

قابل مرشدك الجديد. إنه تواصل معلوماتي

جيم بيلينغتون

نعم، مرشدك من كبار نواب الرئيس، أشيب الشعر، يساعدك على اجتياز العوائق والأخطار منذ أن كنت مدير حسابات حتى وصلت إلى منصب المدير التنفيذي، أليس ذلك بصحيح؟ آسف، أصبحت العلاقة التقليدية بين المرشد ومن يشرف عليه كما هو حال الحاسوب المركزي الكبير الذي يقدم الخدمات لكثير من المستخدمين. وفي الوقت الذي لم يخف تماماً، فإنه لم يعد شائعاً كما كان في الماضي. وقد أسهم الافتقار إلى الكبار من نواب الرؤساء ذوي الشعر الأشيب وكذلك إعادة توجيه ومداهنة ونفاق المؤسسات في هذا الهبوط والانحدار.

إذاً، من يعلمك مداخل الأمور ومخارجها، ويرشدك أحياناً في دوامة مسيرة العمل؟ كجواب عن ذلك سيقترح عليك العلماء كلمات التواصل المعلوماتي والمشاركة والمؤسسية. ولكن من الصعب أن تبوح بمكنون صدرك إلى مؤسسة أو تسير على نمطها.

يقدم عدة كتّاب عقلاء بديلاً معقولاً: مجموعة تواصل معلوماتي- لكنها على نطاق ضيق- من المرشدين. شخص من داخل الشركة أتقن العمل في مجال خبرتك. وآخر تجد أن مساره في العمل مستحب إجمالاً. إذاً، كيف تباشر إيجاد هؤلاء الأشخاص الثلاثة؟

كيف تستفيد إلى الحد الأقصى من المرشد

كن مرشداً أولاً

قد يبدو ذلك مستحيلًا كوضع العربة أمام الحصان، بناءً على الصور الذهنية والأفكار الهزلية عن الإرشاد والنصح، وكأنه رجل حكيم خبير يأخذ بيد شاب حالم متفائل، ولكن أفضل من تلقوا توجيه كانوا أنفسهم مرشدين، بحسب ما يقول فلويد ويكمان وتيري سجودين، مؤلفا كتاب «التعليم والإرشاد». مع أن علاقة المرشد بالمتلقي لا تقدر بثمن لكلا الطرفين، إلا أنها مبدئياً تتطلب من المرشد أكثر كثيراً مما تتطلبه من المتلقي، وستكون أنت نفسك متلقياً أفضل إذا كنت الجانب المعطي. يعرض الكاتبان أربعة أسئلة رئيسة، عليك أن تسألها عندما تختار ربيباً (متلقياً لتوجيهك): هل هو الشخص الذي:

- يحترم وقتك؟
- يعمل وفقاً للمعلومات التي تقدمها؟
- يظهر الاحترام لقدراتك وعطاياك؟
- ينقل هذه العطايا إلى الآخرين؟

هذه المتطلبات مرهقة، لكنها تؤكد نقطة أساسية، وهي: لدى المرشدين شيء يعطونه. على الريبب (متلقي التوجيه) تقدير العطاء بما يكفي أيضاً كي يقدر وقت المرشد، ويشارك راغباً في المعلومات التي يتلقاها من معلمه. يخرب الخوف كثيراً من علاقات التعليم والنصح. هل ريببك سيتفوق عليك؟ هل سيحجب عنك معلومات أساسية بداعي عدم الأمان؟ الريبب الجيد يفهم ويقدر تكلفة نقل المعرفة من شخص إلى آخر، ويعرف كيف يسهّل ذلك الانتقال، بحيث لا يسبب الخوف لهذا المرشد.

الطريقة المثلى لتعلم ذلك هي أن تقوم أنت بدور المرشد. الشخص الذي تحت رعايتك وإرشادك ليس من الضروري أن يكون أصغر أو أقل مرتبة منك في الشركة - قد يكون واحداً ممن يعملون في مكان آخر في ميدانك نفسه، أو خريجاً جديداً في جامعتك التي تخرجت فيها أو كليتك، وربما يكون شاباً قابلته وأنت تقوم بعمل طوعي. عندما تكتسب أنت نفسك الخبرة كمرشد، يمكنك تطبيق هذه الخبرة عندما تفكر في معايير انتقاء مرشدك الخاص. يقدم لنا ويكمان وسجودين عملية من إحدى وعشرين خطوة لتعرف الشخص المناسب وتجنيدته لنصحننا وتعليمنا. تسرد هذه العملية بالتفصيل كل شيء بدءاً من البحث عن خلفية المرشح ثم القيام بالاتصال الأولي وانتهاءً بطلب التعليم والنصح. إذا بدا أن هذه الطريقة مقبولة ومعلّبة كثيراً، فهي كذلك. لكنها مفيدة: سمة التفكير التسلسلي فيها يمكن أن تساعدك على تنظيم أولوياتك.

مرشد الشركة

يصف ويليام يومان بوضوح في كتابه «سبع مهارات لبقاء عالم أعيدت هندسته» مرشد الأيام الماضية الذي كان يعلو درجتين أو ثلاث عن غيره، ولم تكن مسؤوليته بالضرورة سلسلة أوامر توجه إليك، بل كان ذلك المرشد على ما يبدو يهتم اهتماماً تلقائياً بعملك كعم أو خال. «ذلك الموقر في مرتبته العليا، كان همه التمسك بعمله الخاص وليس لديه إلا القليل من الوقت والصبر لإعطاء الآخرين النصائح. والمرشدون المرغوب فيهم يمكن أن يخشوا خسارة أعمالهم لمصلحة أناس كانوا يرشدونهم وهم أقل مرتباً وأصغر سناً». مع ذلك تستطيع أن تجد مرشد الشركة. العامل الأساسي هو إلغاء الخوف لدى المرشد من أن يكون نصحه وإرشاده لك تدميراً له. إحدى المقاربات هي أن تجد شخصاً تقاعد حديثاً وما زال له تأثير قوي في الشركة. وهناك طريقة أخرى وهي البحث عن تطابق الأهداف، تداخل اهتمامك القوي بهدف أو قضية في اهتمام وإخلاص مرشدك المحتمل. يستشهد جورج لافويتز وفكتور روزانسكي بمثال جيد -بعيد عن موضوع الإرشاد والتعليم- على مقدرة الاصطفاف وراء هدف مشترك على إبعاد الخوف عن المؤسسة.

عندما تم تطوير سيارة تاندر بيرد في شركة فورد عام 1983، كان الهدف الواضح من صنع تلك السيارة هو أن يفخر أي موظف بقيادتها، وقد تغلب هذا الهدف الواضح على الغيرة السطحية والنزاع البيروقراطي الداخلي هناك.

التمكن من الاتصال وبناء العلاقة

في الوقت الذي تعدُّ فيه برامج التعليم والتوجيه المدعومة من الشركة بدعة اضطرارية، مقارنة بالتطور التقليدي لمثل هذه الممارسة، فإنها تشجع أيضاً على السعي معاً وراء هدف مشترك. وبحسب ما جاء في دراسة ويكمان وسجودين، فإن 2,400 من وكلاء تأمين الحياة أظهروا أن التوجيه والتعليم حسن من الإنتاجية ومن نسب النجاح بين المستخدمين الجدد، وعلى العكس لم تؤثر في نسب نجاح المرشدين. إن الحافز الذي يدفع شخصاً أن يكون مرشداً لك هو إمكانية أن يتعلم شيئاً جديداً منك، إضافة إلى شعور بالرضا بمساعدتك على التقدم. برغم كونك أقل مرتبة، إلا أنك قد تملك معرفة مهمة ومستحدثة يستفيد منها مدير أعلى مرتبة. يمتلك الموظفون الجدد، إضافة إلى المهارات التقنية، أفكاراً ثاقبة في ميادين الحياة العملية قد تستفيد منها المراتب العليا في المؤسسة. ما يجب أن تطمح إليه في العلاقة بالمرشد هي الشراكة عوضاً عن الممارسة ذات الاتجاه الواحد في استخلاص المعرفة.

المعلم البارِع

يساعدك المرشد البارِع على تكوين مهاراتك في ميدان وظيفي معين، ويبقى هذه المهارات في حالة استعداد وشحن. قد يعمل هذا الشخص في مهنتك أو شركتك وقد لا يعمل، لكنه يمتلك مستوى أعلى من المهارة الوظيفية أكثر مما لديك. العلاقة بينكما لن تكون بقوة العلاقة بمرشد الشركة، لكن لا بد أن تستمر هذه العلاقة مدة أطول.

لما كانت القناعة الرئيسية لهذا النوع من المرشدين هي مساعدة شخص ما على النجاح في الوقت الذي يسرون فيه قدماً في المعرفة والتدريب، فإنهم يقدرون التدريس تقديرًا عظيمًا. وفي هذا السياق، يستفيد المرشد من حاجته إلى البقاء مطلعاً على أحدث المستجدات في مجال المهارات الوظيفية لأجل التعليم. في هذه الحالة أيضاً، لا بد أن يشعر المرشد بما يكفي من الأمان في مسار عمله الخاص والأهدد من أي مسار عمل يخصصك.

المكان المثالي للبحث عن مثل هذا المرشد هو المجموعات المهنية والتجارية. يجب توافر المبرر كي تجتمعاً دورياً. العلاقات التي تتكون في كلية التجارة، يمكن أيضاً أن تقدم هذا النوع من التوجيه. يقترح هندريكس، مؤلف كتاب «التدريب والإرشاد والإدارة» مفهوم «مجموعة المرشدين» - المرشد هنا ليس كشخص ولكن سلسلة من العلاقات والمشاركات التي تطورها التي تبني بها مهارتك.

مرشد العمل

لما كنت في الأغلب ستغير الشركات التي تعمل فيها مرة على الأقل في مسيرة عملك، وربما تغير نوع وظيفتك أيضاً، فمن المفيد أن يكون لك مرشد عمل - والمعنى الذي نستخدمه هنا، هو إنسان قدوة أو هادٍ تلجأ إليه لكي ترسم توجهك المهني. هذا الشخص هو الذي تحب أن تكون مثله في حياتك العملية بعد عشر سنوات أو عشرين سنة. هذا المرشد قد يكون في مهنتك أو مهنة أخرى، وقد يكون في مجالك الوظيفي أو

التمكن من الاتصال وبناء العلاقة

ربما لا يكون. النقطة الرئيسية هي أنه لا بد أن يمثل النجاح كما تحدده أنت، وتم تحقيقه في عمل يمكن أن تأمل واقعياً الوصول إليه ومضاهاته. اختيار مثل هذا الشخص يتطلب كثيراً من التفكير الذي يتجاوز كثيراً قوائم الخطوات المعروضة في الكتب التي هي موضوع نقاشنا.

يجب أن تحدد النجاح، وهذا يعني إدراك وفهم الشيء الذي يمثل أكبر قيمة لك، ثم محاولة إيجاد شخص يمثل ذلك النجاح. تعرف ذلك الشخص وإقناعه بإسداء المشورة لك ربما يكون الأكثر أهمية في الاستعداد والتحضير الذي تقوم به في مسيرة عملك. من الواضح أنك بحاجة إلى شخص يريد مخلصاً تقديم هذا النوع من الإرشاد والمشورة.

الفائدة التي تعود على المرشد ليست تبادل المعرفة، وإنما المكافأة النفسية التي تأتي من تراث يتركه خلفه. من بين الأماكن التي يمكن أن تبحث فيها عن مثل هذا الشخص روابط خدمة متقاعدي كبار المديرين التنفيذيين، ومقرها في واشنطن دي سي، وهي تقدم برنامج توجيه رسمي منظم لأصحاب الأعمال. برغم أنه من الصعب إيجاد مرشدين هذه الأيام، إلا أنهم يبقون من المزايا القيمة إذا وجدوا في عملك.

لا تعقد الآمال كلها على واحد، ولا تسعى وراء الكثيرين. مرشد في شركتك، وآخر في ميدان نشاطك، وثالث في مسيرة حياتك؛ هؤلاء معاً يمكن أن يؤلفوا شبكة التواصل المعلوماتية الضيقة، ولكنها تتسع باستمرار، وهذا ما تحتاج إليه.

قراءات إضافية

Coaching, Mentoring and Managing by William Hendricks (1996, Career Press)

Mentoring by Floyd Wickman and Terri Sjodin (1997, McGraw-Hill)

The Power of Alignment by George Labovitz and Victor Rosansky (1997, John Wiley & Sons)

7 Survival Skills for a Reengineered World by William N. Yeomans (1996, Dutton)

Reprint U9708A