

الفصل العشرون

دروس: المدير

سنستعرض في هذا الفصل أربع مجموعات من الملاحظات التي ترتبط بالمدير الفرد (1) كيف يكون المدير. (2) بماذا يؤمن المدير. (3) ماذا يفعل المدير. (4) أشياء أخرى نتظرها من الإدارة.

إذا وضعت خطوطاً تحت عبارات معينة وأنت تقرأ دراسات الحالات في هذا الكتاب لاستطعت أن تشكل بنفسك قوائم كالتالية. هذه القوائم تلخص الفلسفة، والأهداف والممارسات لرؤساء أكثر المكاتب نجاحاً في هذه الدراسة. وبإمكانك أن ترجع إليها على سبيل الامتحان. ما عدد الأشياء التي تفعلها أنت؟ وكم عدد الأشياء التي تؤديها بشكل جيد؟

مواصفات المدير الفعلي

توخى العاملون في مكاتبنا الناجحة الدقة والوضوح في ما

يجب أن يكون عليه المدير الفرد. وانتبه إلى الفرق بين «ما يفعله» و«ما يكون عليه». لماذا لا تعمم هذه القائمة على من حولك وتسالهم إذا كنت أنت كذلك أم لا؟

- موصل جيد.
- مستمع جيد.
- قدوة
- تستقطب المواهب (السبب في أن الناس يرغبون بالبقاء)
- متواجد في جميع الأوقات.
- بعيد عن المداخلات المعقدة.
- أصيل
- ماهر في قراءة الشخصية ومستوى المهارة.
- محترم
- سامي
- حساس حيال المواضيع الشخصية.
- حاذق لكن إنساني.
- متماسك بشكل كبير.
- حديثك مدروس ودقيق
- عميق التكفير
- مخلص
- شفاف وغير غامض
- شريف تماماً.

تشكل هذه القائمة تحدياً ملفتاً. ماذا تستطيع أن تفعل حيال حقيقة أنك أنت كشخص ربما تكون مسؤولاً عن قدر كبير من نجاح عملك؟ وكأن مدلول ذلك أنك إذا أدت استجابة مختلفة من موظفيك (كأن يرفعوا أداءهم) فإن نقطة الانطلاق هي أن تتفحص نفسك لترى أي نوع من الأشخاص أنت، وكيف تتواصل مع الآخرين!

إبدأ بمراجعة جميع الجمل المدرجة أعلاه. ثم اجتمع بكل شخص على حدة أو بمجموعات صغيرة، من نظرائك أو من الأشخاص التابعين إليك مباشرة، وأجر مناقشات صريحة حول التناقضات إن وجدت، بين رؤيتك لنفسك ورؤية الآخرين لك. ابحث عن مواضع النقص (بإمكانك أن تفعل ذلك من خلال مسح شامل إذا ظننت أن اجتماعاً من ذلك القبيل قد يكون محرراً).

بماذا يجب أن يؤمن المديرين

يتضمن هذا القسم، أكثر من الأبواب الثلاثة الأخرى في هذا الملخص، الرسائل الحقيقية للشركات ذات الشهرة الواسعة. وكما قيل مراراً وتكراراً إن النجاح لا يأتي من طرق محددة وإنما من التصميم، والرؤية العالمية والإيمان الذي يرقد وراءهما.

إنها ليست رسالة لطيفة بالضرورة. بإمكانك أن تقر الطرق وتغيرها وتنتهجها أو تتخلى عنها. ولكن الفلسفة؟ إما أن تؤمن

بها أو ترفضها. أو، وهو الأكثر أهمية، إما أن يعتقد العاملون معك أنك تؤمن بها أو لا يفعلون وهذا هو المحك!

حاول ذلك كاختبار حقيقي. وزع هذه القائمة (أو نسخة معدلة منها)، واسأل رجالك عما إذا كانوا يعتقدون أنك تتصرف بطريقة تعكس هذه المعتقدات. وستجد نفسك، بشكل أو بآخر، أمام نتائج مشوقة!

مديرو الشركات الناجحة التي تفحصناها يعتقدون أن:

- عليك إعداد العاملين لديك أولاً والبقية تأتي من تلقائها.
- يجب أن تهتم اهتماماً حقيقياً بالعاملين كأفراد، وبما ينظون عليه، وبرغباتهم.
- السعي الحثيث لجمع المال لا يجمع المال.
- تنمية وتطوير العاملين تسبق الأرباح ولها أولوية أكبر.
- الاختيار الصحيح للعاملين يشكل ثمانية بالمئة من كل شيء.
- الأخلاق هي الأساس الوطيد الذي تنطلق منه.
- احترم الآخرين يحترمونك.
- الإدارة الجيدة للأشخاص تؤدي إلى استمرارهم في العمل، وذلك يعزز ثقة العملاء، التي تؤدي إلى مزيد من العمل.
- يجب أن يكون لديك حس الفكاهة حول نفسك وحول العمل.
- إذا كانت لديك قاعدة عملاء صحيحة، وأشخاص مناسبون لديهم مواقف سليمة، وأنظمة صحيحة، فإن المال سيجري باتجاهك.

- عليك أن تجعل مكان العمل مريحاً يسوده جو من الود والألفة.
- النجاح شيء يتعلق بالشخصية والاحترام والتكامل والثقة والصدق والتفويض والإخلاص والإيفاء بالوعود.
- استبدال العملاء (هذه الأيام) أسهل من استبدال الموظفين.
- لا بد لك من قدر من الشجاعة المعنوية كي تكون مديراً جيداً يتقدم نحو الأفضل.
- الأمر لا يتعلق بالعمل فحسب، وإنما بالعلاقات، يا غبي!
- إن معاملة الموظفين لبعضهم بعضاً أمر مهم، عليك بمراقبته وتوجيهه.
- العمل ضمن مجموعات أكثر متعة.
- عليك بالحفاظ على توازن جيد بين التركيز على العاملين والعملاء والشؤون المالية.
- عليك أن تتصرف وفق قيمك ومبادئك في جميع الأوقات.
- عليك التأكد من أن كل واحد من العاملين يستمتع بما يعمل.
- يجب ألا تنحصر ثقة العاملين بالإدارة بل ببعضهم بعضاً.
- الأشخاص الذين يتركون العمل يعودون إذا كانت بيئة العمل لديك مريحة تدعمهم ليتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد.
- النجاح يعود إلى صغر الحجم والتفويض والمشاريع الرابحة والاهتمام بالفرد.

- بقدر ما تجعل جو العمل لطيفاً بالنسبة للعاملين تزداد مرباحك .
- أساس كل شيء هو أن تراهن على المدى البعيد وألا تترك الضغوط الآنية تشتتك .
- إن الخليط المكون من المرح والنظام هو الذي ينجز العمل .
- المدير الجيد هو الذي يبدي اهتماماً جيداً بحاجات العاملين .
- بإمكانك الحفاظ على سوية فكرية وثقافية جيدة إذا رعت مديرين يشاركونك القيم .
- لا يمكنك إقامة علاقات جيدة مع العملاء بينما الأشخاص يتبدلون باستمرار .
- عليك إتقان العمل إلى جانب معاملة العاملين بشكل لائق . ليس هذا أو ذاك .
- برنامج عملك كمدير يجب أن ينصب على خلق بيئة عمل جيدة، لا أن تعمل على صعود نجمك فحسب .
- هل يعتقد العاملون معك أنك تؤمن بهذه الأشياء؟
اسألهم!

ما الذي يترتب على المديرين عمله

بالإضافة إلى ما يترتب عليك أن تنطوي عليك وتؤمن به،
تعرض دراسات الحالات المقدمة هنا نصيحة خالصة حول ما

يترتب على المديرين الأفراد أن يفعلوه. هل يعتقد العاملون لديك أنك تقوم بهذه الأشياء؟

- أن تتصرف وكأن عدم المحاولة هو الخطيئة الوحيدة.
- أن تتصرف وكأنك تريد النجاح للجميع.
- أن تحب العاملين معك وتكون لطيفاً معهم.
- أن تنشط في مساعدة العاملين في تطورهم الشخصي.
- أن تسمح للعاملين بممارسة محاكمتهم الخاصة.
- أن تسمح للعاملين بالتعلم من أخطائهم دون أن تعاقبهم.
- أن تسمح للعاملين بالحديث والنقاش بغض النظر عن الدور الموكل إليهم.
- أن تسمح للعاملين بمحاولة مهارات مختلفة وتجربة أشياء مختلفة.
- أن تفعل دائماً ما تقول إنك فاعله.
- أن تركز دائماً على الشخص الآخر.
- أن تحترم وقت الشخص الآخر.
- أن تتأكد من أن آليات التغذية الاسترجاعية جزء لا يتجزأ من التراث.
- أن تؤمن بما تفعل.
- أن تراقب إيقاع الأمور، كي لا تحتاج إلى إجراء تغييرات كبيرة تسبب الفوضى.

- عليك ان تفعل ما هو صحيح في المدى البعيد للعملاء ولموظفيك .
- قم بتصوير الأوراق بنفسك عند الضرورة . واغسل الكأس الذي تستعمله .
- لا تكن منغزلاً عن موظفيك وبعيداً عنهم .
- لا تتوقع من موظفيك أداء أي عمل لا تؤديه أنت .
- لا تتوانى عن المبادرة إلى تقديم يد العون .
- إياك والتعالي على أحد
- عليك بتسهيل أداء العمل دون أن تمليه .
- ضع نفسك مكان موظفيك واعرف ما يعانونه .
- لا تبخل باستحسان أمر في أوانه .
- أعط إجابات كاملة وعميقة .
- مارس سياسة الباب المفتوح على جميع المستويات فيما يتعلق بأمور العمل أو الأمور الشخصية .
- لتكون قدوة حسنة ، تجسد ما تريد من الآخرين أن يجسدوه .
- مارس الإدارة بالطريقة التي تلقى صدى لدى الأفراد ، وليس بالطريقة التي تريد اتباعها في الإدارة . ليس عليك أن تكون حرياء تغيير لونها كل حين وإنما يكفي أن تكون سهل التكيف .
- مارس الإدارة بأسلوب شخصي مبهج ، ولكن حافظ على مستوى من التقلب العاطفي .

- أبلغ الخبر السيء، دون أي تهديد ودون أن تتسبب في الإزعاج.
- إياك والانفصال عن الآخرين.
- تذكر ما يخبرك به العاملون.
- عليك بتفهم ما يحدث العاملين كأفراد.
- عليك باحترام الثقة
- عليك باحترام حاجة العاملين إلى حيز خاص بهم.
- أظهر الحماسة والاندفاع، فهي مشاعر تنتقل بسهولة إلى الآخرين وترسخ.
- تعامل مع العمل بجدية دون أن تصبح متعالياً.
- أعط جميع الأدوار حقها من الأهمية.
- لا تستهين برأي أحد.
- لا تستصغر العاملين لديك بل عاملهم معاملة الكبار.
- عامل الأشخاص الذين يتركون العمل باحترام وتقدير للجهود التي بذلوها لصالح شركتك.
- تجول في غرف الموظفين ووثق علاقاتك بهم. خصص ثلث يومك، في الأقل، لهذا الأمر.
- أظهر خفة ومرحاً.
- تحدث دائماً عن رؤيتك وفلسفتك كي يعرف العاملون أين تقف.
- دع العاملين يعرفون الجانب الإنساني فيك، لا يكفي أن

يعرفوك كمدير فحسب .

□ اعتمد مبدأ أن الإدارة الفاعلة تمارس بشكل مباشر من شخص لشخص .

□ أظهر حساسيتك وإمكانية تعرضك للجرح والأذى .

هل يعتقد العاملون معك أنك تفعل هذه الأشياء؟ وتفعلها

بشكل اعتيادي ودائم؟

أشياء أخرى تتوسمها في الإدارة

لم تنته بعد . فهناك أشياء أخرى نتوقعها في المدير الفرد .

إليكم ما تبقى من النصح :

□ اسأل الناس بانتظام إذا كانوا يشعرون أن لديهم قدوة حسنة في المكتب .

□ كن متطلباً على أن يكون ما تطلبه بدافع الصالح العام ، وليس مصالحك الشخصية .

□ كن مستعداً لأخذ مبالغ من الأرباح القصيرة الأمد لتلبي طلبات الموظفين .

□ ابن مؤسستك ومهامها حول العاملين الذين لديك ثم املاً الفراغات المتبقية .

□ ركز على ما هو إيجابي ، ولا تتوقف عند السلبيات .

□ عليك إجراء مقابلات نهاية الخدمة بنفسك .

□ عليك بناء بيئة ودية ومريحة تسودها روح التعاون ، إلى

جانب كونها مهنية .

- عليك تطوير عمق المحاكمة كي يكون لديك ترو أكثر في العمل يخولك تفادي التفكير القصير الأمد.
- لا تسمح لكبار الموظفين «بالقاء العمل على المكتب والانصراف».
- إياك وإبعاد برامج العمل عن الأعين.
- لا تدخل تغييرات في اللحظة الأخيرة على عمل الموظفين قبل تسليمه إلى العميل.
- لا تتخذ ما تعرف أنه قرار خاطئ لمجرد تحقيق ربح مالي في المدى القريب.
- لا تضع الأشخاص الجيدين في مواضع تثير الملل.
- اكسب ثقة الآخرين بتأمين الاتصال الدائم مع المديرين.
- كن وسيطاً في تأمين التعاون من أقسام أخرى في المؤسسة.
- تأكد من أن المديرين يقفون في الخندق بأنفسهم.
- أوجد مراقباً أو صلة وصل تشكل طريقاً حيوية مع ما يجري.
- اكسب ثقة العاملين بما تبديه من اهتمام حقيقي بهم وبتطورهم.
- لا تعط علامات إضافية لتجاوز حجم العمل والعائدات المقررة إذا كان ذلك حساب «الإنهاك».
- تأكد من أن العاملين يعتبرونك شخصاً يتمنونه جاراً لهم.

- تأكد من أن الإدارة العليا ليست معنية باستعراض منصبها.
- تأكد من أن العاملين لديك يعرفون أن الشركة ستعنى بهم.
- ساند موظفيك ولا تأخذ (آلياً) موقف مساندة العميل.
- خصص معظم وقت اللجنة التنفيذية لأمر HR.
- عليك تقديم التقدير المالي والمكافآت المعنوية والمكافآت المادية.
- أرسل مؤشراً قوياً لطاقتك بأن المسؤولين الكبار في الشركة لن يتوانوا عن اتخاذ القرارات الصعبة.
- لتكن أنت السبب في رغبة العاملين بالبقاء.
- أظهر تعاطفاً مع ما يعانيه الطاقم.
- ادعم وساند طاقتك في قراراته.
- تجول في المكان، وتحدث باستمرار إلى العاملين ليس عن العمل فحسب بل عن أنفسهم.
- عندما تغضب (وهذا يجب أن يكون نادراً). تأكد أن من حولك يعرفون سبب غضبك.