

الفصل الرابع:

صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى

مراجعة سريعة لهذا المدير:

- متقلب المزاج
- O كيف سيكون حاله اليوم؟ وهذا المساء؟
- عدواني
- O لماذا لم يسألني؟ دون الحاجة إلى صراخ!
- متناقض مع نفسه
- O قال البارحة أن أفعله بطريقة أخرى!
- كثير النسيان
- O ليس هذا ما اتفقنا عليه!
- انطوائي
- O لماذا لا يجلس مع الفريق؟
- حقير
- O يبدو وكأنه يستطيع أن يعتني بنفسه على نحو أفضل
- يرتبط هذا المدير بـ:
- O سيد الساعات الطويلة.
- أنا وظفتك، الآن أكرهك.

أظن أنك ستتعرف على هذا النوع من المديرين مباشرة. وأول دراسة لنا ستنتقل من «ستاسي». كانت ستاسي في أواخر العشرينيات من عمرها عندما عُينت في عمل، عن طريق شركة أميركية للبرامج الإلكترونية مركزها في وسط لندن، لتصبح عضواً ضمن فريق مبيعات صغير. وللشركة فرع رئيس في الولايات المتحدة الأمريكية، ونحو خمسة عشر مستخدماً في المملكة المتحدة، أخبرتني «ستاسي» عن الشركة ووضعها. ووصف العمل لها على أنه «حلول للبرامج الإلكترونية»، التي لطالما كانت معقدة، «وذات حافة قاطعة»، كما أن تطبيقاتها ليس لها منافس في السوق عملياً.

«ستاسي» هي موظفة مبيعات نموذجية. كما أنها متحفزة على نحوٍ قوي بالنجاح والإطراء، كما أنها تنجز دوماً على نحوٍ أفضل في بيئة تعترف بمهاراتها. ولأنها تنتمي إلى فريق شاب ومتحمس، يطرح الأفكار فيما حوله، ويعمل بأمانة ومع كثير من الدعم، وفي بيئة صغيرة الكثافة «مبتدئة»، وكانت مواجهتها في العمل عبارة عن تحديّ...

قصة ستاسي:

الدور: تطوير العمل والمبيعات في شركة للبرامج الإلكترونية.

تتذكر «ستاسي» كيف بدأت العمل على نحوٍ جيد. اجتازت مقابلة هادئة جداً. والمدير المباشر الذي ستقدم تقاريرها له، أجرى معها ثلاث مقابلات، إحداهن كانت جلسة عمل دقيقة وحساسة، لذا فكرت: «كم هو تنويري!»

في هذه القصة، سوف ندعو المدير المباشر، بيتر. وتذكر «ستاسي» كم كان ساحراً.

«أتذكر أنه كان متحمساً ليخبرني عن مكاسب الشركة. أخبرني بوجود فرص مهنية عظيمة في الشركة، التي تتوسع أعمالها بسرعة». بدأ بيتر مرتاحاً ومحترفاً.

«لوعاد بي الزمن إلى الوراء، لكنت استفسرت أكثر عن خلفية بيتر وفريق إدارة الشركة في الولايات المتحدة الأميركية. لقد أعطاني تفاصيل خاصة جيدة عن الوضع المالي للشركة. بما أن الشركة السابقة التي كنت أعمل بها كانت تعاني أزمات مالية، بدا الأمر مريحاً لإمكانية العمل في شركة ناجحة. وكنت حقاً مسرورة من إمكانية الحصول على فرصة، لأكون على أهبة الاحتراف، وكنت متأملة بأن أتعين في وظيفة لأول مرة».

بمراجعة تجربتها، استطاعت «ستاسي» التعرف على أخطائها الأولى. جعلها بيتر تشعر بأنه يرحب بها، وقد اجتازت ببسر عملية المقابلة، وحصلت على نظرة إيجابية جداً عن الشركة. وكان من الصعب على أحدهما أن يلقيا باللوم على هذا الجزء من العملية. عدا أن «ستاسي» لم تسأل الأسئلة الكافية عن مديرها القادم. بالإضافة إلى أنها لم تسأل الحديث مع أي عضو من أعضاء الفريق الذي ستتنضم إليه، وأساء من كل هذا، أنها كانت مفتونة بالوضع المالي للشركة، واستخدمت ذلك معياراً أساسياً في قرارها بالانضمام. كانت السيولة المالية مشكلة كبيرة في الشركة السابقة التي عملت فيها. لذا كانت الاستجابة للأمن المالي للشركة الجديدة الجزء الكبير من شعورها بالراحة تجاه قرارها بالانضمام.

هذا هو مثال جيد، لنعرف كما في علاقاتنا الأخرى كيف يمكن أن تكون ردة فعلنا المتقلّبة عندما نحظى بالميزات، والمكانة، والشخصية، أو أي مثيرات أخرى. ونحن ننجذب للمواقف التي تبدو لنا متناقضة مع تجاربنا السابقة. لكن في عالم الحصول على العمل تعدّ هذه غلطة. وعلى الرغم من أن هذا قاسياً، غير أن من الضروري أن تتظر للأوضاع (الشاغرة) بطريقة موضوعية وعقلية. بالطبع تريد أن تعمل في شركة ناجحة وفي ظروف عناية صحية، وإعانة ومؤونة، ومكان لصف سيارتك. لكن ما يهم أكثر هو الناس المحيطون بك، ومع من ستعامل على أساس يومي. هذه هي العوامل الرئيسية التي ستؤثر بقوة على نجاحك وسعادتك الشخصية.

كان بيتر ساحراً، يبتسم بحرية، ويرسم صورة مشرقة. لم تستطع «ستاسي» أن تتظر لتبدأ. وكانت الشركة تسير على نحو جيد. وكانت على نحو ما تطمح إليه. كما كانت إضافة رائعة إلى الفريق. من أين بدأت؟

أوحى المظهر الخارجي بأن كل الأشياء منظمة على نحو جيد. وكانت «ستاسي» تتوق للعمل مع مديرها الجديد، الذي كان يبدو لها ذكياً جداً ومجتهداً. وكان العمل بمثابة تحدي. وهناك كثير من المهمات والمواعيد المحددة لإنهاء الأعمال. وعندما كانت تجتاز المكتب بعد المقابلة النهائية وحصولها على العمل، بدا لها كل شخص في المكتب العصري الهاديء مثيراً للاهتمام. يا لها من فرصة عظيمة...

بعد ذلك أخبرتني «ستاسي» كيف أنه بعد أسبوعين أو ثلاثة تحولت فرصتها الجديدة الرائعة إلى جحيمها الشخصي. الأمر النموذجي في هذه القصة هو المدير الذي يبدو غير متأكد كيف يكون ودوداً. فهم لا

يعرفون حقاً كيف يديرون الناس، وكما في كثير من أمثلتنا، ليس لديهم أي تدريب. في دقيقة ما يكونون داعمين ومساعدين، وفي الدقيقة الثانية يصبحون عدوانيين وغير وديين. وقصة «ستاسي» هي مثال ممتاز عن هذا النموذج الخاص؛ لأنه - كما لاحظتم - فإن «بيتر» أبدى تجاوزاً مدهشاً لهذه السلوكيات. وهذا النموذج غالباً ما يكون مستخدماً ناجحاً حصل على ترقية «مكافأة» له، لكنه لم يتلق التدريب ولا الأدوات ليكمل مهمته الجديدة أيضاً. ومن هذا المنطلق علينا أن نبدأ بأن نرى هذا السيناريو ذهب أبعد من مسؤولية كل من هذين اللاعبين البائسين، ستاسي وبيتر.

ابتسمت «ستاسي» ابتسامة عريضة، وهي تكمل قصتها (الابتسامة ممكنة الآن فقط، لأنها تركت العمل لتوها. ولسوء الحظ - في هذا المثال - لم تكن «ستاسي» قادرة على اختراع إستراتيجية للبقاء، لذا فإن أساليب التعامل مع هذا النموذج تقدم عن طريق شخص آخر، تدبر أن يتعايش مع كل الصفات الشائعة عن المدير: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى. ومن المؤسف، أن «ستاسي» لم تلق فائدة من هذه المعلومة.

«لا يمكن أن أنسى أبداً المرة الأولى التي أصبحت فيها مدركة للخلل الفظيع في أسلوب إدارة «بيتر». وأثناء اليومين الأولين أمضينا كثيراً من الوقت معاً، أراد مني أن أؤدي عملي بأقصى سرعة ممكنة. وكانت هذه أرهق تجربة في التعليم في حياتي. إن سرعة السير في العمل كانت شاقة، وبعد أسبوع أصبحت منهكة. هذه هي المشكلة، وكذلك كان بيتر. كان يحاول أن يدرّبني، لكنه كان ينجز عمله الخاص في الوقت نفسه.

«لقد لازمني فهم (تماماً مثل أدوارى السابقة) بأنه من الطبيعي أن أعمل في المنزل يومين في الأسبوع. وفي نهاية الأسبوع الثاني اقتربت من بيتر لأسأله - بما أن لدي كثيراً من القراءة والبحث - فيما إذا كان يسمح لي بأن أمضي اليومين القادمين بالدراسة في المنزل. التفت فجأة ودار حولي. لم يكن الرجل الهادى المبتسم نفسه الذي رحب بي عند انضمامي إلى «الفريق»، منذ أقل من أسبوعين. لقد كنت مصدومة كثيراً. لقد كان باستطاعته ببساطة أن يقول لي بأنه يفضل أن أكون في المكتب، غير أنه أصبح غاضباً جداً، وبدأ يصرخ: «أنا لست هنا لأدعمك! أنت لم تنتج شيئاً عليك أن تعلمي خارج الشركة أمام الزبائن!» أنت بحاجة لأن تحصلني على هذه المعرفة، وعليك أن تحصلني عليها بسرعة! لقد شعرت وكأن أحداً صفعني بقوة. لقد كان حانقاً. سؤال واحد طرحته أثناء المقابلة وهو: كم من الوقت يلزمني لأكون بائعة نموذجية، وأجابني: «من ستة أشهر إلى تسعة»، لذا لكي تكوني «منتجة» لأي شيء، فإن أسبوعين في العمل منافٍ للعقل. لم أفهم ما الذي تغير؛ لماذا كان غاضباً فجأة؟ لقد انقلب من شخص ساحر؛ بيتسم طوال الوقت وبأحسن مزاج، إلى صبي صغير نزق، وشيرير وغاضب، لقد ذكرني بأختي الصغيرة ذات العاميين. لقد وبخني لأنانيتي ونفسي عهودي؛ لقد كان متجهم الوجه ونزقاً. لقد كنت منزعة، واعتذرت وقلت: إن بإمكانني التواجد في المكتب وليس هناك مشكلة. لم أكن أعرف تماماً كيف أتصرف، وكنت مصدومة من قوة ردة فعله. لقد كنت مذعورة، لأذكره باتفاقنا عن العمل المنزلي. لقد غادرت المكتب في هذه الليلة وأنا أشعر باهتزاز في نفسي، ولم أكن أنوي أبداً أن أعود في اليوم الثاني. لقد استمررت باستعراض أحداث الأيام العشرة الماضية، ولم أفهم لماذا بدا شخصاً مختلفاً.

«لقد كنت يقظة ومجاملة عندما كنت أتدرب مع بيتر، ولم أترك له ولا سبب واحد يجعله يشك بالتزامي. لقد كنت مثارة بصدق. حول الوظيفة، حيث بإمكانني أن أسافر حول أوروبا، وأن أفتح أبواب المستويات العليا جداً في الشركات الكبرى، لقد أعددتُ السيرة المهنية لأكون متحمسة وإيجابية، ما الخطأ الذي ارتكبته؟»

«ازداد ارتباكك في اليوم الثاني. اعتذر بيتر عن غضبه، وابتسم مرة أخرى. وبرر بأن ما حدث هو عبارة عن «توتر»، وكان هذا أسلوبه في أن يكون «عاطفياً». عندها ارتحت، ما الذي سيقولني؟ من الواضح أنه لم يكن هناك شيء يستحق هذا القلق. لقد كنت أنا السبب، فقد كنت تعبانة وقلقة، وأريد أن أؤدي عملاً جيداً. لم أكن أريدهم أن يتأسفوا على تشغيلي.»

«غير أنها أصبحت دائرة شريرة. كان لزاماً عليّ أن أسأل عن شيء ما، وأن أستفهم عن بعض المعلومات، كان عليّ أن أسأل عن رسالة التذكير في جزء من أجزاء منتج، وكانت ردة فعله على الأغلب الشيء نفسه كما يحدث دوماً. لقد اختلق شجاراً بعد كل إجابة، وجعلني أشعر وكأنني غبية فعلاً، غير أنني كنت أعرف بأنها أسئلة معقولة على الأقل، كنت أنا أول من طرحها. لكن على قدر ما كان منزعجاً عند طرحي الأسئلة، على قدر ما كنت أصبح قلقة و«غبية». لقد أعدتُ الأسئلة، ونسيت الإجابات وتدرجياً فقدتُ ثقتي بنفسي. لقد كنت قلقة وحائرة جداً بشأن كل كلمة تقوّهت بها، معتقدة بأنها ستكون «خاطئة»، مما يجعلني أصبح في وضع من سيء إلى أسوأ. شعرت بالتعب طوال الوقت، وبدأت أشعر بالمرض. إن تصحيحه المباشر لإجاباتي ومن ثم تعليقاته عن ارتكابي خطأ ما

في حدود «قدرتي العقلية» أساء إليّ فعلاً. لقد شعرت بالتعاسة، وشعرتُ بأنه لا داعي لبقائي في الشركة.

«هذا الشيء يجعل بعض الناس أكثر قوة، أعلم ذلك، لكن لم يكن حالي كذلك. في مجال المبيعات تعدّ ناجحاً فقط، عندما تبدأ بعقد صفقات. لقد كنت واقعة تحت تأثير ضغط كبير، أعاقني عن تعلم كيف أكون فاعلة، وكنت أشعر بثقتي بنفسي وهي تهتز. لم تكن أبداً هذه هي الطريقة لإدارتي. وعموماً فإن الناس المسؤولين عن المبيعات يحتاجون إلى تشجيع، وقليلاً من الدلال، كي يتقدموا في عملهم، كما يحتاجون إلى بعض الدعم الحماسي. غير أن هذا المدير لم يترك أي فرصة سانحة لينتقدي، ويفتش عن نواقصي ونقاط ضعفي. وفي النهاية كان هو من يقوم باختراعهم.

لذا وبعد بضعة أسابيع قليلة فقط، وجدت «ستاسي» نفسها تحت ضغط هائل من قبل مدير متوتر جداً، والذي كان يطلب أشياء غير معقولة على الإطلاق، ويقوم بانتقادها نقداً مباشراً، كما كان عدائياً وتهكمياً جداً. لم تكن تعرف أين تقف من يوم إلى اليوم الذي يليه.

إن الجلسات التي كان يعقدها بيتر، ويعبّر فيها عن حنقه لإنجازاتها كانت تنشر هنا وهناك بين الأوقات، وفي بعض الأحيان ولعدة ساعات في وقت واحد، كان يبدو ودوداً جداً، فاعلاً وصبوراً. لكن في بعض الأحيان كان على الأغلب مصاباً بانفصام في سلوكه، ينقلب إلى طفل نزق، أناني غاضب وعدائي، لكن من غير متعة، محرض بأي شيء، سواء من سؤال بسيط أو عبارة بسيطة. كانت «ستاسي» بائعة محترفة، تبحث عن دائرة مبيعات نموذجية، فهدمت عملها حتى وإن لم يكن هناك تفاصيل عن المنتج،

لقد كانت دقيقة، ومحروسة ومخلصة، وفي غضون أسابيع أصبحت عديمة التحريض، وقلقة وتعبة، كما شعرت بفقدان ثقته بنفسها.

وتكمل «ستاسي»: «شعرتُ أنه في اللحظة التي كنت أتحدث بها إليه في طريقة «طبيعية»، كان يحاول أن يفتعل مزحة أو تعليقاً صغيراً كي يغيّر الحديث. ويجعلك متكماً جداً ثم تدير ظهرك. ليس هناك منطوق في هذا. في بعض الأحيان فإن تعليقاً مقبولاً في مناسبات أخرى يمكن أن يجعله مختلفاً وبارداً. لقد كان هذا فظلياً تماماً. لا أستطيع أن أخبرك كم كان هذا مثيراً للأعصاب طوال الوقت. كان هذا نوعاً من التعذيب. أنت بحاجة لأن تبني علاقات، وأن تثق بالناس الذين تعمل معهم، غير أنني لم أستطع أن أعمل معه، أو أفهم أين أقف من يوم إلى اليوم الثاني. لم أكن الشخص الوحيد الذي كان لديه الشعور نفسه في المكتب. والكثير من الآخرين كانوا يرونه هكذا طوال أربع سنوات من وجوده معهم. وكانوا يعملون معه بوصفه زميلاً قبل ترقيته، غير أنهم لم يغيروا غضبه الاهتمام كما فعلت. لقد اعتادوا عليه، وكانوا يصابون بالجنون في بعض الأحيان ويبادلونه الغضب، غير أنني لم أستطع أن أفعل هذا. لقد كنت ممثلة مبيعات جديدة، وأحاول أن أثبت قيمتي، وكان هو المدير. لم أكن أتخيل أن أكلمه كما كان يفعل بعضهم. وأجمعوا كلهم على أن سلوكه يزداد سوءاً يوماً بعد يوم».

ما الذي كان يجري؟ هل كان مديرها مجنوناً؟ لقد دفع لها أجوراً باهظة، وأمضى كثيراً من الساعات في عملية التعيين. فما الذي جعله يتصرف بهذه الطريقة؟ هل تغير شيء ما؟

تركت «ستاسي» الشركة بعد سبعة شهور، لقد ضمنت زوجاً من الصفقات، لكن عبر كلماتها فإن تجربتها كانت نوعاً من التعذيب. كما

أنها فقدت شيك العمولة الكبير؛ لأن البؤس الذي أجبرت على تحمله جعلها تشعر بعدم أهميته. احتاجت «ستاسي» إلى أسبوعين لتبحث في سوق العمل، وترتبط بوظيفة مبيعات جديدة بشركة أكبر من هذه بكثير.

«عندما التحقتُ بشركة بيتر، كنت مثل السمكة الكبيرة في بحيرة صغيرة، وفي وظيفتي الجديدة بحثت عن شركة أكبر بكثير بحيث لا أكون تحت الأضواء بشدة. أتذكر عندما كنت أدرس مدير المبيعات الذي أجرى المقابلة معي. أذكر أنني سألته. فيما إذا تدرّب على الإدارة. كان مندهشاً قليلاً، وأخبرني بأنه لم يتدرب، غير أن العشرين عاماً التي أمضاها في الوظيفة أمدته بخبرة عظيمة. وأتذكر عندما سألته، بعد ذلك، إذا كان في إمكانني أن أنفرد بالحديث مع أحد أعضاء فريقه. ومرة أخرى أبدى اندهاشه، غير أنه سمح بذلك. لم أخبره عن تجربتي السابقة، لكن كان هذا ما علمتني إياه. كان لهذه الشركة برنامج تدريب ذو أساس، يوفر لك الوقت والمصادر، لتتعلم ما تود معرفته عن المنتج. وعندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، أتذكر بأن هناك أسئلة أخرى كان عليّ أن أطرحها، غير أن السؤالين الذين طرحتهما جعلاني أكثر اطمئناناً لقبول هذا العمل. وعلمت من المحادثة التي أجريتها مع الفريق قبل أن أنضم إليه، بأن المدير هو شخص ناضج ومنطقي، مما يجعلني أتوقع النجاح. كان هذا بمثابة تنفس في الهواء الطلق بالعمل مع مديري الجديد، وتمنيت لو لم أستمروا طويلاً بالشركة الأخرى لقد كادت أن تدمرنني».

اختارت «ستاسي» أن تغادر، لذا فلن نستطيع أن نتعلم منها الإستراتيجيات البديلة، التي كان بإمكانها استخدامها. لكن ربما نأخذ درساً بطريقة ما، هو: لست مجبراً أن تصبر على مديرين سيئين. فهناك

كفاية الكثير من الشركات التي تبحث عن أشخاص جيدين، وتعاملهم على نحو لائق - لذا انضم إلى واحدة منهم.

ملاحظة سريعة عن عملية المقابلة:

تذكّر بأن المقابلة عملية ذات وجهين. لذا عليك بمحاورة مديرك الجديد! وبوصفي مستشارة توظيف. أتذكّر كيف أنني كنت أخبر الناس بأن يستقصوا قدر الإمكان الشركة التي سينضمون إليها. والآن يمكنني أن أقول بأن الجزء المهم في هذا هو فحص خلفية المدير.

ما الذي كانت «ستاسي» ستفعله فيما إذا قررت أن تنظر إلى هذا الشيء بعمق وأن تبقى؟ كيف يمكنك أن تتعامل مع مثل هذا الوضع الصعب؟ إن شخصيات الناس تملي إلى درجة كبيرة التصرفات التي يمكن أن يقوموا بها، إن إخبار شخص ما في مكان «ستاسي» من قبل شخص ما «بتجاهله والتكيف مع الوضع» كما اقترح بعض زملائها، هو عمل عقيم. كان من حقها، مثل كثيرين منا، أن تعمل في بيئة متوازنة، تشعر فيها بالقيمة وتشجعها على العمل.

هل بيتر مجنون؟

والآن سننظر إلى السبب الذي جعل بيتر يتصرف على هذا النحو. وتوضّح طريقة ترقيته بعضاً من سلوكه. إن المديرين الذين يترقون من داخل «الفريق» غالباً ما يصارعون من أجل مصداقيتهم مع زملائهم القدامى. حتى وإن وافق الفريق على أنه الشخص المناسب تماماً لهذا

العمل، فإنه لن يكون واثقاً من حدوده الجديدة، التي يجب أن يمارس فيها سلطته وضبط أفراده، وكيف يكون ودوداً واجتماعياً في الوقت نفسه. كما سيجهد عدم الأمان، فهو قلق فيما إذا استغل رفاقه القدامى علاقتهم به لذر الرماد في عينيه. فهل هم حقاً يحترمون سلطته ويوافقون عليها؟ ولأنه كان عضواً في الفريق، ما الذي يعنيه هذا بالنسبة لهم الآن؟ وهل هذا يؤثر فيما لو سمح لهم بالنجاة من العقوبة؟ شعر ببتير فجأة بأنه معزول، وبدأ يشك في بعض قراراته.

جاء إلى مكتبه في أحد الأيام وهو يبحث عن تفاعل إيجابي مع الفريق الذي يعمل معه لعدة سنوات، وطلب منهم مرافقته لاحتساء كأس من البيرة بعد العمل. على العموم كان دمثاً وهادئاً. لكن مع مرور الأيام، ادّعى أحد زملاء المرض، بينما طلب الآخر أن يغادر العمل باكراً لزيارة طبيب الأسنان، ونسي آخر أن يجري اتصالاً هاتفياً. فجأة، تراكت هذه الأمور الصغيرة لتجعله يشعر أنه شخص رخو، كونهم استغلوه. وعندما امتلأ بمخاوف كامنة ومشاعر معزولة، كانت ردة فعله عنيفة، وعاش في دوامة من القصاص غير المعقول. كل شيء يسير على نحو خاطيء، ولا يوجد من يقدر وضعه الصعب، كما أن رسائل التحذير تهدده، من اليمين واليسار وفي المركز!

هذا مثال متطرف؛ إن قضايا الموظفين هي ثانوية تماماً، وردة فعله بلغت الأوج. هل يناسب هذا النموذج مديراً تعرفه؟ إن أي شخص يناضل من أجل شعوره بعدم الاطمئنان من الصعب التواصل معه، أو إرضائه. فهم يرون أن أي علاقة وثيقة من المحتمل أن تشكّل تهديداً، وعليهم أن يعيدوا تأكيد ذواتهم كمديرين، حتى وإن كان ما يريدونه حقاً مثل أغلبية البشر،

هو أن يكونوا شاملين ومحبوبين. إن أصل كونه معزولاً بعد أن ترقى من قبل مديره، ثم تُرك بمنصب عال ودون تدريب إداري ولولمدة يوم، هذا يعني بأن بيتر أصبح متعباً وسريع الغضب. كان شديد الحاجة لأن ينجح ويثبت لمديره بأنهم انتهجوا القرار الصائب. ويجب عليه ألا يفشل. غير أنه يتصرف بطريقة تجعله يفقد الأشياء الرئيسة التي يحتاجها أعضاء فريقه ودعمهم. والآن لا يمكنه أن يعد طلباً معقولاً من موظفيه من غير أن يتساءل فيما إذا كانوا يطلبونه على أنه ردّ جميل لهم.

هذا النموذج يمكن أن يظهر في موقع الإنشاء، أو المصنع أو المحل الأرضي، وأيضاً في المكتب. يعد «بيتر» نفسه ضحية لمدير مجنون. وعلى الرغم من أنك قد تفهم الوضع، لكن ما تحتاجه حقيقة أن تعرفه هو كيف تتدخل لتغيير الأشياء، من أجل مصلحتك الخاصة، ومن أجل توكيد إنسانيتك على مر الأيام.

إن الانطواء، والخوف من الفشل، ونقص الثقة بالنفس هي العناصر الرئيسة التي تقف خلف سلوكه. ومضافاً إليها التعب والشعور بعدم الاحترام؛ كل ذلك خلق شخصية مزدوجة من نموذج المدير: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى.

هذا المدير المجنون ركز هدفه على إعطاء مديره، بأنه لم يتعرف على قيمة تعلّم كيف يدير فريقاً أو يقوده.

كان بإمكان بيتر تجنّب كل هذا. وبعد عام من توليه منصب مدير عليه أن يغادر إلى شركة أخرى مديراً وينضم إليها. فالشركة الجديدة/أو الفريق الجديد لا يعرفانه أبداً مديراً، ويمكن أن يتصرفاً بناءً على ذلك

- وسيكون جزءاً رئيساً من ذخيرته قد استهلك ، ولن يكون هناك . من يلازمه من أعضاء الفريق القديم .

سوف نستكشف الطرق العملية للتعامل مع هذا النوع من المحيط .
تذكر دوماً بأنه وإن بدا مديرک مجنوناً ، فمن المحتمل ألا يكون سيئاً .
وهذه الإستراتيجيات ، التي ستحفظ إنسانيتك ، لن تكون على نفقته .
وفي كل هذه الأمثلة ، إذا كان بإمكانك أن تعود إلى الوراء وتفهم سبب الصعوبات التي يعاني منها مديرک ، فإنك ستختصر نصف الطريق ...

إستراتيجية التعامل مع بيتر:

إن الخطوة الأولى للتعامل مع هذا النموذج هي التعلم: كيف تقابل مستخدميك المتوقعين على نحوٍ فاعل؟ وإن تعرفت على هذا النوع، لا تدع بالضرورة هذا النوع من المديرين يسلبك عملك. فإذا كانت الشركة والوظيفة تناسبك، وكذلك الدخل الذي تبحث عنه، سيصبح نموذج المدير هذا الخلفية المثالية لإشراكك. عندما تفهم ليس فقط مخاوفه ودوافعه، لكن أيضاً قيمتك وقوتك الخاصة، والتوقيت في استعمال هذه القوى، سوف تصبح قادراً على التعامل معه بثقة. لديك كثيرٌ من الذخائر الحربية، وسوف أطلعك على كيفية استخدامها. لا ينبغي عليك أن تعاني من متاعب نموذج المدير:

صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى.

إدراكك بقيمتك يذهب بك بعيداً في تبدال وجهه نظرك عن عملك، وهذا سيساعدك كي تتخلص مباشرة من بعض الضغط الذي تعاني منه.

دعنا نفترض بأنك التحقت بشركة مثل شركة بيتر، ووجدت نفسك في وضع بائس. في كثير من الحالات فإن سبب البؤس هو أن الموظف (أو الشخص في أي مجال في الحياة) يشعر بأنه فقد السيطرة، أو لا يستطيع أن يتدبر الموقف الذي وضع فيه. فهم في مكان يُجلدون فيه بالسياط مقابل لا شيء. وعلى الرغم من أنهم ينجزون أعمالهم بمدة وجيزة، غير أنهم لا يحصلون فعلياً على التأثير الذي يرجونه. كما تتذكر ستاسي.

«مهما فعلت، يبدو أنه خاطيء. فقدت كل السبل لمعرفة كيف أجيبه، وكيف أنجح في العمل؟».

إذاً كيف يمكنك أن تستعيد السيطرة وتوقف البؤس؟ هل تستطيع أن تجعل المدير يفهم التأثير الذي يحدثه فيك؟ هل يمكن أن تساعد المدير بأن يصبح في حال أفضل؟ هل يمكنك أن تساعد المدير في كل الأحوال؟

إن أول شيء يمكن أن تفعله هو بسيط جداً. افعله غداً، وستجد كيف يُغير الأشياء. والآن، أنا أفهم بعض الناس الذين يتخيلون بأن هذا يتطلب كل تقهّم، لكن دعني أؤكد لك بأن هذه الثقة تأتي من النجاح، ومن هناك تنمو على نحوٍ أساسي. وحالما تبدأ بتني «عضلات الثقة» ستشعر بأن القوة تزداد. قم بتأديتهم وبعدها ستندهش كيف سيساعدونك على المدى الطويل.

استعادة السيطرة، وإستراتيجية التغيير:

كل ما عليك فعله هو أن تسلك طرقاً لم تكن تسلكها من قبل. وغير استجاباتك: سواءً تفاعلت أم لم تتفاعل، لكن تصرف في الطريقة المعاكسة لما اعتدت أن تفعله. اطرح أسئلة، وكن فضولياً. أجر بعض

التغييرات الفيزيائية (الجسدية)، (ولا أقترح إجراء جراحة تجميل، اقرأ ذلك بإمعان)، أجر تغييرات مزاجية، وتغييرات صوتية. أعد عرض طلبات معقولة لكنها سابقاً غير مرضية. وتأكد بأن الشركة تعاملك معاملة صحيحة ومنسجمة مع عقدك معها. أعد رسم خطوط ما تتوقعه وما لم تتوقعه، لكن ضمن «قوانين» الشركة نفسها. لا ينبغي عليك أن تفعل أي شيء أكثر من أن تبدأ ببطء بمعرفة (ونحن نفترض أنك غير سعيد) بأنك لن تقبل بهذه المعاملة السيئة بعد الآن. يمكن أن تبدو عملية تقدم مهذبة وبطيئة مع ذلك ابدأ بها!

أن تصبح «شخصاً مختلفاً» يعني أنك ستبدو مختلفاً للناس، بما فيهم مديرک، وسوف يتجاوبون معك على نحو مختلف.

والشيء الرئيس هو أنه عندما تقوم بهذه التغييرات، لا تخبر أحداً: ينبغي أن يكون هذا جزء من إستراتيجيتك. أنت تريد هم أن يخمنوا ويتطلعوا إليك. يجب أن تكون ذا إرادة قوية. فيما إذا كنت -على نحو طبيعي- ذلك النوع من الأشخاص الذين يتحاشون الصدام، أو كنت حساساً تجاه الضغط، أو وجدت نفسك -مراراً- مندفعاً بقوة لتعلم عن شيء ما أو توضّحه. تذكّر كم من المرات وأنت طفل، تضايقت من صديق لك يخبأ عنك «سراً»؟

هذا هو الإحساس الذي يجب أن تحاول خلقه. سوف يخدع مديرک. ما الذي ترمي إليه؟ لأنك تظهر وكأنك لديك بعض القوة أو المعرفة الخاصة التي يريدون معرفتها كثيراً، هذا هو الموضوع. يمكن أن يبدو سخيلاً، لكنني متأكد أنه سيثمر، فيما إذا طبقت هذا تماماً، وسوف يحدث تغييراً

محورياً في أساس القوة في علاقتك مع المدير. فأنت لا تحتاج لأن تزعجه (لكن سوف يحدث على كل حال!) لكن لا يمكنك أن تجعله يفكر بك بدهياً. والأخبار السارة هي أنه يمكنك فعل ذلك في خطوات مدبرة بحيث لا تقلق راحتك.

عند كل تغيير تحدثه، سوف تزداد ثقتك بنفسك. وعند كل تغيير، فإن آراء الناس الآخرين تجاهك سوف تتبدل تبعاً للتغييرات. والمقياس الحقيقي للثقة هو أن لا تقول شيئاً بل تنتظر لأن تسأل بعدها سيصغي الناس إليك. هذا هو جوهر «البرودة»: لا تبرر، ولا توضح السبب.

التغييرات العملية:

عليك أن تصل في الوقت المحدد:

إذا كنت دوماً تصل متأخراً بسبب تأخر القطار الذي تأخذه عادة، فهذا يعني أنك لا تستطيع الوصول إلى العمل في وقت مبكر، لذا عليك بأن تأخذ القطار الأبعد، ولو تتطلب هذا أن تصل مبكراً جداً. إذا كانت وسائل المواصلات التي تقلك تتأخر عادة، استيقظ مبكراً وغادر قبل نصف ساعة، بحيث تصل إلى العمل مبكراً أو على الأقل في الموعد المحدد. إذا كانت ترتيبات العناية بطفلك تستدعي صراعاً من أجل البداية المطلوبة، أحدث تغييرات.

غير مظهرك:

أجر تسريحة أو مظهراً جديداً لشعرك، لكن (بشرط أن يلحظ ذلك أي شخص) ولا تدخل في نقاشات عن هذا. وإذا كنت تظهر في عملك وكأنك

نمت في ثيابك، احصل على بزة أنيقة. وعلى نحوٍ مخالف كما لو أنك
 ذاهب إلى حلبة السباق، ارتد ثياباً خفيفة وعادية؛ واحتفظ بذكائك.

بدّل من أنماط سلوكك:

إذا كنت من نوع الأشخاص الذين يعالجون مواقفهم في مكان العمل
 بظرف، توقف عن فعل ذلك. وإذا كنت عادة لا تشارك بالطرف، ابدأ
 بإلقائها عليهم.

تحكّم بنبرة صوتك:

عندما يجب أن تنقل مشكلة ما، هل يعلو صوتك ثلاثة أضعاف عن
 الآخرين؟ توقف عن العواء. تحكّم بصوتك. انظر إلى القوة التي تمتلكها
 بخفض صوتك. إن الكلمات «أنا أحتاج منك فعلاً لشرح ذلك مرة أخرى»
 ستكون أقوى إذا تفوهت بها ببطء وصوت منخفض استمر بذلك، وجربه!
 وقارن ذلك بالتأثير الذي يحدثه التواصل بالمحتوى نفسه إذا عارضت
 بصوت عالٍ وهجومي

تحرك وقف بطريقة مختلفة:

(من الممكن أن تحتاج ملاحظة كيف تفعل هذه الأشياء عادة، حيث
 تكون دوماً خارج الانتباه لها). إن الوقفة والحركة تتحدثان كثيراً للآخرين
 عن حالتك، فيما إذا كنت أطول منهم أو أقصر! لذا اضبط وقمتك. وإذا
 وجدت نفسك تضم ذراعيك، فابسطهما، فكثير من الناس يعلمون قليلاً
 عن قوة لغة الجسد، وسمعوا كيف تنقل هذه اللغة الهجوم والدفاع. غير

طريقة تواصلك بالعين. فإذا كان لديك عادة تجنب التواصل فعندئذٍ يعدّ أمراً أساسياً أن تتعلم النظر بعيني المدير مباشرة.

عندما تبدأ بجمع الأسئلة وطرحها جيداً بصوت بطيء ومنخفض مع الاستمرار بالنظر إلى العين مباشرة، حينها ستبدأ في استعادة السيطرة على نفسك. إنها فكرة جيدة فيما لو مارستها على أصدقائك أولاً، ثم اسألهم عن تأثيرها، وكيف صادفوها.

كان باستطاعة ستاسي على الدوام أن تطبّق التواصل بالعين، وباعتبارها موظفة مبيعات فقد فهمت كيف تستخدم لغة الجسد، ولكن على الرغم من هذا، كان لديها مشكلة في الإفصاح عما تريد أن تقوله حقاً، وكيفية قوله بطريقة ملحوظة.

«عندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، أعلم بأنني لم أكن أتدبر كيف أخبره كم كنت أواجه من الصعوبات. لقد كنت ألوم نفسي فقط، وكان هذا في الحقيقة جزءاً من مشكلة زوال ثقتي بنفسي. لقد جعلني أشعر وكأنني غيبية. لقد كنت محتاجة لأن أخبره بأنه لم يعطني التدريب الذي أحتاجه، حتى ولم يعطني فسحة من الوقت كي أنجز الأشياء.»

اطرح أسئلة. فإذا كانت إجراءات الشركة الجديدة لا تشعركَ بالأمان، أو تبدو خاطئة فاستفسر عنها، لا تقبلها. فأنت لا تحتاج أن تكون عدائياً، فقط اسأل. على سبيل المثال، دعنا نفترض بأن ستاسي لم تكن متحمسة جداً، وأنها رفضت أن تتنازل من أجل أن تتعلم من مديرها النزق والمجهّد. عندها لن توضع أبداً تحت مثل هذا الضغط في هذه المرحلة من تدريبها، وكان بإمكانها أن تقول ببطء وتأنٍ وهدوء:

«أنت مشغل جداً، فأنت لم تشرح الأشياء جيداً بما فيه الكفاية. فأنا أحتاج وقتاً أطول للفهم».

«بإمكاننا أن نقصر من مدة دائرة التعلم، فيما إذا خصصت بعض الوقت لتعليمي».

في الوقت الذي ستلتحق فيه بالشركة، إذا كان من ضمن عقدك أن تتلقى أدوات أو تدريباً معينين، فإن عليك أن تتأكد بأنك ستحصل عليهم جميعاً. لا تتجاوزهم ولا تقبل بأن يكون العقد يتعامل عموماً بالخدمات الشفهية. إذا تلقيت وعداً بأن تحصل على جهاز خلوي من أجل العمل، غير أنك بطريقة أو بأخرى لم تعد تستخدم جهازك الخاص، عندها اسأل عما يجب أن تحصل عليه. هذا لا يفسر بأنه موقفٌ عدائيٌّ، لكن حازماً!

سوف تكتشف قوة عدم تصرفك كما ينتظر الآخرون. حافظ على الدرجة الأولى في العمل، وتقيّد بالقواعد، وتوقف عن كونك كتاباً مفتوحاً. وبالتأكيد فإن مديرک سيبدأ بالتصرف على نحوٍ مختلف، على الرغم من أنه غير قادر على الإفصاح عن السبب. من المحتمل أن يبدأ بالشعور ببعض القلق الذي سببه لك، وجهله بكيفية رد فعلك، كما أنه لن يعود قادراً أن يأخذ على عاتقه كيف يمسك بزمام الأمور، كما أنه سيتحقق من أنك الآن تستفهم سابقاً عما ستقبل به على نحوٍ إيجابي.

لا تقل شيئاً. ليس هناك داعٍ لتبرر سلوكك أو تشرحه، لأنك بهذه الطريقة تضع «السر».

غير طريقة حديثك مع مديرک، واجعل المحتوى حازماً، لا عدائياً.

غير كثيراً من سلوكك على قدر ما تستطيع من أجل خلق أشياء جديدة سهلة، غير أنها قوية.

الخطوات القادمة:

إن تغيير سلوكك هو الخطوة الأولى - غير أن هناك المزيد من العمل، الذي يجب أن تقوم به. إن المديرين التقليديين من نموذج صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى - لديهم فسحات من الوقت، يكونون فيها ودودين جداً، ومحبوبين إلى درجة كبيرة. هذه هي المشكلة: لن تكون متأكداً أبداً من أي طريقة سينقلون فيها. لذا فأنت تحتاج أن تستخدم هذه الفسحات لمنفعتك. والإغراء هو أن تكون ودوداً جداً في المقابل. إنه مثل راحة الاستحمام في أشعة عدم صداقته. ستكون حينها مسترخياً في كل لحظة وتضحك للنكات. أنت تعتقد بأنك ستعرفه على نحو أفضل.

في هذا الوضع، في خلفية تفكيرك غير الواثق، تأمل في أن تبني علاقة معه، مع شخص يقف معك، ويقدم لك فائدة مجزية عندما تحتاج دعمه، أو فهمه، أو على الأقل أن يجيب عن سؤالك. إذا كنت تعتقد تماماً بأنه سينظر إليك على نحو مختلف في المرة القادمة عندما تطلب دعمه أو نصيحته، فأنت مخطئ - مخطئ جداً!

إن إرضاء حاجاته للشعور بأنه محبوب ومستوعب لا يثبت تغيير سلوكك. وكل ما سيحدث هو أنه سيستمر بلعبته. ومن الممكن أنه سيندم بعمق كونه ودوداً، وعندما تسنح له الفرصة (السبب) في ثوراته القادمة، سيكون أكثر جفاءً، وعدائية، وغير متعاون، وسيترك لديك شعوراً بأنه مصاب بانفصام في الشخصية. فهو يخاف أنه إن كان ودوداً جداً ومنفتحاً

على الآخرين فسيكون عرضة للاستغلال. بتفكيره هذا سيتراجع عن سلوكه، معتقداً أنه يجب تذكيرك بمنصبه كمدير! ولهذا السبب يعاملك في لحظة ما وكأنك أفضل زميل له، ثم فجأة يصبح بارداً ولثيماً. عندما يكون في مزاج ودود، فإن الإستراتيجية الأكثر فاعلية هي أن لا تكون ودوداً في المقابل. و عوضاً عن هذا، عليك أن تكون بارداً قليلاً ومتحفظاً، وقم بانتقاده. وهذا، بالطبع يجب أن يتم بحذر كبير، جداً. وتذكر أنه أثناء هذه الفسحات الودودة يقضي حاجته في أن يكون محبوباً ومستوعباً، وفي الواقع أنت تخبره، بأنك لا تحبه (أو على الأقل تتصرف كذلك).

تصرف هكذا بطريقة تدريجية، بحيث تزيد المستوى كلما سحنت لك الفرصة.

إنه يشبه أم التمساح، التي بمجرد رؤيتها يبوضها وهي تنفقس، فإن غريزتها الطبيعية المحبة للقتل والخامدة منذ مدة طويلة تجعلها تحمل أطفالها بفمها وتأخذهم إلى النهر الآمن. وعندما يكون المدير في مزاج «أحتاج أن أشعر بأنني مستوعبٌ ومحبوبٌ» فإن مفتاح ردة فعله وعدائته يكون في حال الإقفال. ويكون في هذه اللحظة واقعاً تحت تأثير «التهنئة الذاتية» اللطيفة، ويحاول أن يقنع نفسه بأنه ليس فقط مديراً عظيماً، بل لا يزال جزءاً من الفريق ومحبوياً من قبله! وسيكون من الصعب على الشخص أن يتخلص من هذا الشعور فجأة.

سوف يصغي: المعلومات سيتم استيعابها. أعد العملية. لا تقع في مصيدة أن تكون ودوداً جداً مرة ثانية بسرعة هائلة. إذا أراد أن تحبه، دعه يجني ثمرة ذلك.

يمكن أن تكون محادثة لطيفة تلك التي ستبدأ بها. ومن الممكن ألا يلاحظها. أتساءل يا بيتير، عن قرارك بإلغاء التدريب الأسبوع الفاتت؟ ما الذي حدث؟» هو يتكلم، وأنت تصغي بانتباه. أنت تحاول أن تعثر على ما يحركه، وأي نوع من الضغوط واقع تحت تأثيره. أنت تضغط عليه بلطف.

بمرور الوقت، تبني طريقة الاستفسار: أسأله بلطف، وذكره بحذر بلا عداية عن المواقف التي أحببك فيها أو التي كانت غير معقولة نوعاً ما. ويمكن أن تكون قادراً على أن تخبره بأنك في بعض الأحيان تجد صعوبة في التحدث إليه. ومن الضروري أن تبتعد عن مزاج آمل أن يحبني».

اطرح الأسئلة طوال الوقت، حضّهم إلى أن تستطيع أن تسأل: «لماذا جعلوك مديراً؟ هل تلقيت يوماً تدريباً ما؟» واحصل على إجابة معقولة. وهدفك الأخير هو أن تبلغه بأن الطريقة التي يدير بها هي ليست جيدة كما يجب أن تكون، وهي ليست الأفضل لتحفيزك على العمل، كما أنها تجعلك بأشأ.

عندما تكون قادراً على نطق هذه الأنواع من الأفكار والمفاهيم إلى مديرك، يصبح هناك مستوى آخر يمكنك أن تتقدم إليه. وإذا كان باستطاعته أن يعرف وأن يتعلم عن طريق هذه التبادلات الودودة والتماسكة، أنك شخص يمكن التحدث إليه والثقة به، فيمكنك البدء بمناقشة الموضوعات الأكبر التي تواجه الشركة. ويمكن أن يبدأ مشاركتك في بعض المشكلات التي يواجهها في حلتك الجديدة «دور الناصح»، أمور مثل الضغط الذي يتعرض له، وكيف يتعامل على نحو حسن مع التحديات

الصعبة من قبل مديره. تهانني لك! إذا وصلت إلى مستوى التواصل الذي يقدم لك الفرصة لمعالجة هذه المشكلات، وإذا استطعت أن تحافظ على هذا المستوى من العلاقة أثناء يوم العمل العادي، إذا فأنت حصلت على تأثير حقيقي على المدير المجنون. وبوصفك جزءاً من فريق يتشارك بقضايا المدير، ومنخرط في حلها، عليك أن تبدي مقداراً عظيماً من الرضا عن وظيفتك.

تحتاج أحياناً أن تمارس سلوكك الجديد، في عدم الوقوع في المزاج الودود عندما يناسب هذا الأمر المدير. إذا كنت بشأن في سلامتك العقلية، عليك أن تجربه. تذكر، أن أي تغيير يكون في البداية غريباً وغير مألوف، لذا أنت بحاجة لأن تفعل عدة أشياء إلى أن تصبح طبيعتك الثانية. لذا أعطها فرصة كي تنجح قبل أن تغيّر رأيك بشأن الالتزام بها.

التفاهة أداة عظيمة. فكلما ركزت انتباهك إلى شخص ما، واهتممت بوجوده جيداً، وفي سيرته الذاتية، كلما راجت مبادئك لهذا الشخص أنت تسأل مديرك عن أشياء لا يسأله عنها أحد آخر. وهذا سيؤثر في ذاكرتهم. عزّز إظهار اهتمامك بحياتهم عن طريق طرح هذه الأسئلة. والآن حان الوقت لأن تبدأ بعمل اقتراحات...

أسرع - كن قادراً على الإبداع!

ابدأ بسرد قصص لمديرك. سوف تخبره عن تجاربك مع مديرك المفضلين السابقين. إن سرد القصص هو طريقة للتغيير طالما تروي القصة الصحيحة. (وهذا يساعد أيضاً أن تحصل على المدير الصحيح

عبر الماضي الذي رسمته من القصص، لكن إذا لم تفعل ذلك فلا تبال. أنت تحتاج أن تبتكر مديرك المثالي عبر مخيلتك).

صف لمديرك كيف تحب أن يتحدث إليك، بناء على ما أدبته من عمل في وظيفتك السابقة. وكيف تحب أن تدار، شجعه وادعمه. إذا كنت تبتكر سمات لمدير سابق مثالي، فمن الممكن أن يساعدك استخدام تجارب صديق ما أو زميل كان يعمل مع الشخص الحقيقي. عزز «أفضل ممارسة» لمديرك، وإن كانت من وحي الخيال أو من تجارب أشخاص آخرين، ثم أخبر مديرك عنها. إنها طريقة لزراعة أفكار سلوك مدير جيد في عقل مديرك المجنون. أخبره القصة.

«هل تعرف، يا بيتر، أن أحد أفضل المديرين الذين عملت معهم، كان يعقد «نزهات للشركة» مرة في الشهر. كنا نوجه دعوات للغداء، وكان ينضم إلينا كل واحد لتناوله. لقد كانت فرصة عظيمة لتقديم أعضاء الفريق الجدد، وكان شيئاً أخلاقياً وتواصلاً هائلاً، وكان كل ذلك في ساعة الغداء».

«أنا لا أعرفك، يا بيتر، غير أن أحد أفضل المديرين الناجحين الذين كنت أعمل معهم، كان يعقد اجتماعات عضو عام للفريق، وبإمكانك فيه أن تقول ما تحب دون خوف. واعتدنا حقاً أن نتعلم من الأخطاء التي اقترفناها، عوضاً عن ستر الأشياء، وتكرار الأخطاء نفسها بعد مضي أسبوعين، فنحن نحسن العمليات على نحوٍ كبير جداً، كما أن المنافع التي تعود للشركة كانت مذهلة».

أنت لا تتقدمه، فإذا كان الشيطان المسكين لم يتلق أي تدريب، فإنه لم يسمع، عن أي من هذه الأشياء من قبل. وأنت أيضاً لا تحتاج إلى تدريب؛

فقط تخيّل أفضل بيئة للعمل على قدر استطاعتك. ومن الممكن أن تكون فكرة جيدة عندما تكتب ملاحظة عن النقاط الرئيسية التي أعطيتها لمديرک، ولأنك مرجع فإنك لا تحتاج لأن تبدو متناقضاً. في الحقيقة فإن أحد متطلبات النجاح في هذه الإستراتيجية هو أن تكون متناسقاً تماماً. ولا دلالة يمكن أن تظهر سمات المزاج المتأرجح لمديرک. وتذكّر؛ إذا استدعاك النداء، فكّر كيف ستعد نفسك جيداً من أجل الإدارة...

ليس هناك توقيتٌ محددٌ من أجل تطبيق الإستراتيجية المذكورة آنفاً. من الممكن أن تستغرق على الأغلب عدة شهور، وأثناء هذا الوقت يمكنك أن تستمتع بالتخطيط لأستلتك واختراع «أفضل ممارسة» لمديرک.

- كن ثابتاً على مبدأ ومثابراً.
- اجعل قصصك صريحة.
- لا تتصرف مثل مديرک، ابقَ كما هو متوقع منك، وثابتاً على مبدأ، وحليماً.
- تأكّد بأن لك خيارات، وبأن هناك بعض الإستراتيجيات الأخرى التي يمكنك استخدامها.

ارفع من مستواك:

لقد بدأت الآن بالاتجاه إلى مكان ما. إنها ليست عملية تتم بين ليلة وضحاها؛ لأن مثل هذه التغييرات تحتاج إلى وقت. تمتع بتغيير نفسك وراقب ما يدور عن هذا التغيير أيضاً. أمعن النظر ما مدى استطاعتك الابتعاد بهذا الاستفسار. ادفعه!

إن حصولك على عملية واحدة هو بداية جيّدة. لكن هناك أشياء أخرى تستطيع فعلها من أجل أن تخفف بؤسك. والإستراتيجية الثانية يجب أن تكون متوافرة لأغلبية الناس في المنظمات الضخمة. عليك أن تؤسس شبكة اتصالات على مستواه أو أعلى. وإن كان ممكناً يجب أن تعرف مدير مديرك!

إن هذه الخدعة في التعرف على مدير مديرك تسحرني على مستويين.

الأول: عليك أن تكتشف إلى أي درجة هم مدركون للعيوب في سلوك مديرك، والثاني: سوف تحصل على مقدار إخلاصهم أو على الأقل، النقص التام في الإخلاص عندما يتناقشون عنه معك. إذا ما هو الغرض من تطوير هذه الاتصالات مع مدير مديرك؟ حسناً، على الأرجح مناهج التدريب لن تكون في جدول الأعمال، فهم مديرو المدير المجنون.

يشبه بيتر الطفل المشاكس والعدواني. وهو شخص مستبد. ويعتقد أنه بالإمكان أن يتصرف هكذا بوصفه المدير:

«إنه عالمي / قسمي / دائرتي، وأنا المسيطر!» وأنت تفعل ما يقوله، فمن هو الموجود خارج هذه الإمبرطورية الصغيرة الذي سيصدقك ويدعمك؟ فهو يتصرف تماماً وكأن طريقته سرية، ولا يبدي قلقاً بشأن أي شخص يكتشف ذلك.

هو يعاني من عدم الثقة وعليك أن تستغل ذلك لكن لا يعني هذا بأن تتخذ موقفاً قاسياً، لذا فإن كثيرين من نماذج المديرين: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى، هم ببساطة ضحايا سوء استخدام تعيينهم مديرين «مكافأة لهم».

استخدم كل الذرائع قدر الاستطاعة من أجل أن تطلق العبارات الودودة مع مدير مديرک. فإذا لم يكن هناك سبب مبرر يتعلق بالعمل، فتش عن غيره. فربما يحب سباق الحمام أو جمع الطوابع، ومهما كان ذلك، استخدمه للتواصل معه. ربما تسنح لك الفرصة أن يتم التعارف عن طريق إحدى مناسبات الشركة الاجتماعية. ومهما كان ذلك، افعله فقط حالما توطد العلاقة مع مدير بيتر، فلا تتقد بيتر أبداً أمامه. وتذكر بأن بيتر ليس لديه ناصح أو مدير يساعده على تطوير نفسه، ويمكن أن تكون أنت الشخص الوحيد القادر على مساعدة ذلك الكائن المهجور.

هذه عينة عن محادثة يمكن أن تجريها مع بيتر. إن مدير بيتر يدعى جيرالد.

ستاسي:

«مرحباً يا بيتر ما زلت أعاني من المشكلات لاستصدار الفواتير الصحيحة للزبائن في منطقة الشمال».

بيتر:

«حسناً، فقط افرزيها! فأنت تعلمين أنه لا يمكننا الاستمرار إذا لم ترسل الفواتير! لماذا لم تفرزيها إلى الآن؟».

ستاسي:

«حسناً، من المفترض أن نحصل على تدريب بشأن نظام المحاسبة، لكنك ألغيت. فأنا لا أعرف كيف أجمعهم».

بيتر:

«يا الهي! هل عليّ أن أفعل كل شيء في هذا المكان».

ستاسي:

«أعلم ذلك، فقد تحدثت إلى جيرالد في ذلك اليوم، وأتساءل إن وجد قضايا التدريب تلك في قسم الإنتاج؟»

يا للحظ! هو الآن يعرف بأنك تحدثت مع جيرالد. أنتَ وجيرالد تحدثتما عن جمع الطوابق فقط، لكنه لا يعرف ذلك. فإذا تحدث بيتر إلى جيرالد، فإنه سيؤكد بأنه يعرف من أنت. وسوف يتساءل: «ما هي الأشياء الأخرى التي ناقشتها ستاسي مع جيرالد؟ من الممكن وبشكل قوي أن بيتر بدأ يشعر بالقلق شعوراً قوياً، وربما أصابه ها جس حسب علمه، بأنه قد أصبح سلوكه معروفاً لدى جيرالد».

«ربما هذا السلوك لن يكون مقبولاً لجيرالد» ويتساءل بيتر: ربما أن جيرالد يفكر بأنني لا أقدر على الإدارة؟ «وهل يعرف جيرالد بأنني ألتفت للتدريب؟». أنت تحتاج أن يتقبل بيتر بأن سلوكه لم يعد «سراً»، وأنه أصبح مذاعاً للناس الآخرين في الشركة، الذين لا يود أن يعلموا عنه. يعرف بيتر بأن بعضاً من سلوكه في الاجتماعات الصغيرة الخاصة موضع تساؤل «صراخه، وانتقاده، وتهكماته سبب أنه لم يفعل هذه الأشياء أمام جيرالد. مرة أخرى، سيجعله ذلك يفكر ملياً».

حاول تطبيق هذه الإستراتيجية. فهي ليست سيناريو «قياس واحد يناسب الجميع» لكنها نوعاً ما رؤية بسيطة. وتذكر بأن عليك أن تبدأ من

مكان ما لتحقيق مجال تأثيرك الذاتي، من غير أن تشعر أو تبدو بأنك ضحية تقف وحدها. افعل ذلك. وسوف تشعر بالقوة!

أفش الكلمة:

هناك طريقة أخرى لكبح تعليقات و عبارات بيتر المجنونة، ألا وهي أن تجعلها «مشاعة». فإذا ما قام بإلقاء تعليقات مشينة لك ولزملائك في اجتماع ما (في الوقت الذي يؤدي فيه دور المدير في عالمه)، قم بالإشارة إلى هذه التعليقات، بحضور المديرين الآخرين وبحضور الزائرين أيضاً.

اشتهر بيتر بضرب يده بعنف على الطاولة وهو يخبر الناس: «لن تكونوا ناجحين في هذه الشركة ما لم تحضروا أثناء عطلة الأسبوع كلها» أو «العذر الوحيد لتأخركم هو موتكم!». والآن من الواضح هذه العبارات غبية وجاهلة وفضلة. لذا دعونا نخبر كل شخص! غير أن التأثير الأقوى هو عندما تفعله أمامه. توجه إلى زميلك في الاجتماع مع المستمعين المتعددين كما أشرنا في الأعلى، وقل: «لا تنسى بأن بيتر أخبرنا بأننا لن نكون ناجحين ما لم...» وإلخ. عليك أن تفعل ذلك في أسلوب بارد تماماً. يجب ألا يكون هناك ولا ذرة من التهكم. فأنت ببساطة تكرر شيئاً مما قاله بيتر، لذا يجب أن يكون صحيحاً، أليس كذلك؟

هل سيكون بيتر أكثر حذراً في تعليقاته تجاهك، عندما يكتشف بأنه من المحتمل أن تُشاع هذه العبارات (التهكمية) بين جمهور واسع. أوه، نعم، أظن أنه سيفعل ذلك. فكيف يمكن لهذه العبارات الغبية أن ينظر إليها أكثر من أنها ستفسد صورته من قبل الآخرين. سيكون بيتر أكثر حذراً في المستقبل بشأن الطريقة التي سيواصل بها فلسفته.

هناك حصيلة أخرى لهذا الجزء من الإستراتيجية. إذا كنت جيداً جداً فمن المحتمل، أن تعرض هذه التعليقات الفظيعة، بطريقة تهكمية قليلاً، لكي تجعلها حادثة طريفة. إذا ضحك بيتر من نفسه؛ لأنه يقترف هذه التعليقات، فهل من الممكن أن يفكر فيها، ويتضح له ما يفعله حقاً؟ وعلى كل حال، فإن هذه النصيحة يمكن أن تعدّ أساساً «لكل مدير». إذا كنت تعرف بأنه لا يوجد عند مديرك أدنى شعور من حسن الدعابة، وعلى الأرجح غير قادر على رؤية أي طرافة في هذا الموقف، فلا تغامر باستخدامها.

وعلى الرغم من أنني شاهدت بعض المديرين المجانين والشرسين يتحولون (أو يرفعون) للضحك، عندما يتعرضون لتقليد أساليبهم، وعليك أن تتوقع ردة فعل مديرك المرجحة. وهذا غالباً ببعض الأشياء التي لا ينجح إلا نظرائها في تحقيقها.

إن إحداث هذه التغييرات سيعطيك شعوراً زائداً بالقوة. فأنت تبدأ بأن تصبح أكثر سيطرة. إن الأسئلة والمقترحات التي وضعتها قدماً أثناء فترات الصداقة سوف تبدأ ببناء علاقة صادقة.

فلقد عدلت بعض سلوكياتك، وناورت لتعرف مديريه ونظراءه. لذا فإن سلوكه (فيما يتعلق به) أصبح شائعاً، وأصبح منكشفاً.

ماذا تبقى؟

المقاومة... ناقصة:

هل تعرف كم سيستبد بك الغضب عندما لا يطيع الناس أوامرك، ولا يدخلون معك في نقاش، ويوافقونك فوراً؟ «أنت على حق تماماً» وهذا

يضعهم في موقف من الصعب متابعته، والاستمرار بالغضب، لأنهم مدهوشون دهشة مبدئية (الموافقة ليست شيئاً اعتيادياً في ثقافتنا) وهم مهيوون للقتال. ولديهم الآن كل الأدرنالين الذي يتدفق بلا فائدة. بإمكانك أن تفكر في هذا عن اقتراب الفنون الحربية، وببساطة دع هذه المشادات الكلامية التي يتفوهون بها تمر من غير تأثير أو ألم. أنا موافق «يمكنها فوراً أن تفرغ المدير المغرور».

يمكنك أن تعرف بأن نصيحتي ستتع النماذج السابقة. فلا يجب عليك فعلاً أن توافق على كل ما يقولونه، ويمكنك أن تتوقف أيضاً، وتكمل المهمة التي أنت بصدها تماماً في الطريقة التي تقررّها، لكن في هذه اللحظة فإن مراقبة الرياح بما تجري به الشراع هو مرضٍ جداً، ومن الطبيعي أن يجعلك تحكم السيطرة في يدك مرة أخرى. لا يمكن للناس أن يدفعوا حيث لا توجد مقاومة.

الحل التكنولوجي:

في المرة القادمة التي ستحضر فيها اجتماعاً أو تدريباً، أخبره بأنك تنوي تسجيله. وأن أجهزة التسجيل أصبحت متوافرة بسهولة. عليك أن تعرف كل خياراتك في التسجيل. على سبيل المثال يمكنك أن تستخدم ميزة التسجيل في جهازك الخلوي لأبعد مدى. وأعرف تماماً بأنه في مجال المكتب أو الاجتماع من غير الممكن الوصول دائماً لألة التسجيل، غير أن كثيراً منا يتواصل عن طريق الهاتف الخلوي. هل استخدمت في إحدى المرات خيارات التسجيل في جهازك؟ أثناء الحديث، إذا عرفت بأن المحادثة تتجه نحو أمر حاسم يحتاج التسجيل، ما عليك سوى أن

تضغط على زر الخيارات - الذي يشغل الحديت ثم اضغط على خيار التسجيل. كل ذلك لن يستغرق سوى دقيقة أو دقيقتين ثم سيخزن على الهاتف، وسيكون التاريخ والوقت علامة دامغة! فإذا ما انقطعت ميزة التسجيل، اقطع المكالمة (وضَع اللوم على التغطية الضعيفة)، ثم عاود الاتصال به وسجل مرة ثانية.

إن سبب تسجيلك للاجتماع هو أن هناك كثيراً مما يجب أن نتذكره هو العبارات الكثيرة التي تخبرك بأنك (وأنت تريد فعلاً أن تفهم، وأنت تعرف بأن تكرار أسألتك يفضبه. لذا بهذه الطريقة يمكنك أن تسترجع الاجتماع وتسمع النقاط، التدريب/ التعليمات في أوقات فراغك. إنه استجابة معقولة تماماً. فهي ترينا مبادرة وتوضح كم أنت متشوق للتعلم والتطوير (١).

والنتيجة المدهشة هي أنه على الأغلب سيوافق. طلبك عادل ولا يمكن مهاجمته. فأنت تظهر ذكاءك بطلب أكثر الأشياء من الاجتماع. لكن، كلنا يعرف طبعاً ما هي الأشياء الأخرى التي تقال.

«سيدي المدير، عليك أن تؤدي عملاً جيداً. لن تستطيع أن تشتم أو تصبح عدوانياً، عليك أن تكون واضحاً ومحترفاً، ولا تلجأ إلى نوبات الغضب». بقوة أكبر! (وعليك أن تتعلم؛ لأن بإمكانك أن تسترجع فحوى الاجتماع مرة ثانية. وتفهم تماماً المعلومات التي قدمت. هذا ما أطلق عليه: فوز مقابل فوز).

كيف يحصل في بعض الأحيان أن يتفوه المدير النزق المضغوط من نموذج صديق ثم عدو ثم صديق مرة ثانية، بكلمات ينكرها فيما بعد؟

لدي تجارب مع المديرين الذين يقولون لي شيئاً ما، ثم يقولون بعد ذلك: إنهم لم يقولوا هذا، أو لم يفهموه، فمن غير المحتمل أن تحتاج إلى هذه التسجيلات في محكمة قانونية، لكن يمكنها أن تكون أدوات قوية على نحوٍ لا يصدق فيما إذا استُخدمت في الوقت المناسب.

كلمة للتخدير: لا تستخدم أي «إدانة» في التسجيل في حالة الغضب. وتأتي قوتك من اختيار لحظتك، كما عليك أن تختار أحد نوافذ «مديرِك الودود». عليك أن تكون مزهواً بنفسك قليلاً. ولبضعة أسابيع من المحتمل أن يعيّرِك في حال فشلت أن تذكّره شيئاً ما أخبرك به، وسيثقل كاهلك عبء الأسي، لكن عليك أن تنتظر.

انتظر إلى أن يصبح في مزاج ودود مرة أخرى، وبعد ذلك، من الأفضل عندما يسخر منك مرة أخرى أو يخبر زميلاً لك عن خطئك، في هذه اللحظة، خذ هذا الأمر بعين الاعتبار. ارفع سماعة الهاتف وقل: «أتساءل إذا كان هذا صحيحاً... دعونا ندقق في هذا الأمر». ذكّره بالحدث، نعم، واجعل من هذا كله فرحة كبيرة طبيعية. ابتسم طوال الوقت، ثم أعد تشغيل المسجل له. استمر بالضحك: «يا لها من تكنولوجيا حديثة مذهشة، أليس كذلك؟» يمكن أن يمضي وقت طويل قبل أن تسجّل شيئاً ما مرة ثانية.

إذا كان لديك وسيلة اتصال إلكترونية في العمل، استخدمها لتحمي نفسك: افتح ملفاً لتخزن فيه كل الرسائل الإلكترونية التي ربما تتفعلك في المستقبل. أطلق على هذا الملف اسماً عديم الفائدة مثل «مسودة 2»، ثم أرسل نسخاً بانتظام إلى عنوان إلكتروني خاص، أو اجمعهم بانتظام ببطاقة ذاكرة بحيث تكون النسخة التي تريد استعادتها بين يديك.

كن عملياً ومباشراً:

إن الإستراتيجيات التي ناقشناها يمكن أن تحتاج لبعض الوقت لتؤتي ثمارها. وبعضها يمكن أن يأتي بفائدة أكثر من غيره. وبعضها الآخر يمكن أن لا يصلح بوصفه خياراً. وآمل في النهاية أن تمدك ببعض الأفكار الخاصة بك.

وهنا شيء ما يمكن أن تؤديه غداً، وذلك يحمل أدنى مخاطرة مع نموذج المدير صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى. تحدث أكثر مع تلاميذك حول تجاربك، وكيف تشعر. ويمكن أن يكونوا في موضع معرفة المدير قبل ترقيته. كيف كانت حاله عندما كان في مستواهم؟ ولماذا رقي؟ بعض الخصائص رفعت من شأنه بوصفه مرشحاً مناسباً (كن مستعداً لتعايير محتملة لغيره محترفة) ما هي نقاطه الجيدة؟ لقد كوفىء لنجاحه، ويمكنك أن تتعلم الشيء الكثير من هذا. وربما هناك شيء ما تجهله، أو ضيعته؟ إنها فرصة عظيمة لتتعلم من تجربته.

انضمت ستاسي لشركة واسعة الامتداد. لو أمضت ستاسي وقتاً أطول تتحدث فيه إلى فريق بيتر القديم، لربما استطاعت أن تضع الأمور في نصابها. إن القمص التي يروونها ربما أخذت حيزاً من تجاربك. ربما أخبروك عن الأخطاء التي يرتكبها المدير المجنون، وكيف احتاج إلى وقت طويل ليتعلم، وعن الزبائن والمزودين الذين ضايقهم - إنها جميعها مواد جيدة - وكلها تساعدك لتضع الأمور في نصابها.

كان زملاء ستاسي واقعين تحت تأثير ضغط كبير، وكان من الصعب أن يتوافر وقت للحديث. وهذا الخيار الأخير لم يكن متاحاً لها. غير أن

هذا كان إشارة إلى سوء الإدارة في مكتبها، الذي كان من الممكن أن تفضحه عملية مقابلة جيدة.

أخيراً:

لا تدع مديراً مثل بيتر يفقدك ثقته بنفسك. تذكر نجاحاتك، والأشياء التي يحبها الناس فيك، وأين تستمتع بعملك. تذكر أن أصدقاءك يفكرون بك وبعاثلتك. وهناك دوماً أشياء كثيرة نعيش لأجلها أكثر من العمل، غير أنه كوننا نمضي كثيراً من الوقت فيه، لذا فإننا نستحق أن نكون سعداء في هذه البيئة.

ذكر نفسك بأنك تستطيع دوماً أن تتعلم من أي موقف توضع فيه، وبإمكانك أن تتعلم من الناس السيئين تماماً أكثر من الناس الجيدين تماماً. إذا وجدت نفسك في موضع (مدير)، فإن عليك أن تتذكر كل الأشياء التي عاملك فيها مديروك عديمو النفع معاملة سيئة، وما الذي يحرضك ويلهمك.

وعبر التواصل الإنساني سوف تحصل على درجة كبيرة من السعادة: إن نجاحك مع هذه الإستراتيجيات سيساعدك لبناء علاقات جديدة، سواء مع مديرک أو مع زملائك.

إن القرار بيدك، غير أن هناك فكرة واحدة سأقترحها. إذا كنت تشعر بانخفاض فطبع، تحرك وضع يدك فوق الجرح. اذهب وابحث عن عمل آخر، واحصل على مقابلة. وإن لم تكن تخطط للمغادرة، فأنت على أي حال تزعج الكون، وعليك أن تغيّر شيئاً ما. وهذا يعد تعزيزاً قوياً لذاتك، وستعود إلى عملك ممثلاً بأكسيد القوة - والثقة. لأنك تتصرف أخيراً

بفاعلية! ومن المحتمل ألا تتنبه لملاحظاتك؛ لأنك ستشعر بأنك قادر على وضع إستراتيجية في مكان سيغير من خبرة عملك اليومية. وعبر استمراك في هذه العملية عليك أن تتحقق بأن لديك خيارات، ومن أجل كل البشر - ومنهم مديرك - ستجد نفسك في موقف تعتقد فيه بأنه إذا لم يكن لديك أي خيار فهذا أسوأ الأشياء جميعاً .

إدارة المدير من نموذج صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى

الملخص:

- أجر تغييرات في سلوكك، لتجعله في حالة تخمين دائمة
- توقف عن محاولة إرضائه.
- استخدم اللحظات التي يكون فيها ودوداً لتخبره.
- عليك أن تعرف من هو مديره!
- اجعل أمره «علنياً».
- استشهد بعباراته - انسب أقواله وتعليقاته الخرساء.
- استخدم التكنولوجيا.
- سجّل تلك الاجتماعات!
- تحدّث مع زملائك.
- دقّق في خياراتك.
- تذكّر نجاحاتك السابقة.