

إدارة الوقت

من الذي يملك القرد؟

ويليام أونكين ودونالد واس

ما السبب في أن وقت المديرين وعمل المرؤوسين عادة ما ينفدان بسرعة؟ للبحث عن جواب، سنحاول هنا استكشاف معنى إدارة الوقت بخصوص ارتباطها بالتفاعل بين المديرين ورؤسائهم، وزملائهم ومرؤوسيتهم.

سوف نتناول بالتحديد ثلاثة أنواع من إدارة الوقت، هي:
الوقت المفروض من المدير: الوقت المُستخدم لإنجاز تلك الأنشطة التي يطلبها الرئيس، ولا يستطيع المدير تجاهلها من غير أن يتعرض إلى عقوبة سريعة ومباشرة.

الوقت المفروض من النظام: يُستعمل لتلبية متطلبات زملاء الدعم للنشاط، إذ إن تجاهل هذه المتطلبات سوف يؤدي إلى عقوبات غير مباشرة وغير سريعة.

الوقت المفروض ذاتياً: الوقت المستخدم في إنجاز مهام طلبها المدير، أو وافق على القيام بها، وسيكون جزء من هذا الوقت سيكون من مسؤولية المرؤوسين، ويُدعى الوقت المفروض من المرؤوسين، أما الجزء المتبقي، فيكون من صلاحية المدير، ويُدعى الوقت التقديري، فيما يتعلق بالوقت المفروض ذاتياً. هذا الوقت، لا يخضع لعقوبة؛ لأنه ليس بإمكان الرئيس ولا النظام معاقبة المدير لعدم قيامه بما لم يعلم أنه كان ينوي القيام به في المقام الأول.

لتلبية هذه المتطلبات، على المديرين ضبط توقيت ما يقومون به ومحتواه. وهم لا يستطيعون العبث أو التلاعب بالمتطلبات لما يترتب من عقوبات على ما يفرضه رؤسائهم والنظام عليهم.

وعلى المديرين محاولة زيادة المكوّن التقديري، بتقليل مكوّن المرؤوس أو الغائه؛ ليستطيعوا عندها استخدام الزيادة الناجمة في ضبط الأنشطة المفروضة من الرئيس ومن النظام بطريقة أفضل. ويقضي معظم المديرين وقتاً في حل مشكلات المرؤوسين، أكثر بقليل مما قد يتوافر لهم؛ لذلك سوف نستخدم مصطلح (القرد المحمول على الظهر) لنرى كيف يتأتى الوقت المفروض من المرؤوسين، وما الذي يمكن للرئيس أن يفعل حياله.

أين القرد؟

لنفترض أن أحد المديرين كان يسير في بهو الشركة، وشاهد أحد المرؤوسين يسير باتجاهه، وعندما يلتقيان، يبادر الموظف بالتحية قائلاً: صباح الخير، بالمناسبة، إننا نواجه مشكلة، ويتابع حديثه ... بينما يواصل الموظف الحديث عن المشكلة، يدرك المدير الخاصيتين المشتركتين بين المشكلات كلها التي يبادر المرؤوسون بلفت انتباهه إليها، وهما: 1- أن المدير يعرف ما يكفي ليتدخل في حل المشكلة. 2- أنه لا يعرف ما يكفي ليتخذ قراراً مباشراً في الموقع كما هو متوقع منه. بعد سماع فحوى المشكلة، يردُّ المدير قائلاً: أنا سعيد لأنك أثرت هذه المشكلة، إنني على عجلة من أمري الآن، دعني أفكر في الأمر وسوف أبلغك رأيي. بعد أن قال ذلك، ذهب كل منهما في حال سبيله.

دعنا نحلُّ ما حدث، السؤال الأول: على ظهر من كان (القرد)

قبل أن يلتقي الرجلان: المدير والموظف؟

الجواب: على ظهر الموظف. والسؤال الآخر هو: على ظهر من أصبح (القرد) بعد أن افترقا؟ الجواب: على ظهر المدير. هنا نرى أن الوقت المقترح من المرؤوس يبدأ في اللحظة التي يقفز فيها القرد بنجاح عن ظهر المرؤوس إلى ظهر المدير، ولا ينتهي هذا الوقت إلا بعد عودة القرد إلى صاحبه الأصيل لتلقي العناية والغذاء. عندما يُقبَل القرد، يكون المدير قد اتخذ طوعاً دور المرؤوس لمرؤوسه، أي إنه سمح للموظف بأن يجعله يقوم بأمرين يتوقع من المرؤوس أن يؤديهما عادة لرئيسه، الأول أن المدير تقبلَ تحمُّل المسؤولية من مرؤوسه، والآخر أنه وعد المرؤوس بأن يقدم له تقريراً بالوضع.

للتأكد أنّ المدير لم ينسَ الموضوع، سوف يقوم الموظف بدسّ رأسه عبر مكتب المدير متسائلاً بمرح: ها! كيف تسيّر الأمور؟ (هذا يسمى الإشراف).

مُختصر الفكرة

كنت تسيّر مسرعاً عبر البهو عندما استوقفك أحد الموظفين ليقول لك: لدينا مشكلة. تقترض أنّ عليك التّدخّل، لكنك لا تستطيع اتخاذ قرار فوري، فتقول: دعني أفكر في الأمر.

لقد سمحت للتوّ للقرود بأن يقفز من على ظهر الموظف إلى ظهرك. في هذه الحالة، أنت تعمل عند مرؤوسك، وإذا قبلت أن تضع على ظهرك مزيداً من القروود، فلن يكون لديك متسع من الوقت للاهتمام بشؤون وظيفتك؛ تحقيق طلبات رئيسك ومساعدة الزملاء على تحقيق نتائج للشركة، وغير ذلك من مهام.

كيف تتجنب حمل ما يكفي من القروود؟ يقول كاتبها هذه المقالة: عليك أن تطوّر مبادرة المرؤوسين، مثلاً: عندما يحاول أحد الموظفين أن ينقل مشكلة إليك، فاسأله إن كان عليه: اقتراح حلّ وتطبيقه، أو اتخاذ إجراء وإبلاغك به مباشرة، أو التصرف، ثمّ إعداد تقرير بالنتيجة في اجتماع دوري. عندما تشجع الموظفين على حمل قروودهم على ظهورهم، فإنهم يكتسبون مهارات جديدة، ويتوافر لك الوقت للاهتمام بمهام وظيفتك أيضاً.

أو، دعنا نتصور أنّ المدير بعد لقائه مع مرؤوس آخر قال في ختام اللقاء: حسناً! اكتب لي مذكرة بالأمر.

لنحلل هذا الموقف. القرد موجود الآن على ظهر المرؤوس؛ لأنه هو الذي سيتخذ الخطوة اللاحقة، لكن القرد متأهب للقفز، وعلينا أن نراقب ما سيحدث. يكتب الموظف المذكرة المطلوبة، ويضعها في صندوق البريد الصادر، وبعد وقت قصير، يلتقط القرد المذكرة ويقرأها. من الذي سيقوم بالخطوة اللاحقة الآن؟

إنه المدير، لكنه إذا لم يقم بتلك الخطوة بسرعة، فسوف يتلقى مذكرة متابعة من الموظف (هذه صورة أخرى من صور الإشراف).

كلما تأخر المدير في الردّ، زاد إحباط الموظف، وزاد شعور المدير بالذنب (بسبب تزايد الضغط من الوقت المفروض من المرؤوس).

تطبيق الفكرة

كيف تعيد القردة إلى أصحابها الأصليين؟ إليك هذه الاقتراحات:

حدّد مقابلات للتعامل مع القردة.

تجنّب بحث أي مشكلة بوصفها حالة مخصصة مؤقتة؛ مثلاً: عندما تصادف موظفًا في البهو، لا تناقش المشكلة على عجلة؛ لأنك بذلك لا تبدي الاهتمام الكافي، بل عليك أن تحدّد موعدًا لمناقشتها.

حدّد مستوى المبادرة. يستطيع موظفوك أن يمارسوا خمسة مستويات من المبادرات عند التعامل مع مشكلات العمل، وهذه المستويات من الأسفل إلى الأعلى، هي:

1. الانتظار إلى أن يقال لهم ما عليهم عمله.
2. الاستفسار عمّا يجب عليك عمله.
3. اقتراح إجراء، ثم تطبيقه بعد موافقتك عليه.

4. اتخاذ إجراء مستقل، وإبلاغك فوراً.

5. اتخاذ إجراء مستقل، ثم إطلاعك عليه بالطرق المعتادة.

عندما يطرح موظف مشكلة أمامك، لا تسمح باستخدام المستويين الأول والثاني، ووافق على المستويات؛ الثالث والرابع والخامس وأوكله إلى القرد. لا تخصص أكثر من عشر دقائق لمناقشة المشكلة.

حدّد تاريخاً لاستكمال التقرير

بعد الاتفاق على الإجراءات، حدّد المكان والزمان الذي سيقدم فيه الموظف تقريراً عن التقدم المُتحقّق.

كن واثقاً من نفسك

يقلق بعض المديرين سراً من أنهم إذا ما شجعوا المرؤوسين على تقديم المبادرات، فإن ذلك قد يُظهرهم في موقف ضعيف. بدلاً من ذلك، عليك أن تقوي الشعور بالأمان الذي سيحركك، ويجعلك تتخلّى عن التحكّم المباشر وتدعم تطور الموظفين.

طوّر مهارات الموظفين

يحاول الموظفون التخلي عن فِرْدَتِهِمْ عندما لا يشعرون بالرغبة أو القدرة على معالجتها؛ لذلك ساعدهم على تطوير مهارات حلّ المشكلات. صحيح أنّ ذلك يستغرق في بداية الأمر مزيداً من وقتك في حلّ المشكلات، لكنه يوفر الوقت في المدى البعيد.

شجّع الثقة

يتطلب تطوير مبادرات الموظفين بناء علاقة من الثقة بينك وبين موظفي المؤسسة، فإن كانوا يخشون الفشل، فسوف يستمرون في إحضار قرودهم إليك بدلاً من حلّ مشكلاتهم. ولبناء هذه الثقة، أكدّ لهم أنه لا يوجد عيب في الوقوع في أخطاء.

أو، لنفترض مرة أخرى أنّ المدير وافق في اجتماع مع موظف ثالث على تقديم الدعم الضروري لمقترح مخصوص بالعلاقات العامة، كان طُلب من الموظف إعداده، وكانت كلمات المدير الختامية: قل لي: كيف يمكنني مساعدتك؟

لنحلّل هذا الموقف الثالث. مرة أخرى، نرى القرد مبدئيًا على ظهر الموظف، ولكن إلى متى سيظل هناك؟ يدرك الموظف أنه لا يستطيع (إطلاع) المدير إلا بعد الحصول على موافقته. كما يعرف من خلال الخبرة أنّ اقتراحه قد يظلُّ مهملاً في حقيبة المدير لأسابيع قبل دراسته. من الذي لديه القرد الآن؟ من الذي سيتابع الآخر؟ علينا في هذا الوضع أن نتوقع إحباطًا وأزمة.

الموقف الرابع يتعلق بموظف نُقل حديثًا من أحد فروع الشركة ليدشّن مشروعًا تجاريًا جديدًا ويديره. طلب المدير أن يلتقيا ليضعًا مجموعة أهداف للوظيفة الجديدة (عن طريق تكليف رسمي) وهو يتولى المسؤولية كاملة (تفويض رسمي)، لكن المدير هو الذي سيقوم بالخطوة اللاحقة، وفي هذه الحالة، سيظل القرد معه إلى أن يتخذ هذه الخطوة، في حين سيظل دور الموظف معطلًا.

لِمَ يحدث هذا كله؟ لأنّ المدير والموظف يفترضان في بداية كل حالة - بذكاء أو بغباء - بأن المشكلة موضوع البحث هي مشكلة مشتركة. هنا، يبدأ القرد بالتفحيج على ظهريهما معًا، واضعًا رجلًا على ظهر الموظف والرجل الأخرى على ظهر المدير، وكل ما يتطلبه الأمر هو أن ينقل القرد الرجلَ الخاطئَ عندها سيختفي المرؤوس بسرعة بطريقة ماهرة، وهكذا يظل المدير وحده، وعلى ظهره مجموعة قروود جديدة.

يمكن تدريب القرد على عدم نقل الرُّجْلِ الخَطَأَ، لكن من الأسهل في المقام الأول منعه من تفحيج رجليه على الظهرين من البداية.

من الذي يعمل عند الآخر؟

لنفترض أن هؤلاء الموظفين الأربعة يقدرون وقت رئيسهم، لدرجة أنهم يحاولون جهدهم بالألّا يسمحوا لأكثر من ثلاثة قروود بالقفز من على كل ظهر من ظهورهم إلى ظهر المدير في يوم واحد. مع انقضاء أسبوع من خمسة أيام عمل، سيكون قد تجمّع لدى المدير ستون قردًا زاعقًا، وهذا عدد كبير لا يستطيع فرد واحد أن يتعامل معهم بمفرده.

ولذلك، يقضي الوقت المفروض من المرؤوسين في التوفيق بين (خياراته).

بعد ظهر يوم خميس، يجلس المدير في مكتبه، ويغلق الباب؛ ليستطيع التفكير في الوضع، في الوقت الذي ينتظر فيه الموظفون في الخارج للحصول على فرصتهم الأخيرة قبل نهاية الأسبوع، لتذكيره بأن عليه أن يجد حلاً شافياً للمشكلة. تصوّر ما يمكن أن يقول أحدهم للآخرين عن المدير وهم ينتظرون:

يا له من مأزق! إنه لا يستطيع اتخاذ قرار، أو: يا للعجب! كيف يمكن لأحد أن يصل إلى هذا المنصب الكبير في شركتنا وهو عاجز عن اتخاذ قرار.

الأسوأ من هذا كله أنّ السبب الذي يجعل المدير عاجزاً عن اتخاذ أي من (الخطوات اللاحقة)، هو أنّ المتطلبات المفروضة من

رئيسه، ومن النظام تستهلك وقته كله تقريباً. وكي يستطيع التحكُّم في هذه المهام علها، فإنه يحتاج إلى وقت تقديري، وهذا أيضاً لا يتوافر له عندما يكون منشغلاً بهذه القروود كلها. هنا، يجد المدير نفسه يدور في حلقة مفرغة، وفي هذا مضيعة للوقت (تقليل من خطورة الوضع). ومجافاة للواقع، يتصل المدير بأمانة السر (السكرتيرة) على خط الهاتف الداخلي، طالباً إليها إبلاغ الموظفين بأنه لن يستطيع الاجتماع بهم قبل صباح يوم الإثنين القادم. مساءً، يعود إلى بيته، وقد اتخذ قراراً بالعودة إلى المكتب غداً ليعمل في يوم العطلة الأسبوعية. يأتي إلى المكتب نشطاً ومبكرًا، ليفاجأ عندما ينظر من شباك مكتبه إلى ساحة لعبة الجولف الخضراء بوجود أربعة أشخاص. خمّن من هم؟ إنهم الموظفون الأربعة.

كان ذلك أقصى ما يمكن احتمالاه، لقد عرف الآن من الذي يعمل عند الآخر. يضاف إلى ذلك تقديره أنه إذا أتمّ في عطلة الأسبوع ما جاء لإتمامه، فإن معنويات موظفيه وجرأتهم ستبلغ ذروتها إلى الحد الذي سيزيدون فيه عدد القروود التي سيجعلونها تقفز من على ظهورهم إلى ظهره. باختصار، لقد أصبح الآن يرى بوضوح رؤية الجالس على قمة جبل، بأنه كلما زاد تورطه في دوامة المشكلات، زاد تأخره في إنجاز مهامه الأساسية.

يفادر المكتب مسرعًا، سرعة الهارب من أفعى، وقد استقر رأيه أن يشغل نفسه بشيء لم يجد الوقت الكافي له لسنوات عدّة مضت، وهو قضاء عطلة نهاية الأسبوع مع عائلته (هذه إحدى صور الوقت التقديري).

يقضي المدير عطلة نهاية الأسبوع في راحة تامة، وقد أعدَّ خطة واضحة لما سيفعله في بداية الأسبوع وهي التخلُّص من الوقت المفروض عليه من مرؤوسيه. وفي المقابل، سوف يحصل على مزيد من الوقت التقديري الذي سيقضي جزءاً منه مع مرؤوسيه للتأكد أنهم قد تعلموا الفن الإداري الصعب، ولكن الجيد في الأمر هو (رعاية القروود وتغذيتها).

وسوف يتوافر للمدير أيضاً مزيد من الوقت التقديري بعد سيطرته على الوقت والمتطلبات، ليس الوقت المفروض عليه من رئيسه فحسب، وإنما الوقت المفروض عليه من النظام أيضاً، وقد يستغرق الوضع شهوراً عدّة، ولكن بالمقارنة مع ما كان عليه الوضع المضطرب في السابق، فإنَّ الوضع الجديد ذو فوائد جمّة، ويصبح هدفه النهائي إدارة وقته الشخصي.

التخلُّص من القروود

يأتي المدير إلى مكتبه صباحاً في بداية الأسبوع، وقد تعمّد أن يتأخر قليلاً حتى يكون المرؤوسون قد تجمّعوا خارج مكتبه ليقابلوه بخصوص قروودهم، وما إن يدخل مكتبه، حتى يبدأ بدعوتهم إليه واحداً تلو الآخر. كان الهدف من المقابلة هو أن يأخذ قرداً واحداً، ويضعه على المكتب بينهما، والتفكير معاً في كيف يمكن أن تكون الخطوة اللاحقة من مسؤولية المرؤوس.

توجد مشكلات معينة تحتاج إلى جهد أكبر لتوضيحها، فقد تكون خطوة المرؤوس اللاحقة محيرة لدرجة أن المدير قد يقرّر - مؤقتًا - أن يترك القرد نائمًا على ظهر المرؤوس لهذه الليلة، والطلب إليه أن يعود صباحًا لمواصلة البحث المشترك عن الخطوة الفعلية التي سيقوم بها المرؤوس (تنام القرد بهدوء طوال الليل على ظهر المرؤوس كما تنام على ظهر الرئيس).

مع مغادرة كل واحد من المرؤوسين المكتب، يشعر المدير بارتياح لرؤية قرد يغادر مكتبه على ظهر الموظف الذي أتى به، وفي اليوم اللاحق، لن يكون الموظف في انتظار المدير، بل سيكون المدير في انتظار الموظف.

لاحقًا، وكأنما يريد أن يذكر نفسه بأنه لا يوجد قانون ضد ممارسة تمارين رياضية مفيدة في مدة الانتظار المؤقتة، يتمشى المدير باتجاه مكتب الموظف، ويطلُّ برأسه عبر باب المكتب، ويستفسر منه بمرح: ها! كيف تسير الأمور؟ (الوقت المستهلك في عمل ذلك هو وقت تقديري بالنسبة إلى المدير ووقت مفروض من المدير بالنسبة إلى الموظف).

توفير الوقت للغوريلا

ستيفين كوفي (Stephen Covey) نائب رئيس شركة خدمات إنتاج وتطوير عالمية. عندما كتب بيل أونكين (Bill Oncken) هذه المقالة عام 1974م، كان المديرين يمرون بمرحلة خطيرة، فقد كانوا يأسسون في البحث عن مخرج لتوفير وقتهم،

لكن نظام السيطرة والتحكم كان سائداً. يوماً، شعروا أن من غير المسموح لهم تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرارات؛ لأنه يوجد من يرى أن هذا التمكين خطير جداً، لذلك جاءت رسالة (أونكين) القائلة بإعادة القرد إلى صاحبه الأصلي، وقد تضمنت هذه الرسالة تحولاً في النمط الفكري السائد؛ لذا فإن كثيراً من المديرين اليوم يدينون له بالفضل.

لكن، قد يكون من الاستهانة القول بأن كثيراً قد تغير منذ إطلاق هذا الاقتراح الجذري. صحيح أن فلسفة السيطرة والتحكم في الإدارة أصبحت شبه ميتة، وصار (التمكين؛ التفويض) الكلمة الشائعة اليوم في معظم المؤسسات التي تحاول اقتحام الأسواق العالمية ذات التنافسية العالية، لكن نظام السيطرة والتحكم لا يزال ممارسة عامة، فقد اكتشف مفكرو الإدارة والمديرون التنفيذيون في العقود الماضية أن المديرين لا يمكن أن يعيدوا القرد إلى موظفيهم ليتفرغوا لأعمالهم، وأن تمكين المرؤوسين عملية صعبة ومعقدة. أما سبب ذلك، فهو أنك عندما تعيد المشكلات إلى المرؤوسين ليحلوها بأنفسهم، عليك أن تتأكد أن لديهم الرغبة والقدرة لفعل ذلك. وكما يعرف كل مدير، فإن الوضع ليس كذلك دائماً، إضافة إلى أنه يحمل معه كثيراً من المشكلات، فالتمكين غالباً ما يعني أن عليك تطوير الأفراد، وهذه عملية تستنفد من حيث المبدأ، وقتاً أطول من الوقت الذي تحتاج إليه لحل المشكلة بنفسك. يوجد شيء آخر لا يقل أهمية عن ذلك، وهو أن التمكين يمكن أن يدوم عندما تشارك المؤسسة كلها فيه، عندما يكون مدعوماً من النظم الرسمية والثقافة غير الرسمية، وينتظر المديرين مكافآتهم على تفويض الآخرين لاتخاذ القرارات وتطوير الأفراد، وما عدا ذلك، سوف تتفاوت درجة التمكين الحقيقي في أي مؤسسة وفقاً لمعتقدات المديرين وممارساتهم. ولكن ربما يكون الدرس المهم عن التمكين هو أن التفويض الفاعل للسلطات - من النوع الذي دعا إليه (أونكين) - يعتمد على وجود علاقة ثقة بين الرئيس والمرؤوس.

ربما تكون رسالة (أونكين) سابقة لعصرها، لكن ما اقترحه كان طريقة حل إجبارية؛ لأنه قال للمديرين ببساطة: «أعيدوا المشكلة إلى أصحابها؛ أعيّدوا القرد إلى صاحبه»، ونعرف اليوم أن هذا المنحى في حد ذاته يعدُّ تسلُّطياً، ونعتقد أن على المديرين المحافظة على إجراء حوار متواصل مع المرؤوسين إذا أرادوا تفويض السلطات بفاعلية، وأنَّ عليهم التأسيس لشراكة بين الطرفين؛ لأنَّ المرؤوسين إذا كانوا يخافون من الفشل أمام رؤسائهم، فسوف يظنون يرجعون إليهم طلباً للمساعدة بدلاً من اتخاذ زمام المبادرة.

يضاف إلى ذلك أن المقالة لم تتناول أحد جوانب تفويض السلطات الذي استهوانى كثيراً في العقود الماضية، وهو أن كثيراً من المديرين تواقون في حقيقة الأمر إلى حمل قروود مرؤوسيهم. ويتفق المديرون الذين تحدثت إليهم جميعهم على أنهم لا يستفيدون من موظفيهم في وظائفهم الحالية على نحو كامل، ومع ذلك تجد بعض المديرين الذين يظهرون ثقة بالنفس، يجدون صعوبة في التخلي عن السيطرة لمصلحة موظفيهم.

وقد استنتجت أنَّ هذه الرغبة في السيطرة والتحكم تعزى إلى اعتقاد عام وراسخ، مفاده أنَّ المكافآت في الحياة نادرة وضعيفة، وسواء تعلموا ذلك من عائلاتهم أو المدرسة أو الرياضيين، فإن كثيراً من الناس يصنعون هوية لأنفسهم من خلال مقارنة أنفسهم بالآخرين، وهم عندما يرون الآخرين يحصلون على سلطة، أو معلومات، أو أموال، أو شهرة مثلاً، فإنهم يعانون ما قاله عالم النفس أبراهام ماسلو (الشعور بالنقص)، وهو الشعور بالحرمان من شيء ما، وهذا ما يجعل من الصعب عليهم الشعور بالسعادة الحقيقية لنجاح الآخرين؛ حتى أحبَّ الناس إليهم، ويشير (أونكين) إلى أنَّ المديرين يستطيعون بسهولة إعادة القروود أو رفضها، ولكن كثيراً منهم يخافون من أنَّ الموظف الذي يأخذ زمام المبادرة سوف يُظهرهم ضعفاء وغير متمكنين.

إذ، كيف يستطيع المديرون الشعور بالأمان الداخلي؛ أي الشعور بـ (الاكتفاء)، الذي يمكنهم من التخلي عن السيطرة والتحكم، والبحث

بدلاً من ذلك عن تنمية من حولهم وتطويرهم؟ لقد توصلت من البحوث التي أجريتها على مؤسسات عدّة إلى أنّ المديرين الذين يعيشون بكبرياء وفقاً لنظام قيم مبدئي، هم الأكثر احتمالاً لاتباع نظام قيادة يعتمد على التمكين.

وإذا أخذنا الوقت الذي كتب فيه مقالته في الحسبان، فلن نجد غرابة في أن رسالة (أونكين) وجدت قبولاً لدى المديرين، وقد اكتسبت قوة من أسلوبه القصصي الرائع. لقد تعرفت إلى (أونكين) في سبعينيات القرن العشرين، وكنت معجباً بالطريقة التي يعبر فيها عن أفكاره.

وقد أراد الوصول من رسالته إلى سبب إحباط المديرين، وجعلهم يرغبون في استعادة التحكم في وقتهم، ولم يكن مصطلح (القرد على ظهرك) مجرد استخدام مجازي، بل كان هذا شعاره الشخصي، فقد شاهدته مرات عدّة في المطارات وهو يحمل دمية قرد على كتفيه.

لم يفاجتني أن مقالته هي إحدى أفضل مقالاتين من الأكثر مبيعاً، فعلى الرغم من كل ما نعرفه عن التمكين، فإن رسالته أكثر أهمية وارتباطاً بالواقع الآن مما كانت عليه قبل ربع قرن. وفي الحقيقة تعدُّ رؤية (أونكين) الأساس الذي بنيت عليه بحثي عن إدارة الوقت، الذي أجعل فيه الناس يوزعون أنشطتهم بناءً على أولويتها وأهميتها. لقد سمعت من المديرين مراراً أنهم يقضون نصف وقتهم أو أكثر على القضايا العاجلة، ولكن غير المهمة، وأنهم محاصرون في دائرة مغلقة لا نهاية لها للتعامل مع قُرود غيرهم، ومع ذلك يترددون في مساعدة أصحاب القردة على أخذ زمام المبادرة؛ ولذلك يظلون مشغولين في قضاء الوقت الذي يحتاجون إليه على الفوريات الحقيقية في مؤسستهم؛ لذلك تظل مقالة (أونكين) جرس تنبيه قوي للمديرين الذين يرغبون في تفويض السلطات بفاعلية.

عندما يجتمع المرؤوس (والقرد على ظهره) بالمدير في الوقت المحدد في اليوم الثاني، يشرح المدير قواعد العمل المتعلقة بالمشكلة، قائلاً:

في الوقت الذي أساعدك فيه على حل هذه المشكلة أو أي مشكلة أخرى، لن أسمح لمشكلتك أن تصبح مشكلتي، ففي اللحظة التي تصبح فيها مشكلتك مشكلتي، لن تكون لديك أي مشكلة، وأنا لا أستطيع مساعدة إنسان لا مشكلة لديه، وعندما ينتهي هذا الاجتماع، سوف تغادر المشكلة هذا المكتب بالطريقة نفسها التي دخلته فيها؛ على ظهرك. يمكنك أن تطلب مساعدتي في أي وقت، وسوف يتفق كلانا على الخطوة اللاحقة ومن الذي سيقوم بها.

في الحالات النادرة التي قد تكون فيها الخطوة القادمة من مسؤوليتي، سنحددها معاً، ولن أقوم بأي خطوة بمفردي بعد الآن.

يطبق المدير هذا النهج الفكري نفسه مع كل واحد من الموظفين الآخرين حتى الظهر، عندما يدرك أنه لم يعد مضطراً لإغلاق باب مكتبه؛ فقد ولت قروده كلها، وصحيح أنها ستعود ثانية، ولكن بحسب موعد محدد فقط، ومثبت في جدول مواعيده.

نقل المبادرة

ما نرمي إليه في تحليل (القرد على الظهر) هو أن يعيد المديرين القرار أو المبادرة إلى المرؤوسين مرة أخرى، وأن يبقوها هناك. لقد حاولنا إظهار حقيقة ولمحة كوضوح اسمها، وهي أن على المدير

الحرص بقاء المبادرة مع المرؤوسين قبل انتقالها إليه؛ لأنه في اللحظة التي يستعيد فيها المبادرة منهم، لن يكون بمقدوره التحكم في وقته التقديري، وسوف تعود في كل مرة إلى الوقت المفروض من المرؤوس.

إضافة إلى هذا، لا يمكن أن تكون المبادرة ذاتها عند المدير والموظف في وقت واحد، فقد أشار التمهيد (لدينا مشكلة) إلى هذه الازدواجية، ويمثل - مثلما أشرنا سابقاً - القرد الذي يفجج على ظهريين بداية غير موفقة لمسار المشكلة؛ لذلك دعنا نخصص دقائق قليلة لدراسة ما نسميه (تشريح المبادرة الإدارية).

توجد خمسة مستويات من المبادرات أو القرارات التي يستطيع المدير اعتمادها فيما يتعلق بالرئيس والنظام، هي:

1. الانتظار حتى إبلاغه (المبادرة الدنيا).
2. الاستفسار عما يجب عمله.
3. التوصية وتقبُّل العمل الناجم.
4. التصرُّف، ولكن الإبلاغ على الفور.
5. التصرُّف على عاتقه، ثم الإبلاغ بالطريقة المعتادة (المبادرة العليا).

من الواضح أن على المدير أن يكون متخصصًا وخبيرًا بما يكفي؛ كي لا يشارك في المستويين؛ الأول والثاني، بما يخص العلاقة مع الرئيس أو النظام.

إن المدير الذي يلجأ إلى المستوى الأول لا يتحكم في توقيت أو مضمون الوقت المفروض من الرئيس أو من النظام. وعليه، فإنه يفقد الحق في الشكوى أو التذمر مما طُلب إليه أن يفعله أو توقيت ذلك. أما المدير الذي يلجأ إلى المستوى الثاني، فيتحكم في التوقيت لا المضمون، ولكن إذا استعمل المستويات؛ الثالث أو الرابع أو الخامس، فسيسيطر على التوقيت والمضمون معاً، مع مزيد من التحكم والسيطرة في المستوى الخامس.

بخصوص العلاقة مع المرؤوسين، تكون مهمة المدير مضاعفة. أولاً: أن يمنع استخدام المستويين؛ الأول والثاني، وهذا يحرم الموظفين من أي خيار سوى تعلم (العمل المكتمل) وإتقانه. ثانياً: أن يتيقن من تخصيص مستوى لكل مشكلة تغادر مكتبه، إضافة إلى تخصيص وقت ومكان متفق عليهما للاجتماع الثاني مع الموظف، ويجب تأكيد النقطة الثانية بوضوح في جدول مواعيد المدير.

رعاية القروود وتغذيتها

لمزيد من الشرح لمقارنتنا بين (القرود على الظهر) من جهة وعمليات التكليف والتحكم من جهة أخرى، سوف نشير باختصار إلى جدول مواعيد المدير التي تتطلب وجود خمس قواعد ثابتة تحكم (رعاية القروود وتغذيتها) من شأن الإخلال بأي منها أن يكون على حساب الوقت التقديري.

القاعدة الأولى

يجب تغذية القروود أو إطلاق النار عليها، وما عدا ذلك، ستموت جوعاً، وسيهدر المدير وقتاً ثميناً في عمليات التشريح أو محاولة إعادة الحياة إليها.

القاعدة الثانية

يجب إبقاء عدد القروود عند الحد الأدنى الذي يستطيع معه المدير أن يوفر الوقت اللازم لتغذيتها. سوف يجد المرؤوسون الوقت الكافي لإيجاد أكبر عدد من القروود بحسب الوقت المتوافر له لتغذيتها، من غير زيادة هذا الوقت، ويجب ألا تزيد تغذية قرد يتمتع بالرعاية على خمس - خمس عشرة دقيقة.

القاعدة الثالثة

يجب تغذية القروود وفقاً لموعد محدد فقط. ولا يطلب إلى المدير أن يتصيد القروود الجائعة وتغذيتها بأي طريقة ممكنة.

القاعدة الرابعة

يجب تغذية القروود وجهاً لوجه أو على الهاتف، وليس بالبريد بتاتاً. (تذكّر: بالبريد، ستكون الخطوة اللاحقة من جانب المدير). قد يضاعف التوثيق إلى عملية التغذية، ولكن لا يمكن أن تحل مكان التغذية.

القاعدة الخامسة

يجب أن يكون وقت التغذية اللاحق لكل قرد محددًا، وكذلك

درجة المستوى (المبادرة). يمكن تعديل وقت التغذية ودرجة المستوى بحسب اتفاق متبادل، ولكن يجب ألا يسمح لها بأن تكون غامضة أو مفتوحة، وإلا فإن القرد سيموت جوعاً، أو ينتهي به المطاف مُقَرَفِصاً على ظهر المدير.

إنَّ عبارة (عليك أن تتحكم في توقيت ما تفعله ومضمونه) تعدُّ نصيحة صحيحة لإدارة الوقت. تتطلب قاعدة العمل الأولى أن يستغل المدير وقته التقديري بالتخلُّص من الوقت المفروض عليه من المرؤوس. أما القاعدة الثانية، فهي أن يستخدم المدير جزءاً من وقته التقديري المكتشف حديثاً ليتأكد أن كل واحد من المرؤوسين يملك المبادرة حقيقةً ويطبِّقها. والقاعدة الثالثة هي أن يستخدم المدير جزءاً آخر من الوقت التقديري الزائد في التحكم في توقيت الوقت ومضمونه المفروض من الرئيس والنظام. إن من شأن هذه الخطوات كلها أن تزيد من فاعليته، وتضاعف قيمة كل ساعة يقضيها في إدارة وقت الإدارة.

* * *