

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ع.م.ج



السنة الرابعة
العدد الحادي عشر
يونيو
(حزيران)
١٩٩٦

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

إدارة المتناقضات

المدير ورقة عباد الشمس
تأليف: ريتشارد فارسون
أنا مدير..

إذا أنا أستحق الرثاء!

ألم نتحول نحن معشر المديرين إلى طواحين هواء تتقاذفنا رياح البحث الدؤوب عن القوة والفاعلية.. والمهارات والأساليب... والأسرار والوصفات السحرية؟. نطرح موضوعا ونجعله أخطر القضايا، فيصبح صيحة أو موضة نلهث في إثرها ولا نلتبث، مع الوقت، أن نخبو وراءها و نتواري.

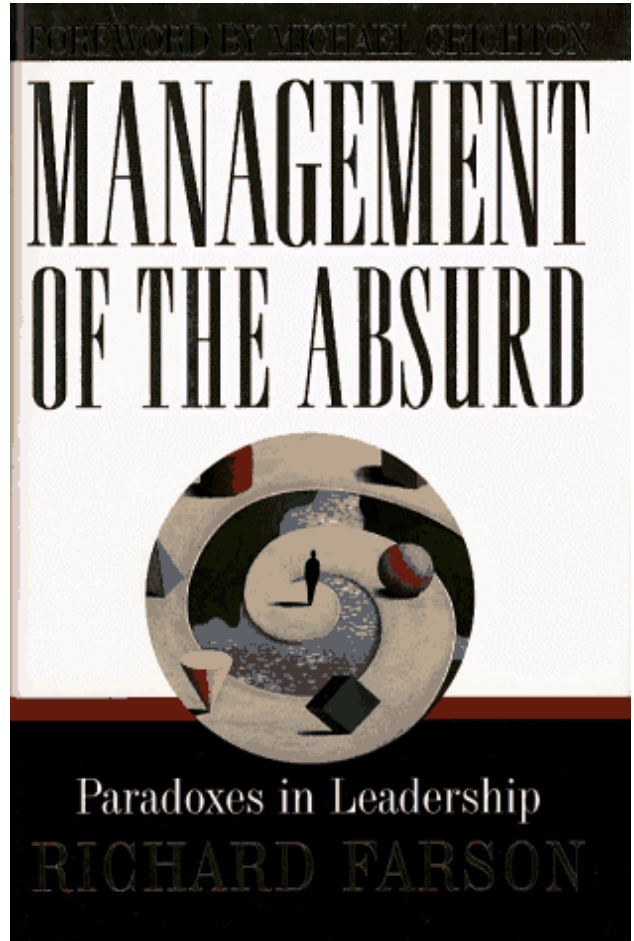
منذ بضع سنوات كنا نتكلم عن القيادة، وتطرقنا بعد ذلك إلى الحديث عن المعنويات التي قادتنا إلى التحفيز ومنه إلى الاتصال الإعلامي فالثقافة المؤسسية ثم استغنتنا بالجودة، ومن بعدها الهندرة، وأخيرا كان الحديث عن الثقة، ثم عدنا أدراجنا لنتحدث عن القيادة من جديد!

مؤتمرات وندوات وورش عمل تعج بطرح صيغ مختلفة وحلول وأنماط متباينة. والحصيلة.. نتائج متضاربة.. وقلق متصاعد.. وإحباط!

فلماذا؟ و أين يكمن الخطأ؟؟

الحاجة الملحة:

اكتشفت متأخرا بعد أن قطعت شوطا طويلا مع علم النفس وعلوم القيادة والإدارة أن الأمور لا تسير وفق ما تلقناه وأتقناه.. أو وفق ما تعلمناه وعلمناه. اكتشفت على



Paradoxes in Leadership

RICHARD FARSON

أما المأزق فيجب أن نجابهه.

مثال ذلك الطبيب الذي يشرع أحيانا في علاج المريض من حالة معينة ويكتشف بعد ذلك أنه مصاب بحالة أخرى في نفس الوقت، فيجد نفسه عاجزا عن علاج أي من الحالتين علاجا جذريا، لا لشيء إلا لأن علاج كل حالة يتعارض مع علاج الأخرى. هنا يبرز دور إدارة المتناقضات: المتابعة الدائمة.. تقييم النتائج.. تنويع الأساليب: المجابهة.

المدير النابه يستوعب سريعا أن تلك الأمور التي تؤرقه ليست مشاكل يمكن أن يتناولها بالتفكير التحليلي البحت، ولكنها في الغالب تكون مأزق تتطلب منه البصيرة والرؤية الشاملة التي تقوده إلى اكتشاف المفارقة الحقيقية التي أفرزت هذا المأزق.

نماذج من المفارقات:

التكنولوجيا تقودنا إلى نتيجة عكس نريدها ..

- هل خفضت الغسالة الكهربائية الساعات التي تنفق في عملية الغسيل؟
- هل انخفضت معدلات الورق المهتر في المكاتب بعد استخدام الكمبيوتر؟
- هل رفع استخدام الوسائل السمعية والبصرية في المدارس مستوى الذكاء و الإبداع؟
- هل طورت الاستعانة ببرامج التصميم على الكمبيوتر فن العمارة؟

لا نستطيع التكهن بنوع أو مدى قوة الآثار الإيجابية والسلبية للتكنولوجيا ولكن جهلنا بالشيء لا يمنع وجوده.

كيف تأثرت الأعمال والمؤسسات بالتقنية؟

وسائل الاتصال فتحت الطريق نحو العالمية .. وشبكات الكمبيوتر تخلق مجتمعات من نوع جديد، العلاقات في هذه المجتمعات قد تصبح أكثر دفئا ومودة لأنها تعطي فرصة أكبر للتعبير عن النفس والبوح بمكنونها. هذه الشبكات أيضا ستؤثر تأثيرا عميقا على الأنماط الإدارية. إن سهولة الاتصال بين الإدارة العليا وبين سائر أفراد المؤسسة قد قوضت أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المتوسطة. وقضايا أخرى كثيرة لا نستطيع أن نتنبأ بمستقبلها مثل الخصوصية والسرية والانتماء ..

الحقيقة التي يجب أن نسلم بها هي أن التقنية قوة جارفة تعيد تشكيل حياتنا كل يوم وتصل بنا إلى أبعاد لا نستطيع أن نتوقعها مسبقا أو أن نحسب نتائجها بدقة. تفهم هذه الحقيقة و التعايش معها هو أنسب استعداد يتلاحم به المدير مع التقنية فيطبق منها ما يحتاجه بحذر، ويبقى متأهبا لمواجهة آثارها الأخرى المحتملة

مدار ثلاثين عاما من العمل أننا نبدد طاقاتنا في البحث عن أفكار جديدة، سواء بالإبداع أو الإبداع، ونغفل عن الحاجة الماسة والملحة وهي **تغيير طريقة تفكيرنا**.

اللامعقول معقول!

هذه ليست دعاية، بل هي دعوة إلى درجة من التفكير الأكثر نضجا وحررا. فإذا أردت أن تكون من المبتكرين، ابحث عن هذه المفاتيح:

١- ابحث عن النقيض:

هناك حقائق ليس من السهل أن نتقبلها أو نتطرق إليها لا لشيء إلا لكونها تتناقض تلك التي نعتقها ونبشر بها. التعديل الذي نحتاج أن ندخله على تفكيرنا هو أن النقيض التام لأي حقيقة هو أيضا حقيقة. "نحن نختراع التقنية" .. هذه حقيقة مسلم بها. والآن دعنا نختبر النقيض التام لنفس العبارة: "التقنية تخرعنا" .. قد تبدو العبارة منافية للعقل Absurd ، ولكن إذا حللتها دون رفض أو تحيز ستكتشف صحتها. السيارة تقنية اخترعناها. ولكن هي أيضا اخترعنا.. فهي خلقت المدينة العصرية، و خلقت أيضا الضاحية.. و صبغت حياتنا بالسرعة، ولكنها صبغت أيضا بالحوادث والتلوث.

٢- اعترف بالنقيضين:

لا تنهيب من الجمع بين النقيضين في آن واحد. المؤسسات تنظم أفعيا و هرميا و تساس بالديموقراطية والسلطوية في آن واحد.. الإعلام المفتوح والتعتيم.. الصدق والتضليل!! الجمع بين هذه المتناقضات يمثل مفارقات Paradoxes. المفارقة قد تربك العقل، لذلك نحتاج أن نتلمس كل يوم كيف يمكن أن تدعم المتناقضات بعضها بعضا. القرارات .. العروض.. الصفقات ... يمكن أن تكون جميعها جيدة وسيئة في نفس الوقت. عندما نقر بالمفارقة و نتقبلها نكون على مشارف الوصول إلى الإدارة في أعرق مفاهيمها: **"إدارة المتناقضات"**.

٣- جابه المأزق لا المشكلة:

هناك فرق كبير بين المأزق والمشكلة. المشكلة تنشأ بسبب خطأ أو نقص أو عجز أو مرض. أما المأزق فنقع فيه بسبب القيم والاتجاهات التي نحترمها ونجلها.

ما سبب الجريمة؟ قد نقول أنه الفقر أو مشاهدة أفلام العنف .. الخ. ولكن هناك شعوبا فقيرة ومعدمة ومع ذلك تكاد لا تعرف الجريمة. بينما شعوب كثيرة متحضرة تفنقر حياتها للأمان بسبب الجريمة التي وجدت مرتعها الخصب في القيم التي تعليها وتجلها: المدنية والرفاهية.. الحرية الشخصية.. والمادية. إذا فظاهرة الجريمة مأزق وليست مشكلة. **المشكلة يمكن أن نجد لها حلولا،**

(المتناقضة).

يرد عليك متشجبا، والدم يتدفق في عروقه، " من قال أنى منفعل؟ أنا هادئ جدا! " هل تصدقه؟ لا شك أن النبرة والأسلوب والإيقاع أهم من الألفاظ.

مفارقات الاتصالات:

أولا: إذا زادت اتصالاتنا قل اتصالنا:

الاتصال بسائر ألوانه هو وسيلة للتعبير والتفاهم والتفاوض ومن ثم فهو يدعم التخطيط ويسهل حل المشاكل. ولكن بعض الشركات تسرف في الاتصال بين أفرادها.. اجتماعات.. و مكالمات.. و مؤتمرات.. و بريد إلكتروني.. هذا الإفراط في استخدام وسائل الاتصال كما ونوعا يؤدي إلى نتيجة عكسية و يلغي الهدف من الاتصال: وهو: **تواصل الفكر وتبادل الرأي والمشورة.**

الإفراط في الاتصال قلل من درجة الاستقبال (حسن الإصغاء..) فتبددت الدقة والوضوح. غزارة المعلومات والبيانات التي يضحها كل يوم وكل ساعة قسم المعلومات في المؤسسة لا تخدم القيادة العليا للأسف، ولا تدعم صنع القرار كما ينبغي، لأن هذه المعلومات كمية وليست نوعية.. إحصاءات.. و أرقام مبيعات.. و تقارير، كل هذا لا يسعف الإدارة العليا التي تتعامل مع المآزق الحرجة التي نادرا ما تفيد من المعلومات الكمية،

المنطقية، أمام هذا النقص يجد رجال الإدارة أنفسهم في حاجة إلى الاتصال أكثر وأكثر بزملائهم ليتبادلوا الرأي والمشورة. فلو خيروا بين الحصول على التقارير والمعلومات وبين لقاء أحدهم بالآخر لاختاروا اللقاء.

لكي يخدم قسم المعلومات الإدارة العليا، يجب أن يبذل جهدا إضافيا في تحليل المتناقضات بشكل يمكن القائد من تفهم المفارقة ومجاهاة المآزق.

ثانيا: الشكل أهم من المضمون:

كثيرا ما ينصب تفكيرنا ووقتنا وجهنا على الاهتمام بمضمون مادة الاتصال (خطاب.. فاكس.. تقرير..) بعد ذلك قد نحجم عن الاعتناء بشكل هذه الرسالة. وهذا خطأ فادح. إذا وصلتك رسالة مصاغة ومطبوعة بشكل أنيق فإنها ستخلق فيك انطبعا قويا بأهميتها وجدية مرسلها أكثر من رسالة أخرى قد تصلك مكتوبة بخط اليد، حتى لو كانت الأخيرة تحتوى مضمونا أهم.

عندما تحاول أن تهدي شخصا ثائرا

اللكنة التي يرد بها الموظف على الهاتف تعطي انطبعا عن مستوى ذكائه ونظامه، وهذا الانطبعا يسري على كل المؤسسة. نفس الدور تؤديه مطبوعات الشركة.. الشكل ينتصر على المضمون.

طريقة جلوسنا لها تأثيرها: فلنتخيل الفرق بين اجتماع يعقد حول المائدة المستطيلة التقليدية حيث القائد يجلس على رأسها، وبين نفس الاجتماع إذا عقد حول مائدة مستديرة.. تخيل أيضا لو عقد نفس الاجتماع بنفس الأشخاص دون مائدة على وجه الإطلاق، حيث يجلس الأفراد في حلقة دائرية، مواجهة كل منهم الآخر. تخيل أيضا لو جلس الجميع دون رابطات العنق.. لا شك أنه كلما قلت درجة الرسمية كلما زاد مستوى المشاركة في الحوار وبالتالي تختلف نتائج الاجتماع جذريا.

مهما أولينا المضمون من أهمية، يجب أيضا أن نهتم أيضا بالسياق والترتيبات وتنظيم المكان الذي تدور فيه عملية الاتصال.

ثالثا: الإصغاء أصعب من التحدث:

الإصغاء أصعب مهام الاتصال الإنساني على الإطلاق. ورغم ذلك يظن معظمنا أن التحدث أكثر إيجابية من السكوت. ولكننا لا نتحدث عن الاستماع السلبي.

أوضحت الأبحاث أن فرصة تعديل الأفراد لسلوكهم تقترن، ليس فقط بالحديث إليهم وتوجيه سلوكهم، بل بالاستماع إليهم وإفساح المجال لهم ليتحدثوا بدورهم معبرين عن آرائهم ومشاكلهم ومشاعرهم.

عندما أصغى للآخر أكون عرضة للتأثر بآرائه وربما يتغير تفكيري كلية. ويمكن أيضا أن أنتهج السلوك العكسي فأدافع عن معتقداتي وأحاول أن أغير تفكير الآخرين.. ولذلك يحتاج المرء إلى الوعي بذاته وإلى نقدها وتفنيدها، وهو أمر غير هين.

الإصغاء يتطلب انفتاحا وثقة واحتراما، هذه أيضا يندر توفرها باستمرار. الإصغاء

الاستجابة التلقائية

تكمن خطورة استخدام الأساليب الإدارية الجاهزة في أنها تجرد العلاقة بين الرئيس والمرعوس من محتواها الإنساني، وعندما تصبح هذه الأساليب هي الوسيلة التي أعدل بها سلوك الموظف وأوجهه حسب مرادي.. تتحول علاقتي به شيئا فشيئا من علاقة إنسانية إلى تجربة معملية ويتحول الموظف من "شخص" إلى "حالة" أتعامل معها. وهنا يتقوض احترامي له، وتنهار ثقته بي.

الأسلوب الأمثل هو أن تواجه كل موقف على حدة، غير مسلح بالأساليب الجاهزة، بل بالقريحة المتجددة التي تفرز لكل موقف رد الفعل الذي يناسبه. ولا تنس: قانون الاستجابة التلقائية: نظرتي إليك ومشاعري تجاهك سوف تصطبغ، أجلا أو عاجلا، بنظرتك تجاهي ومشاعرك نحوي. إذا كان احترامك لزملائك أو مرعوسيك نابعا من شعور حقيقي متأصل فيك، فهذا الشعور سينتقل إليهم تلقائيا، ولن تحتاج إلى افتعال طريقة لتوصيله.

الحقيقي ليس مهارة أو أسلوباً ولكنه نزوع واتجاه. إنه لا يعنى مجرد الاستماع لشخص ما بصير و أناة. إنه نزوع للاهتمام بما يقوله الآخر.

أهمية الإصغاء الجيد أنه يقودنا لفهم المتحدث فهما صحيحاً وعميقاً.. ماذا يقصد.. كيف ينظر للأمور.. ولكن الإصغاء لا يجب أن يعطل التفكير المستقل والقدرة على المبادرة. الرئيس الأمريكي كلينتون والرئيس الأسبق كارتر، كلاهما بارع في فن الإصغاء ولكن أخذ عليهما المغالاة في إهدار الوقت في الاستماع لمختلف وجهات النظر محاولة منهما للوصول إلى إجماع الآراء.

رابعاً: المديح لا يؤدي إلى التحفيز:

كان "ديل كارنيجي" من الرواد المبدعين في الدراسة والتأليف في فن العلاقات الإنسانية. وقد لاقى كتابه "كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس" رواجاً منقطع النظير، حتى أنه ترجم إلى ١٦ لغة. كانت الفكرة المحورية للكتاب هي التأثير الساحر للإطراء والمديح على تحفيز الموظفين. وعلى مدى ثلاثة عقود متصلة تأصلت هذه الفكرة في الخطاب والعمل القيادي. وأصبحت كلمة المديح في ذهن القائد تعنى أقصر وأسرع الطرق للتحفيز وإلهاب الحماس، و لعلاج عاطفة تقدير الذات عندما تكون متدنية. المديح.. ترياق له مفعول السحر.. ومن منا لا يبتنظره!

ولكن، ما أخطر أن نقنن أسلوباً، ونعمم اللجوء إليه في كل الحالات. فلنتأمل معاً مخاطر المغالاة في المديح:

* **المديح قد يفهم على أنه تهديد:** عندما تمدحني فهذا يعنى أنك تقيمني. عندما تصدر على المرء أحكاماً يتولد فيه شعور بعدم الارتياح. حتى لو كان التقويم إيجابياً. هذا الشعور قد يكون مبعثه أنني عندما أتتى على شخص ما، يكون غرضي أن أدفعه للسير في اتجاه معين، أي أحته على التغيير. والتغيير في حد ذاته يمثل تهديداً. فعندما أقول: "هاني إنك سريع وماهر حقاً في الطباعة على الآلة الكاتبة، ألا تود تعلم الكمبيوتر؟" ترى هل سيؤدى هذا اللون من التقريظ إلى "تحفيز" هاني أم إلى إثارة استيائه و خوفه من أن تهتز مكانته إن لم يتحول إلى استخدام معالج الكلمات بدلاً من الآلة الكاتبة.

* **عندما تمدح شخصاً فإنك قد تعزز مركزك أنت لا مركزه هو.** عندما تمدح شخصاً كن حذراً. إذا كنت أعلى منه مركزاً، فقد يشعر أنك تحميه، وإذا كان أعلى منك مركزاً أو كفاءة فقد يفهم أنك تتملقه. والكياسة مطلوبة في المدح، فعندما تمدح شخصاً فإنك قد تعزز مركزك أنت لا مركزه هو: في حالة المديح فأنت تضع نفسك في مركز إصدار الأحكام. لذلك إذا أردت أن تمدح شخصاً فكن حذراً، إذا كنت

أقل منه مكانة.. إذا أراد شخص عادي أن يمدح "بيكاسو"، لا يليق أن يقول له: "إنك لرسام بارع" لكن يمكن أن يقول: "إنني شغوف بلوحاتك جداً."

* **المديح تمهيد للصدمة:** يلجأ كثير من القادة إلى استهلال الحديث بالإطراء ثم يتبعونه بتوجيه ما يريدون من نقد أو لوم، ثم يعقبون ذلك بالثناء مرة أخرى، وذلك لكي يحافظوا على معنويات الموظف. ومع التكرار يكتشف الموظف هذا الأسلوب فتمج نفسه مثل هذا الإطراء المبتذل.

* **المديح فجوة لا جسر..** لأنه لا يزيد التقارب الوجداني.. بينما الإصغاء يجعلك تحتوى الآخر وتعانقه وجدانياً.

* **المديح قد ينهي الاتصال:** كثيراً ما نستخدم عبارات الإطراء كمؤشر لإنهاء الحديث أو اللقاء: "عظيم، استمر على هذا المنوال".."لقد سعدت جداً بالحديث معك..".

مفارقات العلاقات الإنسانية:

من الأفكار التي أسيء استخدامها مبدأ تقنين كل شئ حتى العلاقات الإنسانية بين البشر. يقرأ الآباء و المربون كتب علم النفس.. والمجلات المتخصصة.. مقالات في الصحف للنصح والإرشاد.. و يلتحقون بفصول تدريب للآباء والأمهات.. و يشاهدون شرائط فيديو لتعليم فنون رفع الروح المعنوية.. ولكن تربية الأجيال الجديدة لم تصبح أفضل من تربية الأجيال السابقة:

- فأن نعرف "كيف ينمو البشر" لا يعنى أننا نعرف كيف ننمئهم و نربيهم.
- و الخبراء والمتخصصون في تربية الطفل ليسوا أقدر من أي شخص عادي على تنشئة أطفاله.
- وعندما نمتلك معرفة أكبر عن العلاقات الإنسانية الثرية، فهذا لا يعنى أننا أكثر قدرة على إنشاء هذه العلاقات، بل على العكس فإن هذه المعرفة قد تصبح هي نفسها عائقاً.

انتبه! إذا كنت تظن أنك سوف تتجح في وسم موظفيك بالطبع الذي تريده، فإنك قد تتجح فعلاً في تطبيعهم جزئياً، ولكن قد يبقى الطبع أقوى كثيراً من التطبع.

العلاقات الإنسانية هي المنطقة الحرجة التي لا تسعنا فيها المهارات الإدارية المتنوعة التي نتعلمها، وعلى الأخص، عندما نحاول التعامل مع أهم من يعيننا من الأشخاص، ألا وهم أقرب الزملاء.

تفشل هذه الأساليب لأن العلاقات الإنسانية لا يمكن أن يحكمها أسلوب..

تلبث أن تخذلهم عندما يعتادها الآخرون و يتوقعونها. حينئذ يضطرب الريان وتقلت الدفة من يديه ويختل توازن السفينة. **المدير الحقيقي لا يعول على مبدأ الهيمنة، ولكنه يتفاعل مع المواقف أحيانا كمن يتعلم وأحيانا كمن يعلم وأحيانا يجمع بين الاثنين.** قوته لا تكمن في الإمساك بالزمام فحسب، بل من التعاطف والحس المرهف وسعة الصدر والحسم وبث الحماس.

الضعف أيضا مطلوب .. إذا كنت أتخيل أن الآخرين يريدون أن يروا في صورة الشخص القوى الشكيمة .. الثابت الجنان .. الواثق والمتحكم في نفسه، فليس هذا هو ما يريدونه دائما، فهم أحيانا يريدون أن يروا في الجانب الضعيف .. يريدون اللحظة التي أتصرف فيها على سببتي. فقط عندما يجتمع هذان الجانبان .. الضعف والقوة .. معا، تكتمل في صورة الإنسان. ومن المؤكد أولا وقبل كل شيء أنهم يريدون أن يفودهم "إنسان". فضعفك إذا سيختزل المسافة بينك وبينهم.

مفارقات التغيير:

التغيير الجذري أسهل من التغيير السطحي

الناس بطبيعتهم يجلون الأفكار و الممارسات الإدارية والجريئة، ويسهل أن ينضوا تحت لوائها وأن يمنحوها كل تأييد إذا وثقوا أن هذه التصرفات قادرة على التصدي للعقبات المناوئة.

الإصلاح المتردد وإدخال التحسينات لا يجلب الرضا بل يجلب السخط والاستياء:

التغيير يفتح عيون الأفراد على آفاق أرحب من تلك التي اعتادوا ارتيادها، وامتيازات أوفر من تلك التي يتمتعون بها. علم النفس يقول "هذا الشيء موجود إذا أنا أريده". فهناك فجوة دائمة بين ما أشتهي وما أملك. هذه الفجوة تصبح بمثابة محرك يستثير في الفرد الرغبة في تغيير سائر الأوضاع، واحدا تلو الآخر. فيفاجأ المدير بأن إنجازاته أصبحت سهاما موجهة ضده؛ لأن الأفراد لن ينظروا إلى "أين وصل بهم المدير" بل سينظرون إلى "أين عجز أن يصل بهم".

ميخائيل جوربا تشوف هو مهندس حركة الإصلاح الكبرى (البريسـترويكـا)

العلاقة مع الوالدين هي صورة خاصة من صور الإدارة. عندما طلبنا من أعداداً من البالغين أن يتذكر كل منهم أهم المواقف التي مرت مع والديهم والتي يجدون متعة في تذكرها، جاءت الأجوبة متباينة ولم نستطع أن نستخلص منها أسلوباً ما يمكن أن نعلمه للوالدين. الشيء المشترك الوحيد بين كل هذه المواقف أنها جميعاً كانت وليدة العفوية والتصرف التلقائي. عندما أجرينا نفس التجربة فيما يخص العلاقة بين المدير والموظف، وصلنا لنفس النتيجة. إن الأثر الذي نولده في المرؤوسين، لا ينجم عن الشكل الذي نغلف به أفعالنا، بل عن جوهر أشخاصنا. فمن أسوأ ممارسات الإدارة أن نعطي الموظفين صورة مغايرة لحقيقتنا.

كلما نجح أسلوبك الإداري ، استبدله بأسلوب جديد:

يظن المدير أنه توصل أخيراً لأسلوب جديد فعال للتعامل مع العاملين، و سرعان ما يخيب ظنه إذ يكتشف أن الأساليب، واحدا تلو الآخر، تقف هي عينها حائلاً يزيد الفجوة في العلاقات بينه وبين العاملين. وهو عكس ما كان يصبو إليه. السر في ذلك أن أي أسلوب يفقد فعاليته عندما يكتشف الطرف الآخر في العلاقة أنه (مجرد) أسلوب، وأنه هو شخصياً هدف للتطبيق والتجريب.

يستمد الأسلوب قوة تأثيره من السياق الذي يستخدم فيه، إذ يشترط أن يكون الأسلوب تلقائياً و عفويًا. فإذا تحول إلى سلوك و نمط متكرر، فقد فعاليته؛ فمثلاً، إذا كان من النادر أن يولى المدير انتباهه إلى موظف معين، ثم بدأ في وقت ما يهتم به، فإن التأثير يكون عظيماً في البداية. غير أن هذا الاهتمام، إذا استمر، فإنه مع الوقت يصير أمراً مألوفاً ويفقد قوته في التأثير على الموظف؛ لأنه لم يعد هناك ما يناقضه (عدم الاهتمام). ويصبح سلوكاً عادياً. إذا لجأنا لأي أسلوب لتوصيل لون من المشاعر، نقشل هذه المحاولة إذا كانت هناك مشاعر مناقضة مستقرة في عقلنا الباطن.

المدير الفعال لا يقبض على الزمام:

ترتبط فعالية القيادة في أذهان الكثيرين بمدى إحكام قبضتهم على الأمور فيركنون إلى أساليب الهيمنة. غير أن هذه الأساليب لا

المدير الخبير مثل ورقة عباد الشمس

لا ينبغي أن تستخف بملكة الحدس. فالحدس لا يكون وليد أفكار اعتباطية كما نظن، بل هو حصيلة خبرات ماضية استيعابها واختزانها في العقل الباطن، لتطفو على السطح في اللحظة المناسبة. فمن الحكمة والفتنة ألا نخذل نداء الحدس أبداً. هل تتذكر ورقة عباد الشمس؟ نغمسها في محلول قلوي فنتلون باللون الأزرق، ونغمسها في محلول حمضي فنتشج باللون الأحمر. إنها لا تتردد في إصدار حكمها. وحدسها لا يبطئ ولا يخطئ حتى لو كررنا التجربة آلاف المرات.

سؤال طرحه أحد خبراء الإدارة في إحدى الندوات. لم يبذل المديرون الحاضرون عناء يذكر للتوصل إلى هذه الإجابات:

- ضع لوائح و قواعد صارمة لكل شاردة وواردة من أنشطة المؤسسة.
- أكثر من المراقبين و عين مراقبين يراقبونهم.
- لا تلتفت للاعتبارات الإنسانية داخل المنظمة و طبق القوانين على كل شئ.
- افصل من تشاء دون سابق إنذار.
- اعقد اجتماعات سرية لا يحضرها إلا أصحاب الحظوة.
- ومن خلال هذه الاختيارات أدرك الحاضرون أنهم يصفون ما يدور فعلا في مؤسساتهم. وعندما أراد هذا الخبير أن يعكس الآية، طلب منهم أن يبتكروا مؤسسة تسودها الثقة، فكانت اقتراحاتهم:
- إظهار الحقائق كاملة و الإدارة على المكشوف.
- تشجيع الاتصال في الاتجاه العكسي (من أسفل السلم الإداري إلى أعلاه).
- صياغة مجموعة من الأهداف المشتركة.
- بناء فرق عمل و عدم الاكتفاء بالمهام الفردية.
- نعم للمكافأة و الإثابة، و لا للعقوبات.
- الالتحام بوقائع اليوم و الساعة.
- الاهتمام بالمشاكل و القضايا الشخصية للموظفين.
- توسيع نطاق الوظيفة (تمكين الموظفين).

المفارقة العجيبة:

هذه الموظفة خجولة جدا و هذا الموظف يبالي في التفكير و التحليل وذاك شخص صاخب. كثيرا ما يزعج القادة من أشخاص يمثل هذه الصفات، و يبذلون جهودا مضنية لتغييرهم، ولكن فلنتأمل ماذا يحدث عندما يأتلف نفس هؤلاء الأفراد في فريق عمل واحد، و يحاطون بجو من الثقة يخلو من النقد و تصيد الأخطاء، ثمة تغيير مدهش يبرز تلقائيا؛ إن كل الصفات و الخصال التي كانت تورقنا من قبل أصبحت هي نفسها مواطن قوة و مناقب حميدة تثير إعجابنا و احترامنا! هل تغيروا؟ هل تغيرنا نحن؟ .. مطلقا! لقد تغير الوضع و تغيرت زاوية النظر. عندما تغير أسلوب العمل، و غاب النقد، اختفى التهديد الذي يكبح المحاولة و التجريب فيقتل الإبداع و يصصرع المبادرة يستلب من الشخصية جوهرها، فلا يبقى أمام ناظرينا إلا "الفرد" الممسوخ بعجزه و يختفي "الشخص" الموهوب ببريقه.

(والجلاسونسوت) في الاتحاد السوفيتي السابق. ومع ذلك سحوا البساط من تحت قدميه. وعلى نفس المنوال يفقد كثير من المصلحين مكانتهم و مراكزهم لا لشيء إلا لأن الإصلاح لا يخلق الرضا في الناس. إذ يكشف الإصلاح عن آفات النظم المعمول بها فيزيد الشعور بالسخط و الاستياء؛ لأن تشخيص المرض كان دقيقاً، بارعاً و أليماً. بينما العلاج يصيب أحيانا، و يخيب أحيانا، و يسرع أحيانا، و يبطل أحيانا أخرى.

فشل يؤدي إلى فشل، وفشل يؤدي إلى نجاح:

نشوة النجاح مبهجة، تتشرح لها النفس فيستضيء العقل ويستدل على المقومات التي صنعت هذا النجاح و يضعها نصب عينيه ليعززها و ينطلق، مرتكزا عليها، نحو آفاق أرحب. أما الفشل، فهو تجربة مريرة تبتس لها النفس و يظلم معها العقل فلا يستوعب درسا أو يأخذ عبرة. لذلك يصعب على المرء أن يتعلم من فشله الشخصي، ولكن يسهل على كل إنسان أن يتعلم من فشل الآخرين؛ لأنه يعايش تجربتهم على مستوى العقل لا العاطفة.

لكي يتعلم الإنسان من الفشل، يحتاج إلى أن يرتقى درجة أعلى من درجات النضج الإنساني.. و أن يدرك أنه محتاج للفشل.. فالفشل إنجاز! منه أكتشف قدراتي الحقيقية.. و أكتشف ما هو عقيم من الأفكار و الطرق.. كان توماس أديسون فاشلا عظيما؛ لأنه كان فاشلا ناضجا. عندما حاول بعضهم إثنائه عن المضي في جهوده المضنية لاخترع المصباح الكهربائي قال لهم:

"ابشروا محاولاتي الفاشلة قد قاربت على الألف.. إنني الآن أقرب إلى الحل أكثر من أي وقت مضى!"

الأوضاع هي التي تحتاج إلى تقويم وليس الأفراد:

تأتى الرياح بما لا تشتهي السفن. عندما يستطلع المدير سير العمل و الإنتاج غالبا ما يجد ما لا يسره: بطء و توان.. تعقيدات و مشاكل.. عجز و مراوغة و تملص و تأخير. ماذا تفعل إدارة الشركات حيال مثل هذه الأوضاع المتردية؟ ملايين من الدولارات تنفقها المؤسسات كل عام على محاولة إعادة تشكيل و تأهيل الموظفين و العاملين: ندوات.. دورات تدريبية.. حوافز تشجيعية.. بعثات.. ولكن جل هذه الجهود تذهب أدراج الرياح! لماذا؟ لأن العلة تكمن في النظم و ظروف العمل لا في الأفراد أنفسهم. نحن نستطيع إذا أردنا أن نوفر الظروف التي تجعل نفس الأفراد أكثر إنتاجية و مهارة و ولاء و تقوق. و نستطيع أيضا أن نضعهم في السياق الذي يجعلهم يبذون كسالي و غير منتجين!

كيف نخلق مؤسسة يسودها عدم الثقة؟

عندما غاب التهديد عادت الروح إلى الموظف المكبوت والعامل "الشهيد"، وعندما ملأته الثقة وانغمس في روح الفريق، ترعرعت ملكاته بجرعات التأثير والتأثير. كل فرد يعمل معه هو بمثابة مرآة يقيس عليها سلوكه وتصرفه، أصبح هناك تقويم تلقائي ودوري للذات. هنا يستعيد "الشخص" توازنه المفقود، ولن نسمع منه بعد اليوم نغمات فردية متنافرة بل ألحانا جماعية متألفة. هنا - وهنا فقط - نستطيع أن نرى في كل موظف شخصيته المتكاملة، سواء كان: خجولا جدا.. أو رقيق المشاعر أو كثير الصخب.. أو كثير المرح أو معقد التفكير، أو ذا بصيرة ثاقبة، المهم أننا سنراه طبيعيا و على سجيته.

كلما ازداد المدير حنكة كلما زاد ثقة بفطرتة:

تم تعييني، في إحدى السنوات، عميدا لمدرسة التصميمات البيئية التابعة لمعهد مرموق متخصص في الفنون. ووجدت نفسي عضوا ضمن اللجنة المنوطة بها اختيار أفضل الطلبة المرشحين للالتحاق بالمدرسة. غير أن خبرتي كأستاذ في علم النفس لم تسعفني إزاء تلك المهمة الجديدة. أخذت أستعرض وأراجع أوراق وصور المتقدمين، محاولا، قدر استطاعتي، أن أفاضل بينهم من حيث الشكل و المؤهلات. ولكن طال بي الأمد وأسقط في يدي، أما باقي أعضاء اللجنة فكانوا من نظرة واحدة يفرزون كل من هو لائق للقبول.

لقد أمعنت التفكير في هذا الموقف فتوصلت إلى نتيجة مروعة. لقد اكتشفت أنني أيضا كنت أستشف على الفور من هو المرشح اللائق من النظرة الأولى. ولكن، لكوني جديدا في مناصبي، كنت أفقر إلى الثقة في أحكامي المستقلة. كنت أخاف من الإصغاء لهواتف الحدس في داخلي، وملتزمًا بأعمال مبادئ التفكير التحليلي والمنطقي. وعلى العكس مني، نجد جهايزة الأطباء، مثلا، يتفون فيما يتولد داخلهم من هاتف حدسي بحت، وبينون عليه تشخيصهم للحالة وأسلوب علاجها. ولكن، للأسف الشديد، يبدو أننا نفقد بالتدريج، مع اكتسابنا قدرات التفكير العميق، قدرتنا على رؤية ما هو واضح.

حدث أن انحشرت حافلة أسفل أحد الجسور و فشلت جميع الجهود في إخراجها. وأخيرا صاح أحد الأطفال: أفرغوا هواء الإطارات ، ثم اسحبوها!!

من أين يا ترى تأتي الغشاوة التي تحجب الرؤية عن أعيننا؟ لماذا يختنق الحدس داخلنا، ولا نسمع صداه، في حين أن الطفل يسمعه ويستقبله؟

١. لأننا تعلمنا منذ نعومة أظفارنا أن نستقي الرأي من ذوى السلطة وأرباب المشورة. أما مشاعرنا الداخلية فهي العدو اللدود الذي يتربص بنا.

٢. لأننا نبحث عن الأدلة التي تبرهن على صدق ما نؤمن به مسبقا، قبل فحص المشكلة: الانحياز لرأى

ثابت بينسر قوة الحدس.

٣. لأننا مفرطو الحساسية تجاه الخطأ، نرصد كم مرة أخطأنا، وليس كم مرة أصبنا.

٤. لأننا نرتاح لمسايرة الفكر السائد، ونهاب أن نأتي بفكر جديد تستهجنه الجماعة. أصبحنا أسرى لما يسمى في علم النفس الاجتماعي **"سلوك القطيع"**.

الأفراد أكثر صلابة من المؤسسات:

اعتدنا أن ننظر إلى الفرد ككيان هش ، نستعين بقوته على الصمود أمام المحن والكوارث، بينما نعزى القوة والتماسك للمؤسسة التي نخالها نخلة شاهقة تتحدى الإعصار. ولكن الواقع يقول أن هذه الصورة المغلوطة هي من نسج خيالنا، وهي وليدة التأثير بالدعاية والمظاهر. الدليل على ذلك أن هناك عشرات من كيريات الشركات تتعرض لخسائر فادحة وعشرات غيرها تتعرض للإغلاق والإفلاس كل عام لأسباب قد تبدو صغيرة أو ثانوية. فقد أوقفت شركة "جونز مانفيل" نشاطها بعد أن رفعت ضدها دعاوى قضائية بسبب المخاطر الصحية التي تسببها مادة "الإسبستوس". وشركة عريقة مثل دائرة المعارف البريطانية Britanica Encyclopedia تعرضت مؤخرا لكساد تروبيجي مخيف بسبب إحدى الشركات الصغيرة التي قامت بنسخ دائرة معارفها على أقراص ليزر وروجت منها ملايين النسخ التي تعتبر زهيدة السعر إذا ما قيست بسعر الموسوعة الأصلية المطبوعة على الورق. وكم من الشركات الكبرى أفل نجمها بين عشية وضحاها بسبب ظهور تقنية جديدة أو بسبب التعرض لازمة واحدة.

على النقيض من هذا، يتثبت لنا أن الفرد "الأعزل" هو الأقوى والأكثر قدرة على الصمود و التماسك أمام الظروف القاهرة. قامت إحدى الباحثات في علم النفس بإجراء دراسة ميدانية على عدد كبير من الأشخاص (رجال ونساء) الذين تعرضوا لأبشع الظروف والصدمات في الحياة. وبقدر ما كشفت الدراسة عن وجود جرح غائر يأبى أن يندمل في نفسية كل شخص من هؤلاء، كشفت أيضا عن المقدرة الفذة التي أظهرها في استعادة دورهم في الحياة وفي تحقيق نجاحات يندر أن يصل إليها أندادهم الذين لم تمسهم تلك الألوان من الألم والمعاناة.

الدرس المستفاد: يجب أن تستمد المؤسسة قوتها من قوة أفرادها. الاسم و العراقة و رأس المال و الشهرة، كلها أشياء كانت تمتلكها الشركات التي انهارت. الورقة الرابحة دائما هي الأفراد المترابطون. أعظم استثمار للموارد البشرية هو رفع مستوى العلاقات على جميع الأصعدة. أمن المؤسسة الحقيقي يرتكز على سلامة العلاقات الإنسانية بين أفرادها. هناك مؤسسات نابهة

فهرس الخلاصة

- ١ الحاجة الملحة:
 ٢ اللامعقول معقول!
 ٢-١ ابحت عن النقيض:
 ٢-٢ اعترف بالنقيضين:
 ٢-٣ جابه المأزق لا المشكلة:
 ٢ نماذج من المفارقات:
 ٢ مفارقات الاتصالات:
 ٣ أولا: إذا زادت اتصالاتنا قل اتصالنا:
 ٣ ثانيا: الشكل أهم من المضمون:
 ٣ ثالثا: الإصغاء أصعب من التحدث:
 ٤ رابعا: المديح لا يؤدي إلى التحفيز:
 ٤ مفارقات العلاقات الإنسانية:
 ٥ كلما نجح أسلوبك الإداري ، استبدله بأسلوب جديد:
 ٥ المدير الفعال لا يقبض على الزمام:
 ٥ مفارقات التغيير:
 ٥ التغيير الجذري أسهل من التغيير السطحي
 ٦ فشل يؤدي إلى فشل، وفشل يؤدي إلى نجاح:
 ٦ الأوضاع هي التي تحتاج إلى تقويم وليس الأفراد:
 ٦ كيف نخلق مؤسسة يسودها عدم الثقة؟
 ٦ المفارقة العجيبة:
 ٧ كلما ازداد المدير حنكة كلما زاد ثقة بفطرته:
 ٧ الأفراد أكثر صلابة من المؤسسات:
 ٨ لا يوجد منهج نموذجي لصناعة المدير:
 ٨ توجد قيادة ولا يوجد قائد:
 ٨ والآن هل تريد نصيحتي...؟؟
 ٨ تعايش مع المتناقضات .. خذ المبادرة .. خض
 ٨ المغامرة
 ٨ وتذكر أن:
 ٨ اللامعقول أيضا معقول!! ..

بيانات الكتاب

Title: Management of the Absurd.

Author: Richard Farson.

Publisher: Simon & Schuster.

Pages: 172.

ISBN: 0-684-80080-2.

Date: 1996.

تخصص جهودا ونفقات لهذه القضية: أن تساعد الموظف على التخلص من الصعوبة في التعامل مع الزملاء والرؤساء .

لا يوجد منهج نموذجي لصناعة المدير:

الدليل على ذلك أن مئات وآلاف المديرين الناجحين، الذين تزخر بهم المؤسسات، يختلفون في الصفات وفي المناهج؟ أكثر مما يتفقون. فما هو مغزى ذلك؟ إنهم جمهرة الموظفين والمرعوسين الذين يأخذون على عاتقهم إنجاز العمل وضمان سلامته مهما كانت الظروف ومهما تقلبت أو تخبطت الإدارة. وفوق ذلك، ولكونهم مرعوسين، فهم يبرعون في تجميل صورة القيادة فينسب لها الفضل، حتما، في النهاية!

توجد قيادة ولا يوجد قائد:

فعالية القائد الحقيقية هي في إكائه لروح الفريق. لذلك يعرف القائد بالجماعة التي يؤمها .. ما منهجها وما إنجازاتها؟ فإذا تأملنا سلوك جماعة نشيطة فعالة لن نستطيع أن نفرق القائد عن سائر الأعضاء؛ فهو متداخل فيهم، في بعض الأحيان يكون في المقدمة، وفي أكثر الأحيان يكون خلف الجميع.

والآن هل تريد نصيحتي...؟؟

المتتالية (٢-٥-١) هي قاعدة موسيقية معروفة تقول: عند عزف النغمة الثانية ثم الخامسة ثم الأولى من أي سلم موسيقى على التوالي، يخرج اللحن جميلا و متألفاً. وعلى العكس، إذا عزفت النغمتين الثانية والخامسة فقط يخرج اللحن ميتورا ناقصا ويسبب للسامع لونا من القلق بسبب نشاز الأصوات. وقد اعتادت والدة "بيتهوفن" أن تعزف له صباح كل يوم، على البيانو النغمتين الثانية والخامسة فقط، لا لشيء إلا لكي تحمله على الإفاقة من نومه.

صديقي المدير..

لعلك كنت تنتظر مني، بعد ما استعرضناه معا من مفارقات، أن أذيل كتابي هذا بقائمة من النصائح والإرشادات مثلما يفعل الكثير من مؤلفي كتب الإدارة. ولكن يسرنى الآن أن أخذك. نصيحتي الوحيدة: لا تأخذ بنصيحتي. لقد عزفت لك النغمة الثانية والخامسة. إذا كنت تشعر أن المعزوفة ناقصة، فهذا هو دورك: أن تستيقظ وتعزف النغمة المتممة.. التي لا أستطيع أنا أو أي شخص آخر أن يعزفها عوضا عنك:

تعايش مع المتناقضات .. خذ المبادرة .. خض المغامرة

وتذكر أن:

اللامعقول أيضا معقول!!