

الفصل الثاني عشر



إظهار المشاكسة لدى من هم أعلى منك

حتى لو كان المدير ناجحاً في إظهار المشاكسة في نفسه ولدى زملائه وموظفيه، فإن رئيسه إذا ما كان مستمراً في العمل بأسلوب خفي فإن الإبداع سيكون أمراً صعباً. سوف يبحث هذا الفصل في الكيفية التي يستطيع المدير بواسطتها التأثير على رئيسه من أجل إظهار المشاكسة.

إظهار المشاكسة لدى رئيسك

لقد دعاك الفصل السابق لأن تأخذ على عاتقك القيام ببعض الأعمال الصعبة من أجل إظهار المشاكسة، إلا أن هذه الأعمال هي أكثر سهولة مما سنبحث في هذا الفصل.

عندما تعمل على إظهار المشاكسة الخفية لدى موظفيك، تكون لديك ميزة السلطة الوظيفية، وعندما تعمل على أظهارها لدى زملائك، تكون ضمن أرض مستوية على الأقل، لكنك عندما تعمل على إظهارها لدى رئيسك فإن ميزان القوى ينقلب ضدك، إذ إن رئيسك يملك من السلطة أكثر مما تملك، ويكون معتاداً نموذجياً على ممارستها، وبالتالي فإن علينا أن نعالج إثارة قضية المشاكسة بقدر أكبر من الحرص.

إذا كان لدى رئيسك الكثير من الأمور الخفية، فإنك تدرك أن من الأهم

لك أن تبدو وكأنك توافقه الرأي بدلاً من أن تبحث معه المسائل الحقيقية، وإن الناس لن يجهروا بالقول إذا ما كانت هناك مشاكل: إنهم ينتظرون ما سيقوله الرئيس. والولاء هو الأولوية المطلقة حتى لو كان يعني إبطاء قدرة المجموعة على الحركة، أو على أن تأتي بأي شيء جديد حقاً. وإذا ما كنت تريد إظهار المشاكسة لدى رئيسك، فإن عليك أن تعمل على إثارة المسائل في مواجهته مباشرة، لا أن تتظاهر بالموافقة وأنت غير موافق أو بالحماسة وأنت غير متحمس.

أحياناً لا يستحق الأمر القيام بذلك نظراً للمخاطر الشخصية التي يحملها. إلا أنك تدرك تأثيرات كونك مجبراً على العمل في الظروف التي تسود فيها الثقافة التي تتسم بطابع الخفاء، حتى لو كان القسم الذي تعمل فيه يمارس عمله بشكل منفتح. وإذا كان عليك أن تستشم الرياح من أجل أن تحصل على المعلومات، فإن فعاليتك في قيادة الأشخاص التابعين لك تكون متدنية. وإذا لم يكن بإمكانك أن تشير المسائل التي تقلق العاملين معك أمام رئيسك، فإن أولئك العاملين سوف يصابون بالإحباط وسيوجهون اللوم إليك في نهاية الأمر لعدم قدرتك على إسماع صوتك. وبمقدار ما قد يكتنوا لك من المحبة الآن فإنهم سيفقدون احترامهم لك في نهاية المطاف. وهكذا، وعلى الرغم من أن إظهار المشاكسة لدى رئيسك يحمل طابع المخاطرة، إلا أن عليك أن تفكر به على الأقل.

هناك نوع من مشاعر (الكاميكاز) التي تراودك حتى عند مجرد التفكير بالأمر أليس كذلك؟ إنك سوف تلفت نظر رئيسك فعلاً إلى أنه يعمل على قمع المشاكسة؟ ألا يشير هذا الأمر الرعشة في عمودك الفقري؟ إذا كان الأمر كذلك فاستمع إلى هذه التوجيهات.

إن معظمنا قد وجد منذ زمن ليس بالقليل، وهكذا فإن جلدنا عندما يذوي فإنه يذوي لأن هناك سبباً مقنعاً في ذلك. هناك رؤساء لن يتغيروا بل إنهم

سيعاقبون أولئك الذين يطرحون إمكانية التغيير، وعلى أي حال فإن على المرء أن يعمل على التمييز بينهم وبين البشر الطبيعيين مثلي ومثلك، والذين لا يرحبون مطلقاً بالمعلومات الاستراتيجية السلبية، وهم أكثر احتمالاً لأن يتصرفوا بشكل عاطفي في بادئ الأمر بدلاً من أن يتصرفوا بشكل منطقي. وعلى هذا فإن عليك أن تسأل نفسك هذا السؤال:

هل يستحق المساعدة؟

إن ما أنت مقبل على أخذه على عاتقك قد يعرضك للمخاطر، ولذلك فإن من المعقول أن تسأل نفسك أولاً فقط ما إذا كان الشخص والمنظمة يستحقان المساعدة، ولكن عليك ألا تتسرع في الإجابة، دعني أروي لك قصة تشرح الأمر.

كنت أعرف مديراً عاماً كان يتجاهل بشكل دائم ما كان يرد في التقارير المباشرة التي تُرفع إليه من إلحاح على إعادة النظر في الأسواق التي تستهدفها الشركة. وقد استمر المدير العام لعدة سنوات في الإصرار على تقديرات للدخل تحمل طابع المغامرة، والتي كان نائب الرئيس يدرك بأنها مستحيلة. وقد تحولت اجتماعات نهاية الشهر إلى كوابيس، حيث كان يعلو صياح المدير العام حول تدني الأداء، وفي هذه الأثناء أدرك نواب الرئيس أن ذكر الأسواق المتغيرة يؤدي إلى المزيد من التوبيخ ولذلك فإنهم التزموا الصمت. وبدأ المدير العام بإصدار مراسيم من نوع (علينا أن نعدو بشكل أقوى وأكثر سرعة) وأصبحت المنظمة بأكملها تحت تهديد السياط باذلة كل ما بوسعها، وهي تسعى وراء أي دولار لم يعد هناك من يعتقد بوجوده.

وبناء على إصرار المدير العام، قام الفريق التنفيذي بوضع خطة لتغيير مسار الشركة، إلا أنها ما زالت تقوم على افتراض أن الحل يكمن في العمل بشكل أكثر كدّاً، وبما أن المدير العام كان يشك بأن نواب الرئيس لم يعملوا على إيصال رسالته (وكان ذلك صحيحاً)، فقد دعا إلى

عقد اجتماع يحضره كافة المدراء من أجل أن يقوم بإعلان الخطة بنفسه .

وقد قام المدراء الذين أضجرتهم الضغوط المتواصلة والآذان التي لا تصغي ، بمثل ما قام به الثوار الذين اجتاحتهم سجن (الباستيل) إذ إنهم هبوا هبة رجل واحد ورفضوا أن يدعموا الخطة . حيث قام المدير العام الذي اهتز لما حصل بفض الاجتماع . وقد وجد نواب الرئيس في ذلك فرصة للعودة إلى الموضوع من جديد ، وصرحوا بأن المدراء لن يقبلوا بأية خطة ما لم يتم إجراء بحث جدي للمشاكل الدفينة ، وقد وافق المدير العام على ذلك على مضض .

قامت المجموعة التنفيذية بتشكيل مجموعات مركزة تضم المدراء وطلبت منهم المشاركة فيها بشكل حقيقي ، وهذا ما حصل . وقد كان المدراء صريحين إلى حد موجه ، ومنهم من كانوا واضحين بشكل خاص فيم يتعلق بمواطن الضعف لدى الفريق التنفيذي .

أصبحت المجموعة التنفيذية بالذعر ، وشعر المدير العام بشكل خاص بالمهانة ، وقد آذاه وأغضبه أن جهوده الفردية (كما كان يراها) والتي تهدف إلى المحافظة على بقاء الشركة لم تقابل بعدم التقدير فحسب بل بانتقاداتها على نطاق واسع أيضاً . وبشكل خاص ، فإن تعليقات المدراء بالغي الصراحة قد ألهمت الضغينة في صدره لأنه شعر بأنه قد عمل على تعزيز أوضاعهم المهنية عندما عهد إليهم بمشاريع بارزة . ولكي يتجنب اضطرابه للتعامل معهم ، قام بتحويل المشاريع إلى عهدة مدراء أقل كفاءة من الذين لم يجهروا بالقول . وقد رأى المدراء بالغو الصراحة في ذلك عقوبة لهم ، وسرعان ما ساد الشركة بأكملها الشعور ليس بعدم كفاءة المدير العام وتكتمه فحسب ، بل بأنه ميال للانتقام أيضاً .

ولو أننا أخذنا جانب أكثر النوايا طيبة ، فإن هذه المحاولة باتجاه التغيير قد أوصلت الشركة إلى حالة أكثر سوءاً وأصبح الناس فيها أكثر تقوقعاً ومرارة مما كانوا عليه من قبل .

قد يذهب بك التفكير إلى القول، «حسن، لقد كان ذلك واضحاً منذ البداية، إن الرجل أحمق، كل العلامات كانت ظاهرة». إلا أنني بصراحة لست متأكدة من ذلك. إن ما وصفته لا يختلف كثيراً لسوء الحظ عما يجري في المنظمّات يومياً. لقد كان المدير العام متبلد الشعور دون شك، إذ إنه لم يكن يستمع إلى أحد وكان من أنصار القيادة والسيطرة، هل يبدو وكأنه أحد الرؤساء الذين سبق لك العمل معهم؟ بالتأكيد، إلا أن ذلك ليس من نقائص النفس (بالضرورة).

وكذلك فإن الأمر لم يكن مختلفاً بالنسبة لرد فعل المدير العام تجاه المجموعة المركزة، إذ أن رد فعله لا يوحي بأنه شرير بل إنه بالأحرى بشر لديه مشاعر يمكن أن تتعرض للإيذاء. إن صحة الشكاوى ليست هي المسألة، إذ إنني قد أتعرض للأذى بسبب كذبة بنفس السهولة التي أتعرض بها للأذى بسبب حقيقة سيئة. عندما أتساءل عما إذا كان يستحق المساعدة، فإنني لا أتحدث عن الخصوصيات الشخصية التي قد تكون مزعجة أو حتى مؤذية، إنني لا أتحدث بطريقة صعبة. إذ إن رئيسك قد يكون سريع الغضب أو ضيق الأفق أو قليل الاحتمال أو صعب القياد أو كثير المطالب، وكلها من الخصائص البشرية التي نفضل ألا تكون موجودة فينا، إلا أنها موجودة فعلاً⁽¹⁾. وقد يكون رئيسك يستحق المساعدة مع ذلك، وحتى مع وجود كل تلك الخصائص فيه.

إن ما تبحث عنه هو جوهر اللياقة وهو رغبة عميقة في داخل الإنسان للقيام بما هو جيد (مهما كان هناك من عدم الكفاءة)، وإذا كان ذلك موجوداً فإنك تعتبر داخل مجال العمل. وإذا ما كان يمارس القيادة والسيطرة لأنها الطريقة التي حقّق بها النجاح فذلك شأن، أما إذا كان يمارسها لأنه يبتهج بوضع الناس تحت سلطته فذلك شأن آخر.

(1) مع أن المطلوب كون الإنسان مستعداً للنظر إلى الكيفية التي تنقص بها هذه السلوكيات من فعالية القائد.

وعلى هذا، فإن عليك ألا تتسرع في الحكم أو أن تقسو فيه، حاول أن تميز بين الشخص الذي لا يرتبط حالياً بالسلوكيات الأمثل وبين الشخص الذي لا يستطيع ذلك. وإذا لم تكن متأكداً فعليك أن تعطيه ميزة الشك، فقد يستحق ذلك المخاطرة بأن تكون على خطأ.

إنك قد لا تقتنع بالتمييز بين الشخص الذي لا يتبع السلوك الأمثل وبين الشخص الذي لا يقدر على اتباع ذلك السلوك، وبعد كل هذا، فإنك إن لم تكن تفعل الشيء الصحيح، فلم لا تعتدل في جلستك وتمارس الطيران بشكل صحيح، لا بد أن السبب في ذلك هو عدم رغبتك في القيام به، إلا أن هناك احتمالاً يندر أخذه بالاعتبار، وهو أن المدير لا يتصرف بدافع من الخبث أو المكر بل لأنه لا يعرف حقاً كيف يتصرف بشكل مختلف. لقد لعب عصر المعلومات خدعة رهيبية على المدراء. إذ إنهم قد أمضوا معظم حياتهم الوظيفية وهم يكافأون على كونهم صارمين وعلى قيامهم بتسليم ما هو مطلوب في الوقت المحدد وعلى تحقيق المكاسب، إلا أن عصر الإبداع التعاوني يتركهم في الظلام، إنهم قد يسخرون (كما يفعل الكثير من الناس) من أن ما تطلبه اليوم، من ثقة واحترام ومشاركة وتحمل المخاطر، ليس سوى الفطرة السليمة، وإنها لكذلك. وعلى الرغم من كونها فطرة سليمة إلا أنها لا تشكل ممارسة شائعة لأن المدراء لا يعرفون كيف يمارسونها. وإضافة إلى ذلك، فإننا عندما نأخذ بالاعتبار الضغوط التي يتعرض لها المدراء لكي يمارسوا قيادة العمل، فإنهم غالباً ما يخافون الظهور بمظهر الضعف إذا ما اعترفوا بأنهم لا يعرفون القيام بما تعتبر حالياً المتطلبات الحيوية للوظيفة. وبدلاً من أن يعملوا على طلب المساعدة، فإنهم يتعثرّون في طريقهم وهم يحاولون القيام بأفضل ما يمكنهم القيام به، كما أن الكثير منهم لا يجيد القيام بالمعجزات الصغيرة، وإنك إذا ما كنت تفترض أن رئيسك تنقصه المهارة بدلاً من أن تفترض أنه يعمل في الخفاء، فسوف يسهل عليك أن تقرر مساعدته، إذ إن التوجه إلى نقص

المهارة، على الرغم من عدم سهولته، أكثر سهولة من التوجه إلى ما هو في القلب.

ما الذي عليك أن تأخذه بالاعتبار

حتى لو قرّرت أن رئيسك يستحق المساعدة، إلا أن محاولة إظهار المشاكسة قد تبقى أحياناً فكرة غير جيدة، ومن أجل أن تقرّر القيام بذلك عليك أن تأخذ المسائل الآتية بالاعتبار.

أولاً في ما يتعلّق بمهاراتك، هل تجيد التعبير عن الأمور بشكل دبلوماسي؟ هل بإمكانك قول الأشياء غير المستحبة بطريقة يستجيب لها الناس بشكل جيد؟ هل يمكنك الاحتفاظ بهدوء أعصابك في الوقت الذي يفقد فيه الآخرون ذلك الهدوء؟ هل تشعر بالخوف من نوبات الغضب؟ ليس عليك أن تكون بمستوى سفير من حيث الدبلوماسية ولا أن تكون (الدالاي لاما) من حيث الصفاء، إنك لا تحتاج إلا إلى ما يكفي لأن تمتنع عن إطلاق النار على قدمك.

ثانياً، كيف هي علاقتك مع رئيسك؟ حسن، من الواضح أنها غير حسنة، إذا ما أخذنا بالاعتبار إنك تريد أن تتحدث إليه في مثل هذا الموضوع الكبير. ولكن ما هي نظرتك إلى عملك؟ هل يكن لك التقدير؟ إذ إن الرؤساء السيئين غالباً ما يدفعون مرؤوسيهـم إلى أن يشعروا بعدم قيمتهم.

كان لصديقة لي رئيس لا ينفك عن إعطائها مهام جديدة، ومزيداً من المال مع الإقلال من شأن جودة قيامها بأعمالها وسرعتها في العمل وانخفاض كلفة ما تنجزه، وكانت تعتقد أنه لا يكن لها التقدير بما يقوم به تجاهها. إنك قد تكون أكثر أهمية بالنسبة لرئيسك مما تدرك، ولذلك فإنه قد يكون ميالاً إلى أن يسمع منك ما يتعلّق بالمواضيع الأخرى.

ثالثاً، التاريخ السابق لرئيسك، إنه قد عمل على قمع المشاكسة في

الماضي؛ وإلا لما كان يتوجب عليك التحدث إليه حول ذلك. ولكن هل أنه يعمل على الانتقام أولاً ثم يطرح الأسئلة في ما بعد؟ هل لديه القدرة على فهم المشكلة التي يكونها؟ ولا أعني بذلك ما إذا كان على درجة كافية من الذكاء أم لا. إذ إن معظم المدراء أذكاء. أقصد، هل لديه الإدراك العاطفي كي يفهم ما تقول له. وإذا لم يكن لديه سوى القليل من القناعة أو الاهتمام بهيئة الإدارة، فإنه سيلاقي صعوبة في فهم السبب في كل هذه الضجة. ويمكنك أن تدرك ذلك حكماً على مدى شعوره بالذنب عندما يقوم بممارسة أمور تدميرية، فإذا ما كان لامبالياً على الإطلاق فإن ذلك عبارة عن مشكلة، وإذا كان يتجنب الحديث عما يفعل ويعمل على إسكات من يحاولون التحدث في الأمر، فإن ذلك يعني أنه يدرك أنه يقوم بما يجب عليه تجنب القيام به. وأخيراً، هل هذا هو الوقت المناسب؟ لن يكون هناك وقت مناسب على وجه الإطلاق، إلا أن هناك أوقاتاً أكثر سوءاً من غيرها، فإذا ما كان رئيسك يكافح عدداً غير عادي من الحرائق في وقت واحد، أو أن العملية قد دخلت في الأنفاق، فإنه قد لا يكون قادراً على الاستماع لما تقول، وهذا أمر صحيح حتى ولو كان السبب في انجراف الأمور إلى المجاري يرجع إلى أنه يعمل على قمع المشاكسة. إن اختيار وقت يسود فيه هدوء نسبي يزيد من احتمالات أنه سيستمع إليك حقاً.

إنك بحاجة إلى مهارات جيدة في مجال العلاقات المتبادلة بين الأشخاص، وإلى رئيس يقدر عملك ولديه بعض الإدراك أن الأمور لا تسير بالشكل الأمثل، وإذا لم يتوفر لك أحد هذه العوامل أو كلها، فقد يكون عليك أن تعيد النظر في ما إذا كان الوقت مناسباً لإثارة المسألة أم لا.

حتى ولو لم يكن كل أفراد سرب البط يطيرون في الخط نفسه، فقد يحتاج الأمر منك في بعض الأحيان إلى أن تعمل على إظهار المشاكسة لدى رئيسك حفاظاً منك على احترامك لنفسك وهذا سبب له قيمته، كل ما عليك

هو أن تكون واقعياً في ما يتعلق بمدى النجاح الذي يمكنك أن تحققه. إنني لا أقول بأنك ستفشل، إلا أن عليك أن تقبل وجود هذا الاحتمال، وكما سبق لنا أن ذكرنا سابقاً. فإن ذلك قد يكون متعلقاً بالكفاح أكثر مما هو متعلق بالفوز.

ما الذي عليك قوله؟

كما يمكنك أن تتصور، فإن محاولة إظهار المشاكسة الخفية هي حديث صعب، وتستحق التفكير في الكيفية التي قد يكون رد فعل الرئيس عليها وكيف تستجيب لردود فعله تلك! إنك تتذكر في الفصل السابق أنك قرّرت وويندي أن تتعاوننا على الرغم من أن مات يفضل الطاعة على الإبداع. وقد قمت بتسليم مخطط التدريب وتلقيت لتوك رسالة بريد إلكتروني من مات يطلب منك فيها أن تقابله خلال نصف ساعة. فتقوم بتدقيق الأمر مع ويندي حيث يتبين لك أنها لم تُدعِ إلى الاجتماع فينتابك الخوف مما هو أسوأ. إذ إن مات سوف يوبخك على عصيانك له، وقد تكون مخطئاً في ذلك بالطبع، إلا أن من الأفضل لك أن تكون مستعداً لذلك، وعليك أن تمضي نصف الساعة التي لديك في التفكير بما قد يحدث.

لنفرض أن مات غاضب لأنك لم تنتظر موافقته على عمل ويندي قبل البدء بتخطيط برنامج المبيعات. ويمكنك في هذه الحال أن تنكر قيامك بذلك، أو أن تقدم تبريراً ما ثم تعتذر. كما أن بإمكانك أن تمسك بالثور من قرنيه وتطرح موضوع الطريقة التي يتصرف بها مات.

وكما تعلم، فإن الخيارين الأولين، على الرغم من أنهما ملائمين بشكل مؤقت إلا أنهما لا يقدمان شيئاً من أجل التوجه نحو موضوع جو الخفاء. وإذا ما كان مات من النوع المضطرب أو المحب للانتقام، فإن عليك أن تقوم بانتقاء أحد هذين الخيارين، ولكن دعنا نفترض أنك قد قررت أن بينك وبين مات ما يكفي من مجريات العمل كي تخاطر بالسير قُدماً في الأمر. عليك أن تستعرض

الاحتمالات، وما هو أسوأ ما يمكن حدوثه! إن مات يتميز غضباً ويريد الانتقام ويفقد أعصابه كلية، كما ستكون هناك حصيلة سيئة أخرى وذلك إذا لم يقبل مات البحث في المسألة، ولكن ما هو الأمر الأفضل، إنه سوف يبحث ما يحدث فعلياً، دعنا نستعرض كيفية التعامل مع كل حالة.

مات يفقد أعصابه

أنت:	مرحباً يا مات، هل أنت جاهز لاجتماعنا؟
مات:	نعم، ادخل، أغلق الباب.
أنت:	بالتأكيد.
مات:	لقد استلمت تخطيط التدريب.
أنت:	نعم، أظن أن الشباب الذين يعملون معي قد قاموا بعمل جيد إلى حد كبير.
مات:	ألاحظ أنك في الصفحة 4 تبليغ العاملين في المبيعات بأن يدعوا الزبائن المحتملين يجربون نموذج موقعنا على الإنترنت لمدة شهر.
أنت:	نعم . . .
مات:	لقد كان ذلك وارداً في الطبعة القديمة، لقد غيّرت المدة وجعلتها أسبوعين، وذلك قبل وقت قصير من إعطائك الموافقة على البدء بوضع تخطيط التدريب.
أنت:	آه . . .
مات:	ما الذي لديك لتقوله لنفسك؟
أنت:	لقد فكرت أنا وويندي . . .
إنك أمام مفترق طرق أنت:	
فإما أن تعمل على إظهار	
المشاكلة أو أن تهرب	
طلباً للملجأ.	

مات :	إيّاك أن تدخل ويندي في هذا الأمر، سوف أتعامل معها في ما بعد، إيّاك أن تختبئ وراءها.
أنت :	لم أكن أحاول الاختباء وراءها، لكنني أدركت أننا بحاجة للوصول المبكر إلى الحل الذي وضع من أجل المبيعات لكي يتوفر لنا الوقت الكافي من أجل وضع نظام تدريب جيد.
مات :	ومنذ متى تقوم أنت بتقرير ما ستفعله ومتى؟ عندما نظرت إلى الأمر آخر مرة وجدت أن عملي قد امتلاً.
سيكون من السهل أن أنت : تعذر الآن وأن تنسلّ خلسة، لكن عليك أن تمضي قدماً.	لم أكن أحاول القيام بعملك، بل كنت أحاول القيام بعملي بشكل جيد. أعتقد أن الأشخاص الذين يعملون معي بحاجة إلى الوصول المبكر إلى وجهات النظر المتعلقة بالخطّة المنتجة. وبالمبيعات كي يتمكنوا من القيام بعمل جيد. تعتقد! تعتقد!.
مات :	هذا هو ما تدفعون لي أجري كي أقوم به.
عليك أن تحافظ على أنت : هدوئك حتى لو أنه يفقد أعصابه.	
مات :	ليس عندما يعني ذلك عدم قيامك بما يطلب منك.
أنت :	مات، إنني آسف لأنك غاضب، ولكن هل ألقيت نظرة على الخطّة المنتجة؟
مات :	لقد قلبتها.
أنت :	هل كانت جيدة؟
مات :	ليست هذه هي النقطة!.
أنت :	ولكن أليست هذه هي النقطة بالضبط؟ إذا كانت الخطّة المنتجة جيدة فإن ذلك يجب أن يكون كل ما يهمنا.
مات :	ليست هذه هي النقطة.

عليك أن تحافظ على أنت :	لكنها هي النقطة فعلاً، أعتقد أن الخطة المنتجة ممتازة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه قد توفر الوقت الكافي للشباب الذين يعملون معي لإنجاز عمل جيد.
مات :	حتى لو كان ذلك صحيحاً، ومع ذلك فإنك لم
أنت :	نعم، إنك على حق، إلا أنني أعرف أنك تركز على النتائج بشكل كبير . . .
مات :	بالتأكيد.
أنت :	تماماً، وإن خطة التدريب الجيدة سوف تعني عاملين في المبيعات أكثر تحضيراً ومبيعات أكثر.
مات :	ولكن . . . حسن . . . إنني بحاجة لأن ألقى عليها نظرة أكثر قرباً قبل أن أقرر.
أنت :	حسن، هل تريد أن أعود إليك مع ويندي عندما تتوفر لديك الفرصة؟
مات :	نعم، أظن ذلك.

عندما «يفقد الناس أعصابهم» فإنهم يعبرون عن ذلك بطرق مختلفة، وعلى هذا فإن الطريقة التي قد يفقد فيها رئيسك أعصابه قد لا تطابق طريقة مات، وعلى أي حال فإنه يفقدها، وهناك بعض الأمور التي عليك أن تنتبه لها.

تلاحظ أنك عندما أشرت إلى «أنا وويندي» فإن رد فعل مات كان سلبياً جداً. وإذا ما كان مات مديراً سيئاً كما يبدو عليه، فإن من المحتمل أنه سيوقع الشقاق بينكما وسيقتصر. وإن أية إحياءات بتجمّع الناس مع بعضهم ستسحق، وعلى هذا فإن عليك ألا تتحدّث في بادئ الأمر سوى عن نفسك، وبما أنك لا تريد أن تشجع مات في ممارسته لتكتيك التفرقة، فإن عليك أن توحى إليه، بعد أن يهدأ، بأن حديثكما معاً عن المشكلة هو أكثر فائدة. كما أنك سوف

تلاحظ أيضاً أن أقول عند نقطة ما، لا تعتذر، بينما جعلك الحوار تقول عند نقطة أخرى بأنك آسف لأن مات غاضب، وليس هناك من تناقض بين الحالتين، إذ إن عليك ألا تعتذر عن شيء فعلته، ومع ذلك فإن بإمكانك أن تأسف لأن ذلك قد أغضب مات، ورغم كل ذلك فإنك قد تكون آسفاً ولكن ليس إلى درجة تجعلك تتراجع أو تغير شيئاً، بل إن أسفك يرجع إلى أن فعلاً من أفعالك قد أدى إلى رد فعل سلبي، وذلك شبيه بشق بثرة بالمبضع، إذ إنك تأسف للألم الذي تسببه ومع ذلك فإنك تقوم به، وهذه الأمور ليست حصرية بشكل متبادل.

إن محافظتك على هدوئك عندما يفلت الزمام لدى مات هو أمر حاسم، أما إذا كان رد فعلك هو أن تستشيط غضباً أو أن تنكمش مبتعداً عن الأمر فإنه سوف ينجح، وإذا كنت قادراً على المحافظة على هدوئك فإن بإمكانك الإبقاء على التركيز في الحديث.

وكذلك فإنك ستلاحظ استمرارك دائماً على أن المسألة تكمن في نوعية الخطة المنتجة، بينما كان مات يتمسك بحقيقة أنك قد عصيته. ومن الضروري في أغلب الأحيان أن تستمر في تكرار طرح وجهة نظرك في مواجهة الغضب الشديد، وإذا ما فعلت ذلك فإن مات قد يفقد أعصابه بشكل كامل، أو أنه قد يهدأ ويعود إلى التركيز كما فعل في هذا الحديث، وإذا ما فقد مات السيطرة على نفسه فإن عليك أن تقوم بإنهاء البحث، إذ إنك لن تكون قادراً على الاستمرار بشكل مثمر.

وأخيراً، إياك أن تفترض أنك قد أنجزت عملك في إظهار المشاكسة لدى مات إنك قد فتحت الباب وبقي عليك أن تخطو إلى الداخل. وفي الحقيقة، فإن مات قد يشعر بأنه كان عرضة للخديعة، إذ إنك قد جعلته يتقهقر إلى زاوية منطقية. لقد أراد أن يزيل عنك أحد القشور إلا أنه انتهى إلى تكون الإمكانية

لديه لأن يغير تفكيره. وبينما يجب عليه أن يشعر بالامتنان تجاهك لأنك قد أبرزت له منطقته الخاطيء، إلا أن ذلك بعيد الاحتمال. وإن ما هو مألوف بشكل أكبر ما هو إلا نوع من الاستياء الذي يتبقى في داخله لأنك قد أجبرته على التراجع.

وعندما تصبح الأمور أكثر هدوءاً، عليك أن ترجع إليه من جديد لكي تتحدث عن المسألة الأساسية. وهذا ما سستم تغطيته في الحديث الثالث من هذه الأحاديث.

إن مات لن يبحث الأمر

على الرغم من أن بعض الناس يتجنبون المواجهة مع الرئيس لأنهم يخشون من تفجر الوضع، إلا أنني أعتقد أن الاحتمال الأكبر هو أن مات سوف يستمر في محاولة إسكاتك، دعنا نرى كيف تتعامل مع ذلك.

أنت:	مرحباً يا مات، هل أنت جاهز لاجتماعنا؟
مات:	نعم، بالتأكيد، ادخل.
أنت:	هل أردت التحدث في موضوع تدريب المبيعات؟
مات:	نعم. كيف حصلت على معلوماتك الخاصة بالمبيعات؟
أنت:	لقد عملت أنا وويندي معاً.
مات:	ما الذي يعنيه ذلك؟
لقد حانت لحظة الحقيقة أنت:	حسن، إن الأشخاص الذين يعملون لدي بحاجة للحصول على المعلومات بأسرع ما يمكن، وعلى هذا فقد أقنعت ويندي بأن تسمح لهم بإلقاء نظرة
المشاكسة أو أن تدفنها.	على بعض المواد التي تتعلق بالمبيعات.
مات:	حتى قبل أن أوقع عليها؟
أنت:	نعم، ولكن

مات :	وحتى لو كان ذلك يعني إعطاء العاملين في المبيعات المعلومات الخاطئة؟
أنت :	الخاطئة؟
مات :	نعم، كأن تدرج الفترة التجريبية على أنها شهر بينما غيرتها لتصبح أسبوعين .
مات :	لكن هذه التفاصيل يمكن استدراكها قبل نشر خطة التدريب .
مات :	يمكنك أن تتهاوى فوق أنت : سيفك طالباً الصفح أو أن تحاول الوصول إلى المسألة الحقيقية .
مات :	تفاصيل! إنك قد ترى أنها تفاصيل، ولكن حاول أن تقول ذلك لإدارة المبيعات عندما يفوتنا ربع السنة المحدد لنا .
أنت :	لم أكن أقصد أنها غير هامة، ما قصدته هو أن الخطة سوف تدقق قبل أن تعلن .
مات :	ولكن لن يكون علينا أن نقوم بذلك مطلقاً لو أنك انتظرت حتى أعطي موافقتي .
أنت :	قد يكون الأمر كذلك، غير أنني أتساءل في ما إذا كان هذا المشروع علامة على وجود مشكلة أكبر .
مات :	مثل ماذا؟
أنت :	يبدو أن لدينا مشكلة متكررة . هناك تأخيرات في تطوير المنتج وتأخيرات في المبيعات وبالتالي لا يتوفر لدي الوقت الكافي من أجل وضع برنامج تدريب جيد .
مات :	آه، حقاً؟
أنت :	نعم . . . كنت أفكر في ما إذا كان يمكننا أن نعمل معاً بدءاً من المنتج وانتهاء بالتدريب، سيكون لدينا عندئذ منتج إجمالي أفضل .
قم بخطوتك	

هل تشكك في طريقة إدارتي للعمل؟	مات:
أبدأ، إلا أنني أريد أن أقدم لك ما أنت بحاجة إليه،	حسن، إنك تشكك أنت:
إنني أعتقد حقاً أن فريق مشروع مشترك سيكون	فعالاً، ولكن لا تدعه
الطريق الأفضل.	يحرفك عن طريقك.
لكي يمكنك توزيع المسؤولية.	مات:
آسف؟	أنت:
لقد سمعت ما قلته لك، حسن، إنها طريقة ذكية	مات:
لكنها لن تنطلي.	
هل تقول بأنك تعاني من مشكلة في ما يتعلق	هناك شيء ما يدور، أنت:
بعملي؟	حاول أن تصل إليه.
كلا، كلا، ليست لدي مشكلة بالتأكيد، إنني أقول	مات:
فقط بأنني أريد أن أحافظ على الطريقة التي نمارس	
بها العمل.	
تعرف أنني قليل الإحساس إلى حد كبير، وأفضل	أنت:
أن أعرف ما إذا كان هناك ما يزعجك من الأمور	
التي أقوم بها.	
كلا، كلا، ليس هناك أي شيء.	مات:
إذن كلانا على ما يرام مع بعضنا؟	أنت:
آه. قطعاً.	مات:

هل تصدق مات؟ إنني لا أصدقه. يبدو أن لديه مشكلة فعلاً في ما يتعلق بعملك إلا أنه لن يقولها لك، على الرغم من أنك قد طلبت منه أن يكون صريحاً معك. وإضافة إلى ذلك، فإنه ينظر إلى محاولتك لاقتراح طريقة أفضل على أنها خدمة لمصلحتك، وطريقة لتجنب التعرض للوم على المشاريع التي فشلت، إن مات لم يكن طاهراً معك وقد اختار إبقاء دوافعه الحقيقية وحوافزه سرية.

وإضافة إلى ذلك، فإن مات حاول أن يحرفك عن طريقك باتجاه بحث

تفاصيل التدريب، وكان سيسعده جداً أن يجادلِكَ حتى القاع حول تفصيلاتها بدلاً من أن يترك لك ثغرة تنفذ منها إلى طرح المسألة الأكبر. إنه قد لا يكون مدرَكاً لما يقوم به، ويظن أنه يبرهن كونه على حق وأنت على خطأ لا أكثر. وعلى هذا فإن عليك أن تحافظ على تركيزك على ما ترغب في إثارته وأن تعود دوماً إلى المسألة الجوهرية. ولا تدع مات يبعدك عن النقاط الحاسمة.

وبما أن مات لن يكون صريحاً معك، فإن من غير المحتمل أن تحصل على جواب محدد في ما يتعلق بما يجري، فضلاً عن أنك تكون قد بدأت السير على طريق القراءة في أوراق الشاي، والبحث عن العلامات في أحشاء الخروف المنظماتي. إن ذلك يدفع إلى جنون الارتياح، فإنك إذا ما كنت تعمل مع رئيس لا يستطيع أن يكون صريحاً حتى عندما تنحني إلى الخلف كي تحصل على المعلومات الاستراتيجية، فإن عليك أن تفكر في ما إذا كان لك علاقة بعيدة المدى معه، أو أنك تريد مثل هذه العلاقة به. ومهما كانت المشكلة، فإنها سوف تؤرقه، وإذا ما أخذنا بالاعتبار سجل مسيرته، فإن هناك احتمالاً بأنه سوف يحاول طرُقاً أخرى من أجل أن يحصل على ما يريد دون مواجهة.

إن مات سوف يبحث في سلوكه

إن السيناريو الأخير المحتمل، هو أن مات سوف يبحث في السبب وراء ممارساته التي تتسم بطابع الخفاء. وعلى الرغم من أن ذلك لا يبدو محتملاً في الوقت الحاضر، إلا أن هناك إمكانية كبيرة في أن يقوم بذلك وخاصة إذا لم تكن المسألة مسألة مكر بل مسألة نقص في المهارة.

أنت:	مرحباً يا مات، هل أنت جاهز لاجتماعنا؟
مات:	نعم، بالتأكيد، ادخل.
أنت:	هل أردت التحدّث في موضوع مشروع تدريب المبيعات؟
مات:	نعم، ألاحظ وجود بعض الأخطاء مثل طول مدة الفترة التجريبية، من الذي أعطاك تلك المعلومات؟
أنت:	لقد عملت أنا وويندي معاً، لقد سمحت لهم وويندي بإلقاء نظرة على المادة.
مات:	نعم، وإنك ترى إلى أين قادك ذلك، إلى معلومات خاطئة!
أنت:	آسف، سوف أطلب من إدارة المبيعات أن يقلّبوا المادة من جديد.
مات:	حسن، لولا أنك لم تصبح مُرتَجلاً لما كنت بحاجة لأن تطلب ذلك.
تجاهل التعليق باستخدام أنت:	لقد قمت بذلك لكي يتوفر للشباب الذين يعملون معي الوقت الكافي لوضع برنامج تدريب جيد.
مات:	وما هو مستوى الجودة الذي يمكن أن يكون عليه بوجود أخطاء كهذه؟
أنت:	لكنها تفصيلات، إن اطلعنا على تفكير جماعة المبيعات بشكل مبكر قد أعطانا ما نحتاج إليه من الوقت.
مات:	إنها ليست تفصيلات.
توقف عن الرقص حول أنت:	ما هي المشكلة يا مات؟ هل أن السبب هو أنني
المسألة وقم بعض الرصاصة	عملت وويندي معاً؟
مات:	كلا، إن ذلك لا يهمني.
أنت:	حسن، إذن ما هو السبب؟

مات :	آه، انظر، إنس الأمر، إنه لا يستحق ذلك.
أنت :	لكن هناك شيئاً ما يؤرقك .
إلى مات ولذلك فإنه يتجنب الأمر. تابع الضغط .	
مات :	حسن، بما أنك سألت، إن هذا المنتج الخاص بالتدريب لا يختلف عن غيره .
أنت :	معنى ذلك؟
مات :	ليس جيداً بمستوى كاف، إنه مثل المنتجين اللذين وجدا قبله .
أنت :	لكن المنتجين الآخرين كانا عبارة عن مشاكل لأن الوقت الذي توفر لنا لم يكن كافياً .
مات :	وكذلك فإن هذا المنتج مليء بالأخطاء .
أنت :	لا أوافقك على ذلك، لقد كنت أحاول أن أؤمن للشباب الذين يعملون معي المزيد من الوقت كي يتمكن من تجنب مشاكل الماضي .
مات :	ولكن لم يكن يبدو أن ذلك قد شكّل أي فرق .
أنت :	لا أوافقك على ذلك، إن لدينا بالفعل خطة تدريب أفضل من ذي قبل .
مات :	مع الأخطاء .
مات، أنت :	حسن، لقد سبق لنا أن كنا في أجمة شجر التوت هذه حول الموضوع نفسه، حاول أن ترجع إلى لب الموضوع .
مات :	حسن، بمثل هذا النوع من المنتج، فإنني لا أرى السبب في حاجتنا إليكم أيها الشباب .

عليك أن تقول ما يأتي أنت:	إنني سعيد بأننا قد كشفنا الغطاء عن هذا الأمر، ولم تكن تشعر به.
لماذا لا تعتقد أن هناك حاجة إلينا؟	إنني فقط لا أرى كيف يمكن لقسمكم أن يرفع من قيمة الأمور.
مات:	حقاً؟ إذن أنت غير مقتنع بأن الوقت كان هو المسألة قبل ذلك؟
لا تقفز إلى حالة الدفاع أنت:	ليس عندما تقدم لنا شيئاً مثل هذا.
أسرع مما يجب.	مات:
أنت:	حسن، إنني سعيد لأنه قد أتيحت لي الفرصة لبحث الموضوع.

يمكننا من أجل أغراض البحث أن نترك ذلك الحديث. إنك قد تمكنت من إثارة المسألة الدفينة، وهي أن مات قد قرّر لسبب ما أن وحدتك غير ذات قيمة.

إن هذا أمر يصعب سماعه ومن الطبيعي أنك سوف تقفز حالاً إلى حالة الدفاع عن الأشخاص الذين يعملون معك. ولكن عليك أن تتذكر أن ذلك لا بد أن يكون صعباً على مات، وإلا فإنه ما كان ليستعمل تلك الطرق المعقدة وغير الفعالة من أجل تجنب المواجهة. وعلى هذا، ومهما كان سماع ذلك صعباً، فإن عليك أن تحافظ على هدوئك. إذ إنها الطريقة الوحيدة للوصول إلى أساس الأمر كله، وإنك إذا ما خرجت عن طورك فإنه سيفعل الشيء نفسه وبالاتي فإنكما لن تصلا إلى أية نتيجة.

وبالنسبة للحديث الأخير، من المهم ألا تنجرّ إلى الجدل حول التفاصيل. إذ إنك قد تضيع كل وقتك في الجدل حول ما إذا كانت الأخطاء في خطة التدريب هي أخطاء كبيرة أم لا، دون أن تنفق أي وقت على المسألة الحقيقية، وهي أن مات ينظر إلى هذا المشروع على أنه مثال آخر عن العمل السيئ.

إن ذلك ليس من قبيل الإيحاء لك بأن لا تجادل، بل إن عليك أن تنتظر مات حتى ينتهي من تفريغ ما يشكو منه، وعندما يفعل ذلك وتؤكد من أنك قد تفهمته «حسن»، دعنا نتأكد من أنني قد استوعبت ذلك، إنك غير متأكد من أن الشباب الذين يعملون معي يقدمون نفعاً بسبب المشاكل التي عانينا منها سابقاً، هل هذا صحيح؟». ويمكنك التعامل مع ملاحظاته نقطة نقطة، وإذا ما شعرت بأنك تتميز غضباً بشكل حقيقي وإنني سوف أدهش إذا لم تشعر بذلك. فإن بإمكانك أن تحدد موعداً لاجتماع آخر في ما بعد لكي تتيح لنفسك ما يكفي من الوقت اللازم كي تهدأ وتنظم أفكارك.

ومهما كانت الطريقة التي تتعامل فيها مع الموقف، فإن عليك أن توضح لمات أنك تقدر ما قاله لك، مهما كان سماعه صعباً عليك «حسن»، إنني أشكرك على صراحتك معي، أظن أن ذلك كان قاسياً إلى حد كبير». وعليك أن تثني عليه مقابل إثارة المسألة وبذلك فإنه سوف يثيرها مرة أخرى، وإلا فإنه سوف يعود إلى طريقته الخفية إذا ما ظهرت مشكلة أخرى.

إنني لا أقلل من مقدار الصعوبة في ذلك، إلا أن القيام به سوف يرسى أسس علاقة مع مات تتميز بالانفتاح بدلاً من التكتّم.

كما يمكنك أن ترى، فإن قدرتك على إظهار المشاكسة لدى رئيسك لا تتوقف على مهارتك إلى حد ما فحسب، بل إنها تتوقف أيضاً على مدى استعدادك للتحدث عن المسائل غير المريحة، وإذا لم يكن مستعداً لذلك، فإنك لن تستطيع إجباره على التحدث عنها، ولكن إذا ما رفض البحث فيها، فإن عليك أن تقرّر في ما إذا كان هناك مستقبل لك معه أم لا.

الخلاصة

كما أن إظهار المشاكسة لدى موظفيك وزملائك هو أمر صعب ويحمل طابع المخاطرة، إلا أنك عندما تقوم بإظهاره لدى رئيسك فإنك بذلك تزيد من إظهاره لدى موظفيك وزملائك، وعلى أية حال، وعلى الرغم مما يحمل ذلك

من مخاطر، إلا أنك قد تدفع ثمناً أكبر إذا ما واصلت العيش ضمن بيئة تعاقبك على تفكيرك، وتكوّن مستوى من عدم الثقة بالآخرين وتجبرك على التصرف وكأن هناك خطراً على استمرار وجودك. وهناك أحيان يكون فيها تغيير تلك الحالة غير الصحية أمراً يستحق المخاطرة.

سوف يغطي الفصل الآتي طريقة أخرى يمكنك بها أن تساعد المنظمة على تعزيز المشاكسة والإبداع.

النقاط الرئيسية

- عندما تعمل على إظهار المشاكسة لدى رئيسك، عليك أن تقرّ أولاً ما إذا كان يستحق المساعدة أم لا.
- إن إظهار المشاكسة لدى رئيسك يتوقف على مهاراتك وعلى علاقتك مع رئيسك وعلى التاريخ السابق لرئيسك وعلى توقيت الأمر.