

9

الممارسة القوية رقم 8:

ممارسة الشناء القوية لأنماط مختلفة من الناس

شخص يفكر في النتيجة و آخر يفكر في عملية التنفيذ، وهم رأوا العالم من خلال إطارات مختلفة تماماً عن المرجعية، لا يفهم كيف أن الفكر الآخر أو تشغلها أكد كل من قبل الطرف الآخر.؟

— رون ولينجام "The People Principle" مبادئ الأفراد.

المقدمة

لا أحد يفهم فكر الآخر أو طريقة عملة و كلاً منهم يشغل نفسه بعمل الآخر، والثناء على أنماط مختلفة من الناس، دعونا نعود إلى قاعدة الهرم، لدينا نموذج على شكل لحظة. الوعي الذاتي، والتعاطف، "و القاعدة الذهنية التي تدعم نمط المبادئ الشخصية

الملائمة لمعرفة الذات لاستخدامها في فهم الآخرين، وتم استنتاج أن الجهد المبذول في فهم الآخرين يعمل على العديد من المستويات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن تؤخذ بعض الاتصالات في أماكن العمل على مظهرها الخارجي، إلا أن طبيعة العوامل البشرية توصل أفكار البشر ومشاعرهم بطرق عديدة، وتتضمن العلاقات الشخصية داخل المشرف/ التقرير المباشر - محور نموذجنا " 9 ممارسات قوية " - أقواها عندما يدرك المدراء أن أساليب التواصل معقدة ومتعددة الأبعاد، فيشارك الأفراد ذوو التواصل العاطفي الآخرين من خلال البحث عن القضايا والأفكار والمشاعر التي تكمن تحت السطح، فتبدو وكأنها أبعد عن ما يقال وعن اكتشاف ما لم يتم ذكره، فيركز الأفراد العاطفيون عن من قال الرسالة، وكيف تقال، وما السياق التي قيلت فيه، فعن الحاجة، يخلقون الادعاءات حول لماذا قيلت الرسالة بهذه الطريق التي قيلت بها.

فتنتج أعمق التفاهات حول الآخرين من القدرة على ملاحظة التصرفات بطريقة غير انتقادية، على النحو العاطفي، مديري نظرية واي لديهم فضول دائم حول ما يحفز ويدفع الناس، فهم مفتونون من طبيعة اختلاف الأسلوب بين الأفراد، فيرون ربح عندما ينشئون مكافآت أكثر جوهرية التي تكون لأنواع معينة من الأفراد لإتمام عمل جيد. ويحللون أسلوب التواصل الشخصي للأفراد كطريقة لتطوير استراتيجية بناء العلاقات مع الأفراد.

ويفعلون ذلك حتى عندما تكون هذه الأساليب الشخصية مختلفة تماما عن أساليبهم، وسيبرز هذا الفصل قيمة جهود المدراء لملائمة نهجهم للآخرين، كطرق للتطوير أكثر إنتاجية، علاقة إشرافية "الموجهة للمرءوسين".

فسنصف الحوافز الشائعة التي تظهر الموظفين في العمل، وسنحدد كيف تفهم قدرات المدراء الموظفين وتشاركهم إبداعهم خلال تقييم إيجابي لأهدافهم. ومن ثمَّ "مرونة" فطريتهم تحسن إمكانيات "أنباط البشر" في أن تصبح علاقاتهم مع الذين تحت إشرافهم إيجابية ومثمرة، فترتبط المرونة في العلاقات مع الآخرين ببحث الأفراد لنيل مسؤولية الإدارة أكثر وأكثر في وظيفتهم، ويتولى المدراء التنفيذيون مهام إدارة أكبر ويتحركون عبر السلم الوظيفي، فيتولون القيادة على الكثير من الموظفين، فمن المرجح أن يواجه المدير

التنفيذي أساليب مختلفة من البشر بسبب العديد من الأرقام الإجمالية من الموظفين التي تحت رئاسته / رئاستها.

فالمدرء التنفيذي لديهم القدرة على فهم أنه ليس من السهل تغيير شخصيات البشر، لذلك يقدم سلوك المرء القابل للتكيف إمكانية هائلة لتطوير علاقات العمل، فافتراض أن كل سلوك ينشأ من "الهدف الحقيقي" مفيد لنهج الاتصالات مع الآخرين، ويمكن النظر إلى السلوكيات السلبية وفهمها بشكل بارز كمنشأ لبعض الأهداف الحقيقية.

فيذلل المدير جهداً في تدريب مهارات البشر وفطنتهم للعثور على هذا الهدف الحقيقي في سلوك البشر، فليست الحاجة فقط لحل المشكلات بل أيضاً للحفاظ على العلاقات فذلك مثمر ويحفز على السير للإمام، فاحتياجات خبرات المرء في الوظيفة هي من تقود هذه الأهداف الحقيقية، وتتطور هذه الاحتياجات وتنتقل بين المستويات القائمة على الخبرة، والتعود، وفترة الخدمة في الوظيفة، ونجاح الأعمال، وأسلوب القيادة للإدارة العليا. ف "أدنى صفة مشتركة" دافعة للعمل قائمة على الاحتياج بالشعور بالأمان مادياً ومعنوياً.

فيمكن أن تتراوح تهديدات خبرات المرء على الوظيفة من ظروف العمل غير الآمنة ليشعر المرء أن الوظيفة غير آمنة لأي سبب من الأسباب، فعلى افتراض أن الفرد يشعر بالأمان، سواء من الناحية الفسيولوجية أو من الناحية المهنية، فيتطور المستوى التالي من الاحتياج تدريجياً ليشمل هذا المستوى احتياجات خاصة أكثر: الاحتياج للانتماء، والزمالة مع الآخرين أو الأقران، والاحتياج إلى أن يلقي القبول من الآخرين، وتطوير الصداقات. بالتالي، يمكن للمرء أن يرقى لاحتياجات مرتبطة أكثر بالهوية الذاتية أو المهنية، ففي هذا المستوى يبحث الموظفون عن العمل الذي يبنى الثقة بالنفس، أو يشجع على الاستقلال الذاتي، أو يساعد على كسب الوضع والبنية.

وأخيراً يمكن أن يتطلع المرء لوظيفة لتحقيق الذات والرغبات الشخصية وذلك بأن يكون واضحاً في أبعاد كثيرة: العقلية، والنفسية، والروحية. ففي هذا المستوى الرفيع

ضمن تسلسل الاحتياجات، تصبح الوظيفة جزءاً من خطة الحياة لتحقيق الإنجاز، والمتعة، ومعرفة هوية المرء، فتشجع مهارة " تحديد الهدف الحقيقي " المدراء للبحث بعمق ما الذي يقود فئة معينة من البشر في مواقف العمل، خاصة عندما يكون سلوك المرء مربك أو محير بالنسبة لمديره، فيأخذ رد الفعل " غير المحسوب " أسلوب المواجهة، ويؤثر على الشخص الذي سلوكه يأتي بنتائج عكسية ويحتاج للتعديل، ولكن رسالة مثل ذلك ستكون أكثر تفاعلية إذا بذل المدير جهداً لفهم الدوافع الكامنة التي هي أساس لبعض أنواع الأهداف الحقيقية، لأن من سيستلمها بشكل فعال هو الموظف.

فتكون الأسئلة المنطقية للرئيس للنظر في تحليل طريقة لتلائم استراتيجية الاتصال لشخص معين: ما هو كل شيء حول هذا الموظف؟ ماذا يكون هو/ هي فيما بعد؟ ما الأهداف التي تفسر تواصل هذا الشخص وسلوكه؟ ما الاحتياجات والأولويات التي تقود هذا الشخص؟

ما طموح هذا الشخص في التعاملات البشرية على الوظيفة؟ فالمدراء الذين يحددون الأهداف الحقيقية لموظفيهم هم من يحللون الاحتياجات الأساسية التي تكمن وراء التواصل في مكان العمل والسلوك، فيما يلي سنذكر أربعة أهداف شائعة يتم تقييم الشخص من خلال المدراء الذين يرأسونه :

1- المجموعة الأولى من الأفراد هم مجموعة المهام الصعبة. فالهدف هنا إنجاز المهمة، فمهمة هذه المجموعة إزالة العقبات التي تتعارض مع إنجاز المهمة، فلا يجذب أفراد هذه المجموعة المشاركة في اجتماعات غير فعالة أو الإفراط في معالجة قرار، فيؤخر ذلك تأخير إنجاز الأشياء، فهم متلهفون للحصول على النتيجة الأخيرة، وهكذا، فعند التعامل مع هذه المجموعة، من الأفضل أن يكون الاتصال مختصراً، وحاسماً، والحلول مركزة.

2- أما المجموعة الثانية فهي أكثر عملية. فيركز أفراد مجموعتها على إنجاز المهمة بشكل دقيق. فتصبح الآن التفاصيل وسير العملية هم الأهم، وتكون الجودة عالية، ويجب تجنب الأخطاء قدر الإمكان، فالانحراف عن الطريقة المسموح بها غير مسموح به،

فتظهر قيمة التخطيط، والعمليات خطوة بخطوة، ووعي مشترك للأهمية القصوى للجودة. فالاتصالات واسعة النطاق وعمليات اتخاذ القرار ذات قيمة مهمة إذا كانت تؤدي إلى التقليل من الأخطاء.

3- بالنسبة للمجموعة الثالثة فهي تفضل إنجاز المهمة جنباً إلى جنب. فهنا، يسود الاحتياج لروح الجماعة.

فالترباط مهم لهذه المجموعة، فالتعامل مع هذه المجموعة يظهر إيجاد التواصل، ومشاركة الأفكار والعواطف، وبناء التقارب، فيلبي التكيف مع المدير الاحتياجات الاجتماعية للموظفين ويحافظ على الفرد من أن يكون منعزلاً أو يقوم بإنجاز المهمة بمفرده، فالهدف هنا تواصل الفريق ونشاطه، وجزء من إدارة هذه المجموعة يتشاركون فيه حديث أو مزحة ودية لإنجاز العمل بشكل ودي.

4- وأخيراً المجموعة الرابعة، فهي تبحث عن الطرق للحصول على التقدير، فتقود الذات والاحتياج لـ "التألق" في عيون الآخرين أفراد هذه المجموعة، فردود الفعل الإيجابية والمتناسقة، مع هؤلاء الأفراد مفيدة جداً ومحفزة، فأياً نقد مع هذه المجموعة يحتاج أن يبنى بين التفاؤل، والإيجابية، وتدعيم البيانات، فتحفز هؤلاء الأفراد المكافآت، والمجاملات، والتذكير الدائم بأنهم "أحسنوا عملاً". فإنجاز المهمة، والحصول عليها بشكل دقيق، والحصول عليها جنباً إلى جنب أقل أهمية من الحصول على العناية أو التقدير.

دراسة الحالة:

تقود شيلا، وهي مستشار ضرائب عليا في شركة محاسبة كبيرة، مشاريع الفريق نيابة عن العميل الدولي، فهي لديها اعتراف ذاتي بالكمال والمهام الصعبة، وتم تعيينها لقيادة المحاسبين المبتدئين الجدد، أغلبهم في سن العشرينات، فلديهم تعهد مع بعضهم البعض والاستمتاع بالشركة مع بعضهم البعض، فأسلوب شيلا هو إدخال تخطيط الاجتماعات في وقت متأخر قليلاً ونقداً سريعاً في جوانب المشاريع التي تبدو أنها تسير في الاتجاه الخاطئ.

فيصبح الفريق، الذي يتحدث وديا مع بعضهم البعض قبل وصولها الاجتماع، لحظة دخولها الغرفة هادئاً ومتوتراً، فتسأل شيلا سؤالاً بطريقة مباشرة وموجهة، فتضع الأشخاص في المركز، وفي نهاية الاجتماع، عندما تغادر شيلا الغرفة ينظر فريق المحاسبة بعضهم لبعض، ويسلمون على بعضهم البعض بعد تجربة تم الانتهاء منها للتو، وحضر بيتر، رئيس شيلا اجتماع واحد لمشروع الفريق، وشهد هذه العملية مباشرة وقرر أنه سيتحدث مع شيلا حول أسلوبها في قيادة الفريق.

مناقشة القضية:

يوجد هناك جانبين من القضية يستحقون التحليل. أولاً: ما الذي فعلته شيلا لبناء علاقة أعمق مع فريقها، كي لا يفزعوا في كل دقيقة يضرون التعامل معها فيها؟

ثانياً: ما النهج الذي تستخدمه شيلا، لمساعدة هؤلاء الموظفين الكفاء لتشاركهم ردود أفعالهم حول ما لاحظوه في اجتماع الفريق؟ فشلا تركز على إنجاز المهمة، وإلى مدى قليل، إتمام المهمة بشكل دقيق، ويشاركها الفريق هذه الأهداف، ولكن الأكثر أهمية أن يعملوا جنباً إلى جنب، ويحصلوا على قدر من التقدير (لأنهم موظفين مبتدئين ويبحثون عن بناء مجرى حياتهم نحو فرصة الشراكة المحتملة).

و تعتقد شيلا أنها كفء عندما تقتلع المشكلات بشكل صحيح مع إشراك العميل كبديئها للاجتماع. - بعد كل شيء، تفكر، أن الوقت ثمين فلماذا تهدره في التوضيح؟ ولكنها تجاهلت جوانب العلاقات الإنسانية في دورها، وينظر المرء وسين والفريق للعديد من كبار المديرين الذين يقومون بتدريبهم كبعد واحد، أشخاص مملين، ولكن عندما نتعامل مع هؤلاء المديرين جيداً ونعرفهم نكتشف أنهم أشخاص جذابة أو حتى مرحة، وربما تكون شيلا بهذه الطريقة.

لكنها تحتاج إلى أن ترى أنه لابد من قضاء وقت مع موظفيها لتبنى علاقة معهم، فيمكن تدريبها لتكون أول من يصل إلى الاجتماع القادم، وتنشأ " محادثة قصيرة " عن الطقس أو خطط نهاية الأسبوع أو أي نوع آخر من أنواع الكلام المشترك، فيمكنها أن تبدأ

الاجتماع بجانب إيجابي حول كيف ستسير المشاركة، وتمدح فريقها لعملهم الجيد، فيضع هذا الأسلوب شكلاً مختلفاً تماماً للاجتماع ويوضح قدرة شيلا على التكيف مع أهداف فريقها لإتمام المهمة جنباً إلى جنب والحصول على التقدير.

فالنقطة هنا أن المدراء يحتاجون أن يكونوا متنبهين لبناء علاقة جيدة مع الآخرين، لم تعط شيلا الاهتمام لهذا الجانب من وظيفتهم على الإطلاق، فكانت النتيجة انخفاض معنويات الفريق جداً، فيحتاج بيتر ليرى أن هدف شيلا الحقيقي هو إنجاز المهمة، ثم، في المناقشة معها، يحتاج بيتر أن يؤكد أن الوقت الذي تقضيه شيلا في بناء علاقة مع فريقها سيحسن من أدائه النهائي، ويحتاج أيضاً بيتر أن يعطيها الإذن للتخفيف من فعل قيادتها الصعبة، بالتحدث معها عن أسلوبها مشيراً إلى "أنت تريدين أن تصلى إلى خط النهاية في الوقت المحدد مع أفضل جوده ممكنة، ولكنك لا تستطيعين فعل ذلك بمفردك، أنتِ تحتاجين هؤلاء الأشخاص، لذلك الوقت الذي تقضينه في العلاقة معهم وقت ثمين". فهذا سماح لإطلاق العنان لمن تحكميهم، ومن الممكن أن تدريب المواهب فقط هو ما تحب أن تفعله شيلا، لكنها يمكن أن تكون نافرة لقضاء وقت في هذا النشاط لكونها تعتقد أن المنظمة سوف لا تؤمن أن ذلك ترشيد في استخدام ضريبة الوقت المحتملة أن تكون، فقبل الاقتراب للمحادثة مع شيلا بالطريقة التي تميز هدفها الحقيقي، بني بيتر علاقة خلال تفاهم مشترك وخلق النبرة التي تساعد شيلا على الاعتراف بقيمة محاولة خروجها عن الأسلوب المعتاد مع موظفيها.

أنماط البشر

يعرض دكتور روبرت ودكتور دوروثى غروفر بولتون في كتابهم عن أساليب البشر نموذجاً مماثلاً لفهم البشر أنفسهم في العمل. فيؤيدون ذلك:

❖ كل منا يمتلك أسلوباً سائداً، في "منطقة الراحة" مرتبطاً بكيفية التعامل مع باقي العالم.

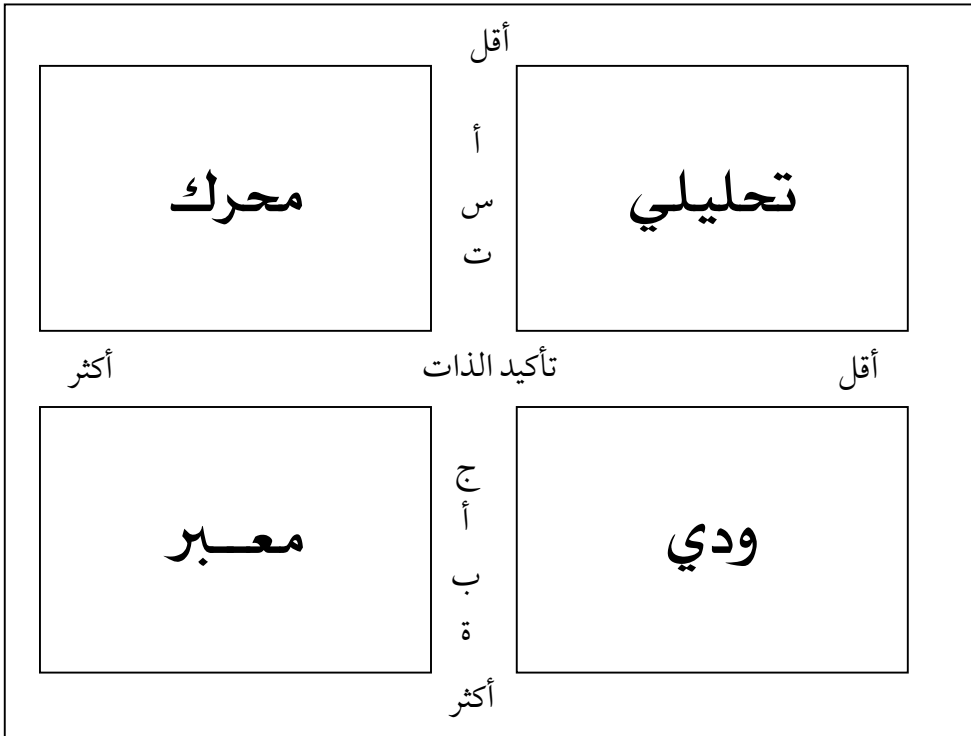
❖ كل واحد من الأساليب الأربعة السائدة يشغل حوالي 25 في المئة من عدد السكان.

❖ أنت لا تستطيع تغيير أسلوبك السائد.

- ❖ لا يوجد أسلوب في طبيعته أفضل أو أسوأ من الآخر.
 - ❖ على الرغم من أساليب البشر المتماثلة من الواضح أنهم يشتركون في العديد من الصفات، ومع ذلك فأنت تختلف عن الآخرين في طريقته أيضًا. فضع طريقة أخرى، تكون أبعد ما يكون عن الأسلوب الأساسي.
 - ❖ يمكنك قبول الأربعة أساليب الأساسية للأشخاص من العمل بإبداع في مرونة لأسلوب مختلف.
- يقسم نموذج بولتون "أنماط البشر" الأشخاص داخل أربعة أنواع أساسية موضحا ذلك بشكل مفصل في الصفحة التالية، فدعونا نحاول أن نفهم كل من هذه "الأنماط البشرية".

تطبيقات قوية من الرؤساء العظماء حقا

نموذج "طرق الأشخاص" لروبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون



التحليليين

يجمع هؤلاء الأفراد بين القيد العاطفي كبيراً مع أقل من متوسط تأكيد الذات. سوف يميل التحليليون إلى أن يكون أولئك الذين هم:

- ❖ الأكثر مثالية من الطرق.
- ❖ مروعة من استراتيجية "الاستعداد والحريق والهدف" لاتخاذ القرارات.
- ❖ ونوع "الحق في الحصول عليها" _ تريد أن تكون على يقين من تحديد الخيار الصحيح.
- ❖ منظم ومنهجي وموجه لمهمة.
- ❖ تنجذب إلى اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، لمزيد من البيانات ذلك أفضل.
- ❖ من الحكمة جداً في المخاطرة.
- ❖ مريح مع العمل الانفرادي والأنشطة الشخصية (البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى الحزب أو بعد العمل معاً، وقراءة الكتب وهلم جرا).
- ❖ وطني عندما تنال العناء.
- ❖ الأكثر على مستوى منخفض وهادئ، أنهم لا يتحملون عواطفهم على جعبتهم.
- ❖ من المرجح أن يلتفت إلى الوراء على كرسي حتى عندما يكون نقطة.
- ❖ الناس الذين يفكرون حول ما يقولونه بينما يقولون ذلك، حتى يعترضون على أنفسهم ويبدئون الفكر الجديد الذي جاء إلى ذهنهم _ سمة غالباً ما تحير المستمعين.
- ❖ على الأرجح لصالح التواصل المكتوب على المنطوق.
- ❖ مفكري المشاعر.
- ❖ الموعد المحدد للتعيينات ولكن متأخر في المواعيد المحددة.

الودودين

ينجز هؤلاء الأفراد الأمور بطريقة أقل حزمًا من المتوسط، جنباً إلى جنب مع أكثر

من متوسط الاستجابة، وكما ترون من هذا التشبيه، والمشاركة الودية والتحليلية مشاركة مستوى مماثل من تأكيد الذات (أقل)، وبالتالي سيكون هناك بعض أوجه التشابه بين هذين الأسلوبين، الفرق بين الأسلوبين يكمن في درجة استجابة كل منهما معارض، ويظهر الودي المزيد من انفعال من أكبر التحليلي، سوف يميل الودي إلى أن يكون أولئك الذين:

- ❖ هم فريق لاعبين.
- ❖ تفضل العمل مع الآخرين على المشاريع وخاصة في مجموعات صغيرة أو مع شريك واحد آخر.
- ❖ لا تسعى لتسليط الضوء وتجنب اشتباكات الأنا.
- ❖ إيجاد سبل لدمج الأفكار المتضاربة.
- ❖ هادئ ومحجب.
- ❖ لديهم حساسية خاصة لمشاعر الآخرين.
- ❖ أداء جيداً في الوظائف الخدمية أو في تحمل المسؤوليات.
- ❖ يقدر قيمة ما قد ابتكره ويسعى جاهداً للحفاظ عليه.
- ❖ يشعروا براحة خلال أداء الإجراءات الروتينية وأيضاً خلال متابعة العمليات المقررة من قبل الآخرين.
- ❖ يترددون في "قول الحقيقة كما هي" خوفاً من استعداء الآخرين.

المعبرين

تجمع الناس في هذا الربع بين مستوى عال من الجرأة مع الكثير من التعبير العاطفي. معبرة تميل إلى:

- ❖ أن يكون أكثر الأساليب منتهية وملتهبة.
- ❖ مثل الألوان الزاهية، والتصرّيات الجريئة، ومشاريع لفت الأنظار.
- ❖ تزدهر في دائرة الضوء وتنجذب إلى "مركز الصدارة".
- ❖ يكون ضيق الصدر وحيوي.

- ❖ الربط مع الآخرين في كل شيء يفعلونه.
- ❖ لديها شبكة شخصية قوية.
- ❖ يكون الحالمين الذين لديهم جراءة وإبداع.
- ❖ يكون مندفعاً - يتصرفون أو يتحدثون الأول ويفكرون في وقت لاحق.
- ❖ تفضل العمل وفقاً للفرص وليس وفقاً لخطط.
- ❖ يكون محباً للعب والمرح.
- ❖ أن يكون أكثر في الحديث من الاستماع.
- ❖ أن يكون أكثر توجيهاً للأشخاص من أداء مهامه المحددة.
- ❖ التحدث إلى أن يكتشف ما يفكرون فيه.
- ❖ قول الحقيقة كما هي.

المحركين

هذا النمط يمزج حزم أعلى من المتوسط مع أقل مما كان متوسط الاستجابة. هذا النمط هو:

- ❖ يهتم جداً بالنتائج ويوجه للنقاط الرئيسية.
- ❖ مستقل جداً.
- ❖ حاسم جداً.
- ❖ قادر على تغيير العقلية بسهولة.
- ❖ سريع الخطى وهادف.
- ❖ من المرجح أن يتفوق في إدارة الوقت.
- ❖ واقعي ولكن ليس تفصيلاً، عقلاني ولكن ليس نظرياً، مباشر وإلى النقطة.
- ❖ قادرة على تغيير جدولها بما يفضلها من أعمال.
- ❖ موجه للمهام.

❖ قادر على امتلاك المشاعر الصادقة للناس، ولكن قد لا نتحدث عن ذلك بقدر ما نتحدث عن أنواع "الودي" و"المعبرة".

أسلوب النسخ الاحتياطي

في سياق كسب تفاهات أعمق حول تحديات تتعلق بفعالية مع الأفراد الذين يقدمون الأنماط الأساسية مختلفة من السلوك، بل أيضًا مفيد لتقييم مدى تعبير هذه الأنماط عن نفسها تحت الضغط بعد كل شيء المواقف العصبية تثير شريطاً من حيث أهمية تطوير إدارة مهارات العلاقات الإنسانية.

ينبع "أسلوب النسخ الاحتياطي" من نمط واحد أساسي، وإنما هو أكثر تطرفاً نظراً لتأثيرات قوية من الإجهاد، أسلوب النسخ الاحتياطي سوف يكون أكثر وضوحاً في حالات متعارضة في العمل، لذلك يحتاج مديروه إلى التعاطف لكي يلاحظوا سلوك أسلوب النسخ الاحتياطي _ والذي غالباً ما يسبب صعوبات أو مشاكل في غضون العلاقة الإشرافية _ هي في جوهرها مجرد مظاهر من نمط الشعبية الأساسية. وفقاً لـ "بولتونز" التحول الطبيعي حيث أن سلوك النسخ الاحتياطي ليس إدراكياً بل هو تلقائي، أسلوب الشخص العادي يصبح حاداً، أو "مبالغ". في وضع أسلوب النسخ الاحتياطي:

❖ التحليليين هم الذين عادة ما يكونوا هادئين وأقل عاطفية، تصبح الانطوائية من المشاركة والانخراط العاطفي.

❖ الوديات التي عادة ما تكون تعاونية وداعمة، تصبح مروضة.

❖ المعبرات التي عادة هجوم الانخراط اجتماعياً.

❖ المحركات هم عادة التوجيه، تصبح استبدادية.

استراتيجيات "الثناء" لأنماط مختلفة من الناس

ويؤكد بولتونز أن "الأسلوب المرن" هو وسيلة "عملية" للتكيف مع شخص آخر، بدلاً من وسيلة لتتوافق مع وجهة نظره أو نظرها. "العطف على غرار" هو الموجه نحو هدف معين، الغرض منه هو بناء علاقة أفضل، وبالتالي إدارة الصراع.

"فهو التعلق البناء في حين كشف بشكل مناسب وجهة نظرك على الأشياء وكذلك الاستماع تعاطفًا مع الآخرين، كان ذلك أفضل لعملية التعامل مع الآخرين، وعلى الأرجح أن الناس يسمع بعضهم البعض بدقة وحل الآراء المتضاربة إبداعيًا".

"العطف على غرار" هو "تسوية مؤقتة لعدد قليل من السلوكيات لتحسين نتائج التفاعل". وتركز المهارة على تغيير ذاتك (أكثر من التي لديك سيطرة قليلة جدًا).

الرافعة المالية الأولية لديك لتحسين العلاقة، وفقا لبولتنز هو السلوك الخاص بك.

ومشورة بولتنز نهج من أربع خطوات يبدأ مع تحديد نمط الفرد الشخصي وأسلوب الشخص الآخر، فإن الخطوة التالية هي تخطيط التفاعلات المستقبلية على أساس هذا التحديد من الأساليب واقتراحات الشئ التي يقدمونها، الخطوة الثالثة تنفذ الخطوة والخطوة النهائية تقيم النتائج بحيث يمكن تحسين عملية عليها.

الجدول من 1-4 في الصفحات التالية تلخص اقتراحات بولتنز عن الشئ على أربعة أنماط أشخاص مختلفة (التحليلات، الوديات، والتعبيرات والمحركات).

ورغم أن هذه الشبكات تشمل الكثير من المعلومات وعلى ما يبدو تنطوي على عملية صنع القرار المعقد بشكل مفرط في سياق العديد من التفاعلات اليومية البسيطة، بعد نموذج بولتون يصبح في نهاية المطاف بديهي جدًا، نحن نعد أنك لن تحتاج ورقة مرجعية البلاستيك الملفوفة أو كمبيوتر محمول معك في جميع الأوقات من أجل اتخاذ قرارات بشأن التفاعل مع الآخرين بشكل مثمر، ما سوف تحتاجه هو وجود أساس راسخ في أساليب الأشخاص الأربعة والخمس عادات الأخرى من الرؤساء الفعالين للغاية، والتي ناقشناها في الفصول السابقة، استعدادًا للتكيف مع الناس من حولك يدفع هذا عملية علاقة البناء.

كثير منا يجد صعوبة في التكيف، ويتجسد لدينا موقف دفاعي مما أدى إلى الموقف، "إدارة الهوية والولوج بطريقة تامة، وأنا لا أعتقد أن تغيير توجهي لتناسب مع أشخاص آخرين". هذه نسخة النظر المحدود والقصير من أنشطة بناء علاقة الإلكترونية خاصة بك

في العمل، الأكثر أو الأقل يقول: "لا يهمني حول الاختلافات الطبيعية بين الناس. شخصيتي وأسلوب أفضل، والناس يجب أن تتغير للتكيف معي." يبدو بغضب جدا، أليس كذلك؟ هل تريد حقا أن تأتي عبر هذا الطريق للآخرين؟

الثناء على غيرها من أساليب الناس يعني أنك تقوم بالرعاية، خذ فائدة من قراءة الناس، كأنك تدرك عاطفيا، وأيضا تأخذ نهجا أكثر بالتفكير نفسيا، وتكون ذكيا عاطفيا إلى القيادة، يعط مدربو اليوغا "المرونة هي قوة." كذلك إنها الرسالة التي تبدو حقيقية في العمل. توحد مهارة "المرونة" جميع الكفاءات في نموذجنا معا في "توجيهه للآخرين"، قابلة للتكيف، والتزويد بأسلوب القيادة المحنك الذي يمكن أن يتخذ ممارسة القيادة الخاص بك إلى أعلى مستوى.

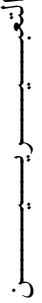
جدول 1: توصيات المرونة لأنواع الوديات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
الودود	التحليليين	- أن تكون أكثر توجهاً للمهمة - تقلل تعاطف المشاعر - تكون منهجياً - تكون منظماً تنظيماً جيداً، تفصيلاً، واقعياً
	التعبيريين	- تسريع الوتيرة والتحرك بسرعة أكبر من المعتاد. الكلام بسرعة أكبر من المعتاد، معالجة المشاكل بسرعة أكبر من المعتاد، اتخاذ القرارات بسرعة أكبر. - إظهار طاقة أعلى. - التركيز على الصورة الكبيرة التعبيرية كما ترغب في إلقاء نظرة "كبيرة" على الأشياء. - تقول ما هو رأيك. - تسهيل تقرير المصير وإعطاء حرية التعبير، ولا تكن متمسكاً بالمجال.
	المحركين	- تسريع وتيرة. - إظهار الطاقة العالية. - تكون أكثر توجهاً نحو المهام. - أن تكون أكثر رسمية وعملية قليلاً. - أن تكون واضحاً حول الأهداف والخطط الخاصة بك. - تقول ما هو رأيك. - "قطع لمطاردة" _ التركيز على القضايا ذات الأولوية؛ عرض النقاط الرئيسية. "إذا كنت شاكاً، وارك ذلك." - تكون منظماً تنظيماً جيداً في الاتصالات الخاصة بك. - اقتراح حلول عملية.
	ودودين آخرين	- قد ترغب في استخدام سلوكيات نمط مختلف مؤقتاً ("جذب الأضداد / أمثال صد"). - قد يحتاج الواحد منكم إلى أن يكون أكثر حزماً وموجهاً نحو المهام.

جدول 2: توصيات المرونة لأنواع المحركات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
	التعبيريين	- جعل الصراع شخصي - التركيز أكثر على المشاعر - التعاون مع عفوية التخاطب التعبيري - أن تكون مفتوحًا على جانب التعبير بمتعة المحبة. - إعطاء الاعتراف التعبيري. - التواصل على "الموجة" التعبيرية. - تعبيرية مثل وجهها لوجه أو تقاطعات هاتفية، ولكن تلخيصًا للنقاش قد تكون مطلوبة في الكتابة. - توجيه واضح من "التفاصيل الجوهرية" لا تطرف الحقائق والمنطق. - توصيات تسليط الضوء على الآخرين. - توفير الحوافز عندما يكون ذلك ممكنًا. - توفير حرية كبيرة.
	التحليليين	- بطء وتيرتك الخاصة - تحدث أبطأ، لا تتعجل في القرارات أو المواعيد القوية. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تأتي بقوة جدًا. - التواصل على "الطول الموجي" التحليلي. - كن مستعدًا - تقديم تفاصيل. - كن دقيقًا.
	ودودين	- أجعل الاتصال شخصيًا حقيقيًا. - أبطء وتيرتك الخاصة. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - التركيز أكثر على المشاعر. - أن تكون داعمًا. - توفير البنية. - إظهار الاهتمام في الجانب البشري.
	المحركين	- تجنب الصراع على السلطة. - أن تكون أكثر قابلية للتفاوض. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - إيجاد وسيلة مؤقتة إلى أن تكون أقل حزمًا.

جدول 3: توصيات المرونة لأنواع التعبيريات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
	ودودين	- أبطء وتيرتك الخاصة. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تتقدم بقوة. - كن داعماً
	المحركين	- كن أكثر توجهاً للمهام. - قلل تأكيد مشاعرك. - خطط لعملك واعمل على خطتك. - تجنب نزاع السلطة
	التحليليين	- أبطء وتيرتك. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تتقدم بقوة. - كن أكثر توجهاً للمهام. - قلل تأكيد المشاعر. - كن منظماً. - كن مرتباً جيداً ومفصلاً وواقعياً.
	التعبيريين	- واحداً منكم يحتاج أن يكون أكثر جدية وأكثر توجهاً للتفاصيل. - انظر كي تضيف القوة للأساليب الأخرى.

جدول 4: توصيات المرونة لأنواع التحليليات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
التحليليين	المحركين	- جهز وتيرتك. - إظهار طاقة أعلى - لا تتورط في التفاصيل والنظرية - تقول ما هو رأيك - الكلام العملي يركز على النتائج. - تسهيل تقرير المصير.
	ودودين	- اجعل الاتصال شخصيًا حقيقيًا. - ركز أكثر على المشاعر. - كن داعيًا. - توفير البنية. - إظهار الفائدة من الجانب البشري. - لا تطرف الحقائق والمنطق.
	التعبيريين	- جعل الاتصال الشخصي. - تسريع وتيرة. - إظهار طاقة أعلى. - التركيز أكثر على المشاعر. - التعاون مع عفوية التخاطب التعبيرية. - أن تكون مفتوح على تعبيريات جانب متعة المحبة. - إعطاء الإدراك التعبيري. - ويقول ما هو رأيك. - التواصل مع التعبير طوال الموجهة. - توفير حرية كبيرة.
	التحليليين آخرين	- حاول بالطرق أن تكون أكثر حسما. - بذل جهد على هذه العلاقة. - تكون متسامحا مع الأخطاء.

تلخيص

يحلل درجة عالية من زعماء الفعالين أساليب الاتصال بين الأشخاص باعتبارها وسيلة لوضع استراتيجية لبناء العلاقات الإشرافية مع هؤلاء الأفراد، يفعلون ذلك حتى عندما تكون هذه الأنماط الشخصية مختلفة تماماً من تلقاء نفسها، بدلاً من الاستجابة مع ردود فعل غير محسوبة لمثيرات معينة، ويقيم المديرون الفعالين إيجابياً نية الشخص الآخر، في محاولة لفهم دوافع الشخص بمزيد من الوضوح، وتتضمن هذه النوايا الإيجابية مصلحة في:

- ❖ القيام به.
- ❖ الأداء الصحيح.
- ❖ الترابط جنباً إلى جنب.
- ❖ التقدير.

في مكان العمل، من المرجح أن يواجه المديرون أربعة "أنماط للناس" هم:

- 1- التحليلية (الاستجابة منخفضة، وانخفاض تأكيد الذات).
- 2- وديات (استجابة عالية، وانخفاض تأكيد الذات).
- 3- التعبيري (استجابة عالية، تأكيد الذات عال).
- 4- السائقين (الاستجابة المنخفضة، وتأكيد الذات عال).

تُحرك استراتيجية المرونة لأنماط هؤلاء الناس بالمصلحة في وئام تطوير تعزيز الإنتاجية، يكون الرؤساء الفعالين مرنين وقادرين على عمل تعديلات هادفة مؤقتة في نهجها للناس ولكل من أنماط الناس المختلفة، يفعلون ذلك لأنهم يستطيعون السيطرة على سلوكهم، وذلك في مصلحتهم لإيجاد سبل لإشراك العديد من أنواع مختلفة من الناس.

ممارسة التمارين للثناء على أنماط مختلفة من الناس

- ❖ ابدأ من خلال تحديد "أسلوب الأشخاص" الخاص "الخاص بك".
- ❖ ما هو "أسلوب أشخاص" آخرين الذي قد تنطبق عليك؟

❖ ثانيًا مجموعة من الأفراد الذين كنت تعمل أو عملت معهم في الماضي، حدد ممثلًا واحدًا من كل من "أساليب الناس" (في نوع "المحرك"، نوع "التحليلي"، النوع "الودي"، والنوع "التعبيري") التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، وينبغي أن يكون هؤلاء الممثلين أمثلة علنية بدلا من هذه الأنواع، بدلا من تلك التي مع الذين يقدمون مزج أو مزيج من الصفات.

انظر في الحالة الافتراضية التالية: طلب أحد العملاء منك إعادة جزء من المشروع المقدم مؤخرًا بطريقة مختلفة، هذا يتطلب منك أن تبلغ أربعة من أعضاء فريقك الذين شاركوا في المشروع أن العميل يريد إعادة صياغة وتصر على إنجازها في إطار فترة زمنية قصيرة للحصول على إعادة صياغة.

لأسباب مختلفة تتوقع أن كل هذه المناقشات قد تثير بعض السلبية أو رد فعل للجدل. نفترض أن أعضاء الفريق الأربعة يمثل كل واحد أربعة أنماط ناس مختلفة (تحليلية، ودية، تحركية، وتعبيرية). ضع خطة نهجكم لمناقشة كل عضو في الفريق.

تذكر أن مفتاح "الأسلوب المرن" هو أن النفوذ الأساسي لديك في إنشاء مناقشة إبداعية وإنتاجية تتضمن رؤيتك عن أنماط الناس الآخرين، وأنت الذي يجب أن تتكيف من أجل إنجاز الأهداف الخاصة بك على الفور، تذكر أيضًا أن الأسلوب المرن يتوقف على "أنماط الناس" التي حددتها لنفسك.

الثناء على أنماط الناس في حياتك الشخصية

النظر في "أسلوب الأشخاص" من زوجتك/ زوجك وغيرهم من ذوي الأهمية، أو أحد أفراد أسرته.

يمكن أن تكون الخلافات التي لديك مع أي من هؤلاء الأحياء أن يفسر عدم وجود "الأسلوب المرن" على الجزء الخاص بك أو على جزء الآخرين؟

في أي طرق يمكنك التكيف مع أنماط الناس الآخرين في عائلتك، من أجل الحصول على المزيد من هذه العلاقات؟