

رسالة الموجهين: لماذا الإدارة لأعلى؟

بينما نتحدث مع صديق لك قمت بسؤاله عن وظيفته الجديدة. قال لك هذا الصديق «منذ أن بدأت الإدارة لأعلى، أصبحت الأمور أفضل مما كانت عليه بكثير»، بدأ التعجب على وجهك مما سمعته وتعجبت أكثر عما إذا كانت الإدارة لأعلى تبدو وكأنها شيء صعب قبوله لأنها تبدو وكأنها مناورة سياسية تتم عن اللباقة والدهاء.

لكن الإدارة لأعلى ليست لعبة سياسية، إنها منهج أو أسلوب واعٍ للعمل مع رئيسك نحو أهداف مهمة لكل منكما، منهج يمكنك من بذل الجهد للتأثير على هذه الأهداف. من خلال الإدارة لأعلى فإنك تقوم ببناء علاقات عمل قوية وفاعله مع رئيسك واستخدام قوتكما المكمل لبعضها بعضا لإيجاد القيمة في الشركة التي تعملان بها.

لكي تقوم بالإدارة لأعلى، فإنك تحتاج إلى إتقان مجموعة معينة من المهارات، بما فيها كيفية بناء علاقات عمل إيجابية وفاعلة مع رئيسك ومعرفة كيفية التواصل الفاعل معه (بما في ذلك

الاختلاف مع وجهة نظره ومقترحاته) ، بالإضافة إلى التفاوض معه بخصوص أولويات العمل.

يقدم هذا الكتاب توصيات وإستراتيجيات و أدوات مفيدة في تقوية وتعزيز هذه المهارات حتى يستفيد الجميع: أنت ورتيسك والشركة التي تعملان فيها من الفوائد التي تترتب على هذا المنهج أو الأسلوب (الإدارة لأعلى).

الموجهان: مؤلفا الكتاب:

1. كيتي كارلتون: مستشار مدة تفوق العشرين عاماً في تقديم ورش العمل التي تساعد رجال البيع والتسويق على تحقيق أهداف الأداء. تتخصص كيتي في تحليل احتياجات التدريب والحلول التتموية الفاعلة والعملية مثل أدوات إدارة المعرفة التي توفر التعلم الوقتي وتسرع في عملية أخذ المنتجات الجديدة إلى السوق.

2. ليندا هـل: من خلال عملها الميداني المكثف أكثر من عشرين عاماً ساعدت ليندا العديد من المديرين في إيجاد المناخ الملائم للإدارة الفاعلة في منظمات اليوم التي تتمتع بالتسطح والتنوعيه. ليندا هـل أستاذ ورئيس مبادرة القيادة في مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد. هي أيضاً مؤلفة كتاب «لكي تصبح مديراً» من أكثر

الكتب مبيعاً والذي قامت بنشرة هيئة النشر بجامعة هارفارد. كذلك فإنها خبيرة المحتوى لكتاب «التدريب بهدف تحقيق النتائج وإدارة المرؤوسين المباشرين». من البرامج التي تقدمها جامعة هارفارد والحائز على العديد من الجوائز.

نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. وهو عضو بمجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 - 1998م كما ترجم العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتمييز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.

وقام الدكتور محمد يوسف بتحرير الدورية العالمية «لأساليب مقارنات الأداء المرجعية»، كما أنه كان محور شمال أمريكا للدورتين العالميتين: آسيا باسيفك للجودة ودورية الهندرة.

ماهية الإدارة لأعلى الاقتصادية

ماهية الإدارة لأعلى



الإدارة لأعلى هي منهج واع للعمل مع مديرك تجاه أهداف متفق عليها، وتهم كل منكما، وكذلك المنظمة التي تعملان فيها. إنها ليست مناورة سياسية؛ ذلك لأنها تتضمن عملية التأثير على مديرك لاتخاذ القرارات التي تفيدها كلاً منكما والمنظمة ككل.

فوائد الإدارة لأعلى

للعدد من الناس، فإن الإدارة لأعلى تعني المعالجة البارة أو المداينة أو التودد للإدارة، أو «مسح الجوخ» يقوم بها الذي يبحثون عن التقدم المهني، لكن الإدارة لأعلى ليست أياً من هذه الأشياء. إنها شئ ضروري للعديد من الأسباب المقنعة، وأن الذين يتقنون فن الإدارة لأعلى يحصلون على الموارد التي يحتاجونها لتقديم أفضل الأعمال ليس فقط لأنفسهم ولكن أيضاً لرؤوسائهم وللمنظمة التي يعملون فيها. يمارس الأشخاص الذين يقومون بالإدارة لأعلى علاقات عمل جيدة وفاعلة مع رؤوسائهم، تقوم هذه العلاقات على الاحترام المتبادل والفهم، يعرف هؤلاء الأشخاص نقاط القوة والضعف فيهم وفي رؤوسائهم، كذلك فإنهم يعرفون الأهداف، وأساليب العمل، والاحتياجات المتعلقة بهم ورؤوسائهم.

يفهم الأشخاص الذين يقومون بالإدارة لأعلى أن هناك نوع من الاعتماد المتبادل بينهم وبين رؤوسائهم. كيف تبدو هذه العملية

(الاعتماد المتبادل)؟ يحتاج رئيسك منك إلى التعاون والموثوقية والأمانة، وتحتاج أنت من رئيسك أن يتيح لك فرصة التواصل مع بقية المنظمة، وأن يقوم بوضع الأولويات، وأن يوفر لك الموارد المهمة (العمالة، التمويل، المكان، المعدات، والموارد الأخرى اللازمة لتمكينك من تحمل المسؤولية المنوطة بك).

عندما يتم فهمها والتعامل معها بكفاءة، فإن الإدارة لأعلى يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تسهيل العملية الإدارية وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات بدلاً من مجرد الحديث عنها، أو إهمالها أو تغطيتها. إن العلاقة القوية مع مديرك يمكن أن تؤدي إلى زيادة كفاءتك وإنتاجيتك، كما أنها تؤدي إلى خلق مناخ عمل جيد، بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة لأعلى قد تساعدك في:

• تشجيع وتعزيز التواصل المفتوح، ليكون مديرك أكثر تقبلاً وانفتاحية لأرائك وأفكارك.

• دعم المنظمة. إن العمل وأنتم شركاء يمكنك أنت ومديرك من تحقيق اسهامات عالية تفوق أحياناً إسهامات مجموعة العمل ككل.

اعتبر هذا المثال الذي يتعلق بالفوائد المترتبة على اتباع منهج الإدارة لأعلى. «سام» مدير جديد وله أسلوب عمل رسمي جديد

- تم تعيينه بدلاً من شخص آخر اتسم أسلوبه بالبداهة والفضل.
يفضل «سام» التقارير المكتوبة والاجتماعات المنظمة.

تعرف كلارا - أحد المرؤوسين المباشرين - أهمية الإدارة لأعلى.
راقبت كلارا أسلوب «سام» وتعرفت على نوع وتكرار المعلومات التي
يطلبها، أرسلت كلارا أحد التقارير و أجندة المناقشة قبل الاجتماع
مع «سام». كانت النتيجة اجتماعاً فاعلاً وأسلوباً إبداعياً في حل
المشكلات، أدى ذلك إلى تحسين عمل الفريق ككل. يقول «كارل
جنج»: إن اجتماع شخصيتين يشبه تفاعل وتواصل المواد الكيميائية،
إذا وجد التفاعل بينهما فإن ذلك يؤدي إلى تحولهما.

مخاطر غياب أسلوب الإدارة لأعلى

من دون العلاقات القوية مع مديرك، فإن سوء الفهم وانعدام
التواصل يمكن أن يصرف جهد ووقت فريق العمل عن خدمة العملاء،
وتحقيق أهداف العمل التجاري، وإذا ما أهملت هذه العلاقة تصبح
أهدافك وأولوياتك في صدام دائم مع أهداف وأولويات رئيسك
في العمل، يؤدي ذلك إلى الإحباط والسخط والاستياء لأي منكما.
تصبح عملية التواصل مع مديرك غير فاعلة أو مهملة كلية. نتيجة
لذلك، قد تعاني عملية تقييم أدائك من ذلك مما يترتب عليه أحياناً
تدني فرصة الحصول على زيادة في الراتب أو ترقية وظيفية أو حتى

النمو المهني. ربما يجبر رئيسك على التعامل معك عن بعد أو حتى تفاديك، أو قد يبدأ هو بنفسه توجيه وإرشاد مرؤوسيك.

يمكن أن يترتب على العلاقة الضعيفة بينك وبين رئيسك نتائج سلبية للمنظمة ككل. إن عدم الالتزام بالأهداف المشتركة بينك وبين رئيسك يترتب عليه أداء ضعيف يؤثر بالتبعية على النتائج المالية للقسم الذي تعمل فيه، أو الفريق الذي تعمل معه، أو حتى للمنظمة ككل، كما أن انهيار أو تعطل هذه التواصلات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم ومعنويات منخفضة، بما يؤدي أيضاً إلى أداء منخفض للفريق بالتبعية فإن المعنويات المنخفضة تؤثر على العلاقات مع المستهلكين.

إليك مثالاً لما يحدث عند فشل أحد الأشخاص في عملية الإدارة لأعلى. تذكر «كلارا» في الحالة السابقة الإشارة إليها أعلاه، والتي بذلت قصارى جهدها لتهيئة نفسها مع أسلوب «سام» في الإدارة. «لاري»، مدير آخر في مجموعة «سام» لم يفعل مثل ما فعلت «كلارا». يرى «لاري» أن أسلوب «سام» في الإدارة أكثر تحكماً، لم يقيم «لاري» بإرسال أي معلومات إلى «سالم» قبل الاجتماع أو جلسة حل المشكلات وغالباً ما يخطئ «لاري» فهم الأسئلة التي يوجهها «سام» عندما يلتقيان. وجد «سام» أن الاجتماعات مع «لاري» محبطة وغير فاعلة مما أدى في النهاية إلى أن طلب «سام» من «لاري» أن يقدم استقالته.

يجد الكثير من الناس أنه من المفيد أن يقوموا بالإدارة لأعلى بصفتها عملية مستمرة وثابتة «مثل الزواج السعيد» هكذا تقول: «ديبورا سنجر دوبسون» في كتابها «الإدارة لأعلى». تشير دوبسون إلى أنه «لا يمكن أن تستمر في قولك لزوجتك أنني فعلت ما في وسعي لتعديل سلوكي». تضيف «دوبسون» «نحن جميعاً في مجال يتطلب تعديل سلوكنا يوماً تلو الآخر في العلاقات المهمة لنا جميعاً، ومع ذلك، فإنه بمجرد أن تقوم أنت ورئيسك في بناء العلاقات القائمة على الثقة المتعادلة والمفيدة لكليهما، فإن الوقت المطلوب لرعاية وتطوير هذه العلاقات يقل في مقداره، ذلك لأنكما وضعتما الأساس المبني لهذه العلاقات.

ومع اعترافنا بأهمية الإدارة لأعلى، ماهي الطريقة المثلى لبناء العلاقات المفيدة لكل منكما (أنت ومديرك)؟. يغطي القسم الآتي من هذا الكتاب ثلاث ممارسات مهمة وضرورية: تنمية وتطوير علاقة إيجابية وفاعلة مع مديرك، التواصل الفاعل مع مديرك ومعالجة الاختلافات في الرأي بطريقة إستراتيجية، وأخيراً التفاوض الإستراتيجي مع مديرك. سوف نبدأ بالتركيز على كيفية رعاية وتطوير علاقة جيدة مع رئيسك. لكننا نرى أنه من المهم أن نبدأ أولاً بالتقويم الذاتي «ما مدى نجاحك في الإدارة لأعلى؟ لكي نختبر مدى طاقتك في الإدارة لأعلى.

الإدارة لأعلى

ما مدى نجاحك في عملية الإدارة لأعلى

بالنسبة للعبارات الآتية أدناه، أجب «نعم» أو «لا» لتحديد ما إذا كانت هذه العبارة تنطبق عليك من عدمه:

لا	نعم	العبارة
		1. أدرك توقعات مديري مني وقد قمت بإيضاح ذلك له.
		2. حينما أناقش الأمور مع مديري أستخدم الضمائر «نحن» و «أنا» في هذه المناقشات
		3. أخبر مديري بما أقوم بعمله
		4. أخبر مديري بالمشكلات في الوقت المناسب وأقترح عليه بعض الحلول لهذه المشكلات
		5. أتعامل أنا ومديري مع المشكلات حينما تحدث
		6. تتسم علاقتي مع مديري بالثقة والموثوقية
		7. أتفهم الضغوط التي يتعرض لها مديري، وأتفهم كذلك أولوياته
		8. لا يتدخل رئيسي في عملية توجيه مرؤوسى المباشرين
		9. سألت مديري بشفافية وانتصاحية عن أسلوب إدارته (إدارتها) وما يحبه وما لا يحبه و قمت بتكييف وتهيئة أسلوبى مع أسلوبه قدر المستطاع
		10. أفضي الوقت الكافي، قدر الإمكان في التواصل مع مديري بخصوص الأمور المهمة
		11. أحاول إيجاد الطرق التي من خلالها أستطيع التأثير على قادة الأقسام الأخرى، والعملاء، والموردين لكي أدمج الأهداف التي وضعها مديري
		المجموع الكلي

تفسير هذا المجموع:

- إذا كانت إجابتك «نعم» لمعظم أو كل هذه الأسئلة، فإنك تملك قدرة كبيرة في الإدارة لأعلى. لكن استمر في قراءتك لهذا الكتاب لترى ما يمكنك تعلمه بخصوص هذه المهارة الإدارية المهمة، وبالنسبة للعبارات التي كانت إجابتك عليها «لا» خذ هذه العبارات في الحسبان وأنت تقرأ هذه الكتاب.
- إذا كانت إجابتك «لا» لمعظم أو كل هذه الأسئلة، فسوف تستفيد من زيادة معرفتك بخصوص كيفية إدارة الأعلى بكفاءة، تقدم الفصول المتبقية من هذا الكتاب اقتراحات وإستراتيجيات مهمة في هذا الصدد.



تنمية وتطوير علاقتك بمديرك



من المفيد لك أن تتحمل المسؤولية الأولية في هيكلة وتطوير علاقتك بمديرك، مثل هذا المنهج أو المدخل يحقق المبادئ والأساسيات للثقة نحو إيجاد العلاقة التي تتواءم مع أسلوبك واحتياجاتك. من البداية، أخبر مديرك بقيمة وأهمية علاقتك معه، لا تنتظر حتى تحدث «كارثة» لكي تقوم بذلك.

إدراك تفاوت السلطة

تعتبر العلاقات، بكافة أنواعها في حياتك العملية، ذات أهمية خاصة لنجاحك في العمل التجاري - بغض النظر عما إذا كانت هذه العلاقات مع المستهلكين المهمين، أو الموردين، كذلك فإن العلاقة مع رئيسك في العمل لها الدرجة نفسها من الأهمية.

ومع ذلك، فإن علاقة المرؤوس بالرئيس هي حالة خاصة، وذلك لتفاوت درجة السلطة، وكما تشرح الكاتبة «ليزسمسون» «بكل صراحة، يمكن لرئيسك أن يقوم بفصلك وإنهاء خدمتك، ولكنك لا تستطيع عمل ذلك». سوف تؤثر هذه الدرجة من التفاوت في السلطة على ديناميكية تفاعلاتك مع مديرك.

كتب خبراء الإدارة من أمثال «جون جابارو» و«جون كوتر» أن تفاوت السلطة بين المرؤوسين ورؤسائهم يمكن أن يترتب عليها بعض الإحباطات عندما تكون أفعالك مقيدة بقرارات رئيسك في

العمل. يضيف جابارو وكوتر أن الطريقة التي يستخدمها المديرون في التعامل مع هذه الإحباطات تعتمد في كليتها على ميله واستعداده نحو الاعتماد على السلطة.

يوصي هؤلاء الخبراء بتجنب نوعين من الردود الشائعة لواقع تفاوت السلطة بين المدير ورئيسة (أو رئيسها).

• الاعتمادية المتبادلة. يقاوم المديرون الذين يقعون في هذه الفئة - بلا وعي - سلطة رؤسائهم. وبالنظر إلى المدير تقريباً على أنه عدو مؤسسي، فإن هؤلاء الأشخاص قد يبدؤون في الجدل مع رؤسائهم (خصوصاً أولئك الرؤساء الذين يتبعون مبدأ الأمر والنهي في الإدارة) لمجرد الجدل.

• الاعتمادية: تخفي هذه الفئة من المديرين، كما يوضح جابارو وكوتر غضبها وتتصرف بسلوك ظاهره الطاعة حينما يقوم رؤساؤهم باتخاذ القرارات التي قد يصفها هؤلاء المديرون بأنها قرارات ضعيفة وغير جيدة.

إذا كان لديك أي من هذين النوعين من المديرين في نظرتهم للسلطة فقد يكون من الصعب إحداث التغيير، ومع ذلك، فإن معرفتك بهذين النوعين من المديرين، أو ما يقع في وسط هذا التصنيف، تستطيع أن تحدد توجهك ومدى تأثير هذه التوجهات على علاقتك برئيسك.

كيف تدفع عملية بناء العلاقات؟

سوف تساعدك الإرشادات الآتية في بناء علاقات عمل فاعلة

مع مديرك:

- عليك أن تفكر في هذه العلاقات على أنها شراكة، وأن تدرك أهدافك المشتركة في مثل هذه العلاقة.
- الاتفاق بشأن التوقعات المتبادلة والعلاقات الضرورية ومعايير الأداء وقياس النجاح (مقاييس النجاح).
- سل مديرك أن يشارك أهدافه معك. يمكنك إذن مساعدته في تحقيق التزاماته بالأداء تجاه المنظمة.
- دع مديرك يعرف ما يمكنك عمله.
- توفير المعلومات لمديرك حسب أسلوبه في الإدارة.
- حقق النتائج التي يرغبها مديرك ويحتاج إليها، وحاول تخطي هذه النتائج والاحتياجات ما أمكن (أي تحقيق نتائج غير مسبوقة).
- الأمانة والمصداقية (كن أميناً إلى أبعد الحدود).
- الانفتاحية وتقبل التغذية الراجعة والنصيحة بدلاً من أن تكون دفاعياً في سلوكك.

- توقع الإخفاقات واحذر وشارك المشكلات المتوقعة مع مديرك في التوقيت المناسب قبل أن تتحول هذه المشكلات إلى كوارث. اعمل مع مديرك لإيجاد الحلول التي تتصدى للمشكلات حتى قبل حدوثها.
- استخدم وقت مديرك بحكمة، ولا تشغل وقت مديرك أو موارد الأخرى في الأمور السطحية.

نصيحة: اجعل مديرك شريكاً لك، لا تضع هذا الشريك في موقف يتصرف فيه وكأنه عدوك أو منافسك.

ماذا تفعل؟

Getting Josef,s Number

عينت «جنا» حديثاً مديرة قسم بشركة «نمبس»، شركة تقوم بأبحاث السوق العالمية وتتمركز هذه الشركة في ألمانيا، أتت «جنا» من السويد ولهذا فهي تقابل مديرها «جوزيف» لأول مرة. يحتل «جوزيف» منصب نائب رئيس القسم، بعد عدة أسابيع من العمل عرفت بعض الأشياء عن «جوزيف» على سبيل المثال: يفضل جوزيف أن يحصل على بعض التقارير الكتابية قبل أن يتحدث معها عن بعض التفاصيل. كذلك، فإنه يبدو عصبياً عندما تسأله سؤالاً في بداية اليوم.

تعلم «جنا» أنها لا تستطيع التواصل أو التنسيق معه بكفاءة عالية ما لم تتفهم الكثير عنه. ومع ذلك فإنها ليست متأكدة من المعلومات الإضافية التي تريد الحصول عليها.

ماذا تفعل؟

سوف يقترح الموجهان (مؤلفا الكتاب) حلاً لهذه المشكلة في قسم لاحق من هذا الفصل، تحت عنوان «ما يمكنك عمله».

فهم مديرك

لكي تتطور علاقتك بمديرك، فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على رؤية العالم من منظوره هو، حاول أن تفرق الضغوط التي يتعرض لها، من المهم أن تفهم وجهات نظره وآراءه والنواحي المشتركة بينكما. أيضاً حاول أن تعرف ما يمكنك معرفته عن نقاط الضعف والقوة فيه وكذلك أهدافه الشخصية والتنظيمية، بالإضافة إلى اهتماماته الشخصية وأسلوبه المفضل في العمل، يجب أن تلم بالأمر التي قد تثيره (تثيرها) حتى تستطيع رد الفعل الملائم عندما تظهر هذه الأمور على السطح.

نصيحة: حاول أن تمارس رؤية العالم من منظور مديرك و وضع الأفكار والآراء حسب وجهة نظره (نظرها).

تستطيع أن تعرف الكثير عن مديرك بطرق شتى منها. على سبيل المثال: سل مديرك مباشرة عن أسلوبه الإداري، ما يحب وما لا يحب، وأي إحتياجات فريدة. تحدث مع زملاء العمل عن رأيهم في مديرك وسلهم النصيحة والتغذية الاتجاعية. وأخيراً، حاول ملاحظة مديرك وهو بصدد تحقيق أهدافه، وكذلك تفاعلاته مع الآخرين، إن سلوكه ومدخله (منهجه) في العمل سوف يعطيك الكثير من الإرشادات التي سوف تساعدك على العمل معه.

يوضح الجدول الآتي « مواءمة أسلوب عمل مديرك » الأسئلة التي يمكنك أن تسأل نفسك لتحديد أفضل الطرق للتواءم أو تغيير أسلوبك ليتفق أو يتواءم مع أسلوبه.

فهم ذاتك

الإدارة لأعلى

المواءمة لأسلوب عمل مديرك

استخدم هذا النموذج لتحديد أسلوب عمل مديرك، و قم بتطوير الإستراتيجيات التي تتواءم (تسجم) مع هذا الأسلوب.

السؤال	الفعل والقرار
١. هل يفضل أسلوباً رسمياً ومنظماً	تأكد أن الاجتماع به يستند على أجندة محددة
٢. هل يبدو غير صبور وغير مبالٍ عندما تغير اتجاه الموضوع الذي تتحدثون عنه	احتفظ بأدنى المستويات في الاستطراد والتفاصيل الخلفية والثروة (كثرة الكلام).
٣. كيفية تعامله مع المعلومات وطرق استخدامها	إذا كان يجب أن يكون قارداً على دراستها بنفسه، قم بإعطائه هذه المعلومات كتابةً. وإذا كان يجب أن يسأل أسئلة، قدم إليه هذه المعلومات بنفسك
٤. ماهو أسلوبه في اتخاذ القرارات	إذا كان يتسم بحبه في إشراك الآخرين، حاول الالتقاء به عندما يصبح ذلك ممكناً وبكثرة. إذا كان يجب التقيؤض عليك أن تخبره بالتغيرات المهمة والمشكلات الرئيسة، ولكن قم بالتفاصيل الأخرى بنفسك.
٥. كيف يقوم بحل الصراعات؟	إذا كان يستمتع بذلك، كن مستعداً للتدخلات أو التفاعلات الحية التلقائية أو العفوية معه. وإذا ما تصاعدت هذه التدخلات (التفاعلات)، فلا يعني أنه غضبان منك. إذا كان يعمل دائماً على تقليل الصراعات، عليك أن تحترم هذه الناحية فيه دون أن تقع في مصيدة إخباره بالأخبار السارة فقط. يحتاج مدير لأن يعرف عن الإخفاقات والمشكلات المهمة. لكنه قد يكون من الأفضل إخباره بهذه المعلومات في جلسة خاصة.

سل نفسك هذه الأسئلة نفسها التي سألتها مديرك (الجدول السابق). على وجه الخصوص، ما هو أسلوبك الشخصي في العمل؟ ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف فيك، وما هي الأشياء التي قد تشيرك وتحفزك؟ وبمجرد أن تتعرف على أسلوب مديرك وأسلوبك في العمل، تستطيع أن تعرف كيفية تنظيم نقاط القوة وتدنية نقاط الضعف في كل منكما.

تذكر: أنك تستطيع التحكم في أفعالك وردود أفعالك أكثر من التحكم في أفعال أو ردود أفعال مديرك، وباستخدام ما تعلمته عن مديرك، عليك أن تعدل أسلوبك بأفضل الطرق ما أمكن، حتى تتوصل إلى أسلوب عمل يلائم كليكما.

إدارة التوقعات

إن عملية وضع التوقعات الواضحة لها خطوة مهمة في بناء علاقات العمل الفاعلة مع رئيسك. سل مديرك أن يحدد توقعاته منك، فإذا لم يستطع مديرك صياغة هذه التوقعات، ابعث إليه مذكره غير رسمية توضح له فيها مدى فهمك لهذه التوقعات وأطلب منه التغذية الراجعة والموافقة على هذه التوقعات من عدمه، بعد ذلك قم بتوضيح الأمور الأخرى في محادثة لاحقة.

إذا كان مديرك يفضل الاجتماع عوضاً عن المذكرات المكتوبة، فعليك أن تقوم بالترتيب لعديد من جلسات المناقشة؛ وذلك بهدف

الحديث عن الأدوار، المؤليات، ومقاييس النجاح. حاول أن تسأل عن التغذية الراجعة مدة بعد الأخرى، وذلك لمعرفة ما إذا كانت توقعات مديرك قد تغيرت.

ومع أن لكل مدير توقعاتٍ مختلفة، بناءً على خطة القسم أو خطة الشركة الإستراتيجية، يتوقع معظم المديرين سلوكيات معينة من مرؤوسيهـم وإليك العديد من هذه الأمثلة:

• تقديم الأفكار. لا تبخل عن تقديم أفكارك الإبداعية لمديرك. يحب الكثير من المديرين معرفة هذه الأفكار لأنه، حتى لو كانت هذه الأفكار خيالية، فإنه قد ينتج عنها أداءً غير مسبوق لفريق العمل.

• المشاركة في مجهود الفريق وقت الشدائد. تدخل في الأمر عندما يتعثر أحد مرؤوسيك في أدائه والتزاماته أو عندما تظهر الصراعات الشخصية أو عندما تتفاقم المشكلة إلى كارثة: قم بتوصيل الأخبار غير السارة إلى رئيسك بنفسك.

• التعاون مع الأنداد. حاول التغلب على الخلافات بينك وبين أنداك من المديرين داخل المنظمة، لكي تعلمون سوياً بكفاءة حتى لو كنت تكره أحد هؤلاء الأنداد.

• قيادة المبادرات. لا تتردد في الارتباط ببعض الأفكار خصوصاً تلك

الأفكار المشتركة بين الأقسام أو الوحدات، اشترك في المبادرات والمشروعات التي تمتد عبر العديد من الوظائف بالشركة.

• تطوير مرؤوسيك. اهتم بتطوير الموظفين كما تهتم بتطوير نفسك - إن لم يكن أكثر. حاول امداد هؤلاء الموظفين بالانتقادات البناءة وامتدح موظفيك عندما يحتاجون إلى هذا المدح. عليك أن تقضي بعض الوقت والانتباه إلى ذلك، في مراجعات الأداء، وأيضاً إمداد موظفيك بالتغذية الراجعة المفيدة.

• استمرارية المعرفة. اقرأ أو شاهد الأخبار بانتظام؛ لأن ما يحدث في العالم قد يكون له تأثير على فريقك أو شركتك أو وضع شركتك في السوق، والمنافسين، أيضاً حاول معرفة علاقة شركتك مع عملائها ومدى تغير هؤلاء العملاء، وأخيراً حاول معرفة مدى تأثير التقنية والأحداث العالمية على خططهم.

• دفع عملية النمو. حاول الحصول على التعليم المستمر والتطوير. ليس من الضروري أن تذهب إلى بعض الدورات الليلية أو أن تبدأ في دراسة تخصص جديد، بدلاً من ذلك حاول الارتباط بأشخاص جدد. اطلب التغذية الراجعة من رئيسك وأقبل بعض الواجبات الأكثر تحدياً. فكل هذه الأمور تساعد في تطويرك بوصفك مديراً".

• رجلٌ لكلِ المواسم. اعرض السوكيات الإيجابية حتى أثناء في الأوقات العصيبة، وسوف تحتفظ بقدرتك على تحفيز وإلهام موظفيك، بعض النظر عما يجري حولك.

نصيحة: اعترف بقيمة مُدخلات (آراء) وأسلوب قيادتك عند ما تنجح في حل مشكلة أو تحصل على فرصة جديدة.

من المهم أيضاً أن تستعلم من مديرك عما يريده وما يتوقعه منك، حاول توضيح هذه التوقعات في اجتماع وجهاً لوجه معه و اسأل عن مدى موافقته على ذلك من عدمه، على سبيل المثال: ربما تقول شيئاً مثل: «لكي أكون فاعلاً في هذا المشروع أريد بعض التوجيهات الواضحة منك عن الأولويات الإستراتيجية لوحدتنا أو لقسمنا، وما هي الموارد المتاحة لدعم هذه الأولويات؟ النقطة المهمة هنا هي التواصل بشأن توقعاتك، لتعرف ما إذا كانت هذه التوقعات واقعية أم لا. ربما تريد أن تحت رئيسك وتحفزه على قبول بعض هذه التوقعات.

وإذا لم تتواءم (تنسجم) توقعاتك مع توقعات مديرك حاول التفاوض والوصول إلى إتفاق يخدم كلا منكما. حاول تنقيح هذه الاتفاقية من أن لآخر والقيام بتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.

التوقعات والبحث عنها خصوصاً للنجاح أو المكسب

ترويج أهداف مديرك

بمثل ما تأمل أو تتوقع من مديرك أن يدعم أهدافك، فإن عليك أن تبذل قصارى جهدك لدعم أهداف مديرك، يمكنك استخدام تأثيرك وعلاقاتك داخل المنظمة لتحسين صورة مديرك والفريق الذي تعملون فيه.

على سبيل المثال: يمكنك أن تزيد من نطاق تأثيرك في النواحي التي تؤثر على أهداف مديرك وذلك مثل الأقسام الأخرى، العملاء، والموردين. إذا كانت لديك علاقات عمل إيجابية مع رؤساء الأقسام الأخرى، تصبح أكثر دراية بالنواحي التي تستطيع الأقسام الأخرى مساعدتكم فيها منها: توفير المعلومات، توفير العمالة و الموارد الأخرى المهمة.

لكن عند زيادة نطاق تأثيرك مع قادة الأقسام الأخرى، والمستهلكين والموردين حاول إشراك أفراد آخرين من حيث هم ليسوا كما ترونهم أن يكونوا، بمعنى آخر قبل محاولتك التأثير على أي شخص، دعهم يعلمون أنك تفهم مواقفهم وتفكيرهم، على سبيل المثال: إذا أردت أن تحت رئيس قسم من الأقسام الأخرى لدعم مبادرة من مبادرات رئيسك المباشر، تأكد أولاً أن دعمه لهذه المبادرة سوف يساعد زميلك في حل مشكلة مهمة في القسم الذي يعمل به.

وعندما تقوم بتحسين نطاق تأثيرك، عليك أن تعلم بأنك سوف تبحث عن تأثير عمل الآخرين من الذين ليس لك عليهم سلطان، في هذه المواقف فإن تقديم النصيحة، أو توفير التغذية الراجعة ومشاركة ردود فعلك ووجهات نظرك يمكن أن يكون استثماراً في علاقاتك مع الآخرين.

نصيحة: حَسِّن من صورة مديرك أو شركتك بإنجاز الأهداف وأكثر (أي تحقيق مستوى من الأداء غير المسبوق).

وأخيراً، عليك أن تدرك أن استخدام نفوذك وتأثيرك في ترويج أهداف مديرك بطريقة أكثر فاعلية، يتطلب منك التنازل عن جزء من السلطة وتمكين الآخرين، خصوصاً مرؤوسيك المباشرين. على سبيل المثال: بتفويض بعض الأعمال لمرؤوسيك بدلاً من أن تدير الصغيرة والكبيرة في قسمك، فإنك بذلك تمكنهم من إتقان مهارات جديدة يمكن أن تكون مهمة لأولويات فريق العمل أو القسم الذي يعملون فيه أو حتى المنظمة ككل.

خطوات تطوير وتنمية العلاقة مع مديرك

1. تفهم أساليبك ووجهة نظرك وتلك الخاصة بمديرك. حاول أن تفهم الأسلوب القيادي لمديرك، ما يجب وما لا يجب وأي،

وأياحتياجات أخرى له. بعد ذلك قم بتوضيح الشيء نفسه عندك. بعد استخدام ما تعرفه عن مديرك، قم بتعديل أسلوبك ما أمكن لكي تتوصل إلى أسلوب تواصل يفيد كليكما.

2. تقرير كيفية العمل معاً. ابدأ المبادرة باقتراح الأسس التي تُبنى عليها علاقة العمل مع مديرك، مثلاً، نمط وتكرار التواصل، حدود السلطة في اتخاذ القرارات (ماهي القرارات التي يمكن أن تأخذها بنفسك وما هي القرارات التي يجب أن يتخذها مديرك)؟ طريقة إخطار بعضكما بعضاً بالمشكلات المحتملة وكيفية معالجة هذه المشكلات، وكذلك طرق وتوقيت تبادل التغذية الراجعة.

3. الإتفاق على الأهداف والتوقعات. ضع سلسلة من المحادثات غير الرسمية لمناقشة الأدوار، والمسؤوليات، ومقاييس النجاح. إذا كان مديرك يفضل التواصل عبر المذكرات المكتوبة، فقم بإرسال مذكرة غير رسمية تحدد فيها فهمك لتوقعاتك منه وتوقعاته منك، ثم اسأل عن التغذية الراجعة. بعد ذلك قم بتوضيح الأمور الأخرى المهمة في محادثات لاحقة. عليك أن تكون أكثر وضوحاً في تعريف أوقات الانتهاء من المهام والمخرجات المتوقعة بعد إتمام هذه المهام.

4. إعادة النظر في الأهداف وعمليات التفاعل وتنقيحها إذا تطلب الأمر ذلك، لناحاول أن تجتمع بمديرك من حين لآخر لمراجعة الأهداف والتوقعات، وعمّا إذا كانت هذه الأهداف والتوقعات قد تغيرت أو هي بحاجة إلى التغيير من هنا وجب عليك أن تناقش علاقتك معه بطريقة مباشرة وتبادل التغذية الراجعة بخصوص الأساليب التي تعمل وتلك التي لا تعمل. استخدم ما تعلمته حتى الآن في تنقيح عملية التفاعل والتواصل مع مديرك، وراجع ذلك بعد مدة من الزمن لترى ما إذا كانت هذه المراجعات والتنقيحات فاعلة.

5 ما يمكنك عمله؟

تذكر اهتمامات «جنا» بخصوص كيفية فهم أسلوب رئيسها جوزيف.

إليك ما يقترحه الموجهان (مؤلفا الكتاب):

بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان جوزيف مستمعاً أو قارئاً وأيضاً توقيت حصول على المعلومات، يجب أيضاً أن تتعلم «جنا» بأكبر قدر ممكن أهداف «جوزيف» والضغوط اليومية التي يتعرض لها، وبمعرفة ما يريد «جوزيف» تحقيقه مهنيّاً ونوعية التحديات التي يتعامل معها بدوره بوصفه مديراً، تستطيع «جنا» دعم أهداف «جوزيف» بمجهودها داخل الفريق. على سبيل المثال، إذا كانت أحد أهداف «جوزيف» تخفيض التكاليف بالقسم، تستطيع «جنا» دعم هذا الهدف بتحديد طرق لتخفيض العمليات التي لا تضيف قيمة في عمليات مجموعتها أو في النظام ككل. يعتمد دعم رئيسك بوصفه لوناً رئيساً في عملية الإدارة لأعلى.
