

## الفصل الخامس

### مستر لونغ أوز

#### «سيد الساعات طويلة»

لمحة سريعة عن رب العمل هذا:

#### مزعج.

أزال كامل المتعة من مكان العمل.

دائم الإزعاج بالنسبة لك ولكنك تدري ماذا تعمل.

#### منغلق:

رافض أو بطيء في تجريب الأفكار الجديدة، والإجراءات والتكنولوجية

لا يحب أن يفوض أحداً.

يبدو غير قادر على التغلب على المشكلات.

يظن أن ساعات العمل الطويلة تمثل:

الولاء.

التقاني.

العمل الجيد.

رب العمل هنا مرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ:

صديق ومن ثم عدو ومن ثم صديق مرة ثانية.

مجنون بالسلطة.

التاجر الخائف.

حسناً، فلنستعرض هذه الشخصية من البداية: إذا كان مديرک يصل عمله مبكراً جداً في الصباح، ويغادر متأخراً جداً ليلاً، مقارنة بباقي موظفي الشركة، حينها يجب ألا تساورك أي شكوك: إنه يناضل! وليس هناك أي دليل كونه يقوم بعمل عظيم. إن ساعات العمل الطويلة التي يمضيها في العمل هي محاولة لتغطية ضعفه ونقص إمكانياته، إنه ليس بوضع جيد، إنه فرد متوتر يحاول جاهداً الحفاظ على دوره ومنصبه، ومن ناحية أخرى، قد يكون مديروه «يفركون» أيديهم بابتهاج فقد وجدوا ذاك الرجل الذي يعمل كل الساعات التي خلقها الله، وظانين أنهم الراحون، وللأسف إنهم مخطئون!

عندما يعمل مدير الساعات طويلة فإن صحته ستأثر: وسرعان ما يصاب بالتعب، وبالمرض، وسيخطيء. وكلما زادت أخطاؤه زاد تقلب مزاجه، ونزاقته، وإحباطه: إنه ليس الرجل المناسب لإدارة المؤسسة. هناك نوع من المنطق الأعوج يرقى هؤلاء الأشخاص ليصبحوا مديرين لسبب واحد وهو ساعات عملهم الطويلة، وذلك اعتماداً على «الخرافة» القائلة: بأن ساعات العمل الطويلة، تعني التفاني وأنها عناصر فاعلة؛ في حين أن ساعات الدوام الكثيرة تعني في الواقع عدم الكفاية، وعدم القدرة

على إنجاز العمل في الوقت المناسب وبالنتيجة المرجوة. إن أي شخص يظهر هذه الأعراض سيصبح متوتراً، وغير قادر على التماشي مع ضغط العمل، وعاجلاً قد يمسي مريضاً.

إذاً، هل بإمكان هذا المدير أن يعمل بعدد ساعات أقل؟ ربما لا. لأنه في صميم هذه الشخصية مشكلة الاعتقاد: «بأنني وصلت إلى هذا المستوى من هذا النجاح بسبب ساعات العمل الكثيرة والطويلة التي قضيتها في العمل، إذا كنت سأعمل ساعات أقل وأحافظ على المستوى نفسه من النجاح، فإن ذلك سيجعل حياتي عبارة عن مهزلة، وكذلك الطريقة التي أمضيت بها أوقاتي». بالتزامن مع هذا يأتي الاعتقاد بأن الحياة كفاح والنجاح يأتي فقط عن طريق بذل الجهد الكبير؛ على كل حال فإن هذا النجاح يأتي من العمل المضني وليس العمل بطريقة أذكي.

أي مدير مثل هذا سيصبح مثل عنق الزجاجة وعائق لك، إنهم يقيدون العمل بسبب عدم كفايتهم في معالجته؛ إن قرارات الشخص المتعب تكون عاطفية وخاطئة، وهذا يؤثر سلباً على الصحة والمناخ العام للشركة، ويؤدي إلى أشكال متعددة من المعاناة؛ أنا شخصياً لا أنصح بتاتا بتعيين هذا النوع من الأفراد.

العمل لدى مدير مثل هذا سيكون فيه تحدٍ كبير، «سيد الساعات الطويلة» سيوبخك لقلّة تفانيك في العمل، وسيقوم بذلك بصوت عال. بالمختصر إنها الطريقة التي سيحاول فيها جعلك سيئاً، وبالمقابل يجعل نفسه عاملاً مجتهداً متفانياً. من الناحية الأخرى ربما تكون تدير عملك إدارة جيدة وتدير أوقاتك إدارة فاعلة ولديك «حياة» خارج العمل، وهذا يعني أنه لديك الحافز لإنهاء المهام الموكلة إليك أثناء ساعات العمل.

ربما يشعر مديرک بأنه ليس لديه أي خيار سوى إصدار هذه الأصوات المثيرة للعواطف، ربما يشعر بأنه ليس لديه أحد ليلجأ إليه ويشرح له الإحباطات التي يعانيها، أو ليساعده على أداء عمله على نحو أفضل؛ ربما يكون ضعيفاً في «التفويض»، وقد لا يدرك رؤسائه بأنه يكابد وهو يحاول جاهداً أن يخفي هذا الإحباط أمام إدارته.

وعلى الرغم من التقارير المنشورة عن القوة العاملة في القرن الواحد والعشرين، وكونها متواضعة بشكل جيد لتحقيق ساعات عمل أقل إلا أن الواقع لا يعكس ذلك. في عالم الأهداف، والنتائج، وحملة الأسهم والمجاعة، فإن كل شركة تكون تحت الضغط وبالمقابل تضغط على المديرين المضغوطين سلفاً، لإنتاج المزيد والمزيد من القليل المتاح، هذا الضغط بالإضافة إلى هذا النقص في التدريب الإداري يزيد من الإمكانية بأنك ستختبر هذا السيناريو في مرحلة ما من مستقبلك المهني.

إن من الأساسي أن تتعرف مسبقاً على شخصية «سيد الساعات الطويلة» وإلا فإنهم سيحولون حياتك إلى بؤس. عندما يقوم هذا المدير بمقابلتك فابحث عن إشارات التنبيه، مثل: الأظافر المقضومة، ومظهر شخص منكم، والمجادلة يمكن أن تنتقل بسرعة من موضوع لآخر وبطرق غير مترابطة.

إذا قبلت العمل وفشلت باتخاذ أي تصرف بخصوص هذا المدير، فإنه ومع مرور الوقت سيقوم باضطهادك، سيزعجك باستمرار لاحتفاظك بالوقت لنفسك، وانتقائك للأعمال التي تقوم بها، متسائلاً: إلى أي درجة محظوظاً، لأن لديك عملاً هذا. كل هذا عبارة عن إسقاطات ومؤشرات على عدم طمأنينة هذا المدير. عندما يثور غضبه فإنه سيعيد عليك الكرة

ويذكرك بما يتوقعه منك لأنه يتخيل أن الجميع يحاول خداعه دوماً، هل يجب عليك أن تخضع لتدمره المستمر؟ ربما تجد نفسك بموقف خطر، وأنتك تمضي الساعات الطوال في العمل، آملاً أن ذلك سيهدئ من تدمره. على كل حال، حتّى وإن كنت تعتقد أنك تلبي ما يريد، فإنك لن تستطيع أبداً أن تصل لحد تلبية طلباته، لأن الأهداف ستكون دائمة التغيير؛ هذا لن يكون له أثر سيئ على عملك وحسب؛ بل سيتجاوز ذلك وسيؤثر على حياتك خارج العمل، وسيسهم بالإضرار بها، وربما يدمرها.

قبل أن تدرس حالة ماركوس، هناك بعض الأفكار عن كيفية التعامل مع هذا النوع من المديرين. إن العديد من الضغوطات التي نشعر بها في هذا النوع من البيئة ناتجة عن كوننا قرييين جداً من الموقف. وربما نبدأ باختبار تلمس التعب الذي سيشعر به هذا المدير، ومثلهم نخرج بقرارات عاطفية خاطئة. لتقويم الوضع الإجمالي، وللنظر لحقيقة ما يجري عليك: أن تتراجع خطوة للوراء وتنظر للصورة كاملة، عندها يمكنك أن ترى أفضل: ما الذي يحرك العصى والأوتار في عالمك، وتجد إحداها التي ستدفعها لمصلحتك.

نموذجياً: إن «سيد الساعات الطويلة» يظهر نفسه كرجل الشركة آملاً أن يغطي هذا نقاط ضعفه، ويحمي نشاطاته من التدقيق، ويحاذي نفسه على نحو وثيق مع كل ثقافة الشركة (وفي بعض الأحيان يكون مخطئاً تماماً). وبامتصاصه التام لهذه الثقافة فإنه يشرع بالكلام مستشهداً بالإجراءات والقواعد وصولاً للقمّة، وتنادياً لاتخاذ القرارات، مظهرأ قليلاً من الإبداع أو لا شيء منه. عموماً، إنه يسحق أي إبداع آت من قبل موظفيه أو فريق عمله. وبتحليل شيء من شخصيته نجد أنه سيهمل أي

بادرة يمكن أن يبدو فيها قليل الأفكار، إلا إذا استطاع أن يظهر بسرعة أنها من نتاجه. إنه معزول. بعيد عن جوهر الأشياء، ليس لديه مدرب لتدريبه.

السمات الأخرى لهذا المدير يمكن أن تشمل التصميم على إبقاء كم هائل من سجلات المواد، قد عفا عليها الزمن، اعتقاداً منه بأن هذا تصرف محمود، ودون العلم بالسبب. إنه يتوقع الاحترام، ولكن ليس لديه فكرة عن كيفية كسبه، سوى عن طريق ساعات عمله الطويلة، إنه مدير، وبالنسبة له رسالة الشركة الصحيحة تقول:

«تذكر أن العمل لدى الشركة الفلانية ليس عبارة عن مهمة، إنها اختيار لطريقة الحياة».

للأسف، ليس بإمكانه أن يستوعب السخرية في هذه المقولة.

إذا عملت يوماً في شركة مثل هذه فإنك على الغالب تتساءل: من أين يأتي هؤلاء المديرون في هذا العصر الحديث؟ إن الأمر يشبه اكتشاف الصلة الغريبة المفقودة بعالم ديكنز، إنه على نحو واضح لرجل (يجب أن يكون رجلاً) بعيونه الحمراء التعب والمنتفخة ومظهره الأشعث، وبإمكانك تخيله منحنيًا على كرسي بزوايا المكتب المضاءة بشمعة، ومحاطاً بمجلدات مغبرة، ومحدثاً بصفحات مبهمه، أملاً تجنب أي احتكاك حقيقي مع الإنسان، ويبدو مستمتعاً بالمعاناة.

مهما كانت نوعيّة رسالة الشركة فإنه يحفظها عن ظهر قلب. سيؤمن بأن الطريق المقبول إلى الترقية هو انتظار موت أحد المديرين والحلول مكانه. على كل حال وعلى الرغم من توافر الخيارات، فإن الشكل الكلاسيكي لسيد «الساعات الطويلة» سيجعل مكان العمل غير ممتع أبداً.

بصيغة أخرى ستواجه مديراً ذا رؤية محدودة ضيقة ليس لديه الرغبة في تحمل مسؤولية قراراته. إذاً ما الذي يخبئه المستقبل له؟ وكيف سيكون بإمكانك أن تتدخل لجعل احتمالات مستقبلك أكثر إشراقاً؟

إنه أحد نماذج المديرين الذين يخلقون سقفاً زجاجياً قاسياً فوق رؤوسهم؛ في الأعوام اللاحقة وعندما يعون خطأهم ويجدون أنفسهم يصارعون هذه الطبقة الزجاجية غير القابلة للتحطيم، ويفرقون في هذا المد المتزايد من الكفاية والتقدم فإنهم سيختنقون؛ وهم ينظرون للسهولة النسبية التي يتقدم بها الناس حولهم وصولاً للنجاح، ويتساءلون: كيف يمكن مكافأتهم على نمطهم في الساعات الطويلة...؟!؟

لذا وما دمت لم تتحول إلى عامل ساعات طويلة، فإنك ستجد أن هذا المدير لن يقف عائقاً في طريق تقدم حياتك المهنية، ولكن في الوقت نفسه فإن بوسعه جعل حياتك كاملة البؤس، لذا ولضمان أن لا تصل لهذا الحد فإن عليك أن تتعلم التغلب على المشكلات اليومية.

### قصة ماركوس:

ماركوس في منتصف العشرينيات من العمر وقد انضم لشركة صناعية متخصصة بإنتاج إكسسوارات التمديدات الصحية، وعمل في قسم إداري كبير مؤلف من عشرين موظفاً تقريباً. المدير الإداري (جورج) كان مسؤولاً عن العمل؛ المديرون (مديرو المدير) كانوا متواضعين في المكتب الرئيس الذي يبعد نحو عشرين ميلاً، وهو عبارة عن مركز الشركة ولكامل المؤسسة المكونة من مجموعة مختلطة من مصنعي مواد البناء.

لقد عمل ماركوس بجهد، وعندما قابله جورج أخبره أنه يتوجب عليه أحياناً أن يمضي بضع ساعات إضافية في العمل، ماركوس لم يأخذ هذا بعين الاعتبار، ويشرح ماركوس قصته مرتدياً لباساً أزرق غامقاً ومبيناً بكل الطرق أنه مدير شاب وناجح:

«قلت لنفسى، حسناً، إنها بيئة العمل الحديثة، أليس كذلك؟ لم أمانع أبداً من العمل بضع ساعات إضافية، لقد ظننت دوماً أنها جيدة لمستقبلك المهني، يمكنك حقاً أن تلاحظ هذا. جورج، نعم، لقد بدا متعباً بعض الشيء، ولكن ليس لديك فكرة، أليس كذلك؟ لقد ظننته - كما بدا لي - شخصاً جميلاً ومستقيماً، ولقد رغبت بالحصول على هذا العمل، لقد كان موقفي أفضل مما كنت عليه في عملي السابق، وأردت أن أنطلق نحو المجموعة التي تملك الشركة.»

إن ميزة ماركوس تتجلى في شهادة إدارة الأعمال التي حصل عليها وأتاحت له فرص الاطلاع على أساليب الإدارة الحديثة، وكان متطلعاً لتطبيق ما تعلمه، وذلك بتحسين إجراءات العمل، وكان لديه الاعتقاد بقدرة الشركة على الاستفادة من طرق تفكير جديدة، فقد كانت مؤسسة قديمة التأسيس بقوة عمالية معقولة تغطي كافة نواحي الإنتاج، والتوزيع، والمبيعات، والتسويق والحسابات كافة وغيرها؛ لقد ظن ماركوس أنها فرصة رائعة.

بعد مقابلة عمل استثنائية مع جورج الذي يشغل منصب المدير الإداري وقع الاختيار على ماركوس الذي كان مسروراً جداً من نفسه! على الرغم من كون جورج بعمر يناهز الثانية والأربعين، فقد بدا أكبر من ذلك، ولم يكن مظهره متناغماً مع ما يمكن أن يتوقعه المرء من مدير بمنصب إداري عالٍ، فجواربه الرمادية لم تكن متناسقة مع ملابسه

القائمة المتجددة القديمة، وربطة عنقه الحريرية كانت متسخة، وكان حذاءه من نوعية جيّدة ولكنه مكشوط وقذر؛ ربما كان هذا ما يمكن أن يتوقعه المرء في أنواع كهذه من الشركات. أثناء المقابلة لمّح جورج مرة أو اثنتين إلى «إبقاء المكتب الرئيس سعيداً» ولكن أي مؤشرات عن طرق إدارته الفاشلة أو ميزاتها كانت مخبأة.

ويبدأ ماركوس بشرح قصته: «أستطيع التذكر مقلباً أفكارى: «قد لا تكون هذه الشركة مثل مايكرو سوفت، ولكن هنا سيكون لي وقعي الخاص، وأنا أرى الشركة تكبر، ذلك يجعل الأمور أكثر فاعلية، بوضع خطط محفزة للموظفين، وأنظمة برامج أفضل، وإدارة الأسهم».... كل هذه الأمور الجيدة التي تعلمتها ستكون بمثابة الانفتاح الأول لي بدور مدير.» طبعاً كان هناك عقدٌ بيني وبين الشركة طبعاً، وعندما باشرت العمل كان لدي صديقة، وكنت لاعباً في فريق الركبي المحلي، ولم أرد أن أتخلّى عن أي منهما: كانت ساعات عملي اليومية من التاسعة إلى الخامسة والنصف، بالنسبة لعملي اليومي ملاحظة في رقتها . لقد كنت حيث أردت أن أكون، ولم يكن لدي أي فكرة عن أن «الشخص القديم» الذي كان مسروراً بتوظيفي، سيظهر بشكله وألوانه الحقيقية. لقد بدأ كل شيء من اليوم الأول، وأنا أذكر بأنه تمّ تعريفي بأحد أنظمة الحواسيب القديمة، التي تدير أموراً مثل المواد الأولية، قسم المشتريات المتعلقة بالإنتاج، والتحكم بالمخزون وإجراءات تصريف المبيعات. بحلول الساعة الخامسة والنصف من يوم عملي الأول شعرت بالإرهاك، وبدأت بترتيب مكتبي استعداداً للخروج؛ أذكر أنني نظرت إلى المكتب حيث يوجد فيه أربعة زملاء أو خمسة، لقد كان الموقف غريباً. لم يتحرك أحد منهم ولم يبدُ على أحد منهم أنه

يهم بالذهاب لمنزله، سألت أحدهم عن ساعة نهاية عملهم، فتحرك غير مرتاح على كرسيه، وفشل بوضع عينيه بعيني، وقال: إن معظم الأشخاص يعملون إلى ساعة متأخرة؛ لقد كنت تعباً جداً لا أستطيع البقاء، وظننت أنهم لا يتوقعون مني أن أبقى لوقت متأخر في عملي اليوم، بالتأكيد؟

«مع بعض التشنجات التعب والصادرة عن زملائي جمعت أغراضى وخرجت من المكتب.»

قصة ماركوس مثال عن قصة نجاح. وسنشرح لاحقاً كيف أن تطبيق الإستراتيجية في مرحلة مبكرة جداً لا يثمر عن تغيرات محورية جوهرية؛ حتى ولو كنت ضمن هذه المتاهة، فإن الإستراتيجيات ستظل مترابطة، وستبقى نفسها تقريباً، وستساعدك على تغيير مناخ العمل حولك. كما تم ذكره في الفصل السابق فإنه يتوجب عليك تعديل بعض الأفكار لتصبح صالحة للتطبيق بنجاح ضمن مجال عملك.

في اليوم الثاني، وفي باقي أيام الأسبوع قام ماركوس بالالتزام بشدة بموعد خروجه النظامي، وكان بإمكانه أن يرى ماذا يجري، ولحسن الحظ قرّر المضي قدماً بالإستراتيجيات التي ستحوّله المقاومة (حتى الآن) في وجه الطلبات الصامتة بأن يستمر بالعمل لمدة أطول.

كون ماركوس شاباً واثقاً من قدراته وإمكانياته العلمية، التي أعدته لمجابهة عالم الأعمال، فقد كان بإمكانه أن يرى مباشرة أن جورج كان يكابد لأداء دوره وكان جلياً أن جورج يحافظ على تحكّمه عبر تطبيق نظرية العمل لساعات طويلة. لم يختبر ماركوس سابقاً هذا الوضع بالتحديد، لكن مقدرته العلمية دعمت اعتقاده أن أي شخص يعمل مثل

جورج هو شخص غير مؤهل لأداء العمل، وبصوت أستاذه الذي يصدق في أذنيه وجد أن لديه الثقة بالالتزام بما قد تعلّمه، ولكنّه علم بأن عليه أن يعمل جاهداً على كيفية التعامل مع مديره الجديد مع الإبقاء على وقعه في المكتب الذي سيؤمن ترقيته وطموحاته المهنية.

يتابع ماركوس:

«حقاً لقد كان الأمر متوقعاً. بانصرام الأسبوع الأول تم استدعائي لمكتب جورج، وكنت متأكداً بما ستؤول إليه الأمور؛ لقد كان جورج مستاءً بشدة، وشعرت بعدم الارتياح في مكتبه، وراودتني الرغبة بالوقوف والخروج. بدأ بسؤالني عن سبب نقص التزامي تجاه الشركة، وعن سبب عدم الرغبة بالعمل بالجهد نفسه الذي يبذله باقي الفريق؛ وإن كنت غير جاد بخصوص مستقبلي المهني مع الشركة؟ أو أنني لم أدرك كم أنا محظوظ؟ إلخ. كنت أتوقّع بعض الهفوات لتصرفاتي، - ولكنها معقولة كما كانت- ولكنني لم أكن مستعداً لتقبّل مدى غضب المدير ودفاعيته، كان يستشيط غضباً لأنني قد ازدريت ثقافة الشركة. على الرغم من الإجابات التي تمرنت عليها مسبقاً في رأسي، فقد وجدت نفسي معذراً، وقلت: إنني سأحاول بشكل أفضل، ولكنني في قرارة نفسي علمت أنني لن أفعل، فكل ما أردت هو الخروج من مكتبه بعيداً عن مجاملته، فقلت أي شيء ليسعده، ولكنني كنت أعلم أنني سأتمسك بسلاحي أكثر، وحال خروجي من مكتبه شعرت بالارتياح، وتمنيت لو تصرفت تصرفاً مختلفاً، وبدأت أتخيل كيفية معالجة هذا الوضع.

لم يتمكن ماركوس من فعل أي عمل ببناء، أثناء مجابهته الأولى مع جورج، ولكنّه تمكن من شيء بإمكانك استخدامه مع أي نوع من المديرين؛

وهو أن تشتري لنفسك بعض الوقت. وغالباً ما يكون هذا ضرورياً عندما تُضبط عن غير قصدٍ بردّ فعلٍ قاسٍ أو طلبٍ غبيٍّ أو غير منطقيٍّ. لقد قام ماركوس بإصدار الأصوات المناسبة أثناء لقاءه وذلك لحلّ فتيل الأزمة مع جورج، وهو الآن بحاجة للخروج والتفكير بإستراتيجيته القادمة.

### أخذ إجازة مرضية:

إحدى الطرق المتطرفة لشراء الوقت هي أخذ استراحة مرضية، وهذا أمر أنصح به بشدة؛ قد يظنّ بعض أرباب العمل أو المدراء أن هذه النصيحة غير مسؤولة أبدأ... إنها ليست كذلك؛ لأنه إن كان الخيار ما بين أخذ بعض الوقت للابتعاد وللتفكير عن كيفية إدارة حياتك المهنية، والتقدم للأمام أو ازدياد توترك أو إحباطك أو مرضك، فإن أخذ هذه الاستراحة المرضية حينئذٍ -ودون أدنى شك- هو الخيار الأمثل.

على كل حال لا تسىء استخدام هذه التقنية، وإلا جعلت الأمر أكثر سوءاً. إذا كان لديك ملف جيد بما يتعلق بأيام المرض ثم تعرضت لأي أزمة، أو واجهت إدارتك، فإن عليك أن تتصرف تصرفاً إيجابياً وأن تأخذ إجازة!

يجب علي أن أؤكد أنه إذا سبّب مديرك كثيراً من الألم لك بحيث جعلك غير قادر على التفكير، أو أصبحت خائفاً، أو أنك تحتاج لبعض الوقت لحل مشكلة ما أو معالجة وضع صعب، فإنه من الأفضل لصحتك العقلية أن تبتعد؛خذ ذلك اليوم لتهدأ، ولتستريح ولتفكر بعمق، حتى يكون بإمكانك العودة بنشاط وبإستراتيجية واضحة المعالم في ذهنك.

إن أسوأ شيء تفعله هو الضغط على نفسك، أو الشعور بأنك مذنب، إنك بذلك تزيد الإجهاد على نفسك، وعندها ستصبح مريضاً فعلاً، وهذا لن يؤثر عليك فقط، بل سيؤثر سلباً على حياتك الخاصة وخطتك المستقبلية. عندما يكون الناس مرضى أو محبطين فإنهم يتخذون القرارات الخاطئة على الأرجح، ويفقدون زمام التحكم بالأمر في العمل، ويرتكبون الأخطاء، أو حتى تحت أسوأ الظروف، فإنهم فقط سيبتعدون ويتخلون عن عملهم! حاول ألا تصل لهذا الحد.

استخدم يوم الإجازة على نحو مريح. وفور تحييد الغضب أو الذنب جانباً اتجه نحو العمل بعقلية تتيح لك التعامل على نحو إيجابي مع الموضوعات التي تجابهك.

بعض الشركات الأمريكية المستنيرة (لم يحصل هذا من قبل في شركة بريطانية) تسمح لموظفيها بما يسمونه «يوم الوعيد» (بإمكانك أن تعدها إجازات مرضية محظورة) وهو قبول أو اعتراف من الإدارة بأن موظفيها يحتاجون أحياناً بعض الوقت للاجتماع والقيام بشيء مختلف والانتعاش قبل العودة إلى العمل، وليس من واجب هؤلاء تبرير سبب غيابهم؛ عليهم فقط أن يبلغوا الإدارة بأنهم سيأخذون يوم «التغيير». إن عقود هؤلاء تتيح لهم أخذ يوم أو يومين سنوياً. في عالم مثالي لن يكون هناك شخص مريض، ومنهك، وتعب بشدة ولن تحتاج ذلك التسهيل، ولكن في عالم العمل الأقل كمالاً فإن هذا الحل يقر بأنه عند منح الأشخاص هذا الخيار فإن طبيعة العمل كلها سوف تتحسن عموماً. حسناً، إن ذلك يعد مصلحة ذاتية مستنيرة، ولكنها بالوقت نفسه قد تكون طوق نجاة بالنسبة للموظفين.

## إستراتيجيات التعامل مع جورج:

لقد اقترح مارکوس إستراتيجية واحدة للتعامل مع مديره المطالب بساعات دوام كثيرة. وهي الالتزام بالعقد، بحزم وبأدب، هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها على أنواع المديرين كافة. بتجاهل ثقافة الشركة الواهنة والمدعومة من قبل سيد «الساعات الطويلة» فإن جورج سيبدأ بالشعور بعدم الارتياح؛ لأنك ستساعد على ظهور الفكرة الآتية على السطح: «إذا كان بإمكان الآخرين في هذا المكان أن ينهوا أعمالهم ضمن المدة المخصصة للعمل، فلماذا لا أكون مثلهم؟».

عليك فعلاً أن تُشعر سيد «الساعات الطويلة» بعدم الارتياح لذلك، عندما يكون قريباً منك لذا فإنه يتوجب عليك أن تتصرف بطرق لم يختبرها منك سابقاً.

مع وجود الاستثناءات التي سأضعها لاحقاً فإنه عليك أن تتمسك بأسلحتك، وهي عدد ساعات العمل المتعاقد عليها، وعليك أن تكون منيعاً جداً ومسروراً لتطبيقها. عليك أن تدربه (تروّضه) بالطريقة نفسها، التي تقوم بها بتغيير تصرفات الكلب الشرير، أو تدريب الطفل المصاب بنوبة غضب، أو المراهق المتقلّب المزاج؛ عليك بمدح ما هو إيجابي، وتجاهل ما هو سلبي أو نزق، أو -عموماً- السلوك العادي.

في البداية قد يكون هناك تحدّ في هذا، وخصوصاً إن كنت في منصب قد أسسته جيداً، بحيث أن مديرک قد يظنّ أنك تتصرف بخبث (إنك بطريقة أو بأخرى تفعل ذلك)، ولكن عليك أن تلتزم بهذا.

تظاهر بعدم سماع التعليقات السيئة، أو على سبيل المثال إذا تمّ طلب منك إنجاز مهمة، لا تتناغم مع متطلبات الإستراتيجية، التي عقدت عزمك على تطبيقها، أو قررتها أثناء يوم التغيير، فإنك تأخذ على نفسك عهداً:

- «لن أوافق على إنهاء هذه المهمة، التي تمّ تسليمي إياها متأخراً جداً، التي لن أنصرف من العمل بسببها إلا بعد انتهاء الدوام بنصف ساعة».

- «عندما أستلم مهمة فإنني سأحدث للمدير، وأتفق معه على وقت إنهاء المهمة، وسيكون هذا الوقت ضمن ساعات العمل المحددة في عقدي».

- «سأتجاوب مباشرة مع أي انتقاد يوجه إليّ عن درجة أدائي لعملي (بالسر أو العلن، وذلك لتوضيح الحقيقة غير الدقيقة لدى المدير) على سبيل المثال» كنت أعمل على هذا المشروع مدّة خمس ساعات، ولم آخذ استراحة الغداء يوم أمس، هل أنت على علم بذلك؟

إحدى طرق منع المناكدة المتكررة هي التواصل مع المدير على نحو جلي جداً، بخصوص العمل الذي ستكون قادراً على إنجازه، وموعد إنجائه. عندها، لا يمكن لمديرك أن يتذمر من موعد تسليم المهمة الموكلة إليك، وذلك لأنه قد تمّ الاتفاق عليه مسبقاً. عند التواصل بخصوص هذه الشروط قف منتصباً، وانظر بعيني مديرك؛ ابق هادئ، وتكلم ببطء عامداً، لكي تتمكن من التحكم بالمحادثة (وعلى أمل ذلك)، وإذا تصلب مديرك وقرر أنه يجب إنجاز مهمة معينة بوقت مختلف، فعندها عليك أن تتبّه لما يلي:

- هل حقيقي أصيل، أو أنه هجوم عليك دون سبب؟.

- هل سيؤثر على مستقبلك المهني قولك لا، وستعاود بهدوء شرح التوقيت المطلوب لإنجاز المهمة بواقعية؟

- هل بإمكانك أن تخبره أنه إذا تم العمل وفق التوقيت الزمني الذي وضعتة، فإن نوعية العمل المنجز ستكون ممتازة؟

- إذا أنجزت المهمة حسب الزمن الذي خصصته لها فهل سيؤثر ذلك على نجاح الشركة؟

- هل أنت مستعد لتعمل متأخراً في هذه المناسبة لأي سبب آخر؟

- أره - إذا احتاج الأمر - خطة للأعمال التي تنوي القيام بها (ربما تكون مخططاً أو هيكلًا تنظيمياً)، ومتى يجب أن تكون الأوقات أكثر مرونة، أو الاختناقات التي يمكن أن تحصل (على سبيل المثال انتظار معطيات من طرف ثالث).

بعد اعتبار ما سبق، إذا أحسست بأنه يتوجب عليك أن تتصرف على نحو مغاير للمعيار الذي وضعتة لإستراتيجيتك، فإنه يتوجب عليك أن تصرح بأنه يجب الحصول على مواعيد أكثر دقة لإنجاز المهام المستقبلية. بإمكانك أن تلمح بأنك منظم ولديك خبرة بالتخطيط، وأنك تقوم بالتساهل في هذه المناسبة فقط. إياك -ولو للحظة واحدة- أن تدعه يظن بأنك، وبأي حال ستقبل ذلك، وستعده أمراً عادياً في المناسبات القادمة.

هناك طبعاً قدر من المخاطرة في هذه الإستراتيجية. ففي البدء قد تجد أن الإبقاء على مركزه المتفوق عند مجابهة المدير، فيه شيء من الخداع؛ قد يحاول بعض زملائك المسارعة لأخذ المهمة منك، وذلك لأسبابهم الخاصة، ومن شأن هذا أن يضعف موقفك. أيضاً يمكن لمديرك أن يظهر كرمز بمظهر المثير للمتاعب، وهذا قد يؤثر سلباً على الخطط التي رسمتها لمستقبلك المهني، أو ببساطة يقضي على مخططك المتعلق بتحسين بيئة العمل.

ولكن في حياة ملأى بالمخاطر، فإن كل شيء جدير للقيام به؛ إنه يعني أن تكون أكثر مهارة فقط عند ابتكار إستراتيجية. إن هناك مزيداً من التصرفات والنشاطات التي بإمكانك استخدامها رداً هكذا احتمالات، وهي تمكنك من إدارة دفة الأمور لصالحك؛ على سبيل المثال:

### ارتباطات بملامح شخصيات مديرين آخرين:

كما بطريقة التعامل مع المدير ذي الشخصية «صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى»، فإنها فكرة جيدة: أن تغير من سلوكك وعلى نحو غير متوقع، لكن ليس بطرق سيئة، بل بجعل الآخرين في حيرة من أمرهم؛ هذا سيعطيك أيضاً إحساساً إضافياً. وبقدرتك الشخصية على التحكم... فيما يلي بعض الطرق الإضافية التي ستجعل من حولك متسائلاً عما ستكون عليه ردة فعلك أو تصرفك تجاه موقف معين.

### كن كالنجم اللامع.... ولكن من مدة لأخرى:

تخيل ظرفاً عمل فيه القسم أو فريق العمل بأكمله تحت ضغط شديد، ربما يتوجب على فريق المبيعات أن يتجاوز كافة الصعاب لتمير صفقة، ويجب على القسم أن يجهز لتقديم عرض مهم في غضون يومين. أو أن مصنعاً أو موزعاً لديه طلبية مستعجلة يتوجب إنجازها؛ أعني أي موقف حيث يتوجب على مؤسستك أن تنجز المهمة وتحت الضغط.

إنه الوقت المناسب لكي تقوم بإعداد الشاي؛ إنه الوقت لتخرج فيه بسكويت الشوكولا، أو تطلب فيه البيتزا للجميع؛ إنه الوقت لكي تشمر عن ساعدك وتلتصق بالعمل، لأنه يتوجب إنهاؤه الآن، وإلا ضاع الجهد كله. إن

ذلك ليس جزءاً من المهام العادية الموكلة إليك، لكنها مناسبة خاصة؛ إن كنت متعاوناً وتعاوناً رائعاً في الأوقات الحساسة، وإن كنت عضو فريق رائع المساندة، عندها فإن الناس سيلاحظون ذلك. لن تقوم بإعداد الشاي أو أخذ طلبات الغذاء في مرات أخرى، وذلك لأنه وكما يقولون: «رفع الكلفة يولد الاستصغار»، وتصرفك الاستثنائي بمساعدة الفريق ودعّمه سيصبح عادياً. وختاماً فإن إسهامك سيكون غير مرئي.

بالطريقة نفسها ستومض بريقاً عند مديرک، وهكذا سيتمكن من إبطال مفعول اعتراضاته على موقفك المستقل، والمتعلق باحتفاظك بالوقت لنفسك؛ بقرارة نفسه في كثير من المناسبات يراك صعب المراس، وذلك لعدم قبولك ضغطه عليك بالعمل إلى ساعة متأخرة، ولكنك توازن ذلك بصورة مدهشة في الدعم والولاء عند الأزمات؛ الآن بدأ النظر إليك على أنك شخصٌ خارجٌ عن عرف الجماعة قليلاً لا شخص يمكنه أخذ تصرفاته كافة كأنها أمر مسلمٌ به. عندما تتأزم الأمور فيها أنت هناك تقوم بما يجب القيام به.

### كيف طبق مارکوس إستراتيجيته:

«لقد كنت ملتزماً قدر الإمكان بموعد خروجي من العمل، كان بإمكانني أن أرى ذلك يقود جورج للجنون، لم يكن بإمكانه أن يفهم، لم أستجب لتهديداته؛ كان يريد أن يخبرني بأن لديه «كلمات مهمة» إذا لم أظهر مزيداً من الالتزام. كانت لدي الفرصة الآن وفي الماضي للتفكير ملياً بكيفية التعامل معه، لقد كنت مستعداً دوماً، أخبرته بأنني ملتزم تماماً، وكان لدي دوماً السبب الذي يمنعني من البقاء لأخبره به

أو ألتزم الصمت وأترك العمل في الوقت المحدد، لكنني أحياناً أقوم بمفاجأته عندما يكون لدينا مشكلة جدية قد تؤثر سلباً على العمل؛ عندها أنتقل إلى شكل البطل».

«في إحدى المناسبات كان لدينا نقص حاد في الوقود (بسبب إضراب عام نفذه سائقو شاحنات نقل الوقود)، وكان من الممكن أن تتأخر عن تسليم بضائعنا للموزعين والزبائن، ولم يتم أي تسليم لمدة أسبوع، فجأة حصل انفراج، وأصبح لدينا الفرصة للتعويض عن الأسبوع الفائت وإيصال المنتجات؛ كان يجب القيام بكل شيء دفعة واحدة، وطلب من موظفي المستودع البقاء، والعمل إلى ساعة متأخرة. وجب علينا التأكد من أن الشاحنات محملة بطريقة مناسبة. وفي المكتب كان لدينا كداسات من أوراق العمل لتنظيمها ومراجعتها، وكنا بحاجة للتنسيق مع الزبائن والموزعين للتأكد من استعدادهم لاستقبال المواد المرسلة إليهم بما يمكن تسميته: «الساعات غير المتوقعة»، كان من الجوهري استنباط أفضل الطرق فاعلية لتوزيع الوقود المتوفر بين صفوف سيارات التسليم، وكان يتوجب علينا التأكد من أقصر الطرق، التي يجب أن تسير عليها الشاحنات لتوفير أكبر قدر من الوقود».

«كنا جميعاً تحت المجهر. وبالطبع، توجب عليّ العمل إلى ساعة متأخرة، وسعيت جاهداً لأن يكون لدى كل شخص في قسم الإدارة القدر الكافي من الشاي والقهوة، (أفتعت أحد موظفي الاستقبال بالبقاء وتقديم المساعدة)، طلبت عدة قطع من البيتزا، ووزعتها ضمن المكتب، وكنت أركض ما بين المستودع والمكتب للتأكد من أن كل شيء يسير على أكمل

وجه. تفحصت كل التسليمات المتعلقة بخطط الرحلة، وتأكدت من أن كافة الوثائق كاملة وصحيحة؛ وكان لدي زملاء يعملون لحسابي، واستحوذت على بعض الصلاحيات، وكنت أتعامل بشفافية مع جورج؛ أدخل وأخرج لمكتبه طوال الليل لأعلمه بالمستجدات، وبما يجري على نحو أساسي. لقد جعلت نفسي -وبكل بساطة- شخصية مهمة، وقدر استطاعتي. بعد تلك الأمسية لم يتمكن أحد من التشكيك بمدى التزامي (وكان ذلك هدفي)، وبالطبع في الليلة الثانية خرجت من المكتب في الوقت المحدد وكعادتي».

لقد اتبع ماركوس هذه الإستراتيجية بصورة جميلة، والفكرة هي: اذهب ميلاً إضافياً -بصورة متقطعة-، ولكن لا تجعل عائقاً في طريق عودتك، ولا تقم بذلك غالباً؛ إذا تصرفت مثل ممسحة الأرجل، فإن الجميع سيرغبون في ذلك، وسيعتادونه منك.

يتابع ماركوس:

لقد كانت إستراتيجية ناجحة، وتم ملاحظة أفعالي جيداً. فبعد يومين من انتهاء أزمة الوقود، اقترحت على زملائي في المكتب أنه يتوجب علينا الذهاب لاحتساء كوبٍ من الجعة بعد العمل، وتمكنت من إقناع ثلاثة منهم بذلك، وكان ذلك رائعاً؛ لقد خرجنا جميعاً من العمل في الوقت المحدد، ولم ينطق جورج بكلمة واحدة، لم يتحرك ولكنه لم يبتهج، ولكنني أحسست أنني قد أنجزت أمراً مهماً فعلاً؛ إن قدرتي على إقناع زملائي بالخروج من العمل في الوقت المحدد، والذهاب لشرب شيء ما، بدأت بتغيير بيئة العمل في المكتب؛ لقد بدأوا مرتاحين لأن أحدهم قد تمكن أخيراً من الوقوف في وجه جورج، وكان ذلك رائعاً!

«لا تفهمني على نحو خاطئ، فأنا لم أكره جورج على وجه الخصوص، ولكنني عارضت الطريقة التي يدير بها جورج المكتب لتغطية أخطائه على نحوٍ مستأسر؟. كان في جعبتي المزيد من الخطط، وتمسكي بإستراتيجيتي أثناء سنتي عملي مع جورج ربما أعان كثيراً من الأشخاص في ذلك المكتب».

ماركوس عبارة عن مثال رائع عن كيفية أن الثقة بالنفس أعانته على تنفيذ ما يريد؛ ماذا كان بإمكان جورج أن يفعل؟ إلا إذا كان بإمكانه أن يثبت بأن ماركوس لم يكن ملتزماً بالعقد المتفق عليه، أو أنه كان فعلاً يضر بمصالح الشركة؛ لقد علم جورج أن هناك مخاطرة بأن يجد نفسه مطروداً من العمل بتعسف وعلى يديه، ولكن شخصية جورج الإدارية تتأى عن مواقف كهذه، لأنه سيكون عرضة لكشف نقاط ضعفه كونه محاطاً بأشخاص سيسألونه عن سبب تصرفه هذا. المهم أن تكون لديك الثقة للوقوف بوجه هؤلاء المديرين، بطريقة احترافية هادئة؛ والأهم هو الالتزام بها.

### خطط ماركوس الأخرى :

لقد أشار ماركوس بأن لديه خططاً أخرى بإمكانه استخدامها ضد جورج منها:

#### الحوار الشخصي:

إحدى هذه الخطط هو طلب وبشكل رسمي الاجتماع مع جورج لمناقشة أمرٍ خاصٍّ، ومن الجيد دوماً تقديم هذا الطلب عن طريق رسالة إلكترونية أو ملاحظة مدونة. والسبب عدم وجود إمكانية للتهرب من الاجتماع بهذه

الصيغة المدوّنة، لذا وحتى موعد المقابلة فإن مستلم الملاحظة ليس لديه فكرة عن مدى جدية الاجتماع، وإذا كان بالإمكان تقديم الطلب قبل أسبوع من الموعد المطلوب، وعدم الإشارة إليه أثناء تلك المدة، فإنه سيكون لدى المدير التّعسُّ أسبوعاً كاملاً للتساؤل عن سبب ذلك، ويتوجب عدم تقديم الاجتماع لموعد أقرب ورفض أي عمليات سير لأسبابه؛ عليك فقط أن تقول: إنه يتوجب عليك مناقشة هذا الأمر في موعدك المرتقب معه.

سيظن أن الموضوع سيكون عنك شخصياً، ولكن في الحقيقة سيكون الاجتماع عنه هو شخصياً.

أثناء الاجتماع يتوجب عليك التصرف بلطف، وأن تعتذر وتحاول أن توحى إليه بأنك على وشك الاعتراف بشي ما، وهذا الاعتراف هو أنك تشعر بالذنب، لأنك مستمتع بالعمل مع هذه الشركة، ولكن مديرک في الحقيقة دائم العمل، ولديه من المهام ما يجعله يعمل لوقت متأخر، وأنت تود أن تعرض عليه أن تنجز بعضاً منها بالنيابة عنه، وتريد أن تفهم ما لديه ليفعله أثناء هذه الساعات الطوال، وتعيّنه فتأخذ بعضاً منها، أنت تريد أن تساعد حقاً، ولديك الرغبة بالتعلم منه مهما تطلّب الأمر.

مرة أخرى، هناك بعض المخاطرة بتطبيق هذه الخطة، ولكن -على أسوأ تقدير- بإمكانك أن تحصل على بعض التمرين، وبعض المسؤوليات الإضافية والمزيد من الأعمال لتقوم بها، ولكن تذكر أنه سيظل بإمكانك التحكّم بساعات عملك والالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ المهام الموكلة إليك.

### غالباً هذا ما سيحدث :

لدرجة أكبر أو أقل، سيحاول جورج أن يشرح أفعاله أو يبررها، ومن ناحية أخرى قد يقوم بصرفك لكونك من مرتبة إدارية أقل من مدير، أو غير مدرب كفاية للقيام بما يتوجب فعله، وقد يقول: إن طبيعة عمله سرية، وإنه ليس بحاجة لمساعدتك. على كل حال فإن العناية المرجوة من الاجتماع هي أنه قد يكون هناك أيضاً بعض الطرق لتقديم المعونة له، أو أنه ليس بإمكانك تقديم أي عون له؛ عندما يحين الوقت لذكر هذا الموضوع من قبله، فإن لديك الحجة بأنك عرضت عليه المساعدة من قبل.

قد يشعر المدير بالتهديد من عرضك اللطيف، وإذا أوكل إليك بعض مهامه فإنه سيفقد التحكم؛ ليس بإمكانه الإبقاء على تميزه، بكونه منشغلاً جداً أو كونه مهماً؛ من ناحية أخرى قد لا تكون لديه الرغبة بالذهاب لمنزله باكراً ورؤية زوجته!

### عبّر عن عاطفتك:

نصيحة أخرى: أظهر مزيداً من التقمص العاطفي تجاهه. وازرع في نفسه بذرة أنه قد تم استغلاله: إنه مغفل ولا بد أن رؤساءه يضحكون من الساعات الطوال التي يقضيها في عمله؛ إنهم يظنون أنه رائع لأنهم يعتقدون أن ساعات عمله الكثيرة تدر عليهم الأموال؛ أخبره أنه من غير الطبيعي أن تتم ترقيته؛ لأنهم وضعوه حيث أرادوا، ولن يستبدلوا ساعات عمله الكثيرة بأخرى اعتيادية في حال وضع شخص آخر في مكانه؛ اقترح عليه أنه قد خلق لنفسه سقفاً زجاجياً قاسياً لم يعد بإمكانه أن يتخطاه؛ وكلما بدوت متنازلاً ومشفقاً لوضعه كان ذلك أفضل؛ ستكون

شجاعتك واضحة ولكن بالنسبة له سيزداد غضبه، بأمل ألا يكون ذلك عليك وحدك فقط.

إن غايتك هي أن تعمل ساعات معقولة، وأن تجعل موقفك أقوى وموقفه أضعف؛ وعندما عرضت عليه المساعدة كيف سيكون بإمكانه أن يتذمر منك بعد ذلك؟

### انضم لزملائك:

إن سيد الساعات الطويلة ليس شخصاً اجتماعياً. إنه غير حصين، وتسهل مهاجمته؛ لأنه خارج الحلقة، وليس لديه دراية عما يدور حوله؛ إن كثيراً من إشاعات العمل يتم تداولها عن برودة الماء، وفي المطبخ وأثناء استراحة التدخين. وهذا يتيح الفرصة للحصول على دعم الزملاء. إن الانضمام (كما فعل ماركوس) لهذه المجموعة الشقية من الزملاء - ومعظمهم ممن دخل عالم الأعمال حديثاً (حيث إن بعضهم التحق بالعمل مباشرة بعد انتهائه من المدرسة)، ودخل ثقافة شركة حيث تصرف جورج على نحو عملي - لم يكن موضعاً للسؤال. لقد أظهر لهم ماركوس أنه بالإمكان مقاومة رغبات جورج بالعمل لساعات متأخرة، وقد تمكن ماركوس من مشاركتهم الحقيقة:

- إن بإمكان مجموعة من الأشخاص الناجحين والمنظمين أن يقوموا بالمهام الموكلة إليهم ضمن الساعات المخصصة للعمل. وشرح لهم بأن الذين يعملون مثل جورج، هم إنما يكادون، وهم مديرون ضعفاء، وغير قادرين على التفاوض مع أحد.

- وبأن على الشركة أن تستخدم الأشخاص المناسبين للقيام بالعمل المناسب، وأنه سيكون صعباً على جورج أن يطور مستقبله المهني بطريقة عمله الحالية، وأنه ربما كان جورج بحال أفضل قبل أن تتم ترقيته؟

ربما كان الدور الذي يلعبه جورج أكبر من حجمه، أو ربما قد تمت ترقيته من قبل المديرين في المركز الرئيس عن طريق الخطأ بظن أن ساعات عمله الكثيرة تدل على الحرفية، والقدرة على القيادة أو التفاني، ربما كانوا يفركون أيديهم ببهجة معتقدين أن لديهم آلة عاملة يمكن الاستغناء عنها لتواجه المزيد من أقرانها ممن يضيعون جهودهم وطاقاتهم ويدفعون أنفسهم لموت مبكر.

ارتفع بالمستوى إلى الأعلى. وقم بالاتصال، وابن علاقة مع مدير مديرك: كان لدى ماركوس كثير من الأسباب تخوله الاتصال بالمركز الرئيس للشركة، وكان يتصل بهم بخصوص مواعيد تسليم البضائع، ومبادرات الموظفين، وإمدادات المواد، وغيرها من موضوعات العمل. كان يتوجب عليه مناقشة استمرار الإنتاج على بعض خطوط الإنتاج، وهذا منحه فرصة للتحدث مع مدير جورج المباشر (دوغ). وقد كانت صدفة أن ماركوس ودوغ لديهما الشغف بلعبة (الركبي)، وكان هذا أساساً لعلاقة باستطاعة ماركوس أن يبينها، حيث إنه كما في حالة (صديق كان عدو ومن ثم صديق مرة أخرى)، بإمكان ماركوس عند إجراء أي محادثة مع جورج أن يشير إلى دوغ ويُعلم جورج بأن تصرفاته لم تُعدّ سراً أو مخفية، وأن مكتب جورج وتصرفاته وعالمه قد أصبحت مفضوحة لعلمه بوجود قناة مفتوحة مع رؤسائه.

لقد علم مارکوس أنه من الحيوي إنشاء مثل هذه الصلة؛ لأنه -ومن أجل أي ترفيعات مستقبلية- لم يرد أن يكون جورج هو المرجع الوحيد للمعلومات المرسلة إلى المكتب الرئيس، لهذا عليك أن توسع من شبكة العلاقات إلى أعلى الهرم الوظيفي. إن ردة فعل مديرک عن العلاقة التي طورتها مع رؤسائه ستدلك على قلة إحساس مديرک بالأمان، في عالم طبيعي إذا كنت تؤدي عملك على نحو جيد، فإن مديرک سيكون مسروراً، لأنك تستحوذ ذلك ولوقوع اختيارهم عليك، وهذا سينعكس جيداً على إعجاب الناس حولك وممن يتعاملون معك. ولكن من ناحية أخرى إن كان مديرک مجنوناً فإنه سيستشيط غضباً، وسيشعر بالتهديد من هذه العلاقة.

### اخلق جواً من الغموض:

إن هدف إستراتيجيتك أن تخلق درجة من الغموض، إن السبب وراء رغبتك بإبقاء مديرک على الحافة وجعله في حيرة من أمره مما ستقوم به لاحقاً، هو لتذكيره -عندما يتذمر من قلة ساعات عملك ويشكك بالتزامك وبمواقفك)- بومضات متقطعة من العمل الملتزم المميز، وذلك كي لا يعمم تصرفاتك دوماً عن قيامك ببعض الأعمال أو الامتناع عنها، إن تقلبك سيجعل من الصعب عليه أن يخرج المسمار الذي يؤرقه.

### تكتيكات أخرى:

بالإضافة إلى تلك اللحظات من التميز فإن هناك تصرفات أخرى بإمكانك القيام بها، وهي التي ستجعله دائم التخمين:

- قم بالعمل لوقت متأخر، ودون سبب معين عشوائياً، ومن مدة لأخرى.

- إضافة للعمل متأخراً كن أول من يصل إلى المكتب، ولا تجعل من هذا أمراً مهماً (أبقِ اعتدادك بنفسك لنفسك). وهذا سيضفي عليك مزيداً من الغموض، أيضاً وكما في شخصية صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى، فإنه عندما تتصرف، وكأن لديك سراً أو أنك تعلم شيئاً لا يعلمه أحد غيرك، فإن هذا سيساعد فيجعل مديرك فاقداً لأعصابه.

قدم بعض الاقتراحات والأفكار الجديدة أو أوجد مشروعات -ولكن مسبقاً ودون أن يطلب منك- هذا سيتطلب منك قليلاً من الإبداع، وربما كان بإمكانك صرف الجهد القليل عند اتباع هذا التكتيك، وذلك بإعادة إنتاج شيء ما من دور مختلف (ربما مبادرة اقترحتها أو عملت بها في وظيفتك السابقة التي بإمكانك إعادة صياغتها لتلائم السيد الحالي)، تذكر أنك بحاجة دوغ في المكتب الرئيس للشركة؛ ليرى أفكارك الرائعة ومبادراتك، لذا تأكد من اطلاعه عليها، وأخبره أنك تعمل على بعض الأفكار التي تظن أنها ستساعد جورج، لكن أطلب منه التلطف بإلقاء نظرة عليها أولاً، من أجلك، ولأنك تريد حقاً التأثير على مديرك.

بعض منابع الأفكار والمشروعات الجديدة قد تكون ملغاة في المراحل الأولى من عمل الشركة نفسها التي تعمل لديها، على سبيل المثال، ربما علمت عن فكرة تتيح عمل الموظفين في منازلهم في بعض المناسبات، أو نظاماً جديداً لإدارة المخزون. لا تهتم ماهية الفكرة أو المشروع؛ لأن الهدف الرئيس هو أن تكون الفكرة مبدعة ما أمكن، ومثيرة للجدل بعض الشيء، وبالتأكيد أن تكون منسقة سابقاً من قبل المدير جورج. فم بإعادة صياغتها وقدام كل الدعم والإمداد والتكاليف والفوائد ومتطلبات التكنولوجيا وخطّة

المشروع، وقم بعرضها على مديرک ومديره معاً، وتذكّر بأنک غير قلق بخصوص أي نتائج تبنى عليها، مع أن ذلك قد يجعلها جائزةً إضافيةً بالنسبة لك. الغاية هي أن تظهر موقفک المهتم بمستقبل الشركة (سواء كان ذلك حقيقياً أو كنت متظاهراً بذلك) وقدراتک الخلاقة باقتراح أفكار لتغيير الواقع! مهما كانت اهتماماتک بتقبل هذه المشروعات ونجاحها، فإن الغاية المرجوة هي عرضها وتسليمها لمديرک، ليست بأنک ستصبح شخصاً ديناميكياً فقط، ولكن الأهم هو أن تصبح تهديداً لجورج.

إنّ هذه النوعية من المديرين تجد في الأشخاص المبدعين تهديداً لها، لأن هؤلاء المديرين يخافون أن عدم كفاءتهم ونقاط ضعفهم سوف تتكشف، وهذا الخوف يتعلق بالاستثمار العاطفي الذي أنفقوه: «إذا كان بإمكانك القيام بعملک بنجاح ودون العمل لساعات طويلة ومتأخرة، فإنه من السخرية التامة أن تكون قد أنفقت الساعات الطوال والاستثمار العاطفي على مر السنين، وأن تحقق المستوى نفسه من النجاح». ما من أحد يكون سعيداً بالاعتراف بأنه قد أهدر كل هذه السنوات من عمره ليحقق هذا المستوى المحدود من النجاح.

كُن حذراً لأنّ هنالك فرصة حقيقية بأن يعجب أحد المديرين الكبار بأسلوبك ومبادرتك، ويرقيك لمنصب أعلى، فكن مستعداً!

هنالك طرق أخرى لتغيير تصرفاتك، ليكن لديك رؤية قوية لموضوع معين في بعض الأحيان وفي أوقات أخرى تصرف كأنه لا رأي لديك وتظاهر بأنك غير مهتم بالموضوع، بالمقابل وفي بعض الأحيان أظهر قلقك الشديد وكُن لطيفاً، وفي حالات أخرى كُن حيوباً، هذا كله يجعل الناس ينصتون

إليك، لأنهم إذا كانوا دوماً غير واثقين ممّا ستقوله عندها سيكونون متطلّعين لمعرفة ماذا يجري، وعلى الرغم من عدم توقيههم على كل كلمة تقولها فإنهم سيلاحظون كل شيء تفعله. تذكّر بأنّه من غير المفترض أن تكون روتينياً، ولكن ببساطة خطوة في الاتجاه الصحيح لاستعادة التحكم.

### أفكار ختامية:

إن وجود شركة فيها «سيد ساعات طويلة» في موقع مسؤول، هي شركة مريضة، وهذا المرض قد يكون متوسطاً أو خطراً. ولكنّه مرض سوف ينتشر إلى العائلات والحياة الشخصية للموظفين ويسبّب التعاسة حتى خلف أسوار مكان العمل.

مدير كهذا يستبد بالموظفين إلى أن يفقدوا الإحساس بما هو معقول، يتساءل لماذا لديهم مشكلات في علاقاتهم الشخصية ولماذا يشعرون بالمرض؟ إنهم يأخذون الكثير من إجازات المرض لأنهم تعساء وغير سعداء، وهذا يزيد الضغط ليسبب لهم مزيداً من التعاسة، المدراء الذين لا يستطيعون معالجة الأمور بدراية يحيطون أنفسهم بالعاملين لإشباع رغبتهم بالعمل لساعات متأخرة.

ليس هنالك فائدة في التساهل مع بيئة عمل تعيسة كهذه، لأنه وعلى المدى البعيد لن يكون هنالك رايح. ساعات العمل الطويلة هي اقتصاد كاذب. وشركة تعمل بموظفين يشعرون بالملل لا تقدم وجهاً جيّداً لعملائها. وأي مؤسسة تتواطأ مع مديرها لتسمح لهم بخلق بيئة عمل، سوف ترى النتائج في النهاية فالأرباح ستتأثر بالتأكيد بهذه البيئة.

على نحوٍ أساسي وبطريقة احترافية فإنَّك ستطرح بمديرك، نعم هنالك مخاطرة في ذلك ولكنك لن تستطيع أن تتغير من هذا الواقع، بإمكانني أن أضمن لك أنه ليس المكان المناسب لتبقى فيه. إنَّ العمل ضد ثقافة شركة ثابتة قد يكون إستراتيجية صعبة الاتباع، ولكن على كل الأحوال فإنه يتوجَّب عليك المضي قدماً. تعلم عدم الثبات بأفعالك وأقوالك، وإن كان ذلك على عكس طباعك، وكُن حازماً بحيث لا تكون قراراتك وحلولك خاضعة للضغط الذي سيفرض عليك، بكلمات أخرى.

□ كُن مساعداً.

□ كن ودوداً.

□ كن حازماً.

□ قم بعمل ما تراه مناسباً وما تمَّ الاتفاق عليه (نوعية الإنتاج، وساعات التنفيذ...).

□ اصنع التحالفات مع زملاء

كما هو الحال مع الشخصيات كافة، فإن إستراتيجية النجاة الخاصة بك ليست سريعة الثبات. خذ وقتك للمراقبة والتعلُّم، وستكون رائداً في قيادة التغيير، إن إستراتيجيتك وقوتك قد تجعل حياة كثيرٍ من زملائك أفضل. ستتعلم أن المدير الحقيقي لا يدير الأمور، وإنما يقود الفريق، وهذه الخبرة ستعلمك كيف تكون قائداً عظيماً.

أمل أن هذه الأفكار ستعش موقفك تجاه «سيد ساعات طويلة» إلى أن تدرك أنه بإمكانك إحداث تغيير في حياتك، وإعادة تحكّمك بها، حتى وإن

لم تكن المكافأة في آخر اليوم معادلة للجهد المبذول من أجلها، فإنك ستدرك أنك تعلّمت بعض الدروس المهمّة، ليس لأنه بإمكانك إدراك شخصية مديرك المستقبلي بسهولة فقط، ولكن لأنك اكتسبت القوة والمهارة أيضاً لتكون مضاداً لسيد الساعات الطويلة، ولتكون مستعداً لدور قيادي عظيم. إنها طريقة عمليّة للعمل بذكاء أكثر فقط، وبشرط ألاّ تدع أحد هذه الديناميكيات تشدك للخلف. الإستراتيجية قد تكون مجهدة، وإذا أصبت بالتعب وأصبحت دائم الشكوى مما يجري حولك فابتعد قليلاً وخذ قسطاً من الراحة لتستجمع قواك. ابتعد قليلاً لكي تتمكن من التفكير منطقياً، وقم بتحديث إستراتيجيتك، هذا هو السبيل لتصبح عاملاً أكثر كفاية، ولتتمكن من تطوير مستقبلك المهني، ولتخلق حياة خاصة متكاملة مليئة لرغباتك.

### تدبر «سيد الساعات الطويلة»:

#### خلاصة:

#### - أعد تحديث أولويات عملك دوماً:

- لا تقع بفخ العمل لساعات كثيرة مقابل مردود غير ذي جدوى وغير بناء.
- لا تقم بنشاطات يُفترض أن يؤديها أشخاص آخرون ضمن المؤسسة.
- تواصل مع مديرِك باتجاه الأعلى، كذلك الأمر بالنسبة لأقرانك المناسبين.

- أظهر ومضات خاطفة من التصرفات التي تظهر التزاماتك:
- قم بإعداد الشاي ولكن في المناسبات فقط.
- حافظ على مستوى عملك وعلى عدد الساعات المتفق عليها.
- كُن مثابراً في تطبيق إستراتيجيتك، حتّى وإن كنت قد تظهر غير مثابرٍ عن قصد.
- قم بتشكيل تحالفات مع الزملاء والمديرين الآخرين.
- أنت تعلم كيف تكون عاملاً كفئاً، فلا تشتت نفسك!
- «العمل بطريقة أذكى يجب أن يكون طريقتك، وأن يكون ذلك معتمداً من قبل الشركة».

### شبكة الولد القديم ليست فقط للأولاد القدامى:

ما هي شبكة العلاقات، وكيف تبنيتها، ولماذا؟ عندما تغادر شركة ما فإنك في الغالب لن تقول وداعاً على نحوٍ كامل، ليس أنك سوف تأخذ ما تعلمته إلى دورك القادم، ولكن لأنك أيضاً ستحتفظ ببعض العلاقات التي شكلتها في أعمالك السابقة. الكثير من العلاقات تستمر خارج نطاق العمل خصوصاً تلك العلاقات مع الأشخاص الذين أصبحوا أصدقاءك، بل مع الأشخاص الآخرين الذين كنت تعمل معهم أيضاً. إنها شبكتك. إن شبكة العلاقات تشبه بعض الشيء حساباً مصرفياً، كلما بدأت مبكراً بها

تصبح أكثر أهمية وقيمة على مدى السنين، وربما وجدت نفسك قائلاً: «يا ليتني بدأت بها مبكراً»، كل ما عليك فعله هو أن تبقى على اتصال مع الناس الذين سبق أن تعرفت عليهم، وعملت معهم أثناء مسيرة عملك.

بعض الأشخاص لديهم القدرة الطبيعية على بناء العلاقات والحفاظ على الشبكة، في الفصل التاسع سوف تقابل السيد لانثالت مدير المبيعات المجنون الخبير في شبكة العلاقات، إنه من ذلك النوع من الأشخاص القادرين على جعلك دوماً على اتصال مع شخص ما. ولديه علاقات في كل مكان، وجيب مملوء ببطاقات رجال الأعمال المطوية، وإذا لم يكن على معرفة شخصية بالشخص المناسب، فإنه على معرفة بمن يعرفه. من غير الممكن لشخص كهذا أن يصبح عاطلاً عن العمل لأنه يوجد دوماً من يُدين له بمعروف، إنه يقوم بإسداء الخدمات للآخرين، وبالمقابل يتوقع منهم المثل. الاتصالات، والمعلومات والمساعدة هي عناصر قوة الشبكة.

عندما تترك عملك قُل وداعاً، ولكن تأكد من تدوينك المعلومات المتعلقة بالجميع: أرقام الهاتف، والبريد الإلكتروني... ومن وقت لآخر وفي المناسبات قم بالاتصال بهم. إن ذلك بمنتهى السهولة وهو قمة التحضر، وعلى الأرجح سيكون ذلك ذا فائدة عظيمة. وفي لحظة انصرافك فإن علاقتك الحالية مع مديرك السابق ستتغير تغيراً جذرياً، لقد تحررت منه، فبإمكانك من الآن أن تتكلم معه بطريقة مختلفة تماماً، اجعله جزءاً من شبكتك.