

1

عروض 9 تدريبات قوية للرؤساء العظماء حقاً

الشائع جداً في المنظمات هذه الأيام صياغة "استراتيجية الناس". عادة، فإنه يتم ترويج موضوع علاقات الموظفين داخل المنظمة، تلخيص جهد على مستوى المؤسسة للاستفادة من رأس المال البشري في السعي لتحقيق أهداف الشركة، تدمج فعلاً الشركات هذه الاستراتيجيات في شعارات، مع تسميات مثل "وضع الشعب أولاً" أو "الناس قبل الاستراتيجية".

وضع الشعب في المقام الأول هو بالتأكيد هدف نبيل، والشركة التي تركز على الأصول الكامنة في مواردها البشرية تعزز بيئة العمل الداخلية المنتبهة إلى المواهب الكامنة داخل المنظمة، والطرق التي تقع فيها احتمالات هذه الموهبة الكاملة التي يمكن نشرها

وتفعيلها، ومع ذلك فإن المنظمات التي لديها موارد محدودة تواجه الضغوط اليومية من تلبية المطالب بشدة للعملاء.

على هذا النحو لا بد من اتخاذ القرارات حول أي الأولويات الموجهة للشعب هي أهم، وكيف سيتم إصدار هذه الأولويات وتنفيذها، ومن ثمّ دعمها. إذاً ما هي المحددات الرئيسية لشركات "استراتيجية الأشخاص" المثلّي؟

قد تبنى بعض المنظمات نماذج تعويضات جديدة، وبالتالي التركيز كبير على مكافأة أداء العمل المتميز من خلال الحوافز النقدية، يجوز للمنظمات الأخرى الجدل على حزم الاستفادة، هذه الاستراتيجيات مهمة ولكن أظهرت الأبحاث أن هذه الأنواع من المكافآت الخارجية غالباً ما تفشل في تحفيز الأداء الوظيفي الممتاز بفعالية كما في المكافآت الأكثر جوهرية في العمل.

في الواقع يقدم العمل العديد من أنواع المكافآت الأساسية: تعلم وتنمية المهارات الجديدة وفرص التنشئة الاجتماعية في إطار عملية العمل الجماعي، وحتى المكافآت الأكثر إثارة الصادرة من الفرح لمساعدة العملاء على تنمية أعمالهم ورؤيتهم للازدهار الناتج من ذلك، تجربتنا هي أنه عندما يشعر الناس بالرضا عن المؤسسة التي يعملون بها، عندما يشعرون بالتحمس في القدوم إلى العمل كل يوم، وموقفهم الإيجابي - مستوحاة من المكافآت الأساسية للعمل - عادة يعزى أكثر إلى نوعية العلاقة القائمة بينهم وبين الأفراد الذين يقودوهم، وأهم علاقة من هذا القبيل حتى الآن هي القائمة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.

في الواقع فإن العنصر الأكثر أهمية في "استراتيجية الأشخاص" التعاونية، وهي وجوب تطوير مهارات العلاقات الإنسانية التي يمارسها المديرون مع تقاريرهم المباشرة في تفاعلات الفرد والجماعة يوماً بعد يوم، عند وجود علاقات ممتازة بين المشرفين وتقاريرهم المباشرة، فكذلك احتمال المكافآت الجوهرية للعمل ستكون مرتفعة وذات قيمة عالية، عندما يعجب الموظفون بالطريقة التي يتم بها القيادة، عندما يرون علاقتهم الإشرافية واحدة تنطوي على الاحترام وفرص النمو الشخصي والمهني المتبادل، ويصبح العمل نشاطاً

ديناميكياً للغاية، يتجاوز بكثير من مجرد الحصول على مكافأة خارجية (الخاصة بالراتب). هذا المبدأ الأساسي الذي نبطله، بأن للإدارة دور لبناء العلاقات، وأن العلاقة أكثر ما يهم، فالعلاقة بين المديرين وتقاريرهم مباشرة، بمثابة الموضوع الرئيسي وراء نموذجنا.

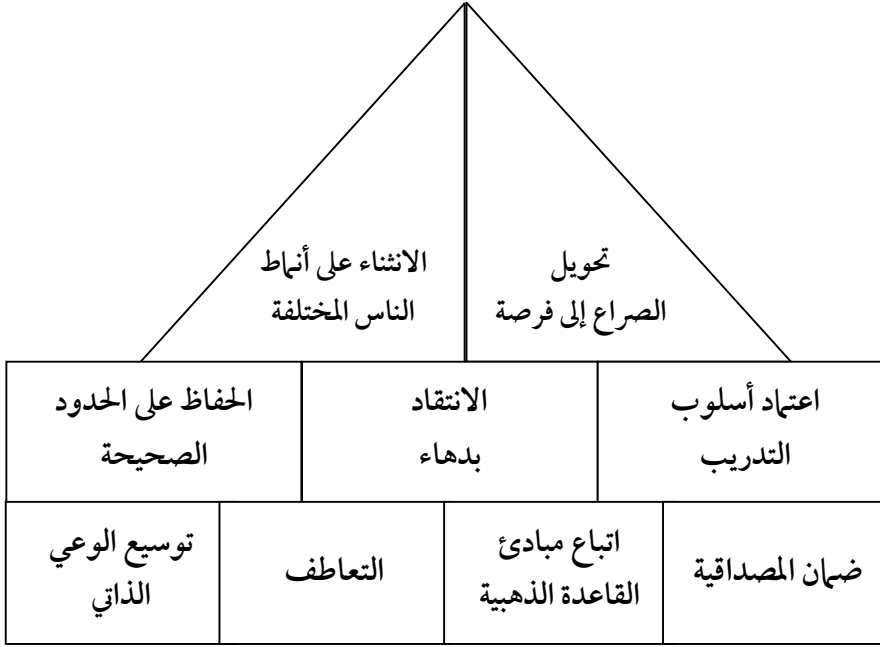
في تجربتنا، يقدر المدير نموذج التعلم الذي له بداية ووسط ونهاية، الذي يمكن من خلاله اكتساب شعور التقدم عبر خطوات تدريجية، والانتقال أكثر من أي وقت مضى قدماً نحو مشروع "خط النهاية". "وقت مدراء" محدود، فإنهم يميلون إلى تبني نظام التعلم خطوة بخطوة، حيث يتم توضيح العملية أكثر ويكون لها مسار مثبت جيداً نحو النجاح القياسي.

الشكل في الصفحة 18 يوضح لنا نموذجاً بيانياً للتسع ممارسات القوية للقادة الأقوياء، ويمثل هذا النموذج من قبل "اللبات" التي تشكل الهرم على أسس متينة، هذا التمثيل يعزز بصرياً فكرة أنه على الرغم من كل المهارات التي ندعوها "أساسية"، كما يمكن ترتيب وتحديد الأولويات في أمر ناضج.

الطبقة السفلية من هرم مهارات إدارة العلاقات الإنسانية تشكل قاعدة للنموذج، هذه هي الكفاءات "الأساسية": توسيع الوعي الذاتي، وممارسة التعاطف بعد مبدأ "القاعدة الذهبية"، والمصادقية الآمنة. هذه هي العوائق والمعالجات التي يؤكد عليها مدرب كرة، لعبة جولف، إيجابيات القبضة التي تستخدمها أكثر في الدرس الأول وتقنيات التنفس التي ينادي بها مدربو اليوجا. هي الممارسات التي تعد جزءاً من الطريقة التي يظهر فيها المدبرون مواهب العلاقات الإنسانية. إنها تساعد المديرين على تطوير نهج ذكي عاطفياً لقيادة الآخرين، وهو نهج يفضي إلى توليد إعجاب والسلوكيات الفعالة المتعاقبة لها من الموظفين.

هناك ثلاث مهارات إشرافية محددة للناس في الطبقة الوسطى وهي الحفاظ على الحدود الصحيحة، الانتقاد بدهاء، واعتماد نمط التدريب المبني على المهارات الأربع الأساسية على مستوى المؤسسة، ويتم تطبيقها على تحديات الإدارة المشتركة على أن تكون مفيدة للغاية، لتصبح احتياجاتنا الأساسية أكثر من استكشاف معجبا به على نطاق واسع ومهارات طبقة

الأساس، فإننا نأمل التأكيد على مناهج لإدارة تحديات العلاقات البشرية، والتي تختبر في الواقع تعاطف الشخص والوعي الذاتي العاطفي، والقدرة على تطبيق مبادئ القاعدة الذهبية، والمصادقية.



لماذا قمنا باختيار هذه التحديات الثلاث المعينة لتتدرج وتتأكد ضمن نموذجنا؟ والحقيقة هي أنه في نسبة كبيرة من الحالات التي قدمنا لها خدمات التطوير الإداري، يوجد هناك ثلاث فئات من المشاكل التي تتكرر مرارا وتكرارا.

- 1- قيام المديرين بخرق سلطتهم من خلال الأحكام السيئة، والسلوك غير اللائق، أو وضع حد غير فعال فيما يتعلق بإقامة العلاقات الشخصية الخاصة بهم في العمل.
- 2- قيام المديرين بإبعاد الناس من خلال ردود الأفعال المحبطة لأداء دون المستوى، وانتقادهم المتعصب والمؤذي، حيث انهم يقدمون الأخبار السيئة أو الآراء الناقدة بطريقة غير محددة بدلا من تعزيز الروح المعنوية وروح الفريق لدى المرءوسين.

3- قيام المديرين بخلق ردود فعل محبطة من الموظفين من خلال مراقبة كل خطوة، ومهام الإدارة التفصيلية التي تجعل الموظفين يشعرون أنهم قادرون تماما على الأداء بقليل من الرقابة، والنتيجة هي انخفاض الروح المعنوية وارتفاع حركة تبديل الموظفين.

ولأن هذه المشاكل تلفت انتباهنا في معظم الأحيان، فإنها يجب أن:

أ - تشكل صعوبات للأفراد، أو على الأقل على قدر غير متناسب منهم الذين يجدون أنفسهم في حاجة إلى تدخل خارجي من موارد التدريب.

ب- تصل إلى نتائج واسعة النطاق داخل المنظمة عندما تفتقر إلى هذه المهارات.

وفي الجزء العلوي من الهرم نقدم اثنين من المواهب "التتويحية" التي قدمت في أقل سياق منع المشاكل المشتركة، وأكثر من ذلك بروح من المهارة الموجهة للنمو وتنمية الفريق. هذه هي علاقة الكفاءات الإدارية التي تعالج القضايا المشتركة بين الأفراد في العمل: التكيف مع أنواع مختلفة من الشخصيات، وإدارة احتمالية أن تكون النزاعات التي تعطل سير العمل والأداء حاسمة. نشير إلى هذه الممارسات كأنها متاحة على اختلاف أنماط الناس وتحويل الصراع إلى فرصة.

الصورة القائمة على أساس كتلة بناء الهرم هادفة وجوهرية للعرض وفهم نموذجنا. ففي الهرم القاعدة أوسع طبقة، وهو يدعم جميع الطبقات فوقه، حيث إن الأهرامات هي هياكل بسيطة إلى حد ما ولكن صلبة للغاية، فالمتانة هي ميزة جذابة في النماذج التي وضعت لعالم الأعمال، لأنها مهمة لبناء الأشياء التي تستمر والتي يمكن وضع إضافات إليها عندما تكون هناك حاجة إلى كتل، بالإضافة إلى/أو بدون طبقات أكثر، في الواقع الأهرامات المصرية من أعاجيب التحمل والمتانة، نود أن نقول أن هرم "التسع الممارسات" يمثل النموذج القائم على المهارة الذي شيد ليستمر من خلال تأثير احتمال تآكل عواصف إدارة الموارد البشرية التي تختبر ليس فقط مهارات الفرد ولكن أيضًا شخصية المرء.