

## الفصل السادس:

### المدير المجنون بالسلطة

لمحة سريعة عن هذا المدير:

- يدقق في كل ما تفعله.
  - هو الأساس في «المدير الصغير».
  - يحطم ثقتك بنفسك.
  - يقتل الإبداع.
  - يبدو أنه يستمتع بطرح القوة.
  - هو إنسان تافه باستمرار.
  - يستخدم هذه التعابير.
- «تصرفوا مثلي تماماً في هذا الموقف، هل بإمكانكم هذا؟».
- «لقد حدث هذا بفضلنا أنا فقط».
- «دعوني أعبر عن وجهة نظري أنا فقط».
- «أريد أن أكون في هذا الاجتماع».

«دعوني اعرف عندما تخططون لهذه المكالمة».

«من الأفضل أن تدعوني أدير ذلك».

«سأدعكم تعرفون».

«سوف أفعل هذا بمثل هذه الطريقة».

«نقوم دوماً بفعل هذا بهذه الطريقة».

«أفضل أن تلتزموا بعمل هذا بهذه الطريقة».

«لا تغيروا شيئاً دون معرفتي».

ويتصل هذا المدير مباشرة بـ:

- صاحب المشروعات الصغيرة.

- صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى

- التاجر الخائف

- مدير المبيعات

إذا وجدت أن هذه التعابير في القائمة الموجودة في الأعلى شبيهة لك، عندها عليك أن تعرف بأن لك مديراً يسلبك ثقتك بنفسك ببطء، ويأخذ كل شيء تفعله، ويعيد فعله مرة أخرى (فقط، «أفضل»).

ومن المحتمل أن يقودك هذا إلى الجنون، ومن الممكن أن تشك بأنه معتوه. وتتساءل لماذا أنت متضايق من الحضور في الصباح، مع أنك تعلم أنه من الممكن أن تتلذذ -بسرية- باللعبة «بأن تؤدي عملك» أو «سيغطيه لك».

في هذا النموذج، نستطلع المدير (الفرد)، الذي لا يستطيع أن يمضي النهار دون معرفة نشاطات كل شخص تحت إدارته، ليس من عبر مستوى شمولي فقط؛ بل بكل التفاصيل.

ما هي الشخصية التي تتبع خلف هذا السلوك؟ نجد هنا مديراً آخر مخيفاً، تنقصه الثقة والرؤية. لا يمكنهم المغادرة، كما إن من الصعب عليهم أن يفوضوا، أو أن يوثق بهم. فهم يخافون الأخطاء التي تقع وتؤثر عليهم تأثيراً سيئاً. ويمكن أن يكون هذا أشد النماذج مرضاً. وبداخل المؤسسة، يمكن أن يصبح هذا المدير بمثابة نقطة تفتيش متحكمة. ومن وجهة نظرهم، من الممكن أن يكونوا أكفاء ومهتمين، لكن من الممكن أن يخفي هذا غروراً عميقاً بأنهم هم القادرون فقط على صنع القرار الصحيح. وبامتلاكهم ضميراً شفافاً كالكريستال، فهم ينسون وفي الوقت المناسب بأنهم ارتكبوا خطأ، أو أنهم تعمقوا بنوع منحني تعليمي ما في الماضي. وعلى الأغلب فإن العكس هو الصحيح.

هم يفشلون في معرفة أن الطريقة الوحيدة التي يتطور فيها الناس على نحو حقيقي، وأن الطريقة الوحيدة لتطوير الموهوبين الذين استأجروهم، تتمثل في تركهم يتعلمون عن طريق ارتكاب بعض الأخطاء. فالناس يحتاجون إلى من يقودهم، ولا يحتاجون أن تهتز ثقتهم بأنفسهم عن طريق التدخل المباشر لشخص آخر.

ومع مرور الوقت، فإن الناس الذين يعملون تحت هذه الظروف يفقدون ثقتهم، ويصبحون قلقين قلقاً متزايداً بشأن ارتكابهم أخطاء. ونتيجة لذلك،

فإنهم على نحوٍ طبيعي - ونتيجة للإهمال - يشيرون إلى هذا المدير أكثر فأكثر. فالنموذج هو الإنجاز الذاتي. ويعتقد المديرون المجانين بالسلطة بأن قصتهم الخاصة هي أنهم يحتاجون لأن يدققوا بشكل مباشر على الأشخاص. وهم يبررون هذا الاعتقاد، لأن الناس يستمرون بالإشارة إليهم، ويدققون فيما إذا كانوا يؤدون الشيء الصحيح. وبهذه الطريقة فإنهم يتمادون بغرورهم، ويعززون معتقدتهم في قوتهم الذاتية. وهنا ومع ازدياد أهميتهم الذاتية، فإن فراغهم العقلي يتناقص بالخوف. «كيف يمكن لهذه المؤسسة أن تدار من دوني؟» هكذا يعتقدون، من غير مبالاة بالعمل الذي يلتزم، وبالضرر الذي سيلحق بالعمل. وهذا لا يبطئ العمليات فقط، بل الأهم من هذا أنه يوقف الناس عن العمل. فهم سينتجون عملاً أقل وعلى نحوٍ متصاعد؛ وهناك دائرة شريرة على الدوام. فهم مسحوقون: «ما هي المشكلة؟ وماذا فعلت؟، سيخبرني المدير كيف سيُنجز... هذه طريقتهم».

إن نموذج المدير المجنون بالسلطة يجعل العمل يتباطأ، ويتوقف. فلا شيء يحدث دون موافقتهم، كما أن قوة العمل تتدنى، والإبداع لا يعترف به، ولا يكافأ العامل عليه، كما أن الابتكار يتلاشى.

إن منحى التعليم لكل شخص في وظيفته الجديدة، مثل العناية بمولود حديث الولادة، أو مثل رعاية زهرة منزلية جديدة. فإذا لم توفر لها البيئة المناسبة للنمو، فإنها ستموت قبل أن تصل إلى مسارها الصحيح.

لا يمكن للموظفين في مثل هذا الوضع أن يقدموا الفائدة المرجوة للمؤسسة، فالموظفون لا يحتاجون إلى نقد مباشر، بل هم بحاجة إلى

التشجيع والدعم والفسحة، ليعبروا فيها عن أنفسهم. إن إدارة القيادة تكون بتشجيع الناس لكي يجدوا طريقهم الخاص للنجاح، وليس عن طريق إحباطهم عندما يتعلمون من أخطائهم.

تأتي الثقة عندما تعلم بأن ما تنجزه بطريقة أو بأخرى سوف يؤتي ثماره. كما تأتي الثقة من كونك على أحسن حال مع المجهول، ومع ما هو غير متوقع. إذا كنت موظفاً، لا يمكنك أن تعمل دون إذن من مديرك، في هذه الحالة ستنقص ثقتك بنفسك. على سبيل المثال، أنت تتعامل مع الزبائن وجهاً لوجه في تحدي المواقف. هناك بعض الأوقات تحتاج فيها لأن تعمل شيئاً ما خارج قوانين مؤسستك أو عمالك، شيئاً ما لا يوافقك مديرك الثانوي عليه، وسيخبرك بأنك تؤدي شيئاً ما خطأً. وإذا ما فقدت الثقة، بسبب نقص الدعم، من أجل أن تتجاوب بطريقة مناسبة، فإنك ستخسر زبوناً ومدافعاً عن الشركة.

على سبيل المثال: إن موظفي مركز الهاتف يلصقون بأماكنهم. إن عملهم يتطلب السيطرة والمراقبة على مدار الثواني، وعليهم الملاحظة ثم الملاحظة على مدار اليوم. الإدارات غالباً مُقيّدة وتمحو أي فرصة من العمل المستقل من قبل الشخص.

فلا عجب بأن المدير العام الذي يجري اتصالاته عن طريق مركز الهاتف، يبدأ بمعاملة الفريق معاملة سيئة وكأنهم آلات! إن العمليات تُظهر أنهم يتعاملون معهم بهذه الطريقة!

إن «المدير» في مركز اتصالات بشركة مشغولة وذات منافع، ربما يعتمد على فريق إدارة غير مباشر، ويشغل عمليات تحتاج إلى كل القوى

في المجموعة. إن خسارة زبون أو اثنين من الصعب ملاحظتها من قبل الشركة، غير أن التحدث بألفاظ نابية، ومباشرة، عبر المواقع الإلكترونية، يمكن أن يحدث سمعة سيئة في مكتب خدمة الزبائن، وهذا ما يجب على الشركات أن تبدأ ملاحظته.

### قصة كارل:

إن دراسة هذه الحالة توضح خبرة كارل.

عندما بدأ كارل العمل في مركز هاتفي بشركة معروفة، في شمال غرب إنكلترا، كان يبلغ من العمر اثنين وعشرين عاماً. وعلى الرغم من أنه قبل بالأ يكون هذا قراره المهني الرئيسي (حيث درس التصوير وكان ينوي تماماً اختيار هذا الطريق، كما كان يبحث عن المؤسسة الصحيحة التي عليه الانضمام إليها)؛ فقد كان مستمتعاً بمواجهة الزبائن في الماضي، وبوصفه فتىً مراهقاً فقد عمل من حين لآخر نادلاً في محل لدائرة محلية. وفي كلا الوظائف السابقتين، استمتع بخدمة الناس ومساعدتهم في اختياراتهم وحل مشكلاتهم. إن فكرة وظيفة خدمة الزبائن «الصحيحة»، مع فرصة حل مشكلات الزبون، ومع إمكانية استخدام وضعه الإيجابي الطبيعي في عمله في مركز الهاتف، يبدو وكأنه في الوضع المثالي.

وعلى الأرجح فقد تحقق مباشرة بأن «النظام» حجب عنه فرصاً ليمارس شخصيته الطبيعية المساعدة.

ويمكن أن يكون الأمر أبعد من ذلك. فإذا قرّر في إحدى المرات أن يتوقف عن الطباعة، فلا بد أن تحصل بعض التدايعيات. فالنظام يُلزم

بخط سير، بحيث لا يمكنك أن تضل طريقك، الحقوق الإلزامية يجب أن تُملأ، والاستجابات يجب أن تزود بكل الطلبات. فليس بالإمكان أن تأخذ طلب زبون أو مشكلة ما وتحاول أن تحلها. فالنظام يمكن أن يجري تقريراً عن أي انحراف، أو يسجل كل المحادثات، ومن المحتمل أن يجعل أجراس الحظ ترن!

لم يجد كارل في عمله أي متعة؛ لأنه كان محصوراً بهذه السيطرة من قبل الإدارة غير المرئية والبعيدة التي تقرر الطريقة الفاعلة مع الزبائن. كان دوره أن يبسط طريقة النظام مع أولئك الذين يقابلهم، ودون أي أغراض عليه أن ينجز إعلانات الشركة، بحيث يستطيع الزبائن أن يتصلوا بأشخاص حقيقيين، وأن يتحدثوا إليهم، وليس إلى صوت مَسجّل. ومع هذا، لم يشعر كارل بأنه شخص حقيقي» لمدة طويلة. ووصف خبرته بأنها كانت محطمة المعنويات قائلاً:

«لم أستطع أن أفعل (الشيء الصحيح)، لأن الإدارة لا تعطيني أي خيار كي أرضي الزبون. فالعملية تعرض عليّ فقط إجابات إجبارية، بأن أحزم العلب، وأن أحضر لائح الطعام. لم أستطع أن أكون شخصاً مساعداً كما أريد، فالإدارة تعالج -ببراعة- التفاعل الداخلي مع الزبون».

أصبح كارل محبطاً بعمله، وكان راضياً بأنه لن يبقى فيه لوقت طويل. وصف لنا تجربة نموذجية، سيعاني منها كثيرٌ من الناس فيما إذا عاشوا في البيئة نفسها، أو كانت لديهم القدرة على المساعدة، طالما أنهم يريدون ذلك وقادرون تماماً على تقديمها.

«تقدمت سيدة نحوي للسؤال عن فاتورتها. كان هناك خطأ في ورقة العمل، ففاتورتها سجلت مبلغاً قدره ألف جنيه إسترليني، لكنها متأكدة بأن هناك خطأ، وأنها صرفت فقط مئة جنيه إسترليني، وأصرت قائلة: «هناك صفر إضافي في الفاتورة». كانت في ضيق من أمرها، ولم تستطع أن تدفع الفاتورة، وكان أمراً مثيراً للقلق حقاً حول انقطاع مدخراتها. كان بإمكانني إلقاء نظرة بشأن تفاصيل حساب السيدة. وكان بإمكانني أن أطلع على الفواتير العشرة السابقة التي كانت كلفتها مئة جنيه إسترليني، التي كانت تدفعها دوماً في وقتها. كنت أريد بالفعل أن أخبرها بالألّا تقلق، وأن هذا كان مجرد غلطة. أردت أن أحل المشكلة، وأن أرسل فاتورة جديدة صحيحة».

غير أن الإدارة التي يتبع لها كارل لم تستطع أن تحل المشكلة.

«عليّ أن أقول أشياء مثل: (إن هذه المؤسسة لا تثق بك، على الرغم من أنك زبونها منذ خمس سنوات). كان الأمر مريعاً. كل ما استطعت فعله هو أن أوجه ملاحظة للإدارة، كان عليّ أن اطلب منها الاتصال برقم آخر من أجل أن تدبرّ قراءة جديدة لفاتورتها ومن أجل التدقيق فيها. كانت بائسة لأن هذه المشكلة لم تعرف طريقها إلى الحل مباشرة. أعرف أنه هناك مرات يحاول فيها الناس أن يتهربوا من الدفع، لكن علينا أن نثق بفكرة أن الشركة تقوم دوماً بالتدقيق على الفائدة من هذا وتحرير فاتورة مستقبلية. سيكون هناك مخاطرة قليلة في جعل الزبون سعيداً. وكل ما أستطيع أن أفعله هو أنني أسبّب لها توتراً إضافياً. يمكن أن تحصل أشياء كهذه دوماً. وفي النهاية تتوقف عن فعل أي شيء للمساعدة أو للتخيل، حيث إن الإدارة قضت على كل شيء».

في هذه القضية، لم تكن لدى كارل أي قوة لكي يصحح الخطأ البسيط الذي ارتكبه المؤسسة. فالزبون المنكوب كان عليه أن يتخذ تفاعلاً آخر مطوّلاً، من المحتمل أن يكون مع عامل هاتف آخر ليعترض على هذه المشكلة، ويلجّ على الإدارة من أجل تصحيحها. فالمديرون المباشرون المجانين الذين تقع عليهم مسؤولية إيجاد حل سريع للتعامل مع هؤلاء الزبائن، كانوا يهيئون أنفسهم لهذه الإدارة السريعة التي اخترعوها، في الحقيقة إنها تسبب حدوث أخطاء، كما أنها تستحوذ على المعلومات الضرورية، وتمنع ارتكاب أي خطيئة. وبتخاذ كل القرارات والخيارات بعيداً عن الشخص المسؤول عنها، يعتقدون أنهم يعززون من قوة مؤسستهم، وأنهم سيكونون بشكل آمن في المستقبل. شيء رائع! ليس هناك مشكلة إذاً.

لكن إذا أمضوا وقتاً لاختبار تداعيات أفعالهم مع مساعديهم بصورة فاعلة، فمن الممكن أن يعيدوا الاعتبار لأنفسهم، فعلى سبيل المثال: كم من الوقت الإضافي والنفقات كان يلزم لحل المشكلة التي تورط فيها كارل؟ كان على الزبون أن يعاود الاتصال، وكان يجب أن يجري النقاش في المشكلة مرة ثانية، وكان على شخص من الشركة أن يذهب حالاً ويعيد قراءة الفاتورة. إن تكاليف هذا النشاط تقع على عاتق الشركة المتضررة التي ستدفع لوكيل آخر يدير هذا التفاعل، -على نحو فاعل- للمرة الثانية.

هل يخيل مركزاً لوكلاء أقوياء، يتخذون قرارات، ويكونون أنفسهم فعلاً؟ هل سيكون هذا أسوأ من الحدث الجاري؟ وهل سيكون هناك فرصة تسعد الآلاف من الزبائن، الذين سيخبرون أصدقاءهم عن هذه التجربة المتميزة؟

لذا في المرة القادمة عندما تطلب مكالمة من مركز الهاتف، عليك أن تفكر بشأن الشخص الذي في الطرف الآخر من الهاتف. فعلى الأغلب أنهم يدونون كل الأشياء التي لا يسمحون بها، من أجل أن يستغلوا انحراف مسارها. وكل محادثة أو مفتاح يُستخدمان، سيكونان قيد التسجيل في كل ثانية من وقتهم لا يستطيعون فيها محاسبة زبونهم. بالإضافة إلى هذا، فقد تعلموا أن «يرسموا ابتسامة» على وجوههم! هل تستطيع العمل في جو كهذا؟

أتخيل فقط كم هي محبطة طريقة العمل هذه. وبرأيك ما هو شعور الوكيل؟ وبرأيك كيف هو شعور الزبائن؟ فالملايين من العاملين يعانون من إدارة متنمّذة وضعيفة، وتدار من قبل مديرين جاهلين، بسببّون الإحباط والإخفاق (سواءً للموظفين أو للزبائن). وكثيراً من المؤسسات ذات القيادات السيئة فقدت طريقها في دمج الأشخاص بالإدارة، من أجل المنفعة وليس من أجل أفضل الفوائد للمؤسسة.

هذا المثال يبحث ليظهر التأثير المحطم الذي نحصل عليه من مدير ما، أو من إدارة صمّمت من قبل مدير. وسواءً كان قسماً فيه مدير ذو غيرة شديدة، أو محلاً أرضياً، فإذا لم تحضر شخصيتك الذاتية، وأسلوبك وخبرتك إلى الوظيفة، فالأمور ستنتهي بالقضاء على طاقتك أو فقدانك ثقتك بنفسك. ليس هناك طريقة تستطيع أن تفعل بها الأفضل، لماذا تحاول أن تفعل الأصعب للحصول على طلب قليل؟ لأن هذا ليس من الدعابة، فإنه يؤثر على كل الأشخاص الذين تتواصل وتتفاعل معهم، سواء كانوا زملاءك في العمل أو زبائن.

## إستراتيجيات للمدير المجنون بالسلطة:

سوف تكون يائساً حول نقص الأفكار الإبداعية بالنسبة إلى تغيير البيئة أو المحيط بمركز الهاتف، ولكن لديّ بعض منها.

- افترض أنك تعمل في الخدمات الصناعية على أنها تجربة حياتية، ستؤهلك لتثبت قدميك لمستقبل محتمل في الإدارة. فالتأكيد أنك ستتعلم كثيراً من التسامح والاعتبار من الذين يستلمون مثل هذه المواقع. وربما كل مدير محتمل يكون قد أمضى وقتاً في العمل في مركز للهاتف، ينتظر خلف الطاولة، أو يخدم بوصفه نادلاً خلف البار، أو في إسعافات المشفى، من أجل أن يتحقق. ومهما كانت البيئة، فإن المراقبة، والإصغاء، والتعلم عن المعدات والأنظمة ليست فقط، بل عن الناس. أوجد الأعمال التي يتحرك عبرها الموظفون.

ونأمل أن تسيّر الأمور على نحو حسن فيما إذا كنت في وظيفة لا تخص سيرتك المهنية، لكنك تعد تلميذاً أو تعمل فيها مؤقتاً لبعض الأسباب. معدل التداول في الهيئات الوطنية لفريق ما في مراكز الهاتف سوف يدعم هذا الأمل.

- عليك أن تصبح مديراً لمركز هاتف. وهذا ليس منصباً مريعاً كما يقال. وبإعطاء الفريق صوراً عن هذه الصناعة، فليس من المستحيل أن ينتهي بك الأمر بأن تصبح مديراً في فريق معقول في غضون ثمانية عشر شهراً. عليك أن تمكث وتؤدي عملاً مكثفاً فقط. لا تقلق ستحصل على هذا المنصب من دون خيبة في حين يغادر كل شخص. هذا شيء يمكن فعله. بعدها سوف تبدأ بالحصول على فرصة التأثير في ظروف العمل.

إن بيئة التعليم هذه شبيهة نوعاً ما بنموذج صاحب الأعمال الصغيرة.

- وبما أن هذا الاتجاه انتهى بتوقف عمليات مركز الهاتف، فهناك فرصة للبدء بعملية تخصصك، وبإمكانها أن توصل هذه المنافع غير المدركة بالحواس التي ترى فيها بعض المؤسسات تأثيراً هاماً على خبرة الزبون. على سبيل المثال المعرفة المحلية، واللهجة المحلية، والفهم الثقافي. وهناك عبارات عمل مشهورة تقول: «عندما يتحرك السرب (مجتمع العمل) فلا تتبعه، بل اتبع الاتجاه الآخر». وبمعنى آخر، فإن الفرصة القادمة ليست فيما يتبعه كل شخص الآن. إن الحاجة لخدمات مصدرية مميزة موجودة ومعروفة في منطقتك. فهل سيكون مركز الهاتف الثاني الجديد المميز ذو النوعية الممتازة من نصيبك؟

### إستراتيجيات لفريق أصغر:

أنت في المكتب، ولعشرات المرات يخبرك مديرک بأن الشرائح في نظام الطباعة لا تطبع القصة الصحيحة. ماذا تفعل، فيما عدا الخروج (الذي لا يُنصح به) أو الصراخ في وجوههم: «ألا تعرفون بأن هناك أكثر من طريقة واحدة لسلخ القطة؟!» (وأيضاً لا يُنصح بهذا).

هل باستطاعتك أن تطبق الإستراتيجيات المقترحة في نماذج المديرين السابقين؟ حسناً، بداية، أنت تحتاج لأن توجد طريقة تستعيد فيها السيطرة، لكنك -أولاً- تحتاج إلى أن تتراجع، وأن تستريح قليلاً، لتلحظ ماذا يحدث ولتقوم بإستراتيجيتك. فهذا سيجعلك تتوقف -مبدئياً- عن

المحاولة بطريقة مرهقة. فإذا كان كل شيء تنتجه معرضاً للنقد ويقودك إلى لا شيء، إذا أعط نفسك استراحة. فأنت الآن تعرف أنه مهما أنتجت ومهما حاولت -بطريقة مرهقة- أن ترضيهم، فلن يجدي ذلك نفعاً. وعندما يكون عقلك في راحة واسترخاء، فإن ذاكرتك تعمل عملاً أفضل، ويصبح بإمكانك أن تنشئ خططك لإستراتيجية تتعامل بها مع هذا المدير المجنون بالسلطة. عندما تشعر بالراحة، ففكر حينها وثق بفرائذك.

دقق بمعاييرك الشخصية. فإذا كنت تعرف جيداً أن ما تنتجه أكثر من مستواك، وأنه لا يمكنك تجاوز ذلك، إذاً افعل ذلك. وبعد كل هذا، فأنت في وظيفتك الحالية؛ لأن شخصاً ما قرّر أنها تناسبك، وتعتمد على نجاحاتك السابقة. وطالما أنك بدأت هذا العمل، استعدّ ما تعلمته. لاحظ أنك تدمج ما تعلمته بالذي أنت فيه الآن. والآن حان الوقت لكي تكون متقناً ولكن توقف عن القلق! وفي الوقت الذي تشعر فيه بالراحة أكثر. نفسك تستطيع حينها أن تتعامل مع ردات فعل مديرك ومحادثاته.

### أجر تغييراً للرسالة ولا شيء أكثر:

يمكن أن يجري سيناريو محتمل كالآتي:

تبدأ المحادثة بقول مديرك: إنه يريد أن يغيّر هذه الكلمة، أو هذه الصورة، وبالنسبة لك هي تفصيل غير مناسب، وأنت تجد أن ما تعدّه عملك فقد نزاhte فجأة. لا تبال. أنت توافق على إجراء التغييرات التي «اقترحوها».

والآن، ماذا عليك أن تفعل بالضبط؟ حسناً، إن أبسط إستراتيجية هي أن تجري التغييرات التي طلبوها، وتعيدها إليهم. المشكلة هي أن

مديرک يضيّع وقتك، لأنه مهما أنتجتَ سيقوم بالتغيير بطريقة ما. إن إستراتيجيتك الرئيسة هي: لا تضيّع وقتك. هناك أشياء أخرى بإمكانك أن تفعلها؛ نشاطات أخرى في يوم عملك ستجلب لك مكافآت أعظم. ويمكن أن تكون بالعمل على الإنترنت، أو تقديم نفسك، أو التحدث إلى مدير مديرک؟ أو عليك أن تمضي الوقت بحثاً عن عمل آخر؟

لكن بإمكانك أن تفعل أكثر من هذا. عليك أن تستمر بإجراء تغييرات، لكن لديك خطة لعب أكبر من هذا. عليك أن تحتفظ بعقلك بقصد شامل: أنت ترتب لمديرک المجنون بالسلطة، سواءً كان هذا في مكتب ما، أو في منشأة ما، أو في أرض مصنع من أجل أداء عملك. إنها نظرية ين يانغ: إما أن تكون محبباً في يومك عن طريق تدخلهم وحر بهم ضدك، وإما أن تصرّح بضيقك وتتبع التيار.

دعهم يقترحون، ويصححون، وعزّز، وأصلح عملك كما يريدون. وحالما تصبح قطعة العمل ذات جودة جيدة، تأكد من أن اسمك عليها، بدلاً من أن ينتابك الجنون. على سبيل المثال، إذا كانت تضم نصاً مكتوباً، فضع اسمك على رأس الصفحة أو في أسفلها، وأيضاً في صفحة العنوان. إذا كانت رسوماً، فوقع عليها؛ إنه نوع من إثبات الذات، وأخبر كل شخص عن شخصيتك ووجودك، وبتعبير آخر إذا أردت أن تشارك بقطعة العمل العظيمة هذه، تأكد من أن الآخرين يعلمون بأنك صاحبها. استخدم غلطة مديرک لمصلحتك. وإذا رفضوا في مناسبات عديدة بصمتك وكنت تعلم بأنك تستطيع أن تقدّم لهم ما يريدون، عليك حينها أن يعملوا لأجلك. تفوّق في المجالات التي تجلب لك فائدة، ودع هذا المجال يسير. اقبل تدخلهم وبطريقة تطفلية، اجعل عقولهم خاوية من أي معلومة وأي خبرة. استعن

بالجهود التي تحصل عليها في مجال عملك، لذا فإن هذا يعزّز إسهامك لمصلحتك. إنني أفترض أن تعديلاتهم تضيف فعلاً قيمة وتعطي نتائج، حتى وإن هم استغنوا عن أسلوبك.

مهما يكن ذلك، فإن الإستراتيجية الأولى هي أن تبعد نفسك عن المشكلة، دعنا نكمل مادتك العاطفية، وعموماً احتفظ بمعتقداتك لنفسك. لا تتكلم مع أحد بألفاظ نائية عموماً (مهما كانت رغبتك)؛ لأنه لربما أستخدم هذا ضدك. بعدها طور إستراتيجيتك المحتملة عن طريق استخدام «أخطاء» مديرك لمصلحتك. بعدها يمكنك أن تتعامل مع المشكلات بطريقة أكثر مباشرة عن طريق وضع مديرك في موقف تستطيع فيه أن تسيطر على عالم عملك.

### تذكّر أن تنسى:

طريقة أخرى للتعامل مع المدير المجنون بالسلطة الذي يصحّ العمل الذي تؤديه مباشرة، هو جعله يقطعها بالتدرّج بواسطة الأنشطة. سابقاً، أصبح لديك عادة أن تدعهم يدققون على اتصالاتك، وحالما يعلم المدير بأنك ستتواصل (إما عن طريق تقرير أو رسالة أو تقديم سيرة ذاتية وما إلى ذلك) سيقال لك: «مرّر لي أولاً»، والآن عليك أن «تنسى» فعل ذلك.

هذا ما عليك أن تفعله. أولاً، عليك أن تختبر المياه، لذا ابدأ بلطف «بالحصول» على تدقيق للأشياء معهم، ويفضل بغير المواد ذات المستوى سهل الأداء التي تثق بها 100%، ولاحظ الاستجابة التي ستحصل عليها.

هل تحتاج لأن تبرّر هذه الهفوات؟ ربما عليك فعل ذلك: فهناك آخر موعد لإنجاز عمل، فالمدیر كان منشغلاً جداً، وغير موجود، وما إلى

ذلك. إذا كان ينبغي عليك فعل هذا، بإمكانك أن تجد الأعذار. لكن ستكون أقوى إذا لم تفعل. أنت توافق: «أنت على حق. لا. أنا لست ذلك». مرة أخرى، سيكون هذا جزءاً من سلوكك ذي الإستراتيجية المختلفة. اثبت بإمكانك، لا توضّح، ولا تبرّر أيضاً. تصرف وكأن هذه هي الطريقة التي تتبعها دوماً، وانظر بدهشة فيما إذا كان هناك تحدّ. إذا كان المدير متضيقاً، فباستطاعتك - وللمرات الأولى على الأقل - أن تعتذر. «أنا آسف. لا أستطيع أن أجري هذا من بعدك». وباستطاعتك أيضاً أن تكيف من لهجتك لتعطي شعوراً بأن «هذا كان تافهاً جداً»، وبالكد يستحق وقتك وما إلى ذلك. في بادئ الأمر من المحتمل أن يحنق عليك المدير؛ لأنه بدأ يشعر بأنه قد بعضاً من سيطرته. وكلما أجريت هذه التغييرات تدريجياً، منعت من حدوث مشكلات عظيمة، فالمدير لا يستطيع في الحقيقة أن يعترض. والخطوة الثانية هي في نسيان الاعتذار. سوف تشعر أيضاً بأنك استعدت قوتك عندما ترفض لعبتهم و«تعلّمهم» أن يستبعدوا فكرة المزيد من التدقيق في الأمور الروتينية التي تقوم بها. إنها عمليّة فطام. وهذه العملية ستكون ناجحة إذا نفذت بحذر وإصرار. عزّز وضعك المهني، وكن مساعداً، وسيكون ممكناً الاعتماد عليك في كل النشاطات المختلفة.

بعدها عليك أن تخاطر. استمرّ بالعملية بمستوى أعلى في العمل. لا تسألهم المساعدة إلى أن تحتاجها فعلاً، وأخبرهم كيف ستنجزها. ويمكن أن تكون هذه إستراتيجية عالية المخاطرة. لكن إذا كنت متأكداً من رضاك عليها فاستمر فيها. وبهذا النموذج من المديرين تكتشف بأنك تتحمل الأذى في وظيفتك من وجهة نظر مهنية، ما لم تطوّرها. إذا كنت تشعر بالوهن تدريجياً ولم تلمس أي تحسّن، فبإمكانك أن تبحث عن وظيفة بديلة، لكن على الأقل، لديك الآن الخبرة التي تعرفك السمات والميزات.

## قل ذلك مباشرة:

يوجد هنا إستراتيجية منسّقة فيما إذا كان لديك علاقة معقولة مع مدريك، غير أنها تثير حنقهم بتدقيقهم وتغييرهم المباشر. أخبرهم كم أنت محبط بعادتهم، وعليك أن تشير إلى الفوائد التي سيجنونها إن لم يدققوا على عملك طوال الوقت. عدّهم بأنك ستسألهم فيما إذا احتجت للمساندة. وبناءً على الاقتراحين الأوليين بإمكانك أن تلتق حاجتك لمساعدتهم لكي تجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان تجاهك أيضاً. في البداية سيقاومون. سيكون من المحتمل -من الخطوة قبل النهائية- أن توافق على عملية إلقاء نظرة بسيطة. على سبيل المثال، أنت تنتج عملاً، وتحظى على الموافقة التي تقول: إن إلقاء النظرة عليه هذه المرة جزء من العملية لا أكثر. إن إلقاء النظر يصلح أي تفصيل تقني أو أي مشكلة دقيقة، لكن ليس الأسلوب، أو اللغة، أو مجريات العمل. وهذا من الممكن أن يكون إنجازاً صعباً جداً ما لم يعرف المدير بأن عليهم أن يدعوك تستمر، أو أنهم يعرفون المنافع التي سيجنونها من وراء ذلك.

## حكمة (السقف الزجاجي):

عليك أن تحاول استعادة السيطرة منهم. وعليك أن تتجاهل الطلب حين تدعهم يراجعون عملك. وعليك أن ترفع من مستوى مخاطرتك إلى أعلى مستوى في العمل. وعليك أن تسألهم بأن يوافقوا بالأ يتدخلوا ما لم تطلب منهم ذلك. أما زالوا يحاولون أن يدققوا على كل عملك؟

عليك الآن أن تخلع القفازات لكن في أطف طريقة ممكنة. ومن الأفضل أن تجري هذه المحادثة أثناء تناول الجعة أو بعد ساعات، أو في جزء من المحادثة عن العمل بصورة عامة، أكثر من إلقاء الضوء عليه وجعله نصاً من مقابلة خاصة. أنت تعرف مديرك جيداً، لذا عليك أن تقرّر التوقيت والموضوع.

عليك أن توجد طريقة لشرح كيف يمكنهم أن يبتكروا سقفاً زجاجياً لأنفسهم. كيف يمكنك أن تفعل هذا من غير أن تشعرهم بأنك تهددهم؟ مثل هذا المدير علينا أن نبعده عن الحملة الداخلية. فأنت تريد منهم أن يتوقفوا عن التركيز عليك. هنا توجد بعض الخيارات:

- هل فكروا يوماً ما كيف سيصلون إلى المرحلة الثانية؟ وهل بإمكانك أن تسبّب لهم تعطشاً لبعود الدرجة اللاحقة في السلم؟

- هل فكروا يوماً ما هو التخطيط المتتابع؟ وهل بإمكانك أن تعطيتهم بعض الأفكار عن كيفية يكون بإمكانهم أن يصيغوا اسماً لأنفسهم مع مديريهم؟ وهل بإمكانك أن تخبرهم كيف يمكنهم فعل ذلك؟

- هل يتخيّلون أفعالاً مثل هذا وذاك؟ وهل يعتقدون أنهم أفضل من الناس الذين يديرونهم؟ وهل تحققوا من أن الشركة تحد من تصرفاتهم؛ لأنهم يخلقون صورة «لا يمكن الاستغناء عنها»؟ فالشركة لا تستطيع أن ترقيتهم في وظيفتهم، لأنهم مستغرقون جداً في التفكير بالتفاصيل في منصبهم الحالي. فهم يحتاجون إلى أن يلقوا النظر إلى ما وراء المشكلات التي يتعاملون معها عن طريق المستوى التكتيكي والحلول الإستراتيجية الحالية في شركتهم.

وهم يحتاجون إلى أن يلمعوا، وأن يُظهروا لمديريهم أفكارهم عن تحسين الشركة. كيف يمكنهم أن يحسّنوا من الأجور، وأن يضمّنوا الزبون، وأن يحسّنوا من الإنتاج، وفي أشياء أخرى كثيرة؟

إنها محادثة قاسية، إلى أي مدى يمكنك أن تذهب، وفي أي سرعة، كل هذا يعتمد على مدى فهمك لهم. ويمكن أن يساعدك تقديم الأفكار ببطء. وعليك أن تشرح لهم كيف أن القادة الحقيقيين يعجزون عن التقدم عندما يمعنون النظر في كل شاردة وواردة في العمل، لكن عليك أن تقوم بإستراتيجية شاملة. وفيما إذا لم يتوقفوا عن التدقيق في كل اتصال في مجال عملهم، فإنهم سيقون في هذا الموقع على نحوٍ غامض.

إذا كان مديرك يتأثر بنظريات البحث، فإن بإمكانك أن توجهه إلى موضوع مثل بفيفر وسيوتون (2006)، بحيث يطرحون هذا السؤال: «كيف يمكن للقائد أن يخبر عن الوقت المناسب للانحياز عن هذه الطريقة، أو متى يكون الوقت الأفضل للبدء بالتعليق على عمله أو عملها، وبطرح الأسئلة، وبإبداء النصيحة والتغذية الراجعة»

هناك بعض القوانين الرئيسية للمديرين: «إذا كنت تعرف الأقل في العمل من الناس الذين يترأسونك، عليك أن تحيد عن الفريق، ما لم ترد أن تتعلم شيئاً ما منهم». وإذا أردت أن يكون أشخاصك مبدعين، عليك أن تسمح لهم بارتكاب الأخطاء؛ لأنهم في هذه الحالة يتعلمون. إذا حوّمت حولهم، وراقبت تقدمهم مباشرة، فإنك ستبدأ بالتركيز على السلبيات أكثر من الإيجابيات. وكما يقول ديفيد كيللي، مدير الـ IDEO: «أقوم بتوظيف بعض الناس الأذكياء ثم أحمي عن الطريق».

## أخطاء:

أوجد موقف مديرک تجاه الأخطاء الآتية:

- ماهو التأثير الحقيقي للخطأ؟

- هل يرتكبون خطأً على الدوام؟

- ماذا يتعلمون من أخطائهم؟

بإمكانك أن تطرح عليهم هذا السؤال: «كيف تتوقعون مني أن أتعلّم طالما أنكم لا تسمحون لي بارتكاب أخطاء؟» فإذا أجابوا: «أنا أحافظ عليك من ارتكاب الأخطاء»، فعليك أن تقول في هذه الحالة: «لكنني أحتاج أن أرى التداعيات لأخطائي، وأنتم تمنعونني من ذلك». وباستطاعتك بعدها أن توافق على فحص تداعيات ارتكاب الأخطاء. ويمكن أن يندعر المدير المجنون من هذه النقطة، بما أنك ستبحث في كل أصل لمخاوفهم، لكن بالتناوب ستجد أن المناقشة ستبدّد جهودهم. لكن بطريقة أخرى، فإن اتصالاً إيجابياً سيمكّنك من أن تبدأ فهماً حقيقياً لموقع كل واحد منهم، وأن تشكّل منبراً يمكنك أن تتحرك ضمنه لأجل ظروف عمل أكثر ارتياحاً.

## خياراتك:

إليك بالخيارات من أجل المدير المجنون بالسلطة في بيئة فريق صغيرة:

- دعهم يتفاعلون معه، ويستفيدون من أخطائهم.

- واجه الأمور مباشرة، وابدأ حالاً بـ «نسيان» التدقيق عليهم.

- أخبرهم كم هو محبط بالنسبة لك، ووافق على عملية تدقيق

بسيطة، فيما إذا احتاج الأمر ذلك.

- تواصل معهم وأنت تلاحظ تأثير خلق سقف زجاجي.

- إذا كان متاحاً، ناقش معهم المواد، ووضح مخاوف كل واحد منهم للآخر، وعدّها خطوة تقدم إلى الأمام.

وبتجاهل طلباتهم للتدخل باتصالاتك، على سبيل المثال، فأنت تطهر لهم بأن العالم لا ينتهي بمجرد عدم تدقيق عملك. وبفعل ذلك باستمرارية مزعجة فإنهم سيرضخون للأمر. وعليهم أن يتوقفوا عن الشعور بالقلق عندما تفعل أشياء تخصك. وعندما تبدأ بتنفيذ هذه الإستراتيجية الأولى بنجاح، يكون قد حان الوقت لأن تبدأ بإجراء المحادثات عن كيفية تورط المدير في المشكلات.

أنت بحاجة إلى أن تسيطر على مديرك. عليكما أن توافقا على الأمر معاً. عندها -ومن هذا المنطلق، (وإن ولم يصلح) - عليك أن تكون شريراً، (ويمكن أن تطلق على هذا اسم «الإخلاص»)، وتخبرهم بأنه سيفشل فيما إذا لم يغيّر من أسلوبه. وبعدها وفي أسلوب: «الجيد يواجه السيئ» - وبينما يتأملون سيرتهم الذاتية الفاشلة - أخبرهم كيف أنه بإمكانك تمديد المساعدة عن طريق مشاركتهم في بعض التفاصيل. حتى وإن كان ذلك عن طريق تدقيق موظفين آخرين لهم.

إذا أصغوا إلى ذلك، وكانوا في مزاج هادئ، ستحصل على أحسن النتائج على الإطلاق. لكن إذا ظلوا يشعرون بأن كل العمل يحتاج إلى تدقيق، فإن عليكم أن تجعلوهم ينفذون عملية «النّد للنّد» في التدقيق. ليس هناك شيءٌ فظٌّ مثل وجود زميل يخبرك عن أخطائك في العمل! لكن عليك أيضاً أن تحصل على الفرصة لتدقيق أعمالهم. وهذا له فوائد عدة مثل:

- سيكون المدير بمعزل عن الأمر وغير قادر على التقدم فيه.
- سيكون المدير حراً في فعل الأشياء التي يجب على المديرين أن يقوموا بها.
- إن عملية «الند للند» ستشكل معياراً ممتازة، مثل قسم الفريق الذي سيصبح مسؤولاً عن النتائج. يمكن أن يصبح هذا بيئة تشكيل فريق. اجعل من عملية النقد خبرة تعليم حرة وملائمة.
- إذا استمر في عدم الرغبة بلعب الكرة...**
- افترض أن المدير المجنون بالسلطة ما زال لا يرغب بالسير قدماً. فهل هناك شيء آخر يمكنك فعله؟ حان الوقت بأن نعقد اجتماعاً «شخصياً»، تذكر كيف يمكنك فعل هذا مع مدير الساعات الطويلة؟، اطلب اجتماعاً لتناقش فيه المسائل الشخصية. وتأكد من أن هناك وقتاً كافياً بين الاجتماع وبين الوقت الذي تطلب فيه ذلك (وبصورة مثالية ليكن أسبوعاً). ارفض مناقشة النص معه في الوقت الحالي. أنت تريد منه أن يفكر بأن الموضوع جدّي حقاً، لأنه حان الوقت لذلك.
- في الاجتماع يمكن أن تكون عاطفياً، لكن هذا جيد، حيث سيرغمك هذا على أن تكون جدياً في الموضوع. أسأله بأن يتحدى الأسئلة. واجعله يواجه مشكلاتك؛ لأنك لست سعيداً فيما رفض بإحداث تغييرات بالإستراتيجيات التي اقترحتها منذ أمد بعيد. ماذا عليك أن تسأل؟
- هل تتذكر لماذا وظّفتني؟

- ما هي الأشياء التي تحبها في العمل الذي أؤديه؟

- ما الذي تحبه، أو يعجبك في شخصي؟

حاول ألا ترفع صوتك عندما تسأل هذه الأسئلة، وابق ثابتاً: فأنت تريده أن يعطيك إجابات صادقة، غير أن هذا لا يعد محاولة للدخول في صداقة معه. أنت تحتاج لأن تبقى موضوعياً، أنت تريده بأن يكون تحت السطح بحيث يكتشف ما هو حقيقي بالنسبة له. أنت تريده أن يفكر في الأشياء التي يؤديها من أجلك. هل يقول: إنه ارتكب خطأ عندما وظفك؟ أنت تريده أن يعترف وأن يقدر إسهامك، وأن يقول بعض الأشياء الإيجابية عنك. اعرض عليه بعض النماذج من عملك الجيد، واسأله ما الذي يقلقه بالفعل؟ أخبره بأنه إذا استمر بإعادة كل عملك أنك ستتركه. هو يحتاج إلى تدقيق حقيقي على فريقه العظيم الذي شكله.

وبإمكانك أيضاً أن تطلب إليه أن يضع نفسه مكانك: هل يمكنه أن يتخيل ما الذي سيسأل عنه باستمرار عن عمله؟ اسأله أن يستعيد خبراته الخاصة مع مديريه المتعددين إذا، لم يوجد المزيد، اجعل من هذه المحادثة نقطة بداية للموافقة على بعض الحدود الجديدة لموضوع مراجعته. ستوافقان معاً على الموضوع من أجله ومن أجل أن ترخي قبضته عليك. أنت في طريق استرداد سلامتك العقلية.

عليك أن تكون رجلاً بالغاً حقيقياً هنا. إنه مذعور من أن ترتكب خطأ يؤثر تأثيراً سيئاً عليه. هو مذعور من أن يصبح غير ضروري. لا يعرف كيف يتفاوض. ما الذي يتوجب عليه فعله؟ هل لديه خاصية التوجه للمرحلة القادمة، أو هل إستراتيجيته هي في البقاء ناجحاً وعدم الاستغناء عنه في المستوى الذي هو فيه؟ من الممكن أن يفكر بأنه لن يكون بحال أفضل،

وأنه سيكون مذعوراً إذا كان بلا فاعلية، وسيدع تدخله المسمى بـ «الغطاء المريح». لذا عليك أن تتحلى بالصبر عندما تعامله.

دعه يعلم بأن نجاحك سيؤثر تأثيراً جيداً عليه فقط. إن إستراتيجيات هذا النموذج بسيطة، غير أن أقسامها موجود في هذا الكتاب. أنت تحتاج من مديرک أن يتخذ بعض الخطوات تجاهك. وفي بعض الأحيان فإن هذا المدير يحتاج لأن يُكبح، لأنه لم يخبره أحد عن أخطائه بعد. وسيشكل هذا صدمة خفيفة بالنسبة له عندما يكتشف بأن تدخله غير مرحّب به فقط، بل يسبّب ضغطاً في قوة العمل أيضاً.

وعوضاً عن عدّ تعليقاتك البناءة تهديداً له، عليك أن توضح لمديرک الفوائد التي ستجنيها له.

يوافق المديرون في شتى أنحاء العالم على أنك إذا أردت أن تكون ناجحاً، فأنت تحتاج أن توظف أفضل الناس قدر الإمكان، حتى وإن كانوا أفضل منك. لا تتحمّل أي شخص لا يوافق على تأدية عملك. وطالما أنك ليست لديك خطة متسلسلة، فأنت لا تستطيع أن ترتقي وحدك.. عليك أن تبني الجودة، والنجاح، والذكاء في فريقك. لذا استخدم هذا!

والى أي حد يمكن أن تستخدمه، فذلك يعتمد على أحكامك الحذرة في المحادثات التي تجريها مع مديرک. أنت تحتاج أن تعلمهم أنك بأس من هذا الوضع، وأنت ستحتاج للتواصل معهم في كثير من المستويات قدر الإمكان.

## إدارة المدير المجنون بالسلطة:

### ملخص:

- تذكر أن تنسى، وافطمه عن التدقيق.
- إذا قاوم فاستخدم أخطاءه لمنفعتك، فإن هذا سيريجك من نشاط آخر.
- دعه يعرف أنهم يتوهمون بأنه لا يمكن الاستغناء عنه. اسأله: «هل هو يريد حقاً هذا الدور إلى الأبد»؟
- شجعه على مراجعة سلطات خارجية.
- ذكّره بأنه ارتكب خطأ يوماً ما، وأنه بالأخطاء يتعلم الإنسان، وهي ليست نهاية العالم!
- ذكّره بسبب توظيفك في المكان الأول.
- اقترح طرقاً أخرى مثل نظرية «الند للند».
- كن صبوراً وتواصل ببساطة، فهو خائف.

