

الفصل التاسع

بعض الأساليب في الإشراف

لا تكتسب المهارة التي نواصل بها الإشراف إلا بالممارسة : فأسلوب الإشراف وطريقة تطبيق مبادئ الإشراف يكونان فن الإشراف. وستناقش الآن قليلا من الأفكار التي قد تكون هامة بالنسبة لك كمشرف، وليست هذه الأفكار مضمونة النجاح مع كل مشرف ولا في كل موقف، ومع ذلك فقد وجد المشرفون الأكفاء ذوو الخبرة أن هذه الأفكار ذات قيمة كبيرة.

١ - كيف تبدأ الإشراف:

بافتراض أنك جديد على وظيفة الإشراف فإن إحدى الطرق للبداية هي أن تعلم كل ما تستطيعه عن رجالك. ويمكن اعتبار هذه الفكرة مبدأ للإشراف مثلما وردت في بعض الكتب والكتيبات التي تعالج الموضوع.

وإذا كان واجبك ارشاد رجالك والعمل معهم، كان من البديهي أنك تحتاج إلى معرفة الكثير عنهم حتى يمكنك القيام بعمل ناجح. فيجب عليك أن تعرف شيئا من خلفيتهم، وتعليمهم، وفلسفتهم، وعاداتهم، واتجاههم نحو عملهم، ومطامعهم. وكذلك شيئا عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا... وقد يبدو هذا أمرا كبيرا، ومن الواضح أنك تستطيع معرفة كل شيء عن كل شخص تشرف عليه - لكنك يجب أن تعرف ما يساعدك على التأكد إلى درجة معقولة من التصرف المحتمل لكل منهم في موقف معين، ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه ارشادك. وكيفية معرفة كل هذه الأشياء متروكة لك أنت - والمشرف

العاقل يعرف ما يبحث عنه، ومتى يسأل أسئلة مباشرة، ومتى يتحاشى الأسئلة، ومتى يستمع. أما المشرف الفاضل هو الذى يتسرع فى الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة.

ومن الأفكار الهامة التى يجب أن تعيها وأنت تعمل مع رجالك أن كل شخص يختلف عن كل الأشخاص الآخرين. ويقول هذا الكلام كل منا للآخر ومع ذلك فنحن نميل بشدة إلى تصنيف الناس إلى أنماط تتميز بعنصر واحد من عناصر الشخصية. فتحدث مثلا عن المنطوى والمنبسط عن الذكى، وعن العادى، عن الأمين وغير الأمين من الناس، كما لو كان من الممكن تصنيف الناس عامة بهذه البساطة. ويميل كثير منا إلى تصنيف الناس حسب نظراتهم. فمثلا لا يمكننا أن نثق فى شخص يشبه رجل عصابات فى السينما أو التلفزيون. ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم على الناس من أفعالهم، ومن تفكيرهم، ومن تصرفاتهم. ولا يجب أن نصدر حكما عليهم مسبقا طبقا لمعدلة أو مفهوم شعبي خاطئ.

ويختلف الناس من وجهة النظر العلمية. وحسب قراءاتك فى كتاب الحيوان الإنسان بقلم وستون لابر فإن كلا من الوالدين يسهم بما يقارب ثلاثين ألفا من الجينات أو عناصر الوراثة. وتتضاعف هذا العدد مرتين فيصبح العدد الممكن من الزواج الذى يسهم به الوالدان مضاعفا ستين ألف مرة. أو إذا ضربنا رقم ٢ فى نفسها تسعا وعشرين مرة فقط سيكون الناتج رقما أكثر من البليون) لهذا يجب أن نضع فى اعتبارنا أن كل فرد من البشر لديه مجموعة فريدة من التجارب التى ساعدت على تكوينه الحالى. وكما يشير لابر فإن كل البشر الذين عاشوا لم يخلدشوا سطح العدد الممكن من أنواع الجنس البشرى. وتشير الاكتشافات الحديثة مصادفة إلى أن عدد الجينات قد يكون أكبر بكثير من الثلاثين ألف التى حددها لابر.

وعلاوة على ذلك تذكر أنك لا ترى رجالك إلا بعض الوقت، فيسوتهم وأسرهم ووسائلهم فى الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم. وأنت قد تراهم لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة، ولمدة خمسة أيام من سبعة ولكن هذا

الوقت ليس الجانب الأهم في حياتهم. إن رجالك بشر متكاملون، وهم ليسوا مجرد موظفين في الوحدة التي تشرف عليها في الهيئة.

وعلى أساس ما تعرفه عن كل من هذا المجموع البشرى الفريد الذى توجه عملهم تستطيع أن تتقدم بثقة متزايدة عندما تفهم كل فرد فيهم. ولا يعنى هذا أن رد الفعل عند شخصية لا يمكن أن يتشابه في موقف معين. الواقع أن الآدميين يتصرفون بطريقة متشابهة في ظروف معينة كما سترى فيما بعد في الفصول التالية. وتقوم مبادئ الإشراف على هذه الحقيقة - ومع ذلك فإن الأفراد من الأرجح. أن يستجيبوا لإرشادك إذا عاملتهم كأفراد وليسوا كعمال، أو موظفين أو رؤس.

٢ - كيف تعطى الأوامر:

قلما يضطر المشرف الخبير إلى إعطاء أمر إلى رجاله بصورة مباشرة، وأنت كمشرّف لديك هذه السلطة بالطبع، وقد تكون أكثر الأشياء فاعلية في أوقات معينة - وأفضل الطرق جميعاً التي تتطلب مهارة فائقة هي مساعدة رجالك في تحليل الموقف، بحيث يعطى الموقف نفسه الأمر. وحين تفهم هذا بطريقة صحيحة ترى أن كثيراً من المواقف نحث على العمل الذى يراه أى شخص ذكى. وتستطيع أنت ورجالك الاتفاق على أكثر أساليب العمل حكمة وهذا هو الأمر الذى يتوقع أن نقرره في وضوح على أنه أسلوب العمل الذى ستبته. ومثل هذا النوع من الأوامر ينفذه العاملون بأسلوب أكثر ذكاء من الأمر الذى لا يفهم.

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الاتفاق المتبادل بخصوص العمل المطلوب. وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى لالقاء الأوامر. وكل هذه الأساليب تعتمد على الموقف وعلى الشخص. حاول إذا أمكنك الاتفاق على أفضل أسلوب للعمل. وإذا لم تنجح هذه الطريقة جرب أسلوب الاقتراح وإذا كان رجلك بطيئاً في فهم الاقتراحات فجرب حينئذ أسلوب الطلب. وإذا لم يكن هناك خيار آخر فقد تضطر إلى استخدام الأمر المباشر.

٣ - كيف تحصل على مساعدة رجالك :

هناك طرق عديدة للقيام بعمل ما. فيمكنك أنت القيام بكل عمل هام. أو يمكنك أن تترك كل شيء مقلدا يريد أى من رجالك القيام به، وفي كل من الحالتين سيم الحجاز العمل. وفي كلتا الحالتين قد نصاب بقرحة في المعدة في نهاية الأمر. وقد تعجب لاضطرارك دائما شغل أماكن الذين يتركون الهيئة. وفي هذه الحالة ستكون مشرفا فاسدا.

إن الرجال الذين تشرف عليهم موجودون للقيام بالعمل، وعندما تكتسب المهارة في النهاية ستسمح لهم بالقيام به. وحين تعتمد أفعالك على معرفتك لرجالك ستفوض الآخرين في حكمة في اتخاذ القرارات والتصرف، وستأكد بطريقة منتظمة أن ما تريد إنجازها قد تم إنجازه بالطريقة التي تودها. وحين تعمل مع رجالك لمساعدتهم في أداء العمل ستجد تدريجيا أنهم يرجعون إليك طلبا للمساعدة حين يحتاجونها حقيقة في الوقت المناسب وبأسلوب المناسب. وحين تزداد ثقتك في مجموعتك ستبدأ في الشعور بالإحساس الدافئ الذي يلقاه قائد ممتاز من ارشاده لمجموعة من الأشخاص تنسم بالإخلاص والجد والكفاءة. ويمكننا القول أن عملك سيكون هينا لأن رجالك هم الذين يقومون بكل العمل.

٤ - كيف تتخذ القرارات :

ستوقع رجالك مرارا وتكرارا أن تتخذ القرارات بشأن العمل. وسيحاولون وهذا واجبههم. التأثير في قراراتك، وسيطرحون كثيرا من الحقائق والآراء عليك. وسيساعدونك في اتخاذ القرارات رغم أن الأمر متروك في النهاية للمشرف في اتخاذ القرار.

وحين يطلب رجالك قرارا محددا يجب عليك أن تتخذه فوراً قدر الامكان. وتأكد أنك تملك سلطة اتخاذ القرار - ولن تحيط أبدا بكل الحقائق لكن تأكد أن لديك الحقائق التي تتعلق بالموضوع وتأكد أنك وازنت الحقائق التي تعرفها وميزت الهام منها من الأدنى أهمية. حيثخذ اتخذ القرار وتمسك به.

وسيففر الناس خطأ بين الحين والآخر، لكنهم لن يعذروا إنساناً لا يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة. وإذا كان المشرف الطيب متردداً كان عرضة للضياع. وسيكون ضياعه مضاعفاً إذا غير مقراراته لتناسب أفكار آخر شخص يراه. إن دراسة المشكلة من كل جوانبها في هدوء وامعان هو الأسلوب الأكيد لخلق الثقة.

٥ - كيف تنقد :

حين تمدح رجالك اجعل ذلك علانية بقدر الامكان. وعلى العكس من ذلك إذا اضطررت لتقديم أو تأنيبهم فليكن ذلك خفية وليس في وجود زملاء الشخص - وهذان جانبان هامين من جوانب الأهداف تمت مناقشتها في الفصل السابق.

وحيث تعتقد إنساناً من الأفضل أن تبدأ بالأشياء التي تحبها عموماً وبعد ذلك بين له ما لا تحبه. وادكر له السبب دائماً وليكن ذلك دائماً في أسلوب ودي مع مراعاة أن تكون مناسبة للموقف. والمهم أن رجلك إذا فهم أنك تحاول مساعدته تقبل نقدك في رضا وإذا آلمته أو لم يفهم نقدك أو ظنه ظالماً فإن نقدك لن يكون ذا قيمة كبيرة وأخيراً كن مستعداً باقتراح ما يستطيع الشخص عمله ليكفر عن خطئه.

وعادة يعرف الناس متى يستحقون النقد وحين لا يوجه إليهم فإنهم يتأهون فالتوقيت ضروري للنقد ومن المفيد تحاشي السخرية أثناء النقد إلا في ظروف خاصة، حين تكون على علم تام بما تفعله ويجب أن تضع في اعتبارك مدار الوقت الذي ينقد فيه الإنسان وعلى أي شيء أن كرامة الناس هامة بالنسبة لهم. فالإنسان يستحق دائماً فرصة لحفظ ماء وجهه.

٦ - كيف تنهى الشكاوى :

توجه ثلاثة أشياء هامة في هذا الصدد :

أولاً : يجب أن تهتم بمعرفة كل الحقائق الخاصة بالشكاوى.

ثانياً : أن تجمع الجانبين إذا اشترك في الشكاوى شخصان أو طرفان .

ثالثاً: أن تضع حداً للشكوى فوراً بقدر الإمكان وإذا لم يكن لديك السلطة لإنهاء مصدر الشكوى فاطلب المساعدة من مشرفك.

ويجب ألا تتغاضي عن أى شكوى مهما بدت تافهة. إن الشكاوى البسيطة تتراكم لتصبح مشكلات صعبة - دع رجلك الذى يشتكى من شيء أن ينفس عنه تماماً وأن يتحدث فى اسهاب عنه : فأحياناً يساعد الحديث عن الشكوى فى انبائها وضع فى اعتبارك أن قوارك يجب أن يكون عادلاً. غير منحاز ومفهوماً لدى كل الأطراف.

٧ - كيف تتصرف مع الشخص المشكل :

يجد كل مشرف إن أجلاً أو عاجلاً فى وحدته رجلاً كسولاً عنيداً : عديم الكياسة، بالغ البطء أو مبالغاً فى السرعة، ثنائياً، حاد المزاج تسيطر عليه عقدة الاضطهاد، عصبياً لا يستطيع مائة الآخرين، غير مخلص، غير مهذب، يتأخر دائماً ولا يعرف الاستعداد مطلقاً. متخلف أو به عيب آخر يضيق إلى حد كبير أو يعوق العمل بصفة عامة ويظن كثير من الناس أن أفضل طريقة فى التعامل مع الطفل المشكل هى نقله إلى مكان آخر. لكن مشكلة العاملين لا تحل أبداً بهذه الطريقة. وحيث يجد الصدام بين شخصتين غالباً ما يكون النقل ضرورياً. وعدا ذلك فأفضل مكان لمعالجة مشكلة العاملين هو مكان حدوثها.

وكل مشكلة تختلف عن غيرها ويجب أن تواجه وتعمل على أساس خصائصها المميزة وتحاشى المشكلات التى تشبه هذه هى سمة مميزة من سمات المشرف الفاشل. أما التصدى لمثل تلك المشكلات فتتطلب منك أن تحوز ثقة الشخص فى البداية. وإذا تأكدت من كسب ثقته فيما يلى وسيلة ناجحة للمضى معه.

(١) تحدث مع الشخص عن عيبه حين تتأكد من كسب ثقته. وابحث عن سبب هذا العيب - تأكد أنك تشرح فى وضوح ما يعنى عيب هذا الشخص لك وله وللهيئة ساعده فى رؤية عيبه، وبعد ذلك حاول أن تجعله يعبر عن الأسلوب الذى يتوقع التغلب به على عيبه. اتفق معه على أسلوب للعمل يتضمن مساعدتك الوجدانية كلها احتاجها، وبعد ذلك قل له أنه يحسن الأداء.

(ب) إذا فشل حديثك أول مرة فحاول مرة أخرى بعد فترة معقولة، واجه الموقف ثانية وأبحث عن أسباب أكثر، وحاول أن تأخذ منه وعدًا لتحسين أدائه وللموافقة على الخطوات التي ستأخذها. تابع الأمر وامدحه على أى تقدم يحققه.

(ج) إذا استمر عيبه وتفاقم فتاده وواجه الأمر مرة أخرى، ويتطلب هذا الصبر ولكن عليك أن تعالجه بدقة - وأبدأ بعد ذلك فى دراسة تقديره، وأثره على فرصة الترقية، والوظيفة والمرتب والأسرة وغير ذلك، كن واضحًا فى كل هذا وحاول أن تكسب تعاونه.

(د) إذا لم يحقق أى تقدم فناقش الأمر مع مشرفك وحاول أن تتفق معه على خطوات العلاج. فثلاً أن يقدم للشخص تحذير من أن الاستمرار قد يكلفه وظيفته إذا كان الأمر خطيراً - ويمكن أن يمنح مهلة من الوقت لإصلاح عيبه. ويجوز أن نبحث معه إمكانية تحسين أدائه فى نوع آخر من الوظائف أو فى هيئة أخرى مختلفة تمامًا.

ولا يجب أن تتخذ هذه الخطوات العنيفة قبل التأكد من تقديم المساعدة الكافية لإصلاحه. وحين تسير وفق هذا الأسلوب من الأفضل أن تبدأ بتدوين الملاحظات على المدة التى استغرقها الوصول إلى الخطوة الثالثة - وتستطيع ببساطة أن تذكر المراحل السابقة، وقد تحتاج إلى مذكرات من هذا النوع فيما بعد. لكن لا تحتفظ بكتاب أسود معها كان الأمر.

مرة أخرى تأكد أنك قد جمعت كل الحقائق التى تستطيع الحصول عليها، وأبدأ العمل على تصحيح العيب بأسلوب يقنع الشخص أنك تريد مساعدته - حاول أن تستمر بهذا الأسلوب - ولا تهدد بأشياء لا يمكنك تنفيذها.

٨ - كيف تتعامل مع سوء السلوك :

قد يواجه المشرف مرة خلال فترة طويلة واضحة أو مشتبها فيها من سوء السلوك أو الفوضى الشديدة. وقد تتفاوت هذه الحالات بين السكر أثناء العمل، أو إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل وبين السرقة والرشوة والعمل الإجرامى. والتصرف فى مثل هذه الحالات يعتمد بالطبع على الظروف،

لكن هناك بعض الأشياء التي يجب أن يعرفها أى مشرف فى هذا الشأن

أولاً: لا يستطيع المشرف بمفرده أن يواجه عملاً للموظف يجر فصله أو يؤدى به إلى السجن. فى معظم المصالح الحكومية والصناعات لا يملك المشرفون السلطة لفصل أى شخص لأن هذا من حق السلطات العليا، ولهذا فمن الضروري الاتصال بمشرفك. ويجب عليكما دراسة الموقف وتقرير ما يجب عمله.

ومن القرارات الواضحة دعوة إدارة شؤون الأفراد فى الهيئة للتشاور. ولا يعنى هذا أنك تنفض يديك من الحالة. على العكس من ذلك فهذا الشخص رجلك وعليك مسئولية تجاه معالجة الحالة. وأنت تعرف أو يجب أن تعرف أكثر الحقائق عن الرجل - وعليك بكل السبل متابعة الحالة إلى أبعد مدى لسلطتك فى الإشراف - ويجب أن تكون توصياتك ذات وزن مناسب مع أى سلطة تتخذ القرار النهاى.

أما فى تناول الحالات الخطيرة من الأهمية الكبرى أن تتأكد من كل حقائق الموقف. ومن البديهي أنك لا يمكن أن تتأخر إلى أجل غير مسمى وأنت تراجع الموقف. والمهم أن تكون لديك المعلومات الكافية لتبرير أى عمل تقرر اتخاذه. وحين تنوى اتهام شخص ما بسوء السلوك فمن الأفضل أن تعرف موقفك. وإذا كان موقفك سلبياً فابدأ فوراً فى التصرف.

وإذا كان الموقف يتطلب التصرف الفورى فيمكنك فى كثير من المصالح الحكومية والشركات التصرف على النحو التالى :

(أ) أصدر أمرك للشخص بالتوقف عن العمل وفى نفس الوقت اتصل بمشرفك.

(ب) وجه أمرك للموظف بالذهاب إلى مشرفك.

(ج) أصدر أمرك للموظف بالذهاب إلى بيته ثم راجع الخطوات التالية مع مشرفك.

وإذا رفض الموظف إطاعة الأوامر اعتبر ذلك عصيانياً وضع فى الاعتبار حين

يتقرر العقاب وليست كل هذه الأحكام نهائية لأن الهيئات المتعددة لديها أفكار مختلفة عن السلطات التي يمارسها المشرفون.

ولهذا السبب يجب أن تعرف سلطتك قبل التفكير في التصرف بوقت طويل، إن عدد حالات سوء السلوك الحقيقية التي تحدث قليلة بالنسبة لآلاف الكثيرة من الموظفين في سائر الأعمال. ومن النادر أن تتعامل مع حالة منها طيلة حياتك الوظيفية. ومع ذلك يجب أن تلاحظ أن الأمور التافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة وأن سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث، إن الشخص الذي يسأل للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة - وإذا لم يوجه إليه اللوم حضر إلى العمل يومًا ما محمورًا وقد يوقف عن العمل عقابًا على ذلك.

٩ - كيف تعالج عدم كفاءة الأداء :

قد يكون هنا عديد من الأسباب لعدم الكفاءة من جانب أحد رجالك، لكن ليس هناك عذر لفشلك في معالجته فورًا وبطريقة فعالة - وقد تتكرر إلى حد الملل أن مشاكل العاملين تزداد سوءًا إلى حد أن الموظف قد يحصل على تقدير مقبول في الأداء رغم عدم كفايته باستمرار.

ويتردد كثير من المشرفين غريزيًا عن التعامل بأمانة مع الموظفين غير الأكفاء. إن مصارحتك للشخص بأن عمله على غير ما يرام قد يكون ذا وقع سيء. أما حين تعالج الأمر بطريقة علنية وموضعية مع اهتمام واضح في مساعدة الموظف فقد تكون النتيجة حسنة. فالناس يقدرعون المساعدة حتى لو رفض بعضهم في البداية فكرة احتياجهم إليها. إن رؤية الشخص وهو يحسن عمله نتيجة لإرشادك هي تجربة تبعث الرضا في نفس المشرف بحيث يستمر بها لمدة طويلة.

نحن نفترض إنك قد استفدت استفادة كاملة بمبادئ الإشراف التي لخصناها في الفصل السابق فرجلك يعرف بالضبط ما تتوقع منه وكمية إنتاجه من العمل الممتاز فقد قت بواجبك نحو إعلامه بكل شيء له لحل مشاكله، وقد أبرزت له نقاط الضعف فيه وعملت معه لتلافيها. وقد مدحته على الأشياء الممتازة التي يقوم بها. وأنت قد تشاورت مع مشرفك واستفدت من كل المقترحات التي

قنمها. ورغم المجهود الذى بذلته من جانبك ومن جانبه أيضًا لفترة معقولة إلا أن رجلك لا يستطيع القيام بعمله بدرجة مقبولة. حيثذ من الأفضل أن نجرب هذه الخطوات :

(أ) ناقش المشكلة كلها فى عمومها مع مشرفك، وكن موضوعيًا فى تقديرك للموقف، وحاول بمساعدة مشرفك أن تحدد الآتى :

١ - هل كان إشرافك على الشخص إشرافًا جيدًا؟

٢ - هل الشخص فى الواقع موظف غير مرضى؟

كن أمينًا فى كل هذا فيحتمل أن تكون قد جانبك النجح لسبب من هذه الأسباب. فمن المحتمل أن الموظف كان يحتاج إلى محاولة مع مشرف آخر. فإذا كان الأمر كذلك فابدأ التصرف طبقًا لحاجته. وإذا كان عكس هذا :

(ب) فيجب عليك أنت ومشرفك مناقشة الأمر مع الشخص بأسلوب يقنعه بعدالتكما واهتمامكما الحقيقى - وقد يحتاج إلى الالتحاق بعمل آخر. فإذا كان كذلك فتعهد بمساعدته على توفيره وأطلب مساعدة مكتب شئون العاملين (إذا أراد الموظف ذلك).

وإذا كان موظفك لا يرغب فى التعاون. وبعض الموظفين لا يحبون التعاون - فاتبع نفس الإجراء المقرر فى التعليقات للتعامل مع الحالات من هذا النوع - (ويجب على كل المشرفين معرفة هذه التعليقات وهى تختلف بين هيئة وأخرى) كما يجب أن تتأكد من معرفة كل الحقائق المتصلة بالموضوع وأن تجد مبررًا كافيًا للإجراء الذى تتخذه، كن مستعدًا للاستمرار فى الإجراء. وحتى إذا كان الطرد أو تخفيض المركز هما الإجراء المتخذ، وحتى إذا قدم الموظف التماسًا إلى السلطات العليا وله الحق فى ذلك فعليك أن تتقدم بمبرر واضح وموضوعى لمقرحاتك.

١ - كيف نتناول الإشراف على البعد :

فى كثير من الهيئات يكون مقر المشرف على مسافة بعيدة من الرجال الذين يشرف عليهم. ويجعل هذا البعد الإشراف صعبًا بالنسبة للرجال والمشرف على حد سواء. وعادة فكلما بعدت المسافة كلما زادت صعوبة الإشراف.

ولم أجد أبداً بديلاً للحديث المباشر مع الموظف : ففي الحديث في التليفون أو البريد تضع كثير من الوسائل تنقل الأفكار والتي تستخدم في المناقشة الشخصية. إن الإشارات البسيطة والتعبيرات ونغمات الصوت ومشابها تتساوى في أهميتها غالباً مع فحوى الكلام. ورغم هذا فإذا كان رجالك يعملون بعيداً عنك فهناك وسائل عديدة ممكنة، وكلها تعتمد في نجاحها على كيفية استخدامها بطريقة منهجية - وبعض هذه الوسائل هي :

(أ) خطط العمل :

إن الطريقة المرضية الوحيدة لمعرفة ما يعتزم رجالك عمله هي الحصول منهم على خطة مكتوبة. ويمكن أن تكون الخطة مبسطة لتغطي الفترات التي تفصل بين زيارتك، ومن الممكن أن تغطي الخطة شهوياً، أو فصولاً أو أن توضع على أساس سنوي. ويجب أن تتغير الخطط كلما دعت الحاجة إلى التغيير، ومع ذلك فهي مصدر هام للمعلومات بالنسبة لك. فمن طريق استخدام الخطط يمكنك تقديم الإرشاد وقت اللزوم. والخطة شبه الزامية للعمل على مسافة بعيدة.

لاحظ أن الخطط يجب أن تكون من تصميم رجالك لا من تصميمك أنت فيجب عليهم وضعها واتباعها. وستصبح الخطط عبئاً ثقيلاً إذا أضفت إليها الصفة الرسمية وملأتها بالتفاصيل. فالخطة هي بيان بالنوايا ويجب أن تستخدم على هذا النحو.

(ب) الاجتماعات :

ستحتاج إلى عقد اجتماعات مع رجالك في فترات منتظمة مع وضع نفقات السفر ووقته ومقاطعة العمل المنتظم في الاعتبار - وتتطلب هذه الاجتماعات التخطيط الدقيق المثالي من جانبك وجانب رجالك حتى يكون الوقت الذي تستغرقه مفيداً إلى أبعد حد - ويجب أن يعرف رجالك ميعاد الاجتماعات قبلها بوقت كاف حتى يخططوا عملهم ويمكن في هذه الاجتماعات استعراض ما تم من عمل ومناقشة خطط الفترة القادمة ويمكن أيضاً تنظيم التدريب الذي يجب تقديمه لرجالك - وتتيح لك العمل وجهاً لوجه مع رجالك. استخدام هذه الاجتماعات

كوسائل قيمة لا كتجمعات شبه اجتماعية غير مخططة. (حاول استثمار الزوية الاجتماعية في الأمسيات).

(ج) الزيارات المنتظمة :

يلزم أن تزو كلاً من رجالك في مواقع العمل كلما سمحت بذلك أعباء العمل وبأسلوب منتظم بقدر الإمكان ويجب أن يعرف رجالك مقدماً وسوقاً كاف موعداً قدومك. وهذا يمكنهم تجميع المشكلات التي تواجههم. وتخطيط نشاطهم بطريقة معقولة - وحين تصل إليهم يجب أن تقضى معهم وقتاً يكن إنجاز عمل معقول - شجع رجالك للاستعداد لزيارتك والتفكير بوضوح في المساعدة التي يحتاجونها - وخطط أيضاً ما تود منهم إنجازها.

إن أسلوب الزيارات المفاجئة الذي يحبه كثير من الناس أسلوب غير سليم - فهو لا يعوق استغلال الوقت على أفضل وجه فحسب، لكنه أيضاً ينمى عدم الثقة والخوف بدلاً من الثقة. وإذا لم يمكنك الزيارة في الموعد المنتظم فاكذب إليهم أو كلمهم تليفونياً فهذه مجاملة عادية متوقعة من أى إنسان.

(د) التقارير :

إذا كانت اجتماعاتك وزياراتك كافية لإقامة اتصال جيد فقد لا يحتاج إلى طلب التقارير - بل من الأفضل لك تحاشي طلبها إذا أمكن. أما إذا كانت ضرورية فيمكن أن تجعلها مبسطة بقدر الإمكان - فخطاب أسبوعي يمكن أن يخدم الغرض بشرط أن يعرف رجالك نوع المعلومات التي تريدها وإذا كان مطلوباً من رجالك إعداد تقارير لمكاتب أو هيئات أخرى فيمكنك استخدامها كذلك حتى لا تطلب من رجالك القيام بعمل مضاعف.

(هـ) وسائل أخرى :

إن الإشراف على البعد يجعل من الضروري عمل كتابات كدليل من نوع أو آخر - يمكن فيها شرح الإجراءات، والسياسات والمستويات الوسائل وغيرها من الأمور - وأحياناً يبالغ في كتابتها، ولكنها قيمة حين تستخدم بطريقة معقولة.