

## مساعدة المدير التنفيذي المنهك

كيف تدير «الانهماك والقلق»؟



أجراس المركبة تتقرع. هل تستطيع سماعها؟ ربما لا. من الممكن أنك تستمع عوضاً عن ذلك إلى دقات الساعة المنذرة بالموعد النهائي لكي: تأخذ طائرة، تعقد اجتماعاً، تنهي تقريراً، تصعد قطاراً، تحضر مؤتمراً، ترد على مكالمة.. ليس التحدي هو أنه يوم عمل محموم قلق. التحدي هو أنه كذلك طوال الوقت. إذا اعتقدت أن هذه مسألة أو مشكلة شخصية فأنت على صواب (من يعرف أفضل منك - ما عدا أو ربما تكون زوجك وأطفالك؟). ولكنها أيضاً قضية الإنتاجية.

كونك قادراً على أن تعيش وتعمل تحت الضغط المستمر لمطالب العمل، هي مقدرة مهنية أساسية يجب على كثير منّا أن يتمكنوا ويبرعوا فيها. توم براون، وهو مستشار إداري في لويس فيل، كنتكي، يسمي تلك الحالة الثابتة وغير المستقرة: الانهماك المحموم في العمل.

الانهماك في العمل اليوم لا يشبه أي شيء طُلب من الإنسان المعاصر إدارته من قبل.

في الوقت الذي شاع تعبير «الانهماك» في السبعينيات لتفسير الانهماك أو الاستنزاف الشخصي الذي حل بالمهنيين المسرعين في مسار عملهم بما في ذلك ممّا يُسمّى المهن المساعدة، مع ذلك يعتقد الخبراء أن مديري اليوم يعانون من نظام استنزاف جديد برمته.

«لقد غيرنا معنى أن يكون لديك عمل»

إننا نعرف عن التقانة، العولة ونضوج الأسواق الأمريكية، ولكننا قد لا نعترف بمدى التغيير الذي أحدثته تلك الظواهر بطبيعة العمل. تقول كريستينا ماسلاش، أستاذة علم النفس في جامعة كاليفورنيا-بيركلي والمؤلفة المشاركة في كتاب «حقيقة الاستنزاف»: «لقد غيرنا معنى العمل». أهداف الأداء الموضوعة الآن أصبح من الصعب تحقيقها في كل سنة مالية أو ربع سنة لاحقة. هناك مجالات تحكم للمديرين اليوم وسيطرة تتسع على الدوام. في المؤسسات التي لا حدود لها، يستمر العمل على مدار الساعة. يتخذ الموظفون ورفاق العمل مواضعهم على بعد قارات. مؤتمر بالهاتف في التاسعة صباحاً من المقرر أن يشغل

**تعرف أنك مدير تنفيذي مستنزف عندما..**

ألهمني هذا الاختبار المختصر غير العلمي الفصل الافتتاحي لكتاب ماسلاش وليتر، «حقيقة الاستنزاف»، إضافة إلى الخبرات الحقيقية لمدرّبين حول العالم. إذا أجبت بـ «نعم» عن أكثر من نصف الأسئلة هنا، فأنت في نوبة انهماك محموم في العمل، وتحتاج أن تتخذ نوع الخطوات التي وصفناها لكي تحول الموقف لمصلحتك.

عندما تسمع عبارة «لعبة الشطرنج الاقتصادية العالمية»، هل ترى نفسك بيدقاً على رقعة الشطرنج؟

هل ترى التقانة عدوتك أكثر من كونها مساعداً على إنجاز عملك بسهولة أكثر؟

هل تشعر أنك تُوجه إلى الجزئيات والتفاصيل من قبل سلطة أقوى في المؤسسة لا تتحدث إليك قط بطريقة مباشرة؟

هل تكون زوجتك وأطفالك نائمين عندما تغادر إلى العمل صباحاً، وتجدهم في الفراش عندما تعود مساءً؟

هل تشعر أنه بسبب متطلبات العمل، لا يمكنك التزام مشروعات اجتماعية أو منظمات تهتم بها على نحو كبير؟

هل قضيت مزيداً من الوقت هذا العام أكثر من العام الفائت، تسأل نفسك: كيف سيكون الحال لو عملت لمصلحة شركة لديها موقد في غرفة المؤتمرات، وباحة لكرة السلة في ملعبها الرياضي الداخلي؟

منطقة زمنية مماثلة لها في أوروبا، ويتطلب من المدير الأمريكي أن يعمل في المنطقة الزمنية المركزية، وأن يكون على الهاتف في الساعة الثالثة صباحاً. وهذا ينطبق على الزبائن.

من الواضح أنه لا تكاد تمر لحظة لا يتوقعنا فيها بائع أو مقاول فرعي أو زبون في مكان ما أن نكون مستيقظين وجاهزين للذهاب. سقطت الجدران، وتركتنا نعيش حياة بلا حدود. يجب على الشركات أن تفتح للعمل في كل أوقات النهار والليل ونحن كذلك أيضاً. إذا كان بيت المدير

قلعته، فليس هو كذلك الآن. إن فسحة ما بعد وقت العشاء أصبح الوقت الممتاز للبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية والفاكس وبقية ما لم يكن يعمل قبل أن نطفئ ضوء المكتب في نهاية اليوم. من منا شكر الله على عظمة التقانة التي جعلت عملنا يسهل حمله على نحورائع (الحاسوب المحمول). يقول ديون تراميل، وهو أحد مؤلفي كتاب «ليس عليك أن تعود إلى منزلك من العمل منهكاً»: من السهل أن تفهم لماذا يشعر كثير من المديرين بأنهم غارقون في العمل. الطريقة الوحيدة لإنجازه كله هي أخذ مهمات الكتابة والقراءة والمراجعة إلى البيت.

يعتقد مايكل ليدر، عميد كلية العلوم التطبيقية البحتة في جامعة أكاديا، نوفاسكوتيا، والمشارك مع ماسلاش في كتابها الاستنزاف، يعتقد أن النتائج التنظيمية، على صعيد العمل، قد تكون مدمرة فيما يخص أولئك الذين لا يستطيعون إدارة إيقاع عمل منهك دائماً. الشعور بأنك غارق في العمل «ينتزع ميزة كل عمل تقوم به». عندما ينحدر حسن التقدير تحل محله عدم الفاعلية والعجز. وترى ماسلاش عدداً متزايداً من المديرين الذين أصبحوا غارقين في العمل - ومن النوع الذي يتطلب اتصالاً مستمراً مع الناس وتلاعباً في المهمات خاصة. إنهم يلجؤون إلى سلوكيات توهن الإنتاجية. مثل هؤلاء المديرين ينشغلون في إبعاد أنفسهم عن عملهم؛ كما تقول ماسلاش. إنهم «يصبحون مرتابين ومتشائمين من كل تطلع مستقبلي وعمل يقومون به يمكن أن يحدث تغييراً».

إنهم يسعون إلى إيجاد الوسائل كي يعملوا أقل، أو يبددون وقتاً في تخيل كيفية الهروب منه.

## الممارسات الأفضل لشخص أتقن الانهماك في العمل

«أه، نعم». أنت تتنهد. «أخبرني شيئاً لا أعرفه إلى الآن» حسن، وفي الحال: هناك قلة من المديرين على جانب كبير من التطور، ويبدو أنهم يقومون «بالعمل كله». في المنزل وفي مكان العمل هم عقلاء وسعداء، وهم ينجزون. يجوز أنهم من الناحية الجينية الممثلون الأرقى للجنس البشري. لقد أرسى هؤلاء المديرون مجموعة من أفضل الممارسات لإدارة العمل المنهك بحيث إن شديدي المراس فقط يستطيعون تطبيقها. جيرري تاكر، مساعد نائب رئيس شركة GTE قسم تعلم الحلول، وهو ينسق لتطوير 110,000 من المستخدمين في هذه الشركة الممتدة عبر العالم التي تقدر قيمتها بـ 21 مليار دولار.

يهرع تاكر مرة في الأسبوع على الطريق إلى فانكوفر وكاراكاس وأماكن كثيرة. أحياناً يمضي 70% من حياته على الطرقات. وقد أعطى تاكر عقوداً ثلاثة في مثل هذه الخدمة لشركة GTE، ومع ذلك يبدو متفائلاً ومبتهجاً أكثر من أي وقت مضى. ذلك لأنه طور تقنيات متنوعة لمحاصرة الإنهاك أو الاستنزاف. بعض من ممارساته واضح كما يبدو. لدى تاكر نظام حزم للأمتعة يشتمل على محفظة الحلاقة ومجموعة معدة سابقاً من ثياب متناسبة جاهزة للرحيل معه. يقول تاكر: «إنني أستطيع التوجه إلى المطار في 20 دقيقة أو أقل». بعد أن يصل إلى وجهته وهي أماكن كثيرة، قد يصحو في منتصف الليل متسائلاً عن مكان وجوده. يعترف تاكر قائلاً: «أستيقظ أحياناً وأتساءل هل أنا متأخر؟»، لكن تاكر ينسجم مع صخب الحياة المحمومة بممارسة الاسترخاء والتأمل مرة

واحدة يومياً على الأقل. «وأنا على متن الطائرة، أجد أن عشرين دقيقة من تصفية الذهن المركزة يمكن أن تصنع فرقاً كبيراً». تاكر ليس من النوع الذي يبرر أو يعتذر فيما يخص إدارة جدول أعماله، ولديه الوقت الذي يحتاجه؛ بمعنى أنه يضع فواصل بين مواعيده متوقعاً اجتماعاً لا مضر منه أو تأخيرات في السفر التي لولا هذا الإجراء لأحدثت هلعاً. يقول تاكر: «ذلك يساعد أيضاً على زرع الإحساس بالدعابة بحيث إنه عندما تبدو ضغوط العمل مستعصية، يمكنك الوصول إلى داخل ذاتك لإجراء اختبار للصحة العقلية».

إن إكبر إسهام في سلامة الصحة العقلية وصوابية الرأي في العمل يكمن في الاستثمار المذهل الذي يقوم به في إدارته الواعية لفريقه. إنه يدقق ويراجع ويتصل بفريق عمله للتوثق من أنه يعمل دائماً من منطلق الأهداف المشتركة؛ «لا يمكنك البقاء في الإدارة هذه الأيام دون أن تتوثق أن كل واحد حولك ينطلق من فهم للأهداف والأولويات، لأن ذلك الفهم يؤمن لك الدفع للقيام بالشيء الصحيح». لاحظ اعتراف تاكر أن الفريق الذي يعمل بسلاسة هو حاسم لتجنب الإرهاق. يعدُّ تاكر وحدة الفريق أساساً للعمل وله شخصياً؛ يقول: «إذا لم يمنح المدير السلطة ويفوض فريقه، حينئذ سيغرقه العمل سريعاً ويفرق أقوى الأشخاص أيضاً».

### القيام بكل العمل - لا بكل شيء فوراً

يخطط تاكر لوقت الصحة العقلية في المنزل. فهو يكرس بكل وجدان مدة لا يجب للعمل أن يتطفل فيها، لكي تكون هذه المدة لزوجته، وللعمل

مع منظمات المجتمع المحلي، وممارسة الهوايات؛ «طوال السنوات كان لي كثير من الاهتمامات؛ من العمل في مركز للطبيعة إلى صيد الأسماك، حتى رمي الصحون الطائرة التي فيها كثير من التنافس. وعضواً عن القيام بكل ذلك معاً، وهو مستحيل، أقوم بكل ذلك بالتناوب، أقوم بأشياء مختلفة في سنين مختلفة».

وفد طبق تاكر في ذلك توصية مايكل ليتر من جامعة أكاديا: «المديرون الغارقون بالعمل»، كما يقول ليتير، «يمكنهم الخروج من ذلك بتولي مسؤولية إدارة جوانب الإنهاك التي تقع في نطاق سيطرتهم. يقول ليتير: «يجب على كل مدير أن يقوم بالاختيارات، إذا شعرت أنك أصبحت منهكاً، فقد حان الوقت كي تدرك أن أي شيء يحصل في حياتك لن يكون مجدياً. التركيز يأتي فقط من القيام بالخيارات حول ما تستطيع القيام به وستقوم به». تقول آن ماك غي كوبر، مؤلفة كتاب «لا يجب أن تعود إلى البيت من العمل مرهقاً»: «إنه يساعد على العمل في ثقافات تنظيمية تعد أنه من الأمان أن نفضل وتتعلم، وتقدر الناس وتشجع العمل الجماعي المتضامن» (نعم يمكن للمدير أن يحلم).

وهذه الثقافة تساعد أكثر على أن نعرف أنه إذا لم نستطع تغيير عبء العمل، فباستطاعتنا تغيير أنفسنا. نستطيع تغيير ما نعمله لجعل عملنا طبعاً أكثر. تلك هي طريقة الانسجام مع ضغط الموعد النهائي لإنهاء الأعمال، ولتكون جاهزاً عندما تقرع الأجراس كي تسمعها وتبتسم.

### قراءات إضافية

*The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* by Christina Maslach and Michael P. Leiter (1997, Jossey-Bass Publishers)

*You Don't Have to Go Home From Work Exhausted! A Program to Bring Joy, Energy, and Balance to Your Life* by Ann McGee-Cooper with Duane Trammell and Barbara Lau (1992, Bantam Books)

Reprint U9712D