

## إدارة رئيسك

بقلم: جون جي جبارو وجون بي. كوتر

قد تبدو عبارة (إدارة رئيسك) لكثير من الناس، غير عادية أو مشبوهة؛ بسبب المفهوم التقليدي من الأعلى إلى الأسفل في معظم المنظمات؛ لذا، لا يوجد سبب واضح يبين لماذا تحتاج إلى إدارة العلاقات التصاعدية ما لم تكن - حقًا - تفعل ذلك لأغراض شخصية أو لأسباب سياسية، ولكننا لا نشير إلى المناورات السياسية أو النفاق، بل نستخدم هذا المصطلح ليعني التعامل بحذر مع رئيسك للحصول على أفضل النتائج الممكنة بالنسبة إليك، وإلى رئيسك في العمل، وإلى الشركة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن المديرين الفاعلين يبذلون الوقت والجهد ليس لإدارة العلاقات مع مرؤوسيه فقط، ولكن مع رؤسائهم أيضًا، وتظهر هذه الدراسات أيضًا أن هذا الجانب الضروري من الإدارة يتجاهله في بعض الأحيان، المديرون الموهوبون والعدوانيون.

ومما لا شك فيه، أن بعض المديرين الذين يشرفون بنشاط وفاعلية على المرؤوسين، والمنتجات، والأسواق، والتقنيات، يتخذون موقفًا سلبيًا تجاه رؤسائهم، ولكن مثل هذا الموقف يضر بهم وبشركاتهم دائمًا.

فإذا كنت تشك في أهمية إدارة علاقتك برئيسك في العمل، أو مدى صعوبة القيام بذلك على نحو فاعل، فتأمل لحظة واحدة، القصة الحزينة الآتية المعبرة :

كان فرانك جيبونز عبقري تصنيع مشهورًا له في مجال صنعته، ويُعد وفقًا لأي معيار للربح، مديرًا تنفيذيًا فاعلاً جدًا، ففي عام 1973م، ساعدته قوته على أن يتولى منصب نائب رئيس التصنيع لشركة هي الثانية بعد أكبر وأكثر شركة ربحية في مجال الصناعة.

ومع ذلك، لم يكن جيبونز مديرًا جيدًا، وكان يعلم هذا، كما فعل آخرون في شركته وصناعته. وإدراكًا لهذا الضعف، فقد أكد الرئيس أن أولئك الذين سيتعاملون مع جيبونز يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع الناس بصورة جيدة، تعويضًا عن جوانب ضعفه، فعمل ذلك الترتيب على نحو جيد.

ففي عام 1975م، رُقِّي فيليب بونفي إلى منصب تحت إمرة جيبونز. وتمشيًا مع النمط السابق، فقد اختار الرئيس بونفي؛ نظرًا إلى أن سجله وسمعته في التعامل مع الناس كانا جيدين جدًا. وفي مجال هذا الترفيع في المنظمة، لم يلاحظ الرئيس على وجه التحديد،

أن بونفي وفي أثناء صعوده السريع في المنظمة، كان رؤسائه دائماً يعاملون الناس معاملة جيدة أيضاً، فلم يكن مضطراً إلى إدارة العلاقة مع رئيس صعب، اعترف بونفي في وقت لاحق أنه لم يعتقد قط أن إدارة رئيسه كانت جزءاً من وظيفته.

بعد أربعة عشر شهراً من بدء العمل تحت إشراف جيبونز، طُرد بونفي من العمل، وفي أثناء تلك المدة نفسها، سجلت الشركة الخسارة الأولى منذ سبع سنوات، وقال كثير من أولئك الذين كانوا مقربين من الأحداث، إنهم لا يفهمون حقاً ما حدث. هذا هو مقدار ما كان معروفاً، في حين كانت الشركة بصدد إنتاج منتج جديد رئيس، وهي العملية التي تتطلب تعاون قسم المبيعات، والهندسة، ومجموعات التصنيع لتنسيق القرارات بعناية فائقة جداً، وهنا تطورت سلسلة كاملة من مواقف سوء الفهم والمشاعر السيئة بين جيبونز وبونفي.

فمثلاً، يدّعي بونفي أن جيبونز كان على علم واطلاع باستخدام نوع جديد من الآلات لتصنيع المنتج الجديد، وأنه تقبّل قرار بونفي المتعلق بذلك؛ ولكن جيبونز أقسم أن لا علم له بذلك. وإضافة إلى ذلك، ادّعى جيبونز أنه أوضح لبونفي أن إدخال المنتج مهم جداً للشركة في المدى القصير، ولا يحتمل أي أخطار كبيرة.

ونتيجة لسوء الفهم هذا، أخفقت عملية التخطيط، فقد بُني مصنع لتصنيع المنتج الجديد ولم يكن بإمكانه تصنيع المنتجات الجديدة التي صمّمها قسم الهندسة، بحسب الكمية التي طلبها قسم المبيعات،

ووفقًا لنفقات اتفقت عليها اللجنة التنفيذية؛ لذا، لام جيبونز بونفي على هذا الخطأ، وكذلك لام بونفي جيبونز.

حقًا، يمكن للمرء أن يجادل في أن سبب المشكلة يُعزى إلى عجز جيبونز عن إدارة مرؤوسيه، ولكن قد يقول آخر، إن المشكلة تتعلق بعدم قدرة بونفي على إدارة رئيسه. علمًا أن جيبونز لم يكن يجد صعوبة مع أي من المرؤوسين الآخرين. وإضافة إلى ذلك، ونظرًا إلى الثمن الشخصي الذي دفعه بونفي (حيث طُرد من العمل، وشوّهت سمعته داخل الشركة)، فإن عذاه يتجلى في أن جيبونز كان سيئًا في إدارة مرؤوسيه، وكلهم يعلمون ذلك فعلاً.

### الفكرة باختصار

إدارة رئيسك؟ أليس هذا مجرد تلاعب، وتملق للشركات؟ أليس هذا مدهنة صريحة؟ في الواقع، نحن ندير رؤسائنا لأسباب مهمة جدًا، منها: الحصول على الموارد اللازمة للقيام بأفضل عمل، ليس فقط لأنفسنا، بل لرؤسائنا وشركائنا، فنحن نسعى بجد ونشاط إلى إيجاد علاقة عمل صحية ومثمرة على أساس الاحترام المتبادل، وفهم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بنا وبرؤسائنا، والأهداف، وأساليب العمل، والاحتياجات الأخرى. وفيما يأتي عرض لما يمكن حدوثه إذا لم نفعل ذلك:

مثال: حل رئيس عمل جديد ذو أسلوب رسمي في العمل محل رئيس فاشل، ويفضل الرئيس الجديد التقارير المكتوبة والاجتماعات المنظمة، فرأى أحد مديريه أن هذا التصرف له طابع السيطرة، ونادرًا ما أرسل هذا الرئيس تغذية راجعة، وكان في كثير من الأحيان، يُصدم من الأسئلة غير المتوقعة، ووجد الرئيس الاجتماعات محبطة وغير فاعلة، فكان على المدير أن يستقيل.

وفيما يأتي عرض آخر يبين كيف تصرف مدير آخر أكثر حساسية نحو أسلوب الرئيس نفسه، حيث أتى هذا التصرف أكله حقاً:

مثال: تعرّف هذا المدير أنواع المعلومات التي يرغب الرئيس في معرفتها وتكرارها، وبعث مسبقاً بتقارير عن الموضوع وجداول أعماله ومناقشاتهما. فماذا كانت النتيجة؟ نجم عن ذلك اجتماعات مثمرة جداً، بل أكثر ابتكاراً في حل المشكلات من المدير السابق.

لا يدرك المديرون في كثير من الأحيان، مدى اعتماد رؤسائهم عليهم، فهم في حاجة إلى تعاون مرؤوسيه المباشرين، وصدقهم وموثوقيتهم، ولا يدرك كثير من المديرين مدى اعتمادهم على رؤسائهم من أجل الربط والتواصل مع من تبقى من المنظمة، لتحديد الأولويات، والحصول على الموارد الحيوية. وإدراكاً لهذا الاعتماد المتبادل، يسعى المديرون الفاعلون جاهدين إلى الحصول على معلومات مهمة للرئيس تتوافق مع أسلوب عمله، ويفهمون أيضاً أن اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه السلطة قد تفسد العلاقة بينهم وبين الرئيس. في حين ينظر بعض المديرين إلى الرئيس على أنه العدو، ويحاربونه عند كل منعطف، وبعضهم الآخر يتفق معه على نحو مضطرب، ويرى الرئيس كأنه أحد الوالدين، ويتمتع بالحكمة كلها.

نعتقد أنه لو كان بونفي أكثر مهارة في فهم جيونز وفي إدارة العلاقة معه، لتحوّل الوضع على نحو مختلف في هذه الحالة، ولكانت نتائج عدم القدرة على إدارة من هم أعلى في السلم الوظيفي تتطلب نفقات على نحو غير عادي، فقد خسرت الشركة مليوني دولار إلى خمسة ملايين، وتعطلت وظيفة بونفي مؤقتاً في الأقل، وربما يحدث كثير من الحالات المشابهة، التي قد تكون أقل نفقة بانتظام في الشركات الكبرى جميعها، ولكن قد يكون الأثر التراكمي مدمراً جداً.

## تطبيق الفكرة

يمكنك الاستفادة من هذا الاعتماد المتبادل، وتطوير علاقة مثمرة برئيسك التركيز على:

- **عن طريق أساليب العمل المتوافقة.** يعالج الرؤساء المعلومات على نحو مختلف، فيفضل (السمعيون) الاطلاع على المعلومات مشافهة ووجهًا لوجه؛ حتى يتمكنوا من طرح الأسئلة، في حين يفضل (القراء) منهم معالجة المعلومات المكتوبة أولاً، ثم الاجتماع لمناقشتها.
- وتختلف أيضاً أساليب صنع القرار، حيث يفضل بعض الرؤساء المشاركة الفعلية، والتواصل مع الآخرين في كثير من الأحيان، في حين يفضل آخرون التفويض، وما عليك إلا إعلامهم بالقرارات المهمة التي قد اتخذتها فعلاً.
- **التوقعات المتبادلة.** لا تفترض على نحو سلبي معرفتك بما يتوقعه رئيسك، بل اكتشف ذلك، ففي حالة بعض الرؤساء، قد تحتاج إلى كتابة الخطوط العريضة المفصلة لعملك للحصول على موافقتهم، في حين تحتاج مع آخرين إلى أن تكون المناقشات المخططة بعناية هي المفتاح، وتحتاج أيضاً إلى التواصل لمعرفة ما إذا كانت توقعاتك واقعية، وتحتاج كذلك إلى إقناع الرئيس لقبول المهم منها.
- **تدفق المعلومات.** عادةً ما يستخف المديرون بما يحتاج رؤسائهم إلى معرفته، وما يعرفونه فعلاً؛ لذا، دع الرئيس على اطلاع مستمر من خلال العمليات التي تتناسب وأسلوبه، وكن صريحاً فيما يتعلق بالأخبار الجيدة والسيئة كلها.
- **الاعتمادية والصدق.** المرؤوسون الجديرون بالثقة فقط هم من يقطعون الوعود التي يمكنهم الوفاء بها، وليس لتضليل الحقيقة، أو التهوين من القضايا الصعبة.
- **حسن استخدام الوقت والموارد.** لا تضيعوا وقت الرئيس بقضايا تافهة، بل اختاروا الوقت والموارد المناسبة التي تلبى لك، وله، وللشركة أهم الأهداف.

## إساءة فهم علاقة الرئيس بالمرؤوس

كثيراً ما يرفض الناس القصص كالتى سُردت على أنها مجرد حالات من صراع الشخصية، وقد يكون هذا وصفاً صريحاً وواضحاً لشخصين غير قادرين نفسياً على العمل معاً في بعض الأحيان، ولكن وجدنا في كثير من الأحيان، أن صراع الشخصية ليس سوى جزء من المشكلة، وفي بعض الأحيان يكون جزءاً صغيراً جداً.

لم يكن بونفي مجرد شخصية مختلفة عن جيبونز، ولكنه عرض افتراضات وتوقعات غير واقعية عن طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوس، وعلى وجه التحديد، لم يدرك أن علاقته بجيبونز علاقة اعتماد مشتركة متبادلة بين اثنين من البشر غير معصومين من الخطأ. وفي حال الفشل في تعرّف مثل هذه العلاقة، عادة ما يحاول المدير تجنب علاقته برئيسه، أو يديرها على نحو غير فاعل.

يتصرف بعض الناس كما لو أن رؤساءهم لا يعتمدون عليهم اعتماداً كبيراً، ويفشلون أيضاً في إدراك مدى حاجة الرئيس إلى مساعدتهم وتعاونهم للقيام بوظيفته على نحو فاعل، ويرفض هؤلاء الناس الاعتراف بأن الرئيس يمكن أن يتضرر بشدة من جراء أفعالهم، ويحتاج إلى تعاونهم ومساندتهم وصدقهم.

في حين يرى بعض الناس أنفسهم أنهم لا يعتمدون كثيراً على الرؤساء، ويتسترون أيضاً على مدى المساعدة والمعلومات التي

يحتاجون إليها من الرئيس من أجل أداء وظائفهم على نحو جيد، حيث تلحق هذه النظرة السطحية ضرراً بالغاً بهم، عندما تؤثر وظيفة المدير وقراراته في أجزاء أخرى من المنظمة، على نحو ما كان الحال في وضع بونفي. ويستطيع الرئيس المباشر للمدير أن يؤدي دوراً حرجاً في ربط المدير ببقية أعضاء المنظمة، ويتأكد أن أولويات المدير تتسق مع حاجات المنظمة، وتزود المدير بالموارد التي يحتاج إليها للقيام بعمله على أكمل وجه. ومع ذلك، يرى بعض المديرين أنفسهم أنهم ليسوا في حاجة إلى مساعدة الآخرين، وأنهم مكتفون ذاتياً من الناحية العملية؛ أي إنهم ليسوا في حاجة إلى المعلومات والموارد الحرجة التي يوفرها الرئيس.

ويفترض كثير من المديرين مثل بونفي، أن الرئيس سيعرف بطريقة سحرية المعلومات أو المساعدة التي يحتاج إليها مرؤوسوهم، ومن ثم يوفرها لهم، ومما لا شك فيه أن بعض الرؤساء يقومون بعمل ممتاز في رعاية مرؤوسيهم بهذه الطريقة، ولكن من الخطير جداً أن يتوقع المدير مثل هذا العمل من الرؤساء جميعهم؛ لأنه أمر غير واقعي. أمّا توقع أكثر المديرين عقلانية، فهو أن مساعدة متواضعة ستكون وشيكة. وأخيراً، فالرؤساء هم من البشر، حيث يتقبل أكثر المديرين فاعلية هذه الحقيقة، ويتحملون المسؤولية الرئيسية المتعلقة بوظائفهم وتطورهم. فهم يلتمسون المعلومات والمساعدة التي يحتاجون إليها للقيام بالعمل بدلاً من انتظار رؤسائهم لتوفير ذلك.

في ضوء كل ما تقدم، يبدو لنا أن إدارة وضع الاعتماد المتبادل بين البشر غير المعصومين من الخطأ يتطلب ما يأتي:

1. فهم الشخص الآخر إضافة إلى نفسك فهمًا جيدًا، لا سيما فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف، وأساليب العمل، والاحتياجات.
  2. يمكنك استخدام هذه المعلومات في تطوير وإدارة علاقة عمل صحية، تتوافق مع كل أنماط عمل الناس وممتلكاتهم، من خلال التوقعات المتبادلة، وتلبي أكثر الاحتياجات أهمية للشخص الآخر.
- وهذا المزيج هو الأساس لما يقوم به المديرون الفاعلون.

### فهم الرئيس

تتطلب إدارة رئيسك في العمل أن تفهمه من سياق العمل، وكذلك فهم وضعك الخاص. ويقوم المديرون جميعهم بذلك إلى حد ما، ولكن كثيرًا منهم ليسوا دقيقين على نحو كافٍ.

تحتاج في الأقل، إلى تفهم وتقدير أهداف وضاغوط رئيسك في العمل، إضافة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، كأن تعرف مثلًا، ما أهداف رئيسك التنظيمية والشخصية؟ وما الضغوط التي يتعرض لها، ولا سيما تلك التي تتعلق برئيسه وغيره ممن هم بالمستوى نفسه؟ وما خبرات رئيسك ومعتقداته وقيمه التي تؤثر في طريقته في إدراك الواقع والاستجابة له؟ وما نمطه المفضل في العمل؟ هل يرغب رئيسك في الحصول على المعلومات من خلال المذكرات

المكتوبة، أو الاجتماعات الرسمية، أو المكالمات الهاتفية؟ وهل يسعد بوجود الصراعات أم يحاول الحد منها؟ ويكون المدير من دون هذه المعلومات، أعمى عند التعامل مع الرئيس، وتصبح النزاعات، وسوء الفهم، والمشكلات أمرًا لا مفرَّ منه.

ففي إحدى الحالات التي درسناها، عُيِّن مدير تسويق ممتاز، ذو معرفة، ويتمتع بسجل أداء متفوق، نائبًا لرئيس شركة (لتصويب مشكلات التسويق والمبيعات) إضافة إلى أن الشركة التي كانت تواجه صعوبات مالية، قد استحوذت عليها شركة كبرى. وكان الرئيس حريصًا على تحويل مجرى الشركة، فأطلق لِنائب رئيس التسويق العنان في البداية. واستنادًا إلى خبرته السابقة، شخَّص نائب الرئيس الجديد على نحو صحيح، وجود الحاجة إلى حصة من السوق أكبر من الحالية، وكان المطلوب من الشركة إدارة منتجات قوية لتحقيق ذلك التحول. وانطلاقًا من ذلك المنطق، قدم عددًا من قرارات التسعير التي تهدف إلى زيادة الأعمال الكبيرة الحجم.

ومع ذلك، عندما انخفضت هوامش الربح، ولم تتحسن الحالة المالية، زاد الرئيس الضغط على نائب الرئيس الجديد، الذي قاوم بدوره الضغط؛ إيمانًا منه أن الوضع سيصحح نفسه في نهاية المطاف، نظرًا إلى تحسن حصة الشركة في السوق مرة أخرى.

وبحلول الربع الثاني، وبالنظر إلى أن هوامش الأرباح ما زالت دون تحسین، فقد سيطر الرئيس سيطرة مباشرة على قرارات التسعير جميعها، ووضع العناصر كلها عند مستوى واحد من هامش الربح،

بصرف النظر عن الحجم، وبدأ نائب الرئيس الجديد يجد نفسه مستبعداً من قبل الرئيس، وتدهورت العلاقة بينهما. وفي الواقع، وجد نائب الرئيس أن سلوك الرئيس كان غريباً وغير مقبول. ويا للأسف، فقد علم الرئيس فشل مخطط التسعير الجديد أيضاً في زيادة هوامش الأرباح، وبحلول الربع الرابع، طُرد الرئيس ونائبه.

لم يعرف نائب الرئيس الجديد قبل فوات الأوان، أن تحسين التسويق والمبيعات كان واحداً فقط من أهداف الرئيس، وكان أكثر أهدافه إلحاحاً هو أن تكون أرباح الشركة كبيرة جداً.

ولم يعرف نائب الرئيس الجديد أيضاً أن رئيسه نظر إلى التسويق والمبيعات على أنها من أولويات عمله على المدى القصير لأغراض شخصية، إضافة إلى أسباب تجارية.

كان الرئيس مدافعاً قوياً عن عملية الاستحواذ على الشركة الأم، وكانت مصداقيته الشخصية على المحك.

اقترب نائب الرئيس ثلاثة أخطاء أساسية، هي: أخذ المعلومات التي زُود بها دون تمحيص على أنها حقيقة، وقيامه بافتراضات في مناطق ليس لديه عنها أي معلومات. وأكثر هذه الأخطاء ضرراً، أنه لم يحاول قط توضيح ماهية أهداف رئيسه بصورة نشطة؛ لذا، انتهى به المطاف إلى اتخاذ إجراءات كانت في الواقع على خلاف مع أولويات الرئيس وأهدافه.

لا يتصرف المديرون الذين يعملون على نحوٍ فاعل مع رؤسائهم بهذه الطريقة، فهم عادة ما يسعون إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بأهداف الرئيس ومشكلاته والضغط التي يتعرض لها، ويتحنون الفرص أيضاً لطرح الأسئلة على الرئيس والآخرين من حوله لاختبار افتراضاتهم، وكذلك يولون الاهتمام بالأدلة على سلوك الرئيس. ولمَّا كان ما يفعلونه أمراً حتمياً ولا سيما عندما يبدوون العمل مع رئيس جديد، فإن المديرين الفاعلين يقومون بذلك على نحو مستمر؛ بسبب إدراكهم أن الأولويات والاهتمامات تتغير.

يُعدُّ توافقك مع أسلوب عمل الرئيس أمراً ضرورياً، لاسيما عندما يكون الرئيس جديداً، فمثلاً: حل رئيس جديد منظم ويتعامل بطريقة رسمية، محل رئيس آخر غير منظم ولا يتعامل بطريقة رسمية. وكان عمل الرئيس الجديد أفضل عندما تسلَّم تقارير مكتوبة، وفضَّل عقد اجتماعات رسمية مع وجود جداول أعمال مسبقاً.

فأدرك أحد المديرين في قسمه هذه الحاجة، وعمل مع الرئيس الجديد لتحديد أنواع المعلومات والتقارير وتتابعها دون انقطاع، التي يرغب الرئيس في الحصول عليها، وحرص هذا المدير أيضاً على إرسال المعلومات الإيضاحية وجداول أعمال موجزة قبل مناقشتها، ووجد أن مثل هذه الاجتماعات مفيدة جداً في ظل هذا النوع من الإعداد. أما النتيجة الأخرى المثيرة للاهتمام، فهي أنه وجد أن رئيسه الجديد أصبح مع الإعداد الكافي، أكثر فاعلية في استخدام العصف

الذهني في مناقشة المشكلات، من سلفه الذي أتبع الطريقة الحدسية غير الرسمية.

وبالمقارنة، لم يستطع مدير قسم آخر فهم كيف يختلف أسلوب عمل الرئيس الجديد عن سلفه، إلا أنه قال إن أسلوبه يتميز بقدر كبير من السيطرة. وعليه، فإنه نادرًا ما بعث إلى الرئيس الجديد بالمعلومات الإيضاحية التي يحتاج إليها، ولم يشعر الرئيس قط أنه على استعداد تام لعقد اجتماعات مع المدير. وفي الواقع، قضى الرئيس كثيرًا من الوقت عند لقاءتهما في محاولة للحصول على المعلومات تعين عليه الحصول عليها في وقت سابق. وكانت اجتماعات الرئيس هذه محبطة وغير فاعلة، والمرؤوس غالبًا ما يجد نفسه أخذ على حين غرة، نظرًا إلى الأسئلة التي يطلبها الرئيس. وأخيرًا، استقال مدير هذا القسم.

لم يكن كثير من الفرق بين مديري القسمين اللذين وصفا توًّا، يتعلق بالقدرة على العمل أو حتى القدرة على التكيف، بل كان أحدهما أكثر تفهمًا لأسلوب العمل مع رئيسه، وإلى الآثار المترتبة على احتياجات رئيسه من الآخر.

### افهم نفسك

الرئيس هو نصف العلاقة فقط، أما النصف الآخر فهو أنت، إضافة إلى الجزء الذي لديك مزيد من السيطرة المباشرة عليه؛ لذا،

يتطلب تطوير علاقة عمل فاعلة أن تعرف احتياجاتك الخاصة، ونقاط قوتك ونقاط ضعفك، إضافة إلى أسلوبك الشخصي.

لا يُطلب إليك تغيير شخصيتك الأساسية، أو شخصية رئيسك، ولكن يمكنك أن تصبح على بينة بما أنت عليه، فتعيق العمل مع رئيسك أو تسهله. وبالنظر إلى هذا الوعي، عليك اتخاذ الإجراءات التي تجعل العلاقة أكثر فاعلية.

فمثلاً، كان المدير ورئيسه في واحدة من الحالات التي لاحظناها، يواجهان المشكلات كلما اختلفا في الرأي، وكان رد الرئيس النموذجي التعنت في موقفه والمبالغة في ذلك. في حين كان رد فعل المدير الإصرار على ما كان عليه سابقاً، وتقوية حجته؛ لذا، كان المدير يوجه غضبه بالهجوم على المغالطات المنطقية التي يراها في افتراضات رئيسه. وعليه، يصبح رئيسه أكثر إصراراً على تبني موقفه الأصلي. وقد أدى هذا العناد المتصاعد على نحو ما هو متوقع، إلى تجنب المدير مناقشة أي موضوع قد يؤدي إلى صراع محتمل مع رئيسه، كلما كان ذلك ممكناً.

وعند مناقشة المدير أقرانه في هذه المشكلة، اكتشف أن ردة فعله مع رئيسه كانت نموذجية؛ لأنه يقارع الحجة بالحجة، مع وجود فارق، وكانت رده فعله تطفئ على أقرانه لا على رئيسه. ونظراً إلى أن محاولاته مناقشة هذه المشكلة مع رئيسه لم تُكلل بالنجاح، فقد خلص إلى أن السبيل الوحيد لتغيير الوضع كان بالتعامل مع ردود فعله غريزياً. وكلما وصلت بهما الحال إلى طريق مسدود، اقترح المدير التوقف عن

النقاش، وإعادة التفكير فيما يتناقشان فيه قبل العودة إلى النقاش مرة أخرى. وعادة عند عودتهما إلى المناقشة مرة أخرى، يكونان قد استوعبا خلافاتهما، وأصبحا أكثر قدرة على العمل من خلالها.

إن اكتساب هذا المستوى من الوعي الذاتي والبناء أمر صعب لكنه ليس مستحيلًا، فمثلاً: تأمل مدير شاب تجاربه وخبراته الماضية، وعرف أنه لم يكن جيداً في التعامل مع القضايا الصعبة والعاطفية حيث كان الناس هم المعنيين، ولكرهم تلك القضايا، وإدراكه أن استجاباته الغريزية لها نادراً ما كانت جيدة، فقد طور عادة الرجوع إلى القاعدة مع رئيسه كلما ظهرت مشكلة مماثلة. وفي كثير من الحالات، حدداً أيضاً إجراءات محددة ورئيسة يمكن أن يتخذها الرئيس وسيلة للمساعدة.

وعلى الرغم من أن علاقة الرئيس بالمرؤوس علاقة اعتماد متبادلة، فإنها علاقة يعتمد فيها المرؤوس على الرئيس وليس العكس، وسيولد هذا الاعتماد لا محالة، في المرؤوس درجة معينة من الشعور بالإحباط، والغضب في بعض الأحيان، عند تقييد تصرفاته أو خياراته بقرارات رئيسه، وهذا هو جزء طبيعي من الحياة، ويحدث في أفضل العلاقات. وتعتمد الطريقة التي يعالج بها المدير هذه الإحباطات إلى حد كبير على استعداده أو ميله نحو الاعتماد على من هم أعلى رتبة منه.

تكون ردود الفعل الغريزية لبعض الناس في ظل هذه الظروف الاستياء من سلطة الرئيس، والتمرد على قراراته. وفي بعض الأحيان، يوجج الشخص الصراع إلى أبعد مما هو مناسب ومقبول. وبالنظر إلى

تصوّر الرئيس على أنه عدو مؤسسي، فسيقوم هذا النوع من المديرين في كثير من الأحيان ودون وعي منه، بالصراع مع رئيسه من أجل الصراع فقط. وأن ردود فعل المرؤوسين عند شعورهم بأنهم مقيدون، عادة ما تكون قوية ومتسعة في بعض الأحيان، فيرى المدير رئيسه، بحكم المركز، شخصًا يُعد عائقًا أمام تقدمه، وعقبة في طريقه يمكن التحايل عليه، أو الصبر عليه وتحمله في أحسن الأحوال.

ويسمّي علماء النفس أنماط ردود الفعل السلوك المعادي هذه (بالاعتماد). وعلى الرغم من أن الشخص المعادي للاعتماد يصعب إدارته والتعامل معه بالنسبة إلى معظم الرؤساء، وعادة ما يكون لديه تاريخ من العلاقات المتوترة مع الرؤساء، فإن هذا النوع من المديرين يكون أكثر عرضة لمزيد من المشكلات مع رئيس يميل إلى أن يكون ذا نزعة تسلطية. وعندما يتصرف المدير وفقًا لمشاعره السلبية، بصورة خفية وطرق غير لفظية في الأغلب، يصبح الرئيس في بعض الأحيان هو العدو. وعند استشعار الرئيس بالعداء الكامن في المرؤوس، فإنه يفقد الثقة بمرؤوسه أو بحكمه، ثم يتصرف بصراحة أقل.

ومن المفارقات، أن مثل هذا النوع من المديرين ممن يمتلكون هذا النوع من النزعات يكونون في كثير من الأحيان، مديرين جيدين مع مرؤوسيه؛ لأنهم يخرجون عن المألوف في كثير من الأوقات من أجل دعمهم، ولن يترددوا في الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك إذا اقتضى الأمر.

وفي الطرف الآخر، يوجد مديرون يكظمون غيظهم، ويتصرفون بطريقة تتفق مع قرارات الرئيس على الرغم من معرفتهم أنها قرارات سيئة، وعادةً ما يوافق هؤلاء المديرون الرئيس حتى عندما يكون الخلاف مرحبًا به، أو عندما يكون الرئيس على استعداد للرجوع عن قراره إذا ما أعطي مزيدًا من المعلومات. ونظرًا إلى غياب أي علاقة بالحالة المحددة التي في متناول اليد، فإن ردود أفعالهم تكون مبالغًا فيها، مثلها مثل ردود أفعال المديرين الراضين للاعتماد. ولكن بدلاً من رؤية الرئيس على أنه عدو، ينكر هؤلاء الناس الغضب، ويميلون إلى رؤيته على أنه رئيس حكيم كما لو أنه كان أحد الوالدين، ويعرف ما هو الأفضل، ويتحمل مسؤولية حياتهم المهنية، ويدربهم على كل ما يحتاجون إلى معرفته، ويحميهم من أقرانهم الطموحين على نحو مفرط. يميل كلٌّ من المديرين المعادين للاعتماد والمُفْرِطين في الاعتماد إلى تبني وجهات نظر غير واقعية عن الرئيس، حيث يتجاهل كلا الرأيين القول إن الرئيس، مثله مثل أي شخص آخر، لا يخلو من العيوب وغير معصوم من الخطأ، فالمديرون لا يمتلكون الوقت غير المحدود، وأن معرفتهم ليست موسوعية، ولا يتمتعون بالإدراك خارج الحواس؛ وهم ليسوا شر الأعداء، إذ يقعون تحت ضغوط خاصة بهم، ولديهم هموم تكون في بعض الأحيان على خلاف مع رغبات المرؤوس، وغالبًا ما تكون لسبب مهم.

يكاد تغيير الميل نحو السلطة يكون مستحيلًا دون العلاج النفسي المكثف (تشير بحوث نظرية التحليل النفسي إلى أن مثل هذا الميل

له جذور عميقة تتعلق بشخصية الفرد وتنشئته). ومع ذلك، يمكن أن يكون الوعي بهذين النقيضين، ومعرفة الفرق بينهما مفيداً جداً في فهم ميولك والآثار المترتبة على كيفية تصرفك مع رئيسك.

فإذا اعتقدت من جهة أخرى، أن لديك بعض الميول نحو معارضة الاعتماد، فعندئذٍ يمكنك التنبؤ بردود الفعل الطبيعية أو المفترطة التي قد تصدر عنك. ومن ناحية أخرى، إذا اعتقدت أن لديك بعض الميول نحو الاعتماد المفرط، فعندها يمكنك التساؤل إلى أي مدى يمكن أن تسهم موافقتك المفرطة، أو عدم القدرة على مواجهة الخلافات في جعلك ورئيسك أقل فاعلية.

### تطوير العلاقة وإدارتها

في ضوء فهمك الواضح لنفسك ورئيسك، يمكنك تأسيس طريقة للعمل معاً تناسب كلا منكما، وتتميز بتوقعات متبادلة لا لبس فيها، وتساعدكما على أن تصبحا أكثر إنتاجية وفاعلية. تلخص (قائمة الشطب لإدارة رئيسك) أدناه بعض الأشياء التي تتكون منها مثل هذه العلاقة.

#### قائمة الشطب لإدارة رئيسك

تأكد من فهم رئيسك والوسط الذي يعمل فيه، ولا سيما:

- الأهداف والغايات.
- الضغوط.
- نقاط القوة، ونقاط الضعف.
- أسلوب العمل المفضل.

**تقييم نفسك واحتياجاتك، ولا سيما :**

- نقاط القوة والضعف.
- نمط الشخصية.
- الميل نحو الاعتماد على رموز السلطة.

**تطوير العلاقة والحفاظ عليها :**

- تكون مناسبة لاحتياجاتك والأنماط الخاصة بك.
- تتميز بتوقعات متبادلة.
- تبقي رئيسك على اطلاع.
- تركز على أساس الاعتمادية والصدق.
- تستخدم على نحو انتقائي وقت رئيسك والموارد.

---

**أساليب العمل المتوافقة**

إن وجود علاقة عمل جيدة بالرئيس تساعد قبل كل شيء، على استيعاب الاختلافات في أسلوب العمل، فمثلاً: في إحدى الحالات التي درسناها، أدرك أحد المديرين (كان على علاقة جيدة نسبياً برئيسه) أن رئيسه يكون في أثناء الاجتماعات في كثير من الأحيان شارد الذهن، وفي أحيان أخرى فظاً. عندها يميل المدير إلى الأسلوب الاستطراذي والاستكشافي، فهو يستطرد في الموضوع الذي في متناول اليد في كثير من الأحيان، للحديث عن العوامل، والطرائق البديلة، وهكذا، ويفضل رئيسه مناقشته في المشكلات مع الحد الأدنى من التفاصيل الخلفية، فيصبح نافذ الصبر، ومشتت الانتباه كلما حاد مرؤوسه عن المسألة الآنية.

ونظرًا إلى إدراك المدير هذا الاختلاف في الأسلوب، أصبح مبدئيًا إلى الإيجاز والاختصار ومناقشة الموضوع مباشرة خلال لقاءاته مع رئيسه، ولمساعدة نفسه على القيام بذلك كان يضع قبل الاجتماعات جدول أعمال وجيزًا يتخذ دليلًا، وكلما شعر بالحاجة إلى الاستطراد، أوضح السبب. وقد أدى هذا التحول الصغير في أسلوبه إلى جعل تلك الاجتماعات أكثر فاعلية، وأقل إحباطًا لكليهما.

يستطيع المرؤوسون ضبط أساليب استجابتهم وفقًا لأسلوب رؤسائهم المفضل لتلقي المعلومات. حيث يقسم بيتر دراكر الزعماء إلى (سمعيين) و(قراء). في حين يرغب بعض الزعماء في الحصول على المعلومات في صورة تقرير؛ حتى يتمكنوا من قراءته ودراسته وإبداء الرأي فيه، ويعمل آخرون على نحو أفضل مع المعلومات والتقارير المقدمة شخصيًا؛ حتى يتمكنوا من طرح الأسئلة، وتكون الآثار واضحة على نحو ما يشير دراكر، فإذا كان رئيسك في العمل سمعيًا، وجب عليك التحدث إليه شفاهًا، ثم أتبع ذلك بمذكرة. وإذا كان رئيسك قارئًا، فتناول العناصر المهمة أو المقترحات كتابيًا من خلال مذكرة أو تقرير، ثم ناقشها.

ويمكن إجراء تعديلات أخرى وفقًا لأسلوب رئيسك في اتخاذ القرارات، حيث يفضل بعض الرؤساء المشاركة في القرارات والمشكلات عند ظهورها، فهؤلاء مديرون ذوو مشاركة عالية، ويرغبون في إبقاء أنفسهم على اطلاع دائم على سير العملية. وعادة

ما تُلبّي احتياجاتك ( واحتياجات رئيسك ) على نحوٍ مرضٍ إذا كنت على اتصال بهم، فالمدیر الذي لديه حاجة إلى المشاركة، سيشارك بطريقة أو بأخرى؛ لذا، توجد بعض المزايا لمشاركتهم في مبادرتك. في حين يفضل زعماء آخرون التفويض، حيث إنهم لا يرغبون في المشاركة، بل يتوقعون منك أن تزودهم بالمشكلات الرئيسة وبأبي تغيرات مهمة.

ينطوي إيجاد علاقة متوافقة أيضًا على الاعتماد على نقاط قوة كل منكما، والتعويض عن نقاط الضعف لديكما أيضًا. ونظرًا إلى أنه كان يعرف أن رئيسه هو نائب رئيس الهندسة، فإنه لم يكن جيدًا في رصد مشكلات موظفيه، وحرص أحد المديرين ممن شملته الدراسة، على القيام بذلك بنفسه، وكانت الرهانات مرتفعة: فقد كان المهندسون والفنيون جميعهم أعضاء في الاتحاد، وكانت الشركة تعمل على أساس عقد العملاء، وقد شهدت الشركة في الآونة الأخيرة إضرابًا خطيرًا.

عمل المدير على نحوٍ وثيق مع رئيسه، جنبًا إلى جنب مع العاملين في مكتب الموظفين؛ للوقوف على مدى تجنب المشكلات المحتملة، ووضع أيضًا ترتيبات غير رسمية يستطيع رئيسه بوساطتها، أن يستعرض معه أي تغيرات مقترحة تتعلق بالموظفين، أو بسياسات التعيين قبل اتخاذ أي إجراء. ثمّن الرئيس عاليًا نصيحة المدير القيمة، وأرجع الفضل في ذلك إلى تحسين كل من الأداء والعمل، والمناخ الإداري.

## التوقعات المتبادلة

المروؤوس الذي يفترض جهل معرفته بما يتوقع رئيسه، سيوقع نفسه بلا شك في المتاعب. حقاً، إن بعض الرؤساء يوضحون توقعاتهم على نحو صريح جداً، وبقدر كبير من التفصيل، ولكن معظمهم لا يقومون بذلك. وعلى الرغم من أن كثيراً من الشركات لديها أنظمة تتيح المجال لتواصل التوقعات (مثل: عمليات التخطيط الرسمي، ومراجعات التخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء)، لكن هذه الأنظمة لا تعمل أبداً على أكمل وجه، وتتغير هذه التوقعات دائماً من حين إلى آخر.

وأخيراً، يقع العبء على المرؤوس لمعرفة توقعات رئيسه، فقد تكون هذه التوقعات واسعة (منها مثلاً: ما أنواع المشكلات التي يرغب الرئيس في أن يكون على علم بها؟ ومتى؟) وقد تكون محددة جداً (منها على سبيل المثال: متى ينبغي اكتمال مشروع معين؟ وما أنواع المعلومات التي يحتاج إليها رئيسه في هذه الأثناء؟).

قد يكون العمل مع رئيس يميل إلى أن يكون غامضاً أو غير صريح في التعبير عن التوقعات صعباً، ولكن المديرين الفاعلين يجدون طرقاً للحصول على تلك التوقعات، فبعضهم يستخدم مسودة مذكرة تفصيلية تشمل الجوانب الرئيسة من عملهم، ثم يرسلونها إلى رئيسهم للموافقة عليها، ثم يتبعون هذا الأمر بمناقشة وجهاً لوجه، يناقشون من خلالها كل بند في المذكرة، حيث تُظهر مثل هذه المناقشة إلى السطح، في كثير من الأحيان، توقعات الرئيس كلها.

ويتعامل مديرون فاعلون آخرون مع رئيسهم الغامض وغير الصريح بالبداية بسلسلة مستمرة من المناقشات غير الرسمية عن (الإدارة الجيدة) و(الأهداف)، في حين يجد آخرون المعلومات المفيدة بصورة غير مباشرة من خلال أولئك الذين عملوا مع الرئيس، ومن خلال نظم التخطيط الرسمية التي يلتزم بها الرئيس تجاه رئيسه الأعلى، فأبي الطرائق تختار؟ لا بد من أن ذلك يعتمد على فهمك لأسلوب رئيسك.

يتطلب إعداد مجموعة قابلة للتطبيق من التوقعات المتبادلة أيضاً التواصل بينك وبين رئيسك، ومعرفة هل هذه التوقعات واقعية، وهل تؤثر في الرئيس لقبول المهم منها بالنسبة إليك. إذا كنت قادراً على التأثير في رئيسك لتقدير توقعاتك، فإن ذلك يمكن أن يكون ذا أهمية خاصة إذا كان الرئيس كثير الإنجازات؛ نظراً إلى أن مثل هذا الرئيس سيضع في كثير من الأحيان، معايير عالية على نحو غير واقعي، تحتاج إلى تهذيب لتتماشى مع الواقع.

### تدفق المعلومات

سيختلف حجم المعلومات التي يحتاج إليها الرئيس لما سيقوم به المدير بصورة كبيرة، وفقاً للوضع القائم، ولأسلوب رئيسه، وثقته بالمدير، إلا أنه من غير المؤلف بالنسبة إلى الرئيس، أن يكون في حاجة إلى مزيد من المعلومات أكثر مما يزوده بها المدير بصورة طبيعية، أو يعتقد المدير أن الرئيس يعرف أكثر مما يعرفه هو. ويدرك المديرون الفاعلون أنهم ربما يبخسون الرؤساء حقهم فيما يحتاجون

إلى معرفته، ويجدون السبل لإبقائهم على اطلاع من خلال عمليات تناسب أساليبهم.

تعد إدارة تدفق المعلومات إلى أعلى السلم الوظيفي أمرًا صعبًا، ولا سيما إذا كان الرئيس لا يحب سماع المشكلات. وعلى الرغم من أن كثيرًا من الناس ينكرون ذلك، لكن الرؤساء غالبًا ما يرسلون إشارات توحى أنهم لا يريدون إلا سماع الأخبار الجيدة فقط، ويظهرون أيضًا استياءً كبيرًا، يكون في العادة غير شفهي، عندما يخبرهم أحد بمشكلة ما، وقد يتجاهلون الإنجاز الفردي، حتى إنهم قد يقيّمون على نحو إيجابي، المرؤوسين الذين لا يجلبون لهم المشكلات.

ومع ذلك، فالرئيس، والمرؤوس، والرئيس التنفيذي، يحتاج كل منهم إلى أن يسمع بأوجه الفشل وأوجه النجاح؛ من أجل مصلحة المنظمة.

يتعامل بعض المرؤوسين مع الرئيس من خلال الأخبار الجيدة فقط، بإيجاد طرق غير مباشرة للحصول على المعلومات اللازمة له، مثل نظام إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون المشكلات المحتملة جميعها، سواء في صورة مفاجآت جيدة كانت أم سيئة، ويتواصلون بها فورًا.

### الاعتمادية والصدق

يوجد قليل من الأشياء التي تعيق عمل الرئيس أكثر من مرؤوس لا يمكن الاعتماد عليه، ولا الوثوق بعمله، ولا يوجد أحد لا يمكن الاعتماد

عليه تقريبًا، لكن كثيرًا من المديرين لا يمكن الاعتماد عليهم؛ بسبب قصر نظرهم أو عدم يقينهم بشأن الأولويات، فالالتزام بموعد تسليم متفائل قد يسرُّ الرئيس في المدى القصير، ولكنه يصبح مصدرًا للاستياء إذا لم يُحترم، إذ إنه من الصعب على الرئيس الاعتماد على مدير لا يفي بمواعيده النهائية على نحو متكرر، كما وصف ذلك أحد الرؤساء التنفيذيين (مرؤوسه) قائلاً: «أفضل أن يكون أكثر اتساقًا حتى لو حقق نجاحات أقل؛ لأن ذلك يمكنني في الأقل، من الاعتماد عليه».

لا يوجد أيضًا كثير من المديرين غير الصادقين مع رؤسائهم عن عمد، ولكن من السهل تضليل الحقيقة، والتهوين من شأن القضايا، فالمخاوف الحالية تصبح في الأغلب مشكلات المستقبل المفاجئة؛ لذا، من المستحيل أن يعمل الرؤساء بفاعلية إذا لم يتمكنوا من الاعتماد على قراءات دقيقة إلى حد ما من مرؤوسيهـم.

ونظرًا إلى أنها تقوض المصداقية، فربما تعد خيانة الأمانة أكثر السمات إثارة للقلق، قد يتصف بها مرؤوس لديك، وسيضطر الرئيس دون وجود أساس للثقة، إلى الكشف عن قرارات المرؤوس والوقوف على مدى صحتها، وهذا ما يجعل التفويض صعبًا.

### حسن استخدام الوقت والموارد

ربما يكون مخزون رئيسك من الوقت، والطاقة، والتأثير محدودًا بقدر محدودية وقتك، وطاقتك، وتأثيرك، فكل ما تطلبه من رئيسك

يستخدم بعض هذه الموارد؛ لذا، فمن الحكمة أن تستفيد من هذه الموارد على نحو انتقائي، وقد يكون هذا واضحًا بصورة بديهية، لكن كثيرًا من المديرين يضيعون وقت رئيسهم (وبعضًا من مصداقيتهم) في قضايا تافهة نسبيًا.

بذل أحد نواب الرئيس جهدًا كبيرًا لجعل رئيسه يفصل أمينة السر من الدرجة المتوسطة في قسم آخر، وبذل رئيسه جهدًا كبيرًا لتحقيق ذلك. ومن الطبيعي، أن يكون مدير الدائرة الأخرى غير مسرور بذلك القرار، وعندما أراد نائب الرئيس في وقت لاحق، معالجة مشكلات أكثر أهمية، واجهته المتاعب.

ونظرًا إلى أنه استخدم مركزه المهم في تحقيق مسألة تافهة نسبيًا، فقد جعل من الصعب عليه وعلى رئيسه تحقيق أهداف أكثر أهمية.

مما لا شك فيه، أن بعض المرؤوسين سيستأثرون من إضافة ذلك إلى كل ما لديهم من واجبات أخرى، حيث إنهم في حاجة إلى بعض الوقت والطاقة لإدارة شؤونهم وعلاقاتهم برؤسائهم، ويفشل هؤلاء المديرين في إدراك أهمية هذا النشاط، وكيف يمكنهم تبسيط وظائفهم عن طريق القضاء على أكثر المشكلات المحتملة خطورة، في حين يدرك المديرين الفاعلون هذه الأخطار.

ونظرًا إلى أنهم يرون أنفسهم في نهاية المطاف مسؤولين عما يحققون في المنظمة، فإنهم يعرفون أنهم في حاجة إلى إنشاء علاقات مع الذين يعتمدون عليهم في إدارتها جميعهم، وفيهم الرئيس.

\* \* \*