

## الفصل العاشر:

## تاجر الخوف

نظرة سريعة لرئيس العمل هذا:

- صارم.
  - ساحر ولكنه بارد.
  - متسلط عدواني.
  - يشجع العصبية.
  - مناور.
  - لا يمكن التنبؤ به.
- تاجر خوف مؤسساتي - الشركات التي تعتنق ثقافياً الخوف أداة.

## نموذجياً:

- خطر عال / وظائف ذات مكافأة عالية.
- تحول الموظفين الكبار.
- تدريب كفاحي / أهداف.
- فرص إدارة سريعة المسار.
- هذا الرئيس يرتبط ارتباطاً دقيقاً مع:
- صديق، ثم خصم ثم صديق مرة أخرى.
- مالك عمل تجاري صغير.

## ما الفرق؟

قد تدهش كيف يختلف تاجر الخوف عن الرئيس مجنون السلطة.  
إليك ما يميزها:

الرئيس مجنون السلطة ينفذ عملية الشركة بطريقته الجنونية المعتادة. إنه يدفع مسيرة الشركة، ويتمتع بالإشارة إلى حيث أتت، لا تتلقى وفقاً لقاعدة هذا وذلك. إنه يتفحص عن قرب عملك طوال الوقت، ولكنه ليس بالضرورة يضع عينه على هدف أكبر، إنه يركز عليك.

التاجر الخائف هو مخلوق مختلف. إنه لا يهتم بكيفية أدائك لعملك، ولكنه يكون شديد الاهتمام بما تقدمه أو تحققه.

هناك نمطان من الرئيس تاجر الخوف، ولكن النتيجة واحدة: إنهما يولدان البؤس في عالم العمل.

ثمة نوع من تاجر الخوف هو الفرد الذي يسيطر على إمبراطوريته الصغيرة الملأى بالموضوعات المخيفة.

قد يكون صاحب العمل، أو شخصاً ما يعمل ضمن مؤسسة أكبر كثيراً.

النمط الآخر من تاجر الخوف ضمن مؤسسات تستخدم الخوف بوصفه «أداة إدارة». الخوف يشجع عليه من قبل المؤسسة. المديرون يشرفون على مستخدميهم ويقودونهم به، ويستأجرون عن عمد أفراداً غير متوقعين ممن هم غير متخصصين تجاه هذا الأسلوب من الإدارة. أن تجد نفسك تعمل للآخر فهذا ما يزال خطأ سيئاً. سيكون من الصعب بالنسبة إليهم أن يستكشفوا في المقابلة.

إن المؤسسات التي تغرس ثقافياً الخوف، قد تألفت مع التقنيات المناسبة وهي متخصصة باستخدام أساليب الإدارة. إنها تستخدم بانتظام عملية «المقابلة السلبية». وهي تملك علامات مميزة وأسماء لفرق ومجموعات ومستويات مختلفة. إنها تخلق جداول وفتات وموضوعات وأهدافاً و«قوائم خجل» و«خاسرين» والأشكال السلبية الأخرى للتجمعات.

### تاجر الخوف - بوصفه رئيساً منفراً.

تاجر الخوف في مؤسسة صغيرة، أو حيث يكون مالكو العمل، لديه نطاق من النفوذ ملحوظ بوضوح، ولكن في مؤسسة كبيرة مثل هؤلاء الناس ينحتون كوة لأنفسهم، ويخلقون عالماً صغيراً يسيطرون عليه بالمناورة، وإنهم قادرون على المناورة مع بعض الشخصيات القوية على نحوٍ مدهش. إنهم يفرغون خوفهم للتأكد من ضمان نجاحهم بسلسلة من الأهداف: عملهم القادم، ومقابلة هدف، وتقديم خدمة أو إنتاج، وتشجيع... ومهما كان ما يسعون إليه، كي يضمنوا أن السياق الذي يعملون ضمنه، فإنه سوف يضمن النجاح في تحقيق هدفهم.

غالباً ما يظهرون واثقين بأنفسهم ثقة ساحرة، ويستخدمون هذا جزءاً من إستراتيجيتهم للسيطرة عليك. في صميم مناورتهم تكمن الطريقة التي يديرون بها علاقاتهم مع موظفيهم. لقد صادفت على الأقل سيناريوهين مختلفين. كلاهما، حيث تكون المناورة قائمة على الخوف من أن يكونوا خارجاً بدلاً من أن يكونوا في الداخل.

تاجر الخوف محاط بزمرة من المحاسيب، إذا لم تكن واحداً من هذه «المجموعة الداخلية» فإنهم سيخلقون أوضاعاً تجعلك بائساً من الانضمام

إلى «الداخل». كيف يفعل «تاجر الخوف» ذلك؟ لأن كل واحد يطمح إلى أن يكون المفضل، لا يحتاج المرء إلا للقليل لجعل الناس يتواطؤون ويسخرون من أولئك الموجودين في «الخارج».

المفضلون يحصلون على لقب. هذا اللقب قد لا يكون صحيحاً سياسياً تماماً، ولكنه مقبول لأنه لقب، إنه يُعطى بمودة، أليس -بالطبع- هو عرقياً أو جنسياً؟ إنه يشق الطريق بأي اسم ممكن. إنه جزء من عملية الضبط. والحقيقة أنه خارج عالم التاجر الخائف فإن مثل هذه الأسماء منتقصة، ولكن الموضوعات توضع مع الاسم؛ لأنه يعطيهم فرصة أكبر كثيراً كي يكونوا «في الداخل». ومن المؤكد أن هذا الاسم قد أعطي من قبل الرئيس المسيطر على السلطة، لذا لا يمكن أن يكون سلبياً، أليس كذلك.

وهكذا يا «فاتي» (أنا لا أشعر بالحاجة إلى تقديم أمثلة أكثر) سيكون مثالنا المختار.

«مرحباً فاتي، هل تستطيع أن تأتينا بمبيض للقهوة؟»

«مرحباً فاتي! أنت الرجل المناسب لتقودني إلى المطار؟»

«مرحباً فاتي، أنت سمين جداً إن الشخص الذي يأكل طوال النهار، لن يقوم بأي عمل!»

«مرحباً فاتي، أعتقد أنني سأدعك تغادرننا إذا أصبحت رجلاً أسمن!»

«مرحباً فاتي، جهد جيد في العمل البارحة، هل تحتاج إلى أن تأكل

أكثر... وهكذا.

إنها متعة لا تؤذي، أليس كذلك؟ إنه هدف للفكاهات، إنه يعرف أن الرئيس يستطيع أن يأخذ الأمر أبعد فأبعد.. هو يدعه. هل بدأت تتسفه؟! أعتقد ذلك. إنها تخرج عن السيطرة. تخيل فريقاً كاملاً حيث الرئيس ينسف ببطء الأفراد عبر تفريق مبطن متقطع. أحياناً تكون هدف الفكاهة أو النقد وزملاًؤك جميعاً يضحكون عليك. لماذا؟ لأن هؤلاء الآخرين متحررون كثيراً من أن يكونوا هم أنفسهم الهدف.

إذا كنت راغباً في تحدي هذه السلوكيات، فإن ثمة نتيجة سعيدة، تستطيع أن تتعلم من مثل هذا النوع من الرؤساء. هناك أيضاً جانب سفلي مظلم. إذا سمحت - مع مرور الوقت - لهذا النمط من المشرفين أن يجعل قوتك تتآكل، فإن هذا قد ينعكس بسهولة على حياتك الشخصية. قمعه المستمر وسيطرته على عملك المهني يمكن أن يسبب ضرراً شديداً.

نفوذ الرئيس هذا يمكن أن يتسع مع الوقت والشركات. رأيت رجالاً نامين يتبعون - نظراً لشعورهم بالولاء الذي في غير مكانه - رؤساء يعاملونهم بهذه الطريقة من دور إلى آخر، فالثاني والثالث، أو حتى أربع مرات. الرئيس يعدّ هذا معروفاً. «تعال وانضم إليّ، سيكون الأمر كما في الأيام الخوالي، الفريق القديم معاً ثانية!» ولكن هل يأخذ حقاً مجموعته معه، كي يشعر بالراحة مثل رئيس الجماعة المرححة، قد يبدو كأنه ولاء، ولكنه أن تكون المفضل لدى رئيس ساحر يستطيع أن يؤثر في فريق، فإنه تكلف أيضاً. إن صداقته مزيفة.

آخرون يعملون لدى هذا النوع من رؤساء العمل وجدوا أنفسهم في غرفة عمليات طبيب، عندما تتقلص الثقة حقاً فإنها لا تؤثر على حياتك العملية فقط، ولكنها قد تؤدي إلى كساء شديد.

هذا النوع من المديرين سوف يجمع مهنتك كما سيقمع ثققتك. وهذا يمكن أن يؤثر عليك مالياً، ويحد بالتأكد من فرص ترويجك. إذا كنت لا تملك الثقة بمواجهة هذا النوع من الرؤساء، أو مقاومة لابعيه - فابتعد!

### لغة عدوانية.

اللغة التهكمية بدورها قد لا تبدو مسألة كبيرة، ولكنها تتراقق مع سلوكيات أخرى. رئيس «تاجر الخوف» يتصل بلغة عدوانية شديدة. إنها قصدها التهديد، إنها عادة فوق القمة، ولا تسمح بأي مناقشة عن أي قرار.

إن بريدأ إلكترونيأ يخبرك عن اجتماع، سوف يتضمن كلمات مثل «إجباري»، و«إلزامي» و«مطلق» مثل: إلى كل فريق العمليات جيني.

ارم الاجتماع مع لها. المحدودة جانبأ.

هذا الاجتماع إلزامي. أي واحد غير قادر على الالتحاق بالاجتماع عليه أن يرفع إلي تقريرأ على الفور مع شرح شامل. غير مسموح للباس غير الرسمي.

أي أشخاص يفشلون في تمثيل الشركة وفقاً للقواعد المقررة سيعاقبون.

لا يقبل بالتأخير مطلقأ، وسينتهي الأمر إلى رسالة تحذير آليأ.

### الأسلوب محدد بـ:

- لا تحية.
- وقف البث - الأشياء الأساسية فقط.
- كل خط يعني تهديداً.

• عدواني جداً.

• لا خيار للرفض / وعدم الالتحاق.

رئيس التاجر الخائف يخطو إلى مكتبه (مصنعه) غرفة عرض بوجه صارم للغاية. هذا جانب آخر من أسلوبه.

إنه يبدو جدياً جداً، عميق التفكير، لا يحب الاختلاط، يعطي انطباعاً بأنه مهم، وأنه يحمل مسؤولية كبيرة وخطيرة، المسؤولية التي يتحملها وحده. وهو يخفق دوماً في أن يكون مجاملاً: «صباح الخير» أو «كيف حالك اليوم؟»، هو قد يوحي بأنه رجل مهم. أنه ماهر، إنه المدير الأعلى!

ثمة طريقة أخرى لخلق جو من الأهمية، هو: كيف يكون رد فعلك على الأشياء.

في مكتب مفتوح / بيئة مفتوحة لا يكتفي رئيس التاجر الخائف بفتح رسالة أو بريد إلكتروني، ويتابع المحتويات بهدوء. لا، إنه يشتم على الفور. إنها درامية وتجذب انتباه الناس حوله. ولكنه لا يقول أبداً ماذا تحتوي المعلومات المبلغة. إنه سيفعل ذلك بانتظام، وأحياناً يطرق بيده بعنف على المكتب.

رئيس التاجر الخائف مغرم بلقاءات فرد مقابل فرد، ولا سيما مع رئيسه. إنه تصرف دراماتيكي ويجذب انتباه الناس بعد كل شيء. لا يهم كثير من الأشياء المهمة من أجل مناقشتها. إذا كان لديك موعد معه فسيخبرك بأن لديه أشياء خطيرة تقلقه، ولكنه سيجد عدة دقائق من أجلك.

هذا الرئيس عامل جزئي؛ مثل مغنية الأوبرا الجانبية، وهو يبني طريقه لتحقيق هدفه عن طريق المناورة بجعل الناس يقومون بأشياء استثنائية، وهو يظهر ولاء مدهشاً، ويمشي بعيداً من أجل أن يسره. إنهم لا يريدون أن يثيروا غضبه، إنهم يعرفون غضبه كل يوم، ولا يريدون أن يكونوا المتلقين لاتصالاته العدوانية. يستطيعون أن يروا في وجهه أنه يخترن مسائل خطيرة. يريدون أن يكونوا في «الداخل» متكرين بأسمائهم المستعارة. وسترضى عنهم السماء عند القيام بشيء ما من أجله، كي يكون موضع مديح لا سخرية.

كل شيء على ما يرام - حتى تخسر فضلك وتصبح خارج المجموعة. لذا فأنت محكوم عليك بأن تكون ضحية، وموضوع تسلية، مساءً إليك ومرفوضاً.

### كيف يمكن أن تتوافق مع هذا؟

أسلوبه المتمتر يعني أنه من غير المتوقع أن تحصل على تأييد زملائك. ولكن اعترف بهذا الرئيس، ولسوف تتمتع بالتأكد بالمشهد. إنه لن يكون دوماً وراء ظهرك يزعجك بشأن عملك؛ لذا فأنت تستطيع على الأقل أن تتقدم وتقوم بعملك. ثمة طرق للتواصل معه تصلح لك، وربما تنزع سلاحه. اعكس أسلوب اتصاليه: كن مختصراً، كن عدوانياً وانس الحسنات. انظر دوماً في عينيه مباشرة عندما تتحدث إليه. ربما من عادته أن يغزو حيزك الشخصي، مما قد يعني في بيئة المكتب أن يتخذ موقفاً، حيث يستطيع أن ينظر إليك باستصغار - حرفياً ومجازياً. وإذا كنت جالساً في مكتبك ودخل إليه، فانهض، ولكن كن قريباً من حيزك، بحيث تسيطر على «الجو». أنت لا تريده أن يشعر بأن له اليد العليا.

إن أفسى شيء تتبعه هو ألا تجيبه إذا ناداك بأي اسم غير اسمك الحقيقي. لا تُجب فقط وابتعد وتجاهل محاولاته لمضايقتك. إنه موقف صارم ولكن قم به، وفي النهاية سوف يكف عن ذلك. عليك أن تتخذ القرار كي تبعد نفسك عن لعبته. إنه ليس بأحمق، ما إن يتأكد أنك لن تخضع هناك من بأنك يمكن أن تنتهي بقناة تواصل جيد معه. وطالما أنت لا تؤذيه أو تقيده أو تسبب له أي متاعب فإنه سيغادرك بسلام.

في حقيقة الأمر إنه متمم تقليدي، وإذا جابته فإنه سوف ينطوي مثل رزمة من البطاقات. وإذا لم تكن واثقاً بهذا فلا تفعله. وعلى أي حال، في كل مناسبة كنت أجابه فيها هذا النوع من المديرين، كانوا يصبحون هادئين تماماً، يدورون مثل الجرو. إنهم لا يريدون مشكلة، لديهم جدول أعمالهم، حيث العمل هو العربة. وهم لا يهتمون كثيراً؛ بل وبالتأكيد لن يخاطروا بعربة تفاحهم إذا كان لديك سيطرة حقيقية.

بعض الإستراتيجيات الموصوفة في «صديق ثم خصم ثم صديق مرة أخرى» قد تعطيك فسحة صغيرة ومساعدة في استعادة السيطرة بعدم السماح له بالألّا يحسب حساباً لسلوكك أو ردود فعلك.

## كيف تعامل الرئيس الصارم؟

### ملخص:

- لا تلعب اللعبة.
- لا تستجب للغة جسمه (أنا مهم).
- لا تسمح له أن يناديك بأي لقب غير اسمك.

- جابهه.

- ابدأ بداية صغيرة.

- إنه لا يستحق ولاءك!

## طرق أخرى للتحريض

### التحريض / المناورة

الرئيس تاجر الخوف وثقافة الخوف يحاولان السيطرة والمناورة بخداك وترويعك وإهانتك. التحريض هو التقنية المستخدمة من قبل المنظمات الأكثر ذكاء. هاتان القستان تطرحان أمثلة عن الممارسة الجيدة والسيئة لكيفية استخدام الشركات للتكتيكات من أجل حث (معالجة) المستخدمين. الفروق واضحة، وهي أمثلة جيدة لكل منهما.

شركة لديها 15 بائعاً في فريقها. كل واحد منهم كان لديه سيارة تابعة للشركة. يكفي أن نقول كل واحدة منها من شركة ألمانية كبيرة لصناعة السيارات. السيارة الشاذة الوحيدة كانت سيارة صنعت سابقاً من قبل شركة أوروبية شرقية، حسناً كانت سيارة سكودا.

في كل شهر كان أدنى عارضي المبيعات يستخدم تلك السيارة الرديئة. هذا أوجد منافسة، ولكنه أوجد جواً من الكراهية الخفيفة أيضاً. كان هناك دوماً بالطبع كثير من المزاح الرفيع في لقاء المبيعات عندما تعلن النتائج وتخصص السيارة لمدة شهر. ولما كنا نعرف حوافز رجل المبيعات النموذجي كانت هذه طريقة فاعلة لدفع العمال إلى تحقيق نتائج.

كانت تلك طريقة طريفة لتشجيع البائعين على القيام بعملهم جيداً. في الطرف الآخر من الميزان، ثمة حالة صغيرة للدراسة من اختصاصي للدعم في IT، قال بكلماته إن على الشركة أن تتصرف بالمخصصات واستخدام هواتف الشركة النقالة (الموبايل).

«كنا نعطي هواتف الشركة النقالة عندما نكون خارج المكتب. وأخبرنا أننا نستطيع استخدامها استخداماً شخصياً محدوداً، وأن أي شيء فوق الحد (30 جنيهاً بالنسبة لي) سوف يخصم من راتبي. فكرت في الأمر، واستخدمته بطريقة لا تزيد عن الحد، ولكنني كنت أعرف أنهم سيطلبون إسهاماً إذا كنت مفرطاً جداً.

على أي حال، بعد نحو ستة شهور، حصلنا على موافقة باستخدامه في المكتب مرة واحدة مع تخفيض باستخدام هواتفنا كثيراً. وبعض الأفراد الذين يقتصر عملهم على المكاتب سحبت منهم هواتفهم.

حاولنا أن نشرح أننا كنا نظن أن لدينا ترتيباً، ولكنهم أخبرونا أننا خرقنا النظام.

الشيء الآخر: لقد أخبرنا بأننا نستطيع استعمالها في مكالمات شخصية محدودة بقدر ما نكون مضطرين.

فكرنا بالمطالبة بأن يسمح لنا بالمكالمة دون دفع نقود إضافية. وقد طلب منا أن نوقع رسالة تقييد الموافقة على هذا. بعضنا (وأنا من بينهم) أعاد الهواتف، وقال: «كلا شكراً»، وقد صُنِّفْنَا على أننا «مشاغبون».

أليس ذلك مثلاً كبيراً على تصرف مدير مجنون؟ إن تقنية اجتماعات واحد -إلى- واحد من أجل «إقناع» كل شخص أنه ارتكب خطأ تجاه النظام، ثم تغييره بالسماح بالهواتف ولكن بالتبادل مع دعم مجاني متاح أو كلاسيكي.

أفهم أن المؤسسات تحتاج إلى استخدام أساليب لتشجيع الأفراد على فعل ما يريدون، ولكن كما ترى من هذين المثالين، ثمة طرق ممتازة حقاً للقيام بذلك، وبعض الطرق السقيمة حقاً.

## العمل ضمن ثقافة الخوف

### ملخص:

- تفحص سريع لهذا المدير/ الثقافة.
- ميز السيناريو الذي وضعت نفسك فيه.
- لا تتوقع أن يدوم هذا الدور إلى الأبد.
- خذ كل التدريب للعرض.
- علاقة جيدة لسيرتك الذاتية (CV).
- المكان ليس لشديد الحساسة.
- هذا الرئيس يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:
- مالك عمل تجاري صغير.
- سيد الساعات الطويلة.

## الشركات التي تروج لثقافة الخوف:

إليك هنا ما ينبغي أن تعرفه عن منظمة تشجع ثقافة تاجر الخوف. ينبغي أن تتعرف عليها لتعرف ما هي - بولينغ ربما. تقرر أن تنضم إلى هذه المنظمة بأي وسيلة، ولكن سلامة ذهنك والنجاح الذي ستسمح لك أن تحققه قد يضع في ذهنك فهماً كاملاً لما وضعت نفسك فيه.

ما هي الثقافة والخبرة اللتان تملكهما؟ أي مستوى من الكسب تتوقع؟ هناك شركات قادرة على تقديم مستوى من الكسب - إلى مستوى معين من الناس - بحيث يصبح من غير المتوقع أن تكون قادرة على تحقيقه في أي بيئة أخرى. هذه الشركات، بالدرجة الأولى مؤسسات مبيعات مثل: مبيعات وسائل الإعلام، والتأمين، وشركات التجنيد، وأجهزة الاتصالات، والزجاج المضاعف، وبعض شركات التجزئة، حيث مستوى المكافأة أعلى بدرجة كبيرة من العمل المعتاد؛ لأنها تتحمل درجة أعلى من الضغط والشدة - اللذين تخلقهما الإدارة.

المكافأة كبيرة، والناس يكدحون من أجل هذه المكافآت، وهذا رائع إذا كنت تقهم اللعبة. إليك كيف نميز اللعبة، وكيف تتغلب عليها، وكيف لا تجعلها تدمرك.

هذه المنظمات تدفع وتدفع الناس بقيادتهم والضغط عليهم. وإذا نجحت فإن مكافآتها عالية جداً.

إنها ثقافة طاولة - الطبقة: كل واحد يصنف بحسب ما يتلقى من الشركة. في أوقات دورية يغربل عارضو القاع أو المعارضون الأوفر بوحشية (وسخرية). من المفترض أن موظفي القمة وصلوا إلى القمة

ببطء بسبب أدائهم الفردي. التقلبات العشوائية وتأثيرات النظام الذي وجدوا فيه يجري تجاهلها. يستطيع موظفو القمة أن يكونوا أبطالاً لمدة شهر، ولكنهم يعيشون في خوف من الطرد في الشهر الثاني، وذلك لأنه لا توجد ضمانات على المدى القصير بأن لا يصبحوا فجأة في قاع القائمة بسبب تغييرات في السوق تحدث على نحوٍ طبيعي. أي شيء أقل من تحليل للأداء السنوي لا يصلح لفائدة عارضي القمة، إذا كنت جيداً فقط مثل نتيجتك الأخيرة.

الأدوات الأخرى التي تولد الضغط هي أهداف، ومواعيد أخيرة، وتوقيات اعتباطية، وتدريب مغاير، ومكافآت، وتعويضات ضد تخفيض المرتبة، وإذلال وتهديدات بالطرد.

الكفاح المستمر من أجل نتائج أرفع يمكن أن يفجر الناس، وهم قد يصبحون عدوانيين مثل مستخدميهم الذي يكافئهم. إنها دورة ليس من أجل المكافأة المالية فقط، بل ومن أجل الاعتراف أيضاً. الشركة ترحب بالمنتصرين، وتنوّه بعدوانيتهم وتماسكهم على أنهما مرغوبان جداً ويستحقان المزايا. إنها محاولة لتقليد تلك السلوكيات، ولكنها غالباً في خطر من سلامة عقلك.

نادراً ما يحافظ محققو المبيعات الكبيرة على موقعهم سنة بعد سنة لأن سرعة الخطوة والضغط عاليان جداً.

لعلك صادفت أمثلة على هذا. إذا قبلت أن تنضم إلى شركة كهذه بسبب الطمع. وتريد ذلك المبلغ الكبير - فهذا عندئذ حسن، طالما أنك تعرف ماذا تتوقع أيضاً.

## قصة جاك:

حالتنا القادمة للدراسة هي عند (جاك)، الذي يعيش في كاليفورنية. قصة مثالية «لعامل ثان». فهو قد عمل بعد سنتين من مغادرة المدرسة إدارياً في مكتب، وتأكد له في وقت متأخر بكثير أن الخيار الأفضل كان أن يوسع ثقافته عندما أتحت له الفرصة. كان بوسعه أن يتيح لنفسه فرصاً أكبر بكثير في مجال الخدمة. واحسرتاه، لقد شعر أنه أضع فرصته للقيام بأي شيء حيال ذلك. أصبح مهتماً بالإعلانات الموضوعة من قبل شركة مجوهرات وطنية متسلسلة، تتطلع إلى بائعين في أسواقها لبيع التجزئة، كما تحدثت الإعلانات عن فرص مهنية. سريعة للأشخاص المناسبين، مع فرصة أن يصبحوا مديرين في وقت قصير تماماً. وقد بدا أن الراتب المعروف جيد جداً. وتقدم بطلب.

## المقابلة:

كانت تجربة جاك الأولى مع الشركة تلك المقابلة السلبية. وهذه تقنية لاختبار كيف يكون رد فعلك في ظل ظروف ضاغطة. إذا كنت غير مطلع على الغرض من هذه المقابلة، فمن الممكن أن تكون معلقة. يطرح عليك من يجري المقابلة عدة سيناريوهات مستحيلة بالنسبة إليك، في كل واحد منها ينبغي أن تصف كيف ستحل المشكلة. السيناريوهات تصبح أكثر تطرفاً تدريجياً. إنها تزداد قسوة، وفي النهاية تصبح غير قادر على عرض حلول، وتترك المقابلة شاعراً بالاضطراب والفضل. وفي تجربتي تحول هذا إلى اضطراب عندما اتصل بي هاتفياً - بعد وقت قصير - الشخص الذي أجرى المقابلة معي، ليقول: إنني حصلت على العمل. لم أتحقق ماذا حدث.

## يتذكر جاك مقابله:

«ابتدأت بداية جيدة كما أعتقد... كان الرجل لطيفاً جداً، ولكنني أتذكر أنني فكرت أنه يرتدي ملابس مزخرفة جداً. ولكنني أضمن أن ذلك كان له معنى! سألتني قليلاً عن ماضي، وعمما أردت أن أحقق. قلت له: إنني أردت أن أجمع كثيراً من المال! ثم بدأ يصف مشكلة يمكن أن تحدث في أحد محلاتهم، مثل أن تشكوزبونة أن القلادة انكسرت، إنه خطأ وتحتاج إلى استبدالها. ثم وجدنا أنه لا يوجد غيرها في المحل، ماذا ينبغي أن أفعل؟ قلت للرجل إنه ينبغي أن أتصل بمحل آخر ليرسلها إليها. ثم قال: ماذا إذا اشتكت ثانية لأنها هدية لخطيبها في عرسها، وذلك في الغد. قلت سأرتب الاتصال بمخزن آخر وأرسلها إليها. ثم قال الرجل ما الحال إذا لم يجدوا قلادة أخرى مطابقة تماماً حتى في مخزن آخر. قلت: سنحاول أن نجرب إصلاح القلادة الأصلية. ثم قال لي: إن الذي يصلح الجوهرة مريض وغير موجود، ماذا نفعل الآن؟»

«سيستمر الحال على هذا المنوال حتى لا تستطيع القيام بأي شيء فاعل. في البداية بدت نوعاً من المزاح والتحدي، ولكن ذلك جرنني إلى لعبة، بحيث إنني في النهاية كنت أشعر بالانزعاج بسبب الزيون المسكين لأنني لم أستطع أن أحل مشكلته. لم أكشف الخدعة التي كان يحيكها الشاب، لذا ظننت أنه لا بد أن يكون غيباً.»

«انتهت المقابلة، هز يدي وقال: إنني حصلت على العمل! كدت أشعر بالإغماء، كنت مدهوشاً إلى حد أنني لم أستطع أن أصدق كيف حدث هذا!«.

اكتشف جاك بعد عدة أسابيع فقط - بعد أن بدأ عمله - أن ذلك كان أسلوباً تقليدياً. الشركات التي تستخدم هذا تقول: إنه يعني أنهم يمكن أن يكونوا متأكدين من أن أحداً ما لن يكون عدوانياً جداً في موقف صعب كهذا على سبيل المثال، مما قد يعني احتمال استخدام زبون. من ناحية ثانية إنها عملية خاطئة، نظراً، لأن من يجري المقابلة لا يستطيع أن يعرف ما إذا كان من يجري المقابلة معه يعرف الأسلوب، أو أنه يلهو فحسب. وقد ينتهي بهم الأمر لديه القدرة على أن يسوق زبوناً.

بدأ جاك عمله في مخزن للمجوهرات. كان حانوتاً كبيراً ومزدحمًا جداً في معظم الوقت. جزء كبير من المكافأة كان قائماً على العمولة، وهكذا فإنها تدفع كي «تكشف» الزبائن حالما يدخلون الباب كي يجدوا ما كانوا يتطلعون إليه.

### تابع جاك:

«وجدنا الناس يأتون عموماً إلى المخزن، وهم يقصدون إنفاق بعض المال. ربما شاهدوا شيئاً ما أعجبهم في الواجهة، أو أرادوا شراء هدية لشخص خاص، كان عملنا أن نتأكد أنهم أنفقوا أكثر ما يمكن، وأكثر مما أرادوا.

كان لدى الشركة نحو 30 مخزناً عبر البلاد، وكنا جميعاً مهتمين بتقارير المبيعات التي كانت تنشر كل أسبوع. كان كل مخزن فيه ما بين ثمانية بائعين إلى اثني عشر بائعاً، وكنا جميعاً نعمل جيداً. نستطيع أن نحصل على ترقيات لكونك متفوقاً في المخزن، قمة في الولاية، وقمة في المنطقة، وقمة في البلد، نعم، إن الأفراد المتفوقين يستطيعون تحصيل أموال وفيرة.

كل واحد كان يريد أن يكون في القمة! كان ذلك هو المفتاح. بالنسبة إلى كل واحد آخر كان هذا أمراً حازماً. رجل مبيعات في الذروة فعندئذٍ في المخزن يحصل على صفوة الزبائن، على سبيل المثال إذا كان المخزن فارغاً وكان أحدهم يمشي فيه فإنه يقترب منه. الشركة تعتقد أنه إذا كان الذروة عندئذٍ سيحصل على أفضل فرصة من أجل تحقيق مبيعات جيدة. كل شيء كان معداً لمساعدة أفراد القمة، وكل واحد كان يطمح أن يكون أحدهم. كان بوسعنا جميعاً أن نرى أنه من الممكن تحصيل نقود كثيرة، وكنا جميعاً نعمل كالمجانين كي نحصل على ذلك، ولكنه أمر صعب إذا لم تحصل على بعض أوقات الراحة.

### وتابع جاك الشرح:

الأفراد ذوو المبيعات الأدنى كل أسبوع اعتادوا أن يواجهوا وقتاً صعباً حقاً في اجتماع مبيعات ما بعد العمل، عندما يفصل بعض الأفراد ونعرف من كان أضعف الموظفين. اعتاد المدير أن يقود الأنشودة: «رجل خاسر! خاسر! خاسر! ولم يكن أحد يحب أن يكون ذلك الرجل! إذا كنت أدنى العارضين لمدة شهر، فإنك ستطرد من العمل! كان ذلك تحقيراً أيضاً. المدراء سوف يجعلون ذلك الشخص يمشي في المقدمة يوم الجمعة ليلاً. كان ذلك يعني إهانة علنية - كان عليه أن يشعر بفشل حقيقي. رأيت كثيراً من الأشخاص يأتون ويذهبون، بعضهم كان يعدّ ذلك أمراً سيئاً حقاً. ولكن الأسوأ هو أن تكون في القمة. عملت على أن أذهب إلى هناك بعد نحو ثمانية شهور.

عملت بدأب شديد، ولم آخذ أبداً أي وقتٍ للغداء أو القهوة أو أي عطلة، كنت أريد تلك الدفعة الكبيرة! كانت الشركة تعرف أنه لا أحد يستطيع أن

يحافظ على ذلك المعدل من العمل، ولهذا السبب كان لديهم دوماً الأفراد الآخرون، وهم مستعدون لأن يجلسوا عند عقبك.

أنت قمة لمدة من الوقت، وتحصل على راتب عال، ولكنك تعلم أن هناك كثيراً من الأشخاص ينتظرون أن يأخذوه منك. المدير يذكرك كل يوم بذلك! إنك تصبح شديد العدوانية - ومديرك يشجعك على ذلك، إنه يريدك أن تظهر شجاعتك في الخارج. عندما خسرت مركزاً رفيعاً، خسرت ما هو أكثر من المال. إن وجودي في القمة أعطاني بعض المزايا الممتعة: مثل التخفيض على البضائع، والإجازات الاستثنائية. ولكن أسوأ شيء أنك فقدت الاحترام. المدير لم يعد يدعوني «الرجل»، وكان يدير رأسه عندما ينظر إليّ، ويطلق عليّ صفة «خاسر» عبر زجاج المكان.

وهذا ما جعلني مستاءً!

اتبعت جاك طريقاً تقليدياً في مخزن المجوهرات. تحقق من حقيقة الموقف في وقت مبكر. لقد حقق موقعاً رفيعاً ولكنه تأكد أنه لا يستطيع أن يحافظ على تقدمه. عندما بدأت السخرية والإذلال أخذه وهو يرى كثيراً من الرفاق الآخرين يسيرون فيه أيضاً. وترك بعد وقت قصير بعد أن فقد موقعه الرفيع، واستطاع أن يتجنب مسيرة العار «الخاسرة».

عندما أدركت تماماً كيف يعملون، شعرت أنني بحاجة لأن أعود خطوة للسواء، ورأيت ذلك كما كان ينبغي، وهذا بدوره جعلني أتدبر الأمر. بعض الزملاء كادوا يصابون بالجنون، وكانت هناك أيام كنت أشعر بالرغبة بضرب مديري؛ فقد كانوا لا يسهمون ولو بشيء قليل، وكانوا يرونهم مثل دجاج التفريخ، وإن لم تكن في أعلى القائمة فمن الصعب ربح أي مال،

كان الوضع دوماً مجرد مطاردة ذلك المنصب الرفيع، وهناك دوماً أحد ما جاهز وراءك كي يأخذه.

كنت أحترق في النهاية، لم أكن أستطيع النوم، وكنت أشعر بالمرض كل يوم جراء فكرة الذهاب إلى العمل، كنت أكره أولئك الأشخاص.

أمل أن هذا يصور كيف توجد هذه المنظمات في بيئة يسودها الخوف.

ولكنك قد تتساءل: هل هو اقتصاد مزيف؟ هذه المؤسسات بالرغم

من أنها تقوم بمبيعات عالية، فإنها تخسر بالطرق الآتية.

- استخدام وطرد مستمران - تضمين الكلفة.

- الاشتهار كموظف فقير.

- الموظفون المضغوطون - هل يمثلون أفضل البائعين؟

□ لا أحد يحب البيع الصعب.

- بيئة متشنجة في المتجر.

□ ليست تجربة تبضع ممتعة.

- مستخدمون سابقون ساخطون.

- نظراً لخطوة أكثر غفراناً، فإن رجال المبيعات هؤلاء يستطيعون أن

ينتجوا لمدة أطول بدرجة كبيرة.

- خسارة مهارات ثمينة ومعرفة.

يشجع مديرو المخازن على جعل المستخدمين فزعين من نتائج عدم

التسليم، وتركيز الانتباه على الفشل واستخدام الإذلال العلني، والسخرية،

والعدوان لتوجيه هذا الخوف. قد تقول: إن المستخدمين يستحقون كل ما يحصل - إنهم مجرد مهتمين للحصول على مكافأة. حسناً، هذا يمكن أن يكون صحيحاً جزئياً، ولكن الدور نادراً ما يشرح مقدماً، قد يكون جزءاً من صدمة عندما تكون قد خدمت سابقاً لدى شركات «طبيعية»، ولا تتأكد مما وضعت نفسك فيه.

بالإضافة إلى ذلك هذه الشركات تستهدف المرشحين الأكثر تعرضاً للهجوم. المدير سوف يعزل يديه طرباً عندما يعرف أن لديه مقابلات مع أب شاب لعائلة جديدة يدعمها، أو أم وحيدة تحاول أن توفق ما بين العناية بالطفل، وأن تقدم للجميع المطالب الأخرى التي يملئها مركزها. بقدر ما يكون لديك أكثر في طبقك ستكون موضع ترحيب أكبر؛ لأنهم يعلمون أنهم ما إن يملكوك ستكون فاقد الأمل في المحافظة على العمل، وسوف تعمل في هذه الأيام كلما كان لديك دين أكبر ومسؤولية، تصبح أكثر جاذبية لكثير من الموظفين. إنهم يعرفون أنك لن تخفق في النهوض صباحاً، وهم سوف يأخذون كل مزية في هذا. إن مؤسسة بمثل هذا النمط من الخوف المؤسس هي في وضع جيد من أجل استغلال هذه القابلية للانجرار.

### إستراتيجية التغلب على المشكلات

الطريقة الرئيسية التي تتغلب بها هي التعرف على العمل والقبول به كما هو عليه. بعض الأفراد سيكونون دوماً ناجحين نجاحاً استثنائياً في هذه السيناريوهات. ولكن تذكر كم من الناس سوف تحركهم الشركة فيما يخص هذا العدد الصغير من «النجاحات»، إذا كنت تستطيع أن تترفع إلى منصب مدير أو رئيس مكتب قبل أن تخسر سلامة صحتك إذا ...

حظاً سعيداً إذ بالنسبة إلى جانب كبير من القوة العاملة لن يكون في المركز الأطول مدة.

العب اللعبة، نعم، في داخل نفسك. إذا كنت تعرف أنها لعبة الوقت الصعب والبيئة الصعبة، فلا تحاول أن تدرسهما في الوقت نفسه، لا تفعل ذلك عندما يكون لديك أشياء معقدة أخرى في حياتك تقوم بها.

تعلم من المنجزين الكبار للعمل - اسألهم كيف قاموا بذلك، واحصل على أقصى ما تستطيع من معلومات. وإذا كنت تستطيع أن تكون واحداً من الأفاضل، فهذا شيء ستملكه مدى الحياة.

تذكر أن المديرين يوجهون من أجل استخدام تكتيكات الخوف الموصوفة هنا، لذا لا تأخذها شخصياً. التقنيات السلوكية الأكثر دقة الموصوفة بـ: «الصديق ثم الخصم ثم الصديق ثانية»، من المحتمل كثيراً أن تضيع في هذا الحشد. ولكن لا تضع نفسك. هذه البيئة تكافئ العدوان، ولكن حاول ألا تستخدمها خارج العمل. إن قول هذا أصعب من أن يفعل، أنت لا تملك أن تكون «قمة» في حياتك الاجتماعية، اطلب تغذية راجعة أمينة من صديق إذا كنت تفكر أنك يمكن أن تخسرها!

اعتن بنفسك. لا تحرق الشمعة من طرفيها إذا كنت تتوقع أن تحصل على منصب رفيع. راقب العلامات التي تحرقها. لقد طورت انتفاضاً متميزاً جداً بعين واحدة عن العمل مع إحدى الشركات التي مارست هذه التقنيات!



## إدارة تاجر الخوف

### موجز:

- كن واقعياً بشأن ما تحصل عليه.
- لا تأخذ الأمور على أنها شخصية.
- انظر إلى كل شيء بمنظوره الصحيح.
- لا تتوقع أنه سيستمر إلى الأبد.
- لا تأخذ التقانات إلى البيت.
- تمتع بمجد أن تكون في «القمة».
- اعتن بنفسك.
- عش حياة صحية - سوف تحتاج إلى طاقتك.
- إذا بدأت تميل إليك، تذكر هذه النقاط:
- التحق بالبرامج التدريبية جميعها، يمكن أن تصل إلى خلاصة عملك.
- لا تقبل أبداً أن هذا هو المبدأ، إنه أسلوب لهذه الشركات.
- هذه الثقافة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع:
- مدير المبيعات.
- أنا وظفتك والآن أكرهك.