

وفيما يلي استعراض مفصل لهذه القواعد والأدوات.

القاعدة الأولى: كن إيجابياً مبادراً ولا تدع الظروف تحدد لك ما تفعل، ولا تجعل أفعالك ردود فعل أو انفعالات reactions، وإنما تصرفات ضمن سياق وخطة متكاملة، محسوبة النتائج، ولا تترك شيئاً ما استطعت للصدفة، ولا للظروف، ولكن قُد أنت الظروف لتكون وفق ما يخدم تحقيق أهدافك وأهداف مرؤوسيك وأهداف المؤسسة في آن؛ وهذه الإيجابية تفرض أحياناً:

- تدخلك مع من يرأسك في إعادة صياغة الأهداف التنظيمية لتحقيق الصالح العام وتلاقى في نفس الوقت مع أهداف المرؤوسين.
- قيامك بمبادرات تحدد أساليب جديدة للعمل ووسائل حديثة بشرط مراعاة كفاءتها وواقعيتها والبعد عن الأوهام وعن تجاوز إمكانيات الواقع في الكلفة.
- لا تنتظر ممن فوقك أن يحددوا لك مسارك الوظيفي - ما استطعت - وحاول أن تجعل من مسارك الوظيفي رسالة متكاملة تسهم في تعزيز سمعتك الوظيفية التي ستستخدمها في كسر بعض الحواجز النفسية في المستقبل بينك وبين رؤسائك، وبينك وبين مرؤوسيك، وبينك وبين زملائك.
- حاول أن تتدخل في العوامل البيئية وجماعات الضغط لإعادة تشكيل توازنها بما يتكامل مع معطيات الجهاز ومعطيات العاملين ومعطياتك في جميع الأحوال.
- الموسوعية النسبية: عليك أن تلم إماماً كافياً بكل المجالات التي تدخل في اختصاصات مرؤوسيك، عليك أن تفاجئهم من حين لآخر برأي وتوجيهات وحكمة تفوقهم وتصوب أعمالهم، ولكن ليس إلى درجة تجعلهم عاجزين عن العمل إلا بوجودك، ولا إلى الحد الذي يجعلك تترك أعباءك القيادية وتنشغل بأعبائهم التنفيذية. والموسوعية تشير جداً عريضاً وواسعاً، لكن الأيام برهنت أن من يتغنى بتحقيقها - والمسألة نسبية في ذلك - فلن يعجز، وكل ما يحتاجه في ذلك إعادة برمجة حياته ليعطي لمصادر المعلومات - النظرية والعملية - نصيباً كافياً، مع ممارسة بعض التمارين الفكرية التي تعزز التذكر والقدرات العقلية برمتها لديه.

القاعدة الثانية: كن مترقباً يقظاً واشعر بكل ما يدور حولك حتى ما لا يتوقع الآخرون بأنك تراه أو تسمعه،

- ولتكن لك أزواج من العيون كل منها جانباً، فلا يغيب باجتماعها جانب من الجوانب عنك، واستثمر ترقبك في
- تحقيق المرونة والتكيف الكفاء مع مختلف المتغيرات الإنسانية والمادية والمعنوية الداخلية والخارجية بدكاء وتُعد نظر، وفي نفس الوقت
 - تحقيق تفريد المعاملة بين مرؤوسيك، بمعنى أن
 - لا تعامل اثنين نفس المعاملة، ولا تكافئ اثنين على نفس الإحسان بنفس المكافأة أو تجازي اثنين على نفس الإساءة بنفس الجزاء، و
 - لا تحافظ على معاملة واحدة لأي مرؤوس مهما كان، فإذا

- تحسن سلوكه تصرف بما يعزز ذلك التحسن دون جمود أو رتابة، وإذا
- تردى سلوكه تصرف بما يظفي ذلك التردى دون جمود أو رتابة، وإذا
- استمر على نفس الدرجة من حسن السلوك، ولكن نشط الموقف بكسر الرتابة إما من خلال
 - (العصا) إذا كنت قد أشعرتَه بحاجته للتحسن، أو من خلال
 - (الجزرة) إذا أردت أن تشعره بحاجته للتحسن، وإذا
 - استمر على نفس الدرجة من تردى السلوك نشط الموقف بكسر الرتابة من خلال
 - (عصا مؤلمة) إذا لم تكن عقوبتك السابقة كافية أو مؤلمة، أو
 - (حلوى الجزر) إذا تبين لك أنه مما لا يستجيب إلا للمعاملة الحسنة، وإلا فمن خلال
 - إلقاء جميع أوراقك بشأنه وإعادة ترتيبها إذا كانت (العصا) السابقة مؤلمة ولم تؤت نتيجة، ولن تضمن بأن (قطعة حلوى الجزر) ستجدي أو ستفهم في سياق بناء.

جميع الحقوق محفوظة © الأكاڤمية العربية البريطانية للتعليم العالي