

الفصل الخامس

بعض الوسائل لتطوير علاقات اجتماعية إبداعية



التماسك بين الارتجال والعنف

بعد أن استعرضنا مبادئ الإدارة على صعيد العلاقات الاجتماعية، والتي تعتبر الدعم الرئيسي لتطوير العلاقات الإبداعية، سنذكر فيما يلي بعض الوسائل التي تسهل تطبيقها بشكل ملموس. ونقترح أن ننتقل من ثقافة العلاقات الاجتماعية التي تقوم على تمهيد ثنائي والتي يتقابل فيها التنافر / التآزر، التحالف / النزاع، المصلحة الشخصية / المصلحة الجماعية، إلى ثقافة الاختلافات والتكامل واحترام الفردية. فالانتقال من التصدي إلى المجابهة، ومن المواجهة إلى المبادلة، ومن هدر الطاقات إلى خلق الثروات الإنسانية، تلك هي المراحل الجوهرية.

قمنا بإحصاء عدد لا بأس به من الأعمال التي تدور حول بعض الوسائل البسيطة وتبين إمكانية تصنيفها ضمن فئتين:

- الوسائل ذات التطبيق العام: وهي تخص جميع من في

الشركة، مهما كانت الأنظمة أو الأدوار أو المواقف أو الأعمال.

- الوسائل ذات التطبيق النوعي: وهي تطال بشكل خاص المديرين الذين لمسنا دورهم المركزي في إجراء عملية التغيير داخل الشركة.

تُستخدم هذه الوسائل لإعادة تنشيط الموارد الإنسانية وتحويلها إلى ثروات، كما أنها تُستخدم في تركيز الطاقات على الأمور الهامة المتعلقة ليس فقط بالبقاء والاستمرار، بل أيضاً بتطوير الشركة، فيما لو طُبِّقت في الشركات والهيئات التي تبحث عن تطوير علاقة اجتماعية مختلفة.

وأثبتت التجربة أن مثل هذا المشروع يمكن أن يُطبق في قسم ما من قبل مدير واع، مفعم بالقيم التي يقدمها هذا التأمل. لا يفيد أبداً أن نبحث لأنفسنا عن أعذار أو حجج لاجتناب البدء بالتنفيذ بشكل فردي، أو دقيق، أو بانتظار الظروف المواتية. فليس هناك ما يدعو لانتظار مبادرة الآخرين حتى نقوم بالخطوة الأولى.

يمكن للمدير الاحتفاظ بتماسكه رغم المقاومة التي لا بد منها، والجدل، أو المواقف الدفاعية التي سيصادفها بلا محالة.

«لا داعي للمحاولة، على أية حال إنها الموضوعة».

«لقد حاولوا وفشلوا في شركة ابن عمي».

«في كل الأحوال، لن ينقذ الرؤساء ذلك، لذا لا أرى ضرورة للمحاولة، من جهتنا».

«لسنا هنا من أجل التحليل النفسي، بل من أجل العمل!»

«أنا أتصرف على هذا النحو منذ عشرين سنة، ولا أرى داعياً للتغيير الآن».

«من يظن (صالومي وبوتيه) نفسيهما حتى يعلمانا كيفية الاتصال؟ وبادئ الأمر، كيف يتم الاتصال فيما بينهما، وضمن محيط شركتهما، أو في خضم حياتهما الخاصة؟»
هناك من جهة دراسة مترابطة، ومن جهة أخرى إجراء ملائم، يستند إلى آلاف الشهادات الإيجابية.

إن جميع الوسائل التي ذكرنا، قابلة للتطبيق بشكل عام، إذ إنها تهم جميع المؤسسات، وتنفيذها أمر بسيط، ولا تثير البلبلة في الشركة. وكنا قد ذكرنا في الفقرة السابقة أن تطبيق هذه الوسائل سيستدعي تغييراً في سلوك الأشخاص، وتنمية لثقافة الشركة.

وقد أثبتت التجارب أن تطبيق هذه الوسائل يعتمد على قدر هام من الواقعية، والإرادة القوية لدى المديرين، من أجل العمل على تطوير مناخ العلاقات الاجتماعية.

فبالاعتماد على تقنيات الاتصال البسيطة المقترحة في الفصل السابق من هذا المؤلف، وعلى القواعد الأساسية لصحة العلاقات الاجتماعية، وعلى مبادئ العلاقة الإبداعية، يصبح تطبيق هذه الوسائل بمثابة تسلية بين الأشخاص. حيث لا يندر أن نرى أحدهم يذكر الآخر بقاعدة أساسية، يعتقد أنها أهملت في العلاقة الاجتماعية، أو في الاتصال. ويمكن للاتصال أن ينتقل من صيغة فظة إلى صيغة خفيفة، يحمل في طياته شيئاً من الظرف، مع الحفاظ على شكله الجدي، والإبقاء على فعاليته.

1 - تطوير ميثاق الحياة الاجتماعية في العمل

يسود الاعتقاد أن الفعالية في العلاقات الاجتماعية تعتمد على اعتماد عدد لا بأس به من المراجع التي تحدد نوعية الحياة داخل المنشأة. فالموضوع ينحصر بتسجيل بعض المراجع التي يمكن أن تشكل «إعلان حقوق الإنسان أثناء العمل» حيث تصبح كل نقطة من هذا التعريف عاملاً أساسياً للحياة الجماعية يجب احترامه.

الاعتراف بالحاجات الرئيسية للإنسان أثناء عمله واحترامها

من أجل دعم هذا المقترح، سننطلق من المبدأ الذي يقول أن أحد الدوافع الرئيسية للإنسان يعتمد على المعرفة التي

يكتسبها من محيطه. ويعتمد هذا الدافع على تلبية ستة نماذج لحاجات أساسية⁽¹⁾ هي:

- 1 - الحاجة إلى الحركة.
- 2 - الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة وتمثل عاداتها.
- 3 - الحاجة إلى العلاقة الاجتماعية.
- 4 - الحاجة إلى الإنجازات.
- 5 - الحاجة إلى التقدم.
- 6 - الحاجة إلى المعرفة.

• إن أي شخص يعمل، يحتاج أن يلمس أن عمله يعود بالفائدة على من حوله، وأنه يثمر، وأن الجزء الذي يقوم به يشكل مساهمة إيجابية في الشركة. كما أنه يحتاج إلى مسؤولية يحملها، وإلى الشعور أن المحيطين به يتوقعون منه القيام بالمهام الموكلة إليه بجدية وشجاعة ومهارة.

كل ما سبق ذكره، يمكن أن ندرجه تحت عنوان **الحاجة إلى العمل**. حيث أنه لا يمكن لأحد أن يقبل الاستمرار بعمل

(1) نستوحي ملاحظتنا من مؤلفات Maslov ونحاول أن نكيّفها مع عالم العمل، حيث يمكن أن نعتبر الحاجات والتطلعات مكّملة.

غير ذي نفع، أو بعمل لا يعكس نتائج باهرة. ويشعر كثيرون بالضيق والانهيار من جراء ممارسة عمل غير مجدٍ.

• انطلاقاً من هذه الحاجة الأساسية، يحتاج كل موظف مساعد إلى أن يسجل عمله ضمن إطار مجموعة أو فرقة تعرفه.

«أنا أعمل مع من؟ ما هي نقاط تنظيم حدودنا؟ ما هي المعلومات التي أحتاج إليها؟ وبالمقابل إلى من أقدم تقارير عن عملي؟ ما هي متطلبات عملي وميزاته؟»

ويشكل الرد على هذه الحاجة للانتماء وإثبات الذات ضمن مجموعة معروفة دعماً إيجابياً، ومرساة ناجعة، يستفيد منها جميع أعضاء الفريق.

• الحاجة الثالثة من حيث الأهمية هي الحاجة لإنشاء العلاقات. فكل فرد فينا يحتاج إلى توسيع شبكة معارفه، باستثناء الناسك الذي اختار الابتعاد عن العالم. وتعتمد هذه الحاجة على حاجتنا للانتماء، وهي تتميز: بالعيش ضمن جماعات، والقيام بالمبادلات والاتصالات، والمشاركة، والإنتاج، والإبداع سوية إلى آخر ما هنالك...

تتمركز جميع هذه الحاجات ضمن حقل الحياة الجماعية.

• الحاجة الرابعة تكمن في الإنجازات: إذ إن كل فرد يطمح لأن يعود عليه عمله (أو أي نشاط آخر) بتحقيق ذاته مع حاجته

لإتمام عمل يتناسب وقدراته، مما يعطيه الحافز على تجاوز مخاوفه وحدوده.

يفترض لإرضاء هذه الحاجة، اعتماد الفرد على طاقاته الشخصية، وطاقات من حوله للوصول إلى الأهداف التي تمّ تحديدها له. وهنا يأتي دور الشروع في المشاركة لإثارة هذا الكمون لديه.

• تتطرق الحاجة الخامسة لأحد حوافز تطور الإنسان، ألا وهي الحاجة للتقدّم، والذي يطمح⁽¹⁾ إليه كل فرد في عمله، سواء كان على صعيد العمل أو على صعيد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، أو في التوصل إلى مناصب أو أدوار جديدة. ولإحراز هذا التقدم، يجدر بنا تحقيق الدافع، والمشاركة الفعّالة للموظف المساعد، من أجل حثه على إعطاء أفضل ما لديه، ومن أجل تجاوز قدراته، ليثبت لنفسه وللآخرين أنه على مستوى المسؤوليات التي أوكلت إليه.

• يترتب على أية شركة نابضة بالحياة، أن تتعرّف على هذه الحاجات، وأن تصغي إليها وتقوّيها حق قيمتها، لتتمكّن من الاستجابة لها، لتوظيف الطاقة البشرية المتوفرة لديها في أعمال

(1) يتولّد عن عدم إشباع هذا الطموح نتائج هامة: كالمعارضة، والصراع، واستثمار القدرات خارج محيط الشركة، والمشاركة بنشاطات موازية.

أخرى، خارجة عن تلك الموكلة للموظفين. فالحاجة إلى المعرفة موجودة في قلب تعبئة جميع الموارد المتوفرة لدى الإنسان.

في مصنع إحدى المجموعات الصناعية الفرنسية الكبرى، هناك مسؤول صيانة ليس لديه عمل آخر سوى مراقبة الأمور الفنية وهو في الوقت نفسه مسؤول عن نادي السفن الشراعية في المدينة. ومن خلال عمله هذا، فإنه يجني مئات الآلاف من الفرنكات الفرنسية، حيث يقوم بتنظيم سباقات خلال عطل نهاية الأسبوع، ويتعامل مع السلطات المحلية... فهو يقوم بمجموعة مسؤوليات تؤمن له السعادة، والتألق، والتقييم (بدون مكافأة!)، والرضا عن النفس. أشعر بالأسف للشركة التي يعمل فيها، والتي لم تتمكن من معرفة حاجات هذا الموظف وكيفية إرضائها، والتي أضافها إلى صفاته وطموحاته الخاصة، مما أتاح له تنظيم سباقات السفن الشراعية على مستوى العالم!

ميثاق العمل الحي

سندرج فيما يلي النقاط التي يمكن أن تستخدم كأساس للتأمل لدى الشركات التي تعتبر نفسها مهمة بنقاشنا هذا، وذلك لإعطاء شكل لميثاق الحياة ضمن محيط العمل:

1 - مهما كان عملي، ومهما بلغ المنصب الذي أشغله من

- الأهمية، ومهما كانت أقدميتي، فإنني بحاجة لأن يعترف بي الآخرون كإنسان .
- 2 - أحتاج للتقييم والمكافأة في كل عمل أقوم به . نعم فأنا أحتاج للتشجيع من أجل تجاوز إمكاناتي .
- 3 - أحتاج للمعلومات والاستشارات في كل ما يخصني، ويخص تطور عملي ومركزي ومسؤولياتي .
- 4 - أحتاج لموقف واضح من قبل أصحاب السلطة حول واجباتي، والتزاماتي إزاء الشركة، والقسم والمنشأة التي أعمل فيها .
- 5 - أحتاج أيضاً لموقف واضح فيما يخص حقوقي والالتزامات التي تتخذها الشركة لصالحني . لا أريد أن أكون موضع تقلب الرغبات والمخاوف، من كل فرد في الشركة، عند أول خلاف في وجهات النظر، أو أول هفوة من قبلي .
- 6 - أحتاج لأن تُسمع وجهة نظري، حتى لو لم يؤخذ بها في حينه .
- 7 - أحتاج لتقديم تقرير عن عملي وأن ألقى أذناً صاغية لتقييم إمكانياتي وحدودي .
- 8 - أحتاج للتشجيع في عملي، لأن يكون لي أهداف واضحة وصریحة، ولأن يكون لي مشاريع مادية، بل أحتاج لإمكانية الحلم ببعض التغيرات .
- 9 - أحتاج لميزة حيوية في عملي إذ إنها تنعكس على وجودي ككل .

استناداً إلى تلك المقترحات (والتي سيرد تفصيلها والتوسع بها ضمن ملحق هذا المؤلف)، يستطيع الموظفون الاجتماع للتفكير معاً حول المبادئ الأساسية في الحياة الاجتماعية ضمن قسمهم أو شركتهم. ويجب أن يلقوا جواباً على النقاط التالية ضمن ميثاق الحياة الاجتماعية:

• ما هي المبادئ الجوهرية التي ينبغي تطبيقها واعتمادها في قسمنا أو شركتنا، والتي سنأخذها أساساً للتعاون الاجتماعي بيننا؟

• ما هي حاجات المعرفة، والتقييم، والإصغاء التي نأمل أن نرى لها صدئ وتقديراً من قبل مديرينا؟

• ما هي الواجبات والسلوكيات التي نريد ترويجها، سواء من أجلنا تجاه زملائنا، أو من أجل زملائنا تجاهنا؟

إن هذا العمل القائم على التأمل، وتبادل الحوار، قادر على الإبداع، فهو يعطي إمكانية التعبير، والخروج عن الموقف المتقوقع على الذات إلى التصريح والتماسك الداخلي. ويساعد المديرين على تطوير وجهات نظرهم، بما يتوافق مع حاجات المجموعات التي تعمل لديهم. كما يساهم هذا العمل في ظهور علاقات جديدة، أساسها أكثر وضوحاً وانتشاراً بين الأفراد.

«عندما أوضح موقعي، فإنني بذلك أساعد الطرف الآخر، بل أدعوه لفعل الشيء نفسه. أتحمّل مسؤولياتي كي أتجنب أن يفرض عليّ طريقته في العمل، أو في رؤيته للأمور، أو أن تسود عادة الكتمان، فتولّد مواقف تحدّد أسلوب علاقات مخلخلًا، وصيبانيًا، وذا اتجاه واحد».

كان ذلك أحد المعاني الممكنة لميثاق الحياة الاجتماعية في العمل، وما زال هناك الكثير منها.

يتطلّب تطوير هذا الميثاق وقتاً بالضرورة، لأنه يفرض على كل فرد أن يتأمل المعنى الحقيقي للأفكار التي يطرحها، أن يوعز الكلام لنفسه، وأن يعطي لنفسه الحق في التعبير. ويفترض أيضاً أن تكون المجموعة قادرة على سماع أقوال كل فرد فيها وأن تحترم آراء وأقوال الجميع. إنه عمل قائم بحد ذاته على مستوى العلاقة من فرد لآخر.

«عندما أشارك فعلياً بهذا العمل، فإنني أحقق عملاً مبدعاً، حيث أعيد النظر في رؤيتي للشركة ككل، ولعالم العمل، لأنني أؤثر على طريقة العلاقات الاجتماعية، وليس على ردود الأفعال التي تبدأ بالمطالبات أو بالمعارضة.

يمكن دعم هذا الميثاق بوسائل إضافية، كممارسة «القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي».

القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي

- 1 - يجب أن أتخلى عن استخدام ضمير المخاطب «أنت» الذي يحمل معنى الإيعاز والذي يسيء إلى العلاقة، بل يقتلها أحياناً.
- 2 - يجب أن أتخلى عن استخدام الضمير المبني للمجهول الذي يفقد الإنسان إنسانيته.
- 3 - يجب أن أُميّز بين الوقائع، والأفكار، والأحاسيس، والشعور، وأتعلّم التعبير باستخدام هذه المستويات الأربع.
- 4 - لا أمزج بين المستويات الثلاث للعلاقة: المستوى الهرمي والوظيفي والشخصي. وأضع نفسي في المستوى المناسب المطلوب كي لا أثير تصرفاً أرعناً لدى الشخص الآخر.
- 5 - أحاول احترام الشخص الآخر كما هو، حسب طريقة حياته وأحاسيسه (وألجأ إلى تأييده)، فلا يكون احترامي له وفقاً للصورة التي رسمتها عنه في خيالي أو حسب طريقة التفكير التي أتمنى أن يعتنقها.
- 6 - أنا المسؤول الوحيد عن حياتي، ولا أحمل أي شخص كان نتيجة تصرفاتي، أو الأحداث التي أعيشها.
- 7 - أوضح موقعي في كل مرة يستدعي الأمر ذلك، كمؤلف مساعد للعلاقات التي تربطني بزملائي في العمل.
- 8 - من خلال أعمالي وتصرفاتي، فإنني أتخذ موقفاً كمسؤول

إلى أبعد حدود العلاقة، وبالتالي فأنا أشجّع تطوير مسؤولية الطرف الآخر إلى أقصاها.

لو عمّمنا هذه القواعد الأساسية في المكاتب وقاعات الاجتماعات، رغم ما ستولده من عبارات الحرج، أو الشك، لأصبحت ركيزة أو وسيلة جيدة للتوصّل إلى إجماع حول العلاقات الاجتماعية. هذه الخطوة الصريحة لإحياء الوعي والتبادلات لها دور أساسي في تهذيب العلاقات، حيث إن كل فرد مدعوٌ لتكييف المقترحات والوسائل حسب وضعه الخاص قبل أن يدمجها ضمن المجموعة المهنية أو الاجتماعية.

2 - البحث عن حد أدنى لنقاط الاتفاق غير القابلة للانتهاك وتبنيها

تفترض أية حياة مشتركة وجود حد أدنى من نقاط اتفاق حول قواعد تسيير العمل لإتاحة الفرصة للمجموعة بالوجود، والتقدّم نحو هدفها والحفاظ على تماسكها. فالغموض الذي يحيط بهذه الأمور هو السبب الأساسي لتولّد النزاعات ولسوء استخدام السلطة، وللألاعيب التي يمارسها الأفراد لمصالحهم الشخصية. كل ذلك يؤدي إلى مواقف مناهضة للعلاقات الاجتماعية ويرتّب على الشركة تكاليف باهظة.

المبادئ

يجب التمييز بادئ ذي بدء، بين المواد المختلفة للنظام الداخلي وبين الحد الأدنى لنقاط الاتفاق. فالنوع الأول يحدّد واجبات كل فرد تجاه المؤسسة. أمّا النوع الثاني، فيحدّد الواجبات والمبادئ الأساسية للحياة الاجتماعية بين الأفراد داخل المجموعة التي ينتمون إليها. وكذلك الأمر، يجب ألاّ نمزج هذين النوعين مع ميثاق الحياة الاجتماعية تجاه الأشخاص من ذوي النفوذ والذي يحدّد حاجات وطموحات المساعدين تجاه المدير.

يتخذ البيان التفصيلي للحد الأدنى لنقاط الاتفاق التي يفترض اقتراحها، أهمية بالغة، حيث أن الرهانات والمجازفات فيه خطيرة. ويفترض من الإدارة تقديم بعض المقترحات للمجموعة، حول القواعد الدنيا التي يمكن الكشف عنها، من أجل بيان إمكانية حسن سير المردود الإنتاجي. وهذه إحدى واجبات الإدارة، ولكن عليها توخي الحرص بعدم تجاوز السلطة أو الإفراط بذلك، لأن هذا يساهم في تغذية الأمراض التي تصيب العلاقات الاجتماعية عادة، والتي سبق وتحدثنا عنها.

إن الذي لا يحترم الحد الأدنى من نقاط الاتفاق، يجد نفسه خارج قواعد اللعبة، وسينتهي به الأمر إلى طرده خارج

المجموعة، فيما لو اعتاد الاستخفاف بهذه النقاط. وبالمقابل يجب على هذه النقاط أن تكون واضحة ومعروفة لدى الجميع، وأن تكون هدفاً للانتماء إلى هذه المجموعة. والحل الأمثل يكون بوضع هذه النقاط في مكان بارز، لكي يسهل على من سينتمي إلى المجموعة الموافقة على هذه المبادئ. إلا أن عدم نشر هذه النقاط لا يعني أنها غير موجودة في المؤسسة، حيث أن القواعد عندما تكون ضمنية، يسهل تغييرها أو تعديلها برضى الجميع. أما نشرها بشكل رسمي، فيجعل فحواها صريحاً وغير قابل للنقاش، ويتخذ أفراد المجموعة قاعدة للحياة الاجتماعية.

سنعرض مثالين للحد الأدنى لهذه النقاط التي لا يمكن انتهاكها:

- عدم قبول الاتصال غير المباشر: ففي كل مرة يحاول أحدهم أن يكلمني عن شخص آخر، سأدعوه للكلام عن نفسه.
- لن أفسح المجال أمام تراكم القضايا المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية على مر الزمان. سأعطي لنفسى القدرة على المبادرة بالحديث عن الأمور التي صدمتني أو أزعجتني أو جرحتني.

تمثل نقاط الاتفاق هذه متطلبات حياتية للشركة، لذا يجدر احترامها كي لا تُفسد سير العمل فيها، ويمكن أن تسجل تطور الشركة.

فبعد أن عملنا لفترة طويلة بدون قواعد (مرحلة رائدة)، ثم بعد تعرّفنا على فائض من القواعد (مرحلة منظمة)، تفوقت بعض الشركات في نشر هذه النقاط، بحيث أصبحت المرجع الرئيسي والأكيد الذي يمكن الوثوق فيه سواء بالنسبة للموظفين القدماء والجدد على حدٍ سواء.

النقاط الدنيا للاتفاق

إنها الإرشادات التي تمكّنا من حصر الأمور الممكنة في حياتنا المشتركة. وستكون بمثابة الدعائم لجميع المبادرات لتحديد نوعية علاقتنا، وهي تساهم في الحفاظ على احترام كل فرد أثناء ممارسته لعمله، فهو لن يقوم بأعبائه بشكل منسجم، إلاّ إذا شعر بانتماء الجميع لحد أدنى من أسلوب العمل المشترك.

وسنسرّد فيما يلي، وعلى سبيل المثال، بعض النقاط التي تمّ إعدادها في شركة تدريب:

- 1 - الانتماء إلى مشروع الشركة وإلى القيم التي يحملها.
- 2 - التزام كل فرد بتنفيذ المبادئ الموصوفة ضمن نظام الحفاظ على الجودة⁽¹⁾.

(1) إن نظام الحفاظ على الجودة داخل الشركة المعنية، يشمل مجموع الأنشطة والمهن والأعمال... فهو يحدّد المسؤوليات (الإجراءات) والمهام (الطرق النافذة) ومبادئ حسن أداء العمل داخل المؤسسة، والتي =

3 - منح الأولوية المطلقة لاحترام الاستحقاقات التي تحكم عمل الآخرين.

4 - مراعاة واحترام مبادئ تسيير العمل المقترحة على المستشارين⁽²⁾ فيما يخص:

- المشاركة وتنظيم الاجتماعات الشهرية والدورات السنوية.

- توزيع المسؤوليات (على الصعيد التجاري والإنتاجي والتنموي والإداري).

- الحالة النفسية (المساعدة بين أفراد المجموعة، التضامن، المشاركة، التعاون مع المقيمين)⁽³⁾ والتي نرغب في تقديمها على الأمور الأخرى في علاقاتنا.

5 - الأخذ بعين الاعتبار واحترام مبادئ حسن الأداء المقترحة على المقيمين فيما يخص:

= تسمح لكل موظف بتسجيل عمله ضمن عملية انسجام كامل من أجل خدمة الزبائن بشكل أفضل، واحترام عمل الآخرين، وضمان فعالية العمل الجماعي. إن الحفاظ على نظام الجودة في العمل يحدّد إطاراً يسمح للمواهب الفردية أن تظهر ضمن تضافر جهود المجموعة.

(2) يستعمل هذا التعبير للدلالة على المدربين والمستشارين الذين يتم استدعاؤهم من خارج المؤسسة.

(3) يستعمل هذا التعبير للدلالة على المساعدين الذين يتم تعيينهم من داخل المؤسسة.

- المشاركة وتنظيم الاجتماعات نصف السنوية ومجموعات العمل.
- المسؤوليات الهامة (الدعم، أمانة السر الفنية والتجارية، إدارة الأقسام والمشاريع).
- الحالة النفسية (المساعدة بين أفراد المجموعة، والتضامن، والتعاون، والتهيئة، والاستعداد للتغيير، وردود الأفعال السريعة) والتي نود أن تسود في علاقاتنا.

6 - المشاركة الفعالة في حياة الشركة :

- تنفيذ المشاريع «قول الحق والتصرف المسؤول».
 - المشاركة بالمشروع على أنه وحدة متكاملة.
 - البحث عن التطوير الشخصي بشكل يتلاءم مع الطموحات الفردية وحاجات الشركة.
 - تطوير المقترحات الخاصة بتحسين الأداء.
- إن لجنة الآداب موجودة للسهر على احترام هذه النقاط سواء لصالح المساعدين أو الإداريين.

مقترحات للتنفيذ

لقد تبين لنا مدى أهمية موضوع تقديم منهج يمكننا من تنفيذ الحدود الدنيا لنقاط الائتلاف، التي لا يمكن انتهاكها.

• المرحلة الأولى: إنها موجودة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، ويتوجب علينا إذاً جمعها وتدوينها. العمل، في هذه المرحلة، هو من اختصاص المدير، ولا يمكن طرحه على مستوى المجموعة كما هو الحال في ميثاق الحياة في العمل الذي تعرضنا له سابقاً، إنه عمل تنشيط وتوجيه.

• المرحلة الثانية: **المجابهة بالواقع**. وأخذ الوقت الكافي، بالتعاون مع المساعدين المباشرين، من أجل تقييم وقياس ما هو منظم، وما هو جديد، أو يجري تحديثه حالياً.

• المرحلة الثالثة: تقديم هذه النقاط إلى المجموعة من أجل مناقشتها وتوضيحها بأمثلة مقتبسة من الحياة اليومية، وخاصة تثبيت شرعيتها. فإذا ثبت أن هناك قاعدة ما لا تبدو شرعية من أجل نشاط المجموعة، ولكنها وسيلة لتمكين شخص ما (أو عدة أشخاص) من السلطة وعلى حساب الآخرين، فعندئذٍ يمكن إعادة مناقشة هذه النقطة، حيث أنها لم تعد ملائمة.

• المرحلة الرابعة: **التحقق من الأمور التي تمّ سردها وفهمها**، وإفساح المجال للتعبير عن وجهات النظر المختلفة، وقياس الفوارق بين القاعدة وقدرة الأشخاص على تلبيتها. أخيراً تحديد الأساليب العملية للتطبيق مع الأفراد الذين لديهم موانع أو صعوبات أو أسباب مادية تمنعهم من احترام هذه النقاط

وإعطاؤهم الوسائل والدعائم من أجل التوصل إلى احترامها.

فعلى سبيل المثال، يترتب على المسؤولين عن المبيعات المتجولين، والذين ينتمون إلى فريق عمل واحد، الالتزام بقاعدة أساسية تعتمد على تنظيم اجتماع شهري يلتزم بحضوره الجميع، لدعم وجود الفريق وترابط أعضائه. فإذا تخلف أحدهم عن هذا الاجتماع بشكل صريح، ولأسباب شخصية (كقيامه بعمل إضافي جزئي يفرض عليه الغياب في اليوم المحدد للاجتماع الشهري) يترتب على هذا الفريق تحديد الطرق والمهلة الضرورية من أجل إتاحة الفرصة لهذا الفرد لتنظيم نفسه ووقته والالتزام بمبدأ الفريق.

• المرحلة الخامسة: وضع إرشادات تشير إلى نتائج الانتهاكات لهذه النقاط، وتعيين فرد (غير المدير) لكي يضمن النتائج في حال خرق أو عدم احترام نقاط الائتلاف الدنيا. فمصادقية هذا الفرد متعلقة باستقلالها، وهذه النقطة الأخيرة على درجة من الأهمية، إذ بدونها ينهار النظام. وعلى المدير تقديم الضمانات الكافية لكي يكفل تماسك المجموعة.

3 - الدعوة إلى تدوين الهوية الشخصية في العلاقات الاجتماعية

لكل واحد منا شخصيته التي بناها بما يتوافق مع الأحداث التي مرّت بحياته، وأثرت فيها. ولكل منا قناعاته وقيمه التي كوّنهما من خلال تربيته ونشأته، وشخصيته المميّزة، التي تختلف قوتها من شخص لآخر. وعملية توسيع الاتصال الفعال، وتغيير أسلوب العمل داخل المجموعة، وتحويل العلاقات داخل الشركة، كل ذلك لا يعني أبداً توحيد أفكارنا وسلوكنا أو طريقة تصرفنا. فلو كان هذا هدفنا، لكننا لجأنا إلى الخديعة. لكننا مثلاً تصورنا أنه بالإمكان رعاية نباتات تتمتع بصفات خاصة في مجتمعات موحدة. ولكن على العكس من ذلك، فإننا نركز على دور الفرد، والقدرة الكامنة لديه، والثروة البشرية التي تخلق الإبداع الجماعي. ومن واجب كل فرد فينا أن يوضّح القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ويبحث عن مكان مناسب يتم فيه عرض صراع الولاء، والمهام التي يتلقاها، والتي سوف تتعرّض لامتحان بالنسبة للمعارف، وحسن التصرف، والقيم الشخصية التي ستواجه ضمن الفريق.

«الاحترام الذي يكنه لي الآخرون، حتى لو لم يتناسب مع الاحترام الذي أحمله إليهم، فإنه يعكسه».

إن دفع كل فرد للتفكير، ولوضع هويته الشخصية من حيث

علاقاته الاجتماعية، هو محاولة لحثه قدر الإمكان لتحديد المميزات التي يتمسك بها في هذا المجال. عندئذٍ يسهل تبادل الاحترام بين الناس، بعد أن حددوا مميزات العلاقات الاجتماعية واففقوا عليها.

هذه الهوية الشخصية للعلاقات يمكن أن تنطوي على نقاط مختلفة:

- 1 - ما هي المهارات التي أبدع فيها؟ إنني ومن خلال هذا الجرد، أمنح الطرف الآخر نقاط ارتكاز يمكنه الاعتماد فيها عليّ.
- 2 - ما هي حدودي أو ما هو مدى تقصيري في هذا المجال أو ذاك؟ هنا أشير إلى مقدار ما لديّ حتى لا أتعتمد خداع الآخر بالنسبة لطموحاته.
- 3 - ما هي مناطق تعصبي أو حساسيتي المفرطة؟ فأنا عندما أعين هذه النقاط، فإنني أحدد حقل أو نقاط الخلاف أو الصراع الممكنة التي تنبع من ذاتي عندما يتم غزو هذه المناطق.
- 4 - ما هي القيم التي تحركني؟ عندما أكشف عنها، فإنني أشير إلى مراجعي الأخلاقية والأدبية والاجتماعية.
- 5 - ما هي مراكز اهتمامي وأهوائي الشخصية؟ بذلك أفتح آفاقاً للبحث عن نقاط تجانس ممكنة وموازية لنشاطي المهني.

«إنني أحدّد مناطق تعصبي والمجالات التي استمد منها آراء لا أنوي إعادة النظر فيها في الوقت الراهن، وهي تخصني وحدي، وأحب أن يحترمها الآخرون. عندما أتكلم عن الاحترام، فذلك لا يعني بالضرورة المشاركة. ولكنني أضيف إلى معرفة زملائي القيم التي أحبّها في علاقتي مع الآخرين.»

«وهكذا يستطيع الآخرون تحديد مواقفهم مني ويتجنبون إهانتني وتجريحني والتصدّي لي بشكل لا إرادي، لأنهم كانوا يجهلون حساسيتي. وستكون أمني فرصة لأحترم ذاتهم وحساسيتهم وتأثرهم السريع، وسيكون الوقت سانحاً لإيجاد نقاط مشتركة مع الآخرين. وانطلاقاً من هنا يمكن لنا الخوض في الحديث حول ما يجمعنا، بدل أن نتنازع حول ما يفرق بيننا».

«عندما أتعرّف على حساسيتك الفلسفية، والدينية، والروحية، سأحرص على ألاّ أسخر منك أو أقلل من شأنك في مواضيع تهّمك. بل على العكس، سأتمكّن من توضيح قناعاتي الشخصية، وربما يوماً ما، يمكن أن أتبادل الحوار معك حول هذه الأمور. سأحاول تجنّب التلقّظ بأفكار أو قناعات قد تعتبر مثيرة، كما سأبتعد عن إصدار الأحكام التي تحط من قدرك، أو تلك التي تناهض آراء مخالفة لآرائي، مع ذلك أستطيع المخاطرة بمواجهتها مع آرائك».

الأمر لا يتعلق باقتراح أخلاقيات جديدة أو بتوجيه محاضرة غير مباشرة عن ذلك، ولكن يجب الاستناد إلى دراسة أخلاقية تشجّع العلاقات المنبعثة من التلوث أو التوتر الطفيلي في محاولة المشاركة حول أحد المشاريع أو الأعمال التي هي قيد التنفيذ.

4 - اتخاذ المواقف الصحيحة،

والحثّ على قول الحق، والتصرّف كمسؤول

يُعزى السبب في حدوث سوء التفاهم في العلاقات الاجتماعية إلى الغياب المتكرر للمتحدّث الذي يجلس أمامنا، وإلى الإحالة إلى التجريد المبهم، وإلى الضمير الغائب «هم»، وإلى الاتصال «المعلّب» الذي يولّد الانزعاج، والفراغ في العلاقة الاجتماعية وفقدان الدوافع. فإذا سيطرت علاقة الملاحقة (الضمير المخاطب أنت، أنت...) فإن جزءاً من الناس سيتخذ موقف المعارضة (لأنهم يحتاجون إلى الوقوف في وجه الغزو) أو موقف الهروب والانسحاب (الذي يتمثّل برفض المواجهة واتخاذ موقف السلبية درعاً، مع عدم الإفصاح عن الموقف الصريح). وفي كل الأحوال، يكمن الخطر في عدم مواجهة المتحدّث الحقيقي، الذي نتحدّث معه، وتبادل معه الحوار البناء.

إن دعوة كل فرد لاتخاذ الموقف الصحيح تعني حثه على

الإفصاح عن مكنوناته، وعن حاجاته، فهي بمثابة إتاحة الفرصة أمامه للدفاع عن أفكاره الخاصة بعمله، أو بالمشروع الذي قُدم له.

قول الحق

يستند اتخاذ المواقف الصحيحة على قول الحق. ولتبسيط الفكرة، فإننا نطلق تسمية «قول الحق» على موقف فيه تبادل للحوار، يخضع لشروط مخففة قدر المستطاع، من التفاوت بين:

1 - الفكرة والتعبير عنها.

2 - التعبير والإحساس.

3 - الإحساس والعمل.

ويتعارض قول الحق مع اللغة الخشبية الجامدة، أو اللغة المتكلفة، أو اللغة التافهة والمفتقرة للأصالة، أو تلك المتمسكة بالشكليات... غالباً ما نلاحظ كم هو صعب الإفصاح عن أفكارنا أمام أشخاص غير مستعدين للإصغاء لنا أو غير موجودين بالفعل معنا لتلقي ما نقول.

لذلك نفضّل في كثير من الأحيان أن نلوذ بالصمت. ولنتذكّر الشائعة التي تقول: «ليس كل ما يُقال، يُسجّل». فعندها فقط سندرك أهمية الكلمات للخلاص من التشنج والتوتر

أقبل على العمل وأنت سعيد

والعنف الذاتي . ويمكن أن ندرك أن الغضب أحياناً هو الوسيلة الوحيدة للتعبير عن انزعاج إنسانٍ ما . فعندما نجد كلاماً بين السطور، أو كلاماً لم يتجاوز شفاه صاحبه، داخل فريق عمل أو داخل أحد أقسام الشركة، فإن الثمن يكون في تزايد الاضطرابات النفسية، والغياب عن العمل، أو حتى في الحوادث أثناء العمل .

«لقد اعتدت على الصمت، يجب عليك أن تتصرّف مثلي وإلاّ فستعكس الأمور عليك سلباً» .

«ليس من مصلحتك الخوض في نقاش مع هذا الشخص، فإنه ينجح دائماً في تحدّيك باستعمال ألفاظك» .

«يبدو لي أن رئيس قسمي يعتبرني كمتخلّف، يجب تكرار الكلام أمامه ثلاث مرات» .

إن ممارسة قول الحق يعطينا الإمكانية والحق للتعبير عن أحاسيسنا، ومخاوفنا، ورغباتنا، وخیالنا حول موقف ما في العمل، أو ضمن إطار علاقة اجتماعية مع الآخرين، تطرح عدة مشاكل . إنها لحظة ملائمة للإفصاح عن انفعالاتنا .

«أذكر أنني حاولت التحدّث عن نفسي قبل عدة سنوات، فنصحني بعضهم بمعالجة نفسي في غير هذا المكان . ولكن الأمر اختلف اليوم، أشعر أن الجو ملائم لقول الحق، وهذا

يدعمني عندما تصادفني مشكلة ما، أشعر بحرية أكبر في منهجي، حتى لو لم يتبعني أو يؤيدني أحد».

إن تعلم هذه الممارسة (قول الحق) يعود بالنفع على كل من يكتشف أنه بإمكانه التحدث دون أن ينهار، وأنه يستطيع التعبير عن أموره الدفينة دون أن يتهم الشخص الآخر، أو أن يشعر أنه منبوذ من قبله.

«لقد تحسّنت نفسيّتي منذ اللحظة التي قلت فيها لمديري إنني مرتاح للطريقة التي يوكل إليّ بها العمل، وللملاحظات التي كان يعطيني إياها عن عملي. لم يكن ليخطر في بالي من قبل أن أعبر عن اغتباطي. كنت أتحدّث عن الأمور التي لا تسير كما أشتهي».

إنها فرصة رائعة بالنسبة للشركة التي تشجّع التعبير العفوي وتمنح الفرصة لأي فرد للحفاظ على تكامله واستعداده للعمل ولإنشاء علاقات اجتماعية. فلو لم نقل الحق، لبقينا أسرى داخل متاهة من الحصار يلتهم الكثير من الطاقات لدينا، ويستهلك الجزء الأكبر من قوّتنا.

«لم أستطع أبداً نسيان ما قاله لي منذ عشرة أيام، ما زال رأسي يؤلمني، ولا أستطيع التقدم في عملي. إنني (أجتزّ) غضبي وتتراكم الأحاسيس في داخلي، وأزعج نفسي ومن حولي».

لا يغيب عن ذهن أحد أن هذا الأسلوب يؤثر سلباً على جهوديتنا للعمل ويميت لدينا الدوافع والوسائل .

من الطبيعي أن كل من يسمع قول الحق يشعر بالاضطراب . فلو كان الأمر يمسه عن كذب لامتنع عن الإصغاء ، وعن تأييد الآخر في قوله ، أو حتى متابعته . إنه حتماً غير مجبر على تحمّل مشاكل الآخر (فهو ليس طبيبه أو عكازه) ، ولكن بمقدوره الإقدام على الخوض في حوار حقيقي ، وذلك في حدود تمكنه من إبعاد التهمة عنه .

أما في العلاقة الهرمية داخل الشركة ، فيأخذ قول الحق صيغة هامة جداً . حيث أن هذه العلاقة غالباً ما تتعلّق بالشكليات ، وتكون متكلّفة وملية بالمشاغل الخاصة بالرهانات على السلطة وبالمحافظة على العلاقات القوية . إن قول الحق بين المديرين وأتباعهم هو ضمان لعلاقة قوية وصادقة ، ويحافظ على استمرار الاحترام والعرفان بالجميل .

«انطلاقاً من سيادة روح المصارحة بيننا ، استطعت أن أقول لرئيسي أنني راغب بإيجاد عمل آخر ، كما توصلت إلى إشراكه في رغبتى بإنشاء علاقة مع شخص آخر طريقته في العمل تجد صدًى في نفسي . استطعت أن أعبر له عن الصعوبة التي ألغاه في الاستمرار حسب طريقته في العمل ، واستطعت التعبير عن التشنج الذي يصيبني نتيجة موقفه مني . ولم يتوقف الأمر عند

الكلام فقط، بل تمكنت أيضاً من جذب انتباهه وسمعه. وأنا اليوم، أشغل منصباً آخر ولكن في الشركة نفسها، وما زلت أقيم علاقة جيدة مع رئيسي السابق».

«كان للكلمات التي تفوّهت بها مساعدتي وقع سيء عليّ، فعندما استمعت إليها شعرت أنني أواجه مشكلة في بعض اللحظات. ومع ذلك أحببت الصدق في خطواتها، والطريقة التي عبّرت فيها عن تحفظها. من خلال كلامها وجدت شخصاً ينتقد أدائي في العمل ولا ينتقد شخصي، لذا تمكنت من متابعتها طوال فترة حديثها، ووثقت بكلامها، وقدّرتها حق التقدير. وقد مكّنتني حديثها أن أعي الآثار التي يتركها عملي على الآخرين، وأن أطوّر نفسي في هذا الاتجاه، آملاً تذليل الصعاب على مساعدتي الحالية. هذا الموقف أيقظ في داخلي خوفاً قديماً، حيث أنني وجدت خلف هذا الخوف، رغبة رجل في أن يكون مشهوراً من قبل مساعديه. وأنا اليوم أهتم أكثر بتحقيق هذه الرغبة وأستطيع أن أحافظ عليها من خلال منصبي الحالي كمدير... بدلاً من أن أنتظر إرضاء هذه الرغبة من قبل الآخرين».

التصرّف كمسؤول

يُضاف إلى قول الحق مبدأ آخر، وهو التصرّف كمسؤول. وبالفعل، فقد برهنت التجربة والتطبيق لهذه الوسائل أن التعبير لا

يغني عن الاتصال، وأن الاتصال لا يؤدي بالضرورة إلى العمل. كما يمكن أن نواجه «تكيساً» في الإفراط بالتطبيق من قبل مجالس الإدارة.

«يجب أن أعيد على مسامعك ما قلته لك يوم أمس، وقبل أمس».

«إعلم إنني فكرت ملياً منذ لقائنا الأخير، وما تزال هناك بعض النقاط التي أريد أن توافق عليها».

«يجب وبأي ثمن، أن نسترجع حوارنا الذي جرى خلال الأسبوع الفائت، ما زال لديّ الكثير لأبوح لك به».

يعجز بعضهم أحياناً عن ضبط نفسه، ويسترسل بالكلام، بدلاً من إنجاز العمل الملموس داخل الشركة وخارجها، هرباً من مواجهة الوقائع. فالبحث عن اتصال أكثر مسؤولية يجب ألاّ يدفعنا لتأخير العمل المرتبط مباشرة بالإنتاج ولا لتحمل مشاكلنا الخاصة وإقحامها في عملنا، حتى لو كان للآخرين دور أساسي في خلق هذه المشاكل.

«لا أتوقع من الآخرين البحث عن حلول لمشاكلي أو حتى معالجتها بالنيابة عني، زاعمين أنني عبّرت عنها».

«إن القدرة على تحديد الموقف يفتح أمامي مجاًلاً لاستعادة الدوافع، وفرصة لبعث طاقاتي الدفينة، ولإشعاري بالتضامن مع المجموعة».

هناك أسباب كثيرة تحجب وتوقف الرغبة بترجمة أفكارنا ومشاريعنا المقبولة إلى عمل. وأي توضيح، أو تسوية مع التنبؤات والجهوزية أو الأولويات يمكن أن تكون ضرورية.. ولكن لا يمكن تفادي المواجهة مع المهمة المفروض إنجازها. فالتصرف كمسؤول داخل شركة ما، يعني قبول تمديد صلاحية المشاريع الموقوفة، والسهر على تنفيذها عملياً. بل يعني أيضاً ألا نجعل الصعوبات والحواجز والمشاكل التي نصادفها تتمكّن منا، وتشلّ حركتنا. والتصرف كمسؤول يعني الحفاظ على فلسفة خاصة في حياتي، وتحملاً كاملاً للمسؤوليات تجاه مهمة ما أو أي عمل أو أي التزام.

«وهكذا مع تحديد الموقف الذي يشمل قول الحق والتصرف كمسؤول، يمكن أن أتعلّم أن أكون متيقظاً لردود أفعالي في مواجهة الإغراءات التي تكون أحياناً متناقضة بين رغباتي وحاجات الناس الذين أعمل معهم، وبالتالي فإنني أستطيع أن أتعلّم كيف أترجمها إلى اختيار شخصي».

«من خلال هذه الوسائل الثلاث التي ذكرنا، أصبح شخصاً مسؤولاً ومسؤولية كاملة. أجد نفسي في شموليتي، وأعطي معنى لحياتي المهنية. أتكلّف بمصيري دون السماح لأي شخص - كائن من كان - من قدراتي أو التقليل من حجمي أو تقييدي أو محاولة حل مشاكلي بالنيابة عني».

5 - إيجاد مكان حيادي لتبادل الحوار كي أحدث نفسي وأستمع للآخر

إن مكان العمل مُثقل بدلالات كثيرة إما ذات قيمة أو مزعجة. إنه الإطار الطبيعي لممارسة العمل، حيث يتجاوز النجاح والفشل، وحيث يعبر الأفراد عن صراعاتهم وتوتراتهم. فهو إذاً ليس حيادياً. وعندما نتبادل الحديث في مكان العمل، فإننا سنجد أنفسنا أسرى داخل بوتقة المهنة، وسنراعي الأصول وستتحمل إزعاجات الواقع المهني.. وهذا الكلام يصح أكثر فيما لو كان المتحدث رئيسنا المباشر.

عندما نتوصل إلى إيجاد مكان منفصل عن إطار ممارسة العمل، يمكن أن يلتقي فيه الناس لتبادل الحوار، ولقول الحق، أي تطبيق المبادئ الأساسية لعلاقة إبداعية، حينئذٍ ستفتح آفاق جديدة. ففي دوامة الحياة اليومية داخل الشركة، يدرك كل فرد فينا أهمية فنجان القهوة في زاوية الحارة، أو المطعم، أو في ذلك المجلس أو الركن الخاص بالمدخنين في الفندق، والتي هي بالنهاية الملحق الذي لا غنى عنه للأداء الحيوي والديناميكي داخل «العلبة»⁽¹⁾.

(1) يجب سؤال الأشخاص الذين يستخدمون هذا التعبير بشكل يومي، لتسمية مكان عملهم.

ولكن هل بالإمكان إيجاد مكان نوعي، أو صالة، أو مكتب حيادي لا يحمل هوية، وذلك في الشركة نفسها، التي هي مكان للتحدث، والتعبير، وتبادل الحوار مع الذات ومع الآخرين.

«يبدو لي هذا المكان أكثر ملاءمة للتعبير عن الأحاسيس والمشاكل التي أتعرض لها في عملي أو من خلال علاقاتي. فعندما آتي إلى هنا أشعر بالثقة تعاودني لأحدث نفسي. بل أكثر من ذلك، أشعر أنك جاهز، دون وجود أي شخص طفيلي يأتي من الخارج، للاستماع إليّ...».

6 - توفير الوقت الكافي

لإجراء الاتصال وإنشاء العلاقة

إن الشركة هي المكان المفضل للحركة والنشاط، حيث ترى الجميع يتحركون داخل الأبنية، وفي ممراتها، ويتزاحمون حول عمل يكاد يخنقهم أحياناً ويأسر كيانهم.

وفي فترات معينة من السنة، يتهيا للناس أن الوقت آخذ في التناقص، وأن فترته تقصر. الكل منهمك في عمله، وفي مسؤولياته، وفي رغبته في إنجاز مهمته على الوجه الأكمل، متسائلاً «تُرى ما هو الحل لأنتهي من عملي في الوقت المناسب؟» ففي مثل هذا الجو، يتقلص الوقت المكرس

للاتصال ولسماع الذات وللإستماع إلى الغير إلى حده الأدنى .
ومع ذلك فنحن نعلم جيداً أننا نضيع كل هذا الارتباك، وكل
هذا الوقت في تكرار العمل الذي قام به آخرون، أو في
تخريبه . فالجزء الأكبر من هذا العمل ما هو إلاّ تعويض عن
تقصير الشركة أثناء تنفيذ العمل أو تحقيقه . وفي أغلب الأحيان
لأن الاتصال لم يُنجز بشكله الصحيح وفي الوقت المناسب .

إن تسارع الزمن وازدحامه يحملاننا دائماً إلى دفع، وتأجيل
لحظات الحوار مع الآخرين إلى وقت آخر غير محدد .

«كنت أنوي أن أقول لك ذلك، ولكن الوقت لم يسعفني» .

«بدا لي أن الوقت غير مناسب، والآن أكتشف نتائج عدم اتصالي
بك . النتيجة انعكست على عملنا وعلى علاقتنا، صمتنا، سوء
التفاهم بيننا، النزيف، التقصير، الأخطاء .. التعويض!» .

«بما أنك لذت بالصمت، اعتقدت أن الأمور كانت واضحة
بالنسبة لك، وأنت موافق ..» .

تمثل بعض الطقوس في الشركات: كالاستراحة للتدخين أو
لتناول فنجان من القهوة، إطاراً ودعماً لتبادل المعلومات
ولتقاسم التجارب وللمواجهة بين الموظفين . إن استخدام وسائل
الاتصال المختلفة والمطروحة في هذا المؤلف والتي قد يتم
تطبيقها في أماكن اللقاء والراحة، يمكن أن تستخدم لدعم
التوازن في العلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق أو القسم .

إن الحوار الفردي الذي يتم الإعداد له مرة أو مرتين كل عام (ويستوجه أحياناً، نزاع أو فترة أزمة)، يمكن أن يُعقد قدر ما نشاء. فمع بدء هذه الدراسة، ننصح بالإعداد للقاءات منتظمة ومبرمجة لتداول المشاريع قيد التنفيذ. ويأتي في الخطوة التالية تعلّم حرية تبادل الحوار، مع إفساح المجال أمام التعابير العفوية. كل ذلك يساعد على توسيع نطاق اللقاء، والتحضير بعيداً كل البعد عن الشكليات. فالحوار يعني الصيانة والحماية والمحافظة على هذه العلاقة والعناية بها.

«لم أكن أملك الجرأة الكافية في السابق، للإفصاح له عن الصعوبات التي كنت أصادفها. كنت أحاول إعلامه بطرق ملتوية. ولكنه لم يكن يسمعي، على الأقل هكذا كان انطباعي. كنت أضطر إلى بذل الطاقات الجبارة لاختراع وسائل التعبير، وهذا كان يسبّب لي ألماً في الرأس. أما اليوم، فإني أشعر بالحرية أمام رئيسي المباشر، دونما حاجة لتوريط نفسي مع مشاكلتي. فكوني واثقاً من أنه يسمعي، يجعلني مسؤولاً عن أقوالي. إني أولي المزيد من الانتباه للتأكد أن هذه ليست مشكلة مفتعلة وأناي لا أملك الحل بنفسني».

«تعجبني كثيراً هذه العفوية التي تتيحها إمكانية التبادلات اللاشكلية، لكي نتكلّم عن «الأنا» وعن حياتنا وعمّا يجول في خاطرنا فيما يتعلّق بعملنا».

7 - التوصل إلى الفصل والتمييز بين المحيط العائلي والمهني

تمر علينا فترات من حياتنا المهنية ننقل خلالها الكثير من الترسبات من محيط عملنا إلى محيطنا العائلي أو إلى مكان إقامتنا، حيث يجد الكثير من الهموم والتوترات والتشنجات المرتبطة بعملنا صدى كبيراً في علاقاتنا العاطفية مع أقاربنا. فالشركة لا تقتصر فقط على تصدير التلوث التكنولوجي والمادي والكيميائي، لكنها تصدر أيضاً الرواسب العاطفية والانفعالية التي تؤثر على حياتنا الخاصة والزوجية أو العائلية. وهكذا فإذا عدت من عملي وقد تعرّضت لجرح شعوري من ملاحظة ما، أو أثارني قرار، أو تأذيت من جراء غلطة، أو تأخير، فسوف أتحوّل إلى إنسان نافذ الصبر، وساخط وغازب ومتشدد مع أطفالي وزوجتي. فمخلفات التوتر والسخط وسوء التفاهم التي بقيت عالقة داخل نفسي ستنعكس على توازن شخصيتي، وسأضطر مع عائلتي لدفع ثمن ذلك.

أثبتت الدراسات التي أجريت في باريس وكبريات العواصم أن الوقت الذي يقضيه المرء في ازدحام الطرقات يشكّل تنفيساً عن الضغوط، مما يقلّص جزءاً من التلوث، فلا يدعه ينتقل من مكان إلى آخر. فكل إنسان يمكنه أن يفرّغ جزءاً من التوتر الناتج عن عمله لكي ينتقل شيئاً فشيئاً إلى مكان آخر، ومشاغل

أخرى وعلاقات أخرى. فعند استماعه للنشرة الإخبارية، أو لقليل من الموسيقى، أو عندما يغوص في عالم آخر، يسهل عليه عندئذ الانتقال من حياته المهنية إلى مزاولة حياته الشخصية، حتى لو لم يكن هناك فصل تام بينهما.

إلا أن ذلك لا يعني أبداً أن نصب أحياناً مشاكلنا على أقاربنا، وأن نستخدمهم كسلة نفايات، وأن نشهدهم على مشاكلنا واستفساراتنا وشكوكنا وشروذنا، ومع ذلك فهذا لا يعني أنه من الاستحالة مشاطرة الشريك أو العائلة مضمون أو احتمالات النجاح في حياتنا العملية، ولكن يبقى الشغل الشاغل ألا نحملهم ثقل توترنا وسخطنا المهني. ففي كثير من الأحيان، عندما لا نكون راضين عن عملنا، يمكن أن تلعب العائلة دور المعوِّض.

«إنني أعمل، فلو كان لديك شيء من الحساسية لكنت فهمت آمالي وحاجاتي مع ذلك!».

«إنني أتحمّل الكثير من الطلبات والضغطات في عملي، يتوجب عليك أن تفهم أنني بحاجة إلى القليل من المرونة والتفهم من جانبك».

«إذا لم أكن ذلك الإنسان اللامع في عملي، إذا لم أشعر أنني محترم، وأن أحداً يصغي إلي، عندئذ سأعوّض بأن أكون شديداً، فأغرق البيت بطلباتي وأفرض سيطرتي التي حرمت منها في العمل».

عندما تعي الشركة هذه الأمور، تستطيع أن توفر أوقاتاً من الراحة، ووسائل تسهّل فيها الفصل بين العمل والحياة الشخصية.

هناك أحياناً أوقات ينذر فيها تلاقي العلاقتين (المهنية والشخصية)، مما يؤدي لتخفيف إحداها أو يزيد من تماسك وتدعيم الثقة في الأخرى. يمكن لهذه الممارسة أن تسهّل من استيعاب الشريك للضغوطات والمتطلبات الخاصة المرتبطة بذلك العمل أو تلك الشركة.

من شروط النجاح، وجود سبعة إنجازات وتوفّر شرطين: الانصياع لقواعد الاتصال الترابطي، وتبنيها في حياتنا اليومية

لكي تصبح هذه الخطوات السبع التي ذكرناها آنفاً فعّالة، ولكي تعطي الخطوات السبع مفعولها، هناك شرط يجب أن يتحقق مسبقاً. وبدونه لن تتم الأمور: يجب دمج قواعد الاتصال المتعلقة بالروابط الاجتماعية.

إن إعادة التأهيل والتدريب على التعبير الشخصي المركز لأولئك الذين عاشوا على الهامش مكبوتين خلال سنوات طويلة من الصمت والخضوع بسبب تربية حرمتهم الكلام، تتطلب الكثير من الصبر واليقظ.

وعلى العكس من هذه الحالة، يجب تدريب فئة من الناس على حسن الإصغاء واحترام الشخص الآخر حين يتحدث. هذا

التمرين سيسمح لهم بالانتقال من مرحلة الإفراط في استخدام علاقة الملاحقة ومحاولات فرض الهيمنة على الآخرين من خلال الكلمة السهلة، والتي غالباً ما تستخدم، إلى مرحلة إثبات الذات والاحتماء من المخاوف الخاصة.

وفي معظم الحالات، يمكن اقتراح التعليم المادي، من أجل تغيير عشرات السنين من الصمت أو من بعض العادات السائدة. فعندما نطبق بعض القواعد الصحية الترابطية المعروفة ذات القيمة، والتي أثبتت نتائجها من خلال ممارسة منتظمة، فإننا سنحصل على التحسينات والاندماج شيئاً فشيئاً، مع قليل من الأناة، والكثير من الشجاعة والثبات، ولكن النتيجة ستثمر في النهاية.

«في الماضي، كان يبدو لي الأمر نظرياً بل وحتى تافهاً، واليوم أشعر بالفوائد التي جنيتها من خلال علاقتي مع الآخرين، ومع نفسي، من خلال تطبيق هذه الوسائل. أشعر أنني أحترم نفسي كما أشعر باحترام الآخرين من حولي».

النقاط السبع التي يركز عليها المدير من أجل المساهمة في تطوير علاقات إبداعية⁽¹⁾

هناك أيضاً طرق للإداريين يجدر بهم التحكم فيها لكي يلائموا بين دورهم كمهيئ ومحرض للطاقات الفردية. وتكون وظيفة الإدارة مركزية في مثل هذا الإجراء. فإذا كان المدير مدعواً لتطبيق نفس القواعد الواردة ضمن هذا المؤلف، فهو إلى جانب ذلك، المحرض الذي يعطي الروح، والموجه الذي يقود إلى الاتجاه الصحيح، والمرجع الذي يفترض الاستناد عليه. ويتوجب عليه الحرص الشديد على المنهج الذي يتبعه.

فإذا اختار أن يكون المحرك الأساسي، فسيحرص على تطوير شخصيته، والتغلب على موقفه المتصلب من التغيير. سيصعب عليه الاستمرار على المواقف المكتسبة حيث أنها ستورطه بالتجمد في مكانه، وهو سيضطر للتقدم والتطور وتغيير نفسه بنفسه.

فالإدارة الفعالة تجتاز مرحلة تطوّر العلاقات القوية (أن يكون مرتبطاً)، التي تصبح عاملاً لا يقل أهمية عن التطور المهني (أن يكون منظماً)، من أجل إنجاح الشركة.

(1) خصص مؤلف كامل لمعالجة هذا الموضوع: «المدير الملهم»، الذي يقود الناس والذي ينمي الطاقات ويخلق الثروات الإنسانية. للكاتب كريستيان بوتيه.

والموضوع لا يتوقف عند تسيير الأشخاص، بل يتعداه إلى القدرة على جعلهم يتعايشون معاً. سنقدم لكم بعضاً من الدلائل لدعم الإداريين الذين يسعون لممارسة واقتراح الإدارة الترابطية.

• اتخاذ موقف الزعامة الواعية لمسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة الموظفين.

• إثبات الذات في مناصبهم الرئيسية⁽¹⁾.

• اتخاذ نقاط ارتكاز الإدارة الترابطية.

• تبني كل أو جزء من جوهر تحوّل الإدارة (المقدمة بالملحقات).

الإدارة الترابطية تدير الموظفين بشكل مباشر، فهي تدير الأمور الفنية والمالية والتجارية بالوكالة. إن نقاط الارتكاز هذه ليست مبتكرة، بل إنها وردت سابقاً ضمن المنطق الذي تعرضنا له، أما تنفيذها فيعتمد على المحافظة على دراسة متجانسة، كما سنبيّن لاحقاً.

نقطة الارتكاز رقم (1)

توحيد الجهود حول المشروع المشترك

تعتمد تهيئة الرجال على تدريبهم وتعبئتهم نحو هدف معين. وهذا يفترض شعورهم بمبادئ وتقنيات أساس العمل وديناميكية المجموعة.

(1) 1 - اقتراح الرؤية. 2 - القرار، تخطيط الأمور وإدارتها بتمعن. 3 - تحقيق الاتصال. 4 - المشاركة بالعمل.

فانطلاقاً من مشروع القسم أو الدائرة أو الفريق، بل وأبعد من ذلك، مشروع المؤسسة تبعاً لمستوى مسؤولية المدير، يبقى علينا تطوير الكفاءات النوعية من أجل التجميع والتقريب والربط بين المهمات والأشخاص. لقد حدّدنا سابقاً مضمون هذا المشروع: تقديم الرؤيا، تحديد الطموحات، الإعلان عن القيم، تحديد المواقف وأخيراً إنشاء البنية.

يأتي هذا العمل في المقدمة بالنسبة لأي مدير يريد تحمّل جميع مسؤولياته، فالأمر لا ينحصر ببناء صرح تاريخي، أي بناء جامد سرعان ما يتكشف عن عدم ملاءمته للموقف الراهن، عندما يحين موعد المواجهة على أرض الواقع. كما أن الأمر ليس مجرد حلم لا يمكن تحقيقه، إنما ينحصر الأمر باقتراح نقطة ارتكاز، ومرساة دائمة لكل شخص.

إن المدير أشبه ما يكون بالدليل السياحي في قمم الجبال. فمن ضمن اختصاصاته، يتوجب عليه معرفة عميقة للبيئة، والقدرة على فك رموز الأحداث واستباق المشاكل، ويعود إليه وحده تحديد الاتجاه، وزرع الطمأنينة، والتأكد بنفسه من توفر جميع الوسائل والشروط الضرورية لتحقيق النجاح. لن يصدق أحد أن الرحلة تمّت بدون تنظيم مسبق، أو صرامة، أو إدراك لتطور الشروط الخارجية، أو الوسائل الملائمة للصعوبات.

بالإضافة إلى كل ما ذكر، في داخل الإدارة، كما في أعالي

الجبال، تبقى أهم نقطة هي المكان الذي يُمنح لحجم الإنسان، لتشجيع وصوله إلى الأهداف، وتنمية العلاقات المنسجمة والإبداعية داخل المجموعة.

فالشركة، قبل كل شيء، تعتمد على الإنسان وتنبع فعاليتها من الانسجام بين الأشخاص وأيضاً من القدرة الإبداعية الناجمة عن احتكاكهم مع بعضهم.

نقطة الارتكاز رقم (2)

منح هدف معيّن لكل فرد وممارسة
تقييم العلاقات الاجتماعية للنتائج

يعتمد أي عمل جماعي على مبادئ معترف بها ومقبولة من كل فرد، حيث أن نجاح المجموعات والأشخاص الذين يؤلفونها مرهون بالإلمام بها والتحكم فيها.

ترتكز المهمة الرئيسية للمدير على تسخير المواهب الفردية لخدمة ديناميكية المجموعة. فعندما تتم المباشرة بالمشروع وتقسيمه بين الأفراد، يُفترض دعم تحقيق مجموعة أعمال تتعلق بمبادرات أكثر خصوصية.

• فمن جهة يتوجب تحديد الأهداف الجماعية والوظيفية للكيان المعني، سواء على مستوى الخطوات العملية أو خطوات التطوير.

ومن جهة أخرى، وانطلاقاً من تحليل النص، وخصوصاً عوامل النجاح الجوهرية، ومن الرهانات التي على الشركة مواجهتها، ومن التهديدات والمجازفات التي تتعرض لها في تحقيق المشروع، يتوجب على المدير تنشيط ودفع المساعدين المباشرين ووضع الأهداف على مدى ثلاث أو خمس سنوات (ما يتناسب مع جدارتهم وحيويتهم الشخصية)، كما يتوجب عليه تحديد محاور الأولويات لتطوير الأفراد.

وفيما يتعلق بالأفراد، يحرص المدير على الأخذ بعين الاعتبار تحسين شكل العلاقات، وخصوصاً إبعاد المواقف المناهضة لإقامة العلاقات، والمعرفة لها.

تتصف الأهداف والمحاور الأولية للتحسين بكونها متعددة المناصب، حيث أنها تشمل كل الكيان، بعيداً عن مصالح المتحالفين والموظفين (إذ أن عملية إدخال التفاؤل الشامل لا تساوي مجموع المزايا المحلية).

يتوجب على المدير إدراج الوقت الكافي للمواجهة، وتبادل وجهات النظر، والأفكار، ضمن خطة تخصيص الموارد، ولا ينحصر اهتمامه فقط بالإنتاج.

• تشجيع التخصيص ودمج ذلك بالكيان العام مع توخي الحذر بجعل كل فرد يشعر على حدة، بأنه معني بمشاركته بنتائج وأهداف الكيان.

تأتي أهمية هذه المرحلة في التعبير عن المواقف وأسلوب

مشاركة كل فرد. فهي تلقي الضوء على التشوش والنقاط الغامضة، التي يمكن أن تولد الصراع، حيث لم يتم تحديد هويتها منذ البداية. وهكذا سيتمكن كل فرد من تحديد دوره ومهمته ومشاركته في سياق التبادل الذي سيصبح أكثر إبداعاً فيما لو استعمل وسائل الاتصال المقترحة سابقاً.

«تلك هي أهداف شركتنا، وتلك هي الأهداف التي تتوجب علينا، فهي تؤثر على إنتاجنا بنفس القدر الذي تؤثر به على محاور التطوير التي نسعى إليها. هل تجد مكانك فيها؟ هل تستطيع أن تحدّد لي مدى مساهمتك فيها؟ وخصوصاً ما هو الدور الذي تتمنى أن تشارك من خلاله؟»

«أرغب في المشاركة الفعّالة بهذا المشروع أو ذاك، حيث أني أدرك مدى المساهمة الإيجابية التي يمكن أن أحققها. وبالمقابل، فيما يتعلّق بذلك الهدف، فإنني لا أعتبره واقعياً، وأخشى من عدم تمكننا من تحقيق هذا الطموح بالوسائل التي نملك».

«إني لا أجد نفسي في هذا المشروع وفي أهدافه المقترحة. لقد سبق وعبرت عن قلقي أثناء الإعداد له، ويساورني الشعور أن رأيي لم يؤخذ به في حينه».

• **الحرص على تنفيذ كل الالتزامات الموقعة، مع الأخذ بالحسبان المجازفات الممكنة.**

أقبل على العمل وأنت سعيد

إن قيادة الرجال لا تعني وضعهم أمام عقبات منيعة، بل على العكس، تعني تقدير إمكاناتهم وقدراتهم على تخطيها، ودعم آمالهم في التفوق على ذاتهم. فمهمة المدير هي في تشجيع الفرد وتقديم التحدي الشخصي له.

«أتمنى أن يتيح لك هذا العام تجاوز نتائج وانتصارات حققتها العام الماضي. هل هذا الأمر يتصل بأهدافك؟ وما هي طموحاتك الخاصة؟»

• تولية اهتمام خاص بتطوير مناخ العلاقات الاجتماعية والانسجام بين الأفراد، ووضع هذا الاهتمام في خدمة الأفراد. هنا تكمن مساهمة المدير الخاصة حسب نتائج الكيان، وتلك هي مسؤوليته الأولى كما سبق وذكرنا في ميثاق المدير⁽¹⁾.

• تحقيق تقييم النتائج، سواء على أساس عوامل النشاط القابلة للقياس والمنطق، أو على أساس تطوير العلاقات والثروات الإنسانية.

تستند هذه الطريقة المبتكرة على المبدأ الذي يقول إن أول ثروة للشركة تبدأ من الإطار الإنساني، وأن باقي الثروات التقنية منها، ثم الاقتصادية، وأخيراً المالية تنبثق عنها بشكل طبيعي.

وهكذا، وقبل أن أركّز على النتائج المالية (ذلك المفهوم

(1) راجع الملحقات بهذا الصدد.

بعض الوسائل لتطوير علاقات اجتماعية إبداعية

التقليدي للتقييم) عليّ أن أتأكد أن أي شخص سيجد الموارد والطاقة الضرورية لانفتاح قدراته من خلال حسن الأداء في الشركة. أستطيع أن أساعده في التعبير عن العقبات التي يصادفها والدعم الذي يلقاه.

عندئذ، وفي مناخ تملؤه الثقة والهدوء العاطفي، نستطيع أن نستثني العوامل المنطقية، وتلك المتعلقة بالميزانية، والعملية للنشاط.

نقطة الارتكاز رقم (3) تثبيت التراكيب
التي تشجع العلاقات المباشرة والاستقلالية الفردية

(التراكيب المعترضة والمنهج والمشروع)

إن مراحل التنظيم والبناء والتخطيط والتنسيق لأي عملية، هي صفات إحدى الوظائف الأساسية للمدير. هناك تراكيب أكثر فعالية من غيرها. وهناك تراكيب تشجّع العمل الجماعي والإبداعي إلى جانب تنمية المسؤولية الفردية. ولن نتوقّف عند استعراض خصائص التراكيب المعترضة⁽¹⁾ كالسجلات الإدارية وأداء العمل وفق منهج معيّن، والإدارة من خلال المشاريع.

إلا أننا لن نستفيد من هذه التراكيب كما يفترض، إذا لم يكن الموظفون قادرين على الشعور بنوعية اتصالاتهم وبطريقة إدارتهم للعلاقات الإنسانية.

(1) راجع بهذا الصدد الإدارة المتعددة الوظائف.

إن أساليب الأداء المعترضة تلغي مساوئ التراكيب الوظيفية المتمركزة حول الإدارة، وتلغي التفاؤل بالثروات. إنها تركز على النتائج قبل أن تهتم بالوسيلة. وتوسع من دائرة تعبئة الأفراد حول الأهداف، وليس فقط حول المصادر. وتفرض تعريفاً واضحاً ودقيقاً للمسؤوليات، ولمساهمة كل منصب بالنتيجة، وتكسب ديناميكية حقيقية جماعية يصعب التوصل إليها، ما لم يؤخذ بعين الاعتبار مفهوم العلاقات بشكل كامل.

يتوجب على أعضاء فريق المشروع أنفسهم، أو المساهمين في المراحل المعترضة، إدخال أسس الاتصال المعروضة ضمن هذا المؤلف. ويتحملون مسؤولية تطبيق القواعد الصحية للعلاقات المعروضة فيه، إذا لم نقل بالمواظبة، فعلى الأقل بالقوة. فإذا غابت هذه المعطيات الأساسية، فإن المشاكل ستفاقم.

إننا على يقين أن أسباب فشل التراكيب المعترضة (منهج، مشروع) تعود لمنهج العلاقات غير المتطورة بشكل كافٍ، وإلى غياب المواجهة الإيجابية، التي تحترم المواقف الفردية، وإلى ضيق الأفق أمام طموحات الآخرين، ولحاجاتهم إلى من يستمع إلى طلباتهم.

تستطيع أية شركة ذات نظام تقليدي، أن تتجاوز نتائج الأزمة المرتبطة بالعلاقات ضمن نص تنافسي عادي. أما الشركة

التي تخضع لمنافسة آثمة فإنها لن تصمد، أو أنها ستضطر إلى تسريح قسم من موظفيها، إذا لم تستطع التوصل إلى مصادر استمرار اسمها في السوق وتطوير نفسها بالاستفادة من الثروات الإنسانية المتوفرة لديها. إلا أن الثروات الإنسانية لن تستطيع أن تبقى إلا ضمن مناخ سوي ومحترم في العلاقات الإنسانية.

نقطة الارتكاز رقم (4)

وضع قالب للمواقف المتعلقة
بالعلاقات ولأسلوب الإدارة.

إن المدير لن يرأس إلا رجالاً، لكن هؤلاء الرجال مختلفون فيما بينهم، فلكل واحد موقفه الخاص ونضوجه المختلف، سواء على الصعيد المهني أو على صعيد العلاقات. أي أن كل شخص ينفرد بصفات معينة ويتوجب على المدير التأقلم معها. إن إحدى صفات المدير الهامة هي تشخيص علاقته وأسلوبه في المعاملة تبعاً للشخص الذي يتعامل معه. سنستعرض أربعة نماذج للإدارة تم اقتباسها عن النمذجية التي وضع أسسها كل من Hersey و Blanchard.

• النموذج الأول: المدير الموجّه

الذي ينظّم العمل ويوجّه مهمة مساعده. وتأتي أهمية هذا النموذج في حال عدم إلمام الموظف المساعد بمجال ممارسة العمل والمهام الموكلة إليه، والمخاطر المرتبطة بهذا العمل.

أقبل على العمل وأنت سعيد

كما أن هذا النموذج يفيد في الحالات الطارئة، عندما تغيب الكفاءة، ويسيطر الخطر، ويقصّر الموظف. ورغم أنه يحد من تقدّم مساعديه أو ازدهارهم، إلا أنه يمنحهم الأمان، ويخلصهم من المآزق الصعبة التي يمكن أن يقعوا فيها. هذا النموذج يجب أن يكون دقيقاً وانتقالياً.

• النموذج الثاني: المدير المتعاون

هو الذي يُشرك معاونيه بالتفكير واتخاذ القرارات، ويبحث عن إجماع الآراء، وينطلق من الالتزام الفردي إلى العمل الجماعي. وهذا النوع من المديرين مثير جداً، ويدعم التعاون بين المجموعة حتى لو كان الأمر لا يطبق في كل المواقف.

هذا النموذج يتطلب من المساعدين النضج على صعيد الموضوع المطروح وفي طريقة أدائه (المبادرة بالكلام والإبداع والإصغاء...). لكنه يجب ألا يخفي عدم كفاءة المدير في تحمله للقرارات أو الخيارات الموكلة إليه. لا يمكن تطبيق هذا النموذج على كل المستويات، ولكن يمكنه أن يبرز ويفرض نفسه في مواقف كثيرة أكثر مما كنا نتوقع في البداية.

عليه أن يُشعر الذين يعملون تحت إمرته أنهم أمام مدير مرن، متماسك وجدير بالثقة.

• النموذج الثالث: المدير المُقنع

إنه يعبّئ، ويدرّب. يجمع مساعديه ويغريهم، سواء بمحاكاته أو بكلامه. وفي كل الأحوال يستعرض قدراته ليستثير الطاقات، حيث أنه يتوصل لإلزام الجميع بطريقة عمل تحت كل واحد منهم على تجاوز قدراته وحدوده لكي يتبع القائد، ولكي يثبت له ما هو قادر عليه.

يبقى هذا النموذج من المديرين مرهوناً بفرصة أو بمشروع استثنائي. لكنه يمكن أن يتلاعب بالمواقف، إذا ثبت أن العوامل التي تم تنفيذها، والحجج التي تم تطويرها، هي في الواقع جوفاء وبعيدة عن الواقع.

من مساوئ هذا النموذج الإداري، تكرار نفسه، وتفريغ الطاقات لدى الموظفين، وتحويلهم إلى أناس منقادين.

• النموذج الرابع: المدير النائب

هو الذي يحمّل مساعده المفوض المسؤولية كاملة. يحدّد معه الهدف، ويتأكد أنه قد تمّ ضبط كل الحدود ويترك له الاستقلالية في العمل واتخاذ القرار. ويأتي التقييم على أساس التقدّم والصعوبات التي يواجهها.

إنه الشكل الأكثر تطوراً للنماذج الأربعة التي وضعها كل من

Hersey و Blanchard، وهو يكمل دور المدير حين يتوصل هذا الأخير إلى وضع مساعديه عند هذا المستوى من المسؤولية والاستقلالية.

إن كل نموذج من هذه النماذج الأنفة الذكر متماسك بحد ذاته. ويمكن لهذه النماذج أن تكمل بعضها وفقاً للمراحل المختلفة أو الحالات الطارئة التي تظهر في إحدى العمليات. ويتعلق استخدام هذه النماذج تبعاً للموقف والشخص والجو العام للشركة.

لا نملك نموذجاً معيناً لمدير يمكن أن يصلح كمثال، ولكن هناك أربعة أنواع من المديرين لأربعة أنواع من المساعدين. وهذا ما يقدم عرضاً شاملاً لإمكانيات واسعة في مواجهة مواقف كثيرة لكل أمر طارئ في حياة الشركة.

ولكي نشير الانفتاح على النماذج المختلفة للسلوك، القادرة على تنشيط المديرين، ابتدعنا قالباً لوضع العلاقات (الصفحة التالية)، يسمح بالتعرف على نوع العلاقة، واتخاذ موقف واضح منها، ثم وضعنا نموذجاً للمدير تبعاً لكل نوع من المساعدين من أجل تنمية نوعية ومضمون العلاقة. هذه الشبكة تتصف بالديناميكية، هي ليست بالوصفة، ولكنها عرض لمراجع تناسب ممارسة منصب الإدارة الترابطية. . .

قالب العلاقات وأسلوب الإدارة المنوط بها

كيف أوجّه أسلوبي في الإدارة بما يتلاءم مع المواقف التي أصادفها؟

لو فرضنا أن موقفني يختلف وفقاً للحالة، شخصية كانت أم مهنية، يجدر بنا أن نختار المنهج الأكثر ملاءمة للموقف. يبرهن تحليل المواقف الملائمة للحالات الأربع التي سبق وقدمناها، أن جميع الإداريين يغيرون من شخصيتهم وفقاً للمواقف التي يواجهونها.

الكفاءة المهنية المُرضية أو الممتازة	الكفاءة المهنية أو الخبرة غير الكافية	محور مهني (المهنة - حسن التصرف - الكفاءة)
		محور شخصي (الأنا - الشخص الآخر - طبيعة علاقتي مع الشخص الآخر)
المدير المتعاون الوضعية B	المدير الموجّه الوضعية A	علاقة شخصية سيئة للغاية
المدير النائب الوضعية D	المدير المقنع الوضعية C	علاقة شخصية جيدة جداً

يربط القالب الخاص للمواقف التي لها صلة بالعلاقات، بين المستوى الترابطي والمهني، هذا القالب يوضّح وضعية

علاقات المدير مع مساعديه، وبالعكس يقدم لكل مساعد فرصة التعرف على المرحلة التي آلت إليها علاقته مع المدير.

فالمقصود هنا، بالتأكيد، بيان للسلوك. فلو كنت لا أولي ثقتي للمعاون سواء بسبب حداثة عهده بالمهنة، أو بسبب مشكلة أثبتت عدم كفاءته في المنصب الذي يشغله، فإن موقعي سيختلف منه، تبعاً «لنوعية علاقتي» معه.

فلو كان بيننا ثقة حقيقية متبادلة، لأصبح سهلاً عليّ تشجيعه أو محاولة إقناعه بضرورة تطوير نفسه على الصعيد المهني، أو دفعه لاكتساب الخبرات أو لتدعيم كفاءته.. عندئذٍ يميل أسلوبني أكثر إلى الإقناع.

وعلى العكس من ذلك، لو كانت علاقتنا متوترة، وثقتي بعلاقتنا في أضعف مراحلها، فضلاً عن ذلك لو كنت لا أملك أية وسيلة لإقناعه، أو للخوض في حوار بناء معه بما أن «علاقتنا متوترة» عندها سيفرض الأسلوب التوجيهي وجوده، ليس بهدف اتهامه بالسذاجة، وإنما للتأكد من أن الأمور تسير حسب ما هو مقدّر لها، وأنا لن نبرهن على عجزنا المهني الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج خطيرة.

إن كوني مديراً، فأنا أتحمل مسؤولياتي مع تحديد مضمون العمل. وبطريقة ما أحدد الوسيلة للوصول إلى الأهداف. ومن جهة أخرى، إذا كان معاون على درجة ممتازة من التأهيل

المهني، ومعروفاً، ومدرّباً، فإذا فرضنا أن علاقتي معه صعبة ومتوترة، فإنني لا أستطيع مزاولة الأسلوب التوجيهي تجاهه، لئلا أصطدم معه نتيجة لذلك، حيث أنه يمكن أن ينشأ بيننا صراع ويستمر نتيجة لموقفي. عندها يبدو أن الأسلوب المتعاون هو الأكثر انسجاماً، حيث أنه يترك مجالاً للقيادة، وأرضاً مناسبة لتبادل التعبير المهني مع تجنب إحباط الآخر أو تجريحه بموقف يفسره على أنه ممارسة للسيطرة الناشئة عن النظام الهرمي وليس عن النفوذ المعروف. فمع الموقف المتعاون، والذي يدفع إلى التعبير الفردي ضمن إطار محدد، رغم كل شيء، فإنني أترك له بعض الحرية في تصرفاته ومجالاً يُثبت من خلاله قيمته المهنية والتي يمكن أن تشكّل أساساً لتطور العلاقة بيننا.

أما في حال التفاهم الكامل على صعيد العلاقات، فيبدو أن أسلوب الوكالة هو الأكثر تجانساً. إذ أستطيع أن أمارس عملي بكل ثقة وبحرية كاملة مع هذا الشخص الجدير مهنيّاً، والذي أتبادل الحوار معه دون قيود.

هل أفقد شيئاً من سلطتي باستخدامي أسلوباً مختلفاً عن منح كل المسؤولية أو جزءاً منها في حال كان معاوني جديراً بها؟ وكوني معاوناً، هل أستطيع رفض المسؤوليات في حال كنت أمتلك كل الكفاءات التي تؤهلني لتحملها، بالإضافة إلى ثقة مديري؟

يمثل هذا الشكل الأخير الموقف المثالي الذي نحلم به والذي نطمح إليه، فيتغيّر الأسلوب مع تنشئة العلاقة. ويجدر بالمدير الاهتمام، في كل مرة تسنح له الفرصة، ببناء علاقة على أساس المجابهة، وبتشجيع التطوير المهني لمساعديه بمنحهم مهمات تقيمهم على أساسها وتحملهم المسؤوليات التي من خلالها سيتمكنون من تحقيق كفاءاتهم وشحن خبراتهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم.

كيف يمكننا تطوير علاقة ما؟ عندما يستطيع كل مساعد أن يحدّد موقفه، عندها يمكن تحديد طريق التطوير الذي تمّ الاتفاق عليه مع المدير. كيف يمكن حثّ كل فرد لتطوير الاتجاه D؟ إذا ما انطلقنا من A يفترض بنا المرور بالاتجاه C، لتوسيع مستوى العلاقة التي ستزود المساعد والمدير على حد سواء، بالطاقة اللازمة للمرور بعدها من المرحلة C إلى المرحلة D. إلاّ أنه، وفي بعض حالات المنافسة المرتبطة بنقص الكفاءة أو بانعدام الثقة بالنفس التي يعاني منها المساعد، مما يعرقل الانفتاح أمام الآخر، عندها، من الضروري المرور بالمرحلة B قبل الذهاب إلى المرحلة D، وعندما ننطلق من B، يكون الوضع مشابهاً، إذ يجب تحسين شكل العلاقة للمرور مباشرة إلى D.

يمكن لهذا القالب أن يصبح مرجعاً جيداً لتنمية وتحسين علاقاتنا، بشرط أن يكون المرجع متبادلاً، والمقصود هنا إمكانية تقييم المدير من قبل مساعديه (راجع نقطة الارتكاز رقم 7).

على نفس السياق، يمكن استخدام هذا القلب لتحليل العلاقات الجانبية، تلك التي لا تنضوي تحت لواء الخط الهرمي. ويمكن لشخصين القيام بهذا العمل، لتبادل وجهات نظرهما حول العلاقة. هذا القلب يبرز شبكة العلاقات، حيث يعمل كل من المعلومات والإبداع بأقصى طاقتهما، كما يبرز عُقد الأمراض التي تولّد ما يشبه التكيّس (تجمّد العلاقات)، أو التهابات (نزاعات بين الأقسام، أو بين الأفراد)، أو السرطانات (التحقير والعرقلة)، إذا لم يهتم بها المديرون المعنيون. . تلك العقد ستشكّل نواة قاسية تغذي الأمراض داخل الشركة.

نقطة الارتكاز رقم (5)

الموافقة على اتباع دورات تدريبية⁽¹⁾، تطبيق المجلس المشترك ومجموعات التبادل الترابطي

يمكن لوسائل الاتصال أن تصبح أداة رهيبة لتعبئة الآخرين فيما لو أُسيء استعمالها، ونُحيت عن الغرض الذي أُوجدت من أجله (ألا وهو التوحيد) من قبل الشخص المسؤول عن السلطة، أو من قبل مساعديه السلبيين مهما كانت القابليات الحقيقية للوسيط قليلة (يجب ألاّ نمزج بقابليات المتصل) بمعنى أن يكون قادراً على إيجاد المبررات التي تقلّل من أهمية الموقف أو

(1) يتحدث الأنكلوسكسونيون عن التدريب الذي يقوده شخص مؤهل في المجال المعني.

قادراً على الإقناع وأسر الآخرين بالكلمات أو بالصور. . فلو كان متشدقاً ومفعماً بروح الدعاية، فإنه سيتمكن من عكس الموقف، أو من إحياء، أو من إعادة تعبئة الفريق أو القسم، ولو بشكل مؤقت، ولكنه لن يكون مع ذلك رجل اتصال داعم للعلاقات الإبداعية. إنه سيتمكن من التقاط حركات لدى الآخرين، أو ربما طاقات، ولكنه لن يستطيع بالتأكيد مرافقتهم أو المحافظة على علاقات حقيقية معهم مبنية على المعاملات والتبادل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الصعوبات في إنشاء علاقات مع الآخرين (كالصلابة، والشعور بالاضطهاد، والضلال العادي والتفكك، والتقلب في المزاج) وفي سماعهم، وفي مساعدتهم للتعبير عن وجهات نظرهم وأحاسيسهم حول العمل والعلاقات، تشكل عاملاً على جانب من الأهمية في تقييد الطاقات المستخدمة في الشركة.

عندما يلتقي المساعد بمديره، عليه أن يخرج من نقاشه معه وهو متمتع بطاقة أكبر من تلك التي كان يملكها قبل لقائه. وللأسف هذه الحالة ليست شائعة دائماً. فإنه غالباً ما يعود إلى قسمه وقد فقد ثلثي طاقته التي كان يمتلكها لدى دخوله، لأنه عرض نفسه للتقريع، أو أنه وقع في مأزق، أو أن المدير أعاده إلى حجمه، لأنه فشل في التعبير عن مكنوناته أو شعر بالمهاجمة أو بالإذلال أو بالتحقير.

«يتكرّر الأمر في كل مرة ألتقي فيها بمديري، أخرج من لقائي معه وأنا المخطئ دوماً أو لست على حق أبداً. إنه لا يصغي إليّ، ولا يولي أفكاري أي اهتمام، لا يمكنني من اتخاذ موقف في مواجهة مسألة ما. يخيّل إليّ أنني أدور في دوامة تجعلني في النهاية أرى الأمور من خلاله، فأخرج منها ممزقاً ومريضاً!»

«أما مع بول، فإن الأمر يختلف، أشعر أنني مع إنسان يعرف كيف يستمع لما أقول. وفي حال كنا على خلاف في الرأي، فإننا نستطيع أن نتبادل الحوار وأخرج من مكتبه مفعماً بالحيوية والشجاعة، ومستعداً للتفاني في عملي.

«بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتقن إبراز النجاحات التي أحققها، ويساعدني بإيجاد الحلول التي تمكنني من مواجهة الصعوبات التي أمرّ بها. أعرف تماماً أنه بإمكانني الاعتماد عليه، وأني أستطيع إحراز التقدّم، وهذا يدفعني لأصبح أكثر تجلياً».

من أجل توعية المديرين، يجب وضعهم في مواقف مواجهة مع أناس يعانون مصاعب في التعبير والاتصال. وعندما أدرجنا قائمة التصرفات والتعبيرات المناهضة لإقامة العلاقات الاجتماعية، بذلنا كل ما بوسعنا في اختيار الألفاظ وأثرها على العلاقة. إن تحليل تصرّف المدير، وعلم الدلالة

في الاتصال، له الأثر في التقدم السريع.

هناك حلان من أجل مساعدة المدير في المضي بهذا الاتجاه:

- إما باختيار مساعدين مستقلين من أهل الثقة، لا يترددون في محاسبته على طريقته في الاتصال وإقامة العلاقات.

- وإما باختيار زملاء قادرين على توجيه الانتقاد له في كل مرة يخطئ فيها. كي يتمكن كل فرد فيهم من القيام بتحليل للموقف. وفي النهاية يجعلون المفاهيم والتحليل تلتقي في بوتقة واحدة رغم اختلافها.

ففي كلتا الحالتين، هناك فخ يجب تجنبه وهو استثارة الانفعالات والشكاوى والاتهامات المتبادلة.

• في الحالة الأولى يفترض أن يكون جو الشركة بلغ حداً معقولاً من الانفتاح والنضج لكي يسود فيه هذا النموذج. هذا النضج يشمل المديرين الذين عليهم تقبل ملاحظات مساعديهم دون الإحساس بالإهانة أو العدوانية، كما يشمل المساعدين أنفسهم الذين تقبل الحرية نفسها بالمقابل.

ففي هذه الحالة، ينصح باستخدام المراجع التي ذكرناها في الجزء الأول من هذا الفصل، وهي القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي.

• وأما في الحالة الثانية، إنه الزميل الذي حُمل منصب المسؤول أو حتى المستشار، والذي عليه أن يلعب دور المرأة الناصح، حيث أن نظرتة الشاملة للأحداث والمواقف ستساعده على تقديم العون للمدير المعني باستيعاب تصرفاته (صحوة الضمير)، وبالتالي التفكير بمخطط لتطوير العلاقات. وبما أن هذه المساعدة متبادلة بين المدير والزميل، يجدر بنا أن نتحدث عن المجلس المشترك، وهو شكل من أشكال المساعدة المتبادلة، فضلاً عن أنه يسمح بإغناء العلاقات الجانبية ويحسن من فعالية العمل بين الأشخاص المعنيين.

«أشعر برغبة حقيقية في إجراء تعديل على طريقتي في الاتصال منذ أن شاركت بهذه الندوة. لكن ما أحتاج إليه هو الوقت (صحوة الضمير). أسألك أن تساعدني في التركيز على هذه الوسائل طالما أنني لم أستوعبها تماماً (طلب وموقف صريحان). أريد فعلاً أن أتقدم، أن أمارس مهنة المدير بشكل أفضل فيما يتعلق بعلاقاتي بالفريق (الرغبة)، وأتوقع خلال الأشهر القادمة أن تساعدني في تقدير موافقي المناهضة للعلاقات الترابطية (تحمّل مشكلتي). وقع اختياري على كتاب يناقش أمور الإدارة الترابطية كرمز لرغبتني من أجل تجسيد هذا المشروع وإعادة التركيز في مشروعني كلما دعت الحاجة!»

أما بالنسبة للمديرين الموجودين في أعلى الهرم، فيعود

الأمر إليهم ليدربوا أنفسهم على تحليل الحالات الخاصة بالعلاقات التي يعيشونها، دون تسليط الضوء على شخصيتهم، وليخضعوا لتقييم مساعديهم المباشرين، ولسؤال المستشار، المختص بأمور الإدارة الترابطية والعلاقات الإبداعية، النصح، من ضمن عملية التدريب.

إن تكوين مجموعات لتبادل العلاقات، هي إحدى وسائل العمل المشترك بهذه المواضيع، لممارسة اتصال ترابطي أكثر رقياً. هذه المجموعات يترأسها بالتناوب أحد المشاركين، حيث يتم اقتراح حالات مماثلة من قبل الأطراف الأخرى، انطلاقاً من مواقف صادفتهم، لدراستها وتحليلها جماعياً.

سيتم استخدام جميع الوسائل المقترحة في الفصل الثالث (أسس الاتصال بين الناس). وسيتم تمثيل هذه العلاقة بالمنديل حصراً، بهدف تجسيد عملية الكشف عن المواجهات التي يمكن أن تنشأ، وجعلها أكثر طواعية.

يمكن تحقيق دراسة حول المخاوف والرغبات، وأخذ القرارات والالتزامات وتحديد المواقف والإصغاء... إن إنشاء المجموعات الخاصة بالعلاقات الترابطية هي دعم مناسب لتوفير شروط التطهير، ولتسهيل عملية طرح التوترات، والتشويش، أو البقايا، التي لا بد منها، والتي هي رواسب الاتصال الحيوي. يجدر بنا عدم نسيان أن خاصية الكائن الحي هي تشكيل الأوساخ، لذا من الضروري وجود نظام سليم لإتمام عملية

طرح الرواسب. ويجب ألا يغيب عن أذهاننا أن كل علاقة حية، بسبب كونها حية، تفرز أوساخاً لا يمكن طرحها بشكل آلي.

نقطة الارتكاز رقم (6)

قبول مراجعة أفكارنا انطلاقاً من عملية تطوير شخصية

إنها بطريقة ما، عملية إنشاء ميثاق حياة، خاص بنا، فيما يتعلّق بالأمور الإدارية، حيث يمكن لكل كائن حي أن يشعر بضرورة إنجاز واجب ما أو مهمة معينة، مهما كانت معتقداته، وطموحاته، ومركباته المختصة بالأمراض الطبيعية. فبعض الناس يشعر أنه لم يخلق سدى أو بالصدفة، ومن أكبر رهانات الحياة أن نعطي معنى لوجودنا، هذا الوجود الذي يضفي عليه كل فرد فينا الإجابة التي تناسبه، تبعاً لنشأته، وثقافته، وتاريخه، وطموحاته، ولحظات حياته.

يمكن للمديرين أن يتحكّموا بطريقة تفكير من هم تحت إمرتهم لإضفاء معنى على حياتهم العملية. لسنا (لا نخلق) مديرين بالصدفة. إضافة إلى ذلك، فالمسؤوليات التي تترتب عليهم (توجيه الموظفين، إعطاؤهم فترة راحة، وبعداً يسمو بالمجموعات والمشاريع...) تضع مهمتهم ودورهم ومنصبهم في خضمّ تدريبهم الشخصي.

وعندما يتّبعون الطرق المناسبة لتنظيم طموحاتهم الشخصية،

وأهدافهم في الحياة، ومخاوفهم وحاجاتهم... فإنهم سيوضحون ليس فقط تصرفهم المهني، بل وأيضاً حياتهم الخاصة والعائلية. وبالتالي يمكنهم تطوير تلاحم أكبر في مواقفهم الترابطية.

عندما أملاً بطاقة حياتي كمدير، أحاول الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1 - ما هي طموحاتي الخاصة؟
- 2 - ما هي انعكاساتها على حياتي المهنية؟
- 3 - من أين انطلقت، وكم بقي لي؟
- 4 - ما هو الثمن الذي عليّ أن أدفعه مقابل ذلك (أنا ومن يحيطون بي)؟
- 5 - هل أنا مستعد لأدفع؟ (ما هي النتائج على المحيطين بي؟)
- 6 - ما هي رغباتي الأولية، ومخاوفي المسيطرة؟
- 7 - هل وازنت بين أوجه حياتي المختلفة؟ (سواء الخاصة، أم العائلية، أم العاطفية، أم الاجتماعية، أم المهنية)؟
- 8 - هل أنا منسجم مع نفسي، ومتماسك؟ هل عندي تركيز؟ هل أنا متعاون؟ هل أنا متوازن على الصعيد الجسدي والعاطفي والفكري والروحي؟
- 9 - ما هي المعوقات ونقاط الضعف التي ستواجهني؟
- 10 - ما هي المؤهلات والموارد التي يجب الاعتماد عليها؟

- 11 - كيف أنصوّر علاقاتي مع الموظفين الموكلين إليّ، أو الذين أولوني ثقتهم؟
- 12 - ما هي مهمتي؟ ما هو دوري؟ ما هو منصبي؟ ما هو واجبي؟ ما هي مسؤوليتي؟

يمكن الطلب إلى أي شخص تحيط به مجموعة من الموظفين أن يعي بتفكيره هذه التساؤلات، فهو مطالب بالإدراك الكامل لمضمون مسؤولياته وللطريقة التي يمارسها المدير أو يتمنى ممارستها. فإذا لم يتم تعلم مبادئ الاتصال في المراحل الأولى للدراسة الابتدائية، فإن الجامعات والمعاهد الكبرى لن تضيف إلى معلوماتنا شيئاً يذكر عن مبادئ الإدارة. إنها لنقيصة كبيرة بحق أولئك الذين لا يؤمنون أن الإنسان هو الثروة الوحيدة الحقيقية ضمن الشركة وداخل المجتمع، وأن الاتصال هو المادة الأولية والأهم لتسيير الأمور داخل الشركة، وبالتالي لحسن الأداء على الصعيد الاقتصادي.

كل شخص مطالب بموازنة أجوبته مع ميثاق المدير الذي نقترحه في الملحقات، ليس فقط لتحليل الفوارق وإنما لإغناء تفكيره، ولتمكينه من التطبيق الصحيح لهذا الميثاق.

يجدر بنا أحياناً طلب تغيير المنصب، بدلاً من محاولة القيام بالعمل الذي أوكّل إلينا، حين نشعر أننا غير قادرين على تنفيذ المهام المختلفة التي تترتب علينا، وكذلك الأمر إذا لم

تلق طلباتنا المتممة لكفاءاتنا، الجواب المنتظر ضمن الإطار الوظيفي. كما يجدر بنا أحياناً، تغيير الشركة على أن نبقي رهائن لعمل أو لسياسة لا ننتمي إليها.

يبدو هذا الأمر في الوقت الراهن، والذي نعيش فيه أزمة، شبه مستحيل لمن هو في مثل هذا الوضع. فالصعوبة في إيجاد عمل، والحاجة للأمان سيضطر الكثيرين للاستمرار بقبول العمل وسط نظام علاقات، ليس فقط مجحفاً بحقهم، بل إنه سيؤدي إلى كارثة بأداء العمل داخل القسم. وحتى لو لم يعرّض ذلك الشركة للخطر، فالثمن الداخلي سيكون باهظاً واستمرارهم في العمل على المدى البعيد، سيكون موضع نقاش متجدد.

«إذا وضعنا جانباً الأحكام التقويمية حول المضمون وحول الأشخاص، فإن فعاليتي الخاصة والحافز الذي يدفعني يتعلقان بالانسجام والملاءمة الموجودة بين المشروع المعروف عليّ وطموحاتي الخاصة».

«إن توازني الشخصي سيكون معرضاً للخطر في كل مرة سأواجه فيها تباعداً بين طموحاتي وإمكاناتي وردود أفعال من يحيطون بي».

«إن اكتشاف الخطوط الحمراء الخاصة بي، وتمكّني من التعبير عنها، بدلاً من بقائي في مرحلة الممنوع، يمكن أن يكون موضوعاً للتوسط، أو لإعادة التسوية أو على الأخص، لمواجهة أكثر انفتاحاً».

ترتبط درجة حيوية شركة ما، أو فريق عمل ما، بالقدرة على قبول تفهم الأزمات كتمهيد لإتاحة الفرصة أمام العدد الأكبر من الأعضاء بتطوير الانسجام واحترام الذات في ممارسة مهنتهم. إن صحة العلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق الواحد مرتبطة بقدرتهم على قيامهم بالمهام، وعلى اتخاذهم مواقف واضحة وبطريقة مستقلة، مع تنازلهم عن الأمان المباشر للتوصل إلى التوازن الشخصي والعائلي ولتأمين مستقبل يتلاءم مع طموحات الفريق.

إن أي منصب ذو مسؤولية يقابله مجموعة من الكفاءات:

- كفاءة المعرفة، وتحديث العلوم.
- كفاءة المهارة وإدخال خبرات جديدة.
- كفاءة التغلب على النفس، وصحوة الضمير، وتغذية الحس الناقد.
- كفاءة القدرة على الإبداع وتنشيط الموارد.
- كفاءة التحكم بالمستقبل والتطور على الصعيدين الشخصي والمهني.

إن من يوسّع قابليته على التركيز، ينمّي أيضاً فعاليته الشخصية بهدف إدارة الموظفين. فمعرفة أعماق النفس على حقيقتها وإدراك مستوى الفعالية الشخصية هما محوران أساسيان

للتفكير لدى كل مدير. ولن يتوصّل المدير إلى تولي مهمته كمحرّض أو كمحرّك أو كمدرّب أو كقائد، إلّا عندما يمارس هذه المتطلبات مع نفسه.

فالقيادة، تلك الخطوة الضرورية كي يمارس المدير نفوذه، ليست سوى القابلية على تدريب الموظفين وتعبئتهم من أجل قضية معيّنة، أو مشروع محدّد.

والهبة التي لا بد منها لتنشيط الموظفين، ليست سوى تلك الموهبة التي يتمتّع بها المدير، لإثارة أفضل ما لدى الآخرين، ومساعدتهم على إدراك الإمكانيات الأخرى، واستثمار الموارد الخام عندهم.

إن أحد محرضات التطور الشخصي (للمدير ولأي إنسان بشكل عام) يكمن في النظرة، والسمع المفعم بالثقة الذي يحمله هذا الشخص في داخله أثناء مرحلة التبدّل، لكي يقبل نفسه في مرحلة تحولها، وتطلّعها إلى المستقبل.

إنه منهج تطور باتجاه كل الإمكانيات، وخطوة تقدّم نحو شعور أفضل، وراحة أكبر في العلاقات، ومصالحة مع النفس.

يستقي هذا المنهج حيويته من خلال النجاح المحرز وتحديث الإمكانيات. ويتغذى ليس فقط من صحوة الضمير المتعاقبة، وإنما من النجاحات المادية على أرض الواقع.

إن تطور المدير الشخصي يتعلّق بتطور المؤسسات، وعندما يتوضّح هذا التطور، وتتبناه الشركة، فإنه يساهم في السلامة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة بأكملها.

نقطة الارتكاز رقم (7)

إسناد شرعية المدير إلى التقييم الصادر عن مساعديه

لماذا يُطلب من الزبائن التعبير عن مستوى رضاهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة؟ وماذا يفيد استطلاع آراء الزبائن؟

تعدّد الإجابات على هذه الأسئلة:

- إفساح المجال أمام الشركة لتوطيد موقفها تجاه طموحات الزبائن.
- التأكيد للناس أن الشركة تحرز النجاح، بدليل إخلاص زبائنهم لها.
- تقييم الاختلاف بين ما يطمح إليه الزبون وما تحقّقه له الشركة.
- تقدير السبل الضرورية للتطور على أساس هدف معيّن.
- إعادة النظر بالمفاهيم الداخلية واجتناب العمل في بوتقة مغلقة، وتجنّب الانقطاع عن متابعة تطور الشركات المنافسة.

يمكن إضافة سبب آخر يلخص كل ما سبق، إن الشركة،

وبكل بساطة، في خدمة الزبائن، ومن هنا يجب عليها تطوير نفسها باستمرار للوصول إلى درجة إرضائهم.

نستخلص من ذلك كله، أن المدير هو في خدمة مساعديه. وعلى المساعدين إذاً واجب تقييم مديرهم ضمناً، ليس بهدف معاقبته أو النيل منه بسبب الضيق والحرمان اللذين عانوا منهما، بل من أجل عكس مفهوم موضوعي للاستفسار عن حال العلاقات والمواقف المهنية السائدة.

إن الشرعية الحقيقية والوحيدة للمدير لا يكتسبها من شهاداته أو من وضعه، أو ملكيته لرأس مال (كما هو حال المديرين المالكين للأسهم) وإنما يكتسبها من مساعديه الذين يملكون وحدهم إلغاء أو تأكيد نفوذه.

هل بمقدور كل مساعد أن يقول لمديره دون تحفظ أو ازدواجية:

«أعترف أنك الشخص الوحيد المؤهل لقيادة كياننا لإفساح الفرصة أمام كل فرد فينا لسبر أفضل ما لديه من موارد مهنية ولتطوير الإبداع الجماعي وتشجيع تضافر كفاءاتنا الفردية للمضي قدماً في مشروعنا المشترك».

إن أنماط انعكاس المفاهيم من قبل مختلف المساعدين باتجاه المدير يمكن أن تلخص بالنقاط التالية:

* السريّة التامة لإتاحة الفرصة أمام التعبير الحر .

* التنفيذ بدءاً من استثمار ملائمة لميزات الشركة .

* التفحص بواسطة أشخاص مستقلين، وبالتالي غرباء عن الشركة .

* الاتصال مع الشخص المعني .

* الدراسة والتحليل مع المسؤول الإداري . على هذا الشخص أن يعي أن هناك تفاوتاً بين رأيه بشخصه ورأي الآخرين به .

فإذا تمّ البحث على هذا النحو، فسيصبح أداة رئيسية للشركة . سينحى الإفراط، ويحمّل الجميع مسؤولية أعمالهم، ويضمن نوعاً من الديمقراطية والتعبير . حتماً يجب ألاّ يُعتبر هذا النوع من الوسائل الوحيد، وألاّ يعيق العلاقة المباشرة بين المدير ومساعديه .

بالاستناد إلى هذا التقييم السنوي، يستطيع المدير اعتماد مخطط التحوّل أو التغيير الخاص به، وتحديد برنامج لتطوير فعاليته لجهة العلاقات مع أهداف محددة، من الممكن عرضها على المساعدين المختصين .

ولكن يجدر بنا ألاّ ننخدع: فالتقديرات الفوضوية المتعاقبة والمستترة داخل عالم الشركة المغلق يمكن ألاّ تكون عفوية كما

أقبل على العمل وأنت سعيد

يبدو للوهلة الأولى، ويمكن أن تعكس انفعالات متكررة مثقلة
بالمؤثرات المختلفة، وناقلة لصور تافهة ومشوهة وفقاً للطريقة
التي تنتشر فيما بين أقسام الشركة.

من المستحسن إشهار التقييم وفقاً للمقترحات المذكورة
آنفاً، حتى لو بدت هذه المقترحات وهماً للكثيرين في الوقت
الراهن.

الخاتمة

لم نقم من خلال هذا المؤلف الموجز، إلا بمعالجة سطحية لبعض المشاكل المرتبطة بالعلاقات من أجل تحويل الإدارة إلى شكل أكثر إنسانية في عالم الشركة.

حاولنا طرح بعض القواعد، كما حاولنا الإرشاد إلى طرق، واقتراح مراجع من أجل رفد حيوية الشركة التي يتألف نسغها من نوعية العلاقات السائدة يومياً وعلى مر السنين.

تمنينا الوصول إلى مرحلة أبعد من يقظة الضمير، إلى اقتراح وسائل، ومساعدة الموظفين على الأخذ بقواعد صحية للعلاقات الترابطية، ووضع أسس منهجية من أجل علاقات أكثر حيوية وأكثر إبداعاً وأكثر تقديراً لإمكانات كل فرد.

حاولنا تجاوز العموميات للتوصل إلى محاولة إعادة التركيز على أهمية التنسيق بين أبعاد العلاقات الثلاث الهامة، الموجودة في عالم العمل والمؤثرة فيه:

- البعد الوظيفي: أن أكون، أن أعمل، أن أتعاون مع المجموعة.
- البعد بين الأشخاص: أن أواجه الآخرين، وأعرف كيفية مشاركتهم.
- البعد الشخصي: أن أكون على وفاق مع ذاتي وأن أكون منسجماً مع أفضل ما لدي.