

## أساسيات الارتقاء بالإدارة

جيم بيلينغتون

ليس هناك ما هو أفضل من تلميع البرتقال لاستغلال الوقت؛ يقول أولئك الذين يحتقرون فكرة الارتقاء بالإدارة. يقول دوغلاس سميث، المؤلف ومستشار الإدارة: «الأسوأ من ذلك أن الناس والثقافات يمكن أن تستحوذ عليهم فكرة الإدارة والارتقاء بها، بحيث ينسون الخروج منها». ويقول أيضاً في كتابه «تولي مسؤولية التغيير»: «يجب أن تنتقل مؤسستك من التركيز داخلياً على الرئيس إلى التركيز خارجياً على الزبون».

مع ذلك، لا يحتاج المدير الفاعل أن ينظر إلى هذين النشاطين على أنهما يقصيان بعضهما. العلاقة القوية بين الرئيس والمرؤوس تجعل العمل سهلاً. ينتج أحياناً عن نقص الاتصال وسوء الفهم وأساليب الإلغاء والأساليب السلبية العدوانية ضياع الوقت وتشتيت الانتباه، الذي كان بمقدورنا أن نغدقه على الزبون بطريقة أكثر فائدة.

ولتواجه الحقيقة! العلاقة الطيبة مع الرئيس هي مهارة بقاء، وهي حاسمة أكثر من أي وقت مضى في عصر المؤسسات المتسعة. لهذا لو

قررت إدارة علاقتك بفاعلية أكثر من الرجل أو المرأة التي تجلس في المكتب الرئيس، إليك ما يمكنك فعله.

لنبدأ بالمكان: افهم مع من تتعامل بإمعان النظر في عيني رئيسك.

### افهم التركيبة العقلية لرئيسك

يقول صموئيل كولبيرت في كتابه «عقلية الإدارة: قلب الإدارة»: «إلى أن تعرف كيف يميل الشخص الآخر إلى النظر في الأشياء وكيف يفكر فيها.. تبقى الإدارة مجرد ممارسة للسلطة وأعمال تتصف بالمناورة والبراعة». حقيقة أساسية ننساها بسهولة وهي أن كل واحد ينظر إلى العالم بطريقة مختلفة. يمكن للفروقات الدقيقة أن تسبب كثيراً من سوء الفهم. لذلك خذ وقتاً كافياً لجمع معلومات عن الطريقة التي ينظر بها رئيسك إلى العالم. تحدث إلى موظفين آخرين، تحدث إلى الموردين والزبائن، تحدث مع الأصدقاء. هل ينظر رئيسك إلى المشهد التنافسي على أنه لعبة تكافؤ أم يقتصر الفرصة لكسب مزيد من الناس؟ هل يضمن رئيسك مطامح كبيرة أم أهدافاً متواضعة؟ هل يشعر مديرك بالتهديد من المساعدين النشطاء أم يقوى نشاطه بهم؟ أي معلومات تجمعها عن أطر تفكيره وتصرفاته سيؤدي إلى الفهم الذي تسعى إليه. يقول نوربيرت أوشون في كتابه «بنية الإقناع»: «اهداف إلى فكرة واضحة محققة عن حاجات الإدارة، كما تراها الإدارة وليس كما تراها أنت».

## تواصل بأسلوب رئيسك

«المديرون الفاعلون يدركون أنهم ربما يقللون من قيمة ما يحتاج رؤسائهم معرفته. وهم يضمنون إيجاد الطرق لإبقائهم على اطلاع عبر عمليات تتناسب مع أساليبهم». هذا ما يقوله جون غابارو وجون كوتر في مقالتيهما بعنوان «إدارة رئيسك».

يقسم بيتر دراكار رؤساء العمل إلى مستمعين وقارئین: القارئون يريدون معلومات على نحو تقرير، كي يتمكنوا من دراسته قبل التحدث معك. المستمعون يريدون سماع معلومات أولاً ثم يقرؤون تقريراً. بعض الرؤساء يريدون قاعدة أو أساساً مفصلاً، آخرون يريدون حداً أدنى من التفصيل. وبالمثل، يريد بعض الرؤساء مشاركة كبيرة في العمليات اليومية، آخرون يقدرون نقل الصلاحيات أو التفويض، آخرون لا يريدون أن يسمعوا منك عندما تسير الأمور على ما يرام، ولكن قد يسرون إذا أتحت فرصة المساعدة على إنقاذ الموقف إذا لم تكن الأمور على ما يرام. لا تعرقل المنتدب بمستجدات يومية.. أعط الرئيس القارئ فرصة كي يقرأ. وتذكر أن معظم المديرين يخطئون من ناحية انخفاض مستوى الاتصال إذا لم يكن ذلك معقداً.

## تعلم الإصغاء إلى المفاتيح الصامتة التي

### تخبرك من هو مديرك

لفهم أسلوب رئيسك يجب أن تتعلم كيف تصغي إلى الإشارات أو المفاتيح الواضحة والمضمرة. في اندفاعنا لإنجاز الأعمال نصبح بخلاء في الوقت الذي يتطلبه الإصغاء. هذا يجعلنا أقل فاعلية من ذي

قبل. يمضي معظمنا ثلاثة أرباع وقت العمل في تواصل شفهي. نصف ذلك الوقت يُقضى للإصغاء. وفقاً لـ توني أليساندرا وفيل هانسيكر في كتابهما «التواصل أثناء العمل»، يقولان: عندما نصغي فإننا نقوم بذلك بفاعلية تقدر بـ 25%، إذاً ثلاثة أرباع ما نسمعه فعلياً يدخل إلى أذن ويخرج من الأخرى. هل وجدت ذات مرة رئيسك أو زملاءك أو مساعد فرقة ينظرون إليك نظرة غريبة في أثناء حديثك؟ قد يكون ذلك إشارة إلى أن قطعة خس علقت بين أسنانك، ولكن تلك النظرة يمكن أن تشير إلى أنك ستستفيد من صقل مهاراتك في الاستماع. يقدم لك أليساندرا وهانسيكر معلومات مفيدة لإدارة انتباهك.

نوعان من الإصغاء سيساعدانك على فهم رئيسك. كلاهما يتطلبان طاقة وممارسة. الأول هو الإصغاء التقويمي الذي يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة ثم صياغة الأحكام.

الثاني هو الإصغاء النشط حيث تضع نفسك في مكان الشخص الآخر، وتعلق الحكم وتقدم المعلومات المستمرة الشفهية وغير الشفهية. الإصغاء النشط هو المكون الأساسي لفهم رئيسك.

المستمعون النشطاء يشجعون المتحدثين النشطاء. التقمص العاطفي (الشعور بالآخرين) يشجع دائماً الانفتاح.

### افهم نفسك

اكتساب البصيرة كي تفهم رئيسك سيكون عديم الجدوى إذا لم تعمل أيضاً انطلاقاً من فهم نفسك. ما هي عقليتك وموافقك؟ ما هي أهدافك؟ إذا كنت قارئاً ورئيسك مستمعاً، يجب عليك التواصل أكثر

شفهياً. إذا لم يكن رئيسك تواصلياً عندما يتعلق الأمر بإرسال وتلقي الرسائل، أو أصبح هكذا نتيجة لمطالب تنظيمية، عليك أن تجد الوسائل لتأمين ما تحتاجه؛ بالاختصار: التواصل بأفكار واضحة وتبادلها يساعد على جعله يشعر أنك لا تعرقله. عند تقديم نفسك انتبه بوجه خاص لكيفية رؤيتك رئيسك في عملك. يقول غابارو وكوتر: إن المرؤوسين ينقسمون بدرجات متفاوتة إلى فئات متعددة، منهم التابع ومنهم المناوئ للتبعية. المرؤوس التابع ينظر إلى الرئيس على أنه شخص بفضل دوره هو المساعد على التقدم. أما المناوئ التبعية فيرى المدير عائقاً أمام التقدم.

### حدد ما يتوقع الرئيس منك

هذه هي ركائز الخطوة الآتية التي تعالجها بعد أن تفهم نفسك ورئيسك. إلى حد ما أنت تهدف إلى توافق عام -أو تحضير وثيقة توافق غير رسمية- تحدد توقعات كل طرف. بعض الرؤساء يعلنون مطالبهم منك بتفصيل دقيق. هذه التوقعات أو المطالب لا بد أن تشمل معايير واسعة (نوع المشكلات التي يريد الرئيس أن يكون على علم بها)، إضافة إلى أهداف محددة. (مشروعات بحاجة إلى إتمام أو مستجدات مؤقتة يجب أن تقدمها على الدوام). لكن في الوقت الذي يوضح بعض الرؤساء ما يريدون، فإن معظمهم لا يفعل ذلك. إذا لم يسرد رئيسك بالتفصيل هذه الأهداف، فعليك أن تقوم بذلك بذاكرة. أرسلها لرئيسك للعلم والموافقة. ومتابعة المحادثة ستظهر عادة أي مطالب متبقية قد تكون لدى رئيسك.

إذا كان رئيسك لا يستطيع تقبل مطالب على ورق مطبوع، ابدأ سلسلة محادثات غير رسمية عن «أهدافنا» وما يطلق عليه مهندسو البرمجيات «أدواراً ومسؤوليات». (لاحظ استخدام الكلمة التي تبني الجسور «أهدافنا»).

### حدد ما تتوقعه من رئيسك

يبتعد المرؤوسون عن ذلك خجلاً، ولكن إذا حددت ما تتوقع من رئيسك، فقد ينتهي بك المطاف بمفاجأة سعيدة. إذا قلت لرئيسك: إنك تريد خمس دقائق اتصال كل يوم لمناقشة التقدم، فقد يعطيك عشر دقائق. ومن جهة ثانية، إذا احتجت إلى غرفة لإتمام مشروع بعيداً عن تدخل ذوي النفوذ، فقد تجهّز تقارير وقائية توضح أن لديك الأدوات التي تحتاجها. هذه التقارير ستوضح أيضاً أنك ستطلب أدوات أخرى عند الضرورة. ومع مرور الوقت قد تجد أن هذه العملية تساعد على جعل مديرك المشارك أقرب إلى تفويض مهماته. (وقد تجد أنك تلجم ميلك الخاص إلى إدارة الأعمال مع رؤسائك المباشرين، لأنه سيكون لديك تقويم جديد لما يمكن أن تسببه كثرة المراقبة من ضيق).

عندما يخشى المرؤوسون أن يحددوا مطالبهم مع الأرفع منزلة، فهنا توجد مشكلة تواصل. ولن يتحسن الوضع إذا افترضت أن رئيسك يفهم ما تحتاجه، يجب أن تفترض أن رئيسك لا بد أن يكون مختلفاً أو ينكر وجود احتياجات لك. ستوجد هذه الخطوات أكثر المظاهر أهمية في علاقتك برئيسك؛ الثقة إذاً...

### اعمل على بناء الثقة

«العلاقات القائمة على الثقة هي الأساس الوطيد لمكونات الفاعلية الإدارية»، كما يكتب صموئيل كولبيرت في كتابه «عقلية الإدارة».

الثقة هي ناتج جانبي لكل من فهم وانسجام الأهداف. عندما تفهم تماماً ما الذي يغضب رئيسك، وتستطيع أن تتف معه بأسلوبك وأهدافك، يمكنك حينئذ أن تبني علاقة الثقة.

الريبة تتبع من الافتقار إلى التواصل والفهم أو الافتقار إلى انسجام وتوافق الأهداف. عن طريق بناء الثقة مع رئيسك، تستطيع الإقلال من الفرقة إلى الحد الأدنى وزيادة توحيد الأهداف إلى الحد الأقصى. يمكنك أيضاً الاستفادة القصوى من المزايا التي توفرها التبادلية أو المشاركة، وهي المكون الأساسي لأي علاقة ناجحة.

---

### قراءات إضافية

*Communicating at Work* by Tony Alessandra and Phil Hunsaker (1993, Simon & Schuster)

“Managing Your Boss” by John J. Gabarro and John P. Kotter (*Harvard Business Review*, May-June 1993)

*Mind-Set Management: The Heart of Leadership* by Samuel A. Culbert (Oxford University Press, 1996)

*Taking Charge of Change: 10 Principles for Managing People and Performance* by Douglas K. Smith (Addison-Wesley, 1996)

*The Anatomy of Persuasion* by Norbert Aubuchon (1997, AMACOM)