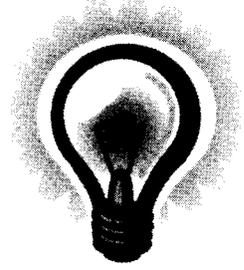


المستشارون



كيف أستفيد من المستشارين على الوجه الأفضل؟

التشاؤُر يعني أن تقدّم النصيحة أو المعلومة، وأن تتبادل وجهات النظر، وتباحث، وتنصح، وتشاؤُر.

يتطلب تعيينُ مستشار الكثير من المهارة أكثر مما يعتقد كثيرون. ولسوف تُعينك المعلومات التي يتضمّنُها هذا الفصلُ على معرفة نوعية الأسئلة التي تطرحها لاختيار أفضل مستشار لأغراضك الخاصة.

ثمة نوعان من المستشارين؛ داخليّ وخارجيّ. فالمستشارون الداخليون ينتمون إلى منظمة ويعملون على تطويرها. وغالباً ما يعود سبب تعيينهم إلى تفهمهم لثقافة المنظمة، أي تفهمهم للأعمال الداخلية وتطوير العلاقات البعيدة المدى بين مستخدميها. بيد أن هؤلاء لا يتمتعون إلا بنفوذ محدود بسبب الضغط السياسي الداخلي.

وبالمقابل يستطيع المستشارون الخارجيون أن يُرشدوا ويقدموا المشورة للمنظمة، ولكنهم لا يتبعون لها. ويمكن أن يُعدّ هذا نقطة قوة ونقطة ضعف في آنٍ معاً. فبوصفهم طرفاً ثالثاً غير مرتبط بالمنظمة يمكنهم أن يتجنبوا الانجرارَ إلى شؤون المنظمة الداخلية، ولكنهم أقلّ فاعلية إذا كانوا جاهلين بتلك الشؤون.

يركّز كلُّ من المستشارين الداخليين والخارجيين على محصلة عمل المنظمة. وعلى الرغم من وجود حُجج مؤيِّدة وأخرى معارضة لاستخدام أيِّ منهم، يبقى السؤال: ما هو الأنسب للوضع، ولماذا؟ إذ لَمَّا كان كلاهما يفترض أنه يملك مهارات متشابهة، فلا يوجد إلا فرقٌ ضئيل بينهما فيما يتعلق بما يستطيعان تقديمه. فكلاهما يريد أن يؤثر في المنظمة ويُغيِّر فيها عن طريق التأثير في الأداء.

يقوم المستشارون الخارجيون أحياناً بنقل أبناء سيئة إلى كبار الموظفين؛ فهم يستطيعون الجلوس مع أفراد ينتمون إلى الإدارة العليا، ممن لا تربطهم بهم أية صلة سابقة أو يتوقعون أيَّ مستقبل معهم، ويشرحون لهم المشكلات القائمة في المنظمة؛ وهم لا يخشون منهم أيَّ عقوبة أو ضرر يلحق بعملهم الاستشاري. وعلى النقيض من ذلك، يعرف المستشارون الداخليون الشركة والشؤون الدقيقة المتعلقة بثقافة المنظمة، كما يعرفون المستخدمين أنفسهم. وقد يخشى هؤلاء المستشارون من توجيه نقد إلى كبار الموظفين ممن يُعرفون بقدرتهم على «إيذاء مَنْ ينتقدهم».

كل نمط من المستشارين له مكانه في المنظمة. ولتفضيل أحدهما على الآخر، فكرُّ في النتائج النهائية والعملية الضرورية لتحقيق تلك النتائج.

المستشارون الفعالون

يُطرح المستشارُ الفعال الأسئلة، ويصغي ويستوضح عن أهداف الاستشارة، ويضع خطة، ويرسم مسيرة عمل ويكتسب ثقة الزبون (أو الزبائن). وفيما يلي قائمة بالمزايا الخاصة التي ينبغي أن تبحث عنها عند اختيارك للمستشار:

- يقدِّم المشورة دون محاولة استرضاء الزبون، ويركّز على الوقائع الدقيقة. والمستشار قد يقول إن الزبون هو المشكلة، وهذا شيء لا يرغب معظمُّ الزبائن في سماعه.

- يرشد الزبونَ إلى كيفية التصرف.
- يجابه الأفرادَ بالقضايا للمقارنة.
- يكون قادراً على تحديد ما يحدث.
- يكون قادراً على تحديد الأهداف والعقبات والأفعال بأمانة وثقة، ويتابع عمله لتحقيق أهداف الاستشارة.
- يملك الحماسة التنظيمية والذاتية للتصرّف وتقديم المشورة.
- يكون قادراً على التواصل بطريقة تؤثر في قرارات الزبائن، لا من أجل سلطة المركز، بل من أجل المعلومات، والوثام، وأسلوب التواصل.
- يُظهر شجاعة في الإدانة.
- يجابه القضايا الصعبة.
- يخاطر.
- يبني علاقةً شراكة مع الزبائن.
- يوضح قناعاته.
- يتحلّى بالمرونة.
- لا يتحلل دوراً أو مستوى من السلطة في المنظمة.

أسئلة للمناقشة

إضافة إلى ما سبق، تأكد أنك أنت والمستشار تضعان الأسئلة السبعة التالية في اعتباركما:

- 1 - ما هي أهداف المنظمة؟
- 2 - ما هي عوامل القوة في المنظمة؟
- 3 - ما هي مشكلات المنظمة؟
- 4 - أين يمكن أن تنشأ مشكلات المستقبل؟

5 - لماذا تشعر بالحاجة إلى استخدام مستشار؟

6 - ما الذي تحتاج إلى استبعاده من المنظمة؟

7 - ما هي النتائج التي تتطلع إليها من المداخلة الاستشارية؟

يحتاج المستشار إلى الأجوبة على الأسئلة الواردة آنفاً ليبدأ على الأقل بفهم ثقافة شركتك قبل التباحث وتقديم النصيحة والمشورة، أو توجيه النصح إليك وإلى مستخدميك.

أعمال المسح في المنظمة

المسح التالي في المنظمات هو نموذج عن كيفية جمع المستشار للمعلومات. والغرض من مسح تنظيمي كهذا هو تقييم أوضاع المستخدمين وقدراتهم. وقد يحتاج المستشار إلى هذه المعلومات كي يقدم المشورة على أفضل وجه للمديرين في الخطوات التالية. وعند استخدامك لمستشار اسأل عن نموذج المسح (التقويم) الذي ينوي استخدامه، وقارنه بالمسح المبيّن فيما يلي. ينبغي أن يتضمّن المسح الذي يُجريه المستشار البنود الواردة فيما يلي:

نموذج مسح تقويمي للمنظمة

تعليمات: أجب عن كل بند في المسح مستخدماً الميزان التالي لتبيان مستوى توافقك مع البيان:

مرتفع متدن

- | | |
|-----------|---|
| 5 4 3 2 1 | 1 - المستخدمون يُحفظون على أداء أعمالهم بكفاءة |
| 5 4 3 2 1 | 2 - المستخدمون يتبادلون أفكارهم بصراحة |
| 5 4 3 2 1 | 3 - المستخدمون يتلقون اعترافاً بأعمالهم البارزة |
| 5 4 3 2 1 | 4 - المستخدمون يتحلون بروح معنوية عالية |

- 5 - المستخدمون يَطَّلعون بطريقة مناسبة على شؤون العمل والمتغيرات
5 4 3 2 1
- 6 - المستخدمون يفهمون وينفذون أهداف العمل والمنظمة
5 4 3 2 1
- 7 - المستخدمون يحظون بالتقويم والاحترام
5 4 3 2 1
- 8 - المستخدمون يحظون بالإصغاء إلى أفكارهم والاعتراف بها على نحو مناسب
5 4 3 2 1
- 9 - الإدارة تدعم ما تقوله بالعمل
5 4 3 2 1
- 10 - الإدارة تتخذ إجراءات مناسبة وحاسمة
5 4 3 2 1
- 11 - أهداف عملك الخاص واضحة
5 4 3 2 1
- 12 - أسلوب الإدارة في القيادة مناسب لك
5 4 3 2 1
- 13 - ثمة علامات منظورة ومناسبة داخل المنظمة تدل على تقدم وإنجاز
5 4 3 2 1
- 14 - مستوى الثقة بين المستخدمين هو:
5 4 3 2 1
- 15 - يجري تقويم إنتاج المستخدم
5 4 3 2 1
- 16 - المستخدمون ملتزمون بالعمل معاً
5 4 3 2 1
- 17 - المستخدمون يُشجَّعون على التعبير عن وجهات نظرهم وأفكارهم الخاصة
5 4 3 2 1
- 18 - جميع المستخدمين يُبدون منهجاً جماعياً في شؤون العمل
5 4 3 2 1
- 19 - المستخدمون يُمدِّحون بطريقة فعالة ومناسبة
5 4 3 2 1
- 20 - فوائد المستخدمين عادلة ومتساوية ومناسبة
5 4 3 2 1
- 21 - تعويضات المستخدمين (المدفوعة) عادلة ومتساوية ومناسبة
5 4 3 2 1
- 22 - توقعات الإدارة عن عملك واقعية
5 4 3 2 1
- 23 - العمل الأخلاقي الذي تقوم به غالبية المستخدمين يشجِّع على بيئة عمل إيجابية
5 4 3 2 1

- 24 - يوجد جوٌّ تعاوني في العمل الجماعي بين المستخدمين
5 4 3 2 1
- 25 - يوجد إحساسٌ بالمساواة (العدالة بين الإدارة والمستخدمين)
5 4 3 2 1
- 26 - نظام تقويم الأداء جيد وعادل
5 4 3 2 1
- 27 - احتياجات الزبائن تُلبَّى بأسلوب مناسب
5 4 3 2 1
- 28 - يحظى المستخدمون بفرص متكافئة للحصول
5 4 3 2 1
على الترقيات
- 29 - المستخدمون يعاملون جيداً وبالتساوي
5 4 3 2 1
- 30 - المستخدمون يشعرون عموماً أن عملهم موضع
5 4 3 2 1
اختبار ومكافأة

إن الأسئلة الواردة في هذا المسح التقويمي يمكن أن تُغيَّر وفق الحاجة، كما يمكن أن يُضاف إليها. وسوف تَمُدُّ إجاباتُ المستخدمين المستشارَ بمعلومات عن عوامل القوة والمشكلات داخل المنظمة. هذه المعلومات تحتاج إلى تحليل من جانب المستشار، والانتقال بها إلى خطوة العمل التالية، وتقديمها إلى المدير.

عملية الاستشارة

من أهم الأدوار المؤثرة للمستشار أن يكون قائداً. فرسم الاتجاه، وتوجيه الآخرين وضبط النتائج، واحترام المستخدمين يُظهر أن المستشارَ يمكن أن يكون موضع ثقة ويستحق الإصغاء إليه. من المهم أن يعمل المستشار معك ومع مديرين آخرين في نهج جماعي.

والمستشارُ الكفءُ يخلق في عمله مع أعضاء المنظمة توقعات، ويعمل كشريك، وينظّم نشاطات التغيير، ويشغل لمصلحة المستخدمين والمنظمة معاً، ويضع خاتمة لأي نشاط أو تغيير.

ويمكن تلخيص النشاطات الرئيسية للمستشار فيما يلي:

يخلق توقعات، يرسم التوجه

- يساعد في كتابة بيان المهمة، والأهداف والمرامي. ويجب عن السؤال التالي: ماذا تريد المنظمة أن تنجز؟
- يحدّد الأسئلة التي تواجه المنظمة من نوع: لماذا؟ وكيف؟
- يحدّد الإنجازات و/أو النتائج القابلة للقياس، ويعرف ماذا فعلت المنظمة ومتى.
- يحدّد فوائد النتيجة.

يعمل مع الآخرين، يشارك في الصلاحيات

- يضع قواعد أساسية لكيفية العمل معاً. ويوجد أسلوباً فعالاً ومجدياً للمسؤوليات الفردية. ويضع أطراً زمنية لإنجاز الأهداف. ويسجّل الأعمال التي جرى أدائها جيداً.
- يُوجد طريقةً لمناقشة القضايا ومعالجة المشكلات.
- يتعلّم تطوير البديل.

ينظم جهود التغيير، يضع الأولويات

- يتمتع بدور أو مسؤولية محددة جيداً ويتفهمها.
- يشجّع المديرين على استخدام قدرات دوائرهم لإنجاز مسؤولياتهم.

يعمل لمصلحة المستخدمين والمنظمة، يتخذ التصرف الصحيح

- له صوتٌ في محضر الجلسات، وطاقته (طاقتها) لا تقدر بثمن.
- يشجّع المديرين على إشراك ما يشعرون أن مشاركتهم مريحة وآمنة.
- يحدّد ويساند أعمال كل مدير.
- يضع خطة عمل وينفذها.

يلتخص، يضع خاتمة

- يطور علاقة واضحة وشريفة وموثوقة ومحترمة بين أعضاء المنظمة.
- يركّز على ما تم إنجازه، ويبين الإنجاز.

- يحدّد متابعة العمل : ماذا يحتاج بعدُ لإنجازه؟
- يلخّص الفوائد؛ ما سيفعله الأفراد أو يفعلونه بسبب المداخلة الاستشارية.

المصادر

- Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the management trap*. London, England: Oxford University Press.
- Block, P. (2000). *Flawless consulting* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey - Bass/Pfeiffer.
- Boyett, J., Boyett, J. (1998). *The guru guide*. New York: Wiley.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw - Hill.
- Hiam, A. (1990). *The vest - pocket CEO*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal.