

## هل يتم إعدادك لتفشل؟



### كونستانتين فون هوفمان

من المحتمل أنك مطلع على لافتات التحذير. تقلّ ثقة رئيسك بك لأي سبب كان. هو أو هي تعترض على اقتراحاتك، تراقب كل حركة، تنتقد قراراتك - أو لا تدعك تتخذ أيّاً منها. أهلاً بك في النادي: يتم إعدادك لتفشل.

هذه هي الظاهرة التي تصفها «جين فرانسوا ما نزوني» و«جين لويس بارسو» في دراستهما «ظاهرة الإعداد للفشل»، نشرت في عدد آذار ونيسان 1998، مطبعة هارفارد التجارية.

أجرت الباحثتان مقابلات مع خمسين زوجاً من مساعدي الرؤساء في أربعة مرافق تصنيع كبيرة.

وقد اختبرتا النتائج بدراسة استطلاعية ميدانية لـ 850 من كبار المديرين في بلدان وصناعات مختلفة. ما اكتشفته الباحثتان هو أن المديرين في كل أنحاء العالم «يوجدون صاحب الأداء الضعيف لديهم» بإعداد الموظفين للفشل.

وتبدأ الظاهرة عادة بكل براءة. يكون لدى الموظف أحياناً مشكلة في الأداء بالفعل. وغالباً يوجد اختلاف في المواقف والقيم والخصائص الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس - والرئيس يقرر أنه لدى الموظف مشكلة. وهنا تبدأ المشكلة، وتسير الظاهرة وفق نمط معين. يزيد الرئيس من المراقبة على أمل أن يدل الموظف على الطريقة الصحيحة للقيام بالأعمال. «هذه الإجراءات يقصد منها تعزيز الأداء ومنع المرؤوس من ارتكاب الأخطاء»، كما تكتب مانزوني وبارسو. «ولسوء الحظ يفسر المرؤوسون زيادة المراقبة غالباً على أنها انعدام ثقة واثتمان». ولا يمضي وقت حتى يؤدي تدني توقعات الرئيس من الموظفين إلى انعدام الثقة بأنفسهم. ويرى الرئيس الشك والتردد كبرهانين إضافيين على أن الموظف «مؤدٍ ضعيف فعلاً».

### ليس مجرد نظرية

اسأل الناس عن هذه الظاهرة لتدرك مدى انتشارها. يتذكر مايكل بيكر، وهو الآن مستشار للموارد البشرية، عندما كان يعمل في شركة تأمين. يقول بيكر: «قرروا أنني لست الشخص المناسب للعمل، واستغل المدير وقتاً كبيراً وبلا حدود للتضييق عليّ. وضعوا العراقيل في طريقي ثم باتوا يطلبون إنجاز شيء ما بوقت قصير جداً ومثير للسخرية». وعندما كان بيكر يغادر الشركة ساءت الأمور أكثر فأكثر. قالوا: «لن نعطيك تعويض المغادرة حتى تنهي هذا المشروع - حتى إن كنت من حيث المبدأ غير كُفء». يدير الآن بيكر مؤسسة سالي توب في ساوث بورو ماساشوستيس.

## أحياناً، يكون لدى الموظف مشكلة أداء بالفعل. وفي الأغلب، يقرر الرئيس أن لدى الموظف مشكلة.

لا تقتصر هذه الظاهرة على قطاع عمل محدد، «لقد شاهدتها على كل المستويات» يقول هوارد آدمسكي، الرئيس في الشركة الاستشارية في ماساشوستيس للتفكير والتخطيط والتنسيق: «قال لي أحدهم: مضى على وجود نائب رئيس التسويق هنا ستة أشهر ولا يقوم بأي عمل. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تبدأ القضية لحظة دخول أحدهم الباب ليبدأ عملاً.» لقد أجريت مقابلات مع الأشخاص يريدون ترك العمل بعد مضي عشرين عاماً على وجودهم، وهم يتذكرون اليوم الأول. لقد انطلقوا في العمل بالخطوة الختاً - لم يتم شرح العمل لهم، وما كان مرجواً منهم أو مطلوباً لم يتم نقله إليهم». يقول آدمسكي: «موقف شائع يؤدي إلى هذه الظاهرة، هو عندما يتوقع المشرف من شخص ما إنجاز مهمة، ولكن لا يعطي الموظف السلطة المطلوبة. هل هي مفاجأة؟ العمل لا ينجز، إذا أعطيتك مسؤوليتك، لا بد أن أعطيك السلطة للقيام بها أو تنفيذها.»

### ما العمل؟

في الوقت الذي يدرك معظم الناس أنه يتم إعدادهم ليفشلوا، فإن القليلين يعرفون كيف يعالجون الموقف. يحذر آدمسكي، ويكرر، وجان

مانزوني من أنه ربما يصعب أو يستحيل أن تكسب الحظوة ثانية عند رئيسك. مع ذلك فهم يقدمون لنا الأمل.

### ابدأ التحدث

يقول جان مانزوني: «أحد البدائل للمرؤوس هو أن يثير مناقشة على أمل أن تكون النتيجة كما لو أن الرئيس هو الذي أثارها». في الوقت الذي تكون هذه العملية مفزعة، ربما تقدم خدمة لك ولرئيسك عندما تقوم بذلك. «ليس من السهل إثارة الموضوع فيما يخص الرئيس». يقول مانزوني: «قد يشعر أو تشعر بالتهديد والإحراج» وقد لا تعرف كيف تقوم بذلك.

### هل تعمل على إعداد شخص آخر للفشل؟

حتى أفضل المديرين يرتكبون أخطاءً؛ من السهل أن تصبح سريع الانفعال وغير عاقل مع شخص تشرف عليه، دون أن تعرف ذلك. ولكن في اللحظة التي تدرك فيها أنك كنت تعامل أحدهم بطريقة تسبب الأذى أكثر مما تقيده، ماذا تفعل؟ وبحسب فرانسوا مانزوني ولويس بارسو، هناك خمس خطوات نتبناها:

#### 1. أوجد السياق الصحيح لمناقشة تتعلق بالمشكلة.

اختر المكان والزمان الآمنين، ويفضل بعيداً عن الموقع أو مكان العمل. عندما تعقد الاجتماع استخدم لغة إيجابية موضحاً أن هذا الاجتماع لن يكون أحادي الجانب بوضع اللوم على أحد.

#### 2. يحتاج كلا الفريقين إلى الوصول إلى اتفاق على عوارض المشكلة.

يجب أن ينتج عن التدخل فهم تبادل للمجالات التي ربما يكون الموظف فيها ضعيفاً فعلاً.

3. لا بد أن يصل الطرفان إلى تفاهم حول ما قد يسبب الأداء الضعيف. هل لدى الموظف مشكلات في تنظيم العمل أو الوقت؟ هل يفترق الموظف أو الموظفة إلى المعرفة والقدرات؟ وفي هذا الإطار، يكتب مانزوني وبارسو: «إنه أمر مهم جداً أن يثير الرئيس موضوع سلوكه الخاص تجاه المرؤوس، وكيفية تأثير ذلك في أداء المرؤوس».
4. يجب على كلا الجانبين أن يصلا إلى اتفاق حول أهداف الأداء ورغبتهما في أن تسيير العلاقة قدماً. يتابع الثنائي مانزوني وبارسو القول: «يجب على الرئيس والمرؤوس استخدام التدخل لرسم مسار لمعالجة المشكلات الأساسية التي حدداها معاً».
5. لا بد أن يتفق الطرفان على الاتصال بصراحة أكثر وانفتاح أكبر في المستقبل. فيما يخص الرئيس هذا يعني أنه يطلب أن يتم إعلامه عندما يقول شيئاً قد يفهم منه تخفيض سقف التوقعات. والمرؤوس يجب أن يطلب إعلامه عندما يقوم بعمل يفضب أو يربك الرئيس. من المؤكد أنه يوجد بعض الحالات حيث لا يمكن الوصول إلى نتيجة سعيدة. في تلك المرحلة، يقول المستشار مايكل بيكر: يحين الوقت لوضع إستراتيجية خروج من الأزمة تكون مهنية وتتسم بالاحترام، «أعط الوقت المعقول للسماح للشخص كي يبحث عن فرصة أخرى. وقد تكون تلك المدة الزمنية شهراً أو ثلاثة اعتماداً على العمل والاقتصاد. إذا كان لدى الشخص أي من أخلاقيات العمل، فسيعمل ما باستطاعته ليبدو خروجه من الباب لاثقاً».

## ضع قواعد العمل

بعد أن تتفق أنت ورئيسك على مبدأ المناقشة، فأنت بحاجة إلى عرض بعض القواعد لإنجاحها.

«أنت تريد أن تجلس مع رئيسك في مكان بعيد عن موقع العمل وعن مكتب أي منكما»، كما يقول أدامسكي: «أنت تريد أن تقول له: أعرف أنك لست مسروراً من أدائي». أساساً، أنت تحاول أن تكتشف ثلاثة أشياء: ما الخطأ الذي حصل؟ وما الذي يريد منك رئيسك أن تنجزه؟ ومتى يريد ذلك أن يتم؟ ويقول أدامسكي: ما تفعله أنت في هذه المرحلة هو ما كان يجب على رئيسك أن يفعله طوال الوقت. في الواقع إنك تدير المدير.

## أنجز بعض المهمات

سيكون من الواجب أن تضع جدول أولويات لأهدافك، كي تستطيع تلبية متطلبات رئيسك. يقول أدامسكي: «الغرض هو أن تفعل ما قلت: إنك ستفعله». «في كل مرة تنجز هدفاً، أعلم الشخص الآخر: لقد التزمت تجاهك وقد وفيت بذلك الالتزام. تلك هي الطريقة التي تعيد فيها بناء مصداقيتك». يضيف مانزوني ثلاث نقاط، كي يتذكرها المرؤوسون في هذه العملية:

اعمل جاهداً للمحافظة على ثقتك بنفسك. هذا وقت صعب للموظف، تذكر الأشياء التي تستطيع فعلها وأحسنتم فعلها.

قاوم الدافع إلى الانسحاب. ربما يكون هناك دافع قوي ومفهوم كي تتسحب عاطفياً، وتكرس معظم طاقتك لحماية نفسك. إذا فعلت ذلك، فإنك تثبت شكوك رئيسك. لا تغالي في الجهد. لا تحاول أن تفعل

أكثر مما يمكنك فعلاً أن تقوم به في مسعى لاستعادة الحظوة والرضا لدى رئيسك. إذا حاولت القيام بكل ذلك فإنك تُعِدُّ نفسك للفشل.

### لا تستسلم

يقول مانزوني: إذا لم ينجح سؤاُلك المديرَ عن أدائك، «ماذا يجب الرئيس في بيل، أو جو، أو سنيثيا؟. ربما ترى أن الأشخاص الذين يحبهم مثل فلان وفلان وفلان، وأنا لست كذلك». ثم هناك قرار عليك اتخاذه «أن تحاول أن تكون مثلهم أو أن تتجح بشروطك الخاصة». حل آخر ممكن: تجنب المدير دون تجاوزه أو القفز من فوقه. إذا عملت بنجاح في أقسام أخرى داخل الشركة نفسها، فحاول التحدث إلى رئيسك السابق. ربما يتمكن من إعطائك نصيحة - أو إلى رئيسك الحالي من وراء الكواليس وليغيّر فكرته عنك.

---

### قراءات إضافية

“The Set-Up-to-Fail Syndrome” by Jean-François Manzoni and Jean-Louis Barsoux (*Harvard Business Review*, March-April 1998)

Reprint U9811C