

## الفصل السابع:

### المدير بلا سلطة

مراجعة سريعة لهذا المدير:

- ودود.

ينضم إلى كل أحداث الفريق

- إرضاءه سهل.

- ضعيف، غير فاعل.

يريد أن يكون «صديقك».

يخفق في التدخل عندما يحتاج الأمر.

- فزع من بعض الموظفين.

خائف من نتائج قاسية.

خائف من أن يكون غير محبوب.

هذا المدير متصل بـ :

- لقد استخدمتك والآن أمقتك.

قد لا يكون هذا المدير ودوداً جداً، ولكنه يتخلى عنك في وقت حاجتك

الحقيقية إليه.

- صديق ثم عدو ثم صديق من جديد.

يخفق في أثناء أوقاته الصافية والودية بالتصرف تصرفاً حاسماً.

## العذر الشامل

قد تجد نفسك في موقف طلب إليك فيه أن تقوم بعمل شيء ما لا تريد القيام به بالفعل؛ لأنك لا تستطيع، أو لأنك غير مستعد لعمل ذلك. وبدلاً من الاعتذار الذي هو محاولة لتبرير عدم تقيدك لأي سبب كان، هناك طريقة أكثر فاعلية باستخدام العذر الشامل الذي لا يمكن الهجوم عليه.

إن العذر الشامل الذي لا يمكن مهاجمته هو العذر الذي تقدمه إلى مديرک وزميلك أو أي شخص آخر؛ لكي يدركوا أنك لن تقوم بعمل ما طلبوه منك، فتقول لهم إنك لا تستطيع القيام به «لأسباب شخصية».

لقد قابلت في وقت مبكر -بالصدفة- هذه الجوهرة الصغيرة أثناء توظيفي عندما رأيت زبائني الكبار يتملصون من اجتماعات مهمة، ولا يأخذون مناصب عرضت عليهم، أو -عموماً- يتهربون من أي شيء لم يتصوروه.

إنهم وبكل بساطة يقولون: «لا أستطيع عمل ذلك الاجتماع، فأنا أخشاه لأسباب شخصية» وبهذا ينتهي كل شيء. إن جمالية هذه العبارة (الإجابة) أن 99% من الناس لن يشك فيها.

قلها بصوت «حاد» بازدراء، وهي مكفولة تقريباً، ولن يقوم أحد بالتدقيق أو الاستفسار.

إن الناس -وبالرغم من تساؤلهم عما يجري- مقيدون عموماً بأداب تعامل لا تسمح لهم أن يجروا تحقيقاً.

وبالنسبة إلى طرق أخرى يقترحها هذا الكتاب، فطريقة الحصول على نتائج مثلى هي استخدام أسلوب المزج والملاءمة لإستراتيجياتك. فلا يمكنك الاستخدام المفرط لهذا العذر. فلن يأخذه أحد على محمل الجد إذا قلته ثلاث مرات في الأسبوع تماماً مثل بعض الإستراتيجيات الأخرى. استخدمه عندما تحتاجه فعلاً كأن تكون بحاجة لأيام «إجازة مرضية» على سبيل المثال.

### صفات/لمحة عن المدير بلا سلطة:

المدير بلا سلطة هو شخص غير فاعل أبداً، وهو تقريباً على العكس من المتحمس ذي النفوذ. في إحدى المناسبات قد ترى نفسك تستجدي عملياً هذا المدير لإحداث تغييرات، وترى أنه لا يستطيع على نحو ثابت أن يتخذ إجراء عن المسائل المختلفة في مكان العمل.

إن هذا الشخص:

- هو في أمان، وهو يخفي رغبة عميقة ليكون محبوباً.
- غير قادر على معالجة الأمور/ يبتعد عن أي نوع من المواجهة.
- يشعر أنه في حال طلب عمل شيء ما ولم يحصل، فهو غير متأكد من كيفية تنفيذه.
- يفتقد الحزم.
- لا يريد أن يحرك ساكناً.

هذا هو المدير الذي يتجاهل مسألة أمانة، لأنه يشعر أنه لا يمتلك السلطة لعمل جلبة ضمن المؤسسة أو أن يطالب بإجراء، فربما يكون قد طلب من أحد الموظفين أن يصلح شيئاً ما وقد يتم تجاهل الأمر.

إن هذا المدير يسمح باستمرار عدم حل القضايا أو الخلافات أو التباينات بين الزملاء؛ لأنه يخاف معاقبة أي موظف، أو لا يقدر على ذلك. وقد لا يتمكن من تدبر موقف عند قيام أحد أفراد الفريق بالتمرد على آخر. إنه جبان وخائف من كونه ليس محبوباً، وهو خائف من المواجهة، ويعتقد أن طريقة ترك الناس يقومون بأشياء هي التي تجعلهم يحبونه.

وهناك نوع آخر من المديرين، ألا وهو المدير الذي أعطي اللقب، ولكنه في الواقع دون نفوذ. فهناك قضايا تحتاج إلى تصنيف ولكن «المدير» في هذه الحالة لا يمتلك الأموال أو الموارد أو سلطة معترفاً بها لإحداث التغييرات اللازمة. وهذا أيضاً نوع آخر من إدارة غير مقبولة، فهو لا يملك الصلاحية التي نعتقد بوجودها؛ بل يملك اللقب، ولكن دون إحداث أي تغيير في مستوى السلطة. ربما يكون سبب البؤس والسخط والغضب، وليس لديه طريقة لحل المشكلات، وهو أكثر سوءاً من عديم الجدوى.

ثم هناك مدير دون نفوذ، وهو الذي يمتلك كامل الصلاحية والسلطة لعمل تغييرات، وتنفيذ عملية جديدة لكي يعاقب الموظفين، وينقل مثيري المتاعب ولكنه لا يفعل.

لقد صادفت ذلك أثناء دورة عن كتابة موجز عن الشخصية تمت الإشارة إليه باسم «القديس». إن هؤلاء المديرين يجدون عدم رؤية الأشياء من وجهة النظر الأخرى أمراً بالغ الصعوبة. ويمكن أن يكونوا

أشخاصاً عاطفيين جداً، ويبدون استجابتهم الشخصية بخصوص مواقف إلى الآخرين دون أن يدركوا أن الآخرين قد لا يكون لديهم -بالضرورة- الشعور ذاته بالضرورة. إن هؤلاء الأشخاص يكافحون داخلياً باستمرار، ويعتقدون أنه من خلال كل تصرف يمكنهم أن يتخذوا كل قرار لأقصى درجة ولذلك ينتهي بهم الأمر دون فعل أي شيء، فهم يستطيعون دوماً أن يروا النتائج المركبة لكل تصرف قد يقومون به، فهم يريدون أن يكون كل الأشياء لكل الأشخاص، فيحاولون عدم إزعاج أي كان، ويقدمون اعتباراً واعتناقاً دون حدود، فيأمرون بترقية لكل سلوك قابل للإدراك، ويجدون أن الوصول إلى النظام صارم في تحدٍ حقيقي.

أحياناً، يمكن لهذه الشخصيات أن تنتج قادة عظاماً، فالناس مجذوبون بروحهم إلى اليد المبسوطة أو حتى الكريمة، ويمكن أيضاً أن يشتمزوا من موقفهم الإيجابي.

إن مديراً كهذا لا يستطيع أن يتصرف قبل اتفاق كل أقسام شركته مع بعضها، ولن يحصل ذلك. ففي عقله يريد أن يقود الناس، ويعتقد بصدق أن الناس طيبون، وأن كل ما عليه عمله هو أن يشجعهم ويكشف عن تلك الطيبة.

إن هذا المدير مرتبط بمبدأ الإدارة، وهو أنه موجود لخدمة الموظفين وتسهيل نجاحهم مهما كانت الظروف، وإذا كان يتوجب عليه ترك أحد الموظفين يغادر، فتظن بهذه الطريقة التي يعالج الوضع بها، أنه كان يجعل شقيقته زائدة عن الحاجة. قلبه كبير وممتلئ بالعاطفة والتفاني، ولكنه لا يرى السلوك الهادم لأشخاص مخربين أحياناً.

وبالرغم من أن امتلاك تلك الصفات قد يكون مرغوباً به إلى حد بعيد، إلا أنه عند معالجة مواقف العمل ذات مواجهة أو عاطفة، فإن هذه الشخصية مثالية جداً. إن هذه الصفات يمكن أن تؤدي إلى تحليل مفرط للمواقف (مشار إليها في أوساط العمل بـ «عجز التحليل») وفقدان ناتج في التصرف أو التوجيه. إن مديراً كهذا لا يبدي محاباة أبداً، ويكون عادلاً على نحو كثير التدقيق، حتى للأشخاص المفضلين لديه، ومن المحيط جداً العمل لدى مدير كهذا بسبب افتقاره إلى الاستعداد لاتخاذ إجراء، وعدم مقدرته على إدراك متى يتم الاستفادة منه، وإخفاقه في رؤية البؤس الذي يسببه نتيجة لافتقاره إلى التدخل. على سبيل المثال فإن عدم التمكن من التعامل مع الاستفزاز يقع على الرغم من التعاسة الواضحة. وبسبب هذه التجربة يجد الموظفون أنفسهم مخذولين ودون حافز.

هذه مواقف صعبة للتعامل معها، ومع ذلك فهي ليست خياراً بالنسبة إلى مدير لا يقوم بأي شيء. ولكن أسلوب تعامله الراسخ العادل تجاه الجميع، وافتقاره إلى القوة للتصرف في مواقف محبطة يشكلان وصفاً للمشكلات.

قد تكون شخصية هذا النوع (مدير دون نفوذ) على مستوى شخص لشخص لطيفة جداً، ويمكن التقرب منها بصورة جيدة. إن علاقتك -لبرهة على الأقل- قد تبدو الأفضل مع مدير. وتدرک بعد مدة من الزمن أنه لا يستطيع ممارسة صلاحيته، ويبدو غير قادر على أن يفهم كيفية استخدام النفوذ الذي بيده، وأنه يعيش في حالة دائمة من الشلل أو القصور، وأن كل جهودك لإنجاز أشياء عن طريق هذا المدير تتبدد في الهواء.

كما نرى فإن مديراً دون نفوذ لديه مظاهر مختلفة عديدة في مكان العمل، ومن بين كل المديرين قد يكون هو الأفضل للعمل معه من عدة جهات نظر، ولكن عند حاجتك إلى الدعم والقيادة والقوة ألا يجب أن تتمكن من توقعها من مديرك، على الأقل بمقدار صغير؟

### قصة سوزان:

عملت سوزان في مكتبة ومتجر قرطاسية صغير في مكان هادئ جنوب شرق المملكة المتحدة. وعمل زوجها في شركة تأمين كبيرة، وبما أن كل أولادهما تركوا المنزل فقد كانا يتطلعان للاستمتاع بحياة مسترخية في بلدتهما. احتاجت سوزان إلى العمل ضمن المكتبة لكي تسدد الديون المتبقية من وضع أولادهما في الجامعة، ولتمويل هوايتها في تربية كلاب يوركشاير الصغيرة.

وتصاعدت المشكلة التي تعرضت لها أثناء عامين من الزمن كما زادت هذه القصة من بؤس نموذج المدير بلا سلطة.

### العمل مع زميل صعب:

لقد وجدت سوزان نفسها مع مدير دون نفوذ في المكتبة.

لقد كانت مديرتها الإقليمية، جو، تميل نحو سن الشباب بالنسبة للوظيفة، وقد ترفعت نتيجة لخدمة طويلة، حيث عملت لدى الشركة مدة سبع سنوات، وبدأت عندما كانت طالبة مدرسة، وكانت تعمل أيام السبت وعمرها 16 سنة. لذلك وعندما بلغت سن 23 الناضج، عرفت جو المزيد عن إجراءات المهنة أكثر من العديد من نظرائها الأكثر نضجاً. لقد رقتها

الشركة بسبب معرفتها بعمليات الشركة ومنتجاتها، وبالطبع تنقلت عبر سنوات عملها بين واجهات العرض والترقيات ومخطط المتجر ومهنة الكتب على وجه عام، وعدت بالنظر إلى أحد المستويات مكسباً نافعاً للشركة.

لقد سرت سوزان بالتعرف على مديرتها جو. وبعد بضعة أسابيع فقط في وظيفتها الجديدة قررت أن جو كانت إحدى أكثر المديرين الذين عرفتهم وداً على الإطلاق. لقد جعلت جو الحياة سارة في الفرع؛ لأنها كانت تأخذ وقتها لشرح كيف كانت تريد الأشياء أن تكون، واستمتعت سوزان بالعمل مع مديرة شابة وجميلة وسلسة، ويمكن الاجتماع بها. ولكن لم يكن لكل الموظفين الرأي نفسه بخصوص جو.

منذ البداية وجدت جو أن من الصعوبة أن تتعامل مع دورين التي كانت مع الشركة لعدد من السنوات التي تفوق ذاكرة أي شخص، ولم تكن بعيدة عن التقاعد. لم تخفِ دورين حقيقة أنها كانت مستاءة من المديرة الإقليمية الشابة النشطة جو، وأنها كانت توجه حقد لها نحو سوزان على هيئة سلوك سلبي ومعيق، إنما فقط عند عدم وجود جو لتلاحظ ذلك.

إن هذا النوع من المواقف شائع جداً. فيعتقد المرء أن هؤلاء الأشخاص يستحقون أكثر من حيث طريقة الاعتراف بهم، ولا يتمكن من فهم عدم ترقيتهم. وبالرغم من وجود تلك الحالة في مكتبة، فيظن المرء بدورين أنها مديرة القسم ذات الخدمة الطويلة، التي تم تجاهلها والتي تشكو من نصيبها وتقوض المديرة الجديدة الشابة اللامعة حديثة التعيين. من المستحيل عند هذه المرحلة المتأخرة تحديد إذا كان ذلك السلوك السلبي التهكمي لتلك التعليقات البذيئة، قد بدأ قبل أول مرة تم التفاوضي

فيه عن الاعتراف بها، أم بعدها، فتصبح مثل قصة الدجاجة والبيضة: أيهما جاءت قبل الأخرى. وبأي الأمرين بدا أنها ذات عقلية وحشية باستمرار، ولم تبذل أي جهد لإخفاء ذلك عن زملائها.

بل ذهبت أبعد من ذلك، حيث منحت الأصدقاء الذي كانوا يزورون المتجر حسماً لم يكونوا يستحقونه، وظنت أن التحدث إلى أصدقائها شخصياً أو على الهاتف لساعات في بعض الأحيان لا يعني شيئاً. وكانت في بعض المرات «تضيع» كتباً من نماذج الهدايا أو كخطئ في حساب الأموال المتبقية للزبائن دون إبداء أي اعتذار أو ندم. وكانت تتذمر من أي واجب يطلب إليها تنفيذه وعموماً كانت غير لطيفة تجاه الجميع، وتجاه سوزان خصوصاً.

ويفوق الاستياء من حقيقة أنها كانت تقترب من نهاية حياتها العملية استياءها من العلاقة بين جو وسوزان.

لقد قامت جو على تنظيم مجموعة من الموظفين عملوا دورياً بوصفهم أشخاصاً أساسيين في كل فرع. والشخص الأساسي هو المسؤول عن فتح الفرع كل يوم وإغلاقه، وهي مهمة تم تخصيصها فقط لأكثر الموظفين أمانة وثقة. وتتكون مجموعة الأساسيين من ثلاثة موظفين ذوي دوام كامل. أما دورين التي أصبحت تعمل بدوام جزئي أخيراً، فلم يتم اختيارها شخصاً أساسياً. وبسبب التركيبة التنظيمية المحددة ضمن كل فرع، فإن الشخص الأساسي كان أيضاً وبأي وقت هو المشرف المؤقت الذي يتلقى التعليمات من جو بخصوص أي ترتيبات أو ترقية أو تفاصيل أخرى، بشأن إدارة المتجر في ذلك الوقت. وبسبب نوعية الموظفين الذين كانت

تستخدمهم الشركة فقد وجدت أن توفير عدد من الأشخاص ليتناوبوا على «تحمل المسؤولية» كان شيئاً مفيداً، حيث جعل تغيب الموظفين أقل تأثيراً على العمل. كذلك فإن المعرفة المطلوبة لإدارة العمل في غياب المدير تم توزيعها على قاعدة أوسع من الموظفين.

ماذا كان من المفترض أن يحصل: ستطلق جوتوزع المهام على الأشخاص الأساسيين، وتطورهم عموماً، وتقدم مقترحات وترقيات، ثم تتوارى إلى الفرع الثاني ضمن منطقتها.

أما الشيء الذي لم تتمكن من عمله باستمرار فكان حل المشكلات التي كانت دورين تسببها، فكانت تستمع بانتباه إلى موظفيها وهم يحاولون إعلامها عن تصرف دورين المعيق والمزعج، ولكنها لم تقم بأي إجراء حيال ذلك. لقد تحدثت إلى دورين مرة أو مرتين، ولكن كان من الواضح أن أسلوبها الودود لم يكن ذا فاعلية مع تلك الشخصية. لقد كانت تسأل عن كيفية سير الأمور، وكانت دورين ترد بأسلوب تواضع واسترضاء، وحالما كانت جوتغادر فإنها تعود إلى سلوكها الاعتيادي.

فدون وجود المدير في الموقع كانت دورين تتحول إلى شريرة. وإضافة إلى أسلوبها الهزيل في العمل وتصرفاتها غير اللائقة، وكانت تتصرف بطريقة ضايقت زملاءها. وبعد شهر من عدم كبح جماحها داخل المتجر، وحصولها على استراحات كلما شاءت، وتأخرها، ورفضها تنفيذ أتمه المهام أيضاً، فقد أحبط الموظفون ويأسوا من عدم وجود الاستجابة لالتماساتهم إلى جوت. وتأثرت سوزان خصوصاً، وكانت تفضل أحياناً أخذ أيام كإجازة مرضية على أن تذهب للعمل، وتواجه دورين التي كانت تكره سوزان على وجه الخصوص.

ومن التصرفات التي كانت تقوم بها دورين التي كانت مضمونة النتائج في إزعاج الجميع وتخريب اليوم على كل زملائها، أنها كانت تنتظر حتى يصبح المتجر مزدحماً، فتعلن لزملائها أنها ستأخذ استراحة. لقد كانت دورين تفعل ذلك أحياناً رداً على حدث تافه، مثل سؤال أو طلب بسيط. وعند وجود عدد كبير من الزبائن في المتجر يشاهدون ذلك كانت تبدأ بالصراخ بأحد الزملاء الممتازين بغضب ووقاحة: «لماذا تضايقني دوماً وأنت تعرف أنني بحاجة إلى استراحة، هذا ليس عدلاً. كل ما أريده هو الجلوس لخمس دقائق. وها أنا أخبرك أنني لا أستطيع عمل أكثر من ذلك!» وهكذا. وكانت دائماً تعزز كلامها بالصراخ والصياح إلى حد البكاء، وهو أسلوبها في التسبب بأكبر قدر من الإرباك والإزعاج للموظف المسكين الذي طلب منها شيئاً ما.

كانت دورين تبتكر تلك المشاهد كلما قامت بخطأ لتجنب العقاب. وكانت خطتها ترسيخ الوهم أمام الزبائن بأنها عبارة عن ضحية مضطهدة. وكان ذلك سيكون مضحكاً لو أنه لم يكن شديد الإذلال للزميل الذي اختارته وقد يكون محتملاً لو أنها قامت بذلك مرات أقل، ولكن زملاءها الذين كانوا قلقين ما كانوا ليعرفوا أبداً متى ستنفجر دورين. إن العيش مع هذا النوع من التوتر كان ممزقاً، وجعل الجميع تعسين.

لقد كانت عديمة الرحمة مع سوزان التي أدركت أنها لن تتمكن من الاستمرار في تقبل هذا الأذى من دورين، وبعد حوار مفيد مع زوجها، قررت أخيراً أنها لن تخسر شيئاً من مواجهتها. وجاء اليوم المحتوم عندما قامت دورين بمشهد جديد اختارت فيه سوزان هدفاً لتقريعها. لقد انزعجت سوزان واهتاجت، ولكنها كبحت نفسها، وطلبت أن تذهب

مع دورين لحل المشكلة خارجاً في غرفة الموظفين. لقد تجادلتنا بخصوص التصرف، وكانت سوزان تهتز غضباً، ولكنها لم تتمكن من الحصول على رد إيجابي من دورين. لقد كانت دورين تعرف مقدرتها، وأنه لا توجد فائدة من الجدل؛ فقد حققت مبتغاها: ألا وهو إزعاج الفريق وتعطيله.

ماذا تفعل أمام هذا الموقف؟ هناك نزاع بين الزملاء؛ فأحدهم لا يخفف من إزعاجه ويتتمر على الآخرين أو لا يشارك عموماً، والآخر يحاول القيام بعمل جيد؛ بما في ذلك الاعتناء بالزبائن. ضمن هذا السيناريو الذي يمكن أن يحصل في أي مؤسسة هناك حاجة إلى سلطة عليا لحل المسألة ووضع الحدود. لذلك فمن الطبيعي أن تلجأ إلى مديرک -كما تصرفت سوزان-؛ لأنه الشخص الذي سيقوم بالتأكد بمساعدتك، أليس كذلك؟

### مديرک في العمل يخذلك:

تعمل سوزان في مهنة تحبها عموماً، وتشعر بالراحة فيها، وهي تحب مديرها في العمل والزملاء الآخرين، ولكن يجري التمر عليها وتتم مضايقتها بانتظام إلى حد أخذها إجازة مرضية لعدة أيام، وهي تحس بوهن العزيمة وبالكآبة. إنها لا تريد ترك العمل، بل تريد إصلاح الموقف، فماذا يمكنها أن تفعل؟

لكن المديرة جو ضعيفة وغير فاعلة، وفي الواقع إنها فزعة لدرجة كبيرة. لا بد من وجود العديد من المديرين الذين لا يملكون التدريب أو النضوج، ويخفقون في الإدارة لأنهم ببساطة خائفون من أن يصيروا مكروهين. لم تعتقد جو أن بإمكانها معاقبة دورين، لأنها قد تصرخ أو قد تؤذيها، فلم تكن قوية أو واثقة بما فيه الكفاية لتنفيذ ذلك. ولكونها لطيفة

فهي لم تحاول أن توجد علاقة طيبة مع دورين بأمل أن تصير أكثر قابلية لتكون منسجمة وطيبة.

استشارت جورؤساءها في العمل عن كيفية التعامل مع الموقف، لأن المصاعب قد ازدادت، ولكن تلك السلطات العليا لم تتمكن من تقديم أي حل عملي. فاتخذ مدير جو المباشر موقفاً عقلانياً يوجب تغلب جو على المشكلة بنفسها؛ لأنها إذا أقحمت آخرين للتعامل مع الموقف فذلك سيضعفها مستقبلاً. وأخبر المكتب الرئيس جو بأنهم لا يرغبون بجعل دورين زائدة عن الحاجة، لأن ذلك سيكون إجراءً مكلفاً جداً إذا تم أخذ خدمة دورين الطويلة في الشركة بعين الاعتبار. وتابع المكتب الرئيس أنه ما لم تبادر جو وتتبع عملية تأديبية شاملة فهم لن يستطيعوا صرفها من العمل. لقد كانوا مدركين أن دورين كانت من ذلك النوع من الموظفين الذي سيقوم دعوى قضائية إذا وجد أي ثغرات في عملياتهم، وعلى كل حال لم يعد يفصلها عن التقاعد زمنٌ طويلٌ.

### إيجاد إستراتيجية عملية:

تتعامل الإستراتيجية الآتية مع المشكلة أكثر مما تتعامل مع مدير المشكلة. ولكنها تبقى فاعلة بالتوجه لزيادة السعادة ضمن العمل، كما أنها ستعلم «المدير المشكلة»، فأنت بحاجة للترابط مع زملائك أصحاب المعاونة وتنظيمهم للوصول إلى نتيجة.

وسوف نكتشف طرقاً لمواجهة تأثير أشخاص مثل دورين ونشره. حاول استخدام إدارة حملة ضد هذا الشخص لتقوية الروابط بين بقية أفراد الفريق. وبالرغم من عدم امتلاك الجميع للمشاعر نفسها إلا أنه يتوجب علينا تجنيد أكبر قدر ممكن من العون.

نحن نعرف أن جو عديمة الجدوى أمام هذا الموقف، ولكن مع ذلك فنحن بحاجة لمساعدتها. فإن كان بالإمكان فلنقم بترتيبات للاجتماع مع الزملاء الداعمين خارج مكان العمل، فيكون من السهل في سيناريو كهذا حشد تأييد كل الأشخاص الذين عانوا شخصياً من دورين.

ولكن توجد بعض المخاطر التي يجب إدراكها. ففي مؤسسة أكبر قد يتساءل الزملاء الذين لم يختبروا التمر، عن سبب ترتيب اجتماع خارج مكان العمل من أجل المناقشة بخصوص زميل عمل.

- هل هذا هو السبيل الأوحى المتاحة؟

- لا نرغب أن نبذو نحن أنفسنا متمرين، أو أفراد أمن.

بينما في المؤسسات ذات فريق الإدارة الأكبر والأكثر توزعاً ومساندة، فإن التصعيد إلى هذا المستوى يكون أقل احتمالاً، فيتوجب علينا ضمن شركة كبرى أن نلجأ إلى الإجراء الرسمي، وإلى قسم الموارد البشرية الذي يمتلك الأدوات للتعامل مع هذه الحالة، مهما كان مديرک في العمل غير فاعل. وربما ليس من باب المصادفة أن المتمرين يفلحون ضمن بيئات صغيرة ومحصورة حيث يستطيعون الازدهار، فمن الصعب جداً عليهم القيام بأفعالهم مع وجود جحيم إجراءات بمستوى شركة.

إنما وبالنسبة لمثالنا، ومع العلم أنك لست وحيداً، وأن لديك حلفاء ودمعاً، فإنه يتوجب عليك التخفيف من توترک، وتمكين نفسك من الشعور بسعادة أكبر، فالتخطيط لكيفية التعامل مع هذا الشخص المعطل سيكون مضيعة للوقت، وتكون الخطوة الأولى بنشر تأثيرات سلوك دورين والسلطة التي تمارسها على زملائها.

## الدواء الناجح

فلنأخذ أسوأ شيء تقوم به دورين، ألا وهو الإهانة العلنية للزملاء. فعندما يحصل ذلك في المرة المقبلة -وينبغي الاستعداد لذلك- فإن كامل الفريق يجب أن ينفجر بالضحك! ولن يكون ذلك صعباً جداً كما يبدو، فقد خططنا للأمر، ونتوقع أن يحصل في أي لحظة. إن القوة التي تنتج عن العمل الجماعي والتنفيس اللاحق للتوتر يجعل الضحك أمراً في غاية السهولة. إننا ننتظر بدء التمر -ودورين المتمرة- في المؤسسة لكي نتسلى، وهذا شيء يمقته المتمرون، لأنهم يخسرون قواهم.

وهذا ما حدث: وهاهي من جديد أمام الزبائن تتوح بصوت مرتفع على طلبات زميلها، والكل يضحك على دورين «آه أنت ناعبة!»، «أنت تحبين إحداث جلبلة!»، «يا لك من شخصية!» «ماذا تفعلين لمزيد من ذلك؟».

هل هناك أي شخص يتتمر عليك في العمل؟ هل يمكنك جمع أعضاء الفريق معاً للضحك عليه؟ وهل تعتقد بالفعل أن يقوم بهذا السلوك مرة أخرى؟ (كن مستعداً للتكرار إن فعل). ما هو أسوأ شيء يمكن أن يشتكى منه؟ أنكم كنتم تضحكون؟

إن مجرد تدوير هذا المشهد في رؤوسكم له نكهة مميزة. ومتى يمكنك تطبيق ذلك فعلياً على ذلك الشخص المعيق ضمن مؤسستكم الذي يستمتع بمضايقة كل الناس في الوقت ذاته؟ وبدلاً من أن يخفض كل واحد رأسه قائلاً لنفسه بحماسة: «يا الله أرجو أن لا تزعجني»، فإن لديكم مجموعة من الزملاء يتمنون سراً: «فلتفعل ذلك!».

نظموا أنفسكم، وركزوا، واستخدموا الضحك وراقبوا الشخص المتمر! وأتمنى لكم النجاح، وأن تجدوا أنفسكم تضحكون طوال النهار. ولا يعدّ ذلك الضحك قاسياً، بل طريقة لكسر الملل، وليس للسخرية، بل لتغيير المزاج. ويمكنكم إشراك مديركم غير الفاعل في العمل بهذه الإستراتيجية، بل وينبغي ذلك، لأن ذلك يساعده في زيادة الثقة بدوره.

وبالطبع ليس كل المتمرّين المتمرسين سيرتعدون من أول جلجلة ضحك، فأنتم بحاجة إلى إستراتيجية متوافقة كما عند التعامل مع المديرين الحمقى الآخرين.

### ملاءمة التصرفات:

يزيد المتمرون من ثقّتهم فقط إن كانوا متأكّدين من الإذعان وعدم وجود انتقام من ضحاياهم. تخيلوا بأنك تعرفون كونكم فريقياً إصدار رد مفاجئ وشديد العدوانية على التصرف المتمر بالطريقة نفسها التي أقمتم فيها جداراً وقائياً من الضحك.

وبما أنكم عملتم معاً لبناء الثقة، وإحداث الضحك والدعم المتبادل، فإنكم الآن في موضع لعمل الرد الشرس، وسيكون ذلك هو الجزء غير المتوافق مع الإستراتيجية. إنكم بحاجة لتكونوا أعلى من القمة وشديدي العدوانية رداً على المتمر عندكم. إن المكان والزمان هما كل شيء داخل المتجر، حيث قد لا يكون ذلك ممكناً إذا كنتم تقومون بخدمة الزبائن على سبيل المثال. ولكن إن فعلتم ذلك فردوها له بالمجرفة، فماذا تظنون أنه فاعل؟

تخيل أنك تستطيع السب على نحوٍ قاسٍ جداً، ومتدفق باتجاه المتمتر عندكم. حدّق في عينه وبطريقة ذات مغزى. إن هذا التصرف فيه بعض المخاطرة طبعاً، ولكن كم يمكنك أن تتحمل من سوء قبل أن تتحرك؟ يجب عليك فعل ما يكفي لصدم المتمتر الذي استطاع تسيير الأمور كما يشتهي إلى هذه اللحظة. وأنت لا تقوم بالعمل وحدك، فاحصل على الدعم من زملائك وعندها يمكن للجميع أن يشارك.

استخدم هذا الأسلوب على نحوٍ متقطعة، لأنه كما في الإستراتيجيات الأخرى، فإن الإفراط في الاستخدام يضعف من قوتها. إلى من سيشتكي الزميل المتمتر؟ لن يشكو إلى المدير لأنكم قمتم بإدخال مديركم غير الفاعل والمتمن بهذه الإستراتيجية، فماذا يستطيع أن يفعل حيال المسألة؟

المسألة؟

### عدم اتخاذ أي إجراء

ربما ستكون الإستراتيجية الثالثة بتبديل استجابتك بعدم اتخاذ أي إجراء أكثر تحدياً، ولن تدرك حتى تجربتها. كما بالنسبة لكلاّب التدريب والأطفال، فإن أفضل شيء نفعه يكون أحياناً تجاهل السلوك المسيء. إن ذلك يبدو سهلاً، ولكنه يتطلب بعض الجرأة، فأنت لا تتجاهل الأمر وحسب، بل إنك تتخلى عن نفسك جسدياً. وعندما يقوم المتمتر بمخاطبتك فما عليك سوى إعطائه ظهرهك والابتعاد.

إن القاعدة الذهبية بالنسبة لهذه الإستراتيجية هي عدم التفاعل أبداً. لا تنظر إليه، ولا تجعل عينيكما يتلاقيان، ولا تجب أو ترد بأي طريقة،

أيّاً تكن، فهذا سوف يحبط المتمتر، وتكون أنت من يعرض أسلوب الفن الشجاع الأساسي بعدم اكرائك عندما يريد شخص ما أن يهاجمك!.

كن مستعداً لأي شخص سيئ لاستخدام ذلك يومياً. وما لم يكن ذلك جزءاً من عملك، أو طلب منك عمل ذلك، فلا تتواصل مع المتمتر لأي سبب كان، بل تجنبه واضحك على مدى سمعه، وتصرف كما لو كان غير موجود.

وللأسف، فإن المتمتر نفسه كان في الأغلب قد عانى من أذيّات بغيضة أدت به لكي يتصرف بهذه الطريقة. على كل حال فإن هذا الكتاب يتحدث بصورة أساسية عن كيفية البقاء. وإن اهتمامي الأول يتركز على سعادتك في العمل والتعامل مع الإجهاد الذي تشعر به. و فقط عندما تكونون قادرين بما فيه الكفاية فإنكم تتمكنون من تحمل استكشاف مشكلاته.

### إذاً أين جو من كل ذلك؟

لواننا أدخلنا جو في تخطيط الإستراتيجيات وتنفيذها كما هي مختصرة أعلاه، لكننا وجدناها تشعر بثقة أكبر. فهي ستدرك بأنها كانت أيضاً عرضة للتتمر، وستعلم أن هناك طرقاً لمواجهة الناس، ولا يجب فقط أن تكون محبوباً ( لو كان لديكم تأثيرٌ كافٍ ربما تستطيعون تشجيعها أن تبدأ بالعملية التأديبية الرسمية التي تتضمن عدداً من رسائل التحذير والاجتماعات التأديبية، وهكذا. فحاولوا اكتشافها). لقد لاحظ الجميع الأخطاء التي ارتكبها المتمتر والأنظمة التي خرقها، وقد حان الآن وقت إعلام المكتب الرئيس ووضعه في عملية رسمية.

إذا كان هناك مدير لا يتمكن بنفسه من السيطرة على الموقف بين الزملاء، فسنجد بأن إقحامه في عملية -كذلك الموصوفة أعلاه- سيكون ناجحاً جداً. فهو سيرحب بإستراتيجية تساعد على ممارسة السلطة. أما جعله يمسك بمهارات «القيادة» فذلك يتخطى مقدرتكم، وبالطبع يتخطى جهودكم. إن الشيء الرئيس هو تهدئة مكان العمل، وإبعاد أي إزعاج في وظيفتكم.

إن ملف مدير كهذا لا يحتوي أي تدريب على القيادة، وفي الواقع سيكون المفهوم بعيداً تماماً، وستكون تجربته في الإدارة -كونه مديراً يبلغ الآخرين ماذا يفعلون- هي الطريقة التي عامله به مديروه السابقون الذين كانوا يخذلونه، وهو كما هو لأنه يتذكر كم كان يمقت مديروه مسيطرين وعدوانيين ويكافح لكي لا يشبههم.

إذا تركنا هذا النمط من المديرين غير مقيد فمن النادر أن ينتقل إلى المرحلة الثانية. فهو لا يستطيع الارتقاء إلى وظيفة إدارة أعلى؛ بسبب افتقاره لاتخاذ إجراء. وإذا سمح لأي عنصر تتمر في فريقهم أن يزدهر فهو إنما يبسر شقاء موقع العمل.

### القيادة الغامضة:

المشكلة الأخرى في هذا السيناريو هي أنه عندما كانت جو غائبة كانت القيادة غامضة. إن الفرق التي تعمل في مكان مستوي يمكن أن تكون ناجحة في بعض الشركات؛ يكون فيه الجميع تقريباً بأعمار ودراسة وخبرة متماثلة. ولكن في هذا الموقف، حيث كان الفريق ذا خلفية ممتزجة فإن من الأفضل بكثير وجود عملية واضحة المعالم لفهم من هو الأمر عندما

تتغيب جو. فإن كان لديكم وضع كهذا في مكان عملكم، فاطلبوا من مديركم أن يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح أكبر. فعندما لا يوجد المدير سيكون للشخص المسؤول تفويضٌ صريحٌ، وسيكون في موقع المسؤولية، ويستطيع إصدار تعليمات يتوقع أن يجري اتباعها.

قد تستطيعون في موقع عملكم أن تميزوا المدير الودود جداً الذي يجب أن يتم الترحيب به، وأن يكون ضمن الحشود، وقد تطلبون منه تصحيح وضع ما ترون أنه يعارضه أو غير قادر على معالجته. فبدلاً من ترك الموقف يستمر حاولوا التأثير عبر طريقة تساعد لإيجاد مسلك عبر المسألة. أنتم تتصرفون تصرفاً جيداً بالنسبة إلى التعامل مع أشكال معينة من العدوانية، وهذا يضعكم في موقف جيد عند التحرك. إن إيجاد حلفاء من كل المستويات كلها في موقع العمل هو -من غير شك- عمل طيب.

### كيف تدير مديراً دون نفوذ

#### ملخص:

- ذكّر مديرک الضعيف بالتزاماته؛
- عواقب الإخفاق لضمان إجراءات سلامة.
- خطورة عدم التدخل.
- هو وودود، للاستفادة من ذلك:
- قدم مقترحات.
- ادعم مديراً شاباً (غير ذي خبرة) مع وجود بعض المهارات الجذابة:
- ساعده للتعامل مع مديره.
- أدخله في إستراتيجيات من أجل تغيير الأوضاع.