

وقتی همکار تان یک زیرآبزن است

● ترجمه دکتر حسین سلیمانی

When Your Colleague Is a Saboteur

By Bronwyn Fryer

بود چهره خوبی از خود به نمایش بگذارد. تمام هفته روی این اسلایدها کار کرده بود، ولی بدون داشتن اطلاعات روز آمدتر قادر نبود آن را به پایان برساند و حدس می‌زد این اطلاعات در همان فایل گمشده در مورد فروشگاه زنجیره‌ای مشهور می‌هاوس باشد که کلیف‌بانک سعی می‌کرد آن را مشتری خود سازد. به کمک کمک نیاز داشت.

به یاد همکارش نیکول افتاد. نیکول، همکار جدید او و همتیمی اش در مورد پروژه می‌هاوس مسلم‌آزاد محل آن فایل که احتمالاً حاوی اطلاعاتی در مورد راهبرد خریدهای کنونی این فروشگاه بود، اطلاع داشت. متاسفانه نیکول فعلًا در پرواز به چین بود و تا صبح دوشنبه امکان دسترسی به او نبود.

مارک لبخندزنان یادش آمد که چه قدر از نیکول، بهویژه در اولین باری که او را دیده بود، خوشش آمده بود. با خوش‌طبعی و مهربانی ورود مارک را به بخش خوشامد گفته بود و به او کمک کرده بود با محیط پیش‌تر آشنا شود. نیکول با کت سیاه مارک سنت جان و موهای بور صاف و مرتب و شانه‌های عقب داده‌اش، باهوش، بالاراده و کاربلد و یک مدیر کامل‌شایسته به نظر می‌رسید. نیکول به او گفته بود: «بین، هر موقع هر سوالی داشته، بیا و از من پرس، تعارف نکن. من هم مثل همه سرم خیلی شلوغ است، ولی دوست دارم دوتایی تیم خوبی باشیم.»

مارک لنستاد با صدای بلند گفت: «پس این لعنتی کجاست؟» یک بار دیگر به فایل‌های بی‌شماری که در پوشه کارمند قبلی روی شبکه شرکت قرار داشت، نگاه کرد و گفت: «می‌دانم باید جایی وسط این‌ها باشد!» مارک به طرف پنجره رفت و دندان‌هایش را بهم فشرد و صورتش را که داغ شده بود و می‌خارید، با دست خاراند. به چراغ‌های شب‌گاهی لندن نگاه کرد، انگار فایل گمشده ممکن است جایی وسط آن‌ها قایم شده باشد. کنفرانس روز دوشنبه اولین ارائه او در مقابل تیم مدیریت ارشد کلیف‌بانک بود. او تازه از اداره پژوهش شرکت به بخش بانکداری منتقل شده بود و از این‌رو، خیلی مهم

را دنبال آن فایلی که گفتی پاتریک در مورد میل هاوس داشته، گشتم و آخر سر هم پیدایش نکردم. به همین جهت، همین جوری چیزی سر هم کردم.»

نیکول با هم دردی گفت:
«چه قدر بد». بعده کشی میزش را
باز کرد. یک جعبه شکلات سوییسی
درآورد و یکی به او تعارف کرد و
افزود: «می‌دانم آن فایل یک جایی
هست. پاتریک به ظاهر هیچ چیزی
را در چای درستش ذخیره نمی‌کرد.
احتمالاً این فایل روی هارد دیسک
یک لپ‌تاپ قراضه است. به واقع
که کتار آمدن با عادت‌های مزخرف
کارمند قبلی چه قدر دردرس دارد.»
نیکول یک جرعه چای نوشید و به
نمایشگر کامپیوتر خود نگاه کرد.

گوش کن، نیکول، می دانم
سرت شلوغ است، ولی می توانی
اگه وقت کردی، نگاهی به اسلامیدها
بیندازی؟ دیشب برایت ارسال کردم.
می خواهم قبل از ارائه مطمئن شوم از
دید تو همه چیز مرتب است.

نیکول، در حالی که به نمایشگر خیره شده بود، گفت: «همین الان این کار را می‌کنم. فقط یک دقیقه به من وقت بده.»

مارک به اتاق کار خودش رفت
تا قسمتی از ارائه را که به او مربوط
می شد، تمرین کند. تصمیم گرفته
بود روی الگوی خریدها و ادغام های
شرکتی قبلی میل هاووس و تمایل
روزافزون آن به خرید فروشگاه های
کوچکتر تمرکز کند. هر چیزی هم در
اسلایدهای خود درباره راهبرد کنونی
میل هاووس کم داشت، می توانست آن
را با مشاهدات دست اول دقیق درباره
رویکرد منظم و طولانی این بنگاه، از
خود سازد.

ساعت ۱۱:۳۰، مارک حسابی
دست پاچه بود. جلسه قرار بود
درست بعد از ناهار برگزار شود و

بازرگانی خود را گرفته بود، به خاطر توصیه‌های یان، به عنوان محقق در داره مالی میل‌هاوس استخدام شده بود. او همیشه رابطه گرمی با یان داشت و سابقه موفقیت‌آمیز او در میل‌هاوس سبب شده بود به عنوان یک پژوهشگر مالی در کلیف‌بانک استخدام شود. حتی همین یان بود که مارک را تشویق کرده بود به بخش بانکداری سرمایه‌گذاری کلیف‌بانک منتقل شود. یان به او توصیه کرده بود: «اگر حرکت‌های درست را نجام دهی، خواهی توانست زودتر بازنشسته شوی.»

مارک ماوسش را تکان داد و
جادوی برنامه محافظت صفحه نمایش
را درهم شکست. با تمرکز زیاد،
شروع به تایپ یک ایمیل کرد، ولی
بعد مدتی مکث کرد. روی هم رفته،
کمک گرفتن از یان احتمالاً فکر خیلی
خوبی نبود. شاید یان خوش نیاید
آخر هفته خود را صرف توضیح دادن
جزئیات راهبرد خرید میل هاوس
ای مارک کند.

مارک پنجره ایمیل را کوچک کرد، روی نمایش اسلاید خود کلیک کرد و به اسلامییدهای نیمه تمام خیره شد. مسلمان باید در طول تعطیلات آخر هفته فکری به حال آن می‌کرد.

او جواب را دارد

مارک به داخل اتاق کار نیکول خم
شد و لبخند زد و پرسید: «سفر
چه طور بود؟»

«عالی بود، ممنون. فقط کمی خسته‌ام. پرواز خیلی طولانی بود.»
وارک، را خودش گفت: «آنگار،

میزبان بودم میت: «کنار بگذر
اولش است.»

نیکول مودانه یو سید: «تو چه؟

تعطيل آخر هفتة انت حمه طه (٢)

”راسسنس نمی بیره و کار بود.

نام وف داسم سعی می کردم چند.
سلاید جدید درست کنم. همه جا

نیکول او را زیر پر بمال خود گرفته بود، به تمام مدیران ارشد بخش معرفی کرده بود و برای این که هر چه بیشتر با کارها آشنا کند، او را به یک ناهار طولانی دعوت کرده بود. وقتی در یک کافه اسپانیایی نوشیدنی می خوردند، نیکول داستان آشفته کارمند قبلی را که نظم کارش به هم ریخته بود و در نهایت به اجبار از ساختمان اخراج شده بود، برایش تعریف کرد. او به مارک گفت: «جريان پاتریک به واقع شرم آور است. او یک استاد واقعی مدیریت بود و درباره بخش خردفروشی اطلاعات کاملی داشت. ولی سال گذشته بدجوری دمدمی مزاج و بهم ریخته شده بود. بعد هم آن ایمیل‌های هذیان‌آلود. به راستی خیلی ترسناک بود.» مارک از او پرسید: «فکر می‌کنی الان کجاست؟»

او جواب داد: «به ظاهر هیچ کس خبر ندارد، ولی امیدوارم کسی به دادش، رسیده باشد.»

مارک از این که می‌دید آخر هفته را باید به جست‌وجو در یادداشت‌های یک مرد دیوانه بگذراند، مایوس شده بود. پشت میزش به صندلی فرو رفت و کراواتش را شل کرد. می‌توانست صدای جاروبرقی کارکنان خدمتی جمعه شب را که نزدیک اتاق کار نیکول وزوز می‌کرد، بشنود. به تصاویر مسحورکننده برنامه محافظت صفحه‌نماش کامپیوتر خود خیره شد. می‌دانست اگر باز هم فایل‌ها را جست‌وجو کند، به نتیجه‌ای نخواهد رسید. فایل لعنتی احتمالاً حذف شده بود.

یان بیسلی چی؟ هر چه باشد، یان
(ریس راهبرد میل‌هاوس) دوست
خانوادگی او بود. اصلاً اگر او نبود،
مارک نمی‌توانست این شغل را در
کلیف‌بانک به دست آورد. ده سال قبل،
مارک که تازه فوق‌لیسانس مدیریت



نه دستیارش هیچ کدام در آن حوالی نبودند. خودش را با نگاه به نان گندم دلپذیری که هم برگر و پنیر را دربر گرفته بود، تسلی داد.

بعد از آن که با حالتی عصبی،

مقابله با اضطراب شدید خود، برود و یک ساندویچ بگیرد. مسلمانًا وقتی برمه گشت، نیکول اسلايدها را مرور کرده بود.

وقتی این کار را کرد، نه نیکول و

نیکول هنوز جواب نداده بود. به طرف اتاق او رفت، ولی در شیشه‌ای اتاقش بسته بود. داشت با تلفن صحبت می‌کرد و پشتیش به طرف مارک بود. مارک تصمیم گرفت برای

ناهارش را پشت میز خورد، مارک کمتر از نیم ساعت قبل از جلسه به اتاق کار نیکول رفت و او را دید که روی صندلی به عقب تکیه داده و در حالی که به نمایشگر کامپیوتر نگاه می‌کند، لب‌هایش را غنچه‌ای کرده است. برای پنهان کردن ناراحتی خود سعی کرد لبخند ضعیفی بر لبان خود بنشاند.

نیکول ماوس را کلیک کرد و با بی‌توجهی گفت: «به‌ظاهر که عالی است. گمانم ارائه خوبی خواهد شد. همه چیز رو به راه است. چند دقیقه دیگر می‌بینم.»

او مطالب خود را رو می‌کند

وقتی مدیران ارشد وارد اتاق کنفرانس شدند، پل اورورک، ریس قسمت، با مهربانی نگاهی به مارک انداخت. مارک که بهشت احساس عدم اعتماد به نفس می‌کرد، بهزحمت لبخند زد.

بعد از آن‌که چراغ‌ها کمنور شدند، نیکول شروع به صحبت کرد: «ما پیش‌تر با شش شرکت مختلف در بخش فروشگاهی معامله داشته‌ایم.» اسلامی او چند تا از رقبای کوچک‌تر می‌هاؤس را در صنعت پوشک نشان می‌داد: «از سه تای باقی مانده که الان دنبالشان هستیم، می‌هاؤس از همه بزرگ‌تر است.»

نیکول به‌ویژه اسلامی‌های مربوط به خود را به آهستگی جلو می‌برد و بی‌صبری مارک مرتب رو به افزایش بود. با خودش فکر می‌کرد، این‌ها که خبرهای قدیمی است. چرا این قدر لغتش می‌دهد؟ به اطراف و چهره‌های متظاهر حاضران نگاه کرد.

نیکول گفت: «اگر خاطر تان باشد، سال گذشته نمی‌دانستیم آیا می‌هاؤس قصد دارد خرید شرکتی بزرگی انجام دهد یا خیر.» بعد با چشممانی که از شدت ذوق‌زدگی

و همان موقع با او مواجه شود، ولی به‌حاظ پل از این کار صرف نظر کرد. بعداً حسابش را با او تسویه خواهد کرد. ولی خصوصی.

او شما را دور می‌زند

نیم ساعت بعد، پل با قدم‌هایی بلند وارد اتاق کار مارک شد: «بین مارک، فکر می‌کنم باید درباره اوضاع سیاسی می‌هاؤس اطلاعات بیش‌تری به دست اوریم. نمی‌دانم می‌توانی با دوست بیسلی در آن شرکت تماس بگیری. مثلاً با او ناهار بخور و بین چه فکر می‌کند. می‌خواهیم پیش‌تر از آن که ضربه را بزنیم، نگاه دقیق‌تری به بازی خودمان پیندازیم.»

مارک فوراً پاسخ نداد. از این تعاضای پل کمی ناراحت شده بود. به‌هرحال، یان را غیر از یک آشنا کاری، یک دوست به حساب می‌آورد. ولی پل ریس بود. مارک گفت: «حتماً.»

«چه طور است همین الان به دفترش زنگ بزنی؟ هر چه زودتر با او صحبت کنی، بهتر است. ممنونم، مارک.»

در حالی که مارک تلفن را بر می‌داشت که به مقر می‌هاؤس زنگ بزند، پل برگشت تا از اتاق خارج شود.

مارک خداخدا می‌کرد یان در دفتر خود نباشد، ولی منشی بلا فاصله تلفن را وصل کرد.

یان که گویی از شنیدن صدای دوست قدیمی خود از ته دل خوشحال شده بود، گفت: «هی سلام مارک! اوضاع رو به راه است؟»

«یک اتاق کار عالی دارم که از پنجه‌هاش می‌توانم مجلس و درست پشت آن، ساختمان شما را بینم. یک کار بزرگ هم به من محول شده است. کارم این است که با تو ناهار بخورم. من در تیم مربوط به

می‌درخشد، کلیک کرد و اسلامی داد که مارک هرگز ندیده بود. یک نمودار سازمانی بود. «تازگی کشف کردم میل‌هاؤس در صدد تجدید سازمان خود است.» کلیک: «این ساختار جدید شرکت است.» مارک با حیرت دوباره به اطراف نگاه کرد. چند نفر از مدیران با علاقه به جلو خم شده بودند.

اول پل به سخن درآمد. «می‌بینم سازمان نسبت به ساختار قبلی خود خیلی مسطح‌تر شده است. به‌ظاهر به نظر می‌رسد می‌خواهند چندین عملیات خود را برونو سپاری کنند.» ناگهان همه مانند نمایندگان پرشور مجلس شروع به صحبت با یک‌دیگر کردند. نیکول همه را به سکوت دعوت کرد و شروع به پاسخ به یک‌ایک سوالات حضار کرد و بقیه یک ساعت را هم به خود اختصاص داد. مارک می‌دانست باید مداخله کند، ولی در ذهنش توفانی برقا بود.

این‌ها دقیقاً همان اطلاعاتی بود که او در فایلی که جست‌وجو می‌کرد، به دنبال آن بود. چرا نیکول این اطلاعات را در اختیار داشت و چرا با او مطرح نکرده بود؟ ساعت ۲:۰۰ پل جلسه را تمام کرد و اعلام کرد یک هفته بعد دوباره دور هم جمع خواهند شد.

در حالی که مدیران از اتاق بیرون می‌رفتند، مارک خاموش بود و خشم خود را فرو می‌خورد. اگر هم نیکول اطلاعات را از او مخفی نکرده بود، اصلاً چرا چنین مطالب مهمی را در اسلامی‌ها گنجانده بود، بدون آن‌که به او خبر بدهد؟ او چه‌جور هم‌تیمی بود؟

مارک شنید پل در راه رو به نیکول گفت: «کارت عالی بود، نیکول.»

مارک خشمی را که دوست داشت به نیکول نثار کند، روانه کف زمین کرد. دلش می‌خواست همان جا

فروشگاه‌ها هستم و می‌خواهیم بینیم
می‌توانیم با شما آقایان یک معامله
بکنیم. خوب، کسی می‌توانی با من
ناهار بخوری؟»

«عجیب است این را می‌گویی.
همین هفته قبل از یکی از همکارانت
ایمیلی دریافت کردم. نیکول چی؟
آهان، نیکول کالینز. خیلی اصرار
داشت با من ملاقات کند. چه طور
است او هم بیاید؟»

مارک نزدیک بود هم برگری
را که خورد بود، بالا بیاورد: «او،
راتستی؟ خب، بله، گمان می‌کنم بهتر
است با او هماهنگ کنم.»

«الآن از منشی می‌خواهم تقویم
را ببیند و ترتیش را بدهد، شاید
برای هفته آینده. خوشحال شدم
صدایت را شنیدم.»

مارک تلفن را قطع کرد و از
راهرو به دفتر کار نیکول رفت. بدون
درزدن وارد شد و در رامحکم پشت
سرش بست.

«نیکول، می‌خواهم بدانی پل از
من خواسته به طور خصوصی با یان
بیسلی ملاقات کنم. او دوست من

است. تو چرا با او تماس گرفتی؟»
نیکول به سرعت سرش را از روی
میز بلند کرد. گونه‌هایش برافروخته
شد و بود: «به‌هیچ وجه نمی‌توانی
بدون این که من آن‌جا باشم، با یان
ملاقات کنی! با اعتماد به نفس بلند
شد و ادامه داد: «من مدت‌هایست در
این بخش و روی پرونده میل‌هاوس
کار می‌کنم. اگر فکر می‌کنی می‌توانی
از من بگیری، بهتر است در فکرت
تجددنظر کنی!»

مارک تصمیم گرفت حرفش را
با صراحت بزند. «آه، فهمیدم. پس
می‌خواهی اکثرش به اسم تو تمام
شود، درست است؟»

«اکثرش به اسم من تمام شود؟
ها!» جوری خنده‌ید انگار یک هم‌بازی
دبستانی را مسخره می‌کند: «من سعی

دارم همه‌اش به اسم من تمام شود!»
مارک به‌واقع میهوت شده بود.
در حالی که به سرعت دور می‌شد،
زیر لب گفت: «آرام باش، مارک، مثل
این که خیلی استرس داری.» نیکول
سرش را به طرف او کج کرد و بعد
در را باز کرد و از اتاق خارج شد.

مارک وارد راهرو شد و نیکول را
که سر پیچ راهرو ناپدید می‌شد، نگاه
کرد. ذهنش در تکاپو بود. دستانش
را مشت و وارد جیب کرد و از
عصبانیت به خود پیچید. اگر در اتاق
نیکول شیشه‌ای نبود، مشت محکمی
به آن می‌زد.

طاقتان طاق شده است؟

مارک، در حالی که شقیقه‌هایش تیر
می‌کشید، به طرف اتاق کار پل رفت.
فکر کرد دارد خواب می‌بیند و اصلاً
نمی‌دانست چه می‌خواهد بگوید.
ولی به‌هرحال باید چیزی می‌گفت.
پل داشت با تلفن صحبت
می‌کرد، ولی با اشاره دست، مارک را
به اتاق دعوت کرد.

بعد از آن که پل تلفن را قطع
کرد، مارک بی اختیار گفت: «یک
دقیقه وقت دارید؟» مسلماً این‌جا
برای مارک سرزمین جدیدی بود.
پل با کمی بی‌صبری گفت: «البته.
جریان چیست؟»

مارک در حالی که صدایش در
گوش خودش می‌پیچید، گفت: «در
مورد کارکردن با نیکول نیاز به کمی
راهنمایی دارم.» پل پرسید: «مشکل
چیست؟»

«می‌توانم در را بیندم؟»

پل با کمی ناراحتی گفت: «ما
در این‌جا سیاست درهای باز داریم،
ولی اگر با این کار احساس راحتی
بیش‌تری می‌کنی، بیند.»

وقتی در شیشه‌ای بسته شد، مارک
نفس عمیقی کشید: «من با یان بیسلی
تماس گرفتم. به من گفت نیکول

پیش‌تر با او تماس گرفته و پیشنهاد
یک ملاقات را داده است. به‌نظر
می‌رسد او از زمان رفتن پاتریک، قبل
از آن‌که من استخدام شوم، با تمام قوا
تلash می‌کرده به‌اصطلاح با او رابطه
برقرار کند. فکر می‌کردم من از یک
جهت به خاطر آشناهایی که داشتم،
به این‌جا آورده شده‌ام.»

مارک در ادامه، تعجب خود را
از اسلامی‌های نیکول توضیح داد.
از یک طرف دلش می‌خواست با
گفتن حرف‌ها، خودش را خالی کند
و از طرف دیگر، از این‌که خود را
در موقعیتی نامناسب قرار داده بود،
احساس شرم‌سواری می‌کرد. احساس
می‌کرد مانند پسرچه کوچکی است
که برای شکایت از بچه‌های قلندر نزد
مدیر مدرسه رفته است: «باید بگویم،
کمی درباره رفتار او نگرانم. شاید
 فقط روز بدی داشته، ولی...»

پل که معلوم بود اصلاً دلش
نمی‌خواهد در این موضوع دخالت
کند، گفت: «دوست داری با او
صحبت کنم؟»
مارک که سعی می‌کرد لحن
اطمینان‌دهنده‌ای داشته باشد، جواب
داد: «نه، نیازی به این کار نیست.
 فقط می‌خواستم از قضایا اطلاع
داشته باشید. خودم از پس کارهایم
برمی‌آیم.»

پل که خیالش راحت شده بود،
گفت: «خوشحالم این را می‌شنوم.
به‌نظر من، نیکول زن جاه‌طلبی است،
ولی با گذشت زمان تو هم مثل من
به نتایج کارهای او احترام خواهی
گذاشت.»

مارک بعد از آن‌که یک همکار
زیر پایش را خالی می‌کند،
چگونه می‌تواند جایگاه خود
را بازیابد؟ سه کارشناس در
این مورد نظر می‌دهند.



خیلی از اوقات آن‌جه باعث موفقیت یا شکست یک زندگی حرفه‌ای می‌شود، فکرها یی نیستند که درباره موقعیت‌های محل کار می‌کنید، بلکه واکنشی است که در موقعیت‌های غیرمنتظره از خود نشان می‌دهید.

جبه می‌کنند. خیلی از اوقات آن‌جه باعث موفقیت یا شکست یک زندگی حرفه‌ای می‌شود، فکرها یی نیستند که درباره موقعیت‌های محل کار می‌کنید، بلکه واکنشی است که در موقعیت‌های غیرمنتظره از خود نشان می‌دهید.

اکثر افراد شیوه قدرتی غالب خود را از تجربه‌ای که با چهره‌های غالب در زندگی داشته‌اند، کسب می‌کنند. برای نشان دادن آن‌که این شیوه‌ها در یک سازمان چگونه عمل می‌کنند، بنگاه ما سطح ارشدیت یک فرد را در سلسه‌مراتب بر حسب تمایل او برای برطرف کردن نیازهای خود از طریق ایجاد حس اعتماد، ترس یا ترکیبی از این دو، به صورت نمودار ترسیم می‌کند. ما در مقایسه قدرتی که به افراد داده می‌شود با چگونگی استفاده آن‌ها از این قدرت، چهار نوع شخصیت اصلی را شناسایی کرده‌ایم: خوش خدمت، مضطرب، فرمانده غیرمستقیم، فرمانده مستقیم و فرمانبر.

مارک یک خوش خدمت مضطرب کلاسیک است. فکر می‌کند کسی در کارش کارشکنی می‌کند، در حالی که خودش در کار خود کارشکنی می‌کند. در صحنه اول، مارک بدترین دشمن خودش است. دارد و قتش را برای پیدا کردن یک سند الکترونیک کارمند قبلی تلف می‌کند، در حالی که بهتر است سعی کند سهم ارزشمندی در این جلسه مهم ایفا کند. اگر یک فایل گم شده می‌تواند این‌قدر او را از حالت تعادل خارج کند، چگونه خواهد توانست در یک بحران شدید تعادل خود را حفظ کند؟

در حین جلسه، مارک موفق نمی‌شود موقعیت خود را به عنوان یک عضو تازه تیم ثبت کند. مثل خیلی از افراد خوش خدمت مضطرب، به قدری از اشتباه می‌ترسد که اصلاً قدمی برنمی‌دارد و اجازه می‌دهد نیکول از تمام قدرت استفاده کند. مارک حتی در صحبت کردن با یان نیز نمی‌تواند قاطع باشد، در حالی که یک رابطه حرفه‌ای طولانی و مثبت با او دارد. به سادگی

مگی کرادوک، رئیس شرکت «روابط محل کار» (یک بنگاه مری‌گری مدیریت در نیویورک) و عضو هیأت علمی برنامه مدیریت پیشرفت وارتون در دانشگاه پنسیلوانیا است. وی تا قبل از آن که شرکت مری‌گری خود را تاسیس کند، به خاطر کارهای خود به عنوان یک مدیر سبد تجاری، برنده دو جایزه صندوق لیپر شده بود.

شاید مارک درباره امور مالی و مسائل مربوط به فروشگاه‌ها چیزی‌های زیادی بداند، ولی در زمینه قدرت شخصی هنوز یک تازه‌کار است.

هر سازمانی هم به عنوان یک شرکت مالی و هم به عنوان یک سیستم اجتماعی عمل می‌کند. این سیستم فقط یک ساختار سازمانی نیست، روابط پویای بین‌فردي در حکم گوشت روی استخوان هستند. تحقیقات بنگاه من در مورد این‌گونه فعل و افعال درون سازمان نشان می‌دهند بسیاری افراد قدرت را مطابق الگوهایی که از سیستم‌های خانوادگی خود گرفته‌اند،

قبول می‌کند نیکول هم در جلسه باشد، چون تمایل او برای جلب خوشامد یان، مانع از انجام درست کار می‌شود. او مثل خیلی از افراد خوش خدمت مضطرب است که مدت‌ها با مشتریان نشست و برخاست می‌کنند، ولی نهایت هم نمی‌توانند معامله را جوش بدند چون بیشتر نگران این هستند که طرف از آن‌ها خوشش بیاید، تا این‌که بخواهند به هدف تجاری خود نایل شوند.

نیکول در ربع شخصیتی کاملاً متفاوتی قرار دارد. او رفتار معمول افراد فرمانده غیرمستقیم را نشان می‌دهد و از آشوب به عنوان یک تاکتیک کنترلی استفاده می‌کند. صرف نظر از این‌که خودش از این روش رفتار خود مطلع باشد یا خیر، قبل از برگزاری جلسه با تماس نگرفتن با مارک او را امتحان می‌کند. افراد فرمانده غیرمستقیم اغلب با این‌گونه روش‌ها سعی می‌کنند افراد را تکان داده و قدرت آن‌ها را کاهش دهند.

این روش در مورد مارک کاملاً موثر واقع می‌شود و او باورپذیری حرفه‌ای خود را در این اثنا از دست می‌دهد. وقتی برخلاف دریافت عقلانی خود با حرارت به طرف دفتر کار پل می‌رود، مانند برادر کوچکی است که برای حل اختلاف با برادر بزرگ‌تر به نزد پدر می‌رود. در عین حال، پل که یک فرمانده مستقیم است، چنان کورکورانه توجه خود را به نتایج معطوف می‌کند که پویایی انسانی درون تیم خود را ندیده می‌گیرد.

مارک برای این‌که دوباره جایگاه خود را بازیابد، باید تمایلات درونی شده خود را ببررسی کند. باید بینند چرا این‌قدر، بهویژه در مورد نیکول، زود جا می‌خورد. اغلب، مهم‌ترین گفت‌وگوهایی که در کسب‌وکار داریم، گفت‌وگوهایی هستند که با خود داریم. اگر مارک بتواند خودش را از درون تغییر دهد، توان بیشتری برای بهبود عملکرد کاری خود خواهد داشت.

به دنیای واقعی خوش آمدی، مارک!
دقیقاً می‌دانم چه احساسی داری.

در دهه ۱۹۹۰ که در اروپا با
اسکات پیر و زیر نظر آلبرت دانلپ
(که بعدها به «ال اردهبرقی» مشهور
شد) یک مدیر بودم، یکی از همکارانم
در کار من کارشناسی می‌کرد. وی به
سبب ارشدیت می‌توانست وظایف
خود را انتخاب کند. تصمیم گرفت
یک قسمت اروپایی را مدیریت کند
که مشکلی در کار خود نداشت. به
این ترتیب، مجبور شدم با مدیریت
کارخانه‌های دیگر که پر از مشکلات
بودند، قسمت خودم را تجدید سازمان
کنم. بالاخره تواستیم کارخانه‌ها را راه
پیدا زیم و منطقه من هم به تدریج سود
قابل توجهی ایجاد کرد.

همکارم که دوست داشت
همشه در کانون توجه باشد، از
برتری عملکرد من خوش نیامد.
برخورداری را به خاطر دارم که یک بار
در حین اولین دیدار دانلپ از اروپا
در هوایی‌مای جت شرکت اتفاق افتاد.
وقتی من سوار شدم و رفت در صندلی
کنار مدیرعامل بنشینم، دیدم همکارم
به سرعت به طرف عقب هواییما رفت.
به‌ظاهر همکارم شکایت کرده بود من
با این عملکرد خوبیم به روحیه قسمت
آن‌ها لطمه زده‌ام. بنایain، دانلپ مرا
سرزنش کرد و گفت «اروپا را نابود
کرده‌ای». یادم می‌آید با فریاد به من
گفت: «الان حسابت را می‌رسیم،
طوری که حتی استخوان‌هایت را هم
نتوانند پیدا کنند!» (وقتی سروصدادها
کمی فروکش کرد، یکی از خلبان‌ها
یادداشتی به من داد و پرسید چتر
نجات لازم داری؟!)

من به جای این که جواب این
دعوهای را بدhem، اجازه دادم نتایج
یکنواخت و کار تیمی در مورد
طرح‌های جهانی به جای من صحبت
کنند. به نه ماه نکشید که دانلپ دیگر
تصور غلطی در مورد من نداشت و در
نهایت مرا در فرصت‌های بزرگتری
به خدمت گرفت. ولی آن همکار را
هرگز نبخشید.



مارک با رفتن به نزد ریس خود حرکت نسنجیده‌ای انجام داده است.

آر. دیکسون تایر، بنیانگذار و مدیرعامل ای‌بی‌تری (یک بنگاه مشاوره راهبردی و سرمایه‌گذاری) و مشاور اجرایی شرکت براینت پارک کاپیتل است. هم‌چنین وی مدیرعامل قبلی آیترکس (یک شرکت بیمه مراقبت بهداشتی) است که اخیراً توسط والگرینز تملک شد.

تبیجه جالبی بهبار خواهد آمد.
مارک با رفتن به نزد ریس خود
حرکت نسنجیده‌ای انجام داده است.
خوشبختانه، پل او را از تماس با
میل‌هاوس عزل نکرده است. پل
هنوز هم می‌تواند با کسب اطلاعات
داخلی از یان به صورت مستقل و بدون
ایجاد مزاحمت برای پل، وضعیت
خود را اصلاح کند. سپس می‌تواند
با شریک کردن نیکول و تبدیل او به
یک متعدد در آینده نشان دهد شان
او از دویه‌هم‌زنی خیلی بالاتر است.
خلاصه، می‌تواند کاری کند نه تنها
جایگاه خود را بازیابد، بلکه تبدیل به
یک برند شود.

ولی مارک، برعکس من، از روی
احساسات آنی عمل می‌کند، به جای
این که توانایی خود را به رییش نشان
دهد. متوجه این نکته نیست که پل
سابقه بیشتری در کار بانیکول دارد و
او را باهوش و قاطع محسوب می‌کند.
مارک تازه‌کار خودش هم به خودش
اطمینان ندارد و وقتی تقاضا می‌کند
پشت درهای بسته در مورد نیکول
صحبت کند، ممکن است خودش یک
زیرآب‌زن به نظر آید. او مثل خیلی از
آدم‌های دیگر به راحتی مشکلات را
محول می‌کند، بدون آن که توجه کند
ریس از قبل هم مشکلات زیادی در
پیش روی خود دارد یا بییند قضیه از
دیگاه ریس چگونه تلقی می‌شود.

من، به عنوان مدیرعامل، چهار
قاعده دخالت ریس «را روی در
دفعه و در ویلاکهای داخلی درج
کرده‌ام. ایده اصلی آن است که قبل از
این که نزد من آید، باید مقصود خود
را اعلام کنید:
۱- می‌خواهید خبری را پیش من
بیاورید که نیازی به اقدام ندارد. بعد
از ساعت ۴:۰۰ روزهای مجمعه خبر
بد برایم نیاورید، مگر آن که برای
شرکت حیاتی باشد.
۲- می‌خواهید تصمیمی اتخاذ کنم.
راه حل‌های ممکن مسئله را با خودتان
بیاورید و پیشنهاد عالمانه خودتان را
هم بیان کنید.

۳- خواهان نصیحت و مشاوره
شخصی از من هستید (نه به عنوان
ریس و بدون انتظار اقدام از جانب
من) وظیفه خودتان است مشکل را
حل کنید.

۴- می‌خواهید درباره کسی شکایت
کنید. آن فرد را با خودتان بیاورید،
و گرنه ملاقات خوشایندی نخواهیم
داشت.

در توضیح می‌گوییم قصد من
گستاخی یا جواب‌گویند نیست. برای
افرادی که با من کار می‌کنند، احترام
بسیار زیادی قایل هستم، ولی موظفم
شرکت را اداره کنم. اگر انتظار دارید
کار شما را هم انجام دهم، فکر نکنید



اگر مارک ببیند نیکول به این نوع برخورد جواب مثبت می‌دهد، بعد می‌تواند نقش دو نفرشان را در مورد پژوهه میل‌هاوس مورد مذاکره قرار دهد و آشکارا ارزش رابطه دیرینه خود با یان و نیز تجربه گسترده نیکول در کلیف‌بانک را مورد توجه قرار دهد. تنها بعد از آن‌که روی نقش مناسب خود توافق کردند، مارک که هنوز نقش مهم خود را به عنوان رابطه اصلی با میل‌هاوس دارد، باید او را به ملاقات با این دعوت کند. بعد از آن جلسه، اگر همه چیز به خوبی پیش رفت، مارک و نیکول باید دوباره درباره ادامه کار باهم مذاکره کنند.

البته، تلاش‌های متمندانه برای آشتنی و همکاری ممکن است در نهایت نشان دهد نیکول قابل اعتماد نیست. با این حال، مارک هم‌چنان دوستی و رابطه خود را با یان حفظ می‌کند. می‌تواند به یان خاطرنشان کند در این مورد، او فرد اصلی در کلیف‌بانک است و از دوست قدیمی اش بخواهد این نکته را در نظر داشته باشد و آن را تقویت کند. به طور خاص مارک می‌تواند در مورد نیکول بگوید: «لطفاً با او صحبت نکن. اگر باز هم تلاش کند با تو رابطه برقرار کند، خوشحال می‌شوم به من خبر بدھی.»

به هر حال، مارک در نهایت هر تضمیمی هم بگیرد، قصه هشدارهندگان خواهد بود. باید فرهنگ یک گروهی را که می‌خواهد به آن بیوندید، با عمق کافی مورد بررسی قرار دهد تا ببیند در آن جا چگونه می‌توان رابطه خوبی برقرار کرد و چگونه می‌توان جایگاه خود را به عنوان یک عضو بالرتبه تثیت کرد. ➤

می‌رسد مارک در هنگام پذیرفتن این پست به خود رحمت نداده فرهنگ و هنجارهای این بخش را یاد بگیرد. در نهایت، شکایت احساساتی او به پل (که مدیری عمل‌گرا و نتیجه‌محور است که به استقلال افراد خود ارزش می‌دهد) تصویر چندان خوبی از او به دست نمی‌دهد.

ولی با وجود تمام این شواهد که به نفع عقب‌نشینی وجود دارد، شاید بهتر باشد مارک زیاد هم با عجله تصمیم نگیرد، زیرا با رویکرد صحیح، می‌تواند رابطه‌ای را در زمینه پژوهه میل‌هاوس با نیکول برقرار کند که موقعیت خوبی برایش ایجاد کند. ولی ابتدا، باید جواب چند سوال مهم را پیدا کند. آیا نیکول ذاتاً زیرآبزن است یا تهدید عاجل ناشی از حضور مارک سبب شده رفتاری متناسب با این موقعیت در پیش بگیرد؟ آیا زیرآبزنی مختص نیکول است یا جزئی از فرهنگ غالب آن بخش به شمار می‌رود؟ آیا تاکید پل بر نتایج به معنای آن است که تعقیب نتایج با هر وسیله‌ای را تحمل می‌کند؟ مارک بر اساس جواب‌هایی که برای این سوال‌ها پیدا می‌کند، می‌تواند تصمیم بگیرد رابطه‌ای با نیکول سامان دهد یا از نفوذ خود بر یان استفاده کند و سعی کند کل پرونده میل‌هاوس را در اختیار گیرد.

اگر مارک بخواهد با نیکول همکاری کند، می‌تواند بدون مخالفت یا نشان‌دادن بی‌میلی، او را مستقیم دخالت دهد. برای مثال، می‌تواند بعد از کار در حالی که باهم نوشیدنی می‌خورند، بگوید: «بین، نیکول، من خبر نداشتم افراد اینجا چه طور کارهایشان را انجام می‌دهند. بیا برگردیم و از نو شروع کنیم. من از عصبانیت تو به راستی متعجب شدم. می‌خواهم بیتمن حضور من در این بخش چه تاثیری بر تو داشته است. می‌خواهم با تو کار کنم، چون فکر می‌کنم می‌توانم چیزهایی از تو یاد بگیرم و تو هم می‌توانی چیزهایی از من یاد بگیری.»

شکایت احساسی به پل (که مدیری عمل‌گرا و نتیجه‌محور است که به استقلال افراد خود ارزش می‌دهد) تصویر چندان خوبی از او به دست نمی‌دهد.

دبورا کولب، استاد درس زنان و رهبری در مدرسه مدیریت سایمونز در بوستون است. او مولف اصلی کتاب «مذاکرات روزمره: درنوردیدن هدف‌های پنهان در چانه‌زنی» (جوسوی‌باس، ۲۰۰۳) و «جای او بر سر میز: راهنمای زنان برای مذاکره درباره پنج چالش کلیدی موفقیت در رهبری» (جوسوی‌باس، ۲۰۰۴) است.

انتخاب دشواری که مارک با آن مواجه است، این است که آیا در بخش بانکداری سرمایه‌گذاری با پاداش‌های بالای آن بماند، در حالی که باید دائم مواضع باشد از پشت ختجر نخورد و به ظاهر از بالا هم کسی از او پشتیبانی نمی‌کند.

در نگاه اول، به نظر می‌رسد حقایق نشان‌دهنده آن هستند که بهترین اقدام برای مارک آن است که دوباره به بخش پژوهش‌های مالی بازگردد. او متوجه نشده که رفتار ملایم نیکول ممکن است در واقع پوششی برای تهدیدی باشد که به علت انتساب او برای خود احساس می‌کند. به علاوه، به نظر