

## هل أنت مستعد لمدرب تنفيذي؟

مونسي جي. ويليامز

آخر ما يقدمه لنا عصر خدمة المستهلك الآن هو الخدمة الثقافية: المدرب الخاص التنفيذي، بعد أن قدم لنا الحاسوب الشخصي، والمدرب الشخصي، والمتسوق الشخصي، ومنظم المواعيد الشخصي -صانع الزواج والتحالفات سابقاً- تسعى الشركات والأفراد، في إطار تيار ينمو منذ أكثر من عقد، إلى مشورة مدربين مختصين يتمتعون بالحماسة والاندفاع لإحداث تغيير واسع النطاق في مكان العمل. لا يوجد تعداد محدد لعدد المدربين المختصين الممارسين في الولايات المتحدة وفي الخارج -حتى الآن، يمكن أن يكون بالآلاف- وليس هناك إثبات أو شهادة لضمان النوعية والمواصفات، وقد ازدادت مراتبهم عن طريق مختصي التشغيل الذين يبحثون عن عمل جديد. إذا كنت تفكر في استخدام واحد منهم، إليك في الآتي كتاباً مبسطاً مختصراً عما يمكن أن يعمله المدربون لأجلك.

لماذا المدرب؟ المديرين في المؤسسة المرنة والمتغيرة اليوم لا يستطيعون إنجاز العمل بإعطاء الأوامر، عليهم أن يبتكروا في العلاقات بالأشخاص

في كل أنحاء المؤسسة. ومن جانبها تطلب المؤسسات الساعية نحو الإنتاجية، مستويات عالية ومستمرة من الأداء من كل موظف. ويقول روبيرت لي، وهو مدرب ذو باع طويل، ويتأسس الآن مركز القيادة المبدعة: إن التركيز الحالي على النتائج السريعة وعلى المدى القصير «قد وضع حدًا للتصرفات القاصرة والشاذة في العمل».

ويشير الظهور المتزايد للمدربين في عالم التجارة والعمل على تحويل كبير رئيس في المواقف التنظيمية تجاه إدارة المستخدمين. ويظهر التدريب على الأقل في بعض الأماكن إقراراً مستتيراً بأن الناس ينضجون ويتغيرون. «كان الموقف عادة: هذا هو حال «جو» لا يتغير. الموقف الآن: «جو» هو الذي لديه احتياجات تطويرية عليه مواجهتها. كيف نضع «جو» على مسار النمو والنضج؟».

ولأن التدريب الخاص يمكن أن يكون له تأثير حقيقي في أداء المدير -أكثر من دورات التدريب العادية- لذلك يقول كثيراً من المحترفين في الموارد البشرية: إن الشركات الميالة إلى النشاط مثل أمريكان إكسبرس، وكورنينج، وهوليت - باكارد، ومورغان ستانلي، وفيليب موريس، قد بدأت بتقديم تدريب خاص كجزء من تطوير القيادة. ولكن الحقيقة الصريحة تبقى وهي أن معظم المديرين الذين يتم اختيارهم للتدريب الخاص يُستهدفون، لأن «هناك شيئاً ما لا يسير على ما يرام بلغة التجارة التي تخلو من اللوم».

يجتاز المتدربون عملية تشمل تقويماً، ووضع الأهداف للتغيير والتحسين، وخطة لتحقيق هذه الأهداف. وتستمر الجلسات من ثلاثة

أشهر إلى سنة مع المدرب. والتقييم الأكثر شمولاً هو الذي يستجمع معلومات من كل الجهات وبزاوية 360 درجة، حيث يجمع فيها المدرب معلومات عن طبيعة «جو» الذي سيعمل معه، ويجمع هذه المعلومات من كل واحد حوله - النظراء، والرؤساء، والمساعدين. وتجري غالباً جلسة استرجاع للمعلومات، التي يستمع فيها المتدرب للنتائج، بعيداً عن موقع العمل على مدى يومين أو ثلاثة ولسبب قومي: على الرغم من حرص المدربين على تقديم الجيد والسيئ معاً، إلا أنه ليس هناك شيء أكثر إحباطاً من مواجهة المرء ذاته.

تقول كاترين وليامز، وهي شريكة في KRW الدولية، وهي شركة تدريب مقرها في وينستون سالم: «يغضب الناس أحياناً ويبكون أحياناً» ثم يتابعون العمل. يستخدم التقييم الشامل 10% فقط من حالات التدريب كوسيلة لاختيار مديري تنفيذ من كبار المراكز ممن ليست لديهم أي فكرة عن الأثر المدمر في الإنتاجية نتيجة عجزهم عن الوثوق بالمساعدين. السبب هو أنه مكلف، ويشغل وقت ما يقرب من 20 موظفاً آخر لكل من يتلقى التدريب.

المجلدات مليئة بالمعطيات التي قد تساعد على توسيع خدمة عمل، يراها بعضهم، أنها قد تتيه كثيراً وتدخل عالم الانفعالات والمشاعر، (وقد يتطلب الأمر بعض التبرير عندما يصل الثمن إلى 175 دولاراً لساعة حتى 10% من التعويض السنوي للمدير التنفيذي).

ولكن يقول المدربون: إن معظم سقطات العمل يمكن التنبؤ بها بما يكفي العين الخبيرة لكي تحددها دون جميع هذه الأوراق التدريبية.

## السرية حاسمة. اطلب اتفاقاً صريحاً حول ما سيقوله المدرب لصاحب عملك.

يرافق بعضُ المدربين المتدربين لديهم كظلمهم ويتبعونهم في كل مكان ويدونون الملاحظات، وهذا أسلوب بديل للمعلومات الشاملة المستقاة من الذين هم حول المتدرب فيما يخص المديرين الذين مشكلاتهم أقل خطورة، ذلك المستوى من التقويم قد لا يكون ضرورياً ولا مكلفاً. تأتي كثير من المعلومات من رئيس العمل فقط الذي يحتفظ بها، ثم يركزون حصرياً على تجربة الأساليب المبتكرة في علاقة المتدرب مع رئيسه. يقول بعض المديرين: إنهم يقدرون الموقف فقط بالتحدث إلى الشخص الذي يجب مساعدته. واحدة من هؤلاء المديرين هي «مارلين بودر-يورك»، وهي طبيبة عيادة نفسانية في نيويورك التي غالباً ما يطلب خدماتها الأفراد أنفسهم وليس أصحاب العمل. تقول مارلين: «لدى الناس أنماط مختلفة من السلوكيات والمعتقدات، وعندما يتحدثون أستطيع فهم مواضيعهم عندما أسمعهم».

أبسط مواقف التدريب تشتمل على التلاؤم: جوزفين أتت من ثقافة غير منضبطة ومشاكسة، تولي تقديراً زائداً للأداء الفردي والموقف المهيمن، الذي يعني أن تصرخ في وجه المدير عندما يصيح. إلا أن عملها الجديد في مؤسسة كوليجيا ليتي إنك يتطلب أسلوباً أكثر هدوءاً واسترخاءً.

أو قد تكون الخطوة التي تتطلب التدريب ليست من مؤسسة إلى أخرى، ولكن من درجة على سلم الترقية إلى الدرجة الآتية. تقول كاتلين ستريك لاند، المديرية التنفيذية الأولى في مجموعة ستريك لاند، وهي شركة استشارات في الموارد البشرية مقرها نيويورك: غالباً ما يحتاج المديرون إلى المساعدة في ثلاث مراحل من عملهم: عندما يتولون الإدارة، وعندما يرتقون إلى منصب أعلى في الإدارة، وعندما يدخلون إلى فريق الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة.

وتتغير في كل مرحلة قوانين ومتطلبات النجاح الدقيقة. تقول ستريك لاند: «عندما ترتقي في مسيرة عملك، فإن الاتصالات والعلاقات تتزايد أهميتها. معظم الناس لا يدركون ذلك. إنهم ما يزالون منكبين على الأداء فقط». لورين آشويل، نائبة رئيس التطوير والتدريب في شركة مورغام ستانلي: «المديرون الجدد ناجحون كأفراد، والآن هم بحاجة أن يقوموا بالإدارة عبر الآخرين. ليس بالواضح لقادة التطوير ما هو الشيء الذي يكسبونه مع ذلك، فهم يعرفون ما يخسرون: إنه حبل الإنقاذ للشيء الذي جعلهم ناجحين».

يستطيع المدربون أيضاً مساعدة نماذج الشخصيات العامة، كي تكون أكثر فاعلية وأقل انفعالاً في العمل. تحدث الأخطاء الوظيفية البارزة عند طريفي الطيف الإنساني: هناك الأشخاص العدوانيون، المستقزون، المحبون للسيطرة أو المتوجهون على نحو كبير نحو أداء المهمة، بحيث إنهم لا يقيمون علاقات جيدة مع الزملاء، وفي الطرف الآخر من الطيف هناك الأشخاص الانطوائيون والخجولون. يعمل المدربون

كعادل تنظيمي لمستشار الزواج، يعلّمون الناس كيف يوضحون القضايا ويسوون النزاعات، ويخفّضون من سلسلة الأوامر. تقول كاترين ويليامز: «النزاع كله في معظم المؤسسات هو عمل لا نهاية له». لندرس خبرة مدير تنفيذي في مصرف له 40 عاماً من الخبرة، الذي لم يكن أسلوبه القاسي في المطالبة ناجحاً عندما غير الشركة: «أتيت من ثقافة سريعة التحرك، تتوجه نحو النتائج وتحضن التغيير - وهذا ملائم لي. الثقافة هنا تريد التغيير ولكنها تخشاه. تريد التوجه نحو النتائج ولكنها ليست كذلك حتى الآن. كيف تصل إلى هناك ما يزال أكثر أهمية مما تفعله». انزعاج هذا الشخص، سيء التلاؤم، أثار غضب ذوي الميول الطبيعية، وعمل على استفزاز الزملاء: «أصبحت فظاً، وعنيداً، وأدفع الأمور دفعاً. كنت متوتراً، ومضغوطاً، وكنت أبدو عدوانياً وقاسياً. كنت أفقد الإدراك لما كان يجري حولي في الغرفة - الفاعليات ما بين الأشخاص، دقائق الأمور التي كانت مهمة للحصول على قبول لأفكاري».

كانت الميزة الأساسية للتدريب هي جعل المدير مدركاً لما كان يجري. «أنت لا تندفع إلى داخل مطعم، وتقول: أريد طعاماً الآن! قدموا لي الطعام» كما يقول المدرب. «وكذلك لا يمكنك فعل ذلك في مكان العمل أيضاً». أو كما يبين المدرب يمكنك ذلك - ولكنه لن يجدي.

إذا تم اختيارك للتدريب، فإن الموقف كما يقولون: هو الامتحان، وإن يكن مشوباً بقليل من الحذر. أنت قبل كل شيء استلمت خريطة معدة لطريق النجاح. وأنت محظوظ في القرن الحادي والعشرين وأنت في خدمة شركة تقدرك برغم عيوبك، وبالفعل تريد أن تكون أنت

استثماراً لها. والآن، إلى التحذير: السرية قضية حاسمة. ما لم تكن تدفع أنت بنفسك للمدرب، فأنت لست زبوناً له؛ المؤسسة هي الزبون. اطلب اتفاقاً صريحاً سابقاً لما سيقوله المدرب لصاحب عملك. تشمل المعلومات الملائمة للمشاركة الأهداف التي وضعت، إذا كنت تحضر في المواعيد المحددة وتعمل باتجاه أهدافك، وهل تحرز تقدماً أم لا. وتشمل المعلومات غير الملائمة المشكلات الشخصية مثل الاكتئاب والصعوبات الأسرية.

إذا أردت استخدام مدرب خاص بك، اتصل بمسؤولي الموارد البشرية المختصين في شركتك أو بالقسم المحلي للجمعية الحرفية مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. اختر مدرباً لديه ثقافة رسمية نظامية في علم النفس أو التطور التنظيمي إضافة إلى الخبرة في فاعليات عالم الأعمال الواقعي.

في الوقت الذي لا يكون التدريب الذاتي بدرجة صعوبة إجراء جراحة ذاتية، فإن المدربين لا ينصحون بأن تكون مدرباً لنفسك. تقول ستريك لاند: «من الصعب جداً أن تعرف ما لا نعرفه». والصحيح أيضاً أن الطبيعة البشرية بما جُبلت عليه، فإن معظمنا يميل إلى الهروب من الحقائق التي نحن بأمس الحاجة إلى سماعها. على كل حال، إذا دُفعت إلى الإدراك والتفكير الذاتي، فإن «مهندس العمل»، وهو نظام يساعد الناس على إيجاد خططهم الخاصة بتطوير العمل، قد يساعدك في الماضي قدماً. إنه يعتمد على البحث الميداني في كيفية وسبب نجاح وفضل الناس، وقد أجري هذا البحث في مركز «القيادة المبدعة». قام

بهذا البحث مايك لومباردو، مدرب ومعلم خاص سابق وشريكه بوب إيشينغار. متوافر في كتب التدريب وصفحات البرامج سوفت وير عبر:

Lominger Ltd. in Minneapolis. أما أولئك الذين يفضلون وسادة النسيان المريحة، التي تجلب معها الاعتقاد أن المشكلة دائماً هي مشكلة شخص آخر، فلعل هذه المقالة تعرفك إمكانية أن تكون أنت أيضاً المستفيد من جرعة استقصاء ذاتي في عالم الإدارة والنضج. لقد ولى زمن إخفاء كل شيء تحت الغطاء التنظيمي بما في ذلك من نقائنا.