

أسرار التواصل عند المدربين التنفيذيين

كيف تخوض غمار محادثات
تؤدي إلى عمل؟

نيك مورغان

إن وظيفة المدير تقتضي منه تعليم الموظف، وتدريبه عبر مشكلة أو أزمة تحدث في العمل. وعندما تكون الأزمة ناجمة عن خطأ شخصي ارتكبه الموظف، تكون الفرصة مهيأة للمدير؛ كي يساعد الموظف على التعلم -وتبديل السلوك الذي أدى إلى حدوث المشكلة.

لكن ليس من السهل لك دوماً أن تعرف ماذا تقول، أو كيف تدرب، في اللحظات العصبية خصوصاً. إذ يتألق المدربون التنفيذيون، وينجحون في تلك اللحظات. إن نطاق التدريب التنفيذي يتنامى ويتسع بسرعة. يعتقد المدربون التنفيذيون، كون أجواء العمل على ما هي عليه في العصر الراهن، أن عليهم مواصلة العمل، والتقدم، والتألق في محيط شديد التطلب، وسريع التبدل.

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

يسعى المدربون التنفيذيون إلى تغيير السلوك عبر إجراء محادثات مباشرة في لحظات أساسية، تتخلل أعمال المديرين التنفيذيين. وأفضل المديرين التنفيذيين أقدرهم على التحكم في المحادثة المركزة؛ عبر محادثاتهم، أو «مداخلاتهم» كما يدعونها أحياناً، ويتطلعون إلى إحداث تغييرات مستدامة في سلوك زبائنهم.

إذن، ماذا يستطيع بعض من خيرة المديرين أن يعلمونا عن الاتصالات المجدية حقاً؟ كيف تستطيع أن تسخر بعضاً من رؤاهم لخدمة العمل الخاص بك، وبمحادثاتك الشخصية، بحيث تصبح على علم بما يتعين عليك أن تقول، وبالتوقيت المناسب لقوله. إن أساليب التدريب التنفيذي المدرجة فيما يأتي، تعالج مسائل اختيار مادة الحديث وتوقيته، ثم تأخذ في الحسبان العادات الذهنية التي تمكّنك من التواصل بقوة.

ابحث عن لحظات الأزمة

يقول المدربون التنفيذيون: من المفيد انتهاز فرصة حدوث أزمة ما؛ لجعل الناس يرغبون في تغيير سلوكهم، أو في الإصغاء إلى مدرب. لذلك على صعيد الاتصالاتك، اختر «لحظات الألم-الفشل في إنهاء عمل في الموعد المحدد، والاقتراح غير المتقن الذي أعيد مع الرفض- وركز عليها. وفي عصر مشبع بالمعلومات، لا يهتم الناس كثيراً بالمحادثات التجارية التي لا تحمل في طياتها أمراً مهماً، وحاجة ملحة. عليك أن تدرك أنه يجب ادخار وقتك وجهدك للحظات تكون الحاجة فيها أكثر إلحاحاً.

يقول آلان داونز ، مدرب تنفيذي ومؤلف كتاب «أسرار المدرب التنفيذي»: وسائل مجربة لمساعدة القادة من أجل التفوق في ظل الضغط: «ليس كل مدير تنفيذي يفشل، هو في أزمة. وإضافة إلى ذلك، معظم المديرين التنفيذيين يتعرضون لأزمات في نقاط مفصلية حاسمة في أعمالهم فقط. إن الفكرة هي الآتية: اللحظة الأمثل في وقت أي مدير تنفيذي - على صعيد العمل - هي تلك التي يعاني فيها أزمة، حيث يكون التدريب ذا نفع هائل له». المديرية الناجحة تتعلم كيف تختار لحظاتها، تماماً كما يفعل المدرب التنفيذي.

الترزم قول الحقيقة

إن هذا شرط سابق ولازم لإجراء محادثات مجدية تتعلق بالتغيير، بيد أن قولها أسهل من فعلها. يقول توماس دجي. ليونارد، مؤسس جامعة التدريب، ومؤلف كتاب «مدرب جوال: 28 إستراتيجية موثوقة للنجاح على الصعيدين العملي والشخصي»: «قول الحقيقة مهارة قد يستغرق اكتسابها والتمكن منها سنوات عدة؛ ذلك لأن قول الحقيقة لا ينساب، دوماً، انسياباً طبيعياً».

كتب مارك توين سلسلة عظيمة من الكتب عن أعضاء في الكونغرس، كونهم أناساً لا يكذبون مطلقاً: «ما لم يكن الكذب ملائماً تماماً». حسناً، لدينا جميعاً هذه الميول إلى قول الحقائق.

ويضيف: «هذا إن كنت راغباً في أن يتحلق الناس الحقيقيون الطيبون حولك؛ لأنه بالرغم من أننا نرغب جميعاً في السعي إلى بلوغ

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

الحقيقة المثلى (التي هي أقرب ما تكون إلى الكمال) وادعائها، فإن حقيقة اللحظة الراهنة تبقى جذابة جداً جداً.

امتلك رؤية

إن كان لديك رؤية، وكنت قادراً على إيصالها إلى مستمعك، فمن المرجح جداً أن تعقد معه محادثات تحول قوية. إن الرؤى ديناميكية، وجذابة، وساحرة، واكتسابها -فيما يرى ليونارد- ليس بتلك الصعوبة.

ينصح المدربون بانتهاز فرصة
وقوع أزمة ما؛ لجعل الناس
يرغبون في تغيير سلوكهم.

يقول ليونارد: «يبدو امتلاك الرؤية شأناً كبيراً، ومثيراً للخشية، أليس كذلك؟ لكن هوّن عليك؛ إن الرؤية أمر عملي جداً، وامتلاكها هو تعزيز طبيعي لوجودك، وتوسيع آفاقك.

يرغب الناس في أن يشعروا بأنهم منخرطون فيما هو أعظم من أنفسهم، فإن كنت قادراً على تزويد مستمعك برؤية، أو تبليغه رسالة، فمن المرجح جداً أن تكون قادراً على حمله على الانخراط في خطتك الهادفة إلى التغيير. لذلك لا تكتفِ بمجرد الطلب من الموظف التابع لك أن يعود ويكرر العمل الذي اقترحته عليه.

اشرح له مدى أهمية المقترح في نظر الشركة، ثم اطلب منه أن يعود، ويواظب على العمل بمقتضاه.

استخدم المفردات المناسبة

إن هذا الأمر هو أصعب منألاً مما يبدو عليه؛ لأنه يعني تخلي المرء عن مزاعم فهم ما ليس يفهمه، وهجر الرطانة (لغة مضطربة غير مفهومة)، وأن يكون صايف الذهن لا مشوشه، وأن يتخلى عن كل الأساليب التي تهدف إلى تغليف الأمور الصعبة التي تحتاج إلى الحديث عنها؛ سعياً وراء إضفاء جو موات، التغيير بطبقة زائفة من السكر، بحيث يجعل الطعم المرّ مستساغاً. وتكمن السخرية في أن استخدامك هذه الأدوات والوسائل تجعلك أكثر سحراً وجاذبية عند الآخرين؛ لأن مستمعيه يكتشفون فجأة أنهم يستطيعون أن يثقوا به.

أشرك عاطفتك الذاتية

يبدو أنه ما يزال كثير من رجال الأعمال يعتقدون أن العمل والتجارة مجال تموت فيه كل العواطف الطيبة. ودّع حياتك الشخصية في المنزل؛ لأن العمل هو عالم الإنسان الآلي.

لا شيء يمكن أن يكون أكثر بعداً عن الحقيقة من هذا المنطق؛ كما يجمع المدربون التنفيذيون. وعلى العكس من ذلك، فإن المديرين التنفيذيين -والمدربين- الذين لا يستطيعون أن يأتوا بعواطفهم إلى ميادين العمل، أو لا يرغبون في ذلك، محكوم عليهم بالفشل. يقول داونز: «قد يدور في ذهنك سؤال: ألا يستطيع أي مدير تنفيذي أن يكون ذا نمط معين في العمل، وأن يعيش ذاته الحقيقية في البيت؟»، الجواب هو: لا. «من المؤكد أنك تستطيع أن تؤدي هذا الدور على مدى شهر

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

من الزمن، أو سنواتٍ قليلة، لكن بعد ذلك ستبدأ قبضتك التي تمسك بقيمك ومشاعرك بإحكام، بالتراخي شيئاً فشيئاً».

ما يزال كثير من رجال الأعمال
يعتقدون أن العمل والتجارة
مجال تموت فيه كل العواطف الطيبة.
لا شيء يمكن أن يكون أكثر بعداً
عن الحقيقة من هذا المنطق.

تسمى هذه العملية تفكيكاً، وهي مهلكة التواصل. قلة هم رجال الأعمال البارعون في فن التمثيل، والقادرون على التواصل بحميمية ظاهرة تغلف عواطف فاترةً.

إن كانت عواطفك لا تستطيع أن تكون صادقةً في تواصلك على صعيد العمل، أو كنت غير راغب في ذلك، فاعلم أنك تعمل في مجال لا يناسبك.

متن اتصالاتك بتأسيس

علاقات قوية مع الآخرين

يقول جيمس فلاهرتي، مدرب تنفيذي، ومؤلف كتاب «التدريب يثير التفوق عند الآخرين»: «العلاقة القوية هي عماد التدريب الناجح، وهي غالباً ما تكون نتاج جهد مدروس وهادئ».

كتب جيمس يقول: «يعتقد الناس، أحياناً، أن العلاقات هي أمر طبيعي، وهي بذلك إما أن تتكون من تلقاء ذاتها، أو لا تتكون، وإن أي تدخل في مجريات عملية طبيعية من هذا القبيل، يُعدّ تعبيراً عن أحد تجليات الحاجة العصبية إلى التحكم والسيطرة، أو إلى الانخراط في عملية تغيير ما. إن نموذج العلاقة الضرورية للتدريب هو ليس ذاك المرتكز على «الكيمياء»، إنه مسألة انفتاح، واتصال، وتواصل، وتقدير، وشفاء، والتزام مشترك أكثر من أي شيء آخر.

طبعاً، نحب بعض الناس أكثر من غيرهم؛ يقول جيمس: «هذا الأمر غير مهم عند المدربين، وهو غير ذي شأن على صعيد تأسيس علاقات تدريبية ناجحة». ما يهم في هذا المجال هو الثقة.

تواصل من موقع الوعي والإدراك

ثمة خصيستان أخريان لا بد للراغبين في أن يكونوا فاعلين ومؤثرين، على صعيد التواصل، من امتلاكهما: الوعي، ومعرفة الذات. لا بد لك من الفهم العملي والنفسي للحقل الذي تعمل فيه، ويجب أن يطول هذا الفهم ذاتك، إضافة إلى الناس الذين تتواصل معهم. لن تكون قادراً -دون فهمك ذاتك- على فهم حدود فاعليتك الذاتية بوصفك عاملاً في مجال التواصل.

ما هو مكن قوتك في نظر أي شخص آخر -أهو موطن قوة أم نقطة ضعف؟ هل أنت عاكف على محاولة تغيير سلوك زميل، أم سلوك أحد

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

مرؤوسيك؟ الإدراك هو عماد الإصغاء الجيد. والإصغاء، بالطبع، هو أمر أساسي لا غنى عنه، ولا بد منه في أي محادثات مجدية تهدف إلى تغيير السلوك.

والآن، حوّل هذا الإدراك نحو ذاتك. فالمتميزون في عالم التواصل يعرفون المناطق العمياء في عوالمهم الذاتية، ويشتغلون بها. ينصحك ليونارد بالتنقيب عن أسوأ مواطن الضعف في شخصيتك، وتحديدتها: «هل أنت جبان؟ كذاب؟ متبلد الشعور؟ برم، نافذ الصبر، ضيق الصدر؟ أناني؟ غير متمكن من عملك؟ أم أنك أسوأ من كل ذلك؟».

يتابع ليونارد قائلاً: «الآن، انظر عن كثب إلى موطن الضعف الذي أمعنت فيه، ستجد شيئاً ذا قيمة عظيمة». هل تعتقد أنك جبان؟ قد تكون شخصاً شديد الحساسية، وهذه نعمة حقيقية.

ويقول أيضاً: «قد يكون موطن الضعف معلماً عظيماً من معالم شخصيتك».

ازدهر التدريب التنفيذي ازدهاراً كبيراً في السنوات الأخيرة، بسبب إدراك اشتداد حمى المنافسة، ولأن الرهانات في ميادين العمل قد أضحت اليوم أكبر منها في أي وقت مضى. وفي ظل هذه الأجواء، أضحت مهارات التواصل القوي بالغة الأهمية للمديرين الراغبين في التمكن من التأثير في سلوك من يدور في أفلاكهم، من موظفين، ومرؤوسين، وغيرهم.

إن الإفادة من أسرار المديرين وتطبيقها في مجال اتصالاتك، قد يوفر عليك الوقت والمال اللازم للاستعانة بمدرب.

قراءات إضافية

Secrets of an Executive Coach: Proven Methods for Helping Leaders Excel Under Pressure by Alan Downs (2002, AMACOM)

Coaching: Evoking Excellence in Others by James Flaherty (1999, Butterworth-Heinemann)

The Portable Coach: 28 Surefire Strategies for Business and Personal Success by Thomas J. Leonard (1998, Scribner)

