

التأثير بفاعلية في الاتجاه الأعلى تأكد من أن معرفتك تحدث تغييراً

بقلم: مارشال قولدسميث

نشر هذا المقال في كتاب بعنوان Leading Organizational Learning، للكاتبين م. قولدسميث، وهوارد مورقن، وألكساندر أوق، الناشر: جوسي-جاس، (2004)

"تميل الغالبية العظمى من الناس إلى التركيز في الاتجاه الأدنى منشغلين بالأسباب بدلاً من النتائج ومهتمين باستحقاقاتهم لدى مؤسساتهم ورؤسائهم، وحرصين في المقام الأول على ما ينبغي الحصول عليه من الصلاحيات. ونتيجة لذلك فقد أفقدوا أنفسهم تأثيرها". - بيتر دروكر.

كتب بيتر دروكر بإسهاب عن تأثير الموظف صاحب المعرفة في المؤسسات الحديثة. والموظفون أصحاب المعرفة هم أولئك الأشخاص الذين يعلمون في مجال أعمالهم أكثر مما يعلمه مديروهم. ومع أن كثيراً من أصحاب المعرفة هؤلاء قد أمضوا سنوات من التعلم واكتساب الخبرة والتدريب في مجال عملهم، إلا أنهم في الغالب يفتقرون إلى التدريب على كيفية التأثير الفعال في الإدارة العليا. وأشار بيتر دروكر إلى أنه لا جدوى من المعرفة مهما تكن غزيرة ما لم تطبق عملاً وسلوكاً.

وأوضح وورنر بورك أن "خبرة التأثير البناء في الرؤساء" قد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن بنود الفعالية الإدارية عند قيام الموظفين بالحكم على مديريهم في وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) - قبل انفجار مكوك الفضاء كولمبيا مباشرة. ومع أن ضعف التأثير الإيجابي في شاغلي المناصب الإدارية العليا لم يكن السبب الوحيد في انفجار المكوك، إلا أنه كان أحد العوامل الواضحة التي أسهمت في ذلك. وبعد مراجعة نتائج التقييم الشامل في أكثر من 60 مؤسسة، لم أندش على الإطلاق لهذه النتائج، فذاك هو العرف السائد في كثير من المؤسسات وليس الاستثناء. كما أن ناسا ليست المؤسسة الوحيدة التي تتأثر عندما لا يؤثر أصحاب المعرفة بفاعلية في الاتجاه الأعلى، بل تعاني المؤسسات في جميع المجالات عندما لا يستطيع الموظفون الرئيسيون التأثير بفاعلية في إدارتهم العليا.

وقد قصد بالوصايا العشر المدرجة أدناه مساعدتكم في التأثير بشكل أفضل في إدارتكم العليا، وأرجو أن تعينكم هذه الوصايا على ترجمة أفكاركم الجيدة إلى أعمال ذات مغزى!

- عند تقديم أفكار إلى الإدارة العليا، عليك أن تدرك بأن المسؤولية في إقناعهم بتبنيها تقع على عاتقك أنت وليس عليهم.

فالتأثير في الإدارة العليا يشبه من نواح عديدة بيع المنتجات أو الخدمات إلى عملاء خارجيين. فهؤلاء العملاء ليسوا مضطرين للشراء، ولكن عليك إقناعهم بذلك. والبائع الجيد هو الذي يتحمل المسؤولية في إنجاز البيع، حيث لن يكثرث به إن هو ألقى باللائمة على عملائه لعدم شرائهم منتجاته.

ومع وضوح أهمية تحمل المسؤولية في المبيعات الخارجية، فإن عدداً هائلاً من الناس في الشركات الكبيرة يقضون ساعات لا تحصى في "لوم" الإدارة على عدم الأخذ بأفكارهم. وقد أوضح كريس أرقيريس كيف أن "الأفكار المقدمة إلى الإدارة العليا" تتحول في الغالب إلى نوع من "إلقاء التبعة على الآخر"، مشيراً إلى أن الأمور يمكن أن تتجه نحو الأسوأ عندما يتم التركيز على الجانب السلبي منها وليس على الجانب الإيجابي.

فلو تم تكريس وقت أطول لتطوير القدرة على تقديم الأفكار ووقت أقل للوم الإدارة على عدم تبنيها هذه الأفكار، فقد يتم إنجاز الكثير.

والتعليم هو أحد الأدوار الأساس في عملية البيع. ومرة أخرى استشهد بقول دروكر: "يفترض دائماً من الشخص صاحب المعرفة تحمل المسؤولية في إيصال أفكاره إلى الآخرين. فمن الغرور الهمجي افتراض أن الشخص العادي يمكنه أو يجب عليه بذل الجهد لفهم الشخص المتخصص، حيث أن الشخص ذو التأثير الفعال في الاتجاه الأعلى يحتاج لأن يكون معلماً. والمعلمون الأكفاء يدركون أن إيصال المعرفة للآخرين هو في الغالب أكثر تحدياً من الحصول على هذه المعرفة.

- ليكن تركيزك على المساهمة في الصالح العام وليس فقط على تحقيق أهدافك.

البائع الفعال لا يقول أبداً لعميل: "إن عليك أن تشتري هذا المنتج، لأنك إن لم تفعل فلن أحقق أهدافي!".

والبائع الفعال يستجيب لاحتياجات المشتري وليس لاحتياجاته الخاصة. وبالطريقة نفسها، يستجيب المؤثرون في الإدارة العليا لاحتياجات المؤسسة الأوسع وليس لاحتياجات وحدتهم أو فريقهم.

عند التأثير في الاتجاه الأعلى، ركز على أثر القرار على الشركة بوجه عام. ففي معظم الحالات تكون احتياجات الوحدة واحتياجات المؤسسة مترابطة بشكل مباشر، وفي بعض

الحالات قد تكون غير مترابطة. فلا تفترض أن بوسع التنفيذيين "الربط" تلقائياً بين الفائدة التي قد تعود على وحدتك والفائدة التي قد تعود على الشركة ككل.

• *ابذل قصارى جهدك للفوز "بالمعارك الكبرى" – لا تهدر طاقتك و"رصيدك النفسي" في أمور تافهة.*

إن وقت المسئول التنفيذي محدود جداً. ومن ثم عليك أن تحلل أفكارك بشكل دقيق قبل "الاعتراض على النظام". لا تهدر الوقت في المسائل التي لا تؤثر على النتائج. ركز على المسائل التي من شأنها أن تصنع فرقا حقيقيا، وكن مستعداً لقبول "الخسارة" في الأمور الصغيرة.

كن حساسا بنوع خاص لحاجة الناس بالفوز بالمناقشات غير العملية التافهة حول أشياء من قبيل المطاعم أو الفرق الرياضية أو السيارات. فالناس يضيعون بنا أكثر عندما نسعى لإثبات صحة آرائنا في توافه الأمور بدلاً من إثبات ذلك في الأمور الهامة المتعلقة بالعمل. وأنت تتلقى أجراً مقابل قيامك بما من شأنه أن يصنع الفرق ويحقق الفوز في الأمور الهامة وليس مقابل الفوز في جدل حول الجودة النوعية للفرق الرياضية.

قدم تحليلاً واقعياً ومجدياً لتكلفة أفكارك – لا تروج فقط للفوائد.

لكل مؤسسة موارد ووقت وطاقة محدودة. وقد يعني قبول فكرتك رفض فكرة أخرى. يعتقد شخص آخر أنها رائعة. فكن مستعداً للدخول في مناقشة واقعية لتكاليف فكرتك. وعليك أن تقر بحقيقة أن ثمة شيء آخر لا بد من التضحية به لتنفيذ فكرتك.

وباستعدادك لمناقشة تكلفة أفكارك بواقعية، يمكنك "التهيب" للاعتراض" على فكرتك قبل حدوثه، كما أن عليك الإقرار بالتضحية التي قد يكون على شخص آخر بذلها وإثبات كيف أن فوائد خطتك تفوق تكاليفها.

• *اعترض على المسائل التي تنطوي على انتهاك لأخلاقيات العمل والاستقامة – لا تسكت أبداً على انتهاك أخلاقيات العمل.*

لقد أظهر ما حدث لشركة إنرون وشركات الإنترنت العالمية وغيرها من المؤسسات كيف أن انتهاك الأخلاقيات يمكن أن يدمر حتى أفضل الشركات. فأبي انتهاك لمعايير الاستقامة والنزاهة في أية شركة يمكن أن يلحق ضرراً بالغاً بها. نأمل ألا تطلب منك إدارة شركتك أبداً القيام بشيء فيه انتهاك لأخلاقيات العمل في الشركة. وإن حدث ذلك، فعليك أن ترفضه وأن تبلغ الإدارة العليا فوراً بذلك. فأنت بذلك تتخذ إجراء لمصلحة الشركة العليا وعمالها وزملائك ونفسك.

عند الاعتراض حاول ألا تفترض أن الإدارة طلبت منك المخالفة عن قصد. ففي بعض الحالات، قد تبدو بعض الطلبات غير ملائمة بسبب سوء فهم أو خلل في التواصل. حاول أن تشرح وجهة نظرك بطريقة الراجب في المساعدة وليس المنتقد.

• اعلم أن المسؤولين في الإدارة العليا هم بشر مثلك – لا تقل: "أنا أستغرب أن يقوم إنسان في هذا المستوى ب....."

من الواقعية أن ننتظر من المديرين في المناصب العليا أن يكونوا على قدر من الكفاءة والتأهيل، ولكن من غير الواقعي أن ننتظر منهم أن يكونوا فوق البشر العاديين. هل رأيت في تاريخ الجنس البشري ما يشير إلى أن من يملكون ناصية الجاه والقوة والمال يملكون بالضرورة ناصية الحكمة والمنطق التام؟ كم مرة افترضنا أن شخصاً في هذا المستوى الرفيع ينبغي أن يعرف ما يحدث أو أن يكون أكثر منطقية أو لا يرتكب هذا النوع من الأخطاء أو لا يتورط أبداً في مثل هذا التصرف غير الملائم ثم لم يكن كذلك.

حتى أفضل القادة بشر. وكلنا خطأ. فعندما يخطئ مديروك ركز بصورة أكبر على مساعدتهم بدلاً من انتقادهم.

• عامل المسؤولين في الإدارة العليا بنفس اللطف الذي تعامل به الشركاء أو العملاء – فلا تبخسهم حقهم في الاحترام.

وإذا كان من المهم تجنب "تملق" الإدارة العليا، فمن المهم أيضاً تجنب رد الفعل المعاكس. لقد وُجد أن هناك عدداً كبيراً من المسؤولين في الإدارة الوسطى يمضون الساعات في الحط من شأن "الشركة والتنفيذيين أو يطلقون تعليقات مدمرة حول زملاء العمل الآخرين، حيث عادة ما يأتي بند "تجنب التعليقات المدمرة حول الشركة أو زملاء العمل" ضمن البنود "العشرة الأخيرة" عند تقييم رضا العاملين عن زملائهم في العمل.

من الأفضل بوجه عام أن تسأل نفسك الأسئلة التالية قبل أن تعلق:

1. هل سيساعد هذا التعليق شركتنا؟
2. هل سيساعد هذا التعليق عملاءنا؟
3. هل سيساعد هذا التعليق الشخص الذي أتحدث إليه؟
4. هل سيساعد هذا التعليق الشخص الذي أتحدث عنه؟

إذا كانت الإجابة على جميع هذا الأسئلة بلا – ففيم التعليق إذن! هناك فرق كبير بين الأمانة التامة والصراحة السلبية. وكما أسلفنا، من المهم دائماً "الاعتراض" على القضايا التي تمس الاستقامة والأمانة. كما أنه من غير الملائم في العادة " الحط من شأن" شخص عند الاعتراض عليه.

• *ساند القرار النهائي للفريق – لا تقل: " هم قالوا لي أن أخبركم".*

إذا كان القرار النهائي للفريق غير مناف للأداب أو مخالف للقانون أو الأخلاق – فلا عليك إلا أن تعمل على إنجاحه! فالمديرون الذين يقولون " أخبروني بأن أخبركم" يُنظر إليهم على أنهم مجرد "ناقلي رسائل" لا قادة. والأسوأ من ذلك، أن تقول "أولئك الحمقى قالوا لي بأن أقول لكم". فعندما تظهر ضعف التزامك بالقرار النهائي، فإنك تتسبب فرص تنفيذها بفعالية.

هناك سؤال بسيط عليك أن تسأله لنفسك عند إبلاغ الغير بالقرارات الصعبة وهو "ماذا تود من الآخرين أن يفعلوا حين تكلفهم بإبلاغ قرارك النهائي للناس على الرغم من عدم موافقتهم عليه؟" سل نفسك هذا السؤال ثم عامل مديرك بالطريقة نفسها التي ترغب أن تعامل بها لو كنت مكانه.

• *عليك بالسعي لإحداث تغيير إيجابي – لا تحاول فقط أن "تحقق الفوز" أو أن "تثبت صحة رأيك".*

من السهل أن نركز على أخطاء الآخرين أكثر من تركيزنا على تحسين الأشياء. وهناك نصيحة هامة يجدر بك أن تتذكرها عند التأثير في الاتجاه الأعلى، وهي أن يكون هدفك الدائم هو إحداث تغيير إيجابي في شركتك.

اعلم أن الشركات تختلف عن المؤسسات الأكاديمية. ففي المؤسسة الأكاديمية يمكن أن يكون الهدف هو تبادل الأفكار، وليس التأثير في العالم. وقد تكون ساعات من الجدل الحاد في المؤسسة الأكاديمية أمراً مقبولاً تماماً. أما في الشركات يكون تبادل الأفكار غير المؤثرة عبثاً لا طائل منه ومضيعة لأموال المساهمين وانشغالا عن خدمة العملاء.

عندما كنت في مقابلة مع مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، سئلت: "ما هي أكثر نقاط الضعف شيوعاً لدى التنفيذيين الذين التقيت بهم؟" فكان جوابي: "كثرة حرصهم على الفوز". ركز على السعي لإحداث تغيير. فكلما أسهمت فكرتك في وضع الآخرين على الطريق الصحيح أو حققت لهم الفوز، زاد احتمال تنفيذها بنجاح.

• ركز على المستقبل – "اجعل" الماضي وراء ظهرك .

من أهم السلوكيات تجنب "البكاء" على الماضي. هل سبق أن عملت تحت إدارتك موظف يصر على البكاء على ما كان؟ عندما يصر الناس على البكاء على الماضي، فإنهم يعيقون حدوث أي تغيير مؤثر في المستقبل. ويميل مديروهم إلى اعتبارهم أشخاصاً مزعجين، وتأتي تقاريرهم المباشرة غير مرضية، وتكون الخسارة من نصيب الجميع.

الأشخاص الناجحون يحبون الأفكار التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم في المستقبل ويكرهون أن يؤخذوا بأخطاء الماضي. وحين تركز على المستقبل فأنت تركز على ما يمكن تحقيقه في الغد، وليس على ما لم يتم تحقيقه بالأمس. ويمكن أن تؤدي هذه النظرة نحو المستقبل إلى زيادة فرصك في التأثير الفعال في الاتجاه الأعلى. كما ستساعدك على بناء علاقة أفضل وطويلة الأمد مع الناس في كافة المستويات في شركتك.

وباختصار، عليك أن تفكر في السنوات التي قضيتها "في إجادة مهنتك". فكر في كل المعارف التي جمعتها، وكيف أن معرفتك يمكن أن تفيد شركتك كثيراً. كم من الطاقة بذلت لاكتساب كل هذه المعرفة؟ وكم من الطاقة بذلت لتتعلم كيف تقدم هذه المعرفة كي تحدث تغييراً حقيقياً؟ أرجو من خلال الاستثمار البسيط في تعلم كيفية التأثير في الاتجاه الأعلى أن تتمكن من إحداث تغيير كبير وإيجابي في مستقبل شركتك.