

الإدارة الحازمة بعيداً عن القسوة



«في الوقت الذي تتعامل فيه المعتقدات الستة الأولى للإدارة الحازمة مع التحسين الكمي، مثل التركيز على النتائج، فرض قرارات صعبة، والتواصل بصورة واضحة وبيّنة، يتعامل المعتقد السابع مع الجوانب النوعية: تحسين عمل حياتك وعمل الناس من حولك. يمكن القيام بهذا مع الحفاظ على الموقف الحازم- لكن العادل في نفس الوقت.

بعد كل هذا، لا تتطلب الإدارة الحازمة معاملة المرؤوسين بأسلوب قسوي. بل على العكس حيث يجب على قادة العمل التجاري الخروج من قوقعتهم لكي يركزوا على أوضاع أولئك الذين يعملون حولهم بتعاطف وبتفهم، ولكي يدرسوا مرؤوسيهـم في بيئة انفعالية. وهذا يعني أنه يجب فهم أوضاع ودوافع المرؤوسين الأساسيين- أولئك الذين يعلمون وفقاً لما يرونه على أنه المصلحة الأفضل للعمل التجاري ويكافحون لتحقيقها- وأخذها بعين الاعتبار، والعمل بقوة لتحقيق المنفعة لكلا الطرفين على حد سواء.

عندما يتعلق الأمر بفهم وتقدير مدى جودة العمل الذي يقوم به المرؤوسون، يمكن لقادة العمل التجاري تحقيق ما هو أفضل بكثير. ولا يشعر إلا 10% من المديرين بالتقدير إلى حد كبير جداً مقابل الأعمال

التي يقومون بها. ويعتبر تقدير العمل العظيم أحد أسهل مسؤوليات القيادة، لكنه يبقى الأقل تنفيذاً على الرغم من ذلك. ولا يبحث الأشخاص الموظفون فقط عن تسليط الضوء عليهم تحت لقب "موظف الشهر". في الحقيقة، إنَّ آخر الأمور التي يريدونها هي الأوسمة والمكافآت وفرص التعريف بهم داخل المنظمة أو حتى الحصول على إجازة. ما يريده أولئك الأشخاص بالفعل هو الحصول على علاوات لقاء العمل الذي ينجزونه وعلى زيادة في التعويضات وبطاقة شكر شخصية من مديريهم. إنَّ التقدير والمكافآت التي يريدون الحصول عليها هي مكافآت مالية وشخصية على حد سواء.

الوقت المستغرق في العمل

تتطلب ممارسة الإدارة الحازمة، بدون أن تظهر على هيئة وحش بقلب بارد، فهما لوضع أولئك الذين تقوم بإدارتهم. على سبيل المثال، عدد ساعات عمل التنفيذيين والمديرين التي يمضونها في العمل يخرج عن نطاق السيطرة. ولم يفتصر الأمر على اختفاء أسطورة يوم العمل لثماني ساعات طوال فحسب، بل إنَّ يوم العمل لتسع ساعات في طريقة إلى الاختفاء أيضاً:

• 93% من التنفيذيين والمديرين يعملون تسع ساعات أو أكثر في اليوم الواحد.

• 70% يعملون عشر ساعات أو أكثر.

• بالنسبة للتنفيذيين والمديرين، ومع وجود 64% ممن يعلمون أكثر من خمسين ساعة في الأسبوع، نجد أنَّ نظام العمل لأربعين ساعة في الأسبوع غير موجود.

يتمثل التحدي بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في العمل التجاري بالانقطاع عن العمل فترة من الزمن. فأغلب التنفيذيين والمديرين يتمتعون بتسعين دقيقة أو أقل من الوقت الخاص خلال يوم العمل.

ولذلك فإنَّ يوم العمل يصبح أطول شيئاً فشيئاً، ويصبح الوقت الخاص الذي يحصل عليه الموظفون أقل شيئاً فشيئاً خلال يوم العمل، وهذا وضع غير صحي في أفضل حالاته. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة: "لم أسمع من أي شخص في عملنا التجاري بأنه لا يعمل بدون كلل أو ملل ولساعات طوال".

إنَّ المشكلة لا تتمثل فقط بعدد ساعات العمل المنجزة خلال يوم العمل، وإنما بنوع هذه الساعات. فسرعة العمل متزايدة باستمرار ويرافقها المزيد من الاجتماعات والقرارات والمشاريع - وبالتالي المزيد من

لقد أصبح هذا العمل الجديد، بالنسبة للكثيرين، طريقة في الحياة، فإذا ما بقيت بدون مراجعة، يمكن أن تسبب خللاً كبيراً ضمن صفوف المديرين. يقول تيري سوليفان، رئيس معهد ويسترن إنرجي الموجود في بورتلاند، أوريغون:

"يوم العمل النظامي بالنسبة لي يمتد على طول عشر ساعات". ويرى سوليفان أن "سرعة الإنترنت" في العمل التجاري والتركيز المتزايد على نتائج العمل علة المدى القصير هما المتهم الرئيسي.