

القيادة الأولى

الدافع الخفي للأداء العظيم

دانيال جولمان، ريتشارد بوياتسيس وآني ماكي

عندما أخذت نظرية الذكاء العاطفي تحظى باهتمام كبير، كنا كثيرًا نسمع المديرين يقولون: هذا مستحيل، هذا غير معقول. و: حسنًا، لقد كنت أعرف ذلك فعلاً من قبل. لقد كان هؤلاء في الواقع يعلقون على دراستنا التي أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك العلاقة بين النضج العاطفي للمدير، المتمثل في قدرات معينة، مثل الوعي الذاتي، والتعاطف مع الآخرين، وأدائه المالي. باختصار. لقد أظهرت الدراسة أن (الأفراد الأخيار)؛ أي الأذكاء عاطفياً، يسبقون غيرهم. قبل مدة، جمعنا البحوث التي اعتقدنا بأنها ستثير ردّة الفعل نفسها، التي أجريت على مدى عامين. سوف يقول الناس بدهشة لأول وهلة: مستحيل، لا يمكن، ثم يضيفون بسرعة: ولكن لِمَ لا؟ لقد اكتشفنا أن العنصرين اللذين يؤثّران في الأداء النهائي هما مزاج المدير وسلوكه، وأنهما يؤثّران في مزاج وسلوكات جميع من حوله،

ومن الأمثلة على ذلك أن أحد المديرين كان قاسي الطباع وغريباً، حول بيئة شركته إلى بيئة خانقة تزدحم بذوي الأداء المتدني الذين لا يفتنمون الفرص؛ لأن أي مدير استحواذي وغير محفز ينشر عدوى يستحيل القضاء عليها؛ لذلك فإن النتيجة النهائية لمزاج المدير وسلوكه هي الأداء النهائي؛ أي الريح أو الخسارة.

إن ملاحظتنا عن التأثير الغامر لـ (الأسلوب العاطفي) للمدير كما نسميه، لا تعني بالمطلق تخلينا عن دراستنا عن الذكاء العاطفي، لكنّها، مع ذلك، تمثل تحليلاً معمقاً لتوكيدنا السابق أن الذكاء العاطفي للمدير يوجد ثقافة أو بيئة عمل معينة؛ لقد أظهرت دراستنا أن المستويات العالية للذكاء العاطفي توجد جواً مشجعاً على تبادل المعلومات، والثقة، والتعليم، والمخاطرة الآمنة. أما مستويات الذكاء العاطفي المتدنية، فتوجد جواً مشبعاً بالخوف والقلق. ولأن الموظفين المتوترين أو المذعورين يمكن أن يكونوا منتجين على المدى القصير، ويمكن لشركاتهم أن تحقق نتائج جيدة، لكنها لن تدوم طويلاً.

لقد هدف استقصاؤنا جزئياً إلى معرفة كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يحفّز الأداء - ولا سيّما كيفية انتقاله من المدير عبر الشركة وصولاً إلى النتائج النهائية. كان سؤال الدراسة: ما الإجراء الذي يجمع السلسلة معاً؟ للإجابة عن هذا السؤال، عدنا إلى آخر الدراسات النفسية والعصبية المحايدة، واعتمدنا على عملنا مع مديري الشركات، وملحوظات زملائنا لمئات المديرين، وبيانات أخرى عن أساليب القيادة لآلاف من المديرين. ومن نتائج هذه الدراسة، اكتشفنا أن الذكاء العاطفي ينتقل عبر الشركة مثل انتقال الكهرباء

عبر الأسلاك. وبالتحديد، إن الحالة النفسية للمدير تشبه العدوى، وتنتشر بسرعة وثبات في عموم الشركة.

سوف نبحث علم عدوى المزاج بالتفصيل لاحقاً، ولكن سنناقش أولاً التأثيرات الرئيسية لاستنتاجاتنا. إذا كان مزاج القائد والسلوكيات المصاحبة له هي محفزات قوية لنجاح الشركة، فإن مهمة القائد الأساسية - حتى يمكننا القول بأنها المهمة الأولية - هي القيادة العاطفية. على القائد أن يحرص ليس فقط على أن يظل في مزاج متفائل، وحققي، ومفعم بالحيوية والنشاط، بل أن تنتقل هذه السمات إلى الموظفين أيضاً؛ لذلك فإن الإدارة لتحقيق نتائج مالية تبدأ بإدارة القائد لذاته الداخلية؛ لتسهيل حدوث تفاعل عاطفي وسلوكي متسلسل بصورة صحيحة.

إن تحدي الإنسان لذاته الداخلية ليس أمراً سهلاً، بل إن ذلك يعدُّ بالنسبة إلى كثيرين منا أصعب تحدٍّ نواجهه، إضافة إلى أن قياس كيفية تأثير عواطف أحدنا في الآخرين لا يقلُّ صعوبة عن ذلك، مثلاً: نحن نعرف رئيساً تنفيذياً كان يعتقد بأن العاملين معه كلهم يرونه مبهتجاً ومحط ثقتهم، لكنهم قالوا لنا: إن ابتهاجه مصطنع، بل مزيف، وإن قراراته متقلبة ومتذبذبة، وهذا ما نسميه انقطاع التواصل العام لـ (مرض الرئيس التنفيذي). ونستدل من هذا كله أن القيادة الأولية تتطلب أكثر من مجرد ارتداء قناع غير حقيقي كل يوم، إنها تتطلب وجود مدير يعرف من خلال التحليل التأملي، كيف تنعش قيادته العاطفية أمزجة العاملين في الشركة وسلوكياتهم، ومن ثم ضبط سلوكه وفقاً لذلك.

مُختصر الفكرة

ما أكثر شيء يؤثر في الأداء النهائي لشركة؟ إن الجواب سوف يفاجئك، وهو جواب منطقي: إنه مزاج القائد.

يرتبط الذكاء العاطفي للمديرين - وعيهم الذاتي، التعاطف مع الآخرين وعلاقتهم المتينة بهم - ارتباطاً وثيقاً بأدائهم الشخصي. لكن البحوث الحديثة تظهر من خلال عملية عصبية تسمى عدوى المزاج mood contagion، كالمثل القائل: (اضحك، تضحك معك الدنيا كلها).

ينتقل الذكاء العاطفي عبر أي شركة انتقال الكهرباء في الأسلاك؛ لذلك فإن المديرين القساة والمكتئبين يوجدون بيئة عمل مليئة بالعاملين السليبين ذوي الأداء المنخفض. ولكن، إذا كنت قائداً سعيداً ومحفزاً، فسيكون لديك موظفون إيجابيون يستطيعون مواجهة أعتى التحديات والتغلب عليها.

إن القيادة العاطفية ليست مجرد لعبة تصنع يوماً لإخفاء المشاعر، إنها تعني فهم تأثيرك في الآخرين، ومن ثم تعليل أسلوبك وفقاً لذلك.

إنها عملية صعبة لاكتشاف الذات، لكنها ضرورية قبل الشروع في ممارسة مسؤولياتك القيادية.

لا يعني ذلك القول بأن مزاج المدير قد لا يتغير في أحد الأيام أو الأسابيع، فهذا من سنن الحياة. أيضاً، لا توهي دراستنا بأن الأمزجة الجيدة يجب أن تكون حادة أو دائمة - ويكفي أن تكون متفائلة وصادقة وواقعية، ولكن لا مفر من الاستنتاج بأن على القائد أن يهتم أولاً بتأثير مزاجه وسلوكاته قبل الانتقال إلى ممارسة مجموعة مسؤولياته المهمة الأخرى. سنعرض في هذه المقالة عملية يمكن للمديرين تطبيقها لتقييم تأثير الآخرين بقيادتهم، وسناقش طرق قياس ذلك الأثر، لكننا

سنبحث أولاً في السبب الذي غالباً ما يمنع النقاش عن الأمزجة في مكان العمل، وكيف يعمل الدماغ ليجعل الأمزجة (مُعدية) وما تحتاج إلى معرفته عن (مرض الرئيس التنفيذي).

تطبيق الفكرة

تعزيز قيادتك العاطفية

لما كان عدد الأشخاص الذين يملكون الجرأة ليقولوا لك الحقيقة عن تأثيرك العاطفي محدوداً، فأنت مضطر لاكتشاف ذلك بنفسك. يمكن للعملية الآتية أن تساعدك على ذلك، وهي مبنية على علم الدماغ وعلى سنوات من الدراسات الميدانية مع مديري الشركات؛ لذلك استخدم هذه الخطوات في إعادة ربط دماغك للتزود بذكاء عاطفي أكبر:

1. من تريد أن تكون؟ تصور نفسك قائداً ذا كفاية عالية. ما الذي تراه؟ مثال: سارة، مديرة في إحدى الشركات، غالباً ما تمارس إشرافاً دقيقاً على الموظفين لضمان إنجاز العمل بصورة (صحيحة)؛ لذلك تصورت نفسها في المستقبل في دور مدير فاعل لشركة مخصصة بها، وتتمتع بعلاقة ثقة مع العاملين معها. رأت نفسها هادئة، وسعيدة، ومفوضة للسلطات التي بين يديها. ولكن هذا التمرين، كشف عن فجوات في أسلوبها العاطفي الحالي.
2. من أنت الآن؟ كي ترى أسلوبك القيادي كما يراه الآخرون، اجمع تغذية راجعة محيطية (360 – degree feedback) من مستويات العاملين معك، كافة ولا سيّما من الزملاء والمرؤوسين، ثم حدّد نقاط الضعف ونقاط القوة لديك.
3. كيف تنتقل من هذه الحالة إلى أخرى؟ ضع خطة لجسر الفجوة بين ما أنت عليه الآن، وما تريد أن تكون عليه لاحقاً.

مثال: سامي مدير في إحدى الشركات، وهو ينشر الخوف بين العاملين ويصعب إرضاؤه - باختصار، إنه مدير نكد. بعد تكليفه بتطوير شركته، كان عليه أن يكون مشجعاً للآخرين ومتفائلاً؛ أي مدرباً ذا رؤية في سعيه لفهم الآخرين. عمل مدرباً لكرة القدم، وتطوع في أحد مراكز الطوارئ، وأخذ يتعرف إلى الموظفين بالاجتماع بهم خارج العمل. دفعته الأوضاع الجديدة إلى كسر العادات القديمة وتجربة أساليب جديدة.

4. كيف تجعل التغيير يتصف بالديمومة؟ تدرب على السلوكات الجديدة باستمرار بدنياً وعقلياً، إلى أن تصبح تلقائية.

مثال: سلطان، مدير في إحدى الشركات، أراد أن يتعلم كيف يدرب بدلاً من توبيخ الموظفين ذوي الأداء الضعيف. مستفيداً من زمن الانتقال من البيت إلى العمل لتخيل اجتماع صعب مع أحد الموظفين، رأى نفسه يطرح أسئلة ويستمع، ثم تدرب على كيفية التحكم في تسرعه ونفاد صبره، وقد ساعده هذا التمرين على ممارسة سلوكات جديدة في الاجتماع الحقيقي.

5. من يستطيع مساعدتك؟ لا تحاول بناء مهارتك العاطفية وحدك - حدّد الآخرين الذين يستطيعون مساعدتك على اجتياز هذه العملية الصعبة. في شركة معروفة لصنع مواد التنظيف، شكّل المدبرون مجموعة تعلم ساعدتهم على تقوية قدراتهم القيادية من خلال تبادل تغذية راجعة صريحة وتطوير علاقة ثقة متبادلة قوية.

مستحيل! ولكن (لم لا؟)

عندما قلنا سابقاً: إن الناس قد يردّون على استنتاجاتنا الجديدة بالقول: هذا مستحيل، غير معقول! فإننا لم نكن نمزح. والحقيقة أن التأثير العاطفي لأي مدير لا يبحث أبداً في مكان العمل، ناهيك عن

المؤلفات المخصصة بالقيادة والأداء. تعدُّ حالة (المزاج) بالنسبة إلى معظم الناس أمرًا شخصيًا، فعلى الرغم من أن الأمريكيين - مثلًا - صريحون ومنفتحون بخصوص القضايا الشخصية لدرجة صادقة، فإنهم من أكثر الشعوب التزامًا بالقوانين، إذ من غير المسموح أن تسأل مقدم أي طلب لوظيفة عن عمره؛ لذلك قد ينظر إلى أي نقاش عن مزاج المدير أو تأثير هذا المزاج في أمزجة موظفيه، على أنه تعدُّ على الخصوصية.

قد نتجنب أيضًا الحديث عن الأسلوب العاطفي للقائد وأثر هذا الأسلوب؛ لأن الموضوع بصراحة شديد الحساسية. متى كانت آخر مرة قيِّمت فيها مزاج مرؤوسيك ضمن تقدير أدائهم؟ ربما تكون قد ألمحت إلى ذلك، كأن تقول: غالبًا ما يتعرق عملك بسبب نظرتك السلبية. أو إن حماسك رائع. ولكن من غير المحتمل أن تكون قد ذكرت المزاج صراحة، أو أن تكون قد ناقشت أثره في نتائج الشركة.

ومع ذلك، سوف توضح دراستنا بكل تأكيد ردة فعل (لِمَ لا؟). أيضًا، كلنا يعلم إلى أي حد يمكن لحالة المدير العاطفية أن ترتقي بالأداء؛ لأن كل واحد منا قد مر يومًا ما بخبرة التحفيز الناجمة عن العمل مع مدير مبتهج، أو بالخبرة المحبطة الناجمة عن العمل مع مدير سيئ المزاج. الحالة الأولى تجعل كل شيء ممكنًا، ونتيجة لذلك، تتحقق الأهداف الطموحة المستدامة، ويُهزم المنافسون، ويكسب زبائن جدد. أما الحالة الثانية، فتجعل العمل شاقًا ومتعبًا، ففي أجواء المزاج الحاد للمدير، تصبح الشركة هي العدو ويسود الشك بين الزملاء، ويولِّي الزبائن هاربيين.

تؤكد دراستنا، والدراسات التي أجراها علماء الاجتماع الآخرون، حقيقة هذه الخبرات (توجد حقًا حالات نادرة يحقق فيها مدير قاسٍ نتائج رائعة)، وسوف نناقش هذه الحالة في موضوع (أولئك المدبرون الشريرون الذين يفوزون). هذه الدراسات كثيرة، ولا يتسع المجال لذكرها، لكنها بالمجمل تظهر أنه عندما يكون المدير في مزاج مرح، فإن نظرة العاملين من حوله إلى كل شيء تكون أكثر إيجابية، وهذا بدوره يجعلهم متفائلين بخصوص تحقيق أهدافهم، ويعزز إبداعهم وفعاليتهم في اتخاذ القرار، ويدفعهم ليكونوا أكثر ميلاً لتقديم المساعدة؛ مثلاً: توصلت أليس آيزن (Alice M. Isen, 1999)، أستاذة علم النفس وعلم نفس التسوق في جامعة كورنيل الأمريكية بولاية نيويورك، إلى أن البيئة المرحّة تعزز القدرة العقلية، ما يجعل الناس أكثر قدرة على تلقي المعلومات وفهمها، وعلى استخدام قوانين اتخاذ القرار لإصدار الأحكام الصعبة، وأكثر مرونة في التفكير. وتوجد بحوث أخرى تربط المزاج مباشرة بالأداء المالي، ففي عام 1986م، أثبت مارتن سليجمان وبيتر شولمان من جامعة بنسلفانيا أن مندوبي المبيعات ذوي النظرة المتفائلة كانوا أكثر قدرة من زملائهم المتشائمين على الإصرار والمثابرة، على الرغم من الرفض وعدم التقبل، فحققوا مبيعات أكثر.

في نهاية المطاف، تستغني الشركات عن المديرين الذين تؤدي أساليبهم العاطفية إلى نشر أجواء عمل رابكة ومختلفة (حقًا، نادرًا ما يكون ذلك هو السبب المعلن، وإنما يُعلّل ذلك بضعف الإنجازات).

لكن، ليس من الضروري أن ينتهي الأمر على هذه الصورة، فمثلما يمكن تغيير المزاج النكد، يمكن كذلك وقف انتشار المشاعر السامة التي يسببها أي مدير مختل عاطفياً ويكفي أن نلقي نظرة على الدماغ لنعرف لماذا يحدث ذلك وكيف.

علم الأمزجة

تثبت البحوث المتزايدة عن الدماغ البشري أن أمزجة المديرين، المرحلة أو النكدة، تؤثر في الحالة النفسية لمن حولهم، ويعود السبب في ذلك إلى ما يسميه العلماء الحلقة المفتوحة للجهاز الحوفي في الدماغ، وهو مركز العاطفة، ويوجد أيضاً جهاز الحلقة المغلقة الذي نظم نفسه بنفسه على عكس نظام الحلقة المفتوحة الذي يعتمد على المصادر الخارجية لتنظيم نفسه وإدارتها. باختصار، نحن نعتمد على الروابط مع الناس الآخرين لتحديد أمزجتنا، فالحلقة المفتوحة للجهاز الحوفي تجعل الناس يسارعون إلى مساعدة بعضهم، حيث تجعل الأم - مثلاً - تهرع إلى هدهدة طفلها الرضيع عندما يبكي.

أولئك المديرين الشريرين الذين يفوزون

كل واحد منا يعرف رئيساً تنفيذياً فظاً ومتسلطاً يمثل من الوجوه جميعها صورة مصغرة نقیضة لنظرية الذكاء العاطفي، ومع ذلك ينجح في تحقيق نتائج تجارية كبيرة، فإذا كان مزاج المدير بهم كثيراً، فكيف نفهم هؤلاء الخشنيين الناجحين ذوي النفوس الضعيفة؟

أولاً، دعنا نلقي نظرة فاحصة عليهم. إن مجرد أن يكون مدير ما أكثر حضوراً في مكان العمل لا يعني واقعياً أنه يقود الشركة؛ فالرئيس التنفيذي الذي يرأس تكتل شركات قد لا يكون له مساعدون كثيرون لإدارة العمل، بل يقوم بذلك رؤساء الأقسام الذين يقودون العاملين بفاعلية، ويحققون الأرباح. ثانياً، أحياناً قد يملك أحد هؤلاء المديرين القساة جوانب قوة توازن سلوكهم، لكنها لا تحظى بالاهتمام من الصحافة الاقتصادية. في السنوات الأولى لتوليته رئاسة شركة جنرال إلكتريك، مارس جاك ويلش Jack Welch سلطة قوية، وغيّر الشركة تغييراً جذرياً، وفي ذلك الوقت وفي تلك الحالة، كان أسلوب القيادة من الأعلى إلى الأسفل هو الأسلوب المناسب للشركة. ولكن ما لم تهتم به الصحافة، هو: كيف استطاع ويلش أخيراً أن يتوصل إلى أسلوب قيادة أكثر ذكاءً عاطفياً، وبخاصة عندما وضع رؤية جديدة للشركة وحشد العاملين لتحقيقها.

لنترك هذه الحالات جانباً، ونعد إلى مديري الشركات سيئتي السمعة الذين حققوا نتائج تجارية مذهلة على الرغم من أساليبهم الفظة في القيادة. يذكر المتشككون بيل جيتس (Bill Gates) المؤسس الشريك لشركة مايكروسوفت، ورجل الأعمال الأمريكي الشهير الذي نجح على الرغم من أسلوبه الفظ الذي كان من شأنه - نظرياً - أن يدمر شركته.

لكن أسلوب قيادتنا، الذي يظهر فاعلية أساليب قيادة معينة في حالات معينة، يضع سلوكيات بيل جيتس السلبية المفترضة ضمن منظور مختلف، إذ يعدُّ رجل الأعمال هذا قائداً مدفوعاً بالإنجاز دون منازع، في شركة اختارت أكثر الناس المبدعين والطموحين بعناية شديدة؛ لذلك، يمكن لأسلوبه القيادي القاسي - الذي يتحدى الموظفين بشدة لتجاوز أدائهم السابق - أن يكون مؤثراً جداً عندما يكون الموظفون أكفياً ومحفّزين، ويحتاجون إلى قليل من التوجيه، وهذه كلها صفات مهندسي شركة مايكروسوفت.

خلاصة القول: من السهل جداً على المتشككين أن يعترضوا على أهمية

المديرين الذين يتحكمون في أمزجتهم بإعطاء مثال عن مدير (فظ وعنيف) ، حقّق نتائج تجارية جيدة على الرغم من سلوكه الخشن. نحن نعتزف أنه توجد استثناءات لهذه القاعدة، وأن بعض القادة القساء يصلحون جدًّا لبعض المصالح التجارية المعينة، ولكن على المديرين متقلبي المزاج أن يصلحوا من أنفسهم، وستصلح أمزجتهم وسلوكاتهم في نهاية المطاف.

يخدم تصميم الحلقة المفتوحة الهدف نفسه اليوم مثلما كان عليه الحال قبل آلاف السنين، فقد توصلت البحوث في وحدات العناية المركزة في المستشفيات مثلًا، إلى أنّ وجود شخص مواسٍ لا يخفض ضغط الدم عند المريض فحسب، وإنما يبطل إفراز الحموض الدهنية التي تسد الشرايين أيضًا. ووجدت دراسة أخرى أن ثلاثة أحداث من التوتُّر الشديد في سنة واحدة (مثل أزمة مالية خطيرة، أو الطرد من العمل، أو الطلاق) تزيد نسبة الوفيات بين الرجال الذين هم في منتصف العمر المنعزلين اجتماعيًا إلى ثلاثة أضعاف، لكنها لا تؤثر في نسبة وفيات الرجال الذين يتمتعون بعلاقات وثيقة متعددة.

يصف العلماء الحلقة المفتوحة بأنها (المنظم الحوفي الشخصي)، بحيث يطلق أحد الأشخاص إشارات يمكن أن تغير مستويات الهرمونات، ووظائف القلب، والأوعية الدموية، ودورة النوم، وحتى نظام المناعة في جسم شخص آخر، وهذه الطريقة ذاتها التي يثير فيها الأزواج إفراز هرمون الإكسوتوسين في دماغ كل واحد منهما، ما يحدث شعورًا ودّيًا سائرًا، لكن حالاتنا النفسية تتداخل وتختلط في

جوانب الحياة الاجتماعية كلها، حيث إن تصميم الحلقة المفتوحة لجهازنا الحوفي يسمح للآخرين بتغيير حالتنا النفسية ومعها عواطفنا.

ولكن على الرغم من أن الحلقة المفتوحة جزء من تركيبة حياتنا، فإننا لا نلاحظ هذه العملية عادة. لقد أثبت العلماء تناغم العواطف في تجربة مخبرية من خلال قياس فسيولوجية - مثل نبضات القلب - لشخصين يشتركان في حديث ودي. وظهر أن جسميهما يعملان بإيقاعات مختلفة مع بداية التفاعل بينهما، لكن قياسات حالتها الفسيولوجية كانت متشابهة إلى حدٍ كبير بعد مرور خمس عشرة دقيقة.

لقد لاحظ العلماء مرة تلو الأخرى كيف تنتشر العواطف بهذه الطريقة بصورة استثنائية عندما يكون الناس قريبين من بعضهم. في عام 1981م، وجد خبيراً علم النفس: هوارد فريدمان ورونالد ريجيو (Howard Friedman & Ronald Riggio) أن التعابير غير اللفظية تماماً يمكن أن تؤثر في الآخرين؛ مثلاً: عندما يجلس ثلاثة غرباء بمواجهة بعضهم لدقيقتين أو أكثر، فإن أكثرهم تعبيراً عاطفياً ينقل مزاجه إلى الشخصين الآخرين من دون أن يتلفظ بكلمة واحدة.

اضحك، تضحك الدنيا معك

هل تذكر هذا المثل الشائع؟ إنه قريب جداً من الواقع، ذلك أن عدوى المزاج، كما أسلفنا - هو ظاهرة عصبية حقيقية، لكن هذا لا يعني أن العواطف كلها تنتقل بالسهولة ذاتها، فقد أظهرت دراسة أجرتها سيجال بارسيد (Sigal Barsade) عام 1999م في جامعة ييل، أن المرح ودفء العلاقات

ينتشران بسهولة بين مجموعات العمل، في حين تنتشر الحدة وسرعة الغضب بصورة أقل، أما الاكتئاب فيحتلُّ المرتبة الأخيرة.

يجب ألا نفاجأ إذا علمنا أن الضحك هو الأكثر نقلاً للعدوى من بين العواطف جميعها، إذ يستحيل علينا عند سماع الضحك ألا نضحك أو نبتمس، والسبب في ذلك هو أن بعض دارات الحلقة المفتوحة في أدمغتنا مصممة للتقاط الضحكات والابتسامات، ما يجعلنا نستجيب لها بالمثل. يقول العلماء: إنَّ هذا النشاط مزروع في أدمغتنا منذ خلقنا؛ لأنَّ الابتسامات والضحكات كانت وسيلة لتمتين التحالفات بين البشر، وهذا ما ساعد الأنواع على البقاء.

إن المضمون العام هنا بالنسبة إلى المديرين الذين يمارسون المهمة الأُولية لإدارة أمزجتهم وأمزجة الآخرين هو أن الفكاهة تعجّل في انتشار جوِّ المرح والتفاؤل. إن الفكاهة، مثل مزاج القائد عموماً، يجب أن تتناغم مع ثقافة المؤسسة وواقعها، ونحن نفترض أن الابتسامات والضحك لن تكون مُعدية إلا إذا كانت صادقة وحقيقية.

وتحدث الحالة ذاتها في المكتب، وغرفة الاجتماعات، ومكان التسوُّق حيث (يلتقط) كل واحد من المتجمعين المشاعر من الآخر.

في عام 2000م، وجدت كارولين بارتيل (Caroline Bartel) من جامعة نيويورك، وريتشارد سافيدرا (Richard Saavedra) من جامعة ميتشيغان في دراسة شملت سبعين فريق عمل في مهن مختلفة، أن الناس الذين يلتقون معاً في الاجتماعات يشعرون بالمزاج نفسه - الجيد أو السيئ - خلال ساعتين. سألت إحدى الدراسات مجموعات من الممرضين والمحاسبين مراقبة أمزجتهم مدة أسبوع، فوجد الباحثون أن عواطفهم تداخلت وتناغمت، وأنهم كانوا يعيدون عن

الصراعات المشتركة في مجموعاتهم؛ لذلك فإن المجموعات - مثل الأفراد- تتركب (أفوانية) وتتشارك في كل شيء، بدءاً من الغيرة مروراً بالخوف الشديد ووصولاً إلى نشوة الفرح. (ينتشر المزاج الطيب عرضاً بسرعة كبيرة من خلال الاستخدام الرصين للمزاج. لمعرفة المزيد، انظر موضوع (اضحك، تضحك الدنيا معك).

تميل الأمزجة التي تبدأ في الأعلى إلى الانتقال السريع؛ لأن كل واحد يراقب الرئيس، ويلتقط إشارات العاطفية منه، وحتى عندما لا يكون الرئيس ظاهراً تماماً مثلاً، المدير الذي يعمل خلف أبواب مغلقة في الدور العلوي - فإن اتجاهه يؤثر في مزاج العاملين معه. فيجتاح أثر (الدومينو)⁽¹⁾ الشركة كلها.

كن سعيداً، بحذر

الأمزجة الجيدة تثير الأداء الجيد، ولكن لا معنى من أن يكون المدير مرحاً إذا كان العمل يتراجع والمبيعات تنخفض، فغالباً ما يعبر المدبرون عن أمزجتهم وتصرفاتهم التي تعكس الوضع الراهن، وهم يحترمون شعور الآخرين - حتى لو كان هذا الشعور حزياً أو منكسراً - لكنهم أيضاً يعطون مثلاً لكيفية التقدم إلى الأمام مع كثير من الأمل والمرح. إن هذا النوع من الأداء الذي نسميه التناغم، يمثل في الحقيقة المكونات الأربعة للذكاء العاطفي العملي، وهي:

(1) أثر الدومينو (Domino Effect): سلسلة أحداث تقع عندما يسبب تغيير طفيف تغييراً مماثلاً بجواره، الذي يحدث بدوره تغييراً مماثلاً، مثلما توضع أحجار الدومينو بنظام معين، بحيث إذا سقط أحدها تسبب في سقوط الأحجار التي تليه حتى ينهار الشكل كله - المترجم.

الوعي الذاتى: قد يكون هذا المكون من أهم كفايات الذكاء العاطفي، وهو يعني القدرة على قراءة مشاعرك الذاتية، إنه يسمح للناس بمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، والإحساس بقيمتهم بثقة؛ لهذا يستخدم المديرون المتناغمون الوعي الذاتى في قياس أمزجتهم بدقة، ويعرفون بالحدس كيف يؤثرون في الآخرين.

إدارة الذات: تعني القدرة على التحكم في مشاعرك، والتصرف بصدق واستقامة. لا يسمح القادة المتناغمون لأمزجتهم بتعكير صفو يومهم؛ ولهذا، فهم يستخدمون إدارة الذات بحيث يتركونها خارج المكتب، أو يشرحون أسباب هذا المزاج للآخرين بطريقة معقولة؛ حتى يعرفوا مصدره وإلى متى سيدوم. **الوعي الاجتماعي:** يشمل القدرات الرئيسة للتعاطف والحدس التنظيمي؛ لأن المديرين الذين يتمتعون بالوعي الاجتماعي يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع مشاعر الآخرين ليشعروهم بأنهم يهتمون بهم. علاوة على ذلك، فهم خبراء في قراءة الجو العام في مكان العمل؛ لذلك غالبًا ما يفهم القادة المتناغمون كيف تجعل كلماتهم وأفعالهم الآخرين يشعرون، وكيف يغيرونها عندما يكون تأثيرها سلبيًا.

إدارة العلاقات: تشمل القدرة على التواصل بوضوح وإقناع، وحل النزاعات، وبناء علاقات شخصية قوية. يستخدم القادة المتناغمون هذه المهارة في بث حماسهم وحل الخلافات، وكثيرًا ما يكون ذلك من خلال روح الفكاهة واللطف. وبالمثل، فإن معظم الناس يتأثرون من تصرفات المديرين غير المتناغمين، الذين تنشر أمزجتهم السامة وسلوكاتهم المزعجة الفوضى في كل مكان، قبل أن يتمكن أحد المديرين المتفائلين والواقعيين من إصلاح الوضع، مثلًا: إليك ما حدث في أحد الأقسام التجريبية في هيئة الإذاعة البريطانية: فقد قررت الهيئة إغلاق هذا القسم على الرغم من بذل نحو مئتين من الصحفيين والمحترفين العاملين فيه أقصى جهودهم لإنجاحه.

كان مجرد إغلاق القسم حدثًا سيئًا، لكن الأسوأ منه هو المزاج والطريقة التي

أبلغ بها المدير الخبر للعاملين المجتمعين الذين ثاروا على المدير، وليس على القرار فحسب. لقد أحدث مزاج المدير النزق، وطريقة الإبلاغ بالقرار جؤًا خطيرًا اضطره استدعاء رجال الأمن؛ لإخراج المجتمعين من القاعة. في اليوم الثاني، اجتمع مدير آخر بالعاملين أنفسهم. كان مزاجه هادئًا ومعبرًا عن الاحترام، وكذلك كان تصرفه، وتحدث عن أهمية الصحافة في حركة المجتمع وتقدمه، والدافع الذي جعلهم بمتهنون الصحافة دون غيرها من المهن، وذكرهم بأن لا أحد يختار الصحافة مهنة ليصبح ثريًا؛ لأن مرابحها تظل هامشية دائمًا، وهي عرضة للتقلبات الاقتصادية. وتحدث إليهم عن حياته المهنية، وكيف استغني عنه، فاضطر إلى البحث عن وظيفة أخرى، وكيف واجه الصُّعاب في سبيل ذلك، لكنه أكد لهم بأن ذلك لم يثنيه عن البقاء وقيًا لهذه المهنة، ثم تمنى لهم في نهاية حديثه اضطراد النجاح في حياتهم المهنية.

فماذا كانت ردّة الفعل من العاملين الذين كانوا غاضبين بالأمس؟ عندما أنهى هذا المدير المتناغم حديثه، وقف الحضور لتحيته بالهتاف والتصفيق.

الرئيس التنفيذي بصفته طبيبًا

إذا كان مزاج المدير بهذه الأهمية، فإن عليه أن يكون ذا مزاج لطيف، أليس كذلك؟ هذا صحيح، لكن الجواب أكثر تعقيدًا؛ حيث إن للمزاج أكبر الأثر في الأداء عندما يكون مرحًا ومبتهجًا، ولكن يشترط أن يكون منسجمًا مع مزاج الذين من حوله. نحن نسمي هذا التناغم النشط (لمعرفة المزيد، انظر المادة بعنوان: كن سعيدًا، بحذر).

لقد وجدنا أن عددًا كبيرًا من المديرين يجهلون أنهم ليسوا على تنغم مع الشركات التي يديرونها، بل إنهم يعانون مرض الرئيس التنفيذي، الذي يتمثل أحد أعراضه السيئة في الجهل شبه الكامل تقريبًا لمن يُصاب به بكيفية نظرة الشركة إلى مزاجه وتصرفاته، ولكن هذا لا يعني أن المديرين لا يهتمون بكيفية نظرة الآخرين إليهم؛ لأن معظمهم في الحقيقة يهتمون بذلك، لكنهم يفترضون خطأ أن باستطاعتهم معرفة هذه المعلومات بأنفسهم، والأسوأ من ذلك أنهم يعتقدون أن أحد الأشخاص سوف يتطوع ليبين لهم أثرهم السلبي، وهم مخطئون في هذا الاعتقاد.

كما يوضح أحد الرؤساء التنفيذيين الذين شملتهم دراستنا: كثيرًا ما أشعر بأني لا أحصل على الحقيقة ولا أستطيع تحديدها؛ لأن لا أحد في الواقع يكذب عليّ، لكنني أشعر أن من حولي يخفون الحقيقة عني أو يزيفون الواقع. في الحقيقة إنهم لا يكذبون، ولكنهم لا يقولون لي كل ما أريد أن أعرفه، ويتركوني أحمّن ذلك بنفسي.

فأحيانًا ما يخافون أن يوصفوا بأنهم مروّجون للأخبار السيئة، ومن ثم طردهم من وظائفهم، في حين يشعر آخرون بأن ليس من حقهم التعليق على موضوع شخصي. ويوجد آخرون لا يدركون أن ما يريدون الحديث عنه حقيقة هو تأثير الأسلوب العاطفي للمدير الذي يبدو غامضًا جدًّا، فمهما كانت الأسباب، لا يستطيع الرئيس التنفيذي الاعتماد على موظفين لإعطاء الصورة الكاملة تلقائيًا.

إحصاء المخزون

إن العملية التي نقتربها لاكتشاف الذات وإعادة تشكيلها ليست بدعة، وليست منبثقة عن علم النفس مثل كثير من برامج المساعدة الذاتية التي تقدم للمديرين هذه الأيام، بل على العكس من ذلك، إنها تستند إلى ثلاثة اتجاهات تتعلق بكيفية استطاعة المديرين تحسين قدرات الذكاء العاطفي المرتبطة بشدة بالقيادة الفاعلة، ففي عام 1989م، بدأ زميلنا ريتشارد بوياتسيز باعتماد هذه العملية نفسها المكوّنة من خمس خطوات، والمعتمدة على مخزون البحوث ذات العلاقة بتحسين الذكاء العاطفي، وقد استخدم هذه الطريقة منذئذٍ آلاف من المديرين.

على عكس صور التدريب التقليدية الأخرى، تستند طريقتنا إلى علم الدماغ، لقد أثبت هذا العلم أنّ المهارات العاطفية لأي إنسان - والاتجاهات والقدرات التي يتعامل بها مع الحياة والعمل - ليست متوارثة جينيًّا، مثل لون العينين والبشرة، ولكنها قد تكون كذلك بطريقة أو بأخرى؛ لأنها منغرسه بقوى جهازنا العصبي.

في الحقيقة، تشمل المهارات العاطفية للإنسان مكوّنًا جينيًّا، فقد اكتشف العلماء - مثلاً - الجين المسؤول عن الخجل الذي لا يُعدُّ مزاجًا بحدّ ذاته، لكنه يمكن بكل تأكيد أن يدفع شخصًا ما إلى ممارسة سلوك هادئٍ دائمًا، ما قد يفسره الآخرون على أنه مزاج (كثيب). ويوجد أشخاص مرحون فوق العادة؛ أي إن مرحهم الدائم يبدو استثنائيًّا وخارقًا للطبيعة، إلى أن تقابل والديهم المضعمين بالحيوية،

فتعرف السبب. يفسر ذلك أحد المديرين بقوله: كل ما أعرفه، أنني كنت مرحاً دائماً منذ طفولتي، وهذا الأمر قد يسبب الجنون لبعض الأشخاص، ولكنني حاولت أن أكون حزيناً ولم أستطع. لي شقيق مثلي تماماً وهو ينظر دائماً إلى الجانب المشرق من الحياة حتى في أحلك الأوقات.

على الرغم من أن المهارات العاطفية سمة فطرية جزئياً، فإن الخبرة تؤدّي درواً رئيساً في كيفية تثبيت الجينات؛ مثلاً: قد يصبح طفل سعيد مات والده أو تعرض لإساءة جسدية، حزيناً في سن البلوغ، وقد يتحوّل طفل نزع إلى بالغ مرح بعد اكتشاف هواية يحقق ذاته بها، ومع ذلك، تشير البحوث إلى أن مساحة مهارتنا العاطفية تترسخ في منتصف العشرينيات من العمر، وأن سلوكياتنا المرافقة لها تصبح عندها عادات متجذّرة. هنا تكمن المشكلة: فكلما تصرفنا بطريقة معينة - سواء سعداء كنا أو مكتئبين أو نزقين - ترسّخ السلوك أكثر في دارات أدمغتنا، وسوف نستمر في الإحساس والتصرف بتلك الطريقة. من هنا نستطيع أن نفهم أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة إلى المدير؛ لأن المدير الذكي عاطفياً يستطيع مراقبة مزاجه من خلال الوعي الذاتى، وبغيره إلى الأحسن الذاتى، ويفهم تأثيره من خلال التعاطف، ويتصرف بطرق ترفع من معنويات الآخرين من خلال إدارة العلاقات.

تهدف العملية الآتية المكونة من خمسة أجزاء إلى إعادة ربط الدماغ، وتوجيهه إلى مزيد من سلوكيات الذكاء العاطفي. تبدأ العملية بتخيّل ذاتك المثالية كما يراها الآخرون، ثم التصالح مع ذاتك

الحقيقة، أما الخطوة الثانية، فتتمثل في وضع خطة محدّدة لتجسير الفجوة بين المثالي والحقيقي، ثم ممارسة هذه الأنشطة بعد ذلك. تنتهي العملية بتكوين تجمع من الزملاء والعائلة - لنسمّهم فاضي التّغيير - من أجل إبقاء العملية حية. سنناقش في الصفحات اللاحقة هذه الخطوات بتفصيل أكثر.

من أريد أن أكون؟

أدركت صوفيا، المديرية في شركة اتصالات أوروبية، أنها في حاجة إلى فهم كيفية تأثير قيادتها العاطفية في الآخرين، كان تواصلها مع الآخرين يضعف كلما شعرت بالاكْتئاب، وكانت تأخذ عمل الموظفين لتنجزه بنفسها بصورة (صحيحة)، ولم يفلح حضورها دورات القيادة في تغيير عاداتها، ولا حتى قراءتها لكتب القيادة أو العمل مع موجهين.

عندما جاءت إلينا، طلبنا إليها أن تتصور نفسها أنها أصبحت مديرة فاعلة بعد ثماني سنوات من الآن، وأن تكتب وصفاً ليوم عمل عادي في ذلك المنصب. طرحنا عليها أسئلة عدّة، منها: ما العمل الذي ستقومين به عندئذٍ؟ أين ستسكنين؟ من سيعمل أو سيعيش معك؟ كيف سيكون شعورك؟ شجعناها على النظر إلى قيمها السامية وأحلامها النبيلة، وأن تشرح كيف أصبحت تلك المُثُل جزءاً من حياتها اليومية المعتادة.

تصورت صوفيا نفسها وهي تدير شركة متماسكة مع عشرة زملاء، وكيف كانت تتمتع بعلاقة مفتوحة مع ابنتها، وعلاقة ثقة مع أصدقائها والعاملين معها. رأت نفسها هادئة وسعيدة بصفاتها مديرة وأماً، ومحبة وممكنة لمن حولها جميعهم.

عموماً، كان مستوى الوعي الذاتي عند صوفيا متدنياً، حيث نادراً ما كانت قادرة على تحديد أسباب مشكلاتها في العمل والبيت، وكل ما قالته عندما جاءتنا: لا شيء يسير على ما يُرام. لقد ساعدها هذا التمرين، الذي جعلها تتخيل ما يمكن أن تكون عليه حياتها لو كان كل شيء يسير على ما يرام، على تبين العناصر المفقودة في أسلوبها العاطفي، فأصبحت قادرة على رؤية تأثيرها في الناس الموجودين في حياتها.

من أنا الآن؟

في الخطوة الثانية من عملية الاكتشاف، تبدأ في رؤية أسلوبك الإداري من منظور الآخرين، وهذا أمر صعب وخطير في آن واحد؛ صعب؛ لأنه يوجد عدد قليل ممن يمتلكون الجرأة ليقولوا لرئيسهم أو لزميل لهم رأيهم فيه، وخطير؛ لأن مثل هذه المعلومات قد تكون مؤذية ومسببة للشلل، فنحن نعتقد أن قليلاً من الجهل بالذات لا يضر دائماً؛ فآليات الدفاع عن الذات لها فوائدها.

تفيد الدراسات التي أجراها مارتين سيليجمان أن الأشخاص ذوي الأداء العالي عادة ما يكونون أكثر تفاؤلاً بخصوص الاحتمالات

والفرص من ذوي الأداء العادي، حيث إن نظرتهم المتفائلة هي التي تثير الحماس والنشاط اللذين يجعلان غير المتوقع والمستحيل ممكنَ التَّحَقُّقِ، ويصف الكاتب المسرحي النرويجي هنريك إبسن (1906 - 1828م) خداع الذات بـ (الأكاذيب الحيوية)؛ إذ إننا عن طريق الكذب الموساسي والمهدئ نجعل أنفسنا نعتقد وتؤمن؛ لنستطيع مواجهة عالم مخيف.

لكن خداع النفس يجب أن يأتي على جرعات صغيرة؛ لهذا، على المديرين أن يسعوا دون كلل لمعرفة الحقيقة عن أنفسهم، وبخاصة لأنها من المؤكد ستكون مخففة عندما يسمعونها على أي حال. من إحدى الطرائق لمعرفة الحقيقة أن يظل المدير متقبلاً للانتقاد دائماً، وتوجد طريقة أخرى، وهي السعي للحصول على تغذية راجعة سلبية إلى درجة استخدام زميل أو أكثر ليقوم بدور محامي الشيطان (المجادل الشكلي).

نوصي أيضاً بجمع تغذية راجعة من أكثر عدد من الناس، ولا سيَّما زملاء والمرؤوسين، فهذه تكون مفيدة بصورة خاصة؛ لأنها تتوقع بدقة فاعلية المدير لسنوات قادمة، قد تمتد من سنتين إلى سبع سنوات، بحسب خلاصة دراسات أجراها باحثون في جامعتين أمريكيتين.

حقاً، لا تطلب التغذية الراجعة المحيطية تحديداً إلى المستجيبين تقييم مزاجك وتصرفاتك وتأثيرها، لكنها تكشف عن كيفية نظرتهم إليك؛ مثلاً: عندما يقيّم الناس حسن استماعك، فإنهم في واقع الأمر يقررون مدى تقديرهم لاستماعك لهم، وبالمثل عندما تكشف التغذية

الراجعة المحيطية التقديرات عن فاعلية التدريب، فإن الأوجة تظهر ما إذا كان الناس يشعرون أو لا يشعرون بأنك تفهمهم أو تهتم بهم. وعندما تكشف التغذية الراجعة عن تقديرات متدنية، عن الانفتاح على الأفكار الجديدة مثلاً، فإن ذلك يعني أن الناس يرون أن من الصعب الوصول إليك أو الاقتراب منك، أو كليهما. باختصار، إن كل ما تحتاج إلى معرفته عن تأثيرك العاطفي هو التغذية الراجعة المحيطية إذا بحث عنها.

توجد ملحوظة أخيرة عن الخطوة الثانية، وهي ضرورة لتحديد جوانب الضعف عندك، وهي أن التشديد على هذا الجانب قد يكون مثبًطاً للمعنويات؛ لهذا السبب من المهم - إن لم يكن أكثر أهمية- فهم جوانب قوتك أيضاً. فمعرفة أين تتداخل ذاتك الحقيقية مع ذاتك المثالية سوف يمنحك الطاقة الإيجابية التي تحتاج إليها لتتقدم صوب الخطوة اللاحقة في العملية؛ وهي ردّم الفجوات.

كيف أنتقل من هنا إلى هناك؟

عندما تنتهي من معرفة من تريد أن تكون، ومقارنة ذلك بنظرة الآخرين إليك، عليك أن تضع خطة عمل. أما صوفيا، فكان ذلك يعني التخطيط لتحسين حقيقي في مستوى وعيها الذاتي؛ لذلك فقد طلبت إلى كل عضو في فريقها في العمل أن يعطيها تغذية راجعة أسبوعية، مكتوبة ومن دون ذكر الاسم عن مزاجها وأدائها وتأثيرها في العاملين، التزمت أيضاً بثلاث مهام صعبة، لكنها قابلة للتحقيق، هي: قضاء ساعة كل يوم في تأمل سلوكها وتسجيل ذلك في مفكرة، والمشاركة في درس عن ديناميات الفريق في كلية محلية، وطلب مساعدة زميل موثوق بصفته مدرباً غير رسمي.

انظر أيضاً كيف استطاع خوان، مدير التسويق لإحدى شركات الطاقة في أمريكا اللاتينية، إكمال هذه الخطوة. كانت قد أكلت إليه مهمة توسيع فروع الشركة في بلده فنزويلا وفي المنطقة كلها، وهذه وظيفة تتطلب منه أن يكون مدرّباً وريادياً، وأن يتمتع بنظرة مشجعة ومتفائلة.

لكن التغذية الراجعة المحيطة كشفت أنّ خوان شخصية مثبّطة وموجّه داخلياً، وعدّه كثيرون من العاملين معه شخصاً نكدًا، يصعب إرضاءه، ومستنزفاً عاطفياً.

لقد ساعده تحديد هذه الفجوة على وضع خطة للتحسين بخطوات سهلة التحقيق، بعد إدراكه أن عليه حشد قوى التعاطف لديه إذا أراد أن يطور أسلوب تدريب؛ لذلك انضم إلى أنشطة متعددة تسمح له بممارسة تلك المهارة؛ مثلاً: قرّر خوان التعرف أكثر إلى كل واحد من الموظفين؛ لأنه إذا فهمهم أكثر مثلما اعتقد فسيكون بمقدوره مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. وبناءً على ذلك، وضع خطة مع كل واحد من العاملين للاجتماع به خارج مكان العمل، حيث لا يشعر أحدهما بالحرج في كشف مشاعرهما.

إضافة إلى ذلك، بحث خوان عن مجالات أخرى لكسب علاقات مفقودة، فقد درّب - مثلاً - فريق كرة قدم، وتطوّع في مركز خدمة اجتماعية، وقد ساعدته هاتان الخبرتان على تجربة مدى فهمه للآخرين وتجربة سلوكات جديدة.

ولكن، دعنا نلقي نظرة أخرى على كيفية عمل علم الدماغ. كان خوان يحاول التغلب على سلوكيات متجذرة، فقد ترسخ منحاه في العمل من دون أن يدرك ذلك؛ لذا كان إظهار هذه السلوكيات إلى الوعي خطوة حاسمة لتغييرها، عندما أخذ ينتبه أكثر، صارت الحالات الناجمة في أثناء الاستماع إلى زميل، أو تدريب فريق كرة القدم، أو التحدث هاتفيًا مع أحد الأشخاص المضطربين، جميعها إشارات شجعت على تغيير عاداته القديمة، وتجربة سلوكيات جديدة.

التناغم في أوقات الأزمات

عند الحديث عن أمزجة المديرين لا يمكننا المبالغة في أهمية التناغم، فمع أنّ دراستنا تشير إلى أن على المديرين أن يكونوا مبتهجين في العادة، فإن سلوكهم يجب أن يكون واقعيًا، ولا سيّما عند حدوث أزمات.

أنعم النظر في ردة فعل بوب مولهولاند، النائب الأول لرئيس شركة خدمات التمويل العالمية ميريل لينش ورئيس فريق علاقات العملاء فيها تجاه هجمات 11 سبتمبر 2001م. في ذلك اليوم، كان بوب وموظفوه في مكاتبهم عندما شعروا بمركز التجارة العالمي يهتز بفعل ارتطام الطائرة، ورأوا الدخان يتصاعد من فجوة في المبنى ويتجه نحوهم. اعترى الموظفين الهلع، وكان بعضهم يركض من نافذة إلى أخرى، في الوقت الذي شلّ فيه الخوف آخرين. كان الناس الذين لهم أقارب في مركز التجارة العالمي قلقين جدًا على سلامتهم. أدرك بوب أنّ عليه أن يتصرف: فعند وقوع أزمة، عليك أن تدل الناس على مخرج منها خطوة بخطوة، وأن تأخذ قلقهم في الحسبان، كما يقول.

بدأ بإعطاء الناس المعلومات التي يحتاجون إليها؛ ليهدؤوا؛ مثلًا: وجد في أي الطوابق كان أقارب الموظفين يعملون، مؤكّدًا أن أمامهم الوقت الكافي لينجوا بأرواحهم، ثم أخذ يهدئ من روع العاملين واحدًا تلو الآخر، قائلاً

بهدهوء: سوف نغادر المكان الآن، وستأتون معي، لا تستعملوا المصعد، توجهوا إلى السلم. لقد ظلّ طوال هذه المدة العصبية رابط الجأش وحاسماً، ولم يقلل من استجابات الناس العاطفية، وكان له الفضل في خروج العاملين جميعهم قبل انهيار البرجين.

لم تنته قيادته عند هذا الحد، فلإدراكه أن هذا الحدث سوف يؤثر في كل عميل من عملاء الشركة شخصياً، وضع مع فريقه طريقة لتواصل المستشارين الماليين مع عملائهم على المستوى العاطفي. أخذ المستشارون يتصلون بكل واحد من العملاء ويسألون: كيف حالك؟ هل كل من تحبُّ على ما يرام؟ كيف تشعر الآن؟ ويوضح بوب قائلاً: لم يكن أي مجال لمزاولة العمل كالمعتاد، كانت مهمة العمل الأولى هي أن نشعر العملاء بأننا نهتم بهم فعلاً. لقد مارس بوب بشجاعة إحدى أهم المهام العاطفية للقيادة، فقد ساعد نفسه والعاملين معه على معرفة الهدف في ساعات الفوضى والجنون، ومن أجل ذلك، تناغم أولاً مع الواقع العاطفي المشترك، وعبر عنه، وهذا ما جعل الاتجاه الذي أوضحه يتناغم على مستوى الشعور الداخلي، حيث عكست كلماته وأفعاله ما كان الموظفون يشعرون به في أعماقهم.

إن هذه الإشارات ذات العلاقة بتغيير العادة تتعلق بالجهاز العصبي، وهي إدراكية أيضاً، فقد أظهرت بعض البحوث أننا ننشط الفصّ الجبهي الأمامي (جزء الدماغ الذي يجعلنا نتصرف) فكلما كان التنشيط المسبق كبيراً، كان أداءنا للمهمة أفضل.

يكتسب هذا الاستعداد العقلي أهمية قصوى في أثناء محاولتنا استبدال عادة حسنة بأخرى قديمة. وكما توصل خبراء علم الأعصاب فإن الفصّ الجبهي الأمامي يصبح أكثر نشاطاً عندما يستعد شخص

ما إلى التغلب على ردة فعل معتادة، حيث يجعل الفص المنشط الدماغ يشدد على ما يوشك أن يحدث. ومن دون هذه الإثارة، فإن الإنسان سيقوم بالتصرفات المعتادة المجربة وغير المرغوبة، فالمدير الذي لا يستمع سيقطع التواصل مع الموظفين، والمدير القاسي سيشن هجوماً جديداً... وهكذا دواليك.

هذا ما يضيف أهمية على أي خطة للتعلم المبرمج من خلال طرح الأسئلة، ومن دون مثل هذه الخطة، لن تكون لدينا قوة الدماغ الضرورية للتغير.

كيف أجعل التغير ثابتاً؟

باختصار، إن جعل التغير يدوم يحتاج إلى تمرين وممارسة، والسبب - مرة أخرى - يكمن في الدماغ، فالأمر يحتاج إلى ممارسة وتكرار مرات ومرات من أجل العزوف عن عادات عصبية قديمة؛ لذلك، على أي مدير التدرّب على سلوك جديد إلى أن يصبح تلقائياً؛ أي إلى أن يتقنه على مستوى التعلم الضمني. عندها فقط، سيحلّ السلوك الجيد مكان القديم.

ولكن، على الرغم من أن الأفضل ممارسة السلوكات الجديدة، مثلما فعل خوان، فإن مجرد تصوورها يكفي في بعض الأحيان. خذ حالة (توم) مثلاً، ذلك المدير الذي أراد رَدَمَ الفجوة بين ذاته الحقيقية (التي يرى الزملاء المرؤوسون أنها باردة وضاغطة) وذاته المثالية (حالمًا ومدربًا).

تضمنت خطة (توم) البحث عن فرص للتوقف والتأمل، وتدريب موظفيه بدلاً من تنغيص حياتهم عليهم عندما يخطئون، وبدأ أيضاً بممارسة التأمل وهو في طريقه إلى العمل، مفكراً في كيفية معالجة المشكلات التي قد يواجهها في ذلك اليوم. في أحد الأيام، كان في طريقه إلى اجتماع عمل مع أحد الموظفين، الذي يواجه صعوبة في إدارة أحد المشروعات، فرسم في ذهنه مشهداً إيجابياً للاجتماع. طرح أسئلة، ثم استمع ليتأكد من أنه فهم الوضع كاملاً قبل محاولة حل المشكلة، وتوقع نفاذ صبره، ثم تدرّب على كيفية التغلب على هذه المشاعر.

تؤكد الدراسات التي أجريت على الدماغ فوائد أسلوب التخيل الذي اتبعه توم: تصوّر شيء ما بتفصيل دقيق يمكن أن يطلق خلايا الدماغ نفسها المشتركة فعلياً في ذلك النشاط.

تأخذ وصلات دارات الدماغ الجديدة في اكتساب سرعاتها، وتقوية وصلاتها، حتى ونحن نقوم بمجرد تكرار التسلسل في عقولنا؛ لذلك، علينا أن نتصور أولاً بعض الحلول المحتملة؛ كي لا يجعلنا ذلك نشعر بالاستغراب عندما نبدأ بتطبيق المهارات الجديدة، وذلك من أجل القضاء على المخاوف المرتبطة بتجربة طرق إدارة أكثر خطورة.

إن من شأن تجربة سلوكيات جديدة، واغتنام الفرص داخل مكان العمل وخارجه للتمرّن عليها - وكذلك استخدام مثل هذه الطرق بوصفها تدريباً عقلياً - أن يحفز الوصلات العصبية الضرورية لإحداث التغيير الحقيقي. ومع ذلك، فإن التغيير الدائم لا يحدث عن طريق التجريب والقوة العقلية وحدها، بل يحتاج إلى شيء من المساعدة من أصدقائنا.

من يستطيع مساعدتي؟

الخطوة الخامسة في عملية اكتشاف الذات وإعادة ابتكارها هي تكوين تجمع من الداعمين؛ مثلاً: لناخذ المديرين في شركة يونيليفر، الذين كونوا مجموعات تعلم بصفتها جزءاً من عملية التطوير، لقد اجتمعوا في البداية لبحث الوظائف وكيفية توفير القيادة. ولأنه أوكل إليهم أيضاً مناقشة أحلامهم وأهدافهم التعلُّمية، فقد أدركوا سريعاً أنهم يتناقشون في عملهم وحياتهم الشخصية.

بهذه الطريقة، استطاعوا أن يوجدوا ثقة متبادلة، وأخذ كل منهم يعتمد على الآخر للحصول على تغذية راجعة صريحة في أثناء العمل على تقوية قدراتهم القيادية، وعندما يحدث ذلك، فإن الشركة سوف تستفيد عن طريق تقوية الأداء. وقد شكّل كثير من المتخصصين هذه الأيام مجموعات مماثلة لأسباب وجيهة، فالناس الذين نثق بهم يسمحون لنا بتجربة الجوانب غير المألوفة من مخزوننا القيادي من دون أي مخاطرة.

إننا لا نستطيع تحسين ذكائنا العاطفي، أو تغيير أسلوبنا القيادي من دون تلقّي مساعدة من الآخرين، فنحن لا نتدرب مع الناس الآخرين فحسب، بل نعلم عليهم لإيجاد بيئة آمنة نستطيع التجريب فيها، ونحن نحتاج إلى الحصول على تغذية راجعة عن كيفية تأثير تصرفاتنا في الآخرين، ولتقييم تقدمنا في برنامج تعلمنا.

في الحقيقة، ربما يكون من قبيل التناقض في عملية التعلُّم الموجهة ذاتياً أننا نعتمد على الآخرين في كل خطوة نخطوها بدءاً من

تهذيب ذاتنا المثالية، ومقارنتها بالذات الواقعية، وصولاً إلى التقييم النهائي الذي يؤكد تقدمنا. إن علاقاتنا توفر لنا السياق الذي نفهم فيه تقدمنا، وندرك فائدة ما نتعلمه.

المزاج مهم جداً

عندما نقول: إن إدارتك لمزاجك ولأمزجة موظفيك هي مهمة القيادة الأولية، فإننا بالتأكيد لا نعني أن المزاج هو كل ما يهم، ومثلما أسلفنا، فإن تصرفاتك مهمة جداً، وعلى مزاجك وتصرفاتك أن تكون متناغمة مع الشركة والواقع، وبالمثل فإننا نعتزف بالتحديات التي على المديرين أن يتغلبوا عليها كلها، بدءاً من الإستراتيجية، وصولاً إلى اختيار الموظفين وتطوير منتجات جديدة.

لكننا إذا نظرنا إلى الأمر بشمولية، فإن الرسالة المستقاة من البحوث العصبية والنفسية - التنظيمية مذهلة في وضوحها؛ وهي أن القيادة العاطفية هي الفتيل الذي يشعل أداء الشركة، محدثاً قَبَسًا من النجاح أو كومة من الرماد، وهذا ما يجعل المزاج على قدر كبير من الأهمية.

* * *