

أيها المدير: لا تدعهم يتكلمون عليك



«للمرة الأولى منذ زمن طويل تذكرت أطفالي وزوجتي، عندما لمَحتُ صورتهم على مكتبي! وبدأت اتطلع بلهفة آملاً أن أنال الوقت والفرصة لامتتع معهم بعد رحلة طويلة مضية في إدارتي الجديدة التي استلمتُها.. وكنت مسروراً ومتفائلاً في بداية عملي.. ولم أكن أتوقع مثل هذا الانغماس في العمل المضي الذي أخذني عنهم بعيداً.. طيلة هذه الفترة. بعد فترة اندفاع وحماس في البداية استمررت وقتاً.. بدأت النتائج.. والإنجازات تضحل رغم الأداء المستمر.. والمجهود الحماسي الذي يستغرق وقتاً يتعدى في أحيان كثيرة أوقات الدوام الرسمي.. فكيف بدأت الإنجازات تضحل..؟ وأكوام الأوراق تنكدس.. بينما الجهود والعمل المرهق يزداد.. ساعات غيابي عن عائلتي تزداد..؟ وبدأت أعجز عن تحليل ذلك بالتدريج.. أنا محتار.. قلق وأشعر بالإحباط. حيث بدأت المعادلة تصبح هكذا! عمل شاق.. يقابله حالة تسوء ونتاج أسوأ.. لإدارتي!.

هكذا بدأ المدير كلامه.. شارحاً حالته المؤسفة..

كان يشغل الساعات الإضافية كلَّ يوم.. وأحياناً أيام الخميس.. والجمعة!

ولكنه لا يستطيع التغلُّب أو الخلاص من تراكم العمل.. أكداً الأوراق.. والمشاكل التي تبحث عن حلولها بلا جدوى.. فما أن يغادر حالة أو ينجز معاملة أو قضية حتى تلحقها مسائل وقضايا لا تنتهي.. والضغط يزداد كلَّ يوم.. بل كلَّ دقيقة.. وكان ذلك منتهى الإحباط.. وبدأ كما يقول يخشى من القُرحة.. أو الانهيار العصبي.. تاركاً أهله يجابهون مشاكلهم اليومية بأنفسهم ولكنه يقول:

- لا بديل أمامي.. ولا حل أراه في الأفق..

وكأنَّه ولَجَّ نفقاً مظلماً لا نور في نهايته!

فما هو الحل؟

يستمر هذا المدير في إكمال قصّته أثناء حديثي المطوّل معه فيقول:

- جاءني مديري العام الذي تربطني به صداقة حسنة، والذي لم يكن ينتقدني فيما مضى.. جاءني اليوم وقد بدأت أحسّ أنّه يتكلم بطريقة ذات نبرة جديدة، نبرة تنمّ عن تغيير في سلوكه تجاهي.. وبدأ يتحدث عن تقارير وصلته أخيراً تخص أدائي في الدائرة التي أديرها..

وقد أبلغني بأنني لم أطرق باب غرفته منذ فترة طويلة.. ولم أشرح له كيف تجري الأمور في إدارتي.. لمُلمّحاً في ذات الوقت عن قصور في أداء قسّمي.. وإنّه غير راضٍ عن استمرار الحال هكذا..

وبدأت أشعر بالإحباط والضيّق عند مشاهدته.. أخبرته في البداية أنني أعرف أن بعض الأمور لا تجري على ما يرام.. ولكنني لم أشخّص سبب ذلك جيداً.. ولم أحدد الحلول لتطوير العمل ودفعه نحو التقدم.. واتذكّر أنني أخبرته بأنّ ضغط العمل وكثرته هي السبب الأكبر.. وأنّني أعمل بكلّ جهد لتحسينها..

ولكن كانت الطّامة الكبرى حين انزلق لساني وقلت له:

- إنّني أعمل بجهد أكثر ممّا يعمله إثنان من الموظفين في مثل مستواي هنا!

ولن أنسى إجابته تلك ما حييت... حين قال:

- أخبرني بالتحديد مَن هما الموظفان اللذان تقصدهما وسأخذ قراراً فورياً بطردهما أو طرد أحدهما لأنني لا أستطيع تحمل نفقات إضافية!!

وابتلعت هذا الكلام ثمناً باهظاً لخطأي..

ثم قال بعد ذلك:

- ربما أنّك لا تتحمل حجم إدارة شؤون دائرتك.. وموظفيك..

فأجبت:

- كلا، وإنما هم الموظفون في إدارتي الذين لا يتحمّلون حجم مسؤولياتهم!

فكان ردّ فعله من النوع الذي لا يمكنني نسيانه:

- إذاً فهي مسؤوليتك في طريقة إدارتهم!

وجعلني هذا الجواب في منتهى العصبية.. وتذكرت القول:

إنّه لمن العسير أن تعمل مع رئيساً عصبياً، خصوصاً إذا كنت السبب في عصبيته..

يستمر المدير في روايته:

بعد لقائي بالمدير العام.. فكّرت كثيراً بأقواله.. هذا "الرئيس العصبي" ومسؤوليتي المباشرة التي اتحملها لوحدي.. وفكّرت باستشارة مدير صديقي في مؤسسة أخرى، فقد كان يُلقّب بال دقيق،

والمتموِّث، ويشيرون دائماً إلى نجاحه في كلِّ المسؤوليات التي تحمِّلها.. وعلاقاته الاجتماعية والعائلية الناجحة باستمرار وتحقيقه أفضل النتائج بأقصر الأوقات والجهود كما يبدو..

وكان صديقي هذا الملقَّب بـ(المدير المتوِّب) كبيراً للمدراء في مؤسسته الناجحة والتقينا.. على العشاء.. وقد كانت مشاكلنا آنذاك مرسومة على ملامح وجهي.. ممَّا دفعه إلى القول:

- .. وأخيراً.. أن تكون مديراً.. لم يكن بالسهولة التي كنت تظنها..

- إنَّ تصرُّحك هذا مجحف بحقِّي.. بل يَـخـسُّني..

وتحسَّرت على تلك الأيام القديمة الطيبة.. قبل أن أكون مديراً.. كانت الأشياء سهلة وميسورة.. حين كان أدائي يعتمد على مجهوداتي.. بشكل واضح.. أمَّا في هذه الأيام.. فإنَّ جهودي الطويلة الشاقة.. لم يعد يقابلها شيء من الإنجاز! فقلت له:

- يبدو أنَّ المعادلة اختلفت.. وإنَّها تعمل باتجاه معاكس!

ثمَّ بدأت اشرح له التفاصيل المتعلقة بمناحي.. وهو يصغي بانتباه.. ولم يكن يخرج عن صمته إلَّا لُـمـاماً.. وبسؤال عارض.. ثمَّ بدأت أسئلته أكثر دقة بالتدريج.. وكنت أعود بعد الإجابة إلى عرض مشاكلنا بأدقِّ التفاصيل.. ثمَّ سألني هذا السؤال:

- أي نوع من عملك يأخذ الجزء الأكبر من وقتك اليومي؟

فبدأت أصف له أكداس الأوراق والملفات.. ذلك الرُّكام المخيف الذي يأخذ كلَّ وقتي.. والتي تسوء يوماًً إثر يوم.. إذ كلما أنجزتها.. تعود للتراكم.. وكأنها جبال جليدية دائمة الانهيار.. ومن دون أي تقدُّم في العمل الحقيقي الذي تتطلبه وظيفتي كمدير.. حتى اسميت هذه الفترة: انتصار التقنية على الغاية الحقيقية.. إنَّه تناقض غير منطقي.. الجهد والعمل يتقدم.. والإنجاز يتراجع إلى الخلف! أعمل كثيراً.. وأُنجز قليلاً..

ويذهب الجزء الأكبر من وقتي مع شكاوي الموظفين الذين يَـبـدُّون يومياً وكأنَّ كلَّ واحدٍ منهم بأمرٍ - الحاجة لي منذ أمس.. في أشياء مهمة بالنسبة لهم.. ولكنها لا تحتاج تدخلني بتلك الأهمية التي يرونها هم.. وما انتهى من أحدهم.. حتى يتحتَّم عليَّ أن أدخل في الأخرى.. وهكذا يتسرَّب الوقت.. وكذلك أمضي وقتاً آخر في الاجتماعات والتلفون.. وهكذا يتبخَّر الزمن.. بحيث لا أجد وقتاً لإنجاز وتطبيق الأفكار المتعلقة بتطوير العمل وتحقيق الإنجازات المهمة بشأنه...

وعندها سألني إن كنت قد انخرطت في دورة تختصُّ باستغلال الوقت وإدارته، فأعلمته بأنني كنت قد اشتركت بواحدة.. ولكنها لم تساهم بحلِّ مشكلتي.. لقد بدأ موظفوا إدارتي يُلـاحـقونني في المصعد، عند المدخل، عند موقف السيارة.. بأسئلة ومشاكل لا تنتهي..

كان لدى كلِّ واحدٍ التقية.. شيء يحتاجه منِّي أو يقوله لي قبل أن يذهب إلى عمله وذلك يا عزيزي هو السبب الرئيسي كوني بدأت أعمل بعد الدوام! أمَّا هم فلا يقومون بذلك.. وإذا تركت باب مكتبي مفتوحاً فإنَّهم سيجرون خلاله بشكل ثابت ومستمر.. ولذا فإني أغلقُه أحياناً كثيرة..

وبعكسه سأقوم بأداء أعماله اليومية نيابة عنهم!!

وعند انتهاء حديثي ذي الشجون.. الذي أصغى إليه صديقي المدير الناجح بعناية شديدة.. ثمَّ تنهَّد وقال:

- يبدو أنَّك ضحية مأزق الإدارة الأساسي..

ثمّ بعد أن أجبته عن أسئلته حول اشتراكي سابقاً في دورات تأهيلية، ومعاهد تطوير الأداء الإداري.. وعدد محاولاتي لحل المعضلات والمعوقات التي واجهتني.. فقلت له أنني اشتركتُ في كلِّ ذلك.. وأرى أن الأمور ازدادت سوءاً رغم العلاج! أجا بني التشخيص التالي:

- إنَّ هذا يبدو كن تناول حبّة الأسبرين لتخفيف الحمى دون أن يبحث في أسبابها!

ولم أكن متهيئاً لسماع هذا.. إذ أنّه يؤكد على أنَّ عملي الإضافي وجهودي يجب أن تتوقف.. لأرّها لم تؤدي إلّا إلى أسوأ النتائج.. إذاً كيف أتوقف عن العمل الإضافي؟ إنَّ توقفني يعني أنني سأكون خلف العمل المتراكم يومياً..

ورغم احتجائي الشديد وجدالي فقد أصرّ على رأيه..

وذَهَبَت آرائي أدراج الرياح..

ولكنني فكرت عميقاً بما قاله.. فأثار ذلك انتباهي.. إنَّ فريق الموظفين لم يتغير.. والشئ الذي تغيّر لديهم هو أنا! مجيء الحديث العهد.. واندفع الجواب في ذهني كالبرق..

إنّني أرى العدو الآن.. إنّه أنا!

لقد ترك هذا اللقاء أثراً شديداً في نفسي وأعادني إلى لقائي الأوّل برئيسي.. المدير العام.. توصّلت إلى قناعة تامة بأنني إن لم أحل مشاكلي بسرعة.. فإنّ لقاءنا القادم سيكون محوره خطة تطوير مهني لي شخصياً.. ولم لا؟. مادمت عاجزاً عن إدارة قسمي الحالي، فلربما لن أكون حتى مديراً له!.

وجهاً لوجه مع المشكلة!

كان الوقت قد تجاوز الحادية عشرة صباحاً.. وكنت خارجاً من مكنتي عندما صادف مروري أمام الكافتيريا.. وكان كلٌّ واحد من العاملين يحمل صينية طعامه.. وصادف أن فتح أحدهم أمامي لفافة وسندويجة، وصاح محتجاً:

- وأيضاً سندويج نقانق! للمرة الرابعة على التوالي النقانق ذاتها!

فصاح به مسؤول الكافتيريا:

- إن لم يُعجِبْكَ فأطلب من زوجتك أن تعمل لك غيره!

فحدثت مشادة وشتائم.. لم تنتهي إلّا عندما تدخلت..

وأثناءها إلتفّ حولي عدد من العاملين كلٌّ يشكو من مشكلته.. وآخرين يدلون بتقديم الحلول!.. لم أفق من ذلك السيل والصجيج إلّا بعد أن أدركني الوقت.. ونسيت ما كنت ذاهب إليه.. فعدت إلى مكنتي.. وفوجئت بملاحظة من رئيسي لتأخري عن الاجتماع المرتقب.. لقد فات الأوان!

اختلفت بنفسي طويلاً.. وأجريت حسابي معها.. وعدت إلى كوني أنا عدو نفسي! لا بدّ لي من مواجهة هذه الحقيقة المرّة.. إنَّ وجوه العاملين وهم يلقون عليّ تحية الصباح وهذه الجملة المألوفة التي أسمعها كلَّ يوم قبل بلوغي باب مكنتي:

- صباح الخير سدي المدير.. لدي مشكلة.. تأخذ خمسة دقائق من وقتك أرجوك.. ولا أفيق حتى تصبح الدقائق الخمسة.. ثلاثين..

ويأتي غيره.. وهكذا.. يطير الوقت بجناحيه.. ولا يعود لعشه أبداً..!

وكانّ الوقت يتبخّر في كلّ لقاء مع أحد العاملين.. حتى لم أعد أتمكّن من الوصول إلى أي هدف أو جهة أقصدها كلما خرجت من مكنتي أو كلما عدتُ إليه.. وتستمر اللعبة كلّ يوم..

ولم أكن لأستطيع اتخاذ قرار بهدوء.. أو متابعة تنفيذه إن اتخذته! أما طلبات الموظفين اليومية المكتوبة، والتي ترد من قسمي ومن أقسام أخرى في بعض الأحيان يرجون تدخلني! أحدهم عن ترقية متأخرة، وآخر ينتظر وصفاً وظيفياً.. وثالث عن تقييم سنوي.. ورابع عن مشكلة متأخرة تخص نقصاً في بعض تجهيزات مكتبه.. وخامس.. وسادس..

فائمة لا تنتهي.. كيف الخلاص.. كيف؟!

فكلّ مشكلة أو اقتراح أو طلب أو تقرير.. أو شكوى.. تحتاج إلى وقت.. وكلّ مقابلة مع أحد هؤلاء العاملين الذين يحلو لهم مط الوقت بإطالة الكلام والإسهاب في الشرح الملل.. تسرق الوقت.. وأنا المولوم في ذلك.. لأنني أعطيتهم إشارة خاطئة منذ البداية.. فتحت أبواب مكنتي وذهني لهم بأكثر مما يجب.. فظنّوا إنني أحب ذلك.. وبدأوا يتراكمون نحوي بسلال ملأى بالمشاكل والملفات القليلة الأهمية بل حتى التافهة..

وبدأت السلال تكبر والإقدام المتوجهة نحوي تكثر..

وبدأت أسرق من وقتي الشخصي.. ومن وقت عائلتي.. وكلما اقترحت وقتاً إضافياً.. كلما أغرقوني بمشاكل إضافية!

وهكذا.. بدأت استعير من وقتي في العمل.. على حساب أدائي.. وهم يزدون باستمرار.. وظلوا يحافظون على الزيادة!

فبدأت أنسى هواياتي خارج العمل.. الرياضة تركتها ولم يعد لدي وقت للسوق.. ولا لصديق خارج العمل..

ثمّ ها أنذا أصل إلى نقطة لم يعد لي فيها وقت أو متسع قليل منه أبداً وبدأتُ اختنق.. ولكنهم مُستحرون في الازدياد..

وبدأت أُسبب ضرراً.. فقد أصبحت عنق الزجاجة للمؤسسة.. ولم أعد بهذه الحالة مُخيّراً وإنما مُسيّراً.. مُداراً لا مُديراً.. ولم يعد لدي متسع لأعمل بفعالية وحرّية..

ولنعد قليلاً إلى صلب المشكلة.. ونصف آلية تفاقمها، حركتها وكيفية تمرس هذه النوعية من الموظفين وسنعتيهم اسماً مميزاً: الإتكاليين.. والكلام الآن لصديقي (- المدير - الذي استنجدت به):

- عندما كان أحد هؤلاء (الإتكاليين) يشكو.. كان لابدّ لي أن أعيدّه بحلّ ما..

ثم يعود بعد فترة ليقف في باب مكنتي ليسألني:

- صباح الخير عزيزي المدير.. ما النتيجة؟

فإن لم أكن قد انجزتها كما يشتهي.. فإنّه بعد ذلك سيجعلني مجبراً أن أقوم بإنجاز ما يشكو منه

بنفسي.. أي أقوم بالعمل نيابة عنه.. طالما لم أجد حلاً له.. وهكذا.. فإذا كانت مؤسستك تحوي العديد من أمثال هذا.. فسيكون كل وقتك لهم ولمشاكلهم التي يرمون بها على كتفيك..

لا بدّ من المواجهة لا بدّ من الحل.. لم يعد هناك متسع للاستمرار أو التأجيل.. وقررت.. وتركت أمراً إدارياً مطبوعاً وخطه في ذهني وكان اليوم آخر يوم من الأسبوع.. حزمت أوراقتي.. وحملت حقيبتي مسرعاً.. ولدهشة عائلتي.. وصلتهم مبكراً.. عملاً كانوا قد اعتادوا عليه طيلة هذه الفترة المربرة من تأخري الطويل بعد انتهاء العمل.. فابتسمت بوجههم.. وطلبت منهم أن يتهيؤا لعطلة نهاية الأسبوع.. مبكراً.. وكانت من أجمل الرحلات.. فقد اتخذت قراراً بحزم لم يعهدوه.. ولم أعده أنا مني!.. إنَّها المواجهة.. والحل.. وكانت.

في ذلك الصباح الذي لا أنساه.. أوّل يوم في أسبوع العمل.. من بداية شهر آذار.. وصلت إلى مكنتي مبكراً.. وكان الجميع يقرأون قراراً جديداً.. بشأن تنظيم العمل.. وإخضاع الموظف الذي يشكو من الصعوبات في قسمه.. أو يشكو من مشاكل معينة.. إلى لجنة تقييم وظيفي جديد.. وإلحاق ذوي الأداء الضعيف لدورة تطوير وظيفي.. ونقل مَنْ يستوجب النقل.. ومعاينة من يكتسب تقصيره أو استهانته بقيمة الوقت... إلخ.

كنت ابتسم لأوّل مرة منذ وقت طويل افتقدت الابتسامة فيه.. ولدهشة سكرتيرتي فقد أقيمتُ الباب مفتوحاً ابتداءً منذ ذلك اليوم.. وبعد أيام قليلة تبخّرت أكداً الورق أمامي.. ونادراً ما كان يدخل مكنتي موظف يشكو بعد ذلك.. تفرّغت للأعمال الأكثر أهمية وبدأت الإنجازات تنلوا بعضها البعض.. تفرّغت لمقابلة الناس المهمّين.. ولم يعد يفوتني موعد لاجتماع هام في الإدارة العليا.. وتطوّرت معاملة رئيسي (المدير العام) نحو مسار جديد مليء بالرضا والتقدير..

وبدأت أحسّ بأنني مدير له عائلة تنتظره.. لقد عادت السعادة إلى بيتي.. وبدأت صورتهم التي في مكنتي تحظى برؤيتي أكثر أوقات النهار.. لقد عدت مديراً ناجحاً..

الخلاصة.. والعبرة:

شرح لنا ذلك المدير بإيجاز مشكلته الكبيرة.. ثمّ قراره.. ونهاية معاناته.. ولا بدّ لكلّ مدير ناجح.. أن يتوقى الوقوع في مثلها.. وكما قال:

"الوقاية خير من العلاج" ولا بدّ أن نستخلص منها ما يلي:

- لا تدع مجالاً لنمو الروح الإتكالية لدى أي موظف لديك مهما كانت الأسباب..

- دع المشاكل الأقل أهمية إلى مَنْ يخصه الاهتمام بها.

- قُمْ° بمتابعة أداء موظفيك دورياً وبشكل دقيق.. حتى لا تتفاقم.

- لا تجعل اصطحاب ملفات العمل إلى البيت عادة لك..

- ليكن تقييم أداء موظفيك نهجاً دائماً..

- استشر ذوي الخبرة من خارج مؤسستك (إذا تطلب ذلك).

- لا تؤجل اتخاذ قرار يحل مشكلة منعاً لتفاقمها.

- تأكد دائماً أن بقاء الموظف السيئ الأداء ضمن إدارتك يخلق ويولد نماذج أخرى أو حالة ضعف مريبة ما لم تعالجها بسرعة.
- الحفاظ على حصة عائلتك في وقتك بعد انتهاء عملك جزاء من نجاحك كمدير.. ينظم وقته بعدالة ومسؤولية..
- قم بتحديد الوصف الوظيفي لموظفيك وواجباتهم كتابة وليكونوا على اطلاع دقيق رسمي به.
- ليكن شعارك دائماً: الأهم ثم المهم قبل كل شيء. ►

المصدر: كتاب المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعّال/ سبيلك إلى فن الإدارة