

التواصل مع مديرك



تعتمد علاقة العمل الإيجابية مع رئيسك على التواصل الفاعل - وجهاً لوجه أو من خلال المكاتبات، يوضح هذا الجزء من الكتاب بعض الإرشادات لفهم أسلوب مديرك في التواصل، استخدام التواصل لتحسين الإنتاجية، استخدام الاستماع والتساؤل بفاعلية، وكذلك الاختلاف مع مديرك بطرق تؤدي إلى حلول ترضي الجميع.

فهم أسلوب مديرك في التواصل

كلنا يفضل التواصل بطريقة معينة - بما في ذلك كيفية حصولنا على المعلومات وكيفية اتخاذ القرارات. إن التواصل مع رئيسك بطريقة تلائم أسلوبه المفضل، يمكن أن يكون له أثر كبير في بناء علاقات إيجابية وفاعله.

يبدأ كل هذا بفهم أسلوب مديرك في التواصل، يجب عليك أولاً أن تحدد ما إذا كان مديرك مستمعاً أم قارئاً، بعد ذلك، عليك أن تقدم المعلومات له بالطريقة المناسبة. يفضل المستمعون سماع المعلومات أولاً ثم القراءة ثانياً. بينما يفضل القارئون رؤية المذكرات المكتوبة أولاً ثم التحدث معك بخصوص هذه المعلومات.

عليك أن تحدد ما إذا كان مديرك يفضل الحقائق التفصيلية أو مجرد ملخص لهذه الحقائق. وأخيراً حدد مدى احتياج مديرك للمعلومات وتكرارها هل يحب مديرك الاشتراك في الأعمال اليومية

بنفسه في مشروعاتك، أم أنه يفضل التفويض ومجرد التقارير التي تتعلق بالتحديث؟ أو مدى التقدم في مشروع؟ إذا ما تطلب الأمر ذلك. عليك أن تصمم أسلوب تواصلك الملائم.

يجد بعض المديرين أنه من الصعب تقدير كم المعلومات التي يجب أن يقدموها لرؤسائهم. يتوقف كم المعلومات التي يريدها المدير بخصوص عمل أحد مرؤوسيه على أسلوب المدير، الموقف، والثقة وهذا المرؤوس (الموظف). لكن الكثير من الرؤساء يحتاجون معلومات أكثر من تلك التي يوفرها لهم مرؤوسوهم. كما أن الكثير من المرؤوسين يعتقدون أن رؤسائهم يعرفون أكثر منهم. ولكي تكون فاعلاً في هذا الصدد، عليك أن تدرك أنك قد لا تقدر ما يريد أن يعرفه رئيسك، عليك أيضاً أن تجد طرقاً جديدة توفر له المعلومات حسب الأسلوب الذي يلائمه.

ربما تتعجب أيضاً بخصوص طبيعة بالمعلومات التي يجب أن توفرها لمديرك، هل تخبره فقط بالمعلومات السارة؟ المعلومات غير السارة؟ بكليهما؟ يصبح ذلك تحدياً كبيراً إذا كان لديك الشعور بأن رئيسك لا يجب أن يسمع عن المشكلات. الحقيقة هي أن الكثير من الرؤوساء يرسلون إشارات أو علامات غير مقصودة بأنهم يريدون فقط سماع الأخبار السارة. ولكن من أجل فريقك والشركة ككل، يجب أن يعلم جميع الرؤساء عن الإخفاقات والنجاحات. إذا

كان مديرك من النوع الذي يهتم فقط بالمعلومات السارة، عليك أن تجد الطرق الملائمة لأن تزف إليه هذه المعلومات في الوقت الملائم.

ملحوظة أخيرة عن فهم أسلوب التواصل الخاص برئيسك: إن أفضليات التواصل عند رئيسك تعكس، ليس فقط أسلوب عمله، بل إنها أيضاً تعكس المعتقدات المترسخة فيه، وإذا لم تأخذ الوقت الكافي لتوضيح احترامك وتقديرك لهذه الأولويات، فإن علاقتك مع رئيسك ربما تتعثر، اعتبر هذا المثال، الذي تقدمه الكاتبة «ليز سامبسون» في مقالتها «لماذا تصبح الإدارة لأعلى عملية مهمة؟»، والمنشورة في تحديثات هارفارد في الإدارة (أغسطس 2002م). تقول الكاتبة:

تسبب أحد المديرين الماليين التنفيذيين في العديد من المشكلات لرئيسه وذلك بإصراره على إغلاق باب المكتب حينما تكون هناك مناقشات بينهما، يفتخر رئيسه باتباعه لسياسة الباب المفتوح وكان يعتقد أن ما يفعله هذا المدير التنفيذي يؤثر على أمانته واستقامته، (حسب كلام المدير الذي يقوم بتوجيه هذا المدير التنفيذي): بينما يبدو هذا المدير كفتاً في نواحٍ أخرى، فإنه لم يستطع التخلص من العادة (إغلاق باب المكتب)، وعندما قامت الشركة بإعادة الهيكلة كان هذا المدير التنفيذي أول من

تم فصلهم». لقد كان تفضيل الرئيس لسياسة الباب المفتوح رمزاً لكونه موجوداً لمساعدة موظفي. إن فشل المدير التنفيذي في إدراك سياسة رئيسه أرسلت إشارة غير متعمدة إنه لا يدعم القيم المترسخة في هذا الرئيس.

قاعدة في التواصل: إن تبادل الآراء والأفكار والرسائل أو المعلومات يمكن أن يتم باستخدام المحادثة، والإشارات والكتابة أو السلوك.

استخدام التواصل لزيادة الإنتاجية

إن التكيف والتهيؤ مع أسلوب رئيسك في التواصل يمكن أن يساعد كل منكما في العمل معاً بطريقة أكثر سهولة، لكنك أيضاً تستطيع التواصل بينك وبين رئيسك (مديرك) لزيادة وتحسين الإنتاجية في القسم الذي تعمل فيه؛ لهذا السبب، عليك أن تأخذ في الاعتبار أنك مسؤول في إيجاد حالة نجاحك، دع مديرك يعرف في أي النواحي تريد المساعدة أو الموارد التنظيمية، كن أميناً مع رئيسك بخصوص ما تستطيع أو لا تستطيع عمله، وتأكد من أن تشرح له كيف تم إنجاز مشروع من المشروعات وأين تحتاج المساعدة الإضافية لكي تحقق أهدافك.

نصيحة: أخبر رئيسك بالمعلومات دائماً، عليك أن توفر المعلومات الاستطلاعية حتى يعرف عن المشكلات المحتملة قبل وقوعها.

عند مناقشة مواعيد الاستحقاق (مثل وقت نهاية المشروع)، عليك أن تستخدم لغة محددة. لا تدع مجالاً للإفتراسات والتساؤلات. من السهل أن تقع في مصيدة الموافقة على موعد الاستحقاق «أحياناً الأسبوع القادم» أو على وجه السرعة ما أمكن ASAP أو بمجرد أن تقوم بالانتهاء منها». مثل هذه الاتفاقيات (الموافقات) تؤدي أحياناً إلى تخفيض الإنتاجية وسوء الفهم.

بالإضافة إلى ذلك، لا تخجل في تواصل اهتمامك بالعمل في مشروعات أخرى أو رغبتك في تحسين مهاراتك في نواح محدوده. ساعد مديرك في رؤية ما يجلبه هذا المشروع من فوائد لكل منكما وللمنظمة ككل، على سبيل المثال: إن تمكينك من الحصول على المهارات الجديدة يعتبر أمراً ضرورياً في تحقيق المزية التنافسية والإستراتيجية للقسم الذي تعمل فيه أو للشركة ككل.

عليك أيضاً أن تحدد الهدف لكل عملية من عمليات تبادل المعلومات مع رئيسك، لزيادة معرفته بخصوص ما هو مهم لك. إن الإنتاجية الحقيقية تحدث عندما تعملان سوياً لتحقيق أهداف متبادلة ومتفق عليها.

نصيحة: يجب عليك أن تتواصل مع مديرك بشأن النتائج وكيفية الحصول عليها أو الأساليب والمناهج المتبعة ، حتى تستطيع مشاركة هذه الأمور مع الآخرين في المنظمة.

وأخيراً ، عليك أن تسأل مديرك عن التوضيحات المتعلقة بالمطالب أو المعلومات التي قد لا تبدو واضحة لك. إذا لم تسأل الأسئلة المتعلقة بالتوضيح فربما تسيئ فهم ما تسمعه من مديرك، مما قد يؤدي بالمشروع إلى الاتجاه غير الصحيح.

خطوات عرض المشكلات والفرص المتاحة

لمديرك

1. شرح المشكلة أو الفرصة لرئيسك.

حاول تقديم عرض مختصر للمشكلة ووضح تأثير هذه المشكلة على عملك وعلى أهداف المنظمة ككل، إذا قمت بتحديد فرصة ما، حاول أن تعرض الفوائد المحتملة إذا تم تنفيذها. وشرح أنه في حالة تعاونكما في حل هذه المشكلة أو استغلال تلك الفرصة يمكن أن يسير العمل برتابة نحو تحقيق الأهداف التي أتفقتما عليها وأن هذا من شأنه إفادة المنظمة ككل.

2. تحديد الحل أو المنهج (الأسلوب).

شرح محاولتك لحل المشكلة وما الذي تعلمته من هذه المحاولات. حاول أن تقدم توصيات بخصوص حل محدد ومجموعة من الحلول البديلة لكي توفر لمديرك فرصة الاختيار من بين هذه الحلول أو البدائل، يفضل معظم المديرين الاستماع إلى الحلول أو مناهج الحل وليس المشكلات أو الأفكار التي تقدمت بها. ودون الحل المعقول والبدائل التي تقترحها، فإن مديرك ربما ينظر إلى المشكلة أو الفرصة على أنها مجرد شكوى أو فكرة طائشة. عليك أيضاً أن تحدد بوضوح كل بديل من البدائل المقترحة من حيث مميزاته وعيوبه والمعوقات والمخاطر المحتملة لكل منها. اشرح المنطق الذي استند عليه حلك للمشكلة أو منهجك في الحل. بالطبع، فإنك تريد مديرك أن يعرف أنك قد أخذت في الحسبان جميع لمخرجات الممكنة قبل أن تصل إلى النتيجة النهائية.

3. شرح النتائج المترتبة على العمل أو المنهج الذي سلكته.

اعتبر تأثير حلك المقترح على نفسك وعلى الآخرين، بما في ذلك رئيسك والمنظمة ككل. حاول أن تثني على كل فرد أسهم في الفكرة، وأعط جزءاً من هذا التركيز عليك أنت أو حتى التركيز على نفسك فقط بحيث يكون متناسباً مع إسهامات ومشاركات الآخرين. تأكد من الشرح الواضح بأن المشكلة والحل أو الفرصة والمنهج يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على أهداف المنظمة.

4. مناقشة الفوائد المترتبة على الحل أو المنهج المقترح.

حاول أن تركز مناقشاتك حول الفوائد التي يمكن أن تترتب على تطبيق حلك المقترح أو منهجك على الفرصة التي تريد استغلالها. إن سمات الحل الذي تقترحه أو كيفية تطبيق هذا الحل تعد أقل أهمية في هذه المرحلة، حاول أن تقدم أمثلة محددة للفوائد التي يقدمها مقترحك أو الحل الذي تقدمت به لمديرك وللمنظمة ككل. وإذا كنت قد اختبرت هذا الحل على مشكلة بسيطة وكانت هناك بعض النتائج الجيدة، حاول أن تبرز ذلك، يمكن أن يكون ذلك نقطة قوية في كسب التزام الإدارة للعمل الذي تقدمت به.

5. تحمل مسؤولية النتائج.

من المهم أن يخبر مديرك بتحملك للنتائج التي تترتب على الحل المقترح أو المنهج الذي استخدمته. يعتبر ذلك جزءاً أو مكوناً مهماً في مناقشاتك، كما أنه يوضح التزامك بتحقيق النجاح. حاول قدر المستطاع إشراك مديرك في تطوير الخطة النهائية التي تعالج المشكلة التي قمت بتحديدتها أو استغلال الفرصة التي قمت بعرضها.



استخدام الاستماع والتساؤل

كما يقترح الجزء السابق من هذا الكتاب، فإن مهاراتك في الاستماع ووضع الأسئلة تمكّنك من الحصول على أفضل النتائج خلال تفاعلاتك مع مديرك. حاول أن تركز على قدرتك الفاعلة في الاستماع عندما تكون هناك تفاعلات أو تواصل يومي مع مديرك. وخلال هذا الاستماع حاول أن تستنج مغزى كلمات وسلوكيات المدير وهو يناقشك في بعض الأمور المتعلقة بالعمل، على سبيل المثال: إذا كان مديرك يبدو وكأنه تحت ضغط معين، حاول أن تحدد مصدر هذه الضغوط وإمكانية مساعدتك في تحقيق أو التخلص منها.

خلال المحادثة أو الاجتماع مع مديرك، عليك أن تخبر مديرك بالأسئلة التي تحتاج الإجابة عنها أو أي أمور أخرى تحتاج إلى التوضيح قبل أن ينتهي هذا الاجتماع.

تذكر أهمية الاستماع الفاعل عامة وأهميته في فهمك لموقف المدير خاصة. حاول أن تقدم التغذية الراجعة الكلامية (الشفهية) «إنني أرى» أو «أدرك ما تعنيه»، وكذلك التغذية الراجعة غير الشفهية (هذا الرأس، الابتسامة، أو توضيح فهمك لما تقومون بمناقشته) لمديرك. حاول أيضاً أن تؤجل عملية الحكم على الأشياء لكي توضح اهتمامك وتعاطفك معه.

الاستماع: تركيز الانتباه كي تسمع الأشياء بطريقة ملائمة.

تذكر أن معظم الناس يميلون إلى إمداد رؤسائهم بمعلومات قليلة، غير كافية أحياناً، وغالباً ما يتأخرون في تقديم هذه المعلومات. سل مديرك بعض الأسئلة لتعرف كم المعلومات التي يريدها منك وتكرار هذا الطلب والتوقيت الذي يفضله لاستلام هذه المعلومات. إن مثل هذه الأسئلة يمكنك من:

- جمع معلومات جديدة عن مديرك.
- تشجع على المحادثة وإبراز اهتمامك ومدى تقبلك لأهداف العمل التجاري التي قام مديرك بوضعها.
- تطوير فهم أفضل لوجهات نظر مدير.
- تحديد نقاط الإتفاق حول الموضوعات المهمة.
- الإستمرارية في بناء الثقة والعلاقة الجيدة.
- توضيح والتأكد من المعلومات.

الاختلاف مع مديرك

يميل الكثير من الأشخاص إلى تجنب الاختلاف مع مديريهم. ذلك لأنهم يخشون أن ينظر إليهم مديروهم نظرة سلبية أو يخافون

أن يترتب على هذه الاختلافات مواقف دفاعية. لكن معظم المديرين يضعون قيمة عالية على وجهات النظر المختلفة، ويوضح معظم المديرين أنهم لا يستمعون العدد الكافي من وجهات النظر المختلفة. إن تسليط الضوء على المعلومات أو الأفكار الجديدة يمكن المدير من اتخاذ وضع القرارات الذكية، النقطة المهمة هنا هي أن تقوم هذه الاختلافات في وجهات النظر بطريقة بناءة. تساعدك الممارسات الآتية في عمل ذلك:

- ربط الأفكار أو التغذية الراجعة بأهداف المدير وأهداف المنظمة. على سبيل المثال، «أعتقد أن قاعدة البيانات الأخرى المتعلقة بالمستهلكين يمكن أن تساعدنا في تخفيض التكاليف بطريقة أكبر من تلك القاعدة التي تفكر فيها، وأن تخفيض التكاليف هي الشغل الشاغل لكل شخص هذه الأيام».
- وفر لمديرك المقترحات التي يمكن تطبيقها. على سبيل المثال: «ماذا لو أننا تكلمنا مع الشركات الأخرى التي استخدمت هذه القاعدة للبيانات، بهدف معرفة تجربتهم ومعرفة ما إذا كانت لديهم تحفظات معينة على هذه البرمجية الحاسوبية».
- شرح أهمية الفكرة في تجنب الأخطاء المحتملة أو التغلب على المخاطر.

لكي نوضح ذلك، «إن قاعدة البيانات التي أداغ عنها، ربما تعطينا فرصة أفضل لضمان الحفاظ على البيانات وسريتها، ويمكن تثبيتها قرص الحاسب الصلب بصفته برنامجاً قائماً بذاته دون الحاجة إلى تكاملها مع نظم تقنية المعلومات الأخرى.

● تقديم البدائل الممكنة.

على سبيل المثال: «بالإضافة إلى تركيزنا على استبدال قاعدة البيانات الحالية، يمكننا أيضاً أن نفكر في تحديثها أو القيام بتلزيماها إلى شركة أخرى».

● إنعكاس وجهة نظر المدير في أثناء المناقشة.

على سبيل المثال: «إنني أفهم أنك قلق بخصوص تدريب الموظفين على قاعدة البيانات الجديدة بطريقة أسرع وأكثر فاعلية، لقد قمت بالبحث في هذا الموضوع ووجدت مستشاراً محلياً معقول في تكاليفه ويتميز بسمعة طيبة بالشركات المماثلة لنا».

في جميع توصياتك لمديرك، تذكر أنه إذا كانت أهدافكما متفقة فإنه من المحتمل لمثل هذه الاختلافات ألا تحدث.

يمكنك الجدول «واجه تحدي الإدارة لأعلى» من تقويم مدى فاعلية عملية تواصل الموظف مع مديره.

الإدارة لأعلى

واجه تحدي «الإدارة لأعلى»

الآن، وقد تعلمت الكثير عن كيفية التواصل بفاعلية مع مديرك، حاول تقويم مدى فاعلية «جريس» - مدير إقليمي لشركة برمجيات حاسوبية، في التواصل مع رئيسها «راندي». اقرأ نص محادثتها في إحدى الاجتماعات، ثم اتبع التعليمات المتاحة أدناه في تقديم فاعلية «جريس».

نص الحوار:

جريس: راندي، هل لديك دقيقة من الوقت؟ أود أن أناقش بعض هذه الأهداف التي قمت بتوزيعها علينا.

راندي: بالطبع. تفضلي بالجلوس.

جريس: أمل عدم مقاطعتك فيما تقوم به وأدرك مدى انشغالك هذه الأيام.

راندي: أبدأ. تعلمين أنني أحب مناقشة هذا النوع من الأمور بصورة شخصية، لأن البريد الإلكتروني يمكن إساءة فهمه.

جريس: بالطبع، وأشكرك على ذلك. إن أحد أهدافنا هنا هو

«زيادة كفاءة عملياتنا الداخلية». يعتبر هذا الهدف واسعاً لدي
(غير محدد). أين - بالتحديد - ترى إمكان فشل عملياتنا
الداخلية؟

راندي: في الحقيقة إن واحداً من موظفينا هو الذي استخدم هذه
اللغة (يعني العبارة التي استخدمها راندي). أوافقك الرأي
على غموض هذه العبارة وقد سألت هذا الموظف أن يوضح
ذلك.

جريس: قلق أيضاً أننا يجب أن نزيد مبيعاتنا للمستهلكين في
الشركات الخدمية بنسبة 15%، إن معظم رجال البيع عندنا
غير متعودين على التعامل مع قطاع الخدمات، ولهذا فإنني
أعتقد أن قليلاً من التدريب يُعد ضرورياً لتحقيق هذا الهدف.
ما هو رأيك في ذلك؟

راندي: أتفق معك في ذلك.

جريس: سوف أقوم بالتعامل مع التفاصيل المتعلقة بعملية التدريب
من خلال مقترح سوف أقدمه لك خلال الأسابيع القليلة
القادمة.

راندي: يبدو ذلك الأمر جيداً.

جريس: هل تريد شيئاً مختصراً بتكاليف تقديرية أم تفصيلاً كاملاً بما في ذلك طبيعة هذه التكاليف وتصنيفها.

راندي: ليس هناك حاجة لأن يكون هذا المقترح في أكثر من صفحة واحدة أو اثنتين، لكنني أفضل تفصيل هذه التكاليف وتصنيفها. من الصعوبة هذه الأيام أن نحصل من الإدارة على المبالغ التي نريدها بخصوص هذا النوع من التكاليف (تكلفة التدريب).

جريس: أخيراً، وفيما يتعلق بالهدف الأخير والذي يقول سوف نبدأ في دفع التحديثات للبرمجية المتعلقة بالمحاسبة فيما يتعلق بتجميع الحسابات المالية لعملائنا. مع كل احترامي وتقديري، ربما يمثل ذلك خطأ فادحاً.

راندي: حقيقي! لماذا تفكرين كذلك؟

جريس: إن أحدث إصدار لهذه البرمجية قد تم إنتاجه العام الماضي فقط. إن الكثيرين من عملائنا هم أصحاب الشركات الصغيرة، وأعتقد أنهم سوف يعارضون (يقاومون) حقيقة أننا ندفعهم للاستثمار في هذه النسخة الحديثة للبرمجية. لقد قلت بنفسك إن عملاءنا من أصحاب الشركات الصغيرة تمثل عصب (العامود الفقري) في إستراتيجيتنا التسويقية وأعتقد أنهم سيشعرون بالانزعالية بسبب هذا التحديث.

راندي: لقد أشرت إلى نقطة في غاية الأهمية. ربما تستطيع القيام بمراجعة أهدافنا لتصبح واضحة أننا نقترح فقط التحديث بخصوص العملاء وأصحاب الشركات الكبيرة والذين يهمهم أن يكون لهم مزية تنافسية في هذا المجال.

جريس: أشكر يا سيد «راندي».

التعليمات:

ضع علامة (√) أمام كل عبارة تعتقد أنها تمثل شيئاً فاعلاً قامت به «جريس» في أثناء محادثتها مع المدير وعلامة (×) للعبارات الأخرى:

1. تواصلت جريس مع مديرها بالأسلوب الذي يفضله هو.
2. استخدمت جريس اللغة المحددة، خصوصاً تلك المتعلقة بمواعيد الاستحقاق.
3. سألت جريس عن التوضيحات بخصوص الأجزاء الغامضة من الخطة.
4. سألت جريس عن المعلومات المتعلقة بأداء مديرها.
5. بحثت جريس عن الاتفاق على الأمور الضرورية مع مديرها.
6. عند حدوث الاختلاف في الرأي، قامت جريس بربط رد فعلها والتغذية الراجعة منها بأهداف مديرها وأهداف الشركة.
7. عند حدوث الاختلاف في الرأي، قدمت جريس لمديرها عدة بدائل يمكنه استخدامها.

تفسير الردود والإجابات:

العبارات التي يجب وضع (√) أمامها هي 1، 3، 4، 5، 6.

انظر إلى شرح ذلك أدناه:

1 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. توقفت جريس بمكتب مديرها لتقوم بالمناقشة وجها لوجه؛ لأنها تعلم أن هذا الأسلوب من التواصل هو أسلوب «راندي» المفضل.

2 - ضع علامة (X) أمام هذه العبارة. قالت جريس إنها سوف تقدم مقترحاً إلى «راندي» خلال الأسابيع القليلة القادمة. تتسم هذه العبارة بالغموض، ربما يُفسَّر «راندي» ذلك بطريقة مختلفة عما تعنيه جريس.

3 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. سألت جريس راندي بأن يوضح الهدف الغامض بخصوص تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

4 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. سألت جريس مديرها راندي عن كيفية تصميمها للمقترح الذي سوف تتقدم به.

5 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. تأكدت جريس من موافقة راندي معها. فيما يتعلق بأهمية وضرورة تدريب رجال البيع.

6- ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. عندما اختلفت جريس في الرأي مع راندي بخصوص دفع تحديث برمجية المحاسبة إلى العملاء، صاغت رأيها في سياق رغبة الشركة في تحديد أولويات العلاقة مع الشركات صغيرة الحجم، ولاحظت أيضاً أن مديرها بنفسه يعتبر هذا النوع من العملاء ذات أولوية خاصة لدى الشركة.

7- ضع علامة (X) أمام هذه العبارة. عندما اختلفت جريس في الرأي مع راندي بخصوص دفع تحديث البرمجية إلى السوق، لم تقدم البديل المناسب لذلك. بدلاً من ذلك كان راندي هو المبادر بهذا البديل. ولو أن جريس قدمت بعض البدائل، لكانت قد أسهمت في تسهيل مهمة مديرها تلك التي (أي تقديم البدائل) قد تسهم في تقوية العلاقة بالمدير.

التفاوض مع مديرك



هناك العديد من الأوقات التي كنت تود فيها أن تحث مديرك لكي ينظر إلى موقف معين من وجهة نظرك، وأن تتوخى القرار الملائم بناءً على ذلك، في مثل هذه المواقف، تحتاج إلى استرجاع مهاراتك في التفاوض لكي تتوصل إلى الحل الملائم الذي تتفقان عليه معاً. تقدم الأجزاء القادمة من هذا الكتاب موضوعاً مهماً يتطلب التفاوض بين المديرين ومرؤوسيه المباشريين - أولويات العمل - وتقدم أيضاً الإرشادات العامة لتوضيح سمعتك المهنية مع مديرك (مكون حاسم وضروري عندما تحاول التفاوض مع الآخرين أو حثهم)، وأخيراً فإن الأجزاء الآتية سوف توضح كيف تتفاوض إستراتيجياً مع مديرك.

نصيحة: عند التفاوض مع مديرك، كن واضحاً ومباشراً. سل عما تريد أو تطلب بدلاً من أن تفترض أن مديرك يعرف هذه المتطلبات.

توضيح وإظهار سمعتك المهنية

كما هو الحال في كثير من المواقف التي تحتاج فيها إلى حث واتباع شخص آخر بخصوص حالة معينة فإن سمعتك المهنية قد تمكنك من التفاوض بفاعلية مع مديرك. تعتبر السمعة المهنية هي مجرد الأساس في الحث والتفاوض، ودون هذه السمعة ربما لا يلتزم

مديرك بتوفير الوقت أو الموارد الضرورية للفكرة أو المقترح المقدم منك، تظهر سمعتك المهنية على مستويين:

أفكارك: هل هذه الأفكار جيدة؟ على سبيل المثال: هل فكرتك عن تركيز مجهوداتك على تطوير منتج جديد لها مغزى في ضوء حالة الوقت الحالية واهتمامات الأعمال التجارية؟ هل فكرت في كل العوامل المتصلة. بهذه الفكرة.

أنت بصفتك شخصاً: هل أنت شخص موثوق به؟ يمكن تصديقه، مخلص في عمله؟ هل أثبت معرفتك بالأمور؟ على سبيل المثال: إذا افترضت منتجاً جديداً، هل لديك فهماً قوياً، ومعرفة قوية بخصائص هذا المنتج، السوق المحتملة، المستهلكين والمنافسين؟ هل يدرك رئيسك هذا الفهم؟

السمعة المهنية = الثقة + الخبرة

كلما زادت الثقة بك وبخبرتك المتراكمة، تزداد سمعتك المهنية وتزداد درجة اهتمام مديرك بالفكرة التي تقدمها، دعنا نلقي بعض الضوء على عنصرَي الثقة والخبرة، بداية بالثقة. قد تساعدك هذه العوامل في زيادة ثقة رئيسك بك.

كن مخلصاً: حاول توضيح أن فكرتك تستحق وقت مديرك وانتباهه.

عندما يراك رئيسك شخصاً مخلصاً، فإنه في الغالب سوف يثق بك.

؟ ماذا تفعل؟

هل هي حقيقة «طريقتي..... والأ»

قام ديفيد بمراجعة جدول المشروع الجديد الذي فوضته إليه رئيسته في العمل «ماريا»، يحتوي المشروع على إعداد سلسلة من التقارير لقسم آخر في الشركة نفسها. بعد مراجعة الجدول، استنتج ديفيد أن موعد الاستحقاق (انتهاء المشروع) من المستحيل تحقيقه. ولم يستطع فهم «موافقة» ماريا «للجدول حين مناقشتها هذا المشروع مع الأقسام الأخرى. لم يتسطع ديفيد أن يفهم منطق «ماريا» في عدم استشارته قبل الموافقة على هذا المشروع.

فكر ديفيد في المضي قدماً في المشروع محاولاً أن ينهيه في الوقت المحدد، لكنه في قرارة نفسه يعلم بأن فريقه لن يستطيع ذلك - حينئذ سيظهر الفريق بمظهر سيئ. حاول ديفيد أن يكتب مذكرة إلى ماريا يقدم فيها اعتراضه على الجدول قبل أن يبدأ الفريق في المشروع. لكنه خشي أن هذه المذكرة سوف تسبب قلقاً لمديرته

علماً بأنه يريد الدعم من ماريا في العديد من المواقف. فكر ديفيد بأنه لا بد من وجود طريقة للاختلاف مع ماريا مع عدم تعرض هذا المشروع أو زملائه أو حتى نفسه للمخاطر.

ماذا تفعل؟ سيقوم الموجهان باقتراح حل لما يمكنك عمله وذلك في جزء لاحق من هذا الكتاب.

• بناء سجل حافل بالثقة. حاول أن تتابع الوعود والالتزامات التي قطعتها على نفسك، وبتصرفك لسلوك يستحق الثقة فإن السمعة بأنك من الأشخاص الذين يمكن الثقة بهم.

• تشجيع استكشاف الفكرة. استمع إلى مخاوف واهتمامات رئيسك لكي تشجع الحوار، ولكي توضح مدى انفتاحيتك لوجهة نظره.

• وضع اهتمامات رئيسك. قبل اهتماماتك. عندما يقتنع رئيسك بأنك تولي اهتماماته عناية خاصة فإنه سوف يميل إلى الثقة بك وبفكرتك.

• الأمانة. عندما تعترف بإخفاقاتك سوف ينظر إليك رئيسك على أنك شخص تستحق الثقة على افتراض أن معظم الأشخاص يرغبون في الإفصاح عن إخفاقاتهم؛ لهذا فإن الإدراك الأمين

لنقاط الضعف في المقترح الذي تتقدم به يمكن أن يساعد في بناء الثقة بينك وبين رئيسك.

لنتطرق الآن إلى الأفعال والمواقف التي يمكن أن تساعد في توضيح وإظهار خبرتك لرئيسك:

• ابحث في أفكارك. حاول تجميع الحقائق التي تتعلق بالفكرة التي تقترحها، وذلك عن طريق: التحدث مع الأشخاص الذين تتوافر لديهم المعرفة بخصوص فكرتك، قراءة والمراجع المتعلقة بالفكرة،... وهكذا. قم بتجميع البيانات والمعلومات التي تساند فكرتك وتلك التي تعارضها حتى تكون متمكنا في هذه الفكرة ونقاط قوتها وضعها.

• الخبرة. شارك في الفرق ذات المهام التي تمتد عبر النشأة والتي تقدم إليك الأفكار عن أسواق محددة، المنتجات، العمليات - حتى تستطيع الاعتماد على هذه المعرفة والخبرة في تقديم الفكرة لرئيسك.

• الاستشهاد بالمصادر الموثوقة. عليك أن تقوم بدعم مقترحك أو موقعك من المعرفة التي تحصل عليها من المصادر الموثوق بها في داخل المنشأة وخارجها. على سبيل المثال: إذا أردت أن يدعم رئيسك وضع قاعدة بيانات جديدة عن العملاء في قسمك،

شارك شهادات وأقوال الأفراد المؤثرين في الشركات المماثلة التي حققت نتائج غير مسبوقه باستخدام قاعدة البيانات التي تقترح على شركتك استخدامها.

• البراهين والأدلة. قم بتدشين مشروع صغير لتوضيح أن فكرتك تستحق أخذها في الاعتبار. على سبيل المثال: إذا كنت تقترح طريقة جديدة في حل شكاوي المستهلكين، فقم بتجربة بسيطة لهذه العملية (حل شكاوي العملاء) لكي تحصل على المعلومات المتعلقة بفوائدها والتي يمكن شراكتها مع مديرك.

تحديد الأولويات

غالباً، سوف تحتاج إلى التفاوض مع مديرك لوضع أو تعديل أولوياتك - القرارات المتعلقة بالأنشطة والمشروعات التي تريد إنجازها، تسلسل أو توالي هذه الأنشطة أو المشروعات، توقيت التنفيذ. إذا حدث تغييراً في عملك أو أُنيطت بك مسؤوليات جديدة، فإنك سوف تحتاج إلى التفاوض بشأن أولوياتك و تواريخ استحقاقها (الانتهاء منها) مع مديرك على وجه السرعة. لا تنتظر حتى تجد نفسك على مقربة من عدم الالتزام بمود الاستحقاق لكي تناقش أولوياتك مع مديرك. عليك أن تقوم بذلك على وجه السرعة وحينما تدرك أن أولوياتك سوف تحتاج إلى تغييرها.

عندما تناقش الأولويات، فإنك تحتاج إلى موازنة فهمك للعمل وتأثيره بالنسبة لفهم مديرِك لهذه الأمور، تأكد من قيامك بعمل الآتي:

• التركيز على أنك على معرفة بأهمية جميع المشروعات التي أنت مسؤول عنها

• كن واضحاً بخصوص الوقت المطلوب للمشروعات (لإنجاز هذه المشروعات) وما يمكنك عمله وما لا يمكنك عمله.

• سل المساعدة في جدولة مواعيد الاستحقاق للعمل الجديد لتجنب التأثير السلبي على المشروعات الأخرى. سوف يدرك مديرِك هذا الأمر ويقدر عملية إعدادك لجدول مقترح يفي بالاحتياجات والمتطلبات الجديدة، وسوف يقدر أيضاً أن مسألتَه عن التغذية الإرتجاعية.

• قدّم البدائل إذا كانت أولوياتك لا تتواءم مع توقعات مديرِك.

التفاوض: عملية تستطيع من خلالها جميع الأطراف حل الأمور والاختلافات وذلك عن طريق المناقشة والتوصل إلى الحلول الوسط (التي تفي بمتطلبات جميع الأطراف).

بعد أن تحصل على الموافقة على أولوياتك، تابع ذلك عن طريق البريد الإلكتروني أو مذكرة مكتوبة لتوضح التزامك بالفكرة ووضع اللمسات الأخيرة في دعم الفكرة.

التفاوض إستراتيجياً

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تحصل عملية التفاوض مع مديرِك أكثر فاعلية، على سبيل المثال: كن واعياً بخصوص اللغة والمستعملة، وحاول تجنب استخدام الضمير «انت» وركز على كلمات مثل «كلانا»، «نحن»، «أنا». لتوضيح ذلك، قل شيئاً مثل: «أنا لا أفهم هذه النقطة» بدلاً من «أنت لم تقم بتوضيح...» أو «إذا كان بإمكاننا الإيفاء بهذا الجدول، سيصبح ذلك أكثر نفعاً أو فائدة لكل منا» بدلاً من «إن جدولك صعب التنفيذ».

كن أيضاً واضحاً أنك تعمل كل ما يحقق أفضل المصالح لمديرِك وللمنظمة ككل، وهذا يعني التركيزاً على «موقف يكسب قيمة الجميع Win-Win» بدلاً من «مكسبي هو خسارة للآخرين» أو «مكسبك هو خسارتي». وعندما تركز على نتائج الأداء التي تفيدك وتفيد مديرِك، يكون من المحتمل نجاح عملية التفاوض مع مديرِك.

بالإضافة إلى ذلك، حاول إشراك مديرِك في عملية حل المشكلات. ثم تأكد من أنك قد فكرت في المشكلة، وأنك تسأل عن المساعدة وتقديم الأفكار التي تتعلق بالحلول الممكنة، وليس فقط تحويل المشكلة إلى مديرِك للتعامل معها. استمع بدقة إلى الكلمات ومعانيها. سل التوضيحات إذا كان هناك شيء لا تفهمه، وأخيراً

تجنب أن تكون دفاعياً إذا لم يتفق معك مديرك في الرأي أو إذا قدم إليك تغذية ارتجاعية بناءة.

5 ما يمكنك عمله

تذكر اهتمامات ديفيد عن كيفية الإختلاف في الرأي مع رئيسه بخصوص تواريخ الاستحقاق (الانتهاء من المشروع) التي طلبتها. إليك ما يقترحه الموجهان (مؤلفي هذا الكتاب).

ربما يشعر ديفيد بالقلق من أنه سوف ينظر إليه من منظور سلبي أو أن تعليقاته سوف تثير ردود فعل دفاعية، فإنه يحتاج إلى معالجة الأمور التي تهمة بخصوص الجدول بطريقة بناءة وإلا، فإن علاقته في العمل مع ماريما قد تتعرض إلى الفشل، يجب عليه أن يتعامل مع ماريما وأن يخطر بها بأنه يعتقد أن الجدول المقترح لا يمكن تنفيذه. إن العنصر الأساس في الحوار هو الاختلاف في الرأي يجب أن يتم بطريقة بناءة. يجب على ديفيد شرح أسباب اعتقاده بأن الجدول لا يمكن تحقيقه أو تنفيذه، كما أنه يجب عليه أن يضع إطاراً واضحاً فيه المخاطر المحتملة والنتائج السلبية. بعد ذلك، يجب عليه أن يسأل الأسئلة التي تمكنه من الفهم الأفضل لوجهة نظر ماريما.

وفي نهاية المحادثة، يجب عليه أن يقدم الحلول البديلة من مجرد إبدائه الاعتراض على الجدول، وبعمله مع رئيسته (ماريا) للتوصل إلى الفهم المشترك للموقف، يمكنه من أن يوائم أهدافه مع أهداف رئيسته التي ستساعد بدورها كل فرد في المنشأة.
