التعاطف : مهارة القائد الحقيقي

بقلم : المقدم هاري سي كارنر. عسكري متقاعد من الجيش الامريكي

إذا أراد المرء ان يكون قائدا و بنجاح فعليه ان يُظهرللناس نوعين من الخصال الفعالة والمُهمة والمتعلقة احداها بالاخرى وهي : الخبرة والتعاطف. وحسب خبرتي فإنه بالامكان تنمية هاتان الخصلتان على نحوٍ مدروس ومُنظم لأن هذا التطور الشخصي هو اول حجر في مشوار بناء القيادة.

ـــ وليام جي باكوينز, القيادة في ساحة المعركة

في مقالٍ له في مجلة هارفرد للاعمال في عام ١٩٩١ وتحت عنوان ، « القيادة في ساحة المعركة « ، يوضح المقدم كاس باكوينز الطريق للوصول الى قيادة فعالة وذلك عن طريق التركيز على تنمية أثنتين من الخصال الاساسية للقيادة وهي الخبرة والتعاطف. لا يختلف الكثير من المهنيين العسكريين على أنه يتوجب على القادة ان يكونو كفوئين على مستوى إدارة الانظمة ولكن ماذا عن التعاطف ؟ كيف اصبح التعاطف حجر لبناء القيادة, والتعاطف عبارة عن كلمة تأتي لنا بمفاهيم الحساسية المُفرطة والترابط العاطفي بين الافراد ؟ ينطبق مصطلح التعاطف في الاغلب على مجال عمل الاطباء والمستشارين النفسيين اكثر من الذين لهم دور في دخول الحرب للقتال. وكبروفيسور في كلية قيادة الجيش وكلية الاركان فأنا ارى أنه من المثير ان يعمل كُتيب الميدان رقم ٦-٢٢ الخاص بقيادة الجيش على رفع منزلة التعاطف الى مكانة عالية في قيادات الجيش. وبدأتُ اتسائل فيما لو كان القادة المتوسطون من الجيش يفهمون تعريف التعاطف وتطبيقاته في مجال القيادة. وفي محاولة مني لاشباع فضولي قمتُ بذكر مفهوم التعاطف في عدد من النقاشات الخاصة بالمواد التي أُدرسها. وفي الوقت الذي فهم فيه معظم الطلاب التعريف الواضح للمصطلح والذي هو « أن تضع نفسك في مكان شخص آخر» ، استطاع فقط القليل من توضيح تطبيقاته الخاصة في العمليات والتنمية المهنية. القيتُ نظرة على المنهاج ووجدت القليل من المواد التي تتحدث عن تطبيقات التعاطف ومنها :

> يُظهر قادة الجيش الميول الى مشاركة تجاربهم مع باقي اعضاء المنظمة. وعند التخطيط واتخاذ القرار حاول ان تتصور التأثير على الجنود والاشخاص الثانويين الآخرين. إن المقدرة على رؤية شئ مُعين من وجه نظر شخص آخر وذلك لتحديد والشعور بمشاعر الآخرين هو شئ يساعد القائد على أظهار الكثير من الاهتمام.[1]

المقدم هاري سي كارنرهو مساعد مدرس في قسم القيادة و في قيادة الجيش الامريكي و كلية الاركان ، في الحرم الجامعي للتعليم على المستوى المتوسط في قاعدة بيلفوير بولاية فيرجينيا. وهو حامل لشهادة البكلوريوس من جامعة الاباما و ماجستير في الادارة العامة من جامعة جيمس ماديسون. وقد تبوء المقدم كارنر عدة مراكز قيادية و وظيفية في القارة الامريكية و المانيا و البوسنا.

(القوة الجوية الامريكية العريف كوهين بولك)

الصورة : جنديان امريكيان ينظفان الممرات و الصفوف لمتوسطة الفاو في مدينة الصدر في بغداد بعد ان تم ترميمها في العراق . ١١ آب ٢٠٠٨.

ماالــذي تكمن فيــه اهمية رؤية الامــور من وجهة نظر الجندي وذلك « لتحديد والشــعور بمشاعر الآخرين « ؟ لقــد جــاء دور الولايــات المتحــدة الامريكيــة فــي العمليات الموســعة وتركيزها علــى مكافحة الارهاب, جــاء بوعــي جديــد عــن البُعد الانســاني للحــرب. إن علاقــات الدعــم للرغبــة الانســانية والتعاطــف هما الاســاس لبناء علاقات الثقة. وإن القائد الذي يتحكم بقــوة التعاطف الحقيقي يحصــل على تخاطب افضل وترابــط متــين وســلوك اقــوى ومعنويــات اعلــى في تشكيلته.

سوف اناقش في مقالتي هذه التعاطف وعناصره ودوره في تقوية الثقة عن طريق بناء العلاقات مع التشــكيل أو التنظيم. ســوف يعمل الاختبار الدقيق للتنمية المهنية والشخصية على توضيح كيف ان التعاطف القوي يعمل على خلق علاقات ثقة بين القادة ومن هم اقل منهم رتبة. واخيراً سوف اناقش الوعي في مجال التعاطف وامكانية تجــاوز «النقص فــي التعاطف». الكثير من القادة ليســو متعاطفــين بطبيعتهم وبالنســبة لهم فإنــه يجب ان يكتســبو هذه المهــارة. يمكن أن يكتشــف القادة علاقات متطورة في حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء وذلك بإتباع تقنيات قليلة وبســيطة من شأنها ان تُنمي هذا الاساس.

التعاطف في القيادة

إن التعاطــف عبــارة عــن أداة مجردة تقــود الى نتائج ملموســة.[٢] في عام ٢٠٠٥ قام مركز مونت اليزا للتعليم التنفيــذي التابــع لكلية ميلبــورن لادراة الاعمــال بتبني مشــروع مؤشر القيادة والذي تم فيه مقابلة اكثر من ٦٢٧ من رجال الاعمال ورؤســاء المنظمات. وإســتطاع المســح التوصل الى قضايا خاصــة ومصادر قلق مدراء المنظمات الاســترالية. كمــا ووضحت ايضا تشــابه او اختلاف هذه التحديــات التــي يواجههــا هؤلاء المــدراء عن تلــك التي يواجهها نظرائهم اقليميا وعالميا. وقد توصل المسح الى ان التعاطــف اوالاهتمام بالموظفين يأتيان في المركز الرابع لكل ٢٠ مدير.[٣]

تعمــل النظريات الجديدة عن القيادة على توضيح هذا النهــج وإن الخاصية التي تطغو علــى هذه النظريات هي «التعاطف». وتظهر في نقاشات الصفوف عادة مهافيم مثــل «العاطفة» و «الشــفقة» و «التعاطف الوجداني» كجــزء من تعريف التعاطف. وعلى الرغم من اســتخدام هــذه المفاهيم بصــورة مُتبادلة, إلا ان لــكل منها معنى مختلف في الترابط العاطفي مابين البشر. إن التعاطف الوجدانــي هو اكثــر هــذا المصطلحات عمومــا. ويتدرج مــن الاهتمام مابين الاصدقاء في جانــب اعطاء الرأي الى التعريــف العاطفي والــذي يرافقه حنيــة عميقة. تحمل الشــفقة اقوى المعاني من الناحية العاطفية فقد تعني احيانا الشعور بالاسى تجاه من نعتقد بأنه اقل شأننا لانه يعانــي من ضعف. وذلك يعني بأن تأثير الشــفقة (إن لم يكن غرضها) هو ابقاء الشخص في منطقة الضعف او الشأن القليل. إن العاطفة التي تعني في الاصل العلاقة بين الافراد المتساوين بدأت تُعطي معنى آخر وهو التشارك العاطفــي او الخيالــي لمعانــاة الاخريــن او الصعوبة التي يواجهونها مع الاخرين الذي هم على نفســى المستوى او الشأن. والعاطفة تحمل في ثناياها الرقة والفهم بالاضافة الى الرغبة الصادقة على المســاعدة او الدعم. وهي تحمل

في ثناياها ايضا كرامة اكثر من الشفقة ولكن تباعد اكثر تجاه الشخص الآخر. يتمتع التعاطف بأقل درجات المكنون العاطفي حيث انها تصف لنا موهبة متنامية لشعور واضح لا يعكس الاسف. [٤] وقد عرّف الدكتور كارل روجرز المشهور في مجال العلاج النفسي والرائد في مجال علم النفس الانساني التعاطف على انه :

> يعني التعاطف الدخول الى عالم شعوري خاص بالآخر وأن تشعر بأنك تعيش كما يعيش ... ويعني ان تكون مع الآخر في هذه الطريقة وبأنك تضع وجه نظرك وقيمك على حدة وذلك لدخول عالم الشخص الآخر دون التقليل من شأنه. وفي بعض الاحيان فإنه يعني ان تضع نفسك جانبا. [٥]

على الرغم من ان التعاطف يعني الترابط العاطفي مع الشخص الآخر ، إلا أنه غير مبني على الاسف أو الذنب أو المُعاناة أو الضعف بل مبني على بناء علاقة مُتبادلة. فإذا اردنا فهم افكار الاخرين ومشاعرهم وردور افعالهم وما يقلقهم ودوافعهم فإننا بحاجة الى استخدام مقدراتنا الذهنية كي نتوقف عن اي شئ ونفكر بمنظور الشخص الآخر. نحن بحاجة الى ان يكون لدينا مقدرة عاطفية للأهتمام بما يُقلق الشخص الآخر . فالاهتمام لا يعني بأننا نوافقهم على مواقفهم او منطقهم او وجهة نظرهم او لا يعني بأننا بحاجة الى تغيير وجهة نظرنا بل تعني بأن نكون على نفس الموجة التي يسافر بها الشخص الآخر. يتوجب علينا ان نعترف بأفكارهم ومشاعرهم وما يقلقهم. [٦] للتعاطف علاقة وطيدة بالشعور بما يشعره الآخر. [٧] ويعتقد الكثيرون بأن التعاطف هو الخاصية الوحيدة والاهم في تطوير العلاقات البشرية, كما ويعتقد الكثيرون بأنها مهارة يمكن تعلمها. [٨]

وفي مجال التنمية التنظيمية يُشير التعاطف الى الخطر من جانب المدير او القائد حيث يتطلب التعاطف من الفرد زيادة مستوى الانسانية وتقليل مستوى مفهوم المرء عن السلطة . فعندما تظهر على القائد ملامح التعاطف فإنه يكشف عن مشاعره وقيمة المنظمة.

يعني التعاطف مقدرة المرء على التعبير عن مشاعره بطريقة تشير الى بلوغه. وكذلك فالتعاطف يمثل مهارة مُعقدة تتنوع من فرد لآخر فبإمكانها تنمية علاقات ايجابية وتطوير المقدرة على حل المشاكل وصنع القرارات وتقود الى تحقيق الاهداف الشخصية والى تطوير تنظيمي اكبر. [٩]

التنمية التنظيمية

قد تكون الهيكلية التنظيمية ميكانيكية او عضوية. ونعني بالهيكليات الميكانيكية هرم السلطة التقليدي والذي يوضح الترتيبات ويُعرف بأدوار كل شخص تكون فيه السيطرة مركزية وتحدث فيه عملية صناعة القرارات وتكون فيه المهارات معروفة ويكون الاشراف فيه لصيق حيث يكون سير المعلومات فيه بصورة عمودية من الاعلى الى الاسفل . تتحقق المعيارية ضمن الهيكل الميكانيكي عن طريق اجراءات العمل المعيارية وهي القاعدة المُتبعة كما هو الحال مع القوانين الفرعية للقيادة والتي تكون بطيئة وثابتة . إن هذه الهيكلية غير المرنة هي نموذج البيئة المستقرة والغير قابلة للتغيير.

التعاطف هو أداة مجردة تقود الى نتائج ملموسة.

وتقع الهيكليات العضوية في النهاية الاخرى من طيف التنظيم. تعمل الهيكليات العضوية على تنمية المرونة للأستجابة للبيئات سريعة التغير. تعمل هذه الهيكليات على عدم مركزة وتحرير ادوار الاشخاص

المسؤولين عن صنع القرارات والسلطات ، كما وتعمل على التشجيع لانماء مهارات عمل جديدة والتي من شأنها الاستجابة للمهام التي تتغير على نحو مستمر. تكون القوانين اقل صرامة ، الامر الذي يؤدي الى الارتقاء بسير الافكار الجديدة والخلاقة في المنظمات. تعمل البيئة العضوية للمنظمة على تشجيع الموظفين من مختلف اختصاصات العمل والفورع والخلفيات على العمل سوية لحل المشاكل عن طريق تبادل المعلومات وتنمية العمل الجماعي والابداع ضمن نطاق المنظمة. وبمرور الوقت تتطور قواعد وقيم مُعينة تعمل على التأكيد على المقدرة الشخصية والخبرة والمقدرة على العمل بطرق مُبدعة . إن اكثر الامور شيوعا في الهيكل العضوي هو الثقة وتسليم السلطة وإدارة المعرفة والتواصل المفتوح عن طريق شبكات العمل. [10]

يعني التعاطف القوي إعطاء الناس ما يحتاجون و ليس ما يُريدون.

إن العمل في البيئات العالية التنافس وذات التغير المستمر مثل العمل في الصناعات التكنلوجيا وصناعة الادوية تعكس الكثير من الخصائص العضوية. لقد عملت العمليات الموسعة وعمليات مكافحة الارهاب ذات الطبيعة المعقدة وكثيرة التغيير على اجبار جيش الولايات المتحدة الامريكية على التحول نحو المزيد من الهيكلية العضوية.

التعاطف القوي

يعطينا كل من روبرت كوفي وكاريث آر ميتشيل اقتراحا بسيط إلا أنه عميق في طبيعته وذلك في مقالتهم ، « لماذا يجب على الجميع ان يتبعو قيادتك ؟ » حيث يجيبون على هذا السؤال بقولهم بأن الذين يلهمونا يجب ان يقودونا عن طريق ـــ

(١) عرض ضعفهم بأختيارهم (وذلك بالكشف عن تواضعهم وضعفهم) ، و(٢) الاعتماد على الحدس (تفسير البيانات التي تأتي اليهم) و (٣) الادراة بالتعاطف القوي (الاهتمام المُفرط بالموظفين وبالعمل الذي ينجزوه) و (٤) الكشف عن تناقضاتهم (أن يظهرو ما هو فريد عن شخصياتهم) [من اجل القيادة]. [11]

لقد اصبح مفهوم « التعاطف القوي » اكثير شعبية بين اوساط مدراء الاعمال وعلماء السلوكيات. والغاية منه هو فصل التعاطف الحقيقي عن التطبيقات الاكاديمية الغامضة والموجودة في نظرية العلاقات الشخصية. يلتزم كرس ساتلروايت وهو المدير التنفيذي لشركة بوتنكرللاتصالات بمفهوم « التعاطف القوي » وذلك برفضه التعريف الرقيق للتعاطف في اغلب الكتابات الخاصة بإدارة الاعمال . ويتعامل كرس على نحو مهني مع التحديات التي تلازم إدارة الناس المُبدعين في وقت اتخاذ القرارات. « قد اكون قاسيا إن لزم الامر. ولكنه طالما هم معي فأنا اعد موظفي بأنهم سيتعلمو شيئا.» [12]

يعني التعاطف القوي اعطاء الناس ما يحتاجون اليه وليس ما يرغبون به . وعلى المرء تحقيق ذلك بالموازنة ما بين احترام الفرد وقلقه حيال المهمة وهو امر ليس بالسهل القيام به في بيئة كثير التنافس وكثيرة التغيير. إن الخاصية المركزية للتعاطف القوي هو تكريس القائد نفسه لاتباعه ورغبته في مساعدتهم على نحو مهني وشخصي. وعلى عكس ذلك ، فالقادة المتساهلين والمهملين والذين يمارسون التعاطف القوي يطالبون بعمل قاسٍ ومباشر ومبني على القيمة والذي لا يضحي بالمعايير بل يبقى مُتحسسا لضمان تطور العلاقات خلال العملية ككل .

يشير التعاطف القوي الى فهم وجهة نظر الاتباع ومشاكلهم . وكما يشرحها كل من دانييل كولمان وريتشارد بوياتزيس وآني مكّي ، فإن التعاطف القوي يعني التعبير عن العواطف وليس كبتها.[13] تعمل القيادة الموجودة في بيئة تشجع على التعاطف القوي على تعزيز العلاقات الفردية و الثقة و بذلك فهي تعمل على تقوية المنظمة.

ليس هنالك أمثلة عن التعاطف « القوي » افضل من تلك التي يذكرها قادة من امثال العريف آلفن سي يورك. فعندما التحق يورك بالجيش وهو مسيحي ملتزم اخبر قادته وهم النقيب أي سي بي دانفورث قائد السرية جي من كتيبة المشاة ٣٢٨ التابعة للفرقة ٨٢ و الرائد جورج أي بوكستون قائد كتيبة المشاة ٣٢٨ من الفرقة ٨٢ بأنه لم يؤمن بالقتل يوما. إن ما حصل للرائد بوكستون والنقيب دانفورث يحاكينا اليوم . بعد ان أدركو وجود روح القيادة وروح الجندي في داخل يورك ، خصص هؤلاء الرجال ساعات من وقتهم الثمين لمساعدة العريف يورك في ان يتخطى صراعاته الروحية. فهم حتى اعطوه إجازة لاسبوعين كي يتخذ قراره. وبسبب صبرهم وفهمهم ، إستطاعوا ان يضعو انفسهم في موقف يورك وان يتفهمو المُعضلة التي عانى منها. وبدوره استطاع يورك ان يكرّس نفسه لواجباته فأنقذ فوجه من الاندحار.[14]

ومهما كانت دوافع الشباب في الالتحاق بالجيش هذه الايام فهم يشاركون نظرائهم المدنيين ثلاثة احتياجات : الحاجة الى الانتماء والحاجة الى الانجاز والحاجة الى السلطة.[15] سوف لن يفهم القادة المتعودون على التعاطف هذه الرغبات فقط بل سيخلقون منها وحدة تماسك قوية و عمل جماعي قوي. وفي البيئات التي لا تتحلى بتبادل ثقة عالي فإن العنصر الوحيد المهم في تحديد الثقة و المصداقية هو الاهتمام والتعاطف والالتزام. يقول فنسنت تي كوفيلو وهو مدير مركز مخاطر الاتصالات وهو ايضا خبير في الاتصالات في وقت الازمات ، يقول بأن الناس يعرفون عادة فيما لو كان المُخاطِب مهتم و متعاطف وملتزم في الدقيقتين الاولى من الاتصال او التخاطب ويتوضح للبعض ذلك بعد تسعة الى ثلاثين ثانية . وما ان يتم البت بهذا الامر حتى يصبح من الصعب تغيير ذلك.[16] وتقترح الادلة المتوفرة لنا بأن الافراد يستجيبون للقادة لو كان الاخرون يظهرون التعاطف بحيث يجعل الافراد يشعرون بأنهم يتم فهمهم وان لهم قيمة. يُشجع السلوك التعاطفي للقائد القوي ، يشجع التابعين له على الشعور بالمزيد من الانتماء. وبذلك يتكون للتابع هوية جماعية قوية ويُظهر سلوك مواطنة تنظيمي موجه نحو القائد والزملاء. تميل العلاقات الناتجة عن التعاطف الى تعزيز الشعور بنزاهة و مصداقية القائد كما و تميل الى خلق التعاون و الثقة.

تُمكّن المعرفة و الفهم الذان يتم استحصالهما من معنى التعاطف ، تُمكّن القادة من التأثير على الاتباع عاطفيا و من ناحية السلوك و بضمن ذلك الشعور بالاثارة و الحماسة و التفائل التي تعمل على دعم اهداف المؤسسة وغاياتها.[17] و بذلك تكون الجاميع متماسكة

وزارة الدفاع . ام سي أس تشاد جاي مكنيلي

المقدم جيمس أي سوردس ، قائد و حدة التحول القتالية التابعة للفرقة الجبلية العاشرة يزور جنوده وعوائلهم في قاعدة درام بولاية نيويورك في ٩ شباط ٢٠٠٩.

. فإذا وفر القادة الاحتياجات الخاصة بالانتماء فإنه من المحتمل ان يلي ذلك مستوى عالٍ من الانجازات بعد ان تزداد التنمية المهنية والثقة.

إن الاستشارة الشخصية والمهنية هي أداة اساسية للتمنية التنظيمية للضباط العسكريين وإن الاسشارة الأدائية (أو الاستشارة حول الاداء) هو مفهوم حديث

عند إجراء الاستشارة بصورة صحيحة فإنها تتطلب التواضع و الانفتاح.

العهد نسبيا في مجال التنمية التنظيمية والمشتق من بحث الدكتور كارل روجرز عام ١٩٤٠ في مجال التحليل النفسي. وقد عمل المصطلح الذي جاء به الدكتور روجرز والمعروف بـ « المعالجة الموجهة نحو الشخص « ، عمل على التحرك بعيدا عن الحلول الموجهة نحو المشاكل الفردية و الى المزيد من العلاقات الشخصية مع المرضى حيث أن هذا النوع من العلاج ساعدهم على الادراك من ان بأستطاعتهم (اي المرضى) مساعدة انفسهم . وقد فعل الطبيب ذلك بدفعه للمريض نحو النمو والتأكيد على الاداء الآني و المستقبلي و الذي يقابله الاداء في الماضي. و قد تطور عند المريض الشعور بقيمته كشخص والشعور بالثقة بعد نجاح الطبيب من تحريك مسؤولية النمو و التطور من كاهل الطبيب الى المريض نفسه. [١٨]

و لا تختلف طرق الاستشارة في الجيش عن هذه الطريقة. ويطلب الجيش من القادة وعلى كل المستويات اجراء استشارات لتقييم الاداء وبصورة دورية . إلا ان اغلبية طلابي اخبروني بأن افضل طرق تقييم الاداء هي التي تكون بصورة متقطعة أو غير دورية. ومن سخرية الامور هو كون استشارات تقييم الاداء الطريقة الرئيسية لتلبية احتياجات الاتباع من ناحية الانتماء وليس هنالك اي اداة اخرى لتعزيز الاجواء التعاطفية. و عند إجراء الاستشارة بصورة صحيحة فإنها تتطلب التواضع و الانفتاح. يعمل القائد على تسهيل عملية الحوار مع الجندي في الوقت الذي يناقش كلاهما الاداء الفردي و يعملان على ايجاد خطط. يتوجب على القائد ان يكون صبورا ويركز بوضوح على الجندي ويستمع الى اجوبته . كما ويتوجب على القائد ان يُظهر المقدرة ليس فقط على التاثير على الجندي بل ايضا التأثر بالجندي الذي يمكنه التحدث بحرية حول قضاية يشعر بأنها مهمة ليس فقط لهذا الجندي بل للمنظمة (اي الجيش) ككل.

يعمل القائد الذي يملك المقدرة على الملاحظة على مراقبة لغة الجسد الخاصة بالجندي وبتمعن ويستمع الى مشاعره. يسمح هذا الشئ للجندي بالتعبير عن وجهة نظره الخاصة واعطاء نظرة عن الامور والشعور بأنه عضو في الفريق وله قيمة. وينتج عن السلوك التعاطفي للقائد نظرة تجاه ما الحاجات والاحتياجات والمفاهيم في منظمته . وطبقا لمقالة ستيفن كوفي والمعنونة القيادة المتمركزة حول المبدء :

> إن الاستشارة هي توضيح لمدى الاهتمام وهو يساعد في تنمية الرابط القوي و الانتماء الى القائد. إن الاستماع الصادق لآرائهم ومواضع قلقهم و مساعدتهم من اجل تطويرهم مهنياً لحل المشاكل الشخصية يشرح و بصورة واضحة قيمة القائد عند الجندي ... إن السلوك التعاطفي هو سلوك جذاب جدا لانه يحافظ على انفتاح القائد مما يجعل الاخرين يشعرون بأن القائد يتعلم وهو متأثرٌ بهم ... يعني التعاطف الانفتاح للتعلّم و التغيير . إن المبدء الرئيسي للقائد كي يؤثر على الجنوج هو شعورهم بأن قائدهم متأثرٌ بهم. [١٩]

تبدأ الثقة ما بين القائد و الجندي بالاستشارة. فعندما يصبح الجنود اكثر مهارة و اكثر مهنية تزداد الفرص عن

طريــق التنافس و الترقية. و مــا ان يثق القائد بمن هو اقل منه رتبة فإنه يعطيه مسؤو ليات و سلطات اكبر.

و مــن الناحية المثالية تمثل الاستشــارة الخليط ما بين التواضــع و التعاطف فبلا تواضع لن يظهر التعاطف. قد يعمل التحليل التعاطفي لاحد الموظفين في اي منظمة على تحديد نوعية اسلوب القيادة المُطبّق حيث يوضح لنا الكاتب سيفن كوفي بأن « إن النشاط الانساني هو فقط متغيــر آخر في البيئة التنظيميــة المعقدة حيث انه يتم تبني سلوك قيادي للتعرف على مقدرات كل موظف. « [٢٠]

وفيمــا يلــي توضيــح للاستشــارة التــي تعتمد على التعاطــف والمأخوذة من حالة دراســية بعنــوان «لو كان بأســتطاعتي فعــل ذلــك مــرة أخــرى ...,» للكاتب مات برودوس وهو بروفيسور في مجال القيادة في قيادة الجيش وكلية اركان الجيش:

كان المقدم ميتشــيل قائدا لسنة كاملة حيث تم نشــر الكتيبة الخاصة به في افغانســتان في آيار بعد شــهر من تســلمة زمام القيادة . مضت ستة اشهر من انتشــار قواته وقد اصبحت الايام يشبه احدها الآخــر و كانت مليئة بالذعر من التحرك من كارثــة مُحتملة الى اخــرى. و كانت المهمة تتطلب الكثير كي يتم انجازها وقد تم نشــر و حدت الكتيبة بعيدة عن بعضها البعض و كان الكادر العسكري يقوم بمهــام لم يتم تدريبه عليهــا. و كانت ظروف قاعدة العمليات المتقدمة التي تم تأسيسها مؤخرا صعبة و قــد تغير المناخ من حار جــدا الى بارد جدا مع رياح شــديدة و عواصف ترابيــة مُفاجئة كانت تسبب صعوبة في التنفس و استحالة في الحفاظ علــى نظافة المــرء. هذا وكانــت الوجبــات الجاهزة للجنــود عبارة عن رتيبــة مملة و كانــت خيم النوم مُكتظة بالجنود ولم تتوفر الحمامات الحارة بالكمية المطلوبة. و في الشهر الذي سبق ذلك تغير النقيب بيت سمث قائد سرية الفا الذي كان قويا و مندفعا و ذو مقــدرة قتــال عالية في يوم ما . فقد ســحب نفســه و كان يتخاطــب مــع الاخريــن فقــط عن الحاجــة. وارتســمت على و جهه نظــرة مؤلمة و قد شعر ميتشــيل بأن النقيب كان يتجنبه. بالاضافة الى ذلك فإن إداء سرية الفا كان في تراجع. و عندما قرر العقيد ميتشيل ان يتبع طريقة الاستشارة مع النقيــب ســمث ، قرر في البدايــة ان تكون المقابلة مباشرة ومن جانب واحد . إن هذه الطريقة القديمة والمعروفة ايضا بـ « طريقة تنضيف الاسلاك « كان قد اتبعها كقائد ســرية عندما كان شابا. كان هذا النهــج ذي الاتجاه الواحد ســهلا مــن ناحية جعل النقيــب « يلاحظ « مــا كان يجري ليعطي النقيب الخطــوط العريضة لتصليح الخطأ من اجل الحفاظ علــى وظيفتــه كنقيب . و مــع ذلــك و عندما قام بتقييــم الاداء الماضي للنقيب ســمث وســلوكه ، لاحظ نقص مُعين فالاداء لا ينحدر نحو الاســوء من دون سبب. فكتب المقدم بعض الملاحظات و امسك بخوذته و قرر المضي بمقابلة النقيب سمث فوجده بالقرب من عجلته يساعد السائق في اجراء بعض امــور الصيانــة. وفيما اقتــرب المقدم مــن النقيب ســمث قام الاخير بتأدية التحيــة إلا انه لم يظهر اي عاطفة او مشــاعر تجاه ذلك. وبعد الحصول على آخر التحديثات عن الوضع العســكري طلب المقدم ميتشــيل مــن النقيب ســمث ان يتمشــى معه .

العديد من افضل القادة ... هم القادرين على معرفــة مزاجيــة المنظمة عــن طريق قياس نبضها العاطفي.

مشـــى الاثنان نحو العجلة وبعد طلب المعذرة من الكادر العسكري هناك تسلقو نحو نهاية الطريق. خلـع المقدم ميتشـيل خوذته وطلب مـن النقيب فعل نفس الشـئ . فوضح للنقيـب ظروف اللقاء الحاصل و من ثم سـأله بعض الاسـئلة التي عمد المقدم على انتقائها بخصوص إداء الوحدة. إستمع المقـدم ميتشـيل بتركيز عالٍ الى النقيب سـمث وراقـب ردود افعاله. لم يقاطعه البتة بل اسـتمع اليـه فقـط. قام المقـدم ميتشـيل بالتوكيد على الاجوبة وتتبع بصورة اكثر تفصيلا الاسئلة الخاصة بالحياة الشخصية للنقيب سـمث و فعالياته في ارض الوطـن. وقد لاحظ المقدم ميتشـيل علامات التعب على وجه النقيب سمث والاجوبة التي حاول بها تجنبه وعدم الاسـتقرار التي اضافت الكثير الى ماكنت القصة تبدو عليه سـطحيا. كان سـمث افضل آمر سـرية و اكثرهم احتراما حيث كان أداء و حدته ملحوظا في القتال. كان ميتشـيل صبورا ومتفهما ومتعاطفا مع سـمث. واخيرا وبعد عدة دقائق اعترف النقيب سمث بأن ابنه الوحيد و البالغ خمسة سنوات و اسمه جايك قد تشخيص حالته الطبية و كان لديه سـرطان في الغـدد اللمفاوية وكان سـوف يبدء العلاج بالادويـة الكيمياوية بعد عدّة ايام. لم يتـم التنبأ بحالة الطفل بعد وكانت زوجة سمث قوية إلا انها بدأت تنهار تحت الضغوط والقلق. وقد شـعر النقيب سمث بأنه عالق و كان يشـعر بأن و لائه قد انشـق ما بين عائلته وجنوده. كان الذنب و الشـد العصبي يؤثـران عليه بصورة جدية. تعاطف ميتشـيل مع موقف سمث بقوله بأنـه كانت لديـه تجربة مع السـرطان عـن طريق احد افـراد عائلته. وكان النقيب سـمث يعاني من التشـتت ولم يسـتطع قيادة جنود بصـورة قوية. بينما لم يرغب المقدم ميتشـيل بأن « يخسـر ولو مؤقتـا « احد افضل قادته إلا أنـه كان من الافضل لسمث ولوحدته ان يرحل النقيب للاعتناء بطفله المريض جدا وزوجته التـي تأثرت عاطفيا. كان الامر منطقيا وجيدا وقد صقل النقيب سـمث ليصبح قائـدا في المسـتقبل وقـد ترك ذلـك انطباعا لدى الكتيبة ككل. [21]

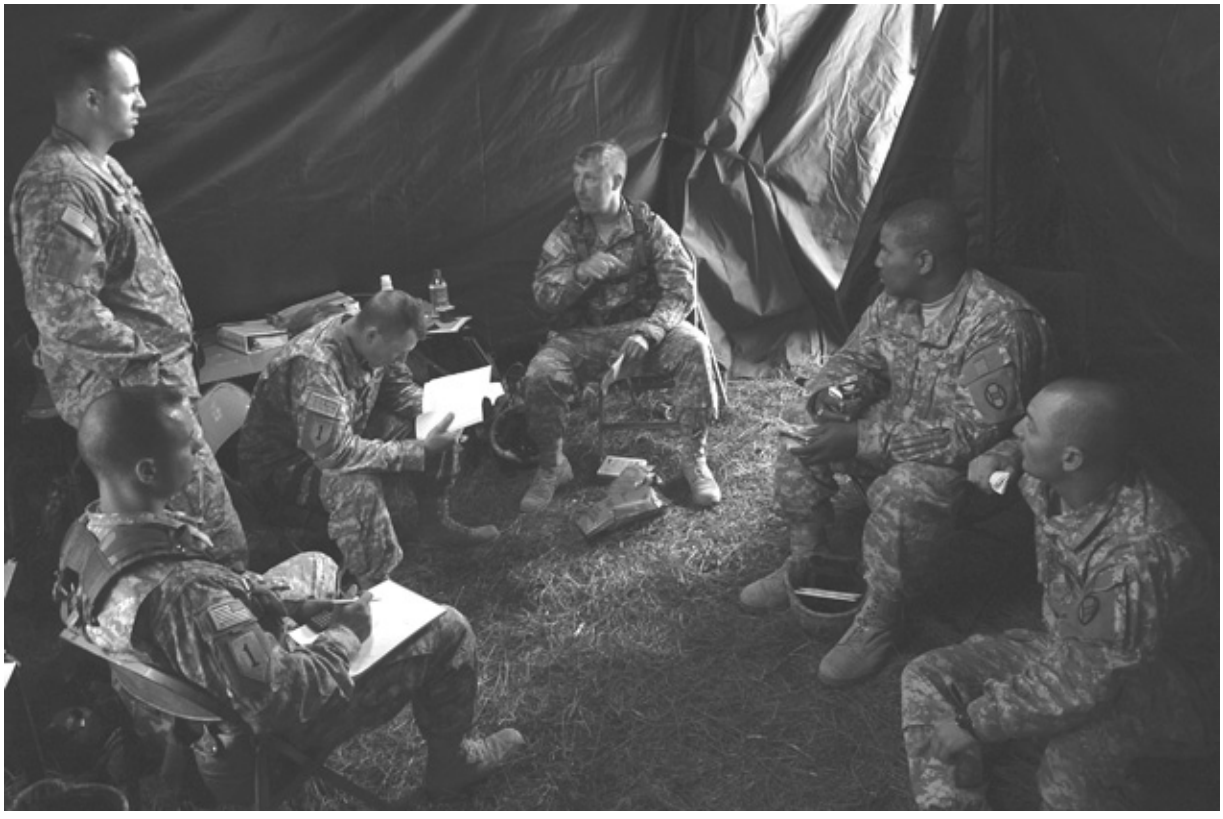
التعاطـف لا يعني الشـفقة أو العاطفة أو التعاطف الوجدانـي ، بل هو مهارة متطورة تبني الثقة ...

وبذلك فإنه سـوف يكون لاستشـارة المقدم ميتشيل تأثيرات ايجابيا على المدى الطويل على المنظمة (الوحدة) ككل. فعندمـا يعمل القائد علـى خلق بيئة تعاطفية فإن ذلك يجعل المنظمة اكثر تماسـكا و اهتماما. وبذلك يعمل التابعـين على الاقتداء بقائدهـم وكنتيجة لذلك تتوسـع رقعـة البيئـة التعاطفية في الوحـدة. وتحافظ الوحدة على نفسها عن طريق الاداء الافضل والقليل من الامور السـلوكية المُشـينة والقليل مـن قضايا وحوادث الشد العصبي و الكثير من الولاء تجاه المنظمة او الوحدة.

تقنيات تنمية التعاطف

يقول مارتينوزي بأن « التعاطف هو العضلة العاطفية التي تقوى بأستخدامنا لها. « [22] ويُساند كل من كوليمان بوياتزيس وماكي هذه الفكرة بقولهم:

> يتمتـع الانـاس المُتعاطفـين بمقـدرة عالية على التعـرف وتلبيـة احتياجـات الزبائـن و المُراجعـين و الاشـخاص الاقل رتبة. يبدو عليهم سمات سهولة التقرب اليهم ورغبتهم في الاستماع لما يقوله الناس. فهم يستمعون بشغف ويلاحظون ما يثير قلق الناس



القوة الجوية الأمريكية

مقدم من الجيش الامريكي يستمع خلال اجتماع القادة في مُعسكر شيلبي بتاريخ ١٩ نيسان ٢٠٠٧.

ويستجيبون طبقا لذلك. إن وجود القادة غير المتعودين على التعاطف هو احد اهم الاسباب التي تؤدي الى ترك الناس الموهوبين العمل في اي منظمة آخذين معهم المعرفة والخبرة من الشركة. [٢٣]

هل يمكن للقادة ان يصبحو اكثر تعاطفا؟ يؤدي ارتقاء التعاطف لمستوى عالٍ الى ظهور بعض النقاشات حول ذلك كما هو الحال مع عدد من مجالات نظرية القيادة. وقد تكون الاسئلة الرئيسية كما يلي :

- هل يمكن للقائد ان يكون ناجحا بدون تمنية شعور التعاطف لديه ؟
- هل التعاطف عبارة عن قيادة متطورة ؟

التعاطف والنجاح. يقول مانلي كابلان المنتج في شركة والت دزني «لقد عرفت قادةً من الذين لم يملكوه [التعاطف] ابدا ومع ذلك كانو قادة . إلا ان الذين كان لديهم الشعور بالتعاطف قد الهموني اكثر. « [٢٤] الكثير من القادة الجيدين هم قادة متعاطفين. فهم قادرين على معرفة مزاجية المنظمة عن طريق قياس نبضها العاطفي. وعن هذا الموضوع يقول كل من كوليمان وبوياتزيس ــــ

> يمكن للقائد ان يقول ويفعل ما هو صحيح فيمالو كان هذا الشئ التقليل من الخوف أو تهدئة اعصاب الغير أو اشتراكه مع الآخرين بروح عالية و السبب هو كون هذا القائد متعود على التعرف على شعور الآخرين في [أي] لحظة ... والمفتاح هنا هو اتخاذ قرارتٍ ذكية والتي تعمل على تجييش المشاعر وتحويلها الى اعمال ايجابية التي تحقق اهداف و غايات المنظمة. [٢٥]

ويمكن لقادة اليوم الذين يعملون في بيئات بعيدة وخطرة و غامضة يمكن لهم بالتأكيد فهم التعاطف الذي تحلى به الملازم ريك ريسكورلا الذي كان قائد فصيل في سرية برافو التابعة للكتيبة الثانية من فوج الخيالة السابع التي قاتلت في فيتنام في شهر تشرين الثاني

من سنة ١٩٦٥. وحسب ما يرويه اللواء مور عن معركة منطقة الانزال المعروفة بمعركة الاشعة السينية في و ادي نهر آيادرانك ، فإن الملازم ريسكورلا ,الذي كان محارب قديم في الجيش البريطاني و كانت عملياته في القبرص وروديستا ، قد اظهر تعاطف لا يُنسى ابداً عندما كان يقود فصيله في المعركة . فبعد اجراء المسح على ارض المعركة من جهة العدو ، قام ريسكورلا بتغير مواضع وحدته بعد ان تكهن بهجوم من قبل الفيتناميين الشماليين. وخلال الليلة الاولى من عملية الانزال التي كانت طويلة جدا شجع الملازم الجنود على الحديث فيما بينهم في المواضع لتقليل الشد العصبي و ذلك بعد ان شعر بأن الخوف و الشد العصبي كانا يتغلغلان الى داخل الجنود. وصرخ بجنوده قائلا « عندما لا تنجح اي الطرق ، غنو اغنية وايالد كولونياك بوي التقليدية [التي تتحدث عن شجاعة شخص يُدعى جاك] أو اغنية تسلق تلال الكامبرون « كانت الانغام بطيئة و ثابتة و التي كان الجنود يجيبونها بصرخات عالية للتشجيع و هذا ما اخبر الملازم بأن جنوده كانوا متماسكين.[٢٦]

وبعد خمسة وثلاثون عاما التجأ ريك ريسكولا مرة اخرى الى نفس الاغنية لتخفيف مخاوف الناس لموظفيه كما غناها لجنوده في تلك الليلة الطويلة في فيتنام. « غنى اغنية ليبارك الرب امريكا وغنى اغاني الجيش البريطاني في حروب زولو. وكذلك غنى اغنية من تراث ويلز «.[٢٧]

هرب كل موظفي شركة موركان ستانلي من الانهيار إلا ان هذا المحارب القديم والشجاع و المتعاطف قد تم رؤتيه آخر مرة و هي يصعد السلالم مع رجال الاطفاء من ولاية نيويورك . إن ريك بيسكورلا هو مثال و احد لعدة قادة ناجحين بتعاطفهم. هذا وقد اظهر عمالقة القيادة من امثال و اشنطن وكرانت ولي وبرادلي وباول مستويات من التعاطف. لذلك ففي الوقت الذي يتحلى فيه العديد من القادة بالتعاطف هنالك قادة يُعَدون اسياد التعاطف.

خاصية القيادة المتطورة. مثل كل مهارات القيادة ، ما أن يتعرف القائد شخصيا على نقص مُعين فإنه هنالك طرق لتحسين ذلك. وطبقا لما يقوله كي ام لويس من مؤسسة كي ام لويس لاستشارات القيادة ــ

> تبدأ العملية برغبة صادقة لتغيير سلوكك وبقبول حقيقة ان التعاطف هو ليس فقط مهارة قيادية مهمة بل مهارة مهمة للعيش يمكن تطبيقها مع كل علاقة شخصية. و لا يختلف الكثير على الحقيقة القائلة بأن الناس الذين يمكنهم قرائة مشاعر الآخرين هم اكثر تاثيرا على مستوى العلاقات الشخصية.[٢٨]

ومع ذلك هل يمكن للقادة ان يتجاوزو النقص في التعاطف ؟ تبدأ العملية وبلا شك بتقييم النفس فهنالك عدد كبير من أدوات تقييم القائد ولكن مهما كانت الاداة المستخدمة فلا بد من و جود خطة للتحسين تلي ذلك. لا يُعد التعاطف من الخصال الطبيعية او مهارة يتحلى بها الكثير من الناس. تكمن تعقيدات التعاطف في الحقيقة التي تقول بأن هنالك حاجة الى التمتع بالقابلية على الإصغاء بتعاطف . قد يكون الاستماع من بين اهم المهارات و الخاصائص.[٢٩]

نتوجه بالشكر الخاص الى ثوماس سي و ينكفيلد و كرستيان بي كيلير و جوزيف بي دوتي لمساهماتهم في رفد هذا المقال.

المتواجدين تحت امرته كنائب رئيس القسم الامني لشركة موركان ستانلي التي كانت تحتل الطابق رقم ٢٢ في البرج الجنوبي لمركز التجارة العالمي . وفيما اخلى آلاف من موظي شركة موركان ستانلي البرج غنى ريسكورلا

وتُستخدم عبارة الإصغاء بتعاطف كعبارة مُرادفة لـ «الاصغاء بتركيز» أو «الاصغاء الانعكاسي» إلا انه يختلف الإصغاء بتعاطف كونه يركز على السيطرة. من الناحية العملية فإنه قلما يهظم الاصغاء بتركيز او الاصغاء الانعكاس المعنى الكلي والبدني والعاطفي الذي يبثه المخاطِب ولا يصلان ابدا الى تقدير كُلي يتماشى مع «وجة نظر» المُخاطب.[٣٠] وكما يقول بالدوني، فالإصغاء بتعاطف «يخلق ديناميكية قوية في التفاعل البشر يسمح للناس بأن يشعرو وكأنهم تم الاصغاء اليهم وبشدة». وهذه هي اهم الطرق في بناء الثقة والعلاقات طويلة الامد مع الناس الآخرين.[٣١] ولذلك فإن الإصغاء بتعاطف هو من اعمق مستويات الإصغاء ـــ وهو عبارة عن سلوك تصل عن طريقه الى الغير وذلك بأن « ترى ما يروه وتشعر بما يشعرون به».

ويعطينا مارتينوزي عدد من الفعاليات المهمة التي ممكن لها أن تعمل على تحسين التعاطف عند القادة :

- فلا تقاطع الآخر و لا ترفض افكاره و لا تستعجل الامور و لا تتحدى افكار الغير.
- إعمل على زيادة مقدرتك على فهم العناصر اللاكلامية أثناء التخاطب مع الغير لان الكثير من الناس لا يتخاطبون مع الغير بصورة علنية او مفتوحة.
- إتبع قانون الـ ٩٣ بالمائة. فالكلمات تغطي فقط ٧ بالمائة من الرسالة الحقيقة التي يريد المخاطب نقلها اليك. و تكمن باقي الرسالة والبالغ ٩٣ بالمائة في لغة الجسد للمخاطب . فالتعبُس والتثاؤب والنظر الى الوقت كلها تُبين نقص في الاهتمام و الفهم.
- كُن متواجدا في الجلسة و لا تمارس أو تفعل امور اخرى أثناء التخاطب. لا تراسل الغير عبر البريد الالكتروني (الايميل) بل استلم المكالمات الهاتفية و ضع كل شئ على الورق بصورة مكتوبة لأن هذا يدل على عدم الاحترام ويدل على ان ليدك اولويات اخرى.
- ابتسم واظهر سلوك جيدا ـــ أظهر للغير بأنك تريد ان تكون في ذلك المكان.
- شجع الناس و خاصة الهادئين منهم. أعمل على التوكيد على مايقولونه و اطرح اسئلة استدلالية للوصول الى المزيد من الوضوح.
- أظهِر للناس بأنك مهتم بأمرهم عن طريق الاهتمام بشخصيتهم. أظهر فضولا حقيقيا تجاه حياتهم. اسأل عن هواياتهم و التحديات التي يواجهونها و عن عوائلهم و عما يلهمهم.
- وعندما تزور احدهم ممن هم اقل رُتبة منك لا تقف وتتكلم بل اجلس وكُن مع الشخص الآخر بنفس المستوى.
- دائما قم بقياس مدى نبضات القسم او المنظمة التي تعمل بها. وتعلم كيفية قراءة المزاج.
- درب موظفيك كي يكونو متعاطفين مع الغير.[٣٢]

وتوفر هذه القائمة بداية جيدة لتنمية الشخصية المُتعاطفة على الرغم من انها لا تضم كل الاشياء.

التطبيقات

وعلى الرغم من اختلاف معظم التعاريف الخاصة بالقيادة ، إلا ان خصائص الجيش الموجودة في كُتيب الميدان رقم ٦ -٢٢ والخاص بقيادة الجيش تضيف شيئا اجباريا آخر على قادتها من اجل «تحسين المنظمة».[٣٣] ويضح اللواء كريتون ابرامز بصورة مُنمّقة وبأختصار التنظيمات في الجيش كما يلي : « الجنود ليسو في الجيش. فالجنود هم الجيش».[٣٤] التعاطف لا يعني الشفقة أو العاطفة أو التعاطف الوجداني, بل هو مهارة متطورة تبني الثقة وتُحسّن التواصل وتدعم العلاقات ضمن نطاق المنظمات ومن هم خارج ذلك. إن جنودنا أذكياء ومُبدعين ويتأقلمون مع الامور. وهم أذكياء جدا من الناحية التكنلوجية و لديهم الرغبة الجامحة لاتمام المهمة. إن التطور المهني والتطور من ناحية التعاطف الشخصي يدعم بيئة القيادة التي تحترم الافراد وتؤسس قاعدة تعليمية للفرد وللمنظمة ككل.

على الرغم من كون التعاطف كلمة يسئ فهمها إلا انها من مهارات القيادة و هي من الاهمية بحيث رفعها الجيش ليضعها ضمن الخصائص القيادية الاثنتي عشر. إن القيادة المُتعاطفة هي مهارة شخصية ذات قوة عالية و اذا تم تنميتها وتطبيقها فسوف تعزز العلاقات البشرية وتبني منظمة افضل واكثر نجاحا. ام آر

الملاحظات

١ كُتيب الميدان للجيش الامريكي رقم ٦ - ٢٢ قيادة الجيش (واشنطن دي سي: مكتب طباعة الحكومة الامريكية تشرين الاول ٢ ٠٠٦) ٤-٩.

٢ برونا مارتينوزي. ماعلاقة التعاطف بذلك ؟ (ويست فانكوفر, بي سي : كلاريون انتربرايس ال تي دي . ٢٠٠٦) . http://www.increaseyourreq.com التاريخ (٢٨ آيار ٢٠٠٨) .

٣ كارين مورليو « تحديات القيادة تحت المجهر : لمحات من مسح على استراليا. » القيادة في التطبيق ٢٥. رقم ٥ (تشرين الثاني / كانون الاول ٢٠٠٥) . ١٤- ١٧.

٤ قاموس مريام ويبستر . اس دبليو « التعاطف » و « التعاطف الوجداني » و « العاطفة » . « والشفقة » . http://www.merriam-webster.com (٢٢آذار ٢٠٠٨).

٥ كارل آر روجرز (بوسطن : هوتن مفلن . ١٩٨٠) ١٤٢- ٤٢. مقتبس مقالة في جون ستيوارت وميلت ثوماس . « الاصغاء الحوار : نحت المعاني المُتبادلة « في ستيوارت . جسورٌ لا حيطان : كتابٌ عن التخاطب مع الاشخاص . الطبعة السادسة. (نيويورك مكراو هيل . ١٩٩٥) ١٨٦.

٦ مارتينوزي . ٢

٧ ريتش برينار . « أستخدامات التعاطف «. بوينت لوكاوت ٦. الرقم ١

٨ جون روان « دليلٌ الى علم النفس الانساني : نهج التركيز على الشخص . » جمعية النفس الانساني . 2001. http://www.ahpweb.org/rowan_bibliography/ chapter6.html (٢٤تشرين الاول ٢٠٠٧).

٩ جانيت بي كيليت ورونالد اش همفري وراندال جي سليث . « التعاطف وظهور قادة المهام والعلاقات « مجلة القيادة الفصلية رقم ١٧ (آب ٢٠٠٦) : ١٤٦ -٦٢.

١٠ كاريث آر ميتشيل . نظرية التنظيم . التصميم و التغيير . الطبعة الخامسة (نيوجيرسي: بيرسون برينستون هول . ٢٠٠٧) . ١٠٦- ١٠٧.

١١ روبرت كوفي و كاريث آر ميتشيل . « لماذا يجب على الجميع اتباعك ؟ « مجلة هارفارد للاعمال ٧٨ . رقم ٥ (أيلول / تشرين الاول ٢٠٠٠). http://web.ebscohost. com.lumen.cgsccarl.com/ehost/detail?vid=6&hid=20705d (٢٠كانون الاول ٢٠٠٧).

١٢ المصدر السابق . صفحة رقم ٤.

١٣ دانيال كوليمان وريتشارد بياتزي وآني ماكي . القيادة العُليا : إدراك قوة الذكاء العاطفي) بوسطن : مطبعة جامعة هارفارد . ٢٠٠٢) . ٥٠.

١٤ كُتيب الميدان رقم ٦ -٢٢ الصفحات ٨ -٤.

١٥ جوي جايبيل . « نظرية التحفيز للقيادة الكارزماتية : الرؤثة و التعاطف و اعطاء السلطة « مجلة القيادة و الدراسات التنظيمية العدد ١٣ الرقم ١ (خريف عام ٢٠٠٦) http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1137036221&sid=1&Fmt=3 &clientId=417&RQT (١ آذار ٢٠٠٨).

١٦ فينسينت تي كوفيلو . « مبادئ ممارسات التواصل الصحيح و كوارثه ا: ادوات و تقنيات التخاطب الفعال والاشعاع و الطاقة النووية و التكنلوجيات ذات العلاقة. « (بحث مُهيئ لورشة عمل حول ممارسات التخاطب الصحيح في آسيا الوسطى التي جرت في تسورونكا في اليابان . ١٥- ١٧ تشرين الثاني ١٩٩٩).

١٧ جاي أم جورج . « العواطف و القيادة : دور الذكاء العاطفي .» مجلة العلاقات الانسانية العدد ٥٣ (٢٠٠٠) .١٠٢٧-٥٥ .

١٨ كارل آر روجرز . « الجوانب المهمة من العلاج المتمحور حول الزبون .» تم نشر المقال في مجلة الطبيب النفساني الامريكي ١. ٤١٥-٢٢ . (١٩٤٢) مورد من الانترنت تم تطويره من قبل كريستوفر دي كرين من جامعة يورك . تورونتو . كندا . آذار ٢٠٠٠. www.pyschclassics.yorku/ca/Rogers/therapy.hml. (٢٠آيار ٢٠٠٨).

١٩ ستيفن آر كوفي . القيادة المرتكزة على المبدئ (نيويورك, فايرسايد . سيمون شاستر . ١٩٩٢) ٤٥-٤٦ .

٢٠ سكوت أي كيلير . « القيادة المُتعاطفة « . البيان الدولي حول السلامة الصناعية ومجلة اخبار النظافة . ٢٠٠٠. www.safetyperformance.com/pdf/ Articles/2000/EmpathicLeadership.pdf (٢٠آيار ٢٠٠٨).

٢١ مات برودوس . « لوكان بأمكان فعل ذلك مرة اخرى ... . « في مجلة كلية قيادة الجيش الامريكية وكلية الاركان . ٢٠٠٨. المنظمات النامية والقادة : اوراق متقدمة وقراءات في قضايا الطلاب . آب ٢٠٠٨ (و اشنطن دي سي : ٢٠٠٨).

٢٢ مارتينوزي الصفحة رقم ٢.

٢٣ كوليمان بوياتزيس و ماكي . الصفحة ٥٠.

٢٤ وورن بينيس . إدارة الناس هو مثل قيادة القطط (بروفو, يوتي: منشورات اكسيكيتف اكسيلانس . ١٩٩٧) . ١٠٧.

٢٥ كوليمان بوياتزيس و ماكي . الصفحة ٣٠ .

٢٦ هارولد جي مور و جوزيف ال كالوي . كُنا جنودا في يوم ما ... و شباباً : معركة لادرانك التي غيرت الحرب في فيتنام. (نيويورك : راندوم هاوس كروب . ١٩٩٢) . ٢٠١.

٢٧ جوزيف ال كالوي . « من فيتنام الى ١١/٩ . تذكار الابطال الحقيقيين . « جريدة سولت لايك تريبون . ٧ نيسان ٢٠٠٦.

٢٨ كي أم لويس . « عندما يُظر القادة العاطفة : كيف يستجيب الاتباع الى التعبير العاطفي السلبي للقادة الذكور و الاناث. « جريدة السلوك المنظماتي العدد ٢١ (٢٠٠٠) :٢٢١ - ٣٤. مقتبسة في هولي ليفينكسون وماريا ناجدوون فوستر و سونيا سمثر . الذكاء العاطفي تجاه السلوم المنظماتي (معهد قيادة القوات الكندي . وزارة الدفاع : ١١ آذار ٢٠٠٥)

٢٩ جون بالدوني . ١٨٠ طريقة لتطبيق ماتقوله كقائد : كُتيب التعريف « بالكيفية « بالنسبة للقادة على كل المستويات . من اعداد ايرك هارفي و جولي بالدوين و جيل ماسون (دالاس : ذا كرافيكس كروب . ٢٠٠٦). ١ .

٣٠ ستيفن آر كوفي . العادات السبعة لاكثر الناس تأثيرا : إستعادة اخلاقيات الشخصية (نيويورك : فايرسايدو سايمون ساشستر . ١٩٨٩) . ٢٤.

٣١ جيمس سي هانتر . اقوى مبدأ للقيادة في العالم : كيف تصبح قائد يخدم الآخرين (نيويورك : كراون بابليشنك كروب . ٢٠٠٤) . ١١٤ -١٦.

٣٢ مارتينوزي . الصفحات ٢-٤ .

٣٣ كُتيب الميدان ٦-٢٢ . الصفحات ٢-٤.

٣٤ كريتون أبرامز . مقتبسة في حربٌ افضل من كتابات لويس سورلي (نيويورك : هاركورت .١٩٩٩) . ٣٧٠.

Empathy: A True Leader Skill
Lieutenant Colonel Harry C. Garner, U.S. Army, Retired
Originally published in the English November-December 2009 Edition.