

6

الممارسة القوية رقم 5: الحفاظ على الحدود الصحيحة

كونك قائدا لمرتزقة فهذا في حد ذاته وظيفة تتسم بالوحدة والعزلة.

— مقتبس من كتاب أسرار القيادة لـ "ويست روبرتس"

مقدمة

كيف يمكن أن يكون قائد أعلى الفرق القتالية النظامية ذات العدد الكبير من الجنود مثل "هانس" (والتي هاجمت أوروبا في القرون الأولى بعد الميلاد) أن تكون (وظيفة تتسم بالوحدة والعزلة)؟ يظهر شعور قائدهم - ويدعي "اتيلا" - الذي أشار إلى ذلك في كتاباته، وانعكس ذلك أيضًا في موقف قام به الرئيس الأمريكي "هاري ترومان" بعد ذلك بعدة قرون أن يضع علامة شهيرة على مكتبة الرئاسي بالبيت الأبيض تقول:

"الدولار يتوقف هنا"

يشعر القادة بالوحدة بسبب بعض القرارات التي لا يمكن مشاركتها مع صديق أو يمررها إلى مناصب أعلى لاتخاذ قرار فيها، كثيرا ما يأخذ القادة القرارات النهائية على عاتقهم بمفردهم.

ربما تطرح خطورة هذه القرارات مساعدات من قبل بعض المقررين في اتخاذ القرارات، وبالرغم من ذلك، لا يملك الأفراد الذين يكونون في الدرجة العليا من المنظمات المميزات المتاحة لصناع القرار في المراتب الأدنى، وتلك المميزات تدعم بالتأكيد اتخاذ القرار الصائب، بعدما يتم جمع الكثير من المعلومات، يكون على القادة بمفردهم اتخاذ مسؤولية القرارات النهائية والتي تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي لمنظمتهم.

نموذج (انعزال ووحدة المناصب العليا) يبين أيضًا احتياج القادة التنفيذيين لتجنب تدخل العلاقات الشخصية مع الآخرين في شئون المنظمة، يعرف كبار التنفيذيين أهمية الحفاظ على الحدود الشخصية الملائمة مع المرءوسين كوسيلة للحفاظ على مكانة صحيحة وحتمية. وذلك لأن كل وظيفة في أي منظمه تقوم بعمل تقارير لمديرها المباشر، يبدو شعور من الوحدة غير مفهوم وغير مبرر، إلا أن موضوع "عدم تخطي الحدود" يعتبر وثيقة الصلة بالمديرين التنفيذيين بالشركة، ويستفاد المديرون من دراسة تلك المواقف عندما يحتاجون إلى تعزيز المهارة القيادية من خلال مجموعات وفرق العمل، في هذا الفصل، نعيد النظر إلى أهمية الحفاظ على حدود العلاقات الشخصية، ونناقش كيف أن المهارة تساهم في قدرة المدير ليؤدي الدور الإشرافي المنصف بمسؤولية وعدالة.

الإدارة بهدوء: تأثير العلاقات الشخصية على العمل

الحدود الصحيحة والحفاظ على المسافات

أهمية الحدود الشخصية التي ناقشناها في هذا الفصل لا تمنع المديرين من البقاء على الاتصال والارتباط والاندماج مع المجموعات التي يديرونها، ولكن ببناء الحدود الشخصية المناسبة، يمتلك المديرون قدرة هائلة، ليس فقط ليحكموا السيطرة وقتما أرادوا

ولكن أيضًا ليشجعوا مرءوسيهـم من خلال التمكين والتدريب وأشياء أخرى، والتي تتضمن فرص تنمية الموظف، ومن أجل مناقشة الحدود الصحيحة بين الموظف ورئيسه، نرى أنه من الخطأ أن تنفصل الإدارة عن من هم يندرجوا تحت إشرافها، ولكن في الحقيقة، هي مفارقة من الفعالية الإدارية التي يكون فيها القادة في حالة قوة وأقل ما يكون من الصرامة مع الاحترام تجاه مرءوسيهـم. إن المديرين القادرين على إقامة الحدود الثلاثة والصحيحة دائمًا ما يشعر المرءوسين بالراحة عند الاقتراب والتعامل معهم لأي سبب من الأسباب، ولكن على فريق العمل أن يعرف بل ويكون على دراية كاملة بأن هناك حدوداً للتواصل مع قائدهم على المستوى الشخصي، ونعني بوجود الحدود الصحيحة أن المدير قد أعطى الرسالة للآخرين، بكلا الطريقتين سواء بشكل صريح أو ضمني، وذلك عن السلوك والمحتوى المناسبين واللائقين، وأيضًا عن السلوك الذي يخرج عن حدود اللائق والمسموح به.

ويمكن جزء من تحدي إدارة مجموعه من الناس في اتخاذ قرارات وأحكام ينظر إليها بأنها عادلة ومنصفة، فالعدل، كعنصر مهم من مبادئ القواعد الذهبية، يعتبر صفة هامة للقيادة الرشيدة، وأحيانًا يكون القرار العادل واضح جدًا، وفي أحيان أخرى قد نحتاج إلى "وزن" البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، وفي تلك العملية نوازن بين القيم المختلفة والبدائل المتاحة، فبال تأكيد سوف تلعب القضايا الشخصية دورًا مهمًا في كيفية اتخاذ القرار، حينها سيدمج صنع القرار واحدًا من الأسئلة التالية إلى عمليتهم وهذا بشكل فطري: من الذي سوف يتأثر بالأحداث التي سوف نتخذها، وما هو هذا التأثير؟ هل سيتحيز قرار معين لشخص بعينه أو مجموعه بعينها، أكثر من شخص آخر أو مجموعه أخرى؟ ما هو الرد العاطفي الذي سوف يصدر كرد فعل علي هذا القرار، وهل أنا جاهز لكيفية التعامل مع رد الفعل هذا؟ وأي رد فعل أفضل تجنبه؟ في هذا التقدير، من المهم التركيز على هذه القضية بعينها، و أيضًا لكل من مزايا المشاركات للبدائل المختلفة، والمخرجات المطلوبة التي في النهاية ستعود بنفع على المنظمة، من المهم إدراك أن متخذي القرار لا يمكن التأثير عليهم بعوامل لا تخص العمل، لا يستطيع المدير أن يأخذ "ما يفضلهُ الفريق"

في الاعتبار، لا يستطيع المديرون اتخاذ قرار في صالحهم من الناحية الشخصية أو قرار في صالح الأفراد الذين يشعر المديرون بالقرب إليهم على المستوى الشخصي، خاصة عندما يكون هذا القرار خطأ في حق المنظمة، وإذا فندنا تلك العادة المؤثرة للمدير، نحن نؤكد على خطورة تأثر صورة وعدل وموضوعية القادة عندما يسمح للعلاقات الشخصية أن تؤثر على سلوك القادة الإشرافي في العمل واتخاذ قراراتهم.

وتعريف عدم تجاوز الحدود هنا هو الفصل ما بين اثنان أو أكثر من الكيانات، وهذا يوضح أين ينتهي حد كيان ما وأين يبدأ الحد لكيان آخر، الحد ما بين الناس في المنظمة يكون ملموسا بشكل أقل من خط الممتلكات أو الدفاع، وتتضمن الحدود التابعة لأي منظمة أكثر من مجرد المساحة الفعلية بين الناس (بالرغم من أن هذا مهم أيضًا)، ولكن بالأحرى، تتضمن القضايا الحساسة بشكل كبير فيها يخص الأدوار التي يظن شخص ما أنه من حدود وظيفته وما تظن المنظمة أنه من حدود وظيفته، وذلك يحكم سلوك العلاقات مع الآخرين في المنظمة، وتتضمن فكرة حدود أيضًا أنه عندما يتضمن دور أحد أفراد العمل مراقبة أداء موظفين آخرين، وردود أفعالهم، وتدريبهم والإشراف عليهم واتخاذ قرارات خاصة بتوظيف الأفراد أو طردهم من العمل، أو الدعايا، وما يتشابه مع هذه الشئون، تظهر هنا حاجة ملحة لتحديد و"ترسيم" الحدود الشخصية بين الشخص المنوط بهذا الدور من جهة والأشخاص الذين تؤخذ بحقوقهم هذه النشاطات من جهة أخرى - وأعني هنا طبعاً الموظفين المعنيين، هذا الخط الأحمر هو في صميم أي قيادة مؤثرة.

الحدود الشخصية الظاهرة

دعنا نبدأ بمناقشة أمثلة لبعض الانتهاكات لتلك الحدود للمديرين، هذه المواقف تحدث عندما يحدث اتصال أو سلوك شخصي غير مناسب في مكان العمل، هذه المواقف لا تتطلب اتخاذ قرار بشأنها لأنها غير لائقة من الأساس ويجب تجنبها في جميع الحالات وفي كل الأوقات، عندما تحدث هذه المواقف، تعاني المنظمة ليس فقط من الخطر الإداري للهيئة ولكن أيضًا من الدعاية السيئة ومخاطر الدعوات القانونية والقضائية الجدية.

نحن نعلم بأمثلة لانتهاكات القيادة في كل الأوقات. لماذا؟ أولاً، لأنها بسبب:

- 1- حدوث هذا النوع من الحوادث قد يأتي بسبب خطأ في الأحكام الشخصية .
- 2- يمكن أن لا يمتلك الأفراد السيطرة على أنفسهم في بعض الأوقات، ويقدموا هذه الحاجة لكي يتم التحقق بها.

3- أنهم يجعلون من تلك الحوادث بمثابة تسليط للضوء عليهم – أي للشهرة. فالمجتمع ككل يميل إلى أن كونه خيالاً من خلال ضعف حكم الأشخاص، فنحن نكون في حالة مدهشة من الاهتمام بموضوع مثل استقالة أحد أهم رؤساء جامعات البحث العلمي بعد اعترافه بشرب الكحول المفرط أو أي أعمال غير لائقة أخرى مع الطلاب مثلاً، نكون مفتونين جداً بأخبار التحقيق مع موظف كبير تحرش بزميلته في العمل بعد فسخ علاقتهم، وقد تعرفت الشرطة على تفاصيل الواقعة في بيت تلك الموظفة، نتابع باهتمام شهادة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في قضية فاضحة مع متدربة تبلغ أقل من نصف عمره.

بالرغم من ذلك، تواجه الشركات في كل الأوقات دعاية أقل في خلافات الانتهاكات الشخصية وذلك من خلال فريق خاص، والجدير بالملاحظة أن مكان العمل هو عالم مصغر لكل الأنواع من سلوك المرء، هذا السلوك هو من يدير السلسلة، فمع كل حدث صحيح ومنتج، هناك حدث طائش أو غير حكيم، الحقيقة هي أن التصرفات الخارجة عن الحدود تحدث في مكان العمل، وفي كثير من الحالات تحدث في صفوف القيادة نفسها، ولسوء الحظ، المنظمة هي التي تتحمل كثيراً من المسؤولية في النهاية عندما يتم الكشف عن هذا السلوك.

لا بد أن يتجنب الأفراد العاملين بوظيفة في هيئة إدارية ما يأتي :

- ❖ تبادل الملاحظات بشكل رومانسي، أو تبادل البريد الإلكتروني أو أياً من وسائل التواصل الأخرى بطريقه غريزية مع المرءوسين، خاصة عندما يكون الموظفون من الجنس الآخر.

- ❖ تبادل الملاحظات مع المرءوسين والتي عادة ما تكون بغیضة أو ازدرائية على النحو الثقافي أو المكاني أو الديني.
- ❖ التسليف المالي بشتی أنواعه بین المدير ومرءوسه.
- ❖ فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين.
- ❖ الارتباط العاطفي بالمدير المباشر.

ببساطة، إدارة شخص ما تربطك به علاقة عاطفيه ليس مقبولا على الإطلاق، خاصة إذا كان مخفيا عن الآخرين في مجموعه لأنه شيء لا يمكن التغاضي عنه، إنه ضار جدا للمرءوسين، للمنظمة، وأيضًا للمدير المعني، وذلك بسبب أن هذا التصرف لا يمت للأمانة بأي صلة بل يتضمن غشًا وخداعًا، ويجبر المدير على النفاق، إنه لا مفر من القيادة يوما بعد يوم، عندما تنكشف العلاقة، وهي بالمناسبة دائما ما تنكشف في النهاية، تترجم كافة القرارات التي يأخذها المدير والتي اتخذها في الماضي أيضًا من خلال حقيقة وجود تلك العلاقة الرومانسية، مخاطرة المضايقة الغريزية هي كثيرة وتتمحور حول المديرين المعنيين والمنظمات التي يتم فيها ذلك، وباستطاعة المديرين أن يهتموا بالمعايير الأخلاقية التي يُنصح بها المعالجون النفسيون، والتي تمنع أي إشراك عاطفي مع المريض، المنطق هو بمثابة نفس الشيء بالنسبة للمديرين كما هو بالنسبة للمعالجين: عندما تنتهك الحدود، كل التفاعلات تتأثر بهذا، ودورك أن تؤثر في شخص بشكل احترافي سيكون معرضا للخطر.

تبادل الملاحظات بشكل رومانسي، أو تبادل البريد الإلكتروني أو أيًا من وسائل التواصل الأخرى بطريقه غريزية مع المرءوسين، خاصة عندما يكون الموظفون من الجنس الآخر

أكثر الأمثلة الفاضحة لهذا السلوك يشمل القيام بفعل أعمال غريزية غير مناسبة لمرءوس. بالرغم من ذلك، من غير اللائق نشر النكات، الصور، أو الرسائل البذيئة تحت مسمى إضافة خفه وفكاهة لبيئة العمل، مثلما تم حظر المشاركة العاطفية مع أعضاء العمل، يضع هذا السلوك لكلا من المشرفين والمنظمات في خطر جاد، قضية وضع الحدود ليست إشكالية فحسب بسبب المخاطرة القانونية التي تكون بها، الناس المشرف عليهم

والذين يرون هذا النوع من التوجيه الغريزي للتواصل من خلال مشرفهم سرعان ما يشعرون بتغاضي المشرفين عن هذا السلوك، يظفر هذا عن مجال واحترام متضائل في المجموعة. أيضًا، يمكن أن يحس المرءوسين بالإحباط وإساءة الظن، التي سوف تنقص من قدرة المشرفين ليقوموا بالقيادة.

تبادل الملاحظات مع المرءوسين والتي عادة ما تكون بغيضة أو ازدرائية على النحو الثقافي أو المكاني أو الديني

استخدام مصطلحات غريبة عامة لغرض عرقي أو ثقافي هو شيء غير مقبول في مكان العمل، تشدد التداعيات القانونية، شاملة احتمالية الموظفين لتوثيقها بالأدلة كجزء من مقاضاة التمييز أو التعصب، من باب الأهمية، المديرون ذوي الرغبة في أولويات علاقات المرء من خلال مجموعاتهم سيملكون جهودهم الخاصة في هذا النوع من التواصل.

التسليف المالي بشتى أنواعه بين المدير ومرءوسه

المديرون الذين لا قوا صعوبات تمويلية كثيرة ربما يبحثون عن قروض عند الأصدقاء والأهل، لا يجب إطلاقاً على المدير طلب قرض أو محابة مميزة من شخص ما يعمل تحت إشرافه، هذا الموقف غير حكيم لكثير من الأسباب، أقلها هي التهديدات المحتملة التي تنتج عن القرض في حالة عدم إرجاعه في وقته المحدد، مثل هذا الموقف من المديونية يخلق أيضًا تحكماً من ناحية الدائن تجاه المدين، الشيء الذي يجرب قدرة المدين أن يؤدي وظائفه في منظمته.

فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين

تهتم هذه الانتهاكات الخاصة بالحدود بأهمية القيادة النزيفة، العمل الغير مشروع والمخالف ليس فقط يقوم بتخريب قيم نظام المنظمة، أنه يعرضها للخطر، على سبيل المثال، إذا اعتاد أحد من المديرين أن يستخدم العقاقير الغير مشروعة مع مرءوسيه في حفلة أو في تجمع اجتماعي، سوف ينتج عن ذلك السرية الثقافية من خلال المنظمة. وعلى غرار ذلك، إذا أصبح أحد من المرءوسين على علم بخيانة مديره لزوجته مديره وطلب المدير من

المروءوس أن يكذب علي زوجة المدير إذا اتصلت ولم تجده مثلاً، تبدأ العلاقة الشخصية النشطة بين المدير والمروءوس في التغير، وقد تتأثر علاقة "من يشرف على من" وتبديل المواقع هنا. بوضوح، يخاطر المدير في تآكل ثقته وخسارة كل وسائل تحفيز الأداء.

الحفاظ على الحدود اللائقة الفعلية

بالرغم من وجود الكثير من الانتهاكات الشخصية التي يجب على المديرين تجنبها، جزء كبير من أهمية هذا الفصل تكمن في مساعدة المديرين لبناء مهارة للحكم مع احترام التوجيه لصراعات السلوك الشخصي، التي تملك الاحتمالية لتقضي على قدرة شخص ما ليدير بشكل مؤثر، هذا الحكم هو غرض من الخبرة والوعي حول السماح للعلاقات الشخصية بأن تدير الهيئة الإدارية، أن تعلم بما في نفسك والمحفزات المحتملة للسلوك المندفع، والذي قد يكون تدميري في بعض الأحيان هو أيضاً ضابطاً مهماً لبناء الحكم. التواصل الفعلي هو مثال جيد للحد الغامض الذي يربط بين موقف يمكن حدوثه بين مدير ومروءوسه المباشر، الحد الفعلي ما بين شخصان يعملان معاً في منظمة ما مهم جداً للاحترام خاصة عندما يكون هذان الشخصان مختلفين في الطبقة الاجتماعية وأيضاً بين عضوين من جنسين مختلفين.

أثناء تدريبنا للمديرين الذين يواجهون مشكلة في الحفاظ على الحدود المادية التي تتمثل في تشابه الأدوار مع مروءوسيه، فنقوم بطلب من هؤلاء المديرين أن يقوموا بتقديم - من وجهة نظرهم - الفوارق والفروق الدقيقة بين ثلاث اتصالات جسدية تؤدي بين الزملاء في مكان العمل:

❖ مصافحة يد قصيرة وبسيطة

❖ ترتيبتة تشجيعية على الكتف أو إحاطة ذراع زميل لزميله الآخر

❖ تقديم تدليك للرقبة لزميل أو الحصول على تدليك من زميل

فرضت العادات المجتمعية في محور العمل وأماكنه أن تكون المصافحة رمزاً للاحترام للحدود الشخصية للآخرين، ونادراً ما يتم اعتبارها قلة احترام حتى إن كانت بين جنسين

مختلفين، ومع ذلك فالغموض هو ما يخيم على السلوكيات أو التصرفات الأخرى التي تتضمن اللمس مثل الصفع على الظهر أو التعانق باستخدام ذراع واحد، هذه التصرفات وخاصة بين جنسين مختلفين نادرًا ما تصنف على أنها تصرفات لائقة، ويواجه المديرون وقتًا صعبًا في الامتناع عن الاتصالات الجسدية التي تبدو في ظاهرها غير ضارة وصحية، والتي يؤمنون أنها تساعد على زيادة التواصل بين الأشخاص، ونقوم بوضع سيناريوهات تتضمن اتصالات جسدية بين الأجناس المختلفة، ونقوم بإشراك العملاء فيها، ونقوم بتغطية كل الاحتمالات والظروف التي يمكن تواجدها في سوق العمل الحديث، وبعد تقييم كل ما حدث والنتائج فيصل العملاء إلى اقتناع أن الاتصالات الجسدية ليس بالأمر المستحب خاصة مع الجنس الآخر، ولا يعتبر أيضًا أمرًا مستحبًا في حالة فرق العمر بين المدير والموظفين أو حتى إذا قام الطرف الآخر بالبدء في عمل هذا السلوك.

بمجرد فهم هذا الأمر تمامًا ومعرفة أن الاتصالات الجسدية من تعانق بالذراع أو الصفع على الظهر غير لائقة، فيصبح الأمر سهل التحديد إذا ما كان لائق أن تعطي تدليك للرقبة لزميل ما، ويضع المديرون في سوق العمل الحديث في اعتبارهم الوقائع والحقائق الأخلاقية والشرعية للإدارة، والتي تتطلب أن يكونوا قادرين على التفريق ما بين التصرفات الجسدية الصحيحة والغير صحيحة مع المرءوسين، يعتبر اللمس تصرفاً يؤخذ على محمل شخصي ويعتبره الآخرون أحياناً تحرشاً جنسياً، فالأشخاص بطبيعة بيئتهم التي نشأوا فيها مع عائلاتهم وتوجيهاتهم لهم فيما يعتبر صحيحاً وما لا يعتبر صحيحاً في السلوكيات الجسدية، أو من الخبرات السابقة في مثل هذه الاتصالات الجسدية وعوامل أخرى تؤثر في ردود أفعالهم، ولا يريد المديرون بأي شكل من الأشكال أن يعرضوا أنفسهم لتصرف يمكن أن يصنف على أنه تحرش جنسي.

حضور مهام اجتماعية خارج العمل

دعونا نقول إن المشرف عليه أن يحضر حفلات المعاش بالعمل بالشركة بدون كحولات أو هدايا، فحضور هذه الحفلة ليس فقط شيء مناسب، بل هو جزء متوقع من قائد فريق المحال للمعاش.

دعونا نفترض أن المشرف مدعو لحضور حفل بعطلة نهاية الأسبوع في ضيافة المعاونين، يقرر المشرف عدم الحضور لأنه قد يوضع في وضع حساس بالنسبة للحضور من حيث تناول الخمر أو المخدرات هل يضع المشرف حدوداً أو هل هو مبالغ في خوف غير مبرر، فمن الأسهل ترك الحفلة لو حدث موقف لم يرتاح له، فتحاشي الحفل يخلق حساسية بين الزملاء حيث إنهم يشعروا أنه غير اجتماعي، وقد يسبب ذلك مشاكل أين يضع القائد الحدود، ينصح بعض خبراء القيادة بعدم حضور تجمعات اجتماعية بعد العمل مدعين أن البقاء على الحياد أفضل بالنسبة، لنا إن كنت تؤمن بأن الأفضل هو الحضور قم بتجهيز عذر تستطيع تقديمه للمضيف عن سبب تركك للحفل مبكراً، يجب أن يكون المدير أول من يترك الحفل، هذا منهج جيد حيث يوضح أن المدير يساند الفريق بحضوره الحفل، ولكنه يتركه مبكراً حتى يستمتع باقي الحضور بحريتهم دون التقيد بوجوده.

كلما تدرج المديرون في المناصب كلما زادت هذه القرارات صعوبة، أكرر مرة أخرى أن كونك قائداً غالباً ما يجعلك وحيداً.

هناك بعض المواقف التي غالباً ما ترتبط بالخطورة على الحدود القيادية، فدعوة مشرف للمشاركة في إيجار منزل بعطلة نهاية الأسبوع صيفاً على الشاطئ مع مجموعة من الموظفين تحت إشرافه يحتاج منه تحديد مدى سهولة قيادة هذا الموقف، بالإضافة إلى علاقات الإشراف الخفي مثل هذا المثال وكثير آخرين يوضح مدى الحاجة لوضع حد للمشرفين، فمزج الشخصي مع العملي لهذا الحد لا يكون فكرة جيدة أبداً.

النطاق الاجتماعي للعمل

يجب أن نقدر ونهتم بالطبيعة الاجتماعية للعمل، فكما نعلم تنبع الصداقات والعلاقات الودية بين العاملين جراء عملهم مع بعضهم البعض خلال الروتين اليومي بمناطق العمل، وعلى كل يقضى العاملون معظم وقتهم - إن لم يكن كله - مع رفاقهم بالعمل، وذلك أكثر مما يقضون مع أسرهم، لكن تعد هذه العلاقات سلاح ذو حدين، فكما أن لها أثر سلبي على مستوى إنتاجية العمل (حيث ينشغل العاملون بأحوالهم الشخصية بدلاً من التركيز على إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب) إلا أنه يظهر أثرها الإيجابي على مؤسسة

العمل في الثقة المتبادلة والعمل التعاوني الناجم عن التقارب بين العاملين بالمؤسسة، وقد أوضحت الدراسات والاستطلاعات حول الموظفين ارتفاع معدل إنتاجيتهم ومعنوياتهم في حال أن اقترب رئيسهم بالعمل منهم كصديق.. وحقيقة ربما يساعد التشابه الكبير بين أنماط العلاقات بين كل فريق عمل وقائده هيئات العمل لتحقيق أهدافها تحت مختلف الظروف.

وعلى الرغم من أنه أسهل ما يكون وضعه المعايير التي ترسم إلى أي مدى من الحميمية يجب أن تتسم الروابط بين القائد وفريق عمله، لأنه من الصعب تطبيقها على أرض الواقع إذ أنها تتطلب من رئيس العمل الوقفة مع النفس للحظات والإجابة بكل حزم على الأسئلة التالية:

- ❖ هل يسمح لي اقترابي من معاوني بالعمل أن أديرهم في بعض الأمور مثل - إعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف المنتظرة والتشاور وتقييم الأداء وغيرها؟
- ❖ ما هي السلوكيات التي يجب عليّ تجنبها إذ أنها تخرق الحدود بيني وبين الفريق وتضعني في منصب لا أقدر على إدارته والإشراف عليه بفاعلية؟
- ❖ هل بمقدور فريقتي أن يدرك ويحترم مدى حاجتي للاحتفاظ بقدر من السلطة بجانب إشرافي عليهم في أغلب الوقت؟
- ❖ وما هي رسالتي لمن لا يدرك هذا وكيف أوجهها لهم؟

رسم السياسة الملائمة للتعامل

وبعد هذه الأسئلة دعوني آخذكم في جولة للتعرف على كيفية رسم السياسة الملائمة للتعامل، أصبحنا على دراية الآن بالترابط الوثيق بين تعزيز الروابط ووضع الحدود داخل المجموعة في نفس الوقت من قبل المدير، وبالتالي تزداد قدرة المدير على رسم سياسة التعامل بالفريق حينها يبرز دوره وسلطته به، وبدونه تتساوى قدرته على الإجابة بـ (لا) أو تحديد مستوى الأداء، ولكن لا يلاحظ هذا ذوو المستويات العليا في الإدارة - ممن يتوقعون أن يظل كل رئيس على رأس مجموعته المنسوب إليها، لذا دعونا نلقى نظرة على نموذج تقلص فيه إبراز حدود الإدارة جراء غموض في حدود الشخصية.

دراسة حالة

لقد رشح تيم سميث كمراقب على منطقة له بها بعض الخبرات الحربية السابقة، وكانت (تينا بلاك ويل) رئيسته بالعمل ولها خبره بمجال عمله بالمنطقة، كما أنه على صلة بها خارج نطاق العمل، فكانت صديقة زوجته المقربة ولها منزلة الأم عند ابنته، كما أنها بمثابة المرشد لتيم في كل القرارات الخاصة بعمله بالمنطقة الجديدة، وعلاوة عليه كانت تينا تأخذ القرارات اللازمة ثمّ تجربها قبل التنفيذ لمجرد إخباره بما سيدور بالعمل لتوفر الوقت والجهد، وهذا لتوقعها أن تيم سيسألها ماذا يجب أن يفعل؟

إلا أن ما سبق أدى لنتيجة حتمية لإهمال تيم واعتماده على تينا، وهى أنه حينما تحرى المشرف الأعلى لهما عن أحد القرارات التي اتخذها تيم بأحد أجزاء المنطقة دون الباقي، وطلب منه تفسير ما حدث منطقيا بدلائل خاصة بعدما اكتشف معاناة من بالمنطقة، فبدأ تيم يلتمس الأعذار لتجاهله للموقف، فوبخه المشرف العام لاثرائه بتينا واعتماده على من حوله بالمنطقة.

مناقشة الحالة

نشأت معضلة المشرف (تيم) في هذه الحالة بسبب رغبته في السماح بتبادل الأدوار بينه وبين قائده (تينا)، حيث نزعّت الحدود وانغمر تأثير السلطة بشكل واضح، إذ أسهمت علاقة تيم بتينا خارج العمل في اختلاف المعايير في المعاملة عند تينا عن الآخرين مع الأخذ في الاعتبار دور تيم الضئيل في اتخاذ القرارات المسئول عنها، ومع أن تينا افترضت عدم حاجتها لتتبع إجراءات عملية التواصل بين المدير وفريقه، إلا أننا نتساءل كيف تطور هذا الموقف؟.

وغالبا ما ينتج الغموض في العلاقات عن التواصل الرديء بين رفاق العمل فيما يختص بالتوقعات المتلائمة مع أدوارهم، وعلى النقيض قد يحدث تقارب بين المدير ومعاونيه خارج العمل، مما يجعل التوافق في نفس الاتجاه صعب للغاية فيشعر المدير بالارتباك لعدم قدرته على مواجهة وفهم واقع العمل، وهو (إن القواعد المطبقة داخل العمل تختلف كليا عما يدور خارجه) وهذا ما ظهر جليا حينما افترضت تينا أن الرابط

الشخصي بينهما وثقة تيم بها يعطيها الحق في اتخاذ القرارات دون اللجوء إليه قبل التنفيذ، لكن الخلل الذي حدث بالمنطقة لم يكن خطأها وحدها بل يشاركها مديرها بالعمل.

التحديات المتاحة لتخطي عائقا محددا

دائما ما يواجه مديرو العمل - أثناء اتخاذ القرارات الضرورية وإعطاء التوجيهات وتصحيح نقاط الضعف بالأداء - بعض المواقف التي تجعل بعض المرءوسين غير راضين في مواقف النزاع، فغالبا لا يتوافق معيار صحة الأمور بالمؤسسة مع الاهتمامات الخاصة لعضو ما بالفريق، وتعتبر علاقة المدير الشخصية بالفريق عن تغيير هام في مفاهيم كسب القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حتى وإن كان يخيم الاستياء والإحباط على روح الفريق.

فدعونا نرمي بصرنا في الأجزاء القادمة على مأزقين شائع حدوثهما فيما يخص علاقة الرئيس مع فريقه وقدرته على تأكيد الفواصل في المواقف التي تقيس مدى تأثير العلاقات على مسئوليات القيادة وهما:

تولى منصب وسلطات الإشراف على رفاق العمل:

يقيس ارتياد وظيفة الإشراف على الثنائيات بالمجموعة أو عدد من مجموعات العمل مهارات العلاقات الإنسانية للفرد بهدف تفعيل تبادل الأدوار لجني الخبرات، مما يخلق مجالا للتواصل والتصرف بكفاءة في المواقف ثنائي من الفريق كأعضاء فريق كرة أو كرواد له، كما يؤدي التوافق بين القائد الجديد ومعاونيه حول النتائج - سواء داخل العمل أو خارجه - إلى اتفاق حول ما يجب التخلي عنه أو الإبقاء عليه في العلاقات بينهم، فيجب على المشرف أن يدرك ويتعاطف تماما مع الأثر الحسي الذي قد ينجم عن تبادل الأدوار، كما يجب إرسال رسائل إيجابية وتعزيزية للعضو مسبقا مثل (إلى جانب أن هناك بعض النواحي المختلفة فهناك بعض المزايا المصاحبة للموقف الجديد وتشمل الثقة والتواصل بالعلاقات) (على النقيض فنلاحظ مرور الزمن وتطوى العلاقة) حينما يشغله الشخص الغير معروف.

يختلف سلوك الفرد - سواء داخل أو خارج العمل - كعضو عما يكون عليه كرئيس

للعمل فمدى هذا الاختلاف يقيس السلوك الحميم للقائد داخل العمل، فيحتاج العضو للانتباه لإمكانية اختراق الحدود الموضحة مسبقاً، كما يستطيع القائد أن يبنى توقعات حول المواقف التي قد تطرأ في مجال غموض الحكم بتحديد الفواصل، وغالباً ما يتم توضيح هذه الحدود للمشرف الجديد مسبقاً، وهذا يرمى لرسم طريقة تأسيس المشرف لدوره القيادي وفرض سلطته الجديدة على زملاء العمل، ويساعد وعي المشرف بهذا المعيار أنه يعد الردود التي ترسخ الحدود لتقليل مدى الاستياء الوجداني عند أعضاء العمل.

إدارة العلاقات المألوفة الأخرى:

حينما نسأل إذا كانت إدارة أعضاء الأسرة مهمة سهلة؟ فغالباً تكون الإجابة "لا" فمن الصعب تحقيق حدود إدارية ملائمة إلا في حالات قليلة بل نادرة أي عندما يدرك كل من الأب (المدير) وأعضاء الأسرة (الأبناء) قواعد السلوك المرغوب به، فهم لديهم الذكاء العاطفي لفهم بعضهم البعض، وفهم أن طبيعة العمل داخل الأسرة تختلف تماماً عما يقومون به خارج الأسرة، ومررنا بمواقف متطورة حيث أهل التغيير التنظيمي للفريق كل فرد به لارتداد منصب الإدارة على أعضاء أسرته والاتجاه بهم نحو التقدم مع الأخذ في الاعتبار وضع بدائل في حالة الطوارئ، وبمعنى آخر فهذه المناصب كمدير أو عضو مؤقتة وهذا يسمح للمشرف أن يتقاسم الأدوار مع أعضاء فريقه إلى أجزاء وبالتبادل من حين لآخر مما يجعلهم لا يحتاجون لتوطيد العلاقات لأنها ستنتهي في القريب العاجل، لذا يوصى بالتناقص حول الآثار المتوقعة من الترتيبات بمجموعه العمل لتأسيس القواعد والوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوب.

إعادة تأهيل بنية العمل المهمل

بإمكاننا تطوير نطاق العمل الغير منظم في بعض بيئات العمل، إذ أنه يأتي العمال متأخرين عن العمل ويذهبون مبكراً ولديهم وقت كبير للراحة أثناء العمل بالإضافة إلى المزاي التي تمنحهم إياها الشركة للاستفادة على المستوى الشخصي وغيرها.

وكما علمنا جيداً أن هناك حلقة وصل بين الإدارة الغير منظمة وما ينجم عنها من حدود المدير الغير واضحة والمهددة بالاختراق من قبل أعضاء الفريق، وبالتالي يصعب محاسبه المرءوسين في حال عدم احترامهم لسلطه رؤسائهم، لذا يوجد نمطين لحل مثل هذه المشكلة بأي منظمة وهما :

أولاً: تفويض مسئولية الإدارة لمدير جديد على أهبة الاستعداد لتأسيس قواعد وحدود للعمل مع الفريق وخاصة إن كان مديراً حديثاً مفعماً بالنشاط.

ثانياً: إمداد مدير المنظمة الحالي بمصادر متطورة لتدريبه على كيفية إعادة إرساء سلطته بالفريق، وعليه يجب أن تبدأ عملية إعادة التأهيل بالفريق من قبل المدير وفق معايير محدده لتعزيز الأدوار والحدود الفاصلة في التعامل، وهذا يتضمن التخطيط على المستويين (المكتوب واللفظي) للتوقعات عن مستوى الأداء ومسئوليات العمل التي يسير على هداها المدير للحفاظ على السلوكيات المرغوب بها.

وحقيقة يستنزف إعادة التأهيل مجهوداً عقلياً ضخماً، وخاصة من قبل من يفضلون البيئة الفوضوية، لذا يمكن قياس مدى رغبة المدير في اتباع القوانين المتأهلة باستمرار، لكن يستطيع الرؤساء ذوو المهارة العالية في التواصل والإصرار على تحقيق مستوى الأداء المرغوب به، وأن ينظموا مجموعات العمل الغير مترنة.

تأكيد مفهوم الحدود المتزنة كمهارة لدى الإنسان

لقد تناقشنا في هذا الفصل حول المهارات الضرورية مثل (السيطرة الذاتية والحكم) والتي تتطلب استيعاب القوى المحركة لعملية الإشراف بأماكن العمل، وإدراك كيفية تطور كل من علاقات الإشراف والسلطة المثمرة بين الناس، وتشمل هذه المهارات حاجة الإنسان لمواضع القوة والنفوذ التي تساعد في إشباع دوافع العمل التي قد تأخذهم للسلوكيات التي قد تضعهم في مأزق شديد وتهدد حياتهم المهنية إن أجلت لموعد آخر.

عرضنا في بداية الفصل كيفية بناء الحدود داخل الفريق، وهذا لن يتم دون احتواء أعضاء الفريق من قبل رئيسهم ولكن يدور بأذهاننا سؤال ألا وهو كيف يوضح المدير

الفوارق الأساسية بينه وبين فريقه مع أنه عليه أن يفوضهم ويحفزهم لتحمل مسئوليات أكثر مما كان يتحملها هو في السابق ؟ وإجابة هذا السؤال تكمن في مدى الثقة والمصداقية المتبادلة بينهم، وهذا يرجع إلى الاتصال الفعال بينهم والقدرة على توصيل القيم المشتركة وتوثيق السلوك بهذه القيم الراسخة بالعمل، إذ أنه ستعزز مشاركة السلطة على نطاق واسع (كاستخدام استراتيجي حكيم للقوة) مستوى الكفاءة والإنتاج وتطور الفريق والحد القوى الفاصل بين المدير ومجموعه العمل، فالقائد الناجح أكثر وعياً بأن قوة مكانة المدير تتوقف على مدى فاعليته ومشاركتهم للسلطة مع معاونيه، والتي يمكن تقليصها في حال عدم أن الحصيلة (النتائج) لم تنل إعجاب منظمة العمل.

تلخيص

يحتاج رؤساء العمل أن يمارسوا سلطاتهم كقواد في الحكم والسيطرة على الفريق، وخاصة فيما يتطلب تطوير العلاقات الشخصية التي تتماشى مع أدوار أعضاء فريق العمل حتى يصلوا للمكانة التي تمكنهم من إبراز سيطرتهم باستمرار، إذ أنه كثيراً ما تنشأ سلوكيات لا يمكن تقبلها مثل: علاقات رومانسية سرية مع المشرف المباشر والتواصل المكروه ثقافياً والعلاقات الجنسية وغيرها من السلوكيات الغير أخلاقية التي تقحم المرءوسين في جو التآمر، لكن نشأ في هذه المسائل التباسات عدة بين السلوكيات التي تؤدي للاقتراب المفيد والأخرى التي تسفر عن نتائج غير واضحة ومشتبه بها، وعلى كل فالوعي الذاتي إثناء إصدار الأحكام هو حجر الأساس في بناء نفوذ رؤساء العمل في كل الأوقات.

كيفية تقييم الحدود بين القائد وفريقه

دعونا نرعى ببصرنا من حولنا لتعلم كيفية تقييم الحدود بين القائد وفريقه: هناك بعض الأسئلة التي تعينك في تقييم مستوى الحدود بينك وبين معاونيك مع العلم أن هذه الأسئلة تصلح لرؤساء المستقبل وهي :

❖ إلى من يجب أن تشعر بالقرب الشخصي من بين أعضاء فريقك ؟ وهل تنظر

- لعلاقتك به كرئيس ومرءوس؟ وإن كان ردك على السؤال (لا) فمع من المشرفين عليك مباشرة تشارك برابط شخصي قوى؟
- ❖ هل تتضمن أي من علاقاتك بالعمل مستوى شخصي من القرب يقيس رغبتك في تأكيد سلطتك عندما تحتاجها؟
 - ❖ ما هو شعورك تجاه اللقاءات مع هذا الشخص لمراجعة أدائه وتحليله عندما يعرضه؟
 - ❖ هل تدع الأمور تسرى من بين يديك كالماء في حال إشرافك على صديق مقرب لك في حين أنك تتصرف بحزم فيها في مواضع أخرى؟
 - ❖ هل تتواصل في أسلوب أو طريقة التفاعل مع المقربين لك عمن ليس لديك بهم صلة؟
 - ❖ وهل تخبرهم المعلومات عن الأعمال الداخلية بالمؤسسة بثقة عن باقي الفريق؟
 - ❖ وأخيرا وليس آخرا هل تتجنب مكافأة أو معاملة المقربين لك أكثر من باقي الأعضاء حتى لا يشعر البقية بتفضيلك لمن لك صلة شخصية بهم عنهم؟
- من كل ما سبق، يجب أن تضع في اعتبارك هذه الأسئلة التي تساعدك في رسم الحدود المتاحة داخل بناء الفريق وتحديد ما يحتاجه للتطوير مهما كان الشيء المراد تغييره.