
I

الوصايا العشر من أجل التغيير

الوصية

1

توقع الأفضل

لا تساوم عندما يتعلق الأمر بالتفوق والامتياز، فأنت تستحق أن تكون أفضل ما بوسعك أن تكون عليه. إذا حال الآخرون بينك وبين الوصول إلى ما هو الأفضل لديك فعليك أن تبين لهم الخسارة التي تصيب كلًا منكما إذا رضيتم بالحالة الوسطية. ولن تظهر إمكاناتك الكامنة إذا دأبت على ترديد عبارات مثل «لا بأس بذلك» أو «ما هو جدوى المحاولة؟» أو «ما الفرق على أية حال؟» أو «ما الذي يمكنك توقعه من أشخاص كهؤلاء؟»، لن تحصل أبدًا على ما تريد الحصول عليه إذا آمنت أن وضعك الراهن هو أفضل ما تستطيع تحقيقه، أو إذا سمحت للآخرين أن يمنحوك جزءًا فقط من طاقاتهم الكامنة.

الشخص الذي انطفأ

قال ميلت - وهو رجل مرهق في أواخر الأربعينيات من عمره - لا شك في أنني الشخص الذي تَوَلَّف حوله كل هذه الكتب حول الإدارة والأعمال والموظفين. فبعد صعوده السريع في السلم الوظيفي في الشركة التي يعمل فيها وجد نفسه في وظيفة ليس لها مستقبل لامع ولا تأثير لديه أي احساس بالتحدي، وقال في إحدى الجلسات الاستشارية معه «لا أدري، لو أتاحت لي الفرصة كي أبدأ حياتي من جديد، إن كنت سأقدم عمري وروحي مرة ثانية لأمريكا. فقد أعطيتها أفضل سنوات عمري، ويبدو أن كل ما سأناله هو لكمة على أسناني، أظن أن الشركة ستستغني عني حالما تجد من يقوم بعملتي وسيكون بنصف عمري ويتقاضى نصف أجري أيضاً».

«في هذه الأيام، أنا أترك نفسي للتيار يسيرني معه وأعمل أقل ما يمكن عمله لأستمر في وظيفتي. لماذا أبذل المزيد من

الجهد إذا كان المسؤولون في الشركة لا يقدرونه؟ ولست الوحيد هنا الذي يفكر هكذا. أغلب زملائي الذين هم من جيلي دخلوا الشركة في وقت كنا نضمن وظائفنا وترقياتنا كلما عملنا بجد أكثر. كما كان لدينا موظفون يعملون لساعات طوال ويهتمون لنوعية العمل الذي يقدمونه للشركة. ولكن هذه الأيام ولّت بلا عودة».

«أعلم أنني عندما أتقاعس هكذا لا أكون مخلصاً تماماً للشركة ولكنني لا أبالي، ولا أعلم ماذا أفعل حيال هذا الوضع. وحتى لو علمت! ما الفائدة؟»

استسلم ميلت منذ زمن طويل. لم يعد يتوقع الأفضل من نفسه أو من شركته وسوف يعاني نتائج ذلك هو وعائلته. كما أن شركته قد خسرت قدراته الكامنة، فلماذا؟

أسباب مخالفة هذه الوصية:

قد يخطر في بالك الآن أن تقول «تريدونني أن أتوقع الأفضل؟ هذا ليس بالأمر الجديد علي» ولكن فلتعلم أن هناك فرقاً بين أن تعرف أمراً ما كحقيقة مسلم بها، وبين أن تكون تصرفاتك مصداقاً له. فقد نؤمن بقضية ما ونعمل بعكسها. كذلك قد يتصرف كثير من الأشخاص الطموحين وكأنهم لا يتوقعون الأفضل. وهنالك أربعة أسباب - على الأقل - تجعلنا نخالف هذه الوصية:

نعتقد أننا لا نستحق أفضل من هذا

كلُّ منا يعرف شخصاً يشبه ميلت. قد يكون زميلاً لنا في العمل أو رئيساً أو مرؤوساً أو قد نكون نعيش معه وقد يراه بعضنا إذا نظر في المرأة.

لا يتوقع بعض الأشخاص التفوق لأنفسهم، لأنهم يعتقدون أنهم لا يستحقونه أو ليس بمقدورهم تحقيقه. وعندما يستسلم شخص مثل ميلت «لقدره» تتحقق نبوءته عن نفسه. وبما أنه لا يتوقع الأفضل لذا لن يسعى إليه، وبالتالي لن يحصل إلا على ما هو أقل من الأفضل، لا بسبب سوء حظه ولكن لأنه حرم نفسه منه.

أصبحنا شكاكين وساخرين

كل منا كانت له - للأسف - علاقة عمل أو سواها مع شخص متلاعب أو لامبالٍ أو غير طموح يقنع بالقليل. وهذه العلاقة العابرة لا تعني بالضرورة أن كل الناس متلاعبين أو لامبالين أو هامشين أو أننا مجبرون على قبول ما هو أقل من الأفضل.

أنظر حوايك إلى الإنجازات الرائدة. فالعلماء يعلنون كل يوم عن اكتشافات جديدة لأمراض كان يعتقد أنها مستعصية على العلاج. وهناك شركات بدأت أعمالها في مرآب أو في مطبخ (شركة آبل للكمبيوتر - هيليت باكارد) وأصبحت فيما بعد ضمن أكبر خمس مئة شركة في العالم.

وهناك أشخاص نشأوا مكبلين بقيود من الفقر أو الإعاقة الجسدية ثم أصبحوا قادة للمجتمع .

نعم، هناك فاشلون كُثُر وأشخاص غير أكفاء، ولكن هناك أيضاً أشخاص لا يحصى عددهم في مجتمعنا يبذلون جهدهم في سبيل ما هو أفضل .

فإذا كنت تعتقد أن الأشخاص الذين يبذلون جهدهم من أجل تحقيق الجودة المثلى ويضعون لأنفسهم معايير عالية هم الاستثناء لا القاعدة فأنت عندئذ تحكم على نفسك بالإحباط الدائم .

عرّف أحدهم مرة الانسان الساخر المتشكك بأنه شخص يستنشق رائحة الزهور ولكنه ينظر حواليه بحثاً عن تابوت، فالسخرية والتشكك قاتلان للنفس . وإذا توقعت من الناس أن يمنحوك الوسطية فستحصل على الوسطية فقط .

أما إذا كنت تتوقع الأفضل لأنك تعتقد مخلصاً أن الناس قادرين على منحك الأفضل فسيدهشك كم سيكونون عند حسن ظنك . يقول الفيلسوف الألماني غوته «عليك أن تعامل الناس كما لو أنهم فعلاً ما يجب أن يكونوا عليه، وعليك أن تساعدكم لتحقيق ما هم قادرون عليه» .

إننا نقنع بالأقل من الأفضل لأنه سهل

يتصف بنو البشر بأنهم «يضخمون الناحية الاقتصادية»

ويسعون دوماً إلى زيادة أرباحهم الشخصية وتخفيض التكاليف وتفادي المجازفة .

وهذه الرؤية تنحدر بنا في الطريق الأسهل والأقل وعورة، لأن طريق النخب الثاني يكون على الأغلب سهلاً وأقل وعورة . فنحن نقلل مجازفاتنا الشخصية بقبول معيار «لا بأس» بدلاً من السعي نحو ما نعلم أنه أفضل .

يرتبط مفهوم «الكلفة» عند الكثير من الناس بالمال . لكن هناك تكاليف أخرى قد تتكبدتها في سعيك إلى الأفضل ، كاحتمال أن لا تتمكن من تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسك وعندئذ سيكون عليك أن تقنع بما تعتبره فشلاً .

وقد لا يقدر الغير إنجازاتك مما يؤدي بك إلى الإحباط . ولنتأمل ما قد يترتب عليك من جراء حُث الآخرين على تقديم الأفضل لديهم .

■ قلق، من جراء اضطراك إلى مواجهة زميل لك يسبب لك الحزن والإحباط

■ انزعاج، لاضطراك إلى إخبار موظفيك أن أداءهم لا يرقى إلى المستوى المطلوب .

■ إحباط، ينجم عن تدريب أشخاص يرغبون بتحقيق الأفضل لكنهم يفتقرون إلى المهارات والقدرات الفردية . والحقيقة أن ارتفاع التكاليف المترتبة على تحسين الأداء المتردي يجعل من الأسهل أن نتغاضى عنه ، أسهل إنما ليس أفضل .

فالأشخاص الذين يقنعون بالحل السهل إنما يقايضون بالربح القريب الخسارة على المدى البعيد.

إن تدليل الأطفال بعدم تكليفهم بمهام محددة سيعلمهم أن لا غضاضة في اللعب بدون الالتزام بأداء الواجبات المنزلية. وهذا الدرس يضر لاحقاً بكل من الأطفال والوالدين.

وإذا لم تكلف مرؤوسيك بمهام صعبة فكأنك تقول لهم إن قدراتهم محدودة ولا يمكن الاعتماد عليهم. ومن شأن هذا الدرس أن يضر رئيس العمل والعامل.

لن تحصل على الأفضل من نفسك أو من الآخرين إذا لم تكن راغباً في دفع الثمن. وعليك أن تعتبر الكلفة البدئية كاستثمار سوف يدر عليك الأرباح على المدى البعيد.

هل من الصعب أن تتوقع الأفضل وتعمل من أجله؟ نعم بالتأكيد.

هل الأمر يستحق ذلك؟ نعم وبكل تأكيد.

إننا نضع معايير أداء منخفضة لبعض

الأشخاص بسبب تحيزنا

فلنعد إلى ميلت الذي يعتمد ناتجه في العمل - إلى حد بعيد - على أداء اثنين من الموظفين: فرانك وشيلا. يعمل فرانك في الشركة منذ سنوات عدة، وقد حدث ميلت ذات مرة

عن نشأته في بلدة في وسط الغرب - لعلها مسقط رأس آندي هاردي - وكان يلتقي في مدرسته وفي الكنيسة وفي جامعته المتميزة بأشخاص يشابهونه: بيض البشرة، أنجلو ساكسونيين، پروتستانت. وخلال نشأته حذروه مراراً من الأشخاص الزوج واليهود والآسيويين والقادمين من أمريكا اللاتينية. ويعرف ميلت أن فرانك لا يثق بأداء هؤلاء الأشخاص وبعملهم، ولا يعتبرهم جديرين بتحمل المسؤولية.

من الناحية الأخرى فإن شيلا امرأة شابة سوداء البشرة. وظفتها الشركة بعد تخرجها من جامعة حكومية بأجر متواضع تساهم به الشركة في برنامج للأعمال الخيرية. وهي أول شخص من أسرتها يعمل بوظيفة إدارية أنيقة.

ورغم مرور عام على عملها في الشركة فما زالت شيلا تلجأ إلى ميلت لمساعدتها في بعض الأمور، مرة على الأقل يومياً. ولا تطلب المشورة من فرانك لأنه يتمم متدماً كيف أن بعض الناس لا يستطيعون إنجاز مهام بسيطة.

يعلم ميلت أن شيلا تبذل جهدها، لذا فهو يتحاشى توجيه النقد إليها، وبدلاً من أن ينبهها إلى أخطائها فإنه يجد نفسه يقوم بالعمل بدلاً عنها.

ليست المشكلة الرئيسية في هذا القسم من الشركة قلة خبرة شيلا أو تحامل فرانك البين - وهو بالتأكيد بغضب ومؤلم - ولكن الأسوأ هو تحيزات ميلت الدفينة.

إن الأشخاص الذين لديهم تحيزات دفيئة قد يبدون للغير واضحين وصريحين «هذا ما أتوقع منك أداؤه» ولكن فكرة أخرى مسيطرة تقبع في أذهانهم تقول «أنا فعلياً لا أتوقع منك أن تتغير أو أن تصبح عضواً فاعلاً في فريق العمل هذا».

إذا كانت لدينا تحيزات دفيئة ضد الآخرين فإن توقعاتنا منهم ستكون متواضعة.

إن ميلت لا يكلف شيلاً بالنهوض بمهام جديدة لأنه لا يرغب «بمعاقتها» على كونها لم تتلق تعليماً راقياً. ولا يتوقع من فرانك التعاون في العمل مع شيلاً إذ لا ذنب لفرانك في أنه لُقِّن منذ صغره أن الأقليات والنساء هما طبقة متدنية.

وفي كلتا الحالتين أفتع ملية نفسه أن موظفيه لا يستطيعان العمل على نحو أفضل مما يعملان. وهكذا احتفظ فرانك بتحيزه وتحامله. وتعلمت شيلاً أن رئيسها لا يتوقع منها أن تبذل جهدها في العمل وبالتالي يتراجع ناتج العمل لدى ميلت.

إن ميلت بحاجة إلى أن يوضح لفرانك أن الشركات الأمريكية الحديثة لا تضم فقط توم وديك وهاري، بل هناك أيضاً لوانج وكارلوس وماري. ولا بد له أن يدرب شيلاً على تحمل مسؤولياتها كاملة مهما كان الجهد البدني الإضافي الذي سيبدله في سبيل ذلك. والأهم من هذا كله أنَّ على ميلت أن يجبر نفسه على توقع الأفضل.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

هل يمكننا تفادي انتهاكات الوصية الأولى؟ بالطبع نعم. وفيما يلي اقتراحات بسيطة وعملية تساعدك على «توقع الأفضل».

توقف عن العيش في الماضي

إن الشيء الوحيد الذي يمكنك فعله - ولا بد لك من فعله - في ما يتعلق بما حدث بالأمس هو أن تتعلم منه. فالأمس، خيراً كان أم شراً، هو تاريخ ولى والغد هو حلم وأمل وحنين، فلا تدع ماضيك يدمر حلمك. لديك خياران عند التعامل مع الاحباطات القديمة:

أحدهما: أن تبقى دوماً مثقلاً بالماضي الذي تعتبره ظالماً ومثبطاً ومعوقاً ومخيباً للآمال.

والآخر: أن تعيش اليوم باعتباره فرصة جديدة لتثبت قدرتك على النجاح.

«تشبّث بيومك» تأمل الطائفة النفاثة، هل ترى لها مرايا خلفية؟ وأنت أيضاً في سباقك نحو المستقبل لا حاجة لك للنظر إلى الوراء.

ضع لنفسك أهدافاً للتطوير الذاتي

قد تكون تعاني من الانطفاء وقد تكون قد وصلت في

مهنتك إلى مرحلة لا يهملك أن تفتح آفاقاً جديدة، بل مجرد أن تبقى على الطريق، قال أحدهم مرة: «إذا كنت فرداً في فريق عمل فعليك أن تقوم بأحد ثلاثة أشياء. إما أن تقود الفريق أو تتبع قائده أو تخلي الطريق لغيرك»، لذا عليك أن تقرّر ما الذي يناسبك ويناسب فريقك.

فإذا لم تعد راعياً بالسير الحثيث نحو الأفضل فإن لك كل الحق بهذا الخيار، ولكن لا تعطل جهود الآخرين بإجبارهم على سحبك معهم. فأنت مدين لهم بالتفاعل معهم ومتابعة السعي نحو «نشوة النصر».

ضع أهدافاً لنفسك تجعلك أفضل ما يمكن أن تكونه. فأنت لا تحصل على ما تستحقه ولكنك تحصل على ما تصنعه بجهودك. أخلق لنفسك الغد. وإذا لم ترسمه أنت سيقوم غيرك بذلك.

هل لديك أهداف للتطوير الذاتي؟ هل ترغب بتعلم لغة جديدة؟ هل تريد اكتساب مهارة في موضوع ما؟ أهنئك علاقة تود تمتينها؟

إذا لم تكن لديك أهداف للتطوير الذاتي فسوف تركد مكانك أو تتطور كمجرد رد فعل لمحيطك المتطور.

تتضمن كلمة نجاحات successes أربعة أحرف s وهناك أربعة شروط تبدأ بحرف s يجب أن تتوفر في أهداف التطوير الذاتي التي تضعها لنفسك.

ينبغي أن تكون أهداف التطوير الذاتي التي تؤدي إلى النجاح محددة specific - مرئية seen - منطوقة said - مكتوبة scribbled .

وسنفسرها فيما يلي :

الشرط الأول: الأهداف المحددة: لتأمل هدف «أن أصبح مديراً تنفيذياً أكثر فاعلية» هذا الهدف لا يتوفر فيه شرط أن يكون محدداً وبالتالي لا يمكن قياسه . فإذا كان هدف التطوير الذاتي واسعاً جداً عليك أن تسأل نفسك :

«ما الذي دفعني لاختيار هذا الهدف»

قد يكون عليك أن تجيب على هذا السؤال مرات عدة قبل أن تصل إلى دافعك المحدد الحقيقي . وعندئذ يمكنك أن تحدد هدفك المحكم بدقة مثل «أن أقنع الموظفين لدي بأفكاري» .

الشرط الثاني: الأهداف المرئية: هذا الشرط أسهل قليلاً إنما لا يقل في الأهمية عن الشرط الأول . تخيل نفسك كمحاور بارع ، قد تغلق عينيك لتتخيل نفسك في موقع معين مع شخص معين . كيف يبدو لك ذلك؟ كيف تشعر به؟

والآن ما دمت قد رأيت هدفك أما زلت ملتزماً به؟ هل تعلمت أي شيء يساعدك على تحقيقه؟

الشرط الثالث: الأهداف المنطوقة: أي أن تحدث نفسك والآخرين عن هدفك . فمن شأن ذلك أن يساعدك على تثبيت

التزامك به ويدعم جهودك لتحقيقه. عندما يسمع الآخرون عن خطتك قد يبدو لك آراء حول قيمتها وجدواها وكيفية تنفيذها مثال: «لقد حضرت حلقة بحث عظيمة حول مهارات الاقناع، سأعطيك رقم هاتف منظمها».

الشرط الرابع: الأهداف المكتوبة: وأخيراً فإن الهدف لا يعدو أن يكون رغبة وأملاً ما لم يدون خطياً.

فالتزامك به يصبح واقعاً عندما يخطه قلمك على ورقة، وبخاصة إذا احتفظت بها في مكان بحيث تراها دوماً. وتزايد فائدة الشرط الرابع هذا إذا دونت تفاصيل خطة العمل مثل «الاتصال بالشركة التي نظمت حلقة البحث عند قدومها للمدينة» المواعيد المحددة لذلك . . . إلخ».

لا تقبل أعذاراً بدون حلول

إذا أتى إليك موظف ما يشرح لك أسباب تأخر تنفيذ المشروع مثل: (العمال يتركون العمل - المشروع معقد أكثر مما ظننا - التكاليف أكثر من التوقعات) لا تستمع للمبررات والأعذار ما لم تتبعها خطة عمل محددة. يتقاضى المديرون رواتبهم لتحقيق نتائج محددة لا لتحليل أسباب الفشل.

فليكن معلوماً ضمن مجموعتك العاملة معك أنه إذا حدث خطأ ما فإن على الجميع تحديد المشكلة ومعالجتها لا توجيه اللوم. وهذا سيساعد موظفيك على أن يقدموا لك حلولاً جريئة لا أعذاراً دفاعية.

إذا لجأ إليك موظفوك لتقدم لهم حلولاً لبعض المشاكل حافظ على صمتك حتى تسمع الحلول التي يقترحونها. لا تدعهم يظنون أنهم يتقاضون رواتبهم لمجرد أن يسمعون أو ينفذوا وأنك تقبض راتبك كي تفكر وتتحدث.

وعندما يلقون بمشاكلهم في حرك أسألهم: ماذا فعلتم حتى الآن؟ إذا أجابوا «لا شيء» اصرفهم ثانية إلى أمكنة عملهم ليفكروا بجواب على سؤالك، أو قل: ماذا ستفعلون في المرة القادمة قبل أن تأتوا إليّ بمثل هذه المشكلة؟ أي أن عليك قبل أن تعرض الحلول النهائية أن تسألهم عن اقتراحاتهم. فإذا لم يكن بوسعهم تقديم أية اقتراحات قل: «إذا كان هناك ثمة حل، فبرأيكم ما هو هذا الحل؟»

وسيدهشك تأثير هذا المعجس الذكي.

ضع أهدافاً تجبر الناس على التوسع وبذل الجهد

لا تكتفِ أبداً بما تستطيع إنجازه، ينبغي أن يأتي هذا الإنجاز تنويجاً لجهود قصوى بذلتها أنت وفريق العمل الذي يعمل معك. لا بد أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي لا مثبطة للهمة. أي أن تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد نظراً لإمكانية تحقيقها، ولا تحبط آمالهم بسبب استحالة الوصول إليها.

كثرت في السنوات الأخيرة التحليلات والدراسات حول نهوض اليابان بعد هزيمتها المنكرة في الحرب العالمية الثانية.

وهناك أسباب عديدة تبرر الوضع الحالي لليابان في السوق الدولية. أحد هذه الأسباب هو كلمة kaizen التي تعني التحسين المستمر. تعتمد الحضارة اليابانية على فكرة ضرورة استمرار تحسين الإجراءات، فقد تكون إنتاجيتك في العمل جيدة اليوم، ولكن بإمكانك أن تكون أكثر إنتاجية غداً.

والآن قارن هذه الفلسفة اليابانية بالرد الأمريكي التقليدي على طلب إجراء التغيير والتحسين «إذا لم ينكسر لا داعي لإصلاحه» أين هذه من تلك؟ عليك أن تجبر نفسك والذين يعملون تحت إمرتك على التخلي عن فكرة «إذا لم ينكسر» وتبني فكرة - kaizen التحسين المستمر - عليك أن تصر على إمكانية تحسين الإجراءات المتبعة دوماً. كافئ الأفكار التي تهدف إلى منتج أفضل. أظهر التزامك بأعلى مستوى ممكن من جودة التنظيم.

هَيْئِ التدريب اللازم لمساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم

يصف بوبي نايت - أحد أفضل مدربي كرة السلة في أمريكا - النجاح والفشل قائلاً: إن الفرق بين الفائزين والخاسرين ليس في أن الفائز عنده الرغبة في الفوز، فكل منهما يرغب بالفوز. ولكن الفائز عنده الرغبة بالتحضير للفوز».

لا يكفي مجرد تحديد الأهداف وأن تطلب من الجميع أن

يبدلوا جهدهم لتحقيقها. عليك أن ترعاهم وتدريبهم لتحقيق أفضل ما لديهم. وتذكر أن الإرادة + المهارة = النجاح. امنحهم وقتك ومشورتك ودعمك. احصل لهم على أفضل تدريب ممكن. أعطهم القوة اللازمة للنجاح.

تأكد أن تحيِّزاتك مدمرة لك

إن التعامل مع الآخرين من منطلق أنهم عاجزون عن إنجاز العمل أو أنهم لن ينجزوه، سيؤدي إلى الإضرار بك في آخر الأمر. فإن نجاحك يعتمد على الأشخاص الذين يعملون معك، وإذا قبلت أداء منخفضاً بسبب «معوّقات ديموغرافية مزعومة» فإنك بالنتيجة تؤذي نفسك. ليس عليك أن تحب الجميع ولكن عليك توقّع الأفضل منهم، هذا إذا أردت لفريقك النجاح والتفوق.

مارس حقوقك في ما تتوقعه من الآخرين

أنظر إلى نفسك في المرأة وخاطبها قائلاً: «إن لك حقوقاً، بعضها يكفله لك الدستور وبعضها تستحقه لأنك إنسان منطقي حر التفكير» وهي بشكل خاص:

■ لك الحق بأن لا تكون ضحية للآخرين لا جسدياً ولا نفسياً.

■ لك الحق بأن ترفض حل مشاكل الآخرين

■ لك الحق بأن تطلب من غيرك أن يغير تصرفه إذا كان هذا التصرف يلحق الضرر بك أو بالآخرين.

- لك الحق بأن لا تحب الآخرين، إنما ليس لك الحق بممارسة التمييز ضدهم.
- لك الحق بأن تقول لا.
- لك الحق بتوقع الأفضل.

خلاصة الوصية الأولى:

- توقف عن العيش في الماضي
 - ضع لنفسك أهدافاً للتطوير الذاتي
 - لا تقبل أعذاراً بدون حلول
 - ضع أهدافاً تجبر الناس على التوسع وبذل الجهد
 - هبّي التدريب اللازم لمساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم
 - تأكد أن تحيزاتك مدمرة لك
 - مارس حقوقك في ما تتوقعه من الآخرين.
-

«إذا دأبت على فعل ما تفعله دائماً فستحصل على ما تحصل عليه دائماً».

مجهول

أنصت قبل أن تتكلم فكّر قبل أن تتصرف

من فوائد الأذن أن تجنبك الزلل في القول والعمل .

عليك أن تطرح الأسئلة وتنصت للأجوبة كي تكتشف ما الذي يريده الآخرون ولماذا يريدونه . فكر بنتائج تصرفاتك قبل أن تتكلم وقبل أن تقدم عليها . ضع نفسك في مكان الآخرين كي تعرف كيف سيتصرفون . وبعد أن تدرك كيف يفكرون ولماذا، يمكنك أن تؤثر فيهم عن طريق تكييف رسالتك لتستوعب هذه الأفكار . ولا يمكنك تحقيق هذا الهدف ما لم تستمع إليهم ، أو إذا لم تتصرف بعقلانية .

الخبير

تمت ترقية طوني إلى وظيفة مدير حيث أنه كان أحد أفضل الباعة في المتجر، وكانت إدارة المتجر تطبق سياسة الترقية بين العاملين فيه. وبدأ للإدارة أن هذه السياسة مناسبة جداً في حالة طوني استناداً إلى سجل أدائه السابق المتميز. فقد كان من النوع المناضل، ذكياً، محبوباً من قبل زملائه، وعنده موهبة في إرضاء حاجات الزبائن. ولم يمض اسبوعان حتى بدا جلياً أن طوني لم يكن مرتاحاً في رداء «مدير المتجر» وبدأ انزعاجه يؤثر في علاقاته مع الموظفين والزبائن.

أرسلت الشركة مارك ادواردز - المدير الاقليمي لديها والذي يعمل بصفة غير رسمية لحل المشاكل - لمعرفة ما الذي يحدث في المتجر ولتوجيه النصيح إلى طوني إن لزم الأمر.

بعد دقائق من وصوله إلى المتجر عقد السيد ادواردز

مقابلات شخصية مع كل موظف على حدة ليتعرف على المشكلة حسب وجهة نظر كل واحد منهم.

وفي نهاية يوم المقابلات تلخصت الآراء في دفتر ملاحظات السيد ادواردز على النحو التالي:

■ طوني يرفض الاستماع إلى أي منا، ويتخذ القرارات بشكل إفرادي حتى لو كنا نعرف الوضع أكثر منه.

■ طوني يقاطعنا كثيراً أثناء الاجتماعات، ولا يدع لنا الفرصة للتعبير عن آرائنا أو لإخباره كيف نفكر. وإذا تصادف أن سألنا عن رأينا فإننا نشعر بأنه فعلياً غير مهتم بجوابنا، بل يسترضينا فقط.

■ هذه الوظيفة أثرت عليه فأصبح سريع الانفعال. بالأمس صرخ في وجه أحد الباعة بوجود بقية الموظفين. لم يكن أبداً عديم الشعور هكذا عندما كان بائعاً مثلنا. رأيتَه يجادل زبونة أتت تشتكي بشأن حذاء اشتريته صباح نفس اليوم وكاد يتبادل الصياح معها.

عقد السيد ادواردز آخر مقابلاته مع طوني نفسه. وبدأ المقابلة بسؤال مفتوح: «طوني ما هو برأيك سبب تدني مبيعات المتجر؟» حذق طوني بالأرض بضع ثوانٍ ثم أجاب بصوت متردد: أنا السبب. لقد شعرت بالتوتر لحظة نلت ترقيتي لمدير المتجر وظننت أن علي أن أثبت لكل واحد في المتجر من هو الزعيم هنا. لم أكن أريد أن يستخفوا بي أو يستغلوني إذ كنت

أعمل معهم وأتبادل معهم الزيارات. أردت أن أثبت لإدارة الشركة أن قرار ترقيتي كان صائباً، ولذلك كنت أأخذ القرارات بنفسني ولا أستمع للزملاء في المتجر. وعلى كل حال، لماذا قررت الشركة ترقيتي إذا لم تكن تريدني أن أأخذ القرارات؟ ولكن الضغط كان يتزايد علي بحيث كنت أفقد أعصابي. أرجوك سيد ادواردز إنني بحاجة لمساعدتك! ماذا علي أن أفعل؟»

أسباب مخالفة هذه الوصية:

إننا جميعاً نحب أن نعتقد أننا مخلوقات عقلانية قادرة على ضبط النفس وعلى إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين، تعتمد على الأخذ والعطاء، ولكن لو صورت كاميرا خفية محادثتنا لهالنا الفرق بين ما نعتقد أننا نفعل وما نفعله في الحقيقة والواقع. وسيكتشف كثيرون منا أنهم يفكرون ويتصرفون بشكل اندفاعي متهور، بعكس الصورة التي يودّون رؤيتها وهي صورة الشخص العقلاني المتزن.

يتحدث كثير منا دون أن ينصتوا ويتصرفون دون أن يفكروا. وعندما نتصرف على هذا الشكل فمن المحال أن نتمكن من التأثير في الآخرين. هناك أربعة أسباب على الأقل تجعلنا نخالف هذه الوصية:

نعتقد أننا نضيع الوقت عندما نستمع للحجج المقابلة

قال أحدهم مرة: هناك وجهتا نظر في كل نقاش، إلى أن نتبنى أحدهما. ومتى اخترت إحدى وجهتي النظر باعتبارها تمثل وجه الحقيقة والمنطق والعدل، فإنك تعتبر أن وجهة النظر الأخرى هي بالتأكيد غير صحيحة وغير عادلة. ومن ناحية أخرى إذا تبيننا موقفاً معيناً فإننا نغلق عقولنا فوراً في وجه أية معلومات قد تتحدى وجهة نظرنا.

لم يكن طوني يستمع لموظفيه لأنه كان تحت سيطرة اعتقاد خاطئ بأن المدير ينبغي أن يكون على حق دوماً. وكان يظن أن موظفيه سيُعتبرونه ضعيفاً إذا وجّه إليهم أسئلة أو إذا طلب منهم المساعدة. وكان يعتقد أيضاً أن ترقية تمت لأن الإدارة تثق بموهبته وحكمته. وكان بكل بساطة يفعل ما يعتقد أن عليه فعله، متبعاً في ذلك حكمته وموهبته اللتين كان لهما الفضل أصلاً في ترقية.

إننا نستسلم للغضب والإحباط

تبلغ نقطة غليان الماء 100 درجة مئوية على مستوى البحر. هذا قانون من قوانين الطبيعة. ولكن «نقطة غليان» البشر لا يمكن تحديدها بهذه الدقة، وتختلف نقاط الغليان البشري بقدر اختلاف البشر الذين يعمرون كوكبنا الأرضي. فبعض الأشخاص يصبحون مسعورين عند أقل استفزاز لهم، في حين يتحلى البعض الآخر بصبر أيوب.

ورغم ذلك نستطيع أن نضع قانوناً للتصرف والعواطف البشرية :

- لا يستطيع أحد أن يغضبك إلا نفسك . ويمكنك أن تصرف بعقلانية حتى في أكثر الظروف تطرفاً .
- يمكنك أن تختار بين أن تسيطر على عواطفك وبين أن تسيطر عواطفك عليك ، فالقرار قرارك .

شعر طوني بالتوتر والاحباط في عمله الجديد . ووصل إلى نقطة غليانه ، مما أدى به إلى أن يصيح في وجه موظفيه ويجادل زبائن المتجر . كان بإمكانه ومن واجبه أن يسيطر على عواطفه ولكنه لسوء الحظ لم يفعل ذلك وعانى من النتائج .

عندما يفشل الانسان في السيطرة على عواطفه فإنه يتوقف عن التفكير بعقله ويبدأ بالتفكير بلسانه أو بقبضتيه . وقد يقول أو يفعل أموراً يندم عليها لاحقاً . والمفارقة المأساوية هنا أن إلحاحك لإقناع شخص آخر يخلق لديه تأثيراً معاكساً . وينقلب الحليف المحتمل إلى بركان من الرفض . لا يرفض موقفك فحسب بل يبحث عن السبل الكفيلة بتخريب جهودك .

إن لك الحق بأن تشعر بالغضب أو الإحباط أو أي شعور آخر . وكان لطوني الحق بأن يشعر بما شعر به ، ولكن لا ينبغي لك ولا لطوني أن تجعلنا من هذا الحق حجة للتصرف بدون تفكير .

إننا نقدر ما نقوله أكثر مما نقدر ما نسمعه

أجرينا على مدى سنوات عدة حلقات بحث حول التواصل الفعال. وعندما يراجع المشاركون جدول الأعمال يتساءلون غالباً: «لماذا نضيع كل هذا الوقت على تعلم مهارات الاستماع؟» يعتبر الباعث المحرض لهذا السؤال أحد أسباب مخالفة الوصية الثانية: يعتقد أغلبنا أننا نتواصل بشكل مؤثر وفعال عندما نبعث رسائل للآخرين لا عندما نستقبلها، وأن ندوات التواصل الفعال - بالتالي - ينبغي أن تركز على الطريقة التي يمكنك من إيصال رسالتك إلى الشخص الآخر لا العكس. إن مفهومنا عن التواصل يجعل المشاركين في حلقات البحث يعيدون النظر في هذه النظرية.

نقول أنك تتواصل مع الآخرين بشكل جيد إذا كنت مستمعاً جيداً. إذ لا يمكنك أن توصل رسالتك إلى الشخص الآخر إلا بعد أن تسمح لرسالته بالوصول إليك. وحينئذ تعلم ما تقوله له لأنك استمعت إليه جيداً بحيث عرفت ما الذي سيؤثر فيه. كما أن ذلك من شأنه أن يرضيه ويجعله يتقبل رسالتك القادمة إليه.

وهناك سبب آخر في كوننا نعتقد أن ما سنقوله أهم مما نسمعه وهو يرجع لطريقتنا في محاولة التأثير على الآخرين. عندما نحاول أن نقنع شخصاً بأداء عمل ما فإننا نقع في أسر الأسئلة التقليدية الآتية التي تؤدي إلى الفشل:

- ماذا أقول لأجعل هذا الشخص يفعل كذا؟
- ما هي أفضل حجة اقناع استخدمها معه؟
- ما هي أفضل صيغة للسؤال؟
- هل أختبر تأثير هجومي على شخص آخر؟
- تُرى هل للتهديد فائدة؟

تعتمد كل هذه الأسئلة على ما ستقوله، وهو منطلق ذاتي محكوم عليه بالفشل. والآن قارن مجموعة الأسئلة السابقة بالأسئلة الآتية:

- لماذا يقاوم هذا الشخص طلبي؟
- ما هي الظروف التي يمر بها هذا الشخص الآن وتسبب هذه المقاومة لديه؟
- ما هي طموحاته وأهدافه ومخاوفه ورغباته؟
- كيف ستؤثر فيه فكرتي؟
- ما هي الحجج المقابلة التي قد تستخدم ضد طلبي؟

تعتمد مجموعة الأسئلة هذه على الأمور التي يحتاج هذا الشخص أن يسمعها كي يقتنع. وتركز على استخدام استراتيجية المستمع، ولهذه الاستراتيجية فرصة ممتازة للنجاح.

لم يسأل طوني نفسه هذه الأسئلة مطلقاً، ولو فعل لما حدثت له أية مشاكل.

إننا مهتمون بحاجاتنا أكثر من حاجات الآخرين

لعلك رأيت حقائب مخازن ستو ليونارد التي كتب عليها:

- القاعدة الأولى: الزبون دائماً على حق
- القاعدة الثانية: إذا كان الزبون مخطئاً أعد قراءة القاعدة الأولى.

يقول هذا القانون البسيط أنه في سبيل خدمة الزبائن بصورة أفضل ينبغي النظر إلى كل التعاملات من خلال أعين الزبائن حتى لو كانت أعينهم متحيزة أو قاصرة أو عمياء.

إنك تبدأ بتغيير الآخرين حالما تنظر إلى المشكلة بأعينهم وتسمعها بأذانهم. كان جل اهتمام طوني هو إرضاء إدارة الشركة وبالتالي لم ينظر إلى المتجر بأعين موظفيه أو زبائنه. كان اهتمامه الأوحده منصباً على الإحباط الذي يواجهه وهكذا نسي كل ما عداه.

ومرة أخرى نرى المفارقة المأساوية: كلما ازداد تركيز المرء على مشاكله الشخصية ازدادت المشاكل التي يسببها للآخرين، الأمر الذي يخلق المشاكل له شخصياً.

كيف ننقذ هذه الوصية؟

ستشكل هذه الوصية جزءاً من طقوسك اليومية عندما تتبين قيمة الاستماع، وتمارس الاستماع الفعال، وتتعلم كيف تسيطر على عواطفك وتوقع نتائج أفعالك.

غير موقفك تجاه الاستماع

إن الاستماع ليس مهارة بقدر ما هو موقف. لذا لا سبيل لكي تكون مستمِعاً جيداً إلا أن ترغب أنت بذلك. ما هو الدافع؟ تأمل بعض فوائد الاستماع بدل التكلم:

- إعطاء الآخرين الفرصة كي ينفسوا عن أنفسهم.
- معرفة الجواب الصحيح على أقوالهم.
- اقتباس أفكار جديدة من الآخرين تساعدك في حل مشاكلك.
- اكتساب احترام الأشخاص الذين تود التأثير فيهم.
- تفادي التورط في مشاكل وهذا على الأغلب حصيلة عمل الفم لا الأذنين.

ابدأ اليوم بالتفكير في الاستماع بوصفه عاملاً أساسياً في نجاحك الشخصي والمهني، وباعتباره عملاً إيجابياً لا سلبياً. إنك تبدأ بالتأثير في الآخرين حالما تعيرهم آذاناً صاغية.

مارس الاستماع الفعال

- اتبع الخطوات التالية كي تتقن فن الاستماع الفعال:
- ركّز اهتمامك على الشخص الآخر وانظر في عينيه مباشرة، لا تغفل عن تعبيرات وجهه، وسواء كنت جالساً أو واقفاً فليكن ذلك بوضعية متببهة ليتأكد الطرف الآخر أنك مصغٍ إليه.
 - أبعد عن ذهنك الأفكار الأخرى التي تشتت انتباهك.

قاوم ميل ذهنك إلى تهيئة الحجج المقابلة. إن ذهنك يعمل بسرعة أربع مرات من سرعة التحدث الوسطية: لذا قاوم إغراء تشتت الذهن.

■ اطرح أسئلة، استوضح، ابحث عن المعاني الدفينة والعميقة، أنصت للرسالة الضمنية المستترة وراء الكلمات لا الرسالة الواضحة المنطوقة فحسب.

■ أخبر الشخص الآخر ما الذي فهمته من حديثه، توسّع معه في شرح أي غموض أو سوء فهم أو تفاهم مثال: «هل هذا ما تعنيه؟ هل أفهم من حديثك كذا...؟ هل تود أن تقول كذا... وكذا».

■ وأخيراً أجب على ما سمعته. صف موافقتك على ما قيل لك أو دهشتك أو أي رد فعل آخر.

سيطر على غضبك وإحباطك

ليس بوسع الآخرين أن يجعلوك غاضباً، بل أنت الذي تجعل نفسك غاضباً. قد لا يكون بمقدورك السيطرة على ما يفعله الآخرون معك، ولكن يمكنك السيطرة على طريقة استجابتك لهم.

إذا شعرت أنك على وشك أن تفقد السيطرة على أعصابك خذ نفساً عميقاً، استنشق الهواء ببطء وازفره ببطء، وتذكر الأمور التالية عندما تغضب من الآخرين:

■ يستبعد أن تكون الإجابة الغاضبة مقنعة للطرف الآخر

ولكنها قد تجعله يغضب. ولذلك لا تنشق عن النقاش
الحاد أية أفكار خلاقة.

- إذا بقي الشخص الآخر هادئاً في حين أنك استشطت
غضباً فاعلم أن ذهنه المتيقظ سيلحق بك الهزيمة.
- صدق أو لا تصدق: إن الشخص الذي يثير غضبك
يشعر بأنه محق تماماً كما تشعر أنت عندما تثير غضب
الآخرين. لذا حاول أن تفهم سبب تصرف الشخص
الآخر. إلجأ إلى التحليل وعندئذ لن تغضب.
- تحدث عن غضبك. إذا وجهت نفسك إلى مشاعرك
سوف يهدأ غضبك، وهذا الأمر من شأنه أن يهدئ
المناقشة تدريجياً.
- عندما تشتعل النفوس ادع لاستراحة تهدأ خلالها
الأعصاب. ففي اللحظة التي تشعر فيها أنك على وشك
أن تفقد السيطرة على أعصابك يكون عقلك المنطقي هو
الذي يتحدث إليك، فأنصت له. إنه يخبرك أنك على
وشك أن تقول أو تفعل شيئاً ستندم عليه لاحقاً. وتذكر
أن هناك ثلاثة أشياء لا يمكن استردادها: الوقت
الضائع، السهم بعد إطلاقه، والكلمة بعد نطقها.
- وأخيراً ابتعد عن الأشخاص الفاسدين وأولئك الذي
يستمتعون بإثارتك. اعمل عن طريق وسطاء أو وكلاء إن
أمكن. وإذا فشل ذلك كله ابتعد عنهم وليكن جزاؤهم
منك الرفض الذي يستحقونه (انظر الوصية العاشرة).

توقع نتائج أفعالك

إن أي عمل تقوم به اليوم سيكون له تأثير غداً. لذا قبل أن تحاول تغيير تصرف شخص ما تأمل في النتائج فيما لو نجحت في ذلك، وعلى سبيل المثال: إذا كنت على وشك أن تقنع أحد مرؤوسيك بتولي مسؤوليات إضافية، فكر إذا كنت على استعداد لدفع ثمن ذلك؟ فلننظر إلى النتائج المحتملة:

- 1 - منح هذا الموظف علاوة إضافية عند الترفيعات
- 2 - تخصيص وقت طويل لشرح هذه المسؤوليات الإضافية والتدريب عليها والإجابة على الأسئلة والاستفسارات وتقييم النتائج.
- 3 - قبول أداء منخفض في هذا القطاع إلى أن يتمكن هذا الموظف من اتقان المسؤوليات الجديدة.
- 4 - قبول أداء منخفض في بعض المجالات أو رفع مسؤوليات أخرى عن عاتق هذا الموظف.
- 5 - التعامل مع موظفين آخرين أغضبهم عدم إسناد المسؤوليات الجديدة إليهم.
- 6 - التخلي لهذا الموظف عن جزء من أكثر أعمالك متعة بالنسبة إليك.

تذكر عندما يعدك الآخرون بصنع غداً جديد، أن هذا الغد الجديد هو سبب جهودك.

تصور نفسك في المستقبل. فكّر في كل النتائج الممكنة

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

لطلباتك. لا تكن قصير النظر بحيث يسبب الغد الذي ترسمه
ألماً أكثر من اليوم الذي تحاول الفرار منه.

خلاصة الوصية الثانية:

- غيّر موقفك تجاه الاستماع
 - مارس الاستماع الفعال
 - سيطر على غضبك وإحباطك
 - توقع نتائج أفعالك
-

«لكي تقول الكلمة المناسبة في الوقت المناسب
الزم الصمت أكثر الوقت»

جون و - روبير

ادخل إلى الموضوع مباشرة

إن أحد الأسباب الشائعة لإخفاقنا في دفع الآخرين لعمل ما، هو أننا لا نخبرهم إلى أين نريدهم أن يذهبوا. لا تدر وتلف حول الموضوع وتلّمح إليه... عليك أولاً أن تعرف ماذا تريد على وجه الدقة ولماذا تريده. احصل على دعم الآخرين لدافعك. قابل الشخص المعني، اذكر المشكلة، استمع للإيضاحات، واطلب التغيير الذي ترغب به.

البائع الأفضل

تم استدعاء خبير إداري ليقدم تدريباً خاصاً لموظفة كبيرة في إحدى وكالات السفریات. ورغم أن ماري مورغان كانت البائعة الأفضل في المكتب وعلى درجة عالية من الانتاجية والأداء إلا أن سلوكها كثيراً ما سبب الإحباط لمديرة الوكالة، فقد كانت تحتدّ أحياناً كثيرة في تعاملها مع زملائها ورؤسائها والزبائن.

كان صبرها ينفذ بسرعة عند تدريب الموظفين الجدد الذين يطلب إليها تدريبهم. وكثيراً ما خالط أداؤها المتميز تلميحات ساخرة ونظرات باردة متهكّمة.

وكان أكثر ما يغیظ المديرة أن بقية الموظفين كانوا ينظرون لماري كقدوة لهم ويلجأون إليها مراراً لطلب العون. والحقيقة أن المديرة كانت، لبعض الوقت، تعتبر ماري نموذجاً رائداً

وتأمل أن ينسحب نجاحها في العمل على بقية الموظفين. ولكن سلوكها المتقلب مع ما يخالطه من بعض الغيرة لم يؤهلها لتكون نموذجاً حسناً يُقتدى به.

طلبت مديرة الوكالة إجراء جلسات تدريب لماري لكي تعرف تأثير سلوكها على بقية الموظفين. وهياً الاستشاري نفسه لمواجهة صعوبة مع ماري متوقعاً منها الكثير من الإنكار والدفاع عن النفس.

إلا أن هذه المواجهة لم تحدث وذلك بفضل سهو بسيط من قبل المديرة. اتضح هذا السهو عندما ذكر الاستشاري لماري عرضاً أن المديرة ترغب أن تكون ماري نموذجاً يُحتذى به في المكتب. فأجابت ماري: «من؟ أنا؟ لم أعلم أبداً أن المديرة تنظر إليّ هكذا. كانت دائماً تقول أن من المهم جداً بالنسبة إليها أن تعاملنا جميعاً بنفس الطريقة. وبصراحة كنت أستاذ من ذلك نظراً لخبرتي الطويلة في العمل.. يسرني جداً أنها تريدني أن أكون نموذجاً رائداً. وسأبذل جهدي للسيطرة على حدة طبعي لأكون مثلاً لغيري. كانت المديرة دوماً تنتقد عصبيتي، في حين لم تكن تنتقد غيري بنفس الدرجة. الآن فقط عرفت لماذا كانت توجه النقد لي من دون الآخرين. ولكن لماذا لم تطلب مني أن أكون نموذجاً رائداً؟».

وبالفعل لماذا لم تقم مديرة الوكالة بإخبار ماري عن سبب ضرورة تغيير سلوكها؟ ما الذي يمنعنا من الدخول إلى الموضوع

مباشرة وأن نكون صريحين ومباشرين مع الأشخاص صعب
المراس في حياتنا؟

أسباب مخالفة هذه الوصية:

يعود السبب الرئيسي لمعظم مشاعر الإحباط التي تصيبنا من الآخرين إلى إخفاقهم في تحقيق توقعاتنا. إن من أسباب عدم تحقق التوقعات أن تكون غير واقعية بالنظر إلى قدرات الشخص الآخر ودوافعه، أو أن تكون غير ملائمة للموضع والموقف أو لمفهوم الشخص الآخر عن نفسه، أو أن تكون كثيرة جداً. ولكن السبب الرئيسي لعدم حصولنا على ما نريد من الآخرين هو أننا لا نطلب ما نريد. أي أننا لا نحدد ما هي توقعاتنا.

إننا نخاف من ذكر توقعاتنا

إن الخوف هو السبب الرئيسي الذي يمنعنا من أن نخبر الآخرين عن التصرف الذي ننتظره منهم بدقة. ويتخذ هذا الخوف واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية:

إننا نخشى أن نبذو وقحين إذا حددنا بوضوح وبشكل حاسم وقطعي ما الذي نريده من الآخرين. ولكن إذا سألت الآخرين عما يتوقعونه منك عندما تخبرهم عن توقعاتك منهم فإنك حينئذ لن تكون عدوانياً على الإطلاق. بل إنك تضع النقاط على الحروف بالنسبة لكل المعنيين على السواء. ولن

يستاء الموظفون من المديرية إذا بيّنت لهم أهم عشر نقاط تريدها منهم وبنفس الوقت طلبت منهم ذكر ما الذي ينتظرونه منها لتكون عند حسن توقعاتهم.

إن الخوف من الرفض قد يثنيك أيضاً عن إخبار الآخرين عن توقعاتك منهم. فأنت لست المدير الوحيد في العالم الذي يخشى إبلاغ موظفيه بدقة عما يتوقعه منهم مخافة أن يرفضوا هذه التوقعات. كما أن مصارحة الآخرين بكل ما تريده قد يشكل ضغطاً كبيراً عليهم وقد يؤدي بهم إلى الشعور بالفشل.

والخوف الآخر الذي علينا أن نذكره هو الذي يعاني منه الكثيرون ولا يودّون الاعتراف به: وهو رغبتهم بتفادي إعلان قيمهم الضمنية على الملأ.

عندما نعلن عن احتياجاتنا كلها يعرف الآخرون الكثير عنا، ويصبحون في وضع يسمح لهم بتحديد مستوى الأداء الذي يرضينا. ويتردد بعض الأشخاص في الإفصاح عن حاجاتهم لئلا يكونوا عرضة لدوافع الآخرين الشريرة. هذا الخوف قد يكون له ما يبرره بالنسبة لبعض الأشخاص في حياتنا ولكننا كثيراً ما نلجأ لهذا العذر لإخفاء توقعاتنا عن الغير ونعاني نتيجة لذلك من أدائهم المُضلل.

وفي مثال «البائع الأفضل» يعود السبب الرئيسي في أن مديرة وكالة السفريات لم تطلب من ماري أن تكون نموذجاً رائداً لبقية الموظفين إلى أنه ليس بوسع المديرية أن تقدم لماري

تعويضاً مالياً أو ترفيحاً وظيفياً مقابل هذا الطلب وكانت واثقة من رفضه .

إننا نفترض أن الآخرين يعرفون ماذا نريد

السبب الثاني لكوننا لا نخبر الآخرين عن توقعاتنا هو أننا نفترض أنهم يعرفونها فعلاً. فالتصرف الذي نريده منهم واضح جداً بالنسبة لنا بحيث نظن أنه واضح كذلك بالنسبة للآخرين.

دعا مجلس إدارة مدرسة مستشارة تعليمية لتقديم المساعدة بشأن تقصير المشرف على المدرسة في أداء عمله. وبعد دراسة الوضع قدمت المستشارة تقريرها، وذكرت لمجلس الإدارة أن المشرف لا يعلم بالتحديد أسباب عدم رضى مجلس الإدارة عن عمله. وعرضت على مجلس الإدارة أن تقوم هي بوضع لائحة تتضمن بالتحديد ما يُتوقع من المشرف أدائه مع وصف مفصل لكل بند من الأعمال التي عليه أدائها كي يكون عمله مرضياً لمجلس الإدارة. وكانت المستشارة على وشك أن تطلب من مجلس الإدارة تحديد مدة زمنية لإنجاز كل عمل من أعمال المشرف عندما قاطعها رئيس مجلس الإدارة صارخاً: «هل تمزحين؟ إن هذا الرجل شخص محترف، حائز على الدكتوراه، وكان مشرفاً على مدرسة كبيرة قبل أن يأتي إلينا! هل تريدون أن أقول أني أنه لا يعرف كيف يؤدي عمله؟» وبتعبير آخر كان على المشرف أن يدرس «قراءة الأفكار» ضمن مواضيع اطروحته!!.

تتميز كل علاقة سواء في العمل أو في المنزل، بمجموعة محددة من التوقعات من كلا الطرفين. والأمر الذي يوفر السعادة لكل الأطراف المعنية هو أن توضع كل التوقعات على المنضدة قبل تفعيل العلاقة. وقد قام مجلس إدارة المدرسة المذكورة بطرد المشرف، وطلب من المستشارية نفسها اختيار مشرف جديد. ووافقت المشرفة على ذلك إنما بشرط واحد: وهو إعطاء كل مرشح لهذه الوظيفة لائحة تحدد الأعمال التي يتوقعها منه مجلس الإدارة - غير الأعمال الروتينية العادية المطلوبة في هذه الوظيفة - وقد ضمت القائمة 22 عملاً مختلفاً.

نحن لا نعرف ماذا نريد

هناك سبب ثالث يعوقنا عن الوصول مباشرة إلى المطلوب، وهو أننا لا نعرف ما هو. إننا نصاب بالإحباط إذا لم تتحقق حاجتنا. ونقع في شرك شعور الإحباط (في معدتنا) بحيث لا نتمكن من التفكير (بعقولنا) بطريقة للخروج منه. نطلب من الآخرين تنفيذ توقعاتنا في حين لا نتوقف دقائق للتفكير في ماهية هذه التوقعات فعلياً.

كانت مديرة وكالة السفريات في الفقرة الخاصة «بالبائع الأفضل» تعلم أنها تريد نموذجاً رائداً إيجابياً في المكتب. ولكن لم يكن لديها تصور عقلي واضح لطريقة تصرف هذا النموذج الرائد الإيجابية - هذا عدا تفادي السلوكيات السلبية والسيطرة على الغضب والحدة - ولم تستطع أن تحدد كيف سيتصرف هذا

النموذج فيما يتعلق بواجباتها أو واجبات المدير المساعد لها. وعندما سُئلت عن تحديد تصرف «النموذج الرائد» أجابت: «أنا لا أعرف بالضبط. أريد فقط أن يكون قدوة للآخرين» ولم يكن بوسع ماري أن تفعل الكثير أمام هذا الغموض.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

يتطلب الوصول المباشر إلى الهدف أربع خطوات:

أولاً: صور بوضوح السلوك الجديد الذي تطلبه من الشخص الآخر، **ثانياً:** تأكد من صدقك مع نفسك بشأن سبب رغبتك بتغيير سلوك الشخص الآخر، **ثالثاً:** أخبر الشخص الآخر عن المشاكل الناجمة عن الوضع الراهن، **رابعاً وأخيراً:** اطلب التغيير المرغوب بكلمات محددة.

صوّر التغيير الذي تريده

ما الذي تريد من الشخص الآخر أن يفعله بالتحديد. ما هو شكل السلوك الجديد؟ كيف يبدو؟ ما هي ملامحه وصفاته؟ ركز على النواحي الإيجابية لا السلبية، أي على ما تريده لا على ما لا تريده. اهتم بالمستقبل ولا تنبش وحل الماضي.

لو التزمت مديرة وكالة السفريات بهذه النقاط لطلبت من ماري ما يلي:

1 - أن تحافظ على هدوئها عند حدوث مصاعب.

- 2 - أن تتحلى بالصبر عند تعليم الموظفين الجدد والإجابة على أسئلتهم - حتى السخيفة منها - في روح من التعاون الفعال.
- 3 - أن تكون دبلوماسية مع موظفي شركات السفر غير المتعاونين .
- 4 - أن تكون دقيقة ومتفهمة مع الزبائن الذين يغيرون مواعيدهم أو لا يتبعون التعليمات أو يطالبون بأمور غير واقعية .
- 5 - أن تخصص 10٪ من وقتها لتدريب الموظفين الأقل خبرة منها .

اعرف سبب رغبتك بالتغيير

ماذا سيحقق السلوك المطلوب لك ، ولشخص الآخر ، وللمؤسسة التي تنتمي إليها؟ هل تسعى للتغيير لتحقيق مصلحة عامة مثل إنجاز أهداف المؤسسة ، أم أن دوافعك أنانية المنشأ مثل السيطرة على الشخص الآخر ، أو تقليل مجازفاتك الشخصية؟ إذا كان مقصدك الحقيقي هو تحقيق الصالح العام فينبغي أن تستمر في جهودك للتغيير . أما إذا كان طلبك يستند إلى دوافع أنانية فستجني ثماراً فاسدة على المدى البعيد .

لعل مديرة وكالة السفريات رُتبت دوافعها حسب الأهمية كما يلي :

- 1 - أريد التخلص من شكاوى الموظفين وشركات السفر

والزبائن . ويتم هذا الأمر إذا ارتقت ماري بسلوكها إلى المستوى المطلوب .

2 - أريد زيادة إنتاجية الموظفين . وهذا سيتحقق عندما تصبح ماري ذات تأثير إيجابي عليهم يؤمن التوازن لا الفوضى بينهم .

3 - عندما تصبح ماري نموذجاً رائداً إيجابياً فإنني لا اضطر للإشراف بنفسني على الموظفين .

إن من الأهمية بمكان أيضاً مدى استعدادك لبذل الجهد الدؤوب مع الشخص الذي تود إجراء التغيير في سلوكه . ينبغي أن تكون مثابرتك أكثر من مقاومته . وكلما زادت رغبتك في الوصول إلى هدفك ، اقتربت من الهدف أكثر .

ادعم دوافعك وأهدافك واستراتيجيتك بالمؤيدات الضرورية

شاور بتكتم واحداً أو أكثر من معارفك الذين تثق بحكمتهم قبل أن تقابل الشخص المعني وتفصح له عن طلبك . استشرهم بشأن شرعية هدفك وصحة دوافعك وفكر في آرائهم قبل أن تتابع سيرك . إن التقييم الحيادي من شأنه أن يساعدك على التمييز بين ما تريده وما تحتاجه . وكمثال على ذلك استشار صاحب مخزن صغير أحد مؤلفي هذا الكتاب كيف يجعل موظفيه يقبلون فكرة ارتداء ستره موحدة فضفاضة فقال الاستشاري : «لماذا تريد منهم أن يرتدوا هذا الزي؟ ما هدفك

من ذلك؟» فقال: «لكي يظهروا بمظهر موحد» أجاب الاستشاري: «لماذا تريد أن يظهروا بمظهر واحد؟» وبعد أسئلة عدة وإجابات أخرى تبين لصاحب المخزن أنه في الحقيقة يريد من موظفيه تحسين خدمة الزبائن. وهذه الحاجة الشرعية لا علاقة لها بارتداء الزي الموحد. وبالتالي تراجع عن هذا الطلب حالما اتضح أنه لا علاقة له بالحاجة المبررة.

حدد المشكلة للشخص المعني

عندما تتضح لك صورة هدفك تصبح مستعداً للتحدث عن طبيعة المشكلة للشخص المعني.

اتبع الخطوات الثلاث التالية:

- 1 - صف الوضع الحالي. أخبر الشخص الآخر عن الحادثة أو السلوك أو الأداء الذي يقلقك. أعط أمثلة. لا ينبغي أن تكون أول كلمة تنطقها هي «أنت..» بل ركز على «الذي يحدث» بدلاً من الذي يفعله هذا الشخص، هذا إن أمكن التفريق بينهما.
- 2 - أخبر الشخص الآخر كيف يسبب هذا التصرف مشكلة بالنسبة للمؤسسة أو لك أو لعلاقتكما. كن محدداً.
- 3 - أخبر الشخص الآخر عن شعورك تجاه هذا الوضع. لا تمارس دوراً تأديبياً ولا تحاول أن تجعل الشخص الآخر يشعر بالذنب.

كان على مديرة وكالة السفريات أن تحدد المشكلة كما يلي :

إن الجو العام في المكتب ليس على النحو الذي يكفل لنا تحقيق الأداء الأفضل من موظفينا. وإنني اعتبرك أحد أهم العوامل المؤثرة في هذا الجو، لأن بقية الموظفين ينظرون إليك عالياً وأنا كذلك. فقد كانت مبيعاتك في السنة الماضية أعلى بـ 40٪ من مبيعات أي شخص آخر.

وقد لا يستطيع الآخرون أبداً مجاراتك في ذلك. ولكن لعل أداءهم يتحسن بفضل مساعدتك لهم. إنهم حالياً وللأسف يترددون في الاستفادة من خبرتك. إذ لا يزالون يخافون من حدة طبعك التي ناقشنا أمرها سوية والتي أخذت بالتحسن.

بالأمس على سبيل المثال وجهت لهيلين ملاحظة قاسية حين نفذ صبرك معها لعدم قدرتها على استيعاب نظام حجز بطاقات الطيران الجديد وقلت لها:

«لقد مضى عليك ثلاثة أشهر هنا ولم تتعلمي شيئاً بعد البتة» وقضت هيلين نصف ساعة في الحمام وهي تبكي. وقد حدثت حالات مشابهة مع موظف شركة السفر الذي اتصل بك يوم الثلاثاء، وذلك الزبون الذي وجه رسالة شكوى إلى إدارة الشركة في الشهر المنصرم. إن ما يقلقني هو ثلاثة أمور:

أولاً: موظفو الشركة الذين لا يحصلون من أفضل عنصر بشري في الشركة على التوجيه الذي يحتاجونه ليحيدوا

أعمالهم، ثانياً: بالنسبة لولاء زبائن الشركة، ثالثاً وأخيراً: إنني أهتم بك وبترفيعتك الوظيفي، وأود لو كانت تقارير أدائك تتناسب مع أرقام مبيعاتك. إذ أن هذا الأمر من شأنه أن يؤهلك للتقدم المستمر في الشركة.

استمع للشروحات

غالباً ما تكون متأكداً من معرفة سبب التصرف الاشكالي لدى الآخرين. نعم، قد تكون لديك فكرة جيدة عن سبب تصرفهم هذا ولكنها قد تكون أيضاً بعيدة عن الواقع. لعل مبرراتهم لا تهتمك كثيراً، ولكن الأفضل لك أن تمنحهم فرصة لشرح الأسباب. وعندما تنصت إلى ردهم على تقريرك عن الحالة الراهنة، ولماذا تشكل مشكلة بالنسبة لك، وكيف تشعر أنت تجاه هذا الوضع، قد تعرف أشياء تغير وجهة نظرك بالموضوع. وحتى إذا لم يضيفوا لمعلوماتك أي جديد فإنك باستماعك إليهم تضمن تعاونهم بعد أن ينفسوا عن المشاعر المكبوتة لديهم.

اطلب التغيير الذي تريده

قل ما تريد. حدد بالضبط ما تريده بشكل حاجة تود تلبيتها. أخبر الشخص الآخر كيف سيكون شكل التصرف بعد التغيير. لا تُلْمَح للموضوع تلميحاً، ولا تلف وتدور حوله، ولا تترك شيئاً من التفاصيل بدون تحديد.

انتبه كي لا يكون خطابك توبيخاً. إن الحديث المباشر لا يعني الخشونة أو عدم مراعاة شعور الآخرين. عليك أن تكون إيجابياً، داعماً، مؤكداً بقدر ما تستطيع. إن تفاؤلك سيعبر عن اهتمامك ويشجع جهود الآخرين كي يرتقوا إلى مستوى توقعاتك.

وبإمكان مديرة الوكالة أن تطلب ما تريد كما يلي: «أنا بحاجة إليك لتكوني نموذجاً رائداً في هذا المكتب وكم أود ألا يشعر الموظفون بالحرَج عند اللجوء إليك لتقديم مساعدة لا يستطيع غيرك أن يقدمها لهم. أحب أن يرى الموظفون معاملتك للزبائن بود ومرح وصبر. وأريد أن تكون دبلوماسيتك وسيطرتك على نفسك وكفاءتك المعهودة مثلاً يحتذى للموظف الممتاز في هذا المكتب. أريد منهم أن يتعلموا منك. وأخيراً أرجو أن أتمكن من منحك 95 درجة من 100 في تقرير أدائك القادم».

خلاصة الوصية الثالثة:

- صوّر التغيير الذي تريده
- أعرف سبب رغبتك بالتغيير
- ادمع دوافعك وأهدافك واستراتيجيتك بالمؤيدات الضرورية
- حدّد المشكلة للشخص المعني

- استمع للشروحات
 - اطلب التغيير الذي تريده
-

«البراعة هي أن تحرز نقطة دون أن تكسب عدواً».

هوارد و.نيوتن

عليك بتغيير ما يفعله الآخرون لا ماهيتهم

قد تكون المواقف هي السبب الدافع للتصرفات، ولكن يصعب لا بل يستحيل تغييرها. وأي سلوك جديد يصبح عادة متبعة على الأغلب بعد تكراره 21 مرة، وهذه العادة بدورها تولد موقفاً جديداً يعزز السلوك ويقويه.

الشخص الذي يميّز جنسياً

كافح جاك ستيرنز مدة 33 عاماً خلال عمله في شركة إنترنتيك - وهي شركة هندسية كبرى - إلى أن أصبح نائب المدير لشؤون التصنيع. بدأ عمله في الشركة في قسم البيع، وعمل بجد طوال هذه السنوات وحصل على ترقّيات بطيئة ولكن مستمرة إلى أن وصل إلى مجلس إدارة الشركة.

بدا قرار المدير التنفيذي المتضمن ترقية جاك من بين عدة مرشحين شباب صائِباً. فقد جلب معه ثروة من الخبرة الطويلة وضعها فوراً موضع التنفيذ في تصحيح القصور في الإنتاج. وفي الوقت نفسه ترأس مبادرات عدة ترمي إلى رفع مستوى مراقبة الجودة إلى مرتبة أعلى بكثير مما قد تم في عهد من سبقوه في هذا المنصب. وأخذت سنوات الخبرة الطويلة لجاك تؤتي ثمارها لشركة إنترنتيك.

لسوء الحظ ظلّت غمامة سوداء نشاط السنة الأولى لجاك

في منصبه الجديد، إذ قام نائب المدير لشؤون الموظفين بإبلاغ المدير التنفيذي عن شكاوى ضد جاك واردة من ثلاث موظفات في الشركة: مديرتين في قسم التصنيع ونائبة المدير للاتصالات. واتهمته كل واحدة منهن بالتمييز ضدها.

فاللغة التي كان يستعملها جاك كانت انعكاساً لموقفه النفسي تجاه النساء، حيث يشير إليهن بكلمة «فتيات» أو «الشابات اللطيفات» أو «عزيزاتي». كان يقدر إنتاج الذكور أكثر من إنتاج الإناث، واتضح هذه المحاباة في ردوده على آراء المديرات لديه خلال الاجتماعات.

كما أنه لم يفعل أي شيء لتصحيح تمييز المهندسين الذكور على الإناث في الترقيات السابقة في قسم التصنيع على مدى سنوات عدة.

حذر نائب المدير لشؤون الموظفين المدير التنفيذي، ونبهه إلى ضرورة معالجة هذا الوضع. فقد كان تصرف جاك يثبط بعض أفضل موظفات الشركة، ويعطي سمعة سيئة لشركة إنترتيك تحرمها من توظيف شابات متمرسات بالعمل واعدات. وقد ترفع دعاوى ضد الشركة.

استدعى المدير التنفيذي جاك لمقابلته فوراً لبحث هذه المشكلة. بقي جاك منصتاً أغلب مدة الاجتماع الذي امتد لساعتين، كان هذا الأمر مشجعاً، ولكنه أنكر أن يكون قد سمح لمشاعره تجاه النساء أن تؤثر في إدارته لقسم التصنيع.

وفي صباح اليوم التالي طلب المدير التنفيذي المساعدة من مستشارة إدارية. وافقت المستشارة على تزويد جاك بكتاب جيد يبحث موضوع التمييز الجنسي في مواقع العمل، وأن تقدم له الاستشارات - سرّاً - وعلى مدى شهرين قادمين حول أسباب موافقه ونتائجها.

وقال لها المدير التنفيذي «فلنجعل من جاك مديراً جيداً بحيث تسميه منظمة النساء العاملات نفسها: المدير الأفضل لهذا العام». والتقى كذلك بكل السيدات المشتكيات على حدة وأكد لهن أن الإجراء اللازم قيد التنفيذ.

وبعد سبعة أشهر تلقى المدير التنفيذي رسالة من محام يمثل ستاً من الموظفات يدعين على شركة إنترتيك بقضية تمييز نموذجية.

أسباب مخالفة هذه الوصية:

لماذا فشلت خطة المدير التنفيذي؟ لماذا لم يغير جاك سلوكه بحيث يجنب الشركة الدعوى القضائية؟ تصعب الإجابة على السؤال الثاني ما لم نطلع على نفسية جاك من الداخل. أما الإجابة على السؤال الأول فهي مؤكدة: فشلت الخطة بسبب الهدف المحدد للتغيير. فقد اختار المدير التنفيذي أن يغير موقف جاك لا تصرفاته وبدل أن يستهدف أفعال جاك استهدف جاك نفسه.

تبدو المواقف وكأنها أفضل هدف

إذا كان لأحد الأشخاص موقف سيء من أمر ما، فإننا نرى عادة أنه لا بد من إجراء تغيير في هذا الموقف، وهذا نادراً ما يكون منطقياً. فالمشكلة ليست في الموقف «السيء» بل في السلوك غير المقبول الذي قد ينشأ عنه. ونؤكد على «قد» فليس بالضرورة أن تؤدي المواقف السلبية إلى سلوك سلبي. وعلى سبيل المثال نحن نعرف موظفين يمقتون رؤساءهم ولكنهم يعاملونهم باحترام ويؤدون واجباتهم بشكل رائع، وبالتالي ليس لدى الرؤساء أي مبرر للتذمر، حتى لو علموا بشعور موظفيهم تجاههم، وكثير منهم لا يعلمون ذلك. ويكمن الخلل في ما يفعله الناس لا في ما يفكرون فيه. لاحظ أنه لا يوجد قوانين ضد التحيز (وهو عملية فكرية) إنما يوجد فقط قوانين ضد التمييز (وهو عملية سلوكية).

وهناك سبب آخر يدعونا إلى عدم جعل الموقف هدفاً للتغيير وهو ضخامة هذه المهمة. فالناس طوال حياتهم يدأبون على تشكيل القيم والمعتقدات والأفكار التي تركز عليها مواقفهم، فأية فرصة لدينا للنجاح في تغيير هذه القناعات خلال يوم أو اسبوع أو شهر أو حتى خلال سنة واحدة؟.

وأخيراً فإن المواقف تعشش داخلنا، وهي بالتالي تمثل جزءاً خاصاً من وجودنا نفسه، وأية محاولة لتغييرها تعني بالضرورة اقتحام نسيجنا الداخلي. وهذا يفسر سبب اتجاه أكثر

الناس إلى اتخاذ موقف الدفاع الشديد حين يقاومون أية محاولة لتغيير مواقفهم.

إننا نسلّم أنفسنا للغضب

إن الأشخاص صعبى المراس يمتحنون صبرنا. وعندما يجابهون أفكارنا بمقاومتهم الملحة فإننا نغضب ونصاب بالإحباط، وهذه صفة بشرية فينا. ولكن عواطف الإحباط والغضب هذه قد تدفعنا للتصرف ضد الشخص الصعب نفسه في حين يتوجب علينا أن نجابه السلوك المزعج الذي هو المشكلة الحقيقية.

عانى أحد الآباء من القلق طوال سنتين وهو يرى ابنه يتنقل من عمل إلى آخر دون أن يستقر أو يتطور. وأخيراً جلس للتحدث معه عن خطته ومشاريعه، أياً كانت هذه المشاريع، واتضح أن الابن لم يفكر أبعد من اللحظة الراهنة. أصيب الأب بخيبة أمل لما يعتبره «قلة طموح» ابنه، وتضخمت خيبة أمله لشدة محبته لابنه، واحتدّ ونعت ابنه بالكسول واللامبالي. وحيث أن الابن لم يكن بالتأكيد ينوي أن يكون كذلك فقد غضب بدوره من أبيه لقلة تقديره له. وبالطبع قابل الابن انتقادات أبيه ونصائحه بالرفض. وهكذا نرى أن الأب الغاضب هاجم شخصية ابنه بدل أن يركز على ما ينبغي للابن فعله لرسم مستقبل لنفسه.

ولو انه جابه السلوك الذي يزعجه - وهو عدم قدرة ابنه

على رسم مستقبله - لعنّب الأسرة الكثير من الحزن. كان بإمكانه أن يدعو ابنه لقضاء يوم معاً، يصور الابن خلاله المستقبل الذي يريده، وهذا سوف يضع الابن على الطريق الصحيح، ويتيح له الاجابة على أسئلة أبيه القلقة، ويحافظ على مشاعرهما الطيبة.

إننا نظن أن المشكلة في الأشخاص لا في السلوك

نطلب عادة من المشاركين في إحدى حلقات البحث التي نعقدها أن يرفع كل من واجه «موظفاً إشكالياً» يده. وعادة ترتفع أيدي 90٪ أو أكثر من المشاركين. ولك أن تتصور مدى دهشتهم حين تقول: كلا لم تواجهوا «موظفاً إشكالياً» لا أحد في هذه الغرفة رأى «موظفاً إشكالياً»! إذ لا وجود له! بل الموجود فقط هو «التصرفات الإشكالية». إن هذا مهم جداً وذلك لسببين اثنين:

أولاً: حقيقة أن الأشخاص أنفسهم لا يسببون لنا خيبة الأمل بل سلوكهم هو الذي يخيب أملنا.

ثانياً: من شأن هذا المفهوم أن يمنعنا من مهاجمة الأشخاص ويشجعنا على مجابهة المجرم الحقيقي وهو السلوك.

لا تخلطوا بين السبب والنتيجة. «فالشخص الإشكالي» لصاقة نضعها على الشخص الذي يصنع المشاكل بسلوكه.

إننا نخطئ حين نتهم الأشخاص بالنية الخبيثة

هل لاحظت أنك كثيراً ما تفترض أن الأشخاص الذين يتصرفون بطريقة مزعجة، إنما يفعلون ذلك عن قصد؟ هناك سببان على الأقل لكون هذا الافتراض خاطئاً أكثر منه صائباً.

أولاً: أنه يضيفي على الأشخاص صفة المهارة الفائقة أكثر مما يستحقون. تحدث مرة أحد مؤلفي هذا الكتاب إلى مجموعة من نواب المدير في إحدى الشركات وأبلغهم أن العديد من الموظفين يعتقدون أن التقييم المتواضع لعملهم هو مؤامرة لجعل حياتهم صعبة. وقد انفجر نواب المدير بالضحك قائلين: إن آخر شيء بإمكانهم فعله هو التصرف التأمري إذ قلما يتمكنون من التعاون معاً لإنجاز هدف مشترك.

ثانياً: إن قليلاً من الأشخاص نسبياً هم أشرار بقدر ما نعتقد، ونحن عادة نتسرع بالصاق تهمة النية السيئة بالآخرين. إذا لم تصدق ما نقول فاسأل نفسك كم مرة اتهمك الآخرون - خطأ - بتصرفات شريرة.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

إن الأمر الأول والضروري عند السعي لتغيير السلوك هو تخفيف التهديد الذي يمثله سعيك للتغيير إلى الحد الأدنى. والأمر الثاني هو أن تركز جهودك على العمل الذي تريده لا

على الشخص الذي سيقوم به . وتتضمن التوجيهات المدرجة أدناه أفضل النصائح التي عليك اتباعها كي تحصل على سلوك جديد من الآخرين دون أن تستثير دفاعاتهم:

استهدف السلوك الذي يجب تغييره

ما هي المشكلة بالتحديد؟ هل أنت متأكد من أن سلوكاً ما هو الذي يضر بالمؤسسة أو بالشخص الآخر أو بالعلاقة بينكما، لا موقفاً معنياً عليك أن تتعلم كيف تتعايش معه؟

ما هو الضرر الحاصل؟ هل هناك نظام تم خرقه؟ أم أن الأمر لا يتعدى حاجتك إلى السيطرة على الشخص الآخر؟

هناك اختبار بسيط لمعرفة ما إذا كنت تواجه سلوكاً أم موقفاً: إذا لم يكن بإمكانك رؤيته فهو موقف. إذ لا بد كي يكون سلوكاً من أن تستطيع معانيته. لن تستطيع أن تبدأ تحريك الأشخاص ما لم تتمكن من معانية ما تعاني منهم. ظن المدير التنفيذي في مثال «الشخص الذي يميز جنسياً» أن تحيز جاك ضد النساء هو المشكلة، وهذا ليس صحيحاً. تكمن المشكلة فعلاً في طريقة معاملة جاك للنساء. وبدلاً من أن يفكر المدير التنفيذي كالتالي: «كيف أستطيع أن أغير الطريقة التي يشعر بها جاك حيال النساء؟» كان عليه أن يفكر: «كيف أستطيع أن أجعل جاك يتصرف مع النساء مثلما يتصرف مع الرجال؟»

وكان على المدير التنفيذي أن يجابه جاك بالسلوك المحدد

الذي يخلق المشاكل في شركة إنترتيك. ويمكن في حال موافقة الشخصيات المعنية أن يجمعه مع بعض النساء - ومع بعض الرجال مثلاً - ليذكروه بوقائع محددة لسلوكه التمييزي السابق، وما سببه هذا السلوك من نتائج. وبوسع المستشارة أن تسهل هذا اللقاء، كما يمكن أن يقوم المدير التنفيذي بتسهيل عقد هذا اللقاء إذا حافظ على الحياد واطمأنت كل الأطراف المعنية إلى دوافعه الحسنة.

دع السلوك يغير الموقف

تمثل العلاقة التالية إحدى القواعد الأساسية المسلم بها للوجود الإنساني:

المواقف تؤدي إلى التصرفات

أي أن أفعالنا تحكمها ماهياتنا: قيمنا، تحيزاتنا، معتقداتنا، وبالاختصار مواقفنا. وهنا يكمن الخطأ الذي يرتكبه كثير من الناس عندما يسعون لتغيير السلوك عن طريق تغيير المواقف. ويعتقدون أنهم بذلك يعالجون المشكلة من جذورها. ولكن جهودهم هذه ستبوء بالفشل. وكما قال إبراهيم لنكولن: «يمكن تعديل السلوك الإنساني إلى حد ما، إنما لا يمكن تغيير الطبيعة الإنسانية».

لذا وعوضاً عن التركيز على المواقف علينا أن نركز على تعديل السلوك الإنساني الذي هو في هذه الحالة: سلوك

إشكالي معين . و الحقيقة أن الناس يجدون صعوبة في فعل شيء جديد يبدو لهم مخالفاً لمواقفهم . ولكن إذا كان السبب ملحقاً بالدرجة الكافية - مثل أمور الترفيع في الوظيفة أو المحافظة على العمل - فإن الأشخاص يقبلون عادة بتجربة السلوك الجديد وبعد ذلك قد لا تبقى مواقفهم كما كانت عليه سابقاً .

عندما نبدأ بالتصرف بطريقة جديدة فإن عقولنا بعد فترة وجيزة تبدأ بالاعتقاد على هذا التصرف الجديد ونلمس منه فوائد كنا نفتقدها في سلوكنا السابق . ونذكر أن المخاوف التي منعنا من التغيير لا أساس لها ، أو سالب فيها . ثم نتلقى دعماً يساعدنا على تحسين السلوك الجديد وجني فوائد أخرى . وبعد فترة (حوالي 21 يوم عمل حسب خبرتنا) تتغير مواقفنا بالفعل لتستوعب التصرف الجديد ، وبكلمات أخرى تصبح العلاقة السابقة وبشكل أدق كما يلي :

المواقف تؤدي إلى التصرفات والتصرفات تؤدي إلى المواقف

فلنتأمل حالة الأشخاص الذين لا يستخدمون حزام الأمان عند قيادة السيارة . فإذا عرضنا عليهم مبلغ 100 دولار يومياً لمدة ثلاثة أسابيع لقاء وضع الحزام ، فإنهم على الأرجح سيقبلون بهذا العرض . وفي نهاية الفترة سيكون أغلبهم قد اعتاد على وضع الحزام بمجرد ركوب السيارة . وسيتابعون هذه العادة ويبقون في

أمان. وإضافة إلى ذلك لن يشعروا بعد انقضاء هذه المدة بالانزعاج من الحزام، ستكون مواقفهم ضد الحزام قد تغيرت.

وتأمل لو أننا عوضاً عن ذلك خصصنا مبلغ 2100 دولار لمعالجة كل من هؤلاء السائقين نفسياً لاجتثاث مواقفهم المتجذرة في نفوسهم بالنسبة لحزام الأمان، فكم تتوقعون أن يكون عدد مستخدمي الحزام بعد ثلاثة أسابيع من المعالجة أو حتى أكثر من ذلك؟

يصعب كثيراً استئصال تحيزات مثل تحيز جاك ضد النساء. ولكن تعديل تصرفات معينة يمكن أن يعطي نتائج مذهلة. وعلى سبيل المثال لو نصح المدير التنفيذي جاك أن يطلب من السيدات إبداء آرائهن في بداية كل اجتماع، سيصبح هذا التصرف بعد فترة جزءاً من أسلوب الإدارة لديه. وستكفل النتائج الإيجابية: موظفات مسرورات، أفكار جديدة قيّمة، تقدير المدير التنفيذي، بتغيير موقف جاك بالنسبة للاستماع للسيدات.

اشجب الأفعال لا الفاعل

إذا كرهت الطريقة التي تسير عليها علاقتك مع شخص ما، اذكر ذلك وبشكل مباشر. حدّد السلوك أو الأداء الذي يزعجك وافصل هذا السلوك عن الشخص نفسه. وهذا من شأنه أن يقلل رد الفعل الدفاعي والشعور بالتأنيب لدى الآخرين ويشجعهم على الاستماع لما ستقوله لهم.

تتلخّص إحدى الطرق الناجحة كي تتجنب إداة الفاعل في أن تمنع كلمة «أنت» من الورد في بداية انتقادك. ولو قال المدير التنفيذي: «جاك أنت عليك أن تغير موقفك تجاه النساء» لكان بالتأكيد قد تلقى رداً سلبياً. فهذه الكلمة ذات الحروف الثلاثة «أنت» ستدفع بجاك إلى إشهار دفاعاته حتى قبل نهاية الجملة.

والأفضل للمدير أن يبدأ كلامه بجملة تركز على التصرف التمييزي لجاك: «جاك، سمعت أن العديد من السيدات في قسم التصنيع يشعن بأنهن يُعاملن بطريقة غير مهنية. وبالتحديد فهمت أن...» هذه المقدمة من شأنها أن تركز انتباه جاك ورئيسه على السلوك الإشكالي الذي يجب معالجته. ولاستكمال عناصر إداة العمل أخبر الشخص المعني عن الخطأ في تصرفه وكن موضوعياً بقدر ما تستطيع. وإذا كان للمشكلة تأثير في مجال العمل يمكن وصفها مع التركيز على أنها أعاقَت هدفاً مرجواً في العمل. أما إذا كانت المشكلة تسبب الضرر لك أو لعلاقتك مع الشخص المعني أو لشخص آخر، أوضح الأسباب المستوجبة للتغيير من هذه المنطلقات. وكان بوسع المدير التنفيذي أن يفعل ذلك بقوله مثلاً: «إن لهذه الأمور تأثيراً سلبياً على الروح المعنوية للموظفات وقد يُترجم ذلك بشكل أداء منخفض من قبلهن».

وضّح مشاعرك بشكل غير تأنيبي

أخبر الشخص الآخر عن شعورك بالنسبة لما يحدث.

وهذا يدعم قضيتك، ويعمق إدراك الشخص الآخر لتأثير تصرفه، ولكن لا تشعره بالذنب. وفيما يلي نصائح ترشدك لطريقة توضيح مشاعرك بشكل بناء:

- تحاشِ السخرية أو الاتهام أو المواعظ
- لا تنشر مشاعرك أمام الآخرين، ليكون ذلك بينك وبين الشخص المعني وعلى انفراد
- اختر الوقت المناسب بحيث يكون الشخص الآخر مستعداً للتلقي، أي غير غاضب أو خائف أو مضطرب.
- امنح الشخص الآخر الفرصة كي يجيب على ما تقوله، اطلب منه الإجابة.
- تحاشِ البت والقطع مثل: «لن أثق بك بعد الآن أبداً»
- أعرب عن رغبتك بتقديم المساعدة
- أعرب عن تفاؤلك بقدرة الشخص الآخر على التغيير (تذكر ان كل القديسين لهم ماضٍ، وكل الخاطئين لهم مستقبل).

كان بوسع المدير التنفيذي أن يعرب عن مشاعره بالنسبة لتصرف جاك التمييزي كالتالي:

«إنني أشعر بخيبة أمل كبيرة من حصيلة عامك الأول في إدارة القسم. ولكنني أتعهد بالعمل معك لتصحيح هذا الوضع».

احصل على تعهد بتحسين الأداء

احصل على التزام بالتصحيح. وقبل أن تفعل ذلك تأكد من معرفتك لكل الحقائق وأنه ليس هناك سبب وجيه لما حصل سابقاً. امنح فرصة لتفسير السلوك السابق.

اطرح أسئلة لتوضيح أي نقطة قد تكون موضع سوء تفاهم. ولا تدع المناقشة تصل إلى مرحلة العمل التصحيحي ما لم تتوفر لديك القناة التامة بأنك قد أحطت بمجريات الأمور كافة. وعندما تتوفر لك الإحاطة بجوانب الموضوع كلها تصبح مستعداً لتلقي التعهد بتحسين الأداء.

يمكنك أن تقترح على الشخص الآخر الإجراء الذي ترى أنه كفيل بتحسين الأداء أو العلاقة بينكما، والأفضل من ذلك أن تطلب من الشخص الآخر أن يقترح العلاج المناسب. وعلى سبيل المثال يمكنك أن تقول: «بحسب رأيك ما الذي يمنع تكرار هذا الأمر ثانية؟» وينبغي أن يكون الرد على هذا السؤال تعهداً بتصرف أفضل.

لعل تعهد تحسين الأداء الذي كان على جاك أن يقدمه للمدير التنفيذي هو أن يطلب من السيدات اللاتي يعملن لديه أن ينيه فوراً - وعلى انفراد - عندما يخاطبهن بلغة غير لائقة. ولا شك أنهن أيضاً سيمتدحنه إذا لمسن تحسناً في تصرفه. وعلى جاك أن يتعهد للمدير التنفيذي ألا يكون رد فعله على هذه التنبيهات دفاعياً. إذا نفذت السيدات الجزء الخاص بهن من هذا

التعهد قد لا يحتاج جاك إلى تكرار التنبيه 21 مرة كي يشفى من تحيزه وإلى الأبد.

وماذا عن دورك أنت في هذه الحالة؟ في الحقيقة يندر أن يكون الخطأ محصوراً بشخص واحد. قال دوق روشفوكولد في القرن السادس عشر «لو لم يكن لنا أخطاؤنا لما سررنا هكذا برؤية أخطاء الآخرين». تفحص مدى مسؤوليتك عما يحدث. والتزم بتحسين الأداء حتى قبل أن يطلب منك الشخص الآخر ذلك. إن رغبتك بتحسين الأمور في المستقبل ستشجع الآخرين على تنفيذ تعهداتهم تجاهك.

لعل المدير التنفيذي يحسن قولاً إذا أنهى المحادثة كالآتي: «جاك اعلم أنني لم أفعل شيئاً لمساعدتك في مواجهة هذا التحدي. أود تغيير ذلك بإعطائك الدعم كلما توفرت لي الفرصة لرؤية تعاملك مع النساء. وأود أن أكون مرجعاً لك في أي وقت تشعر بالحاجة للتحدث عن أية مشاكل تصادفها في الجزء المتعلق بالعلاقات الإنسانية من عملك».

يمكن تلخيص إجراءات التعهد بخطوات بسيطة:

أ - انتبه لما يفعله الشخص الآخر

ب - تعرف على المشاكل السلوكية الناجمة عن تصرفه

ج - احصل على تعهد بسلوك جديد

خلاصة الوصية الرابعة:

- استهدف السلوك الذي يجب تغييره
 - دع السلوك يغير الموقف
 - اشجب الأفعال لا الفاعل
 - وضح مشاعرك بشكل غير تأنيبي
 - احصل على تعهد بتحسين الأداء
-

«لن يمكنك أبداً تغيير النمر المفترس ليصبح مخلوقاً نباتياً، ولكن يمكن تدريبه بحيث يمتنع عن أكل مدربه. إن حقيقة أن النمر ما زال راغباً بافتراس مدربه هي أقل أهمية من حقيقة أن يمتنع عن ذلك».

ليل سوسمان

الوصية

5

كن نموذجاً للسلوك الذي ترغب به من الآخرين

لا ترسل إشارات متناقضة. عليك أن تعني ما تقوله، وتقول ما تعنيه، وتفعل ما تقوله. إن الكلمات التي تناقضها الأفعال هي كلمات جوفاء. يمكنك التأثير بالآخرين إذا كنت ثابتاً في ما تطلب منهم فعله، وفي الطريقة التي تطلب بها ذلك.

تفحص بدقة الدور الذي قد تلعبه - دون أن تدري - في ترسيخ السلوك الذي تحاول تغييره. لا تكرس السلوك بتمكين الشخص الآخر من الاستمرار فيه.

القدوة السيئة

كان هارفي أكبر مهندسي الصيانة في مستشفى يضم 700 سرير. وكان مسؤولاً عن موازنة ضخمة ذات ستة أرقام وعدد كبير من الموظفين: 65 موظفاً بدوام كامل و8 موظفين بدوام جزئي. كان يُعتبر «رئيس المهندسين». وبإمكانه بمجرد الاستماع إلى صوت آلة ما أن يحدد العطل فيها. والقطع التي يجب إصلاحها.

بعد أن قضى هارفي في عمله سنة ونصف السنة طلب نائب المدير لشؤون العمليات مستشاراً لمعالجة مسألة الروح المعنوية في قسم هارفي. إذ تجاوز موظفوه التسلسل الإداري ليشتكوا منه، كما كانوا كثيري الغياب والتذمر. أراد نائب المدير أن يبحث إمكانية تعليم هارفي معاملة الناس بمهارة كما يعامل الآلات.

قضى الاستشاري خمسة أيام كاملة في هذه المهمة. قابل هارفي وقابل الموظفين، كما راقب - من طرف خفي - أسلوب العمل. وبعد جمع المعلومات وتحليلها قدم الاستشاري تقريره متضمناً الملاحظات التالية:

■ ينبغي أن يتوقف هارفي عن إرسال إشارات متناقضة. فهو يخبر أشخاصاً مختلفين أشياء مختلفة ثم ينكر التناقضات إذا نبهه أحد إليها.

مثال: وجه هارفي اثنين من الموظفين لاستعمال أدوات مختلفة عند إصلاح نفس القطعة من الجهاز.

■ على هارفي أن لا يتوقع من موظفيه فعل أشياء لا يفعلها هو. مثال: عليه ألا يطلب من موظفيه البحث عن وسائل لتوفير المال للمستشفى في حين يطلب بساطاً جديدة لمكتبه.

■ على هارفي أن يدرك أن أسلوبه يثبط بعض السلوكيات التي يشجعها لدى معاونيه. مثال: يتفق هارفي مع موظفيه على ضرورة منح حرية التصرف لمساعديه وتفويضهم باتخاذ بعض القرارات. ولكن بعد أن يكلفهم بعمل ما يتابع التنفيذ بأدق التفاصيل ويسارع إلى توجيه اللوم إذا لم يُنفذ العمل وفق ما يتصوره تماماً.

ويلخص تقرير الاستشاري في سطره الأخير الانطباع العام الذي تكوّن لديه وهو: يطلق هارفي النار على قدمه، دون أن

يدري . إذ أن موظفيه يراقبون بدقة ما يفعله أكثر بكثير مما يقوله.

أسباب مخالفة هذه الوصية:

كثيراً ما نصادف - بوصفنا استشاريين - مدراء «يطلقون النار على أقدامهم». يحاول هؤلاء الأشخاص حث الآخرين على الحركة دون أن يعلموا أن تصرفاتهم تبعث رسائل مغايرة. وهناك على الأقل أربعة عوامل قد ينجم عنها إصدار رسائل متناقضة، أو تؤدي إلى تمكين الشخص الآخر من تكريس سلوك تسعى أنت إلى تغييره.

قد يراك الآخرون مخادعاً

نعم، هناك أشخاص في هذا العالم لا يمكن الوثوق بهم، وفي كل يوم نسمع عن أشخاص مخادعين أو نقرأ عنهم أو نعاني منهم شخصياً. يقول لنا البعض أن الشيك في البريد في حين لم يرسلوه بعد، أو يطئبون في مدح مُنتج ما في حين يعلمون أنه لا يساوي نصف سعره، أو يسعون لنيل الحظوة لدينا بالتملق الكاذب وبإخبارنا أشياء يظنون أننا نريد سماعها، ولكننا ضمناً نعرف أنها غير صادقة.

وعندما نواجه هؤلاء الأشخاص بنفاقهم أو تناقضاتهم أو مخادعتهم أو كذبهم الصريح يلجأون للمبررات أو يستمرون

بالمخادعة أو يعتذرون، ولكنهم في كل الحالات يكونون قد فقدوا جزءاً من مصداقيتهم، ولم يعد بوسعنا تصديقهم ولا التأثير بهم. هل ينظر إليك الناس كواحد من هؤلاء الأشخاص؟ إذا فقدت مصداقيتك مع الناس فلن تستطيع أن تغيرهم أو تؤثر فيهم. يجب أن تكون أقوالك وأفعالك منسجمة ومتناغمة، تنفذ ما تتعهد به، وتفعل ما تقول. ويجب أن تكون دوافعك نقية ومخلصة، وأن تتحرك وتعمل بشكل مكشوف وصریح.

قد تكون غافلاً عن إشاراتك المتناقضة

ناقش الاستشاري في المثال السابق تقريره مع هارفي بعد تقديمه لنائب المدير. وكان رد فعل هارفي على التقرير مشابهاً لرد فعل أغلب الناس عندما نخبرهم أن رسائلهم متناقضة، إذ قال: «لا أستطيع أن أصدق أنني أخلق كل هذه الفوضى. ولم يخطر لي قط أن أقوالي تبدو بعيدة هكذا عن تصرفاتي».

قد يكون بيننا أشخاص مخادعون، ولكن التجربة تثبت لنا أن الأغلبية العظمى من الرسائل المتناقضة تصدر عن الناس بدون وعي منهم أو عن جهل بعواقب هذه التناقضات.

تأمل هذه الأمثلة من الرسائل المتناقضة بسبب قلة انتباه مرسلها:

- يطلب أحد المدراء أن تبدأ كل الاجتماعات في الأوقات المحددة لها وإذا به ينتظر 12 دقيقة حتى يصل بعض

المتأخرين. الرسالة الضمنية هي: «إنني لست جاداً في ضرورة الحضور في الوقت المحدد».

■ يبحث رئيس العمال موظفيه على الامتناع عن نشر الشائعات، ولكنه المساهم الأكبر في نشرها مع أصدقائه وقت الغداء. الرسالة الضمنية هي: «لا ضرر فعلاً في الشائعات».

■ تعلن مشرفة الأعمال لجميع موظفيها أنها ستطبق فوراً سياسة «الباب المفتوح»، وأن بوسع أي موظف أن يقصد مكتبها ويبحث أي موضوع. وعندما يأتي الموظفون فعلاً إلى مكتبها للحديث تشغل عنهم بالتحديق من النافذة وتتنظر إلى ساعتها مراراً ويبدو عليها الانزعاج. الرسالة الضمنية هي: «لا تزعجوني بمشاكلكم السخيفة».

قد يكون قلبك نبيلاً ونواياك سليمة ومع ذلك تصدر عنك إشارات مختلطة، لا لأنك مكيا فيلي شيرر، ولكن لأنك - وبدون تفكير - تخالف رسائلك المعلنة. وكما قال شارلز كيترنغ مرة: «يمكن أن تكون مخلصاً وفي الوقت نفس غيباً».

قد تضطرك الظروف لتغيير رسالتك

إن التغيير أمر حتمي. كانت أمريكا في وقت ما تعتبر الاتحاد السوفييتي عدواً لها، والآن تباع شركة مكدونالد شطائر الهامبورغر في موسكو. وطالما صورت إعلانات المجلات أبطال الرياضة في دعايات للتدخين، والآن يحظر التدخين في

الأماكن العامة، وكان زواج المصلحة المادية نادراً واصبح الآن
أمراً عادياً.

لذا، وعندما تتغير الظروف تغيراً كبيراً غير متوقع، فإن
تصرفاتك والرسائل المعبرة عنها تتغير كذلك بشكل دراماتيكي.

تحدث المشكلة التي تؤدي إلى مخالفة الوصية الخامسة
عندما تستجيب للتغير الطارئ ولكنك تهمل أمر إبلاغ الغير عن
الظروف الطارئة. فيلاحظ الآخرون أنك تسير على إيقاع
مختلف ولكنهم لا يسمعون الطبل الذي يقرع الإيقاع الجديد،
وبالتالي يصابون بالارتباك والغضب والاحباط. إنك لم تخطئ
باللجوء إلى التغيير ولكن أخطأت حين لم تبلغ الآخرين عن
سببه. والفرق الوحيد في كثير من الحالات بين النفاق والعقلانية
هو المعلومات: المعلومات الكافية عن سبب عدم ملائمة
الرسائل السابقة للواقع الحالي.

قد تعتقد أن الأقوال أهم من الأفعال

أعرب هارفي خلال الجلسة مع الاستشاري عن دهشته من
ارتباب موظفيه بنواياه وقال: «ولكني قلت لهم إن علينا توفير
النقود، وأنتي أريد أن أزيد مسؤولياتهم. قلت ذلك خلال
الاجتماعات معهم، وأرسلت مذكرات بهذا المضمون إليهم. لقد
أبلغتهم ذلك».

نعم لقد أبلغهم ذلك، ولكن الابلاغ الأقوى من الكلمات

هو أفعاله وسلوكه. اعتقد هارفي أن الرسالة الوحيدة التي تصدر عنه هي أقواله ومذكراته التي يرسلها إلى موظفيه وقد أخطأ في هذا المجال.

إذا كنت تريد التأثير في الأشخاص ينبغي أن تكون تصرفاتك مصداقاً لآرائك. عبّر ماريون ويد - مؤسس شركة سيرفيس ماستر - عن هذه الفكرة قائلاً: «إذا لم تطبق المبدأ في حياتك العملية فأنت لا تؤمن به فعلاً» وبكلمات أخرى: المعول على العمل، والكلمات لوحدها لا تجدي.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

لكي تكون نموذجاً للسلوك الذي ترغب به من الآخرين فأنت بحاجة أولاً لمعرفة ما الذي بداخلك. ثم عليك أن تتأكد من أن الإشارات التي ترسلها هي لصالح الهدف الذي تبغيه أو ضده.

تفحص دوافعك وأهدافك

إذا وجدت أن رسائلك لا تجد أذناً صاغية، وأنك لا تفلح بتحريك الغير في الاتجاه الذي ترغب به، عندئذ وجه نفسك الأسئلة التالية:

- «هل حدث أن كذبت على هذا الشخص في الماضي؟»
- إذا كان جوابك نعم فأنت جنيت على نفسك. اعترف

- بخطئك واطلب الغفران وابدل الجهد مضاعفاً لتنال
رضى هذا الشخص.
- «هل هذا الشخص متشكك لأن الطلبات السابقة المشابهة
لطلبي كانت مضللة أو مخادعة له؟» اكتشف النواحي
السلبية في تجربته السابقة. وبين له بوضوح أن نيتك
وعرضك مختلفان عن التجربة السابقة.
- «لو كنت أنا الشخص الآخر هل كنت أصدق نفسي؟»
هل تخبر الآخرين دوماً الحقيقة كاملة وتكشف لهم عن
التفاصيل كافة؟ أم أنك تضطر أحياناً لخداعهم وحجب
المعلومات عنهم لحماية نفسك؟ إذا كانت الجملة الثانية
تنطبق عليك أحياناً فإن الآخرين لا يرون فيك شخصاً
جديراً بثقتهم.
- «إذا كنت أخفي المعلومات فلماذا أفعل ذلك؟» قد لا تتمكن
أحياناً من كشف كل الحقائق (مثل أسرار حقوق تجارية،
ترتيبات وظيفية وشيكة، مفاوضات تعاقدية). فإذا كنت
تقوم بحجب المعلومات فلتكن دوافعك مشروعة. وإذا لم
يكن بمقدورك إفشاء هذه المعلومات قل: «لا يمكنني
إعطائك سبباً منطقياً، أرجو منك أن تكون على ثقة من أن
هناك سبباً وجيهاً لهذا العمل وسيتضح لك لاحقاً». وعندما
يصبح هذا السبب الوجيه معلناً ذكر الشخص الآخر بالدور
الذي لعبه في اتخاذ القرار.
- «هل يحتمل أن يأسف الشخص الآخر فيما بعد لموافقته

على طلبي؟» إذا كان الجواب نعم، أعد التفكير بالموضوع أو فيما إذا كان عليك أن تنبه الغير إلى النتائج السلبية المحتملة. فإذا فقدت مصداقتك مع شخص واحد فإنك بذلك تفقد قدرتك على تغيير الناس. فالأشخاص الذين تؤثر فيهم هم بمثابة لوحات دعائية متحركة بالنسبة لك.

إن الأمر الجوهري في تحريك الناس هو المصداقية. فإذا لم تملكها احرص على أن يكون كل ما تقوله وتفعله اعتباراً من هذه اللحظة أساساً لبناء المصداقية والثقة بك.

توقف عن ترسيخ السلوك الذي تسعى إلى تغييره

هل تقوم - دون أن تعلم - بترسيخ السلوك الذي تسعى إلى تغييره عند الآخرين؟ إذا حلل طرف ثالث حيادي وموضوعي تصرفاتك هل يستنتج أن مناشداتك الشفهية من أجل التغيير يقابلها دعمك الصامت للوضع الراهن؟ ستساعدك اللاتات الأربعة التالية على تجنب ترسيخ التصرف غير المرغوب به:

- لا تطلق تهديدات فارغة. إن أي تهديد يصدر عنك ينبغي أن ترافقه نية وإمكانية في تنفيذه، والتصرف الذي توعدت به إذا لم يستجب الطرف الآخر للتهديد.
- وبكلمات أخرى: لا تتحدث عما ستفعل ما لم تفعل ما تتحدث عنه. (كم عدد الآباء الذين ينجحون في هذا الامتحان فيما يتعلق بأولادهم؟)

- لا تحم الناس من نتائج تصرفاتهم. مثال: لا تخرج موظفاً سارقاً بكفالة فقد لا يقدر بقية الموظفين الظروف المخففة التي دعتك لهذا التصرف، بل يظنون التراخي في سياسة الشركة وقلة الحزم.
- لا تبرر التصرفات الخاطئة. يبدو أننا أصبحنا نميل إلى عدم اعتبار الناس مسؤولين عن تصرفاتهم: فالمدمنون على الكحول أناس متألمون، والأشخاص الذين يميزون جنسياً لا يعنون فعلاً ما يقولون، وأولئك الذين يمارسون التمييز العرقي غير قادرين على التغلب على أخطاء تربيته ونشأتهم الأولى، والللصوص بحاجة إلى المال. والمجرمون وممارسو الاغتصاب عانوا من طفولة قاسية محرومة.
- عندما نبرر التصرفات غير المقبولة يقول المجرم لنفسه: «إنهم على حق، فأنا غير مسؤول عن أعمالي». وكما تقول الاعلانات التي تمولها مؤسسة «أمريكا خالية من المخدرات»: هناك أمر واحد تقوله للمدمن: عليك أن تشفى أو اخرج من هنا.
- لا ترتب فوضى الآخرين: يصر أب وأم لطفلين في التاسعة والحادية عشرة أن يقوم الطفلان بجمع ألعابهما المرمية في كل أنحاء المنزل قبل ذهابهما للنوم. وإذا لم يقوموا بذلك فإن هذين الوالدين الحكيمين لا يقومان بجمع الألعاب ووضعهما في غرفة الولدين، ولا يقبلان

بالحياة في منزل أشبه بمستودع الخردة، بل يضعان على كل لعبة متروكة لصاقة تحمل تاريخاً بعد اسبوعين ويضعها في «صندوق العقوبة» في الكراج، ولا يمكن استعادتها قبل مضي مدة العقوبة. ونتيجة لذلك، تضاعف عدد الألعاب المتروكة خلال الليل.

تفحص دوافعك التي تجعلك ترتب فوضى الآخرين أو تحميهم أو تبرر تصرفاتهم، هل أنت فعلاً لا تريد لهذا الشخص أن يتغير؟ هل تريد أن تبقى هذا الشخص معتمداً عليك؟ هل تستمتع بدور البطل أو المنقذ؟

اعلم أن أفعالك هي إشارة صادرة عنك

قد تكون أقوى أدوات التأثير لديك هي أن تجعل من نفسك نموذجاً للسلوك المرغوب به. فما زال هناك العديد من الناس الذين يجب أن يقابلوا نموذجاً إيجابياً في الحياة: كشخص ذي قيم ثابتة يمكنهم محاكاته. وهذا يشكل إدانة للمجتمع وفي الوقت نفسه يشجع جهودك البناء الموحية للآخرين.

وهناك سبب آخر لقوة تأثير لعب دور النموذج الإيجابي وهو أن البصر يعتبر أهم وسيلة للانسان في تحصيل المعلومات. ف 85٪ من معطيات الانسان المتوسط تأتيه عبر العينين. وهذا يفسر قول أحدهم: «إن الناس لا يستمعون إلى حديثك بل يراقبون قدميك».

وأخيراً فإن قَدَر القادة أن يكونوا محط الأنظار . وهذا يعني أن الأشخاص الذين يعملون لديك يتطلعون إليك باستمرار ويسرون على هدى خطواتك وتصرفاتك .

هل هناك ضمانات أن النموذج الذي ترسمه سوف يحمل الآخرين على اتباع السلوك المرغوب به؟ بالطبع لا . ولكن هناك ضمانات سلبية في لعب دور النموذج : إذا فعلت أمراً وطلبت من الآخرين أن يفعلوا عكسه ، فهم إما أن يرفضوا ما يُطلب منهم عمله أو يطيعوا مكرهين ومستائين ، وبالتالي فإن سوء الطويّة الذي تسببه لدى من أطاع مكرهاً يعادل في قوته التدميرية الأداء الذي خسرت من جراء عدم إطاعة أوامرك .

إن افضل شيء فيما يتعلق باعتماد النموذج الإيجابي كوسيلة للتغيير هو أنه سهل جداً . فأنت توضح للناس بتصرفاتك كل ما تبغيه منهم . إن هذه الطريقة تحقق النتائج المرجوة ناهيك عن أنها تمنحك شعوراً طيباً . لذا لا تطلب من الآخرين الاستغناء عن شيء ما لم تُضَحَّ أنت أولاً إلى درجة الألم ، ولا تطلب منهم المساهمة ما لم تتبرع أنت أولاً ، ولا تطلب منهم تحمل المسؤولية ما لم تكن معروفًا بتحمّل المسؤوليات الجسام ، ولا تطلب منهم العمل الدؤوب ما لم تكن تعمل كمولد كهربائي ، ولا تطلب منهم أن يسيطروا على عواطفهم ما لم تكن هادئاً كبركة ماء .

اعلم أن أقوالك هي إشارة صادرة عنك

ماذا قلت بالأمس؟ ماذا تقول اليوم؟ ماذا ستقول غداً؟ هل هناك ثمة تناقضات بين هذه الأقوال الثلاثة؟ إذا غيرت سياستك، أخبر الناس عن سبب التغيير. واطرح لهم الأسباب المنطقية التي دفعتك لهذا التغيير المفاجئ. هل تخبر أشخاصاً مختلفين بأشياء مختلفة؟ إذا كنت تفعل ذلك ولم تقنعهم بالسبب، لا تستغرب إذا لقيت رسالتك آذاناً صماء. هل تفعل ما بوسعك كي تكون كل الرسائل الصادرة عنك متناغمة منسقة لا لبس فيها ولا غموض؟

خلاصة الوصية الخامسة:

- تفحص بدقة دوافعك وأهدافك
- توقف عن ترسيخ السلوك الذي تسعى إلى تغييره
- اعلم أن أفعالك هي إشارة صادرة عنك
- اعلم أن أقوالك هي إشارة صادرة عنك

«كيف يمكنك أن تقول لجارك: دعني أخرج الذرة من عينك. في حين أن الجذع في عينك أنت؟»

انجيل ماثيو

ليكن اقتراحك ملائماً للشخص المعني

وجه انتباهك للسلوك الذي تريد تغييره ولا يكن اهتمامك منصباً على حماية ذاتك. امنح الناس القدرة على تنفيذ رغباتك بأن تكون لطيفاً معهم، وتستمع إليهم، وتعترف بمشاعرهم، وتهتم بحاجاتهم، وتقر بخطئك. كن مرناً واثقاً من نفسك إلى درجة تمكنك من الاستجابة للغير وفق سلوكياتهم الخاصة.

مدير وكالة التأجير

فرانك ريثيرا هو مدير فرع إحدى شركات تأجير السيارات الوطنية الكبيرة. كان مسترخياً في مكتبه في المطار الكبير لعاصمة الولاية في الساعة الرابعة من بعد ظهر يوم جمعة عقب اسبوع شهد زحمة في العمل أكثر من أي اسبوع مر على الوكالة. أخذ يفكر: عندما يحل الغد لن تبقى لديه سيارة واحدة في ساحة الشركة. وسرّه ألا يكون في المكتب عندئذ، ولن يضطر للتعامل مع زبائن لجوجين بحاجة لسيارات ولا يمكن تلبية طلباتهم.

في تلك اللحظة سمع صيحات من الخارج، فدعته غرائزه وارهاقه إلى التفاوضي عن أية عاصفة تتجمع في باحة السيارات، وأعتقد أن مساعدته ديبى شيمادا ستسيطر على الموقف.

وخلال دقيقة اندفعت ديبى إلى مكتبه تروي قصة

المشكلة: فقد قام زبون اسمه جون بيل بحجز مركبة مغلقة صغيرة (فان) لتدعم سيارة العائلة خلال رحلتها إلى الشاطئ. وكان يخطط أن يقوم ولداه الأكبران بالتناوب على قيادة الفان الذي سيستقله أخوهما الأصغر وبعض الأصدقاء الذين دعوهم لهذه الرحلة. وادعى جون أن نادي الرحلات الذي حجز عن طريقه أكد له أن ولديه التوأم البالغين من العمر 23 سنة، يسمح لهما بقيادة الفان. ولكن الحقيقة أن شركة التأجير أصدرت منذ شهرين تعليمات جديدة حددت السن الأدنى للقيادة بـ 25 عاماً. وكان فرانك يعلم أن التعليمات الجديدة قد أبلغت لنادي الرحلات، لذا لم يكن الخطأ خطأ وكالة التأجير.

بعد دقائق عدة من المجادلة مع ديبى فقد جون بيل صوابه وكانت هذه أصوات الصباح التي سمعها فرانك. وقد ردت ديبى بنفس الحدة إذ شعرت أنه يستحق ذلك كونه عاملها بقلّة احترام، وكما قالت: «ليس له الحق بمخاطبتي هكذا».

أرغم فرانك على الدخول في المعركة، فخرج إلى الباحة وقال للسيد بيل: أنا آسف ولكن لا يمكن عمل شيء. فما كان من بيل إلا أن استمر في الصراخ واصفاً فرانك وديبى بعدم الكفاءة وبصفات أخرى أسوأ من ذلك.

في البداية وقع هذا الهجوم على فرانك وقع الصاعقة. ولكنه بعد تصاعد النزاع أخذ يدافع عن نفسه وعن موظفيه وعن الشركة، واحتج بصوت عالٍ على الشتائم الموجهة إليه وإلى

موظفته. وتلى ذلك مباراة بالصياح خرج بيل على أثرها غاضباً من المكتب.

ما الخطأ الذي حدث؟ لقد احتد بيل لعدم تلبية حاجاته. لم يكن فرانك يعلم كيف يعامل شخصاً في مثل حالة بيل، ولم يكن مدرباً على الاستجابة بالطريقة المناسبة للأنواع المختلفة من الأشخاص صعبى المراس خاصة إذا كانوا غاضبين.

أسباب مخالفة هذه الوصية:

احتدت المشاعر في وكالة تأجير السيارات عند فرانك ريثيرا، مما جعل من هذه الحادثة حالة متأزمة ولكنها ليست استثنائية. فأغلب الناس - حتى عندما يكونون هادئي الأعصاب - يجدون صعوبة في فهم الشخصيات الصعبة والتواصل معهم، وهذه مشكلة انسانية طبيعية. ولحسن الحظ فإن بني البشر يجيدون التغلب على المصاعب فور التعرف على أسبابها. ونبين فيما يلي أهم الأسباب التي تجعلنا - خاصة في حالات التوتر - نتجاهل الفروق الفردية في شخصيات الآخرين:

إننا نركز اهتمامنا على ذواتنا

نتراجع بمعظمنا - عند المواجهة مع شخص صعب المراس - إلى داخل أنفسنا باحثين عن وسائل للدفاع وعن طريقة نتخطى بها العقبة التي يمثلها هذا الشخص. ونركز على ذواتنا

حين نكون فعلياً بحاجة إلى فعل العكس. ويمكن أن نعزو الكثير من نجاح ابراهيم لنكولن إلى قلة تركيزه على شخصه. وكما قال مرة: «عندما أستعد لمناقشة مع رجل ما فإنني أخصّص ثلث الوقت للتفكير في نفسي: ماذا أقول له؟، وثلثي الوقت للتفكير فيه: ما الذي سيقوله لي؟».

إننا نفترض أن الأشخاص متماثلون

إن أحد الألغاز الكبيرة في الطبيعة الانسانية هو عدم قدرتنا على الاستجابة للفروقات لدى الآخرين. يدّعي أغلبنا أنهم متفردون وفي الوقت نفسه يصنفون الآخرين كلهم في فئات قليلة العدد. ونتيجة لذلك فأنت تعامل الآخرين بنفس المعاملة تقريباً بغض النظر عن تفردهم. كيف تعامل الآخرين بنفس المعاملة، وفي الوقت نفسه نرغب أن يعاملونا كأفراد؟

إن التعامل مع الأشخاص صعب المراس لا يخلو من الصعوبة

ليست لدى الكثيرين منا خبرة كافية في مواجهة السلوكيات الصعبة. وذلك لأن معظم الأشخاص الذين قابلناهم كانوا أشخاصاً منطقيين ومهذبين ويحسنون التصرف. ولم نتعلم مطلقاً المهارة اللازمة للتعامل مع أشخاص يحتدون ويفقدون صوابهم، أو يتهموننا بغير وجه حق، أو يرفضون أن يكونوا صادقين، أو يتصرفون بطرق اشكالية أخرى.

وحيث أن لكل شخص منا درجة تحمّل معينة، فالأرجح أن يتصرف الشخص الصعب الذي يواجهك بتهذيب وبشكل منطقي معظم الوقت. فإذا تمكنت من إبقائه هادئاً فسيتاح لك حل المشكلة بسهولة. ولا تنس أن القاعدة الأولى في تهدئة أي شخص هي أن تحافظ أنت على هدوئك.

إننا حساسون ونفوسنا هشة ورقيقة

يشكو البعض من أن أشخاصاً جرحوا مشاعرهم بتصرفاتهم أو أهانوهم أو خيّبوا أملهم. والحقيقة أن لا أحد يملك القدرة على إيدائك بكلماته أو أعماله ناهيك عن مهاجمتك جسدياً. إن التأذي من جراء سلوك الغير يتطلب تعاوناً منك: ولا يتحقق هذا التعاون إذا كان الشخص المتأذي يشعر بالدونية أو بعدم الثقة بالنفس أو بعدم الاطمئنان والقلق. فإذا كان هذا الوصف ينطبق عليك فلن تتمكن من ممارسة ما نقترحه في هذا الفصل من الكتاب. وننصحك - ابتداء من اليوم - أن تلتزم بخطة تدعم ثقتك بنفسك لكي تتمكن من التعامل مع الأشخاص صعبى المراس بتفعيل عقلك لا مشاعرك.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

إنك تحتاج للتعامل بنجاح مع السلوكيات الصعبة إلى ثلاث استراتيجيات أساسية:

أولاً: ركز على تحسين السلوك لا على حماية ذاتك.

ثانياً: اتخذ مواقف غير أنانية، قد يبدو هذا غير طبيعي في البدء، ولكنه يحسن النتائج التي تصل إليها مع أي شكل من أشكال السلوكيات الصعبة. **ثالثاً:** تفهم طبيعة وأنواع الأشخاص صعبى المراس والطريقة المثلى للتعامل معهم.

ركز على السلوك لا على ذاتك

نادراً ما يرى الأشخاص ذوو المراس الصعب سلوكهم السيئ كما تراه أنت. وبكلمات أخرى قد تشعر بأنهم يتصرفون بشكل غير لائق معك في حين لا يرون هم ذلك. وقد تلصق بهم تهمة النية الخبيثة في حين لا يكون هذا صحيحاً على الأغلب. يشعر أكثر الناس أن تصرفاتهم صحيحة ومبررة مهما بدت لغيرهم غير مألوفة أو غير ملائمة، ونادراً ما يدركون أنك تعتبر سلوكهم عدوانياً. ومن هنا تأتي أهمية العمل على تغيير سلوكياتهم المبالغ فيها لا الدفاع عن نفسك ضد هجوم شخصي مزعوم. وتذكر دوماً هذه الحكمة القصيرة التي تساعدك على حماية نفسك مما قد يبدو لك تصرفاً حقوداً وماكراً: «لا تعزو سلوكاً ما إلى الحقد والمكر إذا أمكن تبريره بالغباء وقلة الكفاءة» وبكلمات أخرى ضع في اعتبارك غباء بعض الناس. فالسلوك الذي يبدو هجومياً هو على الأغلب تصرف فظ خالٍ من الشعور والاحساس. لماذا تشعر بالانزعاج إذا لم يكن الانزعاج مقصوداً؟ وإذا كان أحد الأشخاص فعلاً يحاول إزعاجك فلماذا تمكنه من تحقيق غايته؟

امنح الآخرين القدرة على تغيير سلوكياتهم الصعبة

فيما يلي بعض الأساليب المفيدة في معالجة أية نزاعات بين الأشخاص. وهي فعالة بالنسبة لكل الناس لا الأشخاص صعبى المراس فقط :

■ «اقتل» بلطفك: عامل كل الناس بلطف بغض النظر عن طريقة معاملتهم لك. ابتسم، كن لطيفاً، وأظهر اهتمامك الجاد بهم وبمشاكلهم. كن صريحاً وفي الوقت نفسه مهذباً ولطيفاً. من الصعب معاملة شخص يتصف بهذه الحساسية بقلّة احساس.

■ انصت واستجب: تنص الوصية الثانية في هذا الكتاب على ما يلي: «انصت قبل أن تتكلم، فكر قبل أن تتصرف» فالاستماع ضروري جداً لتسوية أية مشكلة في أية علاقة. لكن الاستماع وحده لا يكفي، عليك أن تستجيب لما تسمعه، انتظر إلى أن يعبر الشخص الآخر عن مشاعره كلها، ثم يبين إدراكك لهذه الحالة، صف ما تراه وما تسمعه، أعرب عما تفكر فيه وتشعر به، وقل ما الذي تريده. لا تصدر أحكاماً (مثل أن تقول: ينبغي ألا تكون هكذا) ولا تعمم (مثل أن تقول: إنك دائماً تفعل ذلك).

■ اعترف بشرعية كل المشاعر: كثيراً ما يشعر الأشخاص الذين تود تغيير سلوكهم أن الهدف الذي حددته لهم بعيد عن متناولهم. وكمثال على ذلك: قد يقول موظف

لمديره عندما يخبره المدير عن رغبته في تكليفه بمسؤوليات جديدة: «أوه، لا أعتقد أنني على استعداد لهذا، فأنا لم استوعب العمل بعد بشكل جيد يمكنني من القيام بهذه المسؤوليات الجديدة التي تتوقعها مني». وهنا قد يجيب كثير من المديرين قائلين: «ليس الأمر بالصعوبة التي تظنها، كما أنني على ثقة من قدرتك على التعلّم بسرعة. عليك أن تجرّب» أما المدير الفطن فإنه سيقول معترفاً بشرعية مشاعر الموظف: «نعم، إن هذا الأمر سيشكل تحدياً كبيراً بالنسبة لك، ولكنني أعتقد أن بمقدورك مواجهة هذا التحدي، وسأكون إلى جانبك في كل خطوة».

■ لا تتخذ موقفاً - عالج موضوع الحاجة: يفترض بالمواقف

أن تكون حلولاً لحاجات وضرورات معينة. لم يتمكن فرانك ريثيرا من تحقيق أي شيء بالتمسك بموقفه القائل: «إن أنظمة الشركة تنص على عدم السماح للأشخاص دون الخامسة والعشرين بقيادة المركبات المغلقة»، في حين يصر جون بيل «ينبغي السماح لأولادي بقيادة المركبة». ولو فكر فرانك في حاجة بيل إلى إيصال عائلته كلها إلى الشاطئ في حين يقود سيارته بمفرده مع زوجته خلال رحلة تستمر 12 ساعة، لبحث عن حل يرضي الطرفين. هناك - عادة - حلول عدة ممكنة لتلبية كل حاجة.

والأرجح أن الشخص الصعب الذي تواجهه قد تبني

أوضح الحلول للعيان. ويقع على عاتقك أن تنظر خلف
المواقف المعلنة لترى ما هي حاجات الآخرين.
ولتتمكن بالتالي من طرح أفكار وحلول بديلة. ولتختصر
ذلك بالقول: انتقل من موضوع الطلب نفسه إلى سبب
هذا الطلب.

■ **تقبل اللوم:** يقع عليك بعض مسؤولية السلوك الذي
تواجهه من الآخرين. ما هو دورك بالتحديد؟ اعترف
بسرعة بخطئك أيّاً كان. وعندما تتحمل نصيبك من
الملامة فإن الآخرين يصبحون أكثر استعداداً لتحمل
نصيبهم منها. ويمكنك أحياناً تشجيع الشخص الآخر
على التعاون وذلك بأن تدعي مسؤوليتك وتضع اللوم
على نفسك أكثر مما تستحقه.

وكان على فرانك ريثيرا أن يكسر حدة غضب زبونه بأن
يؤكد له وبصوت مرتفع: «سيد بيل انت على حق. لقد
أفسدنا الأمر بالنسبة إليك. ولكن هذا كان في
الماضي. والآن علينا أن نبحث عما بوسعنا فعله للخروج
من هذا المأزق».

تعرف على الأنواع المختلفة من الأشخاص صعب المراس

قال أحدهم مرة «لا تهمس للشخص الأصم ولا تغمز
الشخص الأعمى».

تعلمنا هذه الحكمة ضرورة معرفة مستمعينا والتواصل معهم بالطرق والوسائل الملائمة لهم. وهذا أمر بالغ الأهمية خاصة إذا كان أحدهم يجعل حياتك مرة المذاق. وكلما ازداد فهمك للدوافع التي تفجر سلوكاً صعباً معيناً زادت فرصتك في معالجته والتعامل معه بشكل يوافق أهدافك.

يتعذر تصنيف كل التحديات الشخصية التي قد تواجهنا ضمن فئات محددة. ولكن من المفيد التعرف على نماذج سلوكية معينة وتوضيح الطرق المعقولة للتعامل معها. وسنذكر فيما يلي خمسة نماذج تسبب لنا الاحباط بشكل خاص، مع بعض الاجابات التي ننصح بها. ويتضمن قسم «النصائح» وهو الجزء الثاني من هذا الكتاب حالات متعددة في محيط العمل مع نصائح أكثر تحديداً.

الهجوميون: يتميز هؤلاء الأشخاص بحاجة قوية إلى التصرف حسب هواهم، ويحبون أن يخبروك ماذا عليك فعله. ويقاومون محاولاتك لتوجيههم أو مساعدتهم، كما أنهم يعتقدون أن الأنظمة وضعت لغيرهم لا لهم. وهم يميلون إلى السيطرة والعدوانية والهجومية أحياناً، وقد يطلقون عليك النعوت، ويضغطون على أعصابك ويبتزونك عاطفياً. فالموظف الذي يتحدى سلطتك، ويستفزك للرد عليه هو شخص هجومي.

ما هي الأخطاء التي نرتكبها عند التعامل مع الأشخاص الهجوميين؟

- نراجع - وهذا ما يعتمدون عليه .
- نهاجم - فيحملوننا على الفرار مذعورين .
- نصاب بالارتباك - فيفوزون .

كيف تتصرف مع الأشخاص الهجوميين؟

- 1 - ابقهم في وضع جسماني غير عدواني (وضعية الجلوس مثلاً)
- 2 - استمع لهم إلى أن تخمد ثورتهم وينفذ الكلام لديهم .
- 3 - عندما يبدأون بالخمود بادر إلى تأكيد الحاجات التي لا بد من إنجازها في هذه الحالة .
- 4 - لا تسمح لهم بمقاطعتك (قل : لم أنه كلامي بعد)
- 5 - تجنب كلمة «أنت» فهي تبدو هجومية، وتحدث عن السلوك نفسه .
- 6 - فاجئهم بالقول : «كل ما قلته صحيح . دعني أخبرك ما الذي أنوي فعله بالتحديد كي أعيد الأمور إلى نصابها» .

البركانيون: يتصف هؤلاء الأشخاص باندفاعات هجومية. إنهم لا يشكلون مشكلة عادة ولكن احتمالات تفجرهم قائمة، وقد يفقدون أعصابهم عند أي استفزاز مهما كان بسيطاً. فالسيد جون بيل زبون وكالة تأجير السيارات كان شخصاً بركانياً.

ما هي الأخطاء التي نرتكبها عند التعامل مع الأشخاص البركانيين؟

- نحاول أن نكلمهم بالمنطق قبل أن نخمد ثورتهم.
 - نقابلهم بهجوم مضاد - فتزداد حدة ثورتهم.
 - نقبل اعتذارهم فيما بعد، وبذلك نضيع فرصة استخدام الاعتذار كأساس لإيجاد حل محتمل.
- كيف تتصرف مع الأشخاص البركانيين؟
- 1 - دعهم ينفسون عن ثورتهم كلها. استمع إليهم كي تحوز على ثقتهم وتتمكن من اقتراح حل ملائم.
 - 2 - ساعدهم على استعادة رباطة جأشهم قبل أن تستخدم المنطق معهم.
 - 3 - تعاطف مع معاناتهم دون أن توجه اللوم غير الضروري إلى نفسك. قل مثلاً «أستطيع أن أتصور سبب شعورك بهذه الطريقة».
 - 4 - استجب بشكل فعال وحماسي عندما يصبح الدور لك بالكلام.
 - 5 - وجه اهتمامك مباشرة إلى سبب انزعاجهم وإلا سيثرون مرة أخرى.
 - 6 - إذا فشلت كل الإجراءات السابقة قل: ما الذي تريد مني فعله؟
- لم يكن فرانك ريفيرا مهياً للتعامل مع شخص بركاني. كان عليه أن يدع السيد بيل يصيح كما يحب. وبعد ذلك يحاول تهدئته مؤكداً له رغبة الوكالة بالمساعدة، ويتعاطف معه قائلاً: «باستطاعتي أن أقدر سبب رغبتك في أن يقود ولدك المركبة،

دعنا نرى الآن إن كان بوسعنا فعل أي شيء بهذا الخصوص». ثم يعرض ما لديه من حلول. ولو سمح فرانك للسيد بيل بالتنفيس عن غضبه لما وصلت المواجهة بينهما إلى هذه الدرجة من الحدة.

الأفاعي: الأفاعي أشخاص هجوميون إنما ليست لديهم الشجاعة للقتال المكشوف، فهم أحياناً يطعنون في الظهر. يدلون بملاحظات ساخرة وتلميحات انتقادية لكن ليس بوجودك، قد يكذبون وينكرون عدوانيتهم، وغالباً ينسبون دوافعهم الشريرة للآخرين فيقول أحدهم: «احزر ماذا يقول عنك فلان وفلان».

أحد الأمثلة على الأفاعي زميل منافس لك في العمل يهمس بإذن رئيسك كلمات حاقة وتافهة. ما هي الأخطاء التي نرتكبها عند التعامل مع الأشخاص الأفاعي؟

- لا نواجههم - إنهم يعتمدون على عدم مواجهتنا ليتجنبوا افتضاح أمرهم.
- نرد عليهم بنفس الخدع القذرة - وهذا يسيء إلى صورتنا.

كيف تتصرف مع الأشخاص الأفاعي؟

- 1 - اكشف السلوك العدواني للشخص الأفعى وواجهه بقولك: «أنا أعلم ماذا فعلت».

- 2 - لا تجادل عندما ينكر الشخص الأفعى نيته إيذاءك .
- 3 - وجه العديد من الأسئلة لتجبر الشخص الأفعى على الظهور على حقيقته مثل «لماذا لم تأت إليّ وتطرح المشكلة عليّ؟» .
- 4 - عليك أن تلح على السلوك الجديد الذي تريده مثل : «في المرة القادمة أتوقع منك أن تخبرني بالتفصيل عن شعورك قبل أن تذهب إلى أي شخص آخر» .

النكدون: النكدون أشخاص يصعب إرضاؤهم، يتدمرون باستمرار، مهمتهم هي الإشارة إلى الأخطاء والمشاكل كي تقوم أنت بمعالجتها، ينسبون تقصيرهم وأخطاءهم إلى الغير . إنهم أناس سلبيون يتدمرون من أن نصف الكأس فارغ، ويعتقدون أن مهمتك هي ملؤه . لا يدعون لك فرصة لتنسى أخطاء الماضي، أخطائك وأخطاءهم . فالمدير الذي يبحث عن الخطأ في عمل موظفيه بحيث لا يرى أي إنجاز جيد لهم هو شخص نكد .

ما هي الأخطاء التي نرتكبها عند التعامل مع الأشخاص النكدين؟

- نوافق على شكاويهم الصحيحة، وهذا يدعم شكاويهم غير الصحيحة أيضاً .
- ننبذهم ونتجاهلهم .

كيف نتصرف مع الأشخاص النكدين؟

- 1 - استمع إليهم باهتمام كي تشعرهم بالأهمية .

- 2 - اطلب منهم تحديد شكاويهم: من هو الشخص المسؤول؟ وما الذي حدث فعلاً؟ وأين وقع ذلك؟ وما سبب كون هذا الأمر مشكلة؟
 - 3 - لا بأس بالإقرار بأقوالهم دون الموافقة عليها مثل: «أستطيع أن أرى المشكلة التي تطرحها».
 - 4 - اجعلهم يقترحون الحل مثل: «ماذا فعلت حتى الآن بهذا الخصوص؟ كيف ينبغي برأيك معالجة الموضوع؟ إذا كان ثمة ما يمكن فعله، ما هو برأيك؟»
 - 5 - اسحبهم إلى الزمن الحاضر واجعلهم يركزون على معالجة أمر المستقبل: «والآن وبعد أن انتهينا من الماضي دعنا نتفق سوية - فيما نبحت عن حل - ألا نسترجع أي موضوع حدث منذ أكثر من ساعة واحدة مضت».
 - 6 - إذا كنت تخدم أشخاصاً نكدين (زبائن مثلاً) اطلب منهم أن يذكروا لك طلباً محدداً لتتمكن من تسجيله.
- البليدون:** إنهم أشخاص يقدمون وعوداً ولا يفعلون شيئاً. قد يكونون مثاليين، يرغبون أن يكون كل شيء على أتم صورة، وقد تكون مماطلتهم ناجمة عن الخوف من الفشل أو حتى الخوف من النجاح. أحياناً يكون بمقدور البليد إنجاز الأعمال المسلية ولكن لا يمكنه أداء الأعمال غير السارة، لذلك يؤجلها باستمرار. وفي أغلب الحالات فإن البليد لم يتح له قط مخالطة أشخاص نموذجيين يتابعون مهامهم بجدية. أحد الأمثلة على

الأشخاص البلدين رئيسة لك في العمل تماطل في اتخاذ قرار بشأن طلب قدمته لها لأنها تخشى الانتقادات التي قد تنجم عنه .
ما هي الأخطاء التي نرتكبها عند التعامل مع الأشخاص البلدين؟

- ندع البليد ليتصرف بالموضوع كله
- نقبل بوعودهم الفارغة .

كيف تتصرف مع الأشخاص البلدين؟

- 1 - اعمل على إزعاجهم وذلك بأن ترفض الوعود التي تعتقد أنهم لن يوفوا بها : «في الحقيقة أفضل ألا تعدني بإنجاز هذا الأمر بهذه السرعة، ولكن قدمه إلي عندما تنجزه» .
- 2 - حافظ على السيطرة على الأعمال بقدر ما تستطيع .
- 3 - ساعدهم على التكيف مع المهمة وذلك بتحديد المشكلة وإيجاد الحل لها ضمن مواعيد واقعية وفي ضوء أهداف محددة .
- 4 - تابع معهم العمل لإجبارهم على التحرك وفق مواعيد محددة : «سأكون متفرغاً لك في الساعة 3,15 بعد ظهر اليوم، أين ستكون أنت عندئذ؟ حسناً، اتصل بي على الرقم 456 وأبلغني ردك» .
- 5 - واجه المماطلة، واكشف أية قضايا جانبية لها علاقة بالموضوع .
- 6 - وجه لهم المديح عندما يكونون حاسمين بأمر ما .

خلاصة الوصية السادسة

- ركّز على السلوك لا على ذاتك
 - امنح الآخرين القدرة على تغيير سلوكياتهم الصعبة.
 - تعرّف على الأنواع المختلفة من الأشخاص صعبى المراس.
-

عندما يقول رجل ما إن أحد الأشخاص يمكن إقناعه بالقوة، فإن ما يعنيه حقاً هو أنه شخصياً عاجز عن التواصل مع الغير بوسائل أكثر منطقية.

نورمان كوزينز

اترك مجالاً للكرامة واحترام الذات

كلُّ منا بحاجة للشعور بالرضى عن نفسه ولكلِّ منا الحق بذلك. فإذا اعتدينا على هذا الحق فإننا نفشل في التأثير بالآخرين، لا بل نؤثر فيهم باتجاهات غير مرغوبة ولا مطلوبة. وإذا تعرض الناس للمهانة والاستصغار فإنهم يجدون طريقة للتأثر أو لتخريب جهودنا.

الناقد

كانت شارون كالابريس انسانة متفوقة منذ أول يوم دخلت فيه كطفلة إلى روضة الأطفال. كانت تصر على نيل أعلى الدرجات في كل المجالات. وتابعت هذه المسيرة الناجحة خلال دراستها إلى أن نالت الماجستير في إدارة الأعمال من إحدى الجامعات المتميزة.

حصلت على وظيفتها الأولى كمدير عمليات إقليمي في شركة تدير سلسلة مطاعم عبر البلاد، وتابعت عملها بكل جد ودأب. كانت هذه الوظيفة مثيرة جداً لها، فقد أتاحت لها توظيف طموحها وروح المنافسة لديها لتوسيع قاعدة الزبائن، وزيادة الأرباح، وتذوق ثمرات نجاح الشركة الذي أسهمت فيه إلى حد كبير.

خلال الاجتماع الاقليمي الأول الذي عقدته طلبت من كل من مديري المطاعم السبعة في منطقتها تقديم عرض لمدة عشر

دقائق عن العمل في مطاعمهم خلال السنة الفائتة، وخططهم لتحسين الأداء لديهم خلال الفترة المالية القادمة.

لم يسبق لأي من المديرين أن تدرب على تقديم مثل هذا العرض الرسمي، ولم تقدم لهم شارون أية توجيهات محددة بهذا الخصوص. لذا تضمنت العروض السبعة أموراً أساسية عامة وخلت من أية وسائل إيضاح بصرية، أو أي من التقنيات المنمقة التي توقعها شارون حسب دراستها الأكاديمية.

عندما أنهى المديرون السبعة عروضهم، نهضت شارون واقفة وأخبرت كلاً منهم ببطء وبجمل مدروسة عن رأيها في أدائهم، وانتقدت ثلاثة منهم بشدة قائلة: «لم أر قط عرضاً سطحياً كهذه العروض. لا أعلم ماذا كان مديركم السابق يعلمكم. ولكن من الآن فصاعداً أتوقع منكم تقديم عروض بذلتكم في تحضيرها الجهد والتفكير.

لقد سمعت خطابات أفضل من هذه عندما كنت في المدرسة الثانوية ولن أسمح لأي مدير في منطقتي أن يتقدم إليّ بأداء كالذي شهدته للتو، وكأنه أداء لفرقة هواة. إذا لم يكن باستطاعتكم القيام بمهمة بسيطة كهذه بجدية وكفاءة فكيف لي أن أثق بأدائكم في الجوانب الهامة فعلاً من عملكم؟».

في تلك الليلة اجتمع المديرون السبعة ليواسوا بعضهم البعض. ورأوا جميعاً أن شارون تجاوزت الحدود كثيراً بانتقاداتها الموجهة للعروض الثلاثة.

أدى هذا التعنيف وكثير من الانتقادات التي تلتها إلى خلق حاجز من النفور بين شارون ومديرها. وحسب ما قال بوب فرانكلين، أحد المديرين المستهدفين بالتوبيخ: «سيمر وقت طويل قبل أن أنسى كيف قلبتني على الجمر. وتذكروا كلماتي هذه: سيأتي يوم تشرب فيه من نفس الكأس».

قامت شارون خلال الشهر الذي تلى العروض بإبلاغ مديرها عما تتوقعه منهم. وجاءت عروضهم التالية تحمل تحسناً ملحوظاً. كان عرض بوب الأفضل بينها تمثل فيه فهمه التام لأمر العمل، وسرت شارون كثيراً. وبعد شهرين قبل بوب عرضاً للعمل في شركة أخرى تدير سلسلة مطاعم، وترك المطعم الذي كان يديره في أكثر الأيام ازدحاماً بالزبائن.

أسباب مخالفة هذه الوصية:

لا أحد - على الأغلب - يعمد إلى تشويه صورة الآخرين عامداً متعمداً، وجل ما نبغيه عادة عندما ننتقد الآخرين هو أن نحثمهم على تحسين أدائهم. إنما لا يليق بنا أن ندع النوايا الحسنة تعمي أبصارنا عن حاجات الآخرين النفسية. وإلا فإن محاولتنا للتأثير بهم سوف تسلبهم كرامتهم واحترامهم لذاتهم. هناك أسباب كثيرة جعلنا نخالف هذه الوصية وسنذكر أكثرها شيوعاً وأشدّها تدميراً وهي أربعة:

إننا نتملّق القاعدة الذهبية ولا نطبّقها فعلاً

هناك قواعد أساسية معينة نتعلمها منذ لحظة خروجنا إلى هذا العالم تقريباً. إحداها القاعدة الذهبية التي تقول: «عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك». كثيراً ما نسمع خلال حلقات البحث التي نجريها حول الإدارة التعليق التالي:

«يبدو أنكم لا تتحدثون إلا عن تطبيق القاعدة الذهبية». وهذا صحيح. فإن أغلب أسس القيادة الناجحة والتواصل المثمر تنبثق من هذه البديهية الصحيحة. ومع ذلك فإننا نخالفها كل يوم مراراً وتكراراً. فالبعض منا لديه معايير مزدوجة: إذ ينتبه بدقة إذا لم يحظ بالاحترام اللازم، في حين لا يلاحظ البتة عندما لا يحترم الآخرون.

إننا لا نحترم أنفسنا

لا يتميز الأشخاص الذين يؤذون غيرهم بشكل أو حجم أو لون محدد. قد يكونون أشخاصاً تخلفوا عن الدراسة الثانوية وقد يحملون الشهادات والدرجات العالية. فليس هناك شكل معين للشخص الذي يحتمل أن يؤذي غيره جسدياً أو نفسياً، ولكن هناك خصائص يشترك بها هؤلاء الأشخاص المؤذون، والأرجح أن يكونوا هم أنفسهم قد تعرضوا للأذى. يقول المستشارون النفسيون: أرني شخصاً يؤذي غيره أرك شخصاً تعرض للأذى.

ثانياً: يشعر الأشخاص الذين يؤذون غيرهم بقلة الكفاءة وعدم الرضى عن أنفسهم، فالشخص الذي يفقد احترامه لذاته من الصعب أن يحترم غيره، ويعتقد أنه طالما لا يستحق هو الكرامة والاحترام فلا أحد غيره يستحقهما. وهو يهاجم الآخرين إذ سبق أن تعرض للهجوم من قبلهم.

إننا نعطي لأنفسنا أهمية بالغة

قد لا ينبثق السلوك المؤذي عن قلة تقدير المرء لنفسه فحسب، بل - بالعكس - قد ينجم أيضاً عن عبادة الذات. وعندما نقرأ قصاصات الصحف التي تكتب عنا ونصدقها نفترض بأننا نستحق معاملة خاصة من «الأشخاص الصغار». قال أحدهم مرة: «الأشخاص الصغار هم فقط الذين يعتقدون بوجود أشخاص صغار». كان تصرف شارون متعالياً ومغروراً. وقد استخدمت الشهادة التي تحملها وكأنها ميدالية معلقة على صدرها.

هل تؤثر لهجة التعالي على الآخرين؟ طبعاً، إنها تؤثر فيهم دوماً. فالقاعدة الذهبية الثانية تقول أن من يملك الذهب هو الذي يفرض القوانين. ولكن هذا الفرض والتعالي يخلقان شعوراً بالنفور والعداء لدى الأشخاص الذين سُحقت آراؤهم. هذا النفور سيعود عليك لاحقاً بالأذى. قال صامويل بتلر مرة: «الشخص الذي ينفذ ما يطلب منه مرغماً يبقى محتفظاً برأيه».

إن تفكيرنا قصير المدى

إذا وصلت محاولات الاقتناع إلى مرحلة الاكراه فإن أغلب كتب آداب التصرف (الاتيكيث) تُرمى من النافذة. يعتقد كثير منا ضمناً أن التعامل بحساسية مع الآخرين ومراعاة شعورهم أمر حسن ما دام لدينا الوقت الكافي وما دام الآخرون متعاونين معنا. ولكن هذه الحساسية والمراعاة تصبح رفاهية يمكن الاستغناء عنها عند التعرض للضغط أو للمعارضة.

إن رد الفعل المتسرع يشي برغبة الانسان في تحقيق انتصار فوري. ولكن ينبغي ألا ننسى أن التصرف بفظاظة مع شخص ما اليوم قد يكون له أبلغ الأثر على صفقات مقبلة معه غداً، وإن النصر الذي تحرزه على حساب احترام الطرف الآخر لنفسه سيشكل أساساً لهزيمتك في المستقبل. قد تربح المعركة ولكنك ستخسر الحرب لاحقاً.

كانت شارون امرأة ناجحة توقعت من الآخرين حسن الأداء تحت الضغوط كما تفعل هي. لقد سعت للنصر السريع عندما طالبت مديريها بالإنجازات الفورية، وحصلت على ما تريد حين قدم لها المديرون بسرعة عروضاً أفضل، ولكنها خسرت أحد أفضل المديرين في سياق هذا النصر المؤزر.

كيف ننفذ هذه الوصية:

من السهل أن تتخذ قراراً بمعاملة الآخرين كما تحب أن

يعاملوك، ومن السهل أيضاً أن تهمل تنفيذ هذا القرار عندما تكون منهمكاً في مناقشة حادة أو منكباً على إنجاز مهمة ما. إن مفتاح تطبيق الوصية السابعة هو أن تهين نفسك لها ذهنياً، ويمكنك أن تفعل ذلك باتباع الخطوات الآتية:

تفحص جذور سلوكك الذي يسلب الآخرين كرامتهم

هل سلوكك هو انعكاس لسوء معاملة عانيت منها من الآخرين؟ إذا كان الأمر كذلك، عليك أن تعلم أنه ينبغي ألا تكرر المعاملة السيئة ولا أن تبقى عبداً لها. فسوء المعاملة الذي لقيته من الآخرين كان انعكاساً لشخصياتهم أكثر مما يمثل شخصيتك. تأكد أنه ما من إنسان له الحق في إساءة معاملتك جسدياً ولا نفسياً، وكذلك ليس لك الحق في إساءة معاملة الآخرين. وتأكد أيضاً أنه ينبغي عليك عدم القبول السلبي بسوء المعاملة من شخص آخر وإدعائه أنك تستحق ذلك على نحو ما. لك الخيار في أن تعيش حياتك بشكل مدمر وتسيء إلى نفسك وإلى الآخرين، أو أن تحافظ على كرامتك وتسمح للآخرين أن يحافظوا على كرامتهم. فأأي الأمرين تختار؟

هل تعتقد - مثل شارون - أنك شخص متميز لا يمكن لمن حوله مجازاة قدراته وذكائه؟ قد يبدو الأمر غريباً، ولكن التصرف اللفظ مع الآخرين يكشف عن شكل آخر من قلة تقدير الذات. فالأشخاص الذين يشعرون فعلاً بالرضى عن أنفسهم لا حاجة لهم إلى التقليل من شأن الآخرين.

قد ينتقدون بعض السلوكيات عند الضرورة، ولكنهم لا يهاجمون الشخصيات نفسها، ولا يسلبون الآخرين كرامتهم. فإذا أحس الناس، الذين تحاول عن طريق النقد تصحيح سلوكياتهم بالمهانة - مثل مديري شارون - فالأجدر بك أن تعيد النظر في انتقاداتك. فأنت وشارون لستما أفضل من الأشخاص الذين تنتقدانهم. قد تكون شارون تلقت تعليماً جامعياً في أصول وتقنيات تقديم العروض، ولكن المديرين بعد بضع ساعات من التدريب سيكونون في مستواها نفسه. والأهم من ذلك أن هؤلاء المديرين قد تمرسوا - من خلال عملهم - بفنون وأسرار صناعة الغذاء بينما لا تزال شارون تفتقر إلى هذه الخبرات.

انظر للآخرين باعتبارهم جزءاً متماً لنجاحك

عندما تطلب من أحد الأشخاص أن يفعل شيئاً ما، فأنت تقصد بطلبك هذا أن تجعل حياتك أسهل. وهكذا فإنك فعلياً تعتمد على الآخرين لمساعدتك في تحقيق هدف شخصي. ولحسن الحظ فإن من أهم الاحتياجات البشرية شعور المرء بقيمته من خلال مساعدة الآخرين. لذا عندما تريد التأثير بالآخرين أخبرهم أنك بحاجة إليهم، وهذا من شأنه أن يحقق غرضك وفي الوقت نفسه يرفع من شأنهم.

اقنع الآخرين بما يلي:

■ أنك بحاجة إليهم

- أن نجاحك يعتمد بشكل رئيسي على نجاحهم.
- أنك تدرك مدى أهميتهم لتحقيق أهدافك
- أنه لا يوجد أشخاص صغار في فريق عملك.

يمكنك أن تخبر الآخرين بهذه النقاط ولكن اقناعهم بها يتطلب اقناعك أنت أولاً بها.

يقول مدرب فريق كرة القدم المشهور في جامعة ألاباما پول «بير» بريانت: «إذا كانت نتيجة مباراة كرة القدم هي الفوز فالفريق هو الذي فاز، وإذا كانت التعادل فنحن الذين فعلنا ذلك معاً. أما إذا كانت بالخسارة فأنا الذي خسرت. وهذا أهم متطلبات الفوز في مباريات كرة القدم».

وينص أحد التعاريف النموذجية للإدارة على أن الإدارة هي تحقيق النتائج عن طريق جهود الآخرين. فأنت تحقق النتائج بفضل أولئك الأشخاص الذين يعملون معك وتحت إمرتك. فإذا لم تكن مقتنعاً بهذا الأمر أو إذا أخفقت في توضيحه لكل من يسمعه فلن تستطيع التأثير بالآخرين.

اسمح للآخرين بحفظ ماء وجوههم

يقول الأطباء النفسانيون أننا جميعاً بحاجة إلى الشعور بالرضى عن أنفسنا وأن نتمكن من إبقاء هاماتنا مرتفعة. أما حفظ ماء الوجه فهو أن تدع الآخرين يحافظون على كرامتهم عندما تكون مهددة بالضياع.

فيما يلي ستة اقتراحات تساعدك على أن تسمح للآخرين بالمحافظة على تقديرهم لأنفسهم:

1 - لا تأمر وتنه، بل اطلب. يحب الناس أن يصدقوا

أنهم يتصرفون إنطلاقاً من إرادتهم الحرة لا وفق أوامرك. إن أفضل الباعة في العالم لا يبيعون شيئاً بل يجعلون الآخرين يشترون منهم بعد إقناعهم بأن البضاعة مفيدة لهم. ما من إنسان يحب أن يُباع ولكننا جميعاً نريد أن نستفيد.

2 - وجه انتقاداتك للشخص المعني على انفراد بينك

وبينه. وجه النقد البناء للشخص المعني وجهاً لوجه بدون وجود متفرجين آخرين، لا كما فعلت شارون بتوجيه الانتقادات أمام كل المديرين.

3 - لا تتحدث إلى الأشخاص بل تحدث معهم، ولا

تستخدم لهجة متعالية. انزل من برجك العاجي واستمع للآخرين. يطمئن الآخرون لك إذا أظهرت نقاط ضعفك وحساسيتك لهم. اضحك من نفسك ومن عثراتك. كان بإمكان شارون أن تخبر المديرين أنها كانت دوماً تخاف من إلقاء الخطابات أو تقديم العروض إلى أن تعلمت هذه الأمور وأصبحت تستمتع بها.

4 - انتبه وبدقة إلى الإيحاءات الخفية. وإذا شعرت أن

الآخرين منزعجون، تمهل، تراجع، ودعهم

يتكلمون. هل شعرت أنهم أصبحوا متوترين أو قلقين؟ هل انقطع الاتصال البصري بينك وبينهم؟ هل تلاحظ تصلب أجسامهم أو أنهم يطبقون قبضات أيديهم بشدة؟ إذا كان الجواب على أي من هذه الأسئلة بالإيجاب، فقد حان الوقت لتدع لهم مجالاً لحفظ ماء الوجه. إنهم يشعرون بما يهدد عزّة أنفسهم وعليك الانتباه إلى هذا الأمر والاستجابة له فوراً.

5 - بادر إلى حفظ ماء وجه الآخرين إذا وجدت أنهم يتنازلون عن شيء ما في سبيل التغيير الذي تطلبه منهم. فإذا قمت مثلاً بحل خلاف بين موظفين اثنين وبدا لك أحدهما «خاسراً»، خذ على حدة فوراً واشكره على التضحية التي قدمها.

6 - وأخيراً، تعلم من اليابانيين وهم السادة في حفظ ماء الوجه: لا تجرح مشاعر أحد عن قصد واطلب العفو والغفران دوماً. وإذا شعرت أن الاعتذار هو سمة ضعف وجهك لنفسك هذين السؤالين: عندما يعترف لك رئيسك في العمل أو أحد والديك بأنه قد ارتكب خطأ ما، هل تعتبر هذا الاعتراف ضعفاً أم دلالة على القوة؟ ألا يحفزك هذا الاعتراف إلى بذل المزيد لهذا الشخص؟

عامل الآخرين باعتبارهم متميزين - فإنهم كذلك

كلّ منا يحب ان يشعر بأنه متميز، لا مجرد شخص عادي

من بين خمسة بلايين كائن بشري . ويعتقد أغلبنا أنه ينبغي معاملة الآخرين أيضاً باعتبارهم متميزين ، ولكن كيف ننقذ هذا الأمر ونحن نفتق الآخرين بالتغيير . بإمكانك أن تشعر الآخرين بأنهم متميزون إذا قمت بما يلي :

- استمع إليهم ، واحترم افكارهم (انظر الوصية الثانية)
- اعترف بشرعية موقفهم من وجهة نظرهم . انظر للموضوع بعيونهم واشعر به من خلال عواطفهم .
- تحدث معهم بكلمات يفهمونها واستخدم أمثلة قريبة إلى مداركهم . خاطب الناس معبراً عما في نفسك لا من أجل خلق انطباع لديهم ولا تتعالَ عليهم .
- ركّز اهتمامك بهم واستبعد ما قد يشتت ذهنك عنهم . واحرص على طمأننتهم بأن اهتمامك الكلي موجه لهم .
- لا تُثْمِط الآخرين ولا تضعهم ضمن خانات أو تعتبرهم مجرد ممثلين لفئات أوسع .
- تصرف كما لو أنه لا يوجد أي مخلوق في هذا العالم يشابه تماماً هذا الانسان . وهذا ليس صعباً لأنه صحيح تماماً .
- تعاطف معهم ، اشعر بهم ، واسأل نفسك عن شعورك فيما لو كنت مكانهم .
- تذكر أسماءهم والأشياء الأخرى المهمة بالنسبة لهم :
- أعياد ميلادهم ، تواريخ تعيينهم ، الدورات التي يتابعونها ، أسماء أطفالهم ، هواياتهم المفضلة ، الأشياء

اللطيفة التي قالوها لك في آخر لقاء بينك وبينهم،
الأشياء اللطيفة التي قالها الغير عنهم (والتي قد تشاركهم
الرأي فيها الآن).

إننا نعيش الآن في مجتمع وفي زمن تتسارع فيه الأمور،
يمكنك طهي البطاطا خلال 90 ثانية، ويمكن إرسال الرسائل
حول العالم خلال لحظة واحدة، أما العلاقات الانسانية فقد
أصبحت علاقات عابرة، قصيرة الأمد، ويحتاج الناس جميعاً -
في هذه الحقبة - إلى اثبات تفردهم وكرامتهم وقيمتهم. وإذا
استطعت تأكيد هذه الحاجات الضرورية فإنك تصبح أكثر قدرة
على تحريك الآخرين والتأثير بهم. أما إذا تجاهلت هذه
الحاجات فستجني عواقب ذلك.

خلاصة الوصية السابعة

- تفحص جذور سلوكك الذي يسلب الآخرين كرامتهم
- انظر للآخرين باعتبارهم جزءاً متمماً لنجاحك
- اسمح للآخرين بحفظ ماء وجوههم
- عامل الآخرين باعتبارهم متميزين فإنهم كذلك.

«يتلخص فن إدارة الأشخاص بأن تدوس على أقدامهم دون أن
تفسد لمعان أحذيتهم».

مجهول

وَجْه خطابك إلى المصلحة الذاتية

قدّم للشخص الذي تسعى إلى تغييره أسباباً تقنعه بهذا التغيير . ما هي الفائدة التي سيجنيها من تبني موقفك؟ ما هي تكاليف وعواقب عدم التغيير؟

يتحرك الناس عندما يعتقدون أن مصلحتهم تكمن في الحركة، وإذا فشلت في مخاطبة مصلحتهم الذاتية فإنك لن تتمكن من التأثير بهم .

المدير اللاتقني

يشغل بيتر مايرز البالغ من العمر 45 عاماً وظيفة مدير المبيعات في شركة كبيرة للألبسة الرياضية. دخل الشركة مباشرة بعد تخرجه من الجامعة وتدرج خلال عمله لمدة 24 عاماً في السلم الوظيفي. وهو مسؤول عن سبعة عشر مندوب مبيعات وعن تهيئة كشوفات البيع وتوظيف العاملين الجدد وتدريبهم والإشراف شخصياً على أكبر حسابات التجزئة. كان حجم العمل المطلوب منه ضخماً للغاية ولكنه أحب التحدي في إدارة الأشخاص والمبيعات والزبائن.

تشمل مهام بيتر تحليل كم كبير من المعلومات. ولكنه كان يفتخر بأنه يقرأ ويستمتع يستخدم الآلة الحاسبة أسرع من أي شخص آخر في الشركة.

عندما أدخلت الكمبيوترات الشخصية إلى الشركة لم يُخَفِّ

بيتر موقفه العدائي منها. وتجنب الدورات التدريبية ورفض أن يوضع هذا «الكابوس التقني» - كما كان يدعوه - في مكتبه. وعندما سأله مديره عن سبب كرهه للكمبيوتر أجاب:

«إنني أقوم بهذا العمل منذ خمس سنوات على أفضل وجه وبدون تدمر. لماذا اضطر إلى تعلم مهارات في الكمبيوتر لأداء عمل أقوم فعلاً بأدائه؟ إضافة إلى ذلك لا يمكنني الانسجام مع الآلات، والرقاقات الالكترونية تفزعني. لو كان الله يريد منا تعلم استخدام الحواسيب لوضع رقاقات الكترونية في رؤوسنا بدلاً من الأدمغة».

حاول مدير بيتر بشتى الوسائل إقناعه بالموضوع: طلب منه ذلك بلطف، فرفض بيتر بلطف. رُكِّب الكمبيوتر في مكتب بيتر خلال غيابه خارج المدينة، فلم يحاول بيتر تشغيله أبداً. أخذ أقرب أصدقائه في الشركة يحدثونه عن سخف مقاومته للتقنية فما كان من بيتر إلا أن هزئ بجهودهم.

وأخيراً استدعى المدير بيتر إلى مكتبه وقال له: «بيتر لا يمكنني تحمل رفضك أكثر من ذلك. إن عقليتك تعود إلى القرن التاسع عشر في حين أننا أصبحنا في القرن الواحد والعشرين. أمامك خياران: إما أن تتعلم استخدام الكمبيوتر خلال اسبوعين أو ابحث لك عن عمل آخر».

بعد أربعة عشر يوماً، قدم بيتر استقالته إذ لم يجد أي سبب يدعوه للتخلي عن أُمِّيَّة التقنية.

أسباب مخالفة هذه الوصية:

ما من انسان تقريباً إلا ويدرك أهمية التوجه إلى مصلحة الآخرين الذاتية إذا أراد اقناعهم بأمر ما. ومع ذلك نرى بعض المدراء يخالفون هذه الوصية كل يوم، ويصيبهم الاحباط نتيجة لذلك. تعود هذه المخالفات إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

إننا نظن أن «مقاومة التغيير» هي المشكلة

لو طلبنا من مدير بيتر أن يصف المعضلة لكان على الأرجح قال: «إن بيتر يرفض الكمبيوتر ولا يقبل بالتغيير». وهذا ليس وصفاً دقيقاً للمشكلة. فالقضية الحقيقية هي أن مدير بيتر لم يستطع - أو لم يحاول - إيجاد وسيلة لجعل القبول بالكمبيوتر يمثل مصلحة بيتر المثلى.

إن أحد الأسباب الرئيسية لفشلنا في تحريك الآخرين هو أننا ننظر للموضع بشكل غير صحيح. فنرى شخصاً يقاوم محاولتنا لتغييره، وشتان بين نتائج هذه النظرة وبين نتائج نظرة تركز على حاجات الشخص الآخر. فالمشكلة لا تكمن في مقاومة الشخص الآخر، بل المشكلة الحقيقية هي فشلك في معالجة حاجة الشخص الآخر للتعلق بالماضي. لم يقبل بيتر أبداً تأكيدات مديره بأن استخدام الكمبيوتر هو لمصلحته، لعل المدير لم يفكر كالتالي: «كيف يمكن لبيتر أن يستفيد من الكمبيوتر؟».

إن المشكلة في التأثير بالآخرين وتغييرهم ليست في رفضهم للتغيير بل في الطريقة التي يمكنك من اقناعهم بأن التغيير هو لمصلحتهم.

إننا نركز على ما يريده الآخرون لا لماذا يريدونه

قال بيتر إنه لا يريد استخدام الكمبيوتر. هذا كان موقفه، ولكن هناك أسباباً لرفضه، وهذه الأسباب - كما يبدو - لم يبحثها مديره معه. ولو استقصى المدير أسباب معارضة بيتر ربما كان عثر على «الجزرة» اللازمة لتحريكه، ولو أصغى جيداً لفهم المخاوف التي يسببها الكمبيوتر لبيتر.

إن التركيز على الأشياء التي يريدونها الآخرون، لا على سبب رغبتهم تلك، يسبب المشاكل لنا وللأشخاص الذين نحاول التأثير بهم. فقد يصيبنا الاحباط والغضب لأن ما يريده الآخرون لا يتماشى مع ما نريده. ونغضب أكثر عندما نعتقد أنهم أغبياء وعنيدون لأنهم يريدون ما يريدونه، وعند ذلك يتشجع الجميع. عندما يهاجم الآخرون مواقفنا نميل بالفطرة إلى التشدد أكثر. هل تخيلون أحدنا يخسر ماء وجهه ويعترف أن موقفه لم يكن صحيحاً كما كان يظن؟

إن التركيز على الموقف وإهمال سببه المنطقي من شأنه أن يقلب الحصيلة من رابح + رابح إلى رابح + خاسر أو حتى إلى خاسرين اثنين. وعوضاً عن احتمال الفوز للطرفين فإننا نراجع

إلى حالة الخسارة لطرف واحد أو للاثنين معاً.

فضل بيتر الاستقالة على تعلم استخدام الكمبيوتر، فاستغنى عن وظيفة أحبها كثيراً. لقد أخطأ مديره عندما ركز فقط على المواقف، ووجه لبيتر إنذاراً صريحاً، وخسر بذلك مدير مبيعات ذا خبرة لمدة 24 سنة في الشركة.

إننا لا نعلم كيف نتوجه إلى المصلحة الذاتية

إن التوجه إلى مصلحة الآخرين الذاتية أمر هام، ولكن معرفة كيف نفعل ذلك هو أمر أكثر أهمية.

عندما وجه المدير إنذاره إلى بيتر كان هذا الإنذار هو الحل الأخير بالنسبة إليه، وكان يفكر: لا بد أن بيتر سوف يتعقل (هذا من وجهة نظر المدير).

قد يدفعنا الإحباط والشعور بالعجز إلى وضع حد لشخص ما، معتقدين أنه لم يعد أمامنا أية حيلة ولا طريقة لحل الموضوع. مع أن أغلبنا يدرك - ضمناً - أنه لا بد من وجود طريقة للتأثير بالشخص الآخر غير خيار خاسر + رابح أو خاسر + خاسر. ولكننا لا نعلم ما هي هذه الطريقة. إننا ندرك بالفطرة أن التوجه لمصلحة الشخص الآخر الذاتية أمر منطقي ولكن كيف نفعل ذلك؟.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

هناك خمس استراتيجيات أساسية للتوجه إلى مصلحة الشخص الآخر الذاتية. جرّبها وسترى كم سيصبح عملك أسهل.

حوّل بثك إلى محطة: «ماذا أستفيد أنا»

افترض للحظة واحدة أن الشخص الآخر يتصل معك على تردد راديوي إذاعي. فإذا أردت فعلاً تطبيق «الوصية الثامنة» فالشيء الأول الذي عليك عمله هو أن تحول إرسالك إلى محطة «ماذا أستفيد أنا».

تهياً ذهنياً عندما تكون في سياق تحريك شخص ما وبدلاً من التركيز على الأمر الذي تريد منه فعله ابدأ بالتركيز على الميزات والفوائد التي يجنيها إذا نفّذ ذلك الأمر.

بوسعك التحوّل إلى محطة «ماذا أستفيد أنا» إذا التزمت بما يلي:

- انظر إلى الموضوع بعيون الآخرين لا بعينيك
- اعلم أن رفضهم ليس دلالة على العناد ولا غير منطقي. فلديهم أسباب لعدم التأثر وهذه الأسباب منطقية جداً بالنسبة لهم.
- اعلم أن رغبتك في تحريك الشخص الآخر والتأثير به قد لا تكون أقوى من رغبته بالحفاظ على الوضع الراهن.

تعرف على الحاجات التي تشكل باعثاً محرضاً للناس

لقد أثار سؤال «ما الذي يحرك الناس ويؤثر فيهم» جدلاً ساخناً منذ أن استأجر فرعون الأول مستشاراً إدارياً لمساعدته في الإسراع ببناء هرمه. وقد تبنى علماء النفس الاجتماعي وأصحاب النظريات الإدارية خلال الخمسين عاماً الأخيرة إجابات مقبولة بشكل عام على هذا السؤال. إذ - بغض النظر عن أعمارنا وأجناسنا ودياناتنا وطبقتنا الاجتماعية/الاقتصادية - فإننا جميعاً بحاجة إلى:

أسباب المعيشة: الطعام، الماء، المأوى، وبقية وسائل الراحة الجسدية الأخرى.

السلامة: الحماية من: الأذى، المرض، الموت، الأزمات المالية، التسريح من العمل، والمعاملة التعسفية.

المجتمع: الانتساب، الزمالة، الدعم الاجتماعي، والحب.

احترام الذات: الشعور بالرضى عن أنفسنا، المحافظة على نظرة إيجابية إلى النفس عن طريق توفير فرص لتحقيق الإنجازات، التقدير، النمو، الإبداع، التحدي، المتعة، الارتباط، الملكية، والاستقلال.

تحقيق الذات: وتحقيق إمكاناتنا الكاملة، وأن نبليغ ما يمكننا بلوغه وإنجاز أهدافنا النهائية.

التناغم الروحي: المحافظة على معتقدات داعمة ومطمئنة

لنا، مع التناسق بين معتقداتنا من جهة وسلوكنا من جهة أخرى والتوصل إلى الانسجام بين معتقداتنا المختلفة.

قدم لنا علماء النفس الاجتماعي قواعد لاستخدام هذه الحاجات في تحريك الآخرين. وتعلمنا هذه القواعد دروساً هامة:

- 1 - لا نتحكم جميع الحاجات بالأشخاص بنفس الوقت وبنفس الدرجة. إذ يتغير إلحاح الحاجة بتغير الوضع. وهذا يفسر احتمال استجابة شخصين تحاول التأثير بهما لتوجهات مختلفة.
- 2 - إن أكثر الحاجات إلحاحاً وهما توفر أسباب المعيشة والسلامة محققان أغلب الوقت. فإذا أقصينا جانباً الأشخاص المشردين والعاطلين باستمرار عن العمل، فإن أغلبنا يتمتع بسقف فوق رأسه، وملابس تستر جسده، وطعام يملأ معدته.
- 3 - يمكن «للجزرة» الواحدة إشباع حاجات متعددة بنفس الوقت. وكمثال على ذلك، قد تؤدي زيادة الراتب إلى رفع درجة تقديرنا لأنفسنا، وتسمح لنا بمزيد من الحياة الاجتماعية مع أصدقائنا، وتشبع حاجتنا إلى الأمان بالتوفير لمرحلة التقاعد.
- 4 - يتفاوت تحقيق الذات من شخص إلى آخر. فقد يعني تحقيق الذات للبعض جري سباق الماراتون بأقل من ثلاث ساعات، وللبعض الآخر قد يعني تربية أطفال

يتميزون بحس المسؤولية، وقد يعني لآخرين نشر صورهم على غلاف مجلة مشهورة.

5 - إن حاجات الجميع متماثلة، ولكننا لا نشعر جميعاً بها بنفس الوقت أو بنفس الحدة أو بنفس الطريقة تماماً. ولو كنا جميعاً متماثلين تماماً لقدمت شركات المثلجات بوظة الفانيليا فقط. ولذا فإن المدراء الأذكياء يميزون موظفيهم كأفراد لا «كمساعدين» أو «موظفي مبيعات» أو «عمال آلات» فقط.

ساعد الشخص الآخر على اشباع الحاجات الهامة

إذا فشلت محاولتك لتحريك شخص ما بسبب مقاومته ورفضه، عليك أن تغير نظرتك للموضوع عن طريق توجيه أسئلة مغايرة كالتالي:

- بدلاً من سؤال: ما سبب عناد هذا الشخص؟ اسأل: ما هي الحاجات التي يحققها له رفضه ومقاومته.
- بدلاً من سؤال: ما سبب كونه غير منطقي؟ اسأل: ما هي الحاجات التي عليك أن تقصدها للتأثير فيه؟
- بدلاً من سؤاله: «ماذا تريد؟» اسأله «لماذا تريد ذلك؟».
- بدلاً من سؤاله: «ما هي اعتراضاتك على طلبي هذا؟» اسأله: «ما هو سبب اعتراضك على الطلب؟»
- بدلاً من التفكير: «ماذا علي أن أقول؟» فكر: «ماذا علي أن أطلب».

- بدلاً من سؤال أشخاص آخرين: «كيف أتغلب على مقاومة هذا الشخص؟» اسألهم: «ما هي الحاجات التي تحرك هذا الشخص؟»
- بدلاً من التفكير: «كيف أستطيع أن أبيع لهذا الشخص؟» اسأل نفسك: «كيف أستطيع مساعدته؟»
- بدلاً من السؤال: «لماذا تقاوم وترفض؟» اسأل: «ما الذي يرضيك ويجعلك سعيداً؟» وفي حالة بيتر مايرز: «ما الذي يجعلك تشعر بالرضى في شأن التحول إلى الكمبيوتر؟».

إن من شأن كل من الأسئلة المقترحة أعلاه أن تحول تركيزك من الأمر الذي تريده أنت ولماذا تريده إلى التركيز على الأمر الذي يريده الشخص الآخر ولماذا يريده.

لا تحارب الحاجات بل استجب لها

تستند فنون القتال الشرقية كلها إلى قاعدة عامة تقول: لا تقاوم القوة بالقوة، استخدم قوة خصومك ضدهم. طبق حكمة هذه الفلسفة في محاولاتك لتحريك الآخرين: لا تقاوم حاجات الشخص الآخر بل استخدمها. وكمثال على ذلك: لو انتبه مدير بيتر إلى حاجته القوية لتقدير الذات لتصرف وفق الآتي:

- يقتنع بأن كثيراً من المديرين ممن يمتازون بسنوات الخبرة الطويلة مثل بيتر يترددون عند تعديل عملهم، وأن تخوفه لا يعوزه التفكير السليم.

- يؤكد على أن المعرفة بالكمبيوتر ستزيد من صنف مهاراته كمدير مبيعات.
- يبرهن لبيتر كيف يمكن لبرنامج الصفحات المنشورة أن يزيد قدرته على اتخاذ القرارات.
- يطرح فكرة أن تأثير بيتر في الشركة سيزداد كثيراً متى دخل في شبكة الكمبيوتر.

استخدم الإنذارات فقط كملجأ أخير

تنص الوصية الثامنة على أن الناس يتغيرون إذا رأوا أن التغيير لمصلحتهم المثلثي. وبما أن تفادي الإزعاج هو من مصلحتنا جميعاً فإن التهديدات هي إحدى استراتيجيات تنفيذ هذه الوصية: افعل هذا الأمر وإلا ستطرد من العمل / ستنال تأنيباً قاسياً / ستنزل درجتك / سوف يتم نقلك / سوف تدفع غرامة. وهناك بعض الحكمة في مقولة آل كابوني المشهورة: «يمكنك أن تنجز أموراً بابتسامة ومسدس أكثر بكثير مما تنجزه بابتسامة فقط».

ولكن لا تتبنَّ خيار «المسدس» ما لم تمنح «الابتسامة» كل الفرص لتفعل فعلها. وتأكد من أنك طرقت كل الخيارات وتوصلت بعد التفكير المتزن إلى أن توجيه الإنذار هو الورقة الأخيرة في يدك.

استخدمه كملجأ أخير لأن نتائجه على الأرجح لن تسرك.

والدليل هو عدم سرور مدير بيتر باستقالته. وكذلك الأمر بالنسبة لكثير من الموظفين الذين يهددون بالاستقالة إذا لم تستجب الإدارة لمطالبهم.

خلاصة الوصية الثامنة:

- حول بئك إلى محطة «ماذا استفيد أنا؟»
 - تعرف على الحاجات التي تشكل باعثاً محرضاً للناس
 - ساعد الشخص الآخر على إشباع الحاجات الهامة
 - لا تحارب الحاجات بل استجب لها
 - استخدم الإنذارات فقط كملجأ أخير
-

«لا يهتم الناس بمدى ما تعرفه إلا بعد أن يعرفوا مدى اهتمامك».

مجهول

أظهر سرورك بالنجاح

كن سعيداً عندما يتغير الناس تلبية لحاجاتك، ولا تدع احساسك بأنك تستحق ذلك يمنعك من الفرح بنجاحهم.

ابحث عن فرص للإشادة بتحسين الآخرين. ابحث عن الوجه الحسن قبل أن تبحث عن السيء وعندما تجده وجه الشاء إلى الإنجازات أكثر من الأشخاص. عبّر عن شعورك إزاء جهودهم واشكرهم.

المدير غير الممتن

تشغل روبين ويتلي وظيفة مديرة شؤون الموظفين في فرع لشركة صيدلانية. وكانت سكرتيرتها جنيفر تيلور - لسنة واحدة - قد تم استخدامها بناء على توصيات جيدة من مدرّسيها، وأثبتت أنها مساعدة ذكية وموهوبة. كانت أخطاؤها قليلة جداً وتتمتع بقدرة على حسن المحاكمة والتميز. ولكن بسبب قلة خبرتها تطلب الأمر أحياناً من روبين أن تصحح بعض تصرفاتها.

لم تكن جنيفر - للأسف - تقبل التوجيهات بروح طيبة، فكانت غالباً تتخذ موقفاً دفاعياً، يؤدي بها إلى البكاء أحياناً، أو إلى الانطواء أحياناً أخرى، وإلى الاندفاعات الغاضبة مؤخراً. وأصبحت روبين بدورها تتوتر عند توجيه أية ملاحظات.

فكرت روبين أن جزءاً من المشكلة قد يكمن في الطريقة التي تنتقد بها عمل جنيفر، لذا انضمت إلى حلقة بحث تدور حول النقد البناء. وبناء على ما تعلمته في هذه الحلقة أصبحت

حريصة على انتقاد تصرف جنيفر لا جنيفر نفسها. وتوجيه النقد مباشرة بعد حصول الاداء الاشكالي، وعلى انفراد، وبوقت لا تكون فيه غاضبة. وقدمت الكثير من الأمثلة وكثيراً من الاقتراحات الإيجابية لتطوير العمل، وأخذت طريقته الجديدة تفعل فعلها.

وبالأمس فقط، حصلت روبين على استجابة متعاونة جداً من جنيفر أثناء مراجعة أدائها الربعي. في السابق كان من شأن طلب واحد أو اثنين من روبين أن يثيرا ردأً سلبياً لدى جنيفر. ولكن هذه المرة اختلف الأمر. فقد استمعت جنيفر بهدوء، وأعربت عن عدم موافقتها مرة واحدة وبلهجة مهذبة، وتعهدت بتحسين أدائها، كما كبحت جماح نفسها كثيراً كي لا تتخذ موقفاً دفاعياً.

لم تستطع روبين أن تصدق ما رآته من هدوء جنيفر، وبقيت متشككة حتى نهاية المراجعة. ولم يظهر عليها ما ينبئ بالتقدير أو السرور. وكانت ملاحظتها الأخيرة لجنيفر: «حسناً، يبدو أننا وضعنا أساساً لعلاقة مفيدة فيما بيننا، وأنا متفائلة بالمستقبل».

في تلك الليلة شعرت روبين براحة افتقدتها منذ وقت طويل وأحسّت أنها فعلاً تنظر بأمل إلى الأشهر القليلة القادمة. ولكن جنيفر أعربت لزوجها أثناء العشاء عن شعورها وقالت له: «بعد كل الجهد الذي بذلته لأحافظ على هدوئي وأوافق على القيام بكل ما طلبته لم تكلف نفسها عناء شكري».

فوّت روبين الفرصة لإقرار التصرف الذي عملت جنيفر

جاهدة لتقدمه لها، وبالتالي لمكافأته ودعمه وتقويته، ولم تنفذ جنيفر وعودها باستمرار التحسن

أسباب مخالفة هذه الوصية:

إن إحدى نقاط الضعف المشينة في علاقتنا بالآخرين هي إخفاقنا في منحهم الشئ الذي يشعرون أنهم يستحقونه على جهودهم. وليس لهذا الاخفاق إلا بضع أسباب وجيهة فقط.

إننا ننبنى موقف: انتظر وسوف ترى

من الطبيعي أن يشك المرء عندما ينفذ الآخرون رغباته ويتساءل: هل أفلحت جهوده فعلاً؟ يبدي بعض الأشخاص التعاون فقط ليحصلوا على شيء ما مقابل تعاونهم، وآخرون يتغيرون فعلاً ولكن بعد فترة يعودون لأساليبهم القديمة. لذا فإننا - وكرد فعل على التزامهم البدئي - لا نقر بجهودهم فقد تكون غائية أو مؤقتة. يا للحماقة!! أياً كان الدافع لتغيير سلوك ما فإن هذا السلوك بعد تكراره مرات كافية سيخلق موقفاً جديداً. وهل هناك طريقة لتجعل شخصاً ما يكرر تصرفه أفضل من أن تشي على هذا التصرف؟

إننا نشعر بأننا نستحق هذا السلوك الجديد

أحياناً نشعر أن السلوك الذي نطالب الآخرين به هو السلوك الذي كان عليهم اتباعه أصلاً. وكمثال على ذلك: نحن

نتوقع من موظف لدينا أن يستمع إلى انتقاداتنا ويعمل بها بكل رغبة وقبول. فهل يتوجب علينا أن نوجه المديح لهذا الموظف لمجرد القبول بتوجيهاتنا والعمل بها؟
إننا لا ننشي على الآخرين لمجرد أنهم يقومون بواجبهم ولكن هذا المديح - على كل حال - يشجع جهودهم المستقبلية إلى حد كبير.

إننا لا نقدر قوة المديح

يرغب أكثر بني البشر بالشعور أنهم موضع للاحترام والتقدير، ويحبون سماع كلمات التقدير من الآخرين، وخاصة من الذين يحترمونهم. فالمديح هو المحرّض الأول في العلاقات بين الأشخاص.

إنما - وللأسف - لا يقدر قيمة المديح إلا عدد قليل جداً من المديرين والآباء والمدرسين. ومع أنهم شخصياً يشعرون بالحاجة إلى أن تكون إنجازاتهم محلاً للتقدير إلا أنهم يخفقون في تلبية نفس الحاجة لدى الآخرين.

لا نشعر بالارتياح عند توجيه المديح

عندما تقدّر قيمة العمل الشاق لشخص ما فإنك بذلك تتواصل معه بطريقة دافئة وعاطفية. وقد قابلنا مئات المديرين الذين يجدون صعوبة في التآلف لهذه الدرجة مع الآخرين، بعضهم عانى من نشأة جافة - اتهم مدير في إحدى ندواتنا والديه

بالمسؤولية عن سلوكه الجاف لأنهما لم يقولوا «شكراً» لبعضهما
أبداً - . والبعض الآخر لديه مواقف شخصية تمنعه من التعبير
عن التقدير . وكمثال على ذلك : يعتقد بعض الأشخاص أن
للعصا قوة تحريرية أكثر من الجزرة .

إننا نقيد المديح أو نعطله

بذل مساعد المدير في فندق على البحر الكاريبي جهوداً
شاقة لأشهر عدة كي يجعل العمال يمشطون الشاطئ صباح كل
يوم قبل نزول السياح للتمدد تحت أشعة الشمس . وأخيراً
تكللت جهوده بالنجاح ، وعلى مدى يومين متتاليين تم جمع
الأعشاب البحرية والأوساخ عن الشاطئ وأنجز العمل قبل
الساعة التاسعة صباحاً . وخاطب مساعد المدير أحد العمال
قائلاً : «عمل ممتاز يا جيم . منظر الشاطئ جميل جداً لدرجة
أنني أشعر بالرغبة في ارتداء لباس السباحة والتمدد على الرمل»
وللأسف أضاف قائلاً : «لو أنك فقط فعلت ذلك منذ أول
الصيف» .

لا تبطل المديح الذي توجهه لشخص أبدى تعاوناً معك ،
ولا تقيد هذا المديح بأي قيد لأن هذا التقييد يعطل الآثار
الجيدة للمديح . ولا بد أن الشاب الذي نظف الشاطئ قال في
نفسه : «لن أتمكن أبداً من إرضاء رئيسي بالعمل» .

إن أفضل طريقة لتفادي إبطال مفعول المديح هي ألا تتبعه
بأية إضافة . فلا ضرورة لذلك حتى جملة «تابع هذا العمل

الجيد» ستعتبر في أفضل الحالات حيادية ولا تزيد في قيمته شيئاً. بل قد يرى البعض أنك تمارس الضغط عليهم من أجل المزيد من التحسن.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

فتش دوماً عن النجاح لدى الآخرين وعن النواحي الإيجابية لديهم قبل أن تسمح لنفسك بملاحظة أخطائهم. ابحث عن بؤادر الأداء الجديد المطلوب وسيترك تراجع السلوكيات القديمة غير المنتجة.

توقع فرص المديح

على الأشخاص المتحفظين - بطبيعتهم - في إغداق المديح أن يهيئوا أنفسهم لهذه المناسبة. إذ يجب أن يكونوا مستعدين إيجابياً لاستقبال التصرف الذي يطلبونه وإلا قد تفوت عليهم فرصة تقديم المديح. وهذا التوقع صعب، لأنه يستبق إنجازاً لم يتحقق بعد.

رأينا في فقرة «المدير غير الممتن» أنه من غير المحتمل أن تتوقف روبين ويتلي في منتصف معاناتها مع جنيفر وتسال نفسها: «والآن لئُر كيف تكون استجابتي بعد أن تعلمت جنيفر كيف تتقبل انتقاداتي دون أن تلجأ إلى الدفاع؟» مع أن هذا بالضبط ما كان ينبغي على روبين فعله. إذ لو قامت بإقرار

سلوك جنيفر وتأكيده لكانت قد دعمت هذا السلوك الجديد مثلما يحصل للاسمنت الطري تحت أشعة الشمس. ولكن روبين بدلاً من ذلك صبت عليه الماء.

إن أسهل طريقة لتنفيذ هذه القاعدة هي في ممارسة النصيحة المشهورة الواردة في كتاب «مدير لدقيقة واحدة» The One - Minute Manager وهي أن نتحين الوقت للإمساك بالموظفين متلبسين بأداء عمل ما بشكل صحيح.

اجعل نصب عينيك في علاقاتك مع الآخرين سواء في العمل أو في المنزل أن تكتشف الانتصارات لا الاخفاقات ولا أخطاء الماضي. إذا بحثت عن الجوانب السيئة لدى الآخرين فستجدها، وإذا بحثت عن الجوانب الحسنة فستجدها أيضاً. وإذا وجدت الجوانب السيئة أولاً وعالجت أمرها فلن تكون في مزاج يسمح لك بتقديم الجوائز. ينبغي أن يتم احتفال تقديم الجوائز أولاً وبعد ذلك سيكون الوقت متاحاً لبحث المشاكل ومعالجتها.

وجه مديحك للسلوك لا للشخص نفسه

كررنا في الوصية الرابعة قاعدة هامة من قواعد النقد البناء وهي «وجه انتقاداتك للأفعال لا للأشخاص الفاعلين» وبالمقابل تسري هذه القاعدة على المديح فنقول «وجه مديحك للأفعال لا للأشخاص الفاعلين».

ولكي نفهم مدى أهمية هذه القاعدة عند توجيه المديح

فلنتخيل هذا السيناريو . لنفترض أن روبين قالت لجنيفر عند انتهاء المراجعة الربعية : «جنيفر، إنك برهنت أن قرار توظيفي لك كان صائباً، فقد بلوت بلاءً حسناً ومساهمتك في نجاح هذا المكتب تفوق توقعاتي . يا ليت عندي 12 موظفة مثلك» .

قد يسرك في الحقيقة سماع مثل هذا المديح من رئيسك في العمل . ولكن عند التمعن فيه سنلمس خللاً كبيراً . فهو أولاً لا يبين لجنيفر ما هو الأمر الحسن الذي فعلته حتى تستحق كل هذا الشئ من مديرتها . وبالتالي لن تستطيع المتابعة . ثانياً: أنه يملأ جنيفر بالزهو والخيلاء . فإذا وجهت لها روبين يوماً ما أي انتقاد فستقول في نفسها «بالأمس كنت ملكة واليوم مجرد قاذورات؟» . ثالثاً: أنه يقوي الأداء الاشكالي لبعض الموظفين الذين يفتقرون إلى تقدير الذات ويبحثون عنهم عن يربّت على ظهورهم، فهذا علاج سريع لا يشبع «حاجتهم» لأمد طويل . لذا وجه الشئ إلى الأمور الحسنة الصائبة التي يفعلها الآخرون فهذا من شأنه أيضاً أن يسعدهم وبنفس الوقت يبقى فعالاً لأمد طويل .

قل ما هو شعورك بالنسبة للسلوك الجديد

ذكرنا أن عليك تركيز ثنائك على الأداء الجديد، وعليك أيضاً أن تصف للغير شعورك بالنسبة لسلوكهم الجديد . وهذه أفضل طريقة ليعلموا مدى أهمية استمرارهم فيه .

لا حاجة بك لتقول الكثير: تذكر أن أفضل طريقة لتجنب

تعطيل المديح كما تحدثنا سابقاً، هي أن تغلق فمك فور الانتهاء من الثناء .

هناك كلمتان تعبران عن شعور الانسان تماماً إذا لفظهما بلهجة مخلصة: «شكراً لك». ولو أن رويين طبقت نصوص هذه الوصية بعد المراجعة الربعية لأداء جنيفر لكانت استجابت على النحو التالي: «جنيفر، هذه أفضل جلسة مراجعة بيننا. لقد سررت كثيراً إذ أتحت لي الفرصة لأخبرك عن شعوري بالنسبة لأدائك الذي كان ممتازاً وعن تعاونك واستعدادك لتنفيذ التحسينات التي ناقشناها سوية. إن رغبتك في تحسين مهاراتك في الرد على الهاتف ستكون مفيدة بشكل خاص لي. فشكراً لك».

خلاصة الوصية التاسعة:

- توقع فرص المديح
- وجه مديحك للسلوك لا للشخص نفسه
- قل ما هو شعورك بالنسبة للسلوك الجديد.

«إن أعمق قواعد الطبيعة الانسانية هي التوق إلى التقدير».

ويليام جيمس

انسحب مع الندم لا الشعور بالذنب

لنكن توقعاتك واقعية بالنسبة لما تستطيع إنجازه في مجال تغيير تصرف الآخرين. لا تقبل الشعور بالذنب عن قصور الآخرين، بل دع مسؤولية التغيير على عاتقهم. امنحهم الوقت الكافي للتغيير وإذا لم يتغيروا أبعد نفسك عنهم ذهنياً وجسدياً.

الصديق المتفاني

تشغل شارلين ادموندز وظيفة مدرّسة المواد الاجتماعية في مدرسة west end middle school . وهي مخلصّة متفانية حصلت خلال عملها على جوائز عدة بفضل طريقة تدريسها الممتازة. فهي تحب العمل مع التلاميذ وتتمتع بعلاقة جيدة مع الآباء ومع مدير المدرسة وبقية الإداريين فيها.

وتعتبر سيلفيا فرانكي أقرب صديقة لشارلين، وهي ايضاً مخلصّة لعملها متفانية فيه. ومع أنها لم تحرز بعد شهرة بالتدريس إلا أن تلاميذها يحبونها والآباء يقدرون تأثيرها في أطفالهم. ولكن بخلاف شارلين، لم يكن لسان سيلفيا دافئاً بالنسبة لمدير المدرسة ولا المشرف الاقليمي ولا أي موظف إداري.

كانت سيلفيا من ضمن جبهة المعارضة في اتحاد

المعلمين، وتقف دوماً في صف المواجهة الأول في أي إجراء ضد إدارة المدرسة ومجلس إدارتها. ولا تتوقف عن انتقاد الإدارة أمام كل من يعيرها آذناً صاغية حتى من الطلاب أو آبائهم. وكانت علاقتها العدائية مع رؤسائها إحدى النقاط المؤلمة في العلاقة الوثيقة بينها وبين شارلين.

كان تصرف سيلفيا يؤرق شارلين لسببين: الأول أن شارلين تحترم نفس الأشخاص الذين تمقتهم سيلفيا، وتجد من الصعوبة بمكان أن تصغي إلى تدمير سيلفيا المستمر ضدهم وتراه غير محق في أغلب الأحيان. السبب الثاني هو المستقبل المهني ل سيلفيا. فشارلين تعتقد جازمة أن سيلفيا أفضل من أية مدرسة أخرى في المقاطعة لشغل وظيفة مدير المدرسة، وهي تعلم أن سيلفيا تطمح لهذه الوظيفة سراً. ولكن طالما استمرت في تصرفاتها المعادية للإدارة فلن يُنظر في ترقيتها أبداً.

ناشدت شارلين صديقتها على مدى سنوات عدة أن تتخلى عن تصرفاتها من أجل مصلحتها ولكي تصفو مياه علاقتهما الوثيقة، ولكن سيلفيا لم تستجب. كانت شارلين تحب سيلفيا كثيراً ولم تستطع الاستسلام للأمر الواقع، كما أنها شعرت أن من واجبها - لداعي الصداقة بينهما - أن تبذل جهداً أكثر في هذا السياق.

ترقعت مراراً عن الإشارة لصديقتها بأن تصرفاتها تلحق الأذى بعمل كل منهما. فالحفاظ على السلام في علاقتهما كان عادة يأتي في المرتبة الأولى من الأهمية.

نصحها العديد من زملائها بأن تدعن لحقيقة أن تصرف سيلفيا خارج عن نطاق تأثيرها، ولكن شارلين رفضت ذلك بكل عناد. وكانت النتيجة أن سيلفيا ضجرت من «تدخل» شارلين بأمورها وأصبحت تتحاشاها ولم تعد تعتبرها صديقتها المقربة.

أسباب مخالفة هذه الوصية:

لماذا لم تعرف شارلين أن عليها أن تنسحب؟ لسوء الحظ، لقد سيطر عليها الشعور بالذنب فكانت صداقتها مع سيلفيا ضحية لإصرارها. ما الذي يمنع الناس من الانسحاب؟

إننا نصبح ضحايا للاعتماد على بعضنا البعض

أصبحت شارلين - كما هو واضح - تابعة لسيلفيا وخاضعة لها، وأخذت ترى أنها مسؤولة جزئياً عن سلوك سيلفيا الاشكالي. وكان شعور الذنب هذا هو الدافع لمحاولاتها الملحة لإصلاح أمر سيلفيا. لم يكن بمقدورها الانسحاب من مشاكل صديقتها طالما أنها تشعر ببعض المسؤولية عما يحدث لها.

إن وجه المفارقة الساخرة في الاعتماد المتبادل هي أن إحساننا بالمسؤولية عن الشخص الآخر يعيق مساعدته فعلاً. فلا نفسح له المجال ليتخذ قراراته بنفسه ويحل مشاكله، ونبقى متشبثين به فترة أطول مما يجب. وبالتالي نخفق في حماية مشاعرنا من شخص ليست لديه أية نية لإرضائنا.

إننا نعتبر تأثيرنا أقوى مما هو فعلاً

يركز كل منا على ذاته لدرجة ما. ويعتقد البعض أنه يلعب دوراً هاماً في حياة الآخرين أكثر مما يفعله حقاً. فقد يحبنا الآخرون ويحترمونا، وقد يعشقوننا، ولكن لهم عقولهم المستقلة وحاجاتهم الخاصة وقيمهم المتفردة. وقد نستطيع التأثير بمواقفهم واتجاهاتهم ولكن القرار النهائي هو محض اختيارهم، وهذا ما ينبغي أن يكون عليه الأمر.

احذر أن تقع في مصيدة التفكير التالي: «إنها تحبني، لذا فأنا واثق من أنها في النهاية سترى الأمور بطريقتي». فإن الطريقة التي نفكر بها وبالتالي نتصرف وفقها لا يملئها علينا الأشخاص الذين نحبههم أو نحترمهم أو نعجب بهم. قد يؤثرون بنا، نعم! ولكنهم لا يملون علينا إرادتهم. وقد لا تستطيع تغيير تصرف أقرب الناس إليك.

لا نستطيع القبول بالهزيمة

إن المواظبة هي إحدى أروع الخصائص الإنسانية، ويتصف بها أكثر الأشخاص الناجحين في العالم. ولكن عند التعامل مع الناس علينا أن ندرك متى يكون التشبث بالبنادق مدعاة إلى الخسارة أكثر مما هو مدعاة للربح.

يتزامن موعد التوقف عن المحاولة عادة مع أحد أمرين: أحدهما عندما يطلب منك الشخص الآخر ذلك، بأن يقول

لك: «دعني وشأني» فعليك تنفيذ ما يطلبه لأنه يعني ذلك فعلاً. والآخر عندما يتضح لك - دون أن يطلب منك الشخص الآخر ذلك - أن العلاقة بينكما سوف تنهار باسم تقديم المساعدة.

إن إخفاق شارلين في معرفة هذا الأمر كلفها صداقتها مع سيلفيا. قد تنفع المثابرة في كثير من جوانب الحياة. إلا إذا كان الضرر الذي تحدثه يفوق أي كسب محتمل.

كيف ننفذ هذه الوصية؟

يتطلب التأثير بشخص ما ودفعه لسلوك جديد وقتاً وجهداً كبيرين. وترشدك التوجيهات التالية إلى أي مدى وكم من الوقت يمكنك أن تدفع شخصاً ما. أما إذا أخفقت جهودك فأنت بحاجة إلى نفاذ البصيرة والثقة كي تنسحب بكرامة ولباقة.

ضع مسؤولية التغيير على عاتق الغير

ليس بوسعك تغيير سلوك الآخرين، عليهم فعل ذلك بأنفسهم، هذا باستثناء الأطفال الصغار. إنما يمكنك تزويد الآخرين بأربعة أشياء:

- الأسباب الكفيلة بأن تخلق لديهم الدافع للتغيير.
- التعليمات التي ترشدكم لكيفية التغيير.
- الجو الداعم والمؤيد للتغيير.
- النتائج الإيجابية أو السلبية، حسب طريقة استجابتهم.

لذا ليكن هدفك أن تمكّنهم من التغيير . أما الباقي فهو مسؤوليتهم .

امنح الآخرين الوقت الكافي للتغيير

قد لا يظهر تأثير جهودك بسرعة كما تحب . إذ ينبغي التغلب على تراكمات من السلوك القديم ، وهذا يتطلب شهوراً أو حتى سنوات عديدة كي تؤثر كلماتك في قيم الشخص الآخر . كما أنه سيكون على الآخرين أن يتخلّصوا من التأثيرات المعاكسة في حياتهم قبل أن يتمكّنوا من تغيير سلوكهم . لذا لا يحتمل حدوث تقدم قبل اختفاء القوى السلبية ، وبالتالي عليك أن تتحلّى بالصبر وتدع الوقت يفعل فعله أياً كان سبب تأخر التغيير المطلوب .

لا تستغرب إذا تحوّل السلوك للأسوأ قبل أن يتحوّل للأفضل . إذ أن أول رد فعل يُتوقع صدوره من الآخرين عند المواجهة هو رد فعل دفاعي ، مما يؤدي غالباً إلى زيادة حدة التصرف السيء . وقد يكون التصعيد كبيراً لدرجة تجبرك على التراجع . وفي أحيان أخرى قد تحتاج فقط إلى تهدئة الأمور قليلاً إلى أن يخمد الاحساس البدني بالتهديد .

تتضح هنا قيمة الابتعاد قليلاً وبشكل مؤقت عن الأشخاص الذين لا يستجيبون لجهودك الرامية لتغيير سلوكهم . وأنت بهذا الابتعاد المؤقت لا تكون بالضرورة قد

انسحبت، وإنما أنت تعطي الفرصة للإناء كي يغلي. وإذا لم يحدث أي تطور بإمكانك استئناف المحاولة مرة أخرى أو الانسحاب بكياسة ولباقة. ولكن الاحتمالات تشير إلى أن تخفيف الضغط عن الآخرين يعطيهم الحرية التي يحتاجونها لتغيير سلوكهم.

أبعد نفسك ذهنياً وجسدياً

لا بد لك أحياناً من الاستسلام والانسحاب إذا كان الشخص الآخر يتصف بإحدى الصفات التالية:

المتلاعب: يستغل الشخص المتلاعب عواطفك الحساسة لتحقيق حاجاته الأنانية. فالموظف القدير الذي يهدد بالاستقالة هو إنسان مستغل ومتلاعب، وكذلك رب العمل الذي يقول «لا أعلم ماذا أفعل إن لم تساعدني بهذا الموضوع».

ولدى الشخص المتلاعب ذخيرة لا تنتهي من الطلبات الاستغلالية بحيث لا تكاد تلبي له طلباً إلا ويأتيك بآخر. كما أن بعض الأشخاص المتلاعبين على درجة من اللاحاح والمهارة بحيث يتعذر عليك التخلص منهم، لذا تجنّب الأشخاص المتلاعبين الذين يفرضون عليك طلباتهم فرضاً.

الحقود: يجد الشخص الحقود متعة بآلام الآخرين. إن قيم هذا الشخص مختلفة جداً عن قيمك بحيث لا يمكن أن تؤثر فيه أي من المناشدات أو الوسائل التي تؤثر في غيره. لا

تدع للشخص الحقوق سبيلاً إليك، ومن الأهمية بمكان ألا يعلم الحقوق والمتلاعب بنقاط الضعف لديك، وعليك بحماية نفسك من أن تكون ضحية لهما.

المفعم بالكره: يمتلئ بعض الأشخاص بالكره ضد فئات معينة من الناس أو المؤسسات أو ضد العالم بشكل عام. فإذا لم يكن لديك الوقت الكافي والدافع القوي والمقدرة على قلب مفاهيمهم سيهزمك الغضب المتجذر في نفوسهم. وفي مثال «الصديق المتفاني» لم تكن شارلين نداءً لكره سيلفيا للإداريين.

التضارب في القيم: هناك تفسير محتمل آخر للتباعد بين شارلين وسيلفيا. فشارلين تحترم السلطة في حين تشعر سيلفيا أن عليها أن تتحدى السلطة. ولا يوجد لدى أية منهما الاستعداد للتنازل عن موقفها هذا.

ذو الذكاء المحدود: يعتمد نجاح وصايانا العشر على قدرتك على إعطاء الآخرين أسباباً قوية تقنعهم بتغيير سلوكهم. وقد تضطر أحياناً للتعامل مع أشخاص لا يمكنهم استيعاب منطق الحجج التي تطرحها عليهم.

ذو العقل المريض: هناك تقديرات تشير إلى أن حوالي 20٪ من الأشخاص الذين تقابلهم يومياً لديهم شكل من أشكال الاضطراب العقلي. حتى أنه ليصعب على الخبير المختص إنجاز، ما تأمل أنت، بإقناع هؤلاء الأشخاص بفعله.

المدمن: قد لا يستجيب الشخص المدمن على المخدرات

أو غيرها ليد المساعدة التي يمدّها إليه شخص غير مختص بنية حسنة. لذا دع المسؤولية عن مثل هذا الإنسان للأشخاص المدربين على معالجة حالات الإدمان.

صاحب عقدة الدونية: إن قلة تقدير المرء لنفسه هي سبب أشكال عدة من السلوك العدواني. فالمدير الذي «يتنمر» على معاونيه قد يكون تصرفه هذا انعكاساً لإحساسه الداخلي بعدم الأمان. فقلة تقدير الذات هي إحدى أهم المشاكل العسيرة التي يعاني منها بعض الناس وتمثل عقبة كأداء في طريق تقدمهم.

المتعامي عن نفسه: «من أنا؟ - لا لم أفعل ذلك - هذا رأيك أنت» هذه نماذج الإجابات التقليدية للأشخاص الذين يرفضون النظر إلى أنفسهم بجدية. وعندما يرفضون الاعتراف بالدور الذي يلعبونه في علاقة ما أو يعجزون عن تبنيه فإن حاجزاً كبيراً يُزرع في وسط هذه العلاقة. والأمر الأسوأ هو عندما يرفض هؤلاء الأشخاص تحمل المسؤولية عن أدوارهم.

اطلب المساعدة

يتوجب عليك أحياناً أن تنأى بنفسك عن شخص صعب لكي تحمي ذاتك من القلق أو إساءة المعاملة. وقد تضطر للإقلاع عن محاولتك عندما يتبين لك أن المثابرة سوف تضر بدل أن تفيد.

وأيّ كان سبب تراجعك فإنه لا يعني بالضرورة نهاية

لمحاولة تعديل سلوك الشخص الآخر، بل قد يكون هذا هو الوقت المناسب لاستدعاء التعزيزات. قد يستطيع عالم أو طبيب نفسي أو مجموعة دعم أن يحققوا ما عجزت عن إنجازه، أو قد يستطيع صديق مقرب أو أحد أفراد العائلة أن يساعدك في هذا المجال أو قد يستطيع شخص آخر في المؤسسة - شخص ذو مرتبة أعلى أو زميل - أن يتوسط بشكل ملائم أكثر منك. لا تدع كبرياءك تمنعك من طلب المساعدة أو من التخلي عن المهمة لشخص آخر.

امنح نفسك فضل ما أنجزته

لا تقلل من شأن التأثير الذي أحدثته بالآخرين. فإن جهودك ستتابع فعلها حتى لو لم يُظهر الشخص الذي تتعامل معه أي إشارة تدل على التحسن. قدمت شارلين - خلال سنوات - تلميحات وملاحظات لا بد أن سيلفيا ستذكرها من وقت لآخر. وعلى سبيل المثال عندما سيتم تعيين مدرس رئيسي في مدرسة المقاطعة سوف تحدث سيلفيا نفسها قائلة: "ربما كان علي أن أصغي لشارلين".

خلاصة الوصية العاشرة:

- ضع مسؤولية التغيير على عاتق الآخرين
- امنح الآخرين الوقت الكافي للتغيير

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- أبعد نفسك ذهنياً وجسدياً
 - اطلب المساعدة
 - امنح نفسك فضل ما أنجزته
-

«ربنا امنحنا الرضى لتقبل ما لا يمكن تغييره، والشجاعة
لتغيير ما ينبغي تغييره، والحكمة كي نميز بين الاثنين».

رينولد ناير