القيادة الموقفية الثانية (SLII)

لا توجد طريقةٌ واحدة مثلى لقيادة كل شخص في كل موقف. ونموذج القيادة الموقفية الثانية، أو SLII، نموذجٌ عملي في القيادة طوّره كين بلانشارد وزملاؤه. وقد نشأ من نموذج القيادة الموقفية الذي وضعه بول هيرسي وكين بلانشارد في أواخر الستينيات، ثم اتخذ شكله الجديد في منتصف الثمانينيات. والفكرة الأساسية بسيطة: على القائد أن يكيّف أسلوبه وفق احتياجات الشخص الذي يقوده. ويحقق SLII ذلك بمطابقة أربعة أساليب قيادية مع أربعة مستويات للتطور.

1. التوجيه والدعم ومستوى التطور

في SLII، كل أسلوبٍ قيادي مزيجٌ من سلوكين. فالسلوك التوجيهي يعني إخبار الناس بما يجب فعله وكيف ومتى، ثم متابعة عملهم عن قرب. أما السلوك الداعم فيعني الإصغاء والتشجيع والثناء وإشراك الناس في القرارات. ويتوقف مقدار ما يحتاجه الشخص من كلٍّ منهما على مستوى تطوره، الذي يجمع بين الكفاءة، أي المعرفة والمهارات، والالتزام، أي الدافعية والثقة. ومستوى التطور يخص دائماً هدفاً أو مهمةً محددة، لا الشخص بأكمله، لذلك قد يكون الموظف نفسه خبيراً في مهمة ومبتدئاً في أخرى.

مثال: قد لا يحتاج الطاهي الماهر إلى أي مساعدة في المطبخ، لكنه يحتاج إلى توجيهٍ كثير عندما يتعلم قيادة السيارة.

في العمل: لدى كريم، قائد فريق المبيعات، زميلٌ خبير يتعامل مع العملاء ببراعة. لكن هذا الزميل جديدٌ على برنامج التقارير، لذلك يعطيه كريم تعليماتٍ واضحة في هذا الجانب.

2. S1 التوجيه لمستوى D1

يصف مستوى التطور الأول، D1، المبتدئ المتحمس، الذي تكون كفاءته منخفضة والتزامه مرتفعاً. فهذا الشخص متحمسٌ للبدء لكنه لا يعرف بعدُ كيف ينجز المهمة. والأسلوب المناسب هو S1، أي التوجيه، وهو مرتفع التوجيه ومنخفض الدعم. فيضع القائد أهدافاً واضحة، ويبيّن طريقة أداء العمل، ويتابع عن قرب. والحرية الزائدة في هذه المرحلة قد تجعل المبتدئ تائهاً، وتجعل الأخطاء المبكرة مكلفة.

مثال: يحتاج السائق الجديد إلى تعليماتٍ خطوةً بخطوة، لا إلى خطبةٍ عن متعة القيادة.

في العمل: يرحّب كريم بهناء، مساعدة المبيعات الجديدة المتحمسة للبدء. فيريها كيف تُعدّ عرض سعر خطوةً بخطوة، ويراجع عروضها الأولى كل يوم.

3. S2 التدريب لمستوى D2

مستوى D2 هو المتعلم المحبَط، الذي لديه بعض الكفاءة لكن التزامه منخفض. فبعد الحماس الأول، تتبين صعوبة المهمة أكثر مما كان متوقعاً، فتتراجع الدافعية. والأسلوب المناسب هو S2، أي التدريب، وهو مرتفع التوجيه ومرتفع الدعم معاً. فيواصل القائد التوجيه، لكنه يشرح الأسباب أيضاً، ويطلب الأفكار، ويشجع كل خطوةٍ من التقدم. ويستسلم كثيرون في هذه المرحلة إذا لم يجدوا من يدعمهم.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: كثيراً ما يشعر من يتعلم لغةً جديدة بالتعثر بعد بضعة أسابيع، والمعلم الجيد يصحح ويشجع في الوقت نفسه.

في العمل: بعد شهر، تشعر هناء بالإحباط لأن أحد العملاء رفض عرضين من عروضها. فيراجع كريم العرضين معها، ويشرح ما الذي لم ينجح، ويثني على ما أحسنت فيه.

4. S3 الدعم لمستوى D3

مستوى D3 هو المساهم القادر الحذر، الذي تكون كفاءته متوسطة إلى مرتفعة لكن التزامه متقلب. فهذا الشخص يعرف كيف ينجز المهمة، لكنه قد يفتقر إلى الثقة، خاصةً في المواقف الجديدة أو الصعبة. والأسلوب المناسب هو S3، أي الدعم، وهو منخفض التوجيه ومرتفع الدعم. فيصغي القائد، ويطرح الأسئلة، ويساعد الشخص على إيجاد حلوله بنفسه. وإخبار الشخص القادر بما عليه فعله بالتفصيل في هذه المرحلة قد يبدو نقصاً في الثقة.

مثال: الطالب الذي يعرف المادة لكنه يرتبك قبل الامتحان يحتاج إلى التشجيع أكثر من الدروس الجديدة.

في العمل: أصبحت هناء تُعدّ عروضاً جيدة، لكنها تتردد قبل عرضٍ لعميلٍ كبير. فيسألها كريم عن أفضل عرضٍ في رأيها، ويصغي باهتمام، ويؤكد لها أن خطتها سليمة.

5. S4 التفويض لمستوى D4

مستوى D4 هو المنجز المعتمد على نفسه، الذي تكون كفاءته مرتفعة والتزامه مرتفعاً. فهذا الشخص يستطيع إنجاز المهمة جيداً، ولديه الدافع لإنجازها دون مساعدة. والأسلوب المناسب هو S4، أي التفويض، وهو منخفض التوجيه ومنخفض الدعم. فيتفق القائد مع الشخص على الهدف، ثم يسلّمه المسؤولية وحرية اتخاذ القرار. والتفويض ليس تخلياً، لأن القائد يبقى متاحاً ويقدّر النتائج الجيدة.

مثال: يسمح الوالدان لابنهما البالغ صاحب الخبرة بقيادة سيارة العائلة في رحلةٍ طويلة.

في العمل: بعد عام، تتولى هناء بنفسها جميع عروض الأسعار لكبار العملاء. ويتفق كريم معها على الأهداف الشهرية، وأصبحت تدرّب الزملاء الجدد.

الخاتمة

وخلاصة القول، يعلّمنا نموذج SLII أن القائد الجيد يشخّص قبل أن يقود. فهو ينظر إلى موقع الشخص في مهمةٍ محددة، ثم يقدّم المزيج المناسب من التوجيه والدعم. فالتوجيه يناسب المبتدئ المتحمس، والتدريب يناسب المتعلم المحبَط، والدعم يناسب المساهم القادر الحذر، والتفويض يناسب المنجز المعتمد على نفسه. ومع نمو الناس، يجب أن يتغير أسلوب القائد معهم، وقد يعود إلى الوراء عندما يظهر تحدٍّ جديد. وعندما يطابق القادة أسلوبهم مع احتياجات الناس، يمكن أن يرتفع الأداء والدافعية معاً.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)