

10

كيف تبهر عبر السائقين الذين يتشاجرون في الطرقات،
والعمال المتهربين من أداء واجباتهم، والمنتخبين

هل توجه كلامك لي؟

ليندا ونانسي زميلتا عمل منذ سنوات. مع ذلك فقد ضاقت ليندا
ذرعاً بنانسي التي «تفهم في كل شيء»، وتتملح النقد باحثاً عن أخطاء.
المناقشة القياسية التي تدور بينهما تدور على نحو شبيه بالآتي:

ليندا: «نحتاج للتحديث عن خطتنا المتعلقة بالحملة الإعلانية الجديدة».

نانسي: «علينا أولاً أن نتخذ قراراً بشأن لون الورق. توصلت إلى أنه
يمكننا أن نوفر عشرة سنتات من ثمن النشرة الطيارة الواحدة إن نحن
اخترنا اللون القرنفلي بدلاً من الأزرق؛ في المرة الأخيرة، لم تأخذي اللون
القرنفلي بالحسبان!»

ليندا: «قبل أن نصل إلى موضوع الورق، أحبذ أن نتوافق على الفكرة
الكبيرة الكامنة وراء الحملة».

نانسي: «لكن ينبغي علينا أن نتخذ قراراً بشأن الورق اليوم، لأن البيع
بأسعار مخفضة سيتوقف غداً. لقد اكتشفت أننا إن تقدمنا بطلب الشراء

عبر الإنترنت (المجال متاح لنا حتى منتصف الليل) نستطيع أن نوفر عشرة سنتات إضافية لكل ماعون ورق إن اخترناه من نوع يوبي اس بدلاً من فدكس، وإن تقدمنا بطلب الشراء الآن، سوف نحصل على طلبنا قبل الظهر؛ أي يمكنهم تسليمه لنا..»

ليندا: «كفي عن الخوض في موضوع الورق! علينا أن نعالج القضايا الأكثر أهمية أولاً.»

نانسي: «طبعاً أنا أفهم أن معالجة التفاصيل بصورة صحيحة ليست مهمة عندك بقدر ما هي مهمة بالنسبة لي. لا تقلقي. سأدبر الأمر بنفسني.»

الذين يفهمون في كل شيء:

الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء يدفعون بك إلى حافة الجنون المطبق. إنهم موظفون، وعمال، وزملاء عمل، أو رؤساء عمال، يعتقدون أن وضعهم يؤهلهم لأن يؤديوا عملك إضافة إلى أعمالهم. نعمة صوتهم وموقفهم المتواضعان حاضران في كل مناقشة، وفي كل علاقة تبادلية قائمة بين الأشخاص. ألم تستطع اكتشافهم بعد؟ إنهم من؟ يبدو أنهم راغبون في احتلال المرتبة الرابعة، بينما اعتادوا أن يجلسوا في الصف الأول، ويلوحوا بأيديهم مهتاجين.

بعض الناس لا يستطيعون أن يمسكوا أنفسهم عن إخبارك، وإخبار أي شخص آخر بما يعرفون (وهم يعرفون كل شيء). يبدو أنهم يعتقدون أنك تحتاج، الآن، إلى المعلومات المتاحة لهم، وليس مهماً إن كان للمعلومات المتوافرة عندهم علاقة بالموضوع الذي تجري مناقشته أم لا.

كيف تتدبر أمر الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء؟

إن الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء متناقضون بعض الشيء. هم يرغبون في أن يشعروا أنهم أعلى مقاماً، وأرفع مكانة من أقرانهم؛ الأمر الذي ينفّر زملاءهم، ونظراءهم منهم، مع ذلك، وفي الوقت ذاته هم بحاجة ماسة للشعور بأن ثمة من يحتاجهم. إن استخدام هؤلاء الناس يساعذك. على سبيل المثال: أقمهم في برامج عمل تستغرق كل وقتهم. سوف يعتقدون أن ما يقومون به من عمل هو عظيم الأهمية. قد يسليهم الأمر أيضاً، ويلهيهم عنك.

اعتدت العمل مع محامية تدعى جانيس، وكان يبدو أنها تعرف كل شيء فعلاً. كان هذا في عهد الظلام قبل أن يتمكن كل إنسان من الاحتفاظ بملفاته في جهاز الحاسوب. كانت تحتفظ بالملفات التي تحتوي على قضايا قانونية واسعة، ومتشعبة في مكتبها. كل فرد يعلم أنه ينبغي عليك أن تبدأ انطلاقةً من طاولة جانيس، وليس من المكتبة. من حسن الحظ أنها كانت سخية بوقتها، وبنصائحها.

في كثير من الأوقات، إن كان أحدنا يحب هذه الإزعاجات التي نتعرض لها، فسبب ذلك مخاوفنا، وعدم كفايتنا، وليس الخدمات التي توفرها لنا. الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء يمكن أن يكونوا ذوي كفاءات عالية جداً، بصورة خاصة في معالجة التفاصيل الصغيرة جداً التي ينبذها معظم الناس. جانيس تضايق الناس، وتثير غيظهم أحياناً لأن تمكنها من عملها، وإتقانها له يكشف النقاب عن مواطن ضعف الآخرين.

استخدم الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء في برامج عمل تكون التفاصيل فيها حاسمة: سوف يستمتعون بلعب أدوار من هذا القبيل.

في أوقات أخرى، يمكن أن يكون الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء مصدر ألم لا ضرورة له. ذات مرة، عندما كنت على وشك انتهاء مدة تولي مناصبي بوصفي محامية ادعاء، نسيت -سهواً- وضع ورقة مطلوبة في إضبارة أعدتها قبل بدء إحدى المحاكمات. بدلاً من أن أضمن الإضبارة طلباً للحصول على إذن من المحكمة لإضافة تلك الورقة، طلبت من محامية الخصم الشابة أن تستأذن هي المحكمة، قبل تبني الطلب أخضعني لاستجواب! لقد واطبت على طرح سؤال عليّ مرات عديدة، وبطرق مختلفة: «لماذا لم تضمّني ملفك التحضيري هذه الورقة؟ وكنّت أجيبها في كل مرة:

«لقد حصل ذلك عرضاً، واتفاقاً». لم تستطع أن تصدق أننا -ببساطة- ارتكبنا خطأ، وأننا لم نفعل ذلك عمداً بغية تحقيق هدف شائن. أخيراً، استسلمت، وأضفت طلباً إلى الإضبارة عبر هيئة المحكمة، وقد كان مثل هذا الطلب يعتمد بصورة روتينية. إني على يقين أن السبب الذي أدى بها إلى هذا الفهم المضطرب للأمر هو أنها نمط كلاسيكي من الناس الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء، وأنها لا يمكن أن ترتكب مثل هذا الخطأ مطلقاً، وهكذا وجدت أن التحري عن البواعث التي أدت بي إلى ارتكاب مثل هذا الخطأ مبرر، وبذلت في سبيل ذلك جهداً لم يكن ضرورياً. في مواقف من هذا القبيل، يكون خيارك الوحيد هو أن تجعل أسنانك تصر غيضاً (كما فعلت أنا)، وأن تفعل شيئاً صعباً لإنجاز أمر معين.

ما الذي يحرك الناس الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء؟

الناس الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء في ميادين العمل يحتاجون إلى الشعور بأنهم يتحكمون بمحيطهم؛ لأن هذا يبداً القلق الناجم عن شعورهم بالنقص. هذا الأمر يتضمن الشعور بأنهم يتحكمون فيك أنت أيضاً كونك تعمل في المحيط الذي يعملون فيه. قد يكون هذا الوضع مزعجاً، ومثيراً للغضب إن كنت أنت الضحية الدائمة لتقديم هذا «العون» المتواصل. من جديد، أفضل طريقة للتعامل مع هؤلاء الأغبياء هي عدم النظر إلى هذا السلوك بوصفه يستهدفك شخصياً. تجاهل سلوكهم ما استطعت إلى ذلك سبيلاً إن لم يكن يؤثر في أداء الفريق، أو مجموعة العمل. إن لم يكن يضر بأداء فريق العمل، ينبغي عليك بذل كل ما تستطيعه لمجابهة القضية بمهارة، ومن ثم عليك أن تشتكي إلى مراقب العمل، أو إلى إدارة الموارد البشرية إن لم تحصل على نتائج.

ولع الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء بالتفاصيل:

لمعظم الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء حظ وافر من الذكاء، بيد أن مستوى الذكاء العاطفي عندهم منخفض جداً، بحيث يعتقدون فعلاً، أن الناس يعجبون بأفكارهم عندما يقولون شيئاً مثل: «نستطيع أن نوفر عشر سنتات من ثمن الورق» عندما تكون مستمراً في محاولة تثبيت الفكرة الكبيرة المتعلقة بحملة إعلانية تكلف ملايين الدولارات الأمريكية. الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء، والمولعون بالتفاصيل لا يحاولون استذكار الحقائق المذهلة. هم يحاولون، بدلاً من ذلك، تصويب مسارات

الآخرين، وهم يضيعون موضوع النقاش المحوري الكبير في زحمة تركيزهم الاستحواذي على تفاصيل الأمور الصغيرة.

إن بوسع هؤلاء إطالة أمد المناقشات زمنياً طويلاً لا كايح لاستمراريته، متناسين الإزعاجات التي يسببها احتكارهم الطويل للحديث، لمن يتخذونهم رهائن لأحاديثهم. إن كان جارك في ميدان عملك واحداً منهم فلا بد لك من الاحتفاظ بسدادتين لأذنيك، تقيانك من ضجيجهم في حالات الطوارئ.

الذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء مصلحون يحلون المشكلات:

ثمة سلوك آخر قياسي للذين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء، يتمثل في إصرارهم على حل مشكلاتك، حتى إن لم تكن راغباً في حلها، أو في الحقيقة، إن لم تكن تعتقد أن لديك مشكلة أصلاً. إنهم يواظبون على إمطارك بتوصياتهم بالرغم من بذلك كل ما تستطيع من جهد لثنيهم عن ذلك. حتى عندما تكون مستغرقاً في التأمل في موضوع زواجك، سوف ينصحونك باستخدام نوع جديد من الفيتامين.

إن كنت تعلم أنك على حق فيما يتصل بحقائق الأمور، وأنهم على خطأ، فإنه لمن الخير لك أن تكون لطيفاً للغاية معهم، وأن تقول لهم بصوت هادئ، وغير عدائي: «أعتقد أنكم تحاولون استعراض معارفكم على سبيل التباهي، وتسعون للفت الأنظار، ولتسويق أفكاركم عساها تلقى قبولاً. إن دأبكم هذا لا يجدي نفعاً. وأنا أضيّق ذرعاً بكم، وأشعر بالانزعاج منكم عندما تتطوعون لتزويد بمعلومات لم أطلبها منكم مطلقاً.

إن خير ما تفعله مع الذين يعتقدون أنهم في كل أمر يفهمون هو أن تجعلهم مستغرقين في أعمالهم التي يؤديونها، فإن أكثر ما يرغبون فيه هو أن يكونوا في حالة عمل دائمة. اعهد إليهم بتشخيص أعطال جهاز الحاسوب الخاص بك، وبعمل حساب الموازنة الخاص بإدارتك، أو اطلب منهم استكشاف سبب عدم تفرغ بواب الشركة لعب القمامة من محتوياتها. لا يعد أي عمل -مهما كان- كبيراً جداً، أو صغيراً جداً بالنسبة لأي شخص يعتقد أنه يفهم في كل شيء. إن الأمر الذي لا تريده هو أن يجلس هؤلاء حولك وهم لا يعملون في برنامج ما؛ الأمر الذي يؤدي بهم إلى انتقاد عملك، وتراهم يبذلون في سبيل ذلك كل أوقاتهم. بدلاً من جعلهم يفعلون ذلك، املأ قائمة بأسماء كل العاملين الذين تكرههم، وتتميز منهم، واسع إلى إبعادهم عن إدارتك.

إن تغف تخسر: عبر تغيير جذري، استبدل كل المتهربين من أداء واجباتهم من العاملين في مؤسستك:

هل تكره العمل مع المتهربين من أداء واجباتهم؟ أنت في شركة جيدة. في دراسة أجرتها شركة رائدة تعمل في مجال التدريب، والبحث، وتتخذ من واشنطن دي. سي مقراً لها على عدد من الموظفين. قال 87% من الموظفين: إن العمل إلى جانب زملاء عمل من أصحاب الأداء المتدني جعلهم يرغبون في تغيير أعمالهم. كما ادعى 93% منهم أيضاً: أن العمل إلى جانب أصحاب الأداء المتدني قد قلل من إنتاجيتهم.

قال مارك مرني كبير المديرين التنفيذيين في الشركة التي قامت بهذه الدراسة: إن العمال ذوي الأداء المتدني يشبهون مصاصي الدماء العاطفيين،

من حيث قدرتهم على امتصاص الطاقة، والحيوية من كل المحيطين بهم. لقد قامت هذه الشركة بإجراء مسح على 70.305 من الموظفين، والمديرين، والمديرين التنفيذيين، والعمال. وقد شمل المسح 116 شركة، ومنظمة. طلب ممن أجري المسح عليهم أن يدونوا مواصفات العامل متدني الأداء ضمن قائمة. فجاءت المواصفات الخمس الرئيسة على النحو الآتي:

- 1- صاحب موقف سلبي.
- 2- يميل إلى إثارة المتاعب.
- 3- دائم اللوم للآخرين.
- 4- يفتقر إلى روح المبادرة.
- 5- غير مؤهل.

أصحاب الأداء المتدني ماهرون - في معظم الحالات - في فن تجنب العمل. يصرفون في محاولتهم التملص من العمل وقتاً أطول من الوقت الذي يقتضيه إتمام العمل. إنهم جيدون على صعيد توصيف المشكلات، بيد أنهم ليسوا على القدر ذاته من التميز على صعيد إيجاد حلول لها. يحسنون تدبير الأعذار التي تجعلهم لا ينجزون أي عمل. أما كسلهم فيكون في معظم الحالات على حساب زملائهم في العمل من أصحاب الضمائر الحية، الذين يتعين عليهم دفع ثمن تهربهم من أداء واجباتهم. من المثير للسخرية أن كثيرين من المتهربين من أداء واجباتهم لا ينظرون إلى أنفسهم بوصفهم متملصين من أداء ما عليهم من واجبات مفضلين - بدلاً من ذلك - إلقاء اللوم على الآخرين. ربما يكون نصف الـ

87% الذين استطلعت آراؤهم ممن قالوا: إنهم يرغبون في الابتعاد عن ذوي الأداء المتدني؛ ربما يكونون هم أنفسهم من ذوي الأداء المتدني، هذا إن كان بالإمكان تصديق الذين أجروا المسح! على سبيل المثال: نصف العمال الأمريكيين ملتزمون بأعمالهم تبعاً لمسح أجراه مؤخراً معهد غالوب لقياس الرأي. بيد أن 19% من الذين أجري المسح عليهم هم ممن أطلق معهد غالوب عليهم اسم «الناشطين على صعيد عدم الالتزام بالعمل». إن الـ 23 مليون عامل أمريكي الناشطين على صعيد عدم الالتزام بأعمالهم يكلفون اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية خسائر سنوية تزيد على 300 مليار دولار أمريكي (خسارة إنتاجية).

التعامل مع المتهربين من أداء واجباتهم:

بكلمات موجزة، إن رغبت الشركات في المحافظة على أفضل العاملين فيها، يتعين عليها أن تتخلص من أكثرهم سوءاً. ما لم يتم ذلك، سوف يشرع أصحاب الأداء المتدني بإملاء ثقافة الشركة؛ الأمر الذي يتمخض عن تدني الإنتاجية، والتنوعية، والخدمة بصورة حادة، كما يؤدي اجتناب أصحاب الأداء الراقى الشركة بوصفها مرتعاً للأوبئة.

جاك ولش كبير المديرين التنفيذيين السابق في شركة جنرال إلكتريك دأب على طرد 10% من أسوأ أفراد القوى العاملة أداءً من العمل سنوياً. يستخدم ولش استعارات رياضية لتبرير هذا التدبير المتطرف قائلاً: إنه يرغب في العمل مع أعضاء فريق من الدرجة الأولى أداءً. كان محل انتقاد دوماً بوصفه صلباً، ومتعنتاً، وقاسي القلب، بيد أن شركة جنرال إلكتريك

ازدهرت في ظل إدارته لها. جاء في كتاب ألفه ولش تحت عنوان؛ قاموس القيادة عند جاك ولش: إن أفسى شيء يمكن أن تفعله مع الناس هو أن تعاملهم بطريقة زائفة، وأن تقومهم تقويماً جميلاً كاذباً.. إن هذا يدعى «لطفاً مزيفاً».

معظم المديرين يتجنبون التعاطي مع مشكلة ذوي الأداء الرديء. عندما أدرس مادة الإدارة للطلاب -على سبيل المثال- أسأل بصورة روتينية، كم عدد الذين خضعوا منهم لخطة تحسين الأداء. فتكون الإجابة عادة 1%، أو 2% منهم هم من خضعوا لخطة من هذا القبيل، بالرغم من أن المسوحات تظهر أن ما لا يقل عن 20% من العاملين في أي ميدان يؤدون أعمالهم بصورة رديئة.

يوجد كثير من اللطف الزائف، والتخاذل الإداري في كل مكان. في مسح أجرته شركة رائدة، قال 14% فقط من كبار المديرين التنفيذيين: إن شركاتهم تعالج مشكلات العاملين فيها من أصحاب الأداء المتدني بصورة مؤثرة، وفاعلة. كما قال 17% فقط من مديري المستوى المتوسط: إنهم يشعرون بارتياح من جرّاء إقصاء العاملين من ذوي الأداء المتدني.

يمكن أن يكون المتهربون من أداء أعمالهم مرعبين بالنسبة لمعظم القادة. كثير من المديرين، ببساطة، لا يرغبون في التعامل معهم. إن المديرين يجتنبون المتهربين من أداء أعمالهم لأسباب كثيرة. قد يفترق بعضهم إلى مهارة إدارة الأداء بصورة فاعلة، ومؤثرة. إدارة الأداء عملية صعبة، تتطلب مديراً يتعين عليه أن يكون متأكداً من أنه يعرف السلوك الذي يشكل أداءً مقبولاً.

كثير من المديرين لا يعرفون حقاً ما الذي ينبغي أن يكون عليه المعيار وراء حساب الزمن الذي يحضرون فيه إلى مكاتبتهم.

قد يكون مديرون آخرون يعانون جنون العظمة، أو جنون الاضطهاد من جراء فكرة مجابهة رب عمل مختلف عنهم بصورة من الصور: اختلاف في الـ «جندر»، أو العرق، أو الجيل. أخيراً، كثير من المديرين لا يريدون أن يشعر أحد بالاستياء، أو هم يفترقون إلى مهارات المواجهة.

هل يمكن طرد المتهربين من أداء واجباتهم من العمل بسبب إهدارهم الوقت، وعدم القيام بأداء واجباتهم؟ اطرح هذا السؤال على العامل عاثر الحظ الذي يعمل في بلدية مدينة نيويورك، وقد طرده من العمل مايكل بلومبرغ عمدة نيويورك، لأنه ضابط وهو يلعب السليتر (ضرب من ألعاب الورق يلعبه شخص بمفرده) عندما دخل بلومبرغ مع حشد من مراسلي الصحف، ووكالات الأنباء إلى مكتبه، بينما كانوا يقومون بجولة. صرفه بلومبرغ من الخدمة من فوره؛ الأمر الذي يعد إجراء قانونياً في حال كان العامل قد تلقى تحذيراً يفيد بأن سلوكاً من هذا القبيل غير مسموح به يفترض بالمرء أن يعمل عندما يكون في ميدان العمل).

ماذا تفعل بشأن المتهربين من أداء واجباتهم؟ ينبغي عليك توثيق تملصهم من العمل: وثق، ثم وثق، ثم وثق. إن كان الفاشل الكسول زميل عمل، تأكد من أن رئيسك في العمل يعلم أنك تؤدي العمل المطلوب منك. إن كان رئيسك في العمل هو المذنب، أرسل له مذكرات عبر البريد الإلكتروني من أجل توثيق كل المناقشات التي جرت بينكما بحيث تستطيع أن تجلي الموقف لأي شخص قد يحاول التحقق من أنك قد قمت بأداء ما يترتب عليك من عمل.

الذين يتشاجرون في الشوارع - الحيلولة دون سيطرة الاهتياج العنيف على فريق العمل التابع لك:

هل أعضاء فريق العمل التابع لك دائمو الغضب؟ يتميزون غضباً لأي أمر مهما صغر شأنه: الطابعة لا تعمل - نسي أحدهم أن يحضر القهوة - اختفى بريدهم الإلكتروني من جهاز الحاسوب - لا يحبون طريقة تنفسك. مهما يكن من أمر، تغضبهم الإزعاجات الروتينية اليومية التي يتحملها باقي الناس. لماذا يفعلون ذلك؟

عندما يكون الناس منزعجين من كل شيء يعتقدون مخطئين أن الانزعاج يقويهم، وأن الغضب يعكس حزمهم للأمر، وتوكيدهم عليها. لا شيء يمكن أن يكون أكثر بعداً عن الحقيقة من هذا الاعتقاد. في معظم الحالات لا يعدو الغضب كونه تعبيراً خارجياً ظاهراً عن عاطفة مختلفة جداً تعتمل في داخل الإنسان. زميل العمل الذي يظهر الغضب بصورة منتظمة قد يكون خائفاً، أو مجروح المشاعر، أو محبطاً، أو مزيجاً من هذه الأمور الثلاثة. قد يكون الغضب أيضاً قناعاً يخفي تحته حزناً، وكآبة. في معظم الحالات، لا ينسحب الذين يعانون الكآبة ببساطة؛ وقد يكون سبب تهجمهم على الآخرين شعورهم بالإحباط. إن كان الأمر كذلك مع واحد من زملائنا، من المفيد أن نتفهم حالته، وأن نعامله بشيء من الحنو، والتعاطف.

لا يعني هذا بحال من الأحوال أن تتلقى المعاملة السيئة، وتحتملها؛ إذ لا يجوز التسامح مع سوء المعاملة في ميادين العمل مطلقاً، ولا في أي مكان آخر. انصرف من المكان، وتقدم بشكوى من مديرك، أو من إدارة الموارد البشرية؛ ووثق موضوع الشكوى، ثم وثقه. تأكد فقط من

أنك وثقت السلوك -عليك تحديداً، توثيق ما يقولون، وما يفعلون- وليس استنتاجاتك، وافتراساتك، وانحيازك المتعلق بسلوك الشخص.

كما بت تعرف مما مر معك في الفصل الرابع من هذا الكتاب، ثمة أمر دقيق، ولطيف يستشري في أعضاء مجموعات العمل يدعى العدوى العاطفية. لأننا حيوانات اجتماعية، فإن أدمغتنا ترجع صدى سلوك الآخرين. عندما يحدث ذلك نكون متأثرين بالحالة المزاجية القائمة في أدمغة الذين نتفاعل معهم. إن العدوى العاطفية هذه تساعدنا بصورة فعلية، فهي تفسح في المجال أمامنا كي نقرأ أمزجة الآخرين، وربما، كي نستجيب على نحو أكثر ملاءمة انطلاقاً من قراءتنا لتلك الأمزجة. إن كان ثمة شخص منزعج، على سبيل المثال، فقد نختر أن نبقى بعيدين عنه. إن كان أحد الناس حزينا، أو قلقاً فإن المذهل في آخر بحث أجري هو أن أدمغتنا عندما نتواصل في لحظة من اللحظات، فإن الأمر لا يقتصر على تحركنا بغية مساعدة شخص من الأشخاص، أو لتجنبه، لا، بل إن أدمغتنا تتغير فعلياً في معرض استجابتها.

إن هذا العلم الحديث يؤكد على ما نعرفه جميعاً بصورة غريزية. إن دخل رئيسنا في العمل إلى قاعة الاجتماعات غاضباً، ومهتاجاً فقد تتأثر بذلك الصحة العقلية، والحالة المزاجية عند كل فرد موجود في القاعة. على العكس من ذلك، إن دخل أحد نظرائك في العمل إلى قاعة الاجتماعات مكهفّ الوجه، وعابساً، وتعباً فإن قوة المجموعة الحاضرة قد تؤمن نوعاً من الدعم لهذا الشخص. يمكن للحالة الدماغية الخاصة بالمجموعة أن تتغلب على الحالة المزاجية الخاصة بالفرد، بينما قد تبطل قوة رئيس العمل حالاتكم المزاجية الفردية.

التعامل مع الذين يستشيطنون غضباً:

يوجد أسباب عملية جداً تجعلك تقصر عرض مشكلتك على مسببها من أصحاب الأدمغة السامة. إن لم يفلح ذلك، عليك أن تتقدم بشكوى، أو أن تغير عملك إن استمر سوء المعاملة، ولم يكن لك قدرة على إيقافه. إن هذا التدبير صحيح -بصورة خاصة- إن أبدى ذلك الشخص أيّاً من علامات التحذير المرتبطة بالعنف التي أتينا على ذكرها في الفصل الثالث من هذا الكتاب. إن فعل، ينبغي عليك أن تتقدم بشكوى فورية. أحد الأساليب الممكنة في مجابهة شخص دائم الانزعاج أن تقول له شيئاً مثل:

«هل __» (اشرح بصورة محددة ما قاله الشخص أو ما فعله).

«عندما اعترضت على سلوكك، تجاهلتنى» (اشرح ما فعله الشخص).

«إنني أهتم بك، وأدعمك، وأتمنى لك النجاح، والتوفيق في ميدان عملنا، لكن إن كان لا بد لنا من العمل معاً، يتعين عليك أن تعاملنا أنا، وباقي أفراد المجموعة باحترام». (ضع حاجزاً بينك وبين من يسيء معاملتك).

«لقد جرحت شعوري (أو شعورهم) عندما قلت __، أو فعلت __ وقد نتج عن ذلك أن فشلنا في الالتزام بموعدا المتعلق بتسليم أحد الأعمال، عندما انزعجت ماري من الهيجان الذي صدر عنك؛ الأمر الذي جعلها تترك العمل، وتذهب إلى البيت، وقد تمخض ذلك عن فشلنا في تسليم العمل بالموعد المحدد لعدم اكتماله».

(اشرح السلوك، وما نتج عنه من آثار عليك، وعلى زملائك في العمل، وعلى العمل نفسه).

«أمل أن لا يكون هذا الأمر من الأمور التي تفخر بها. إن كنت راغباً في المضي قدماً بالسير بيننا، ومن حولنا وأنت تضرب الأرض بأخمص قدميك ضرباً عابساً، ومتجهماً فافعل لكن من دوننا». (اشر إلى العواقب التي ستنتج عن تكرار السلوك).

«أنا أحترم عمك، وأرغب في إقامة علاقة عمل جيدة معك، بيد أن السلام بأي ثمن ليس سلاماً على الإطلاق. أنت مدين بالاعتذار لي، ولضيق العمل. إنني أمنحك فرصة أخيرة، وأعد الإساءة الأخيرة آخر إساءة يمكن أن أتحمّلها، وأتسامح معها» (أضف طلباً محدداً، وكرر قولك له: إنك لن تتسامح مجدداً مع سلوكه).

أكثر الأمور التي ينبغي عليك تذكرها أهمية أن تكون المناقشات مباشرة، وليس عبر البريد الإلكتروني. تحدث إلى الشخص الآخر بصورة مباشرة، وخذ بحسبانك جعلك الحديث بينكما خاصاً. اصغ إلى إجابة (الوضع الأمثل يقتضي أن لا يكون ما يصدر عنه إجابة، بل اعتذار). بعد ذلك تستطيع التأكيد على ما قلتما، وتوثيقه عبر رسالة بريد إلكتروني. إنها طريقة جيدة لتوثيق السلوك، ومحاولاتك الاتصال بشأن سلوك الشخص في حال قررت تصعيد الموقف عن طريق رفع شكوى إلى مديرك، أو إلى إدارة الموارد البشرية، أو طرح القضية على محام. قبل اتخاذك أيّاً من هذه التدابير، تمثل نصيحة القديس فرانسيس، وحاول أن تفهم أولاً. عندما تفهم الأسباب الكامنة وراء فعل الناس ما يقومون

به من أفعال، فإن هذا يساعدنا في فهم سلوكهم، وفي الحنو عليهم، وفي التعامل معهم، وفي التلطيف من حدة ردود أفعالنا. إن احتكنا إلى عقلنا المفكر نكون أكثر قدرة على التأثير في الأشخاص العاطفيين جداً إلى حد يجعلهم خارجين عن السيطرة، والتحكم من أن نحذو حذوهم في التعامل معهم وذلك بأن نفسد عليهم الأمور.

رعاية حيوانات الغابة في ميدان العمل:

مع كل هذه الأنواع المختلفة من الأطفال صعب المراس، بإمكانك أن تحاول تجريب الأساليب التي يستخدمها مروضو الحيوانات المتوحشة بنجاح منقطع النظير! الكاتبة آمي سذرلاند قضت عاماً ونصف العام وهي تدرس مع مروضي الحيوانات. كتبت، بعد ذلك مقالاً في صحيفة نيويورك تايمز تحت عنوان: «في خضم الركول، والضرب، والخدش: حياة ودروس في مدرسة مروضي الحيوانات السامة الأولى في العالم» لقد شرحت عبر هذا المقال كيف جربت الأساليب السحرية على زوجها.

ما هو السر؟ الأسلوب رائع في بساطته، بالرغم من أنه صعب من حيث المعرفة، والتدريب اللازمان لتنفيذه. أنت تكافئ لقاء السلوك الذي تحب، وتتجاهل السلوك الذي لا تحبه. سذرلاند -شأنها شأن معظمنا مع من نحب- استخدمت الأسلوب المعاكس تماماً: الحنق، والتذمر بصورة مستمرة. عندما بدلت أسلوبها معربة عن تقديرها لزوجها لفعلة الأشياء التي تحب، ومتجاهلة ما يفعله من أشياء لا تحبها، تغير سلوكه. تشرح سذرلاند الأمر، فتقول:

«بالرغم من كل شيء، ليس بمقدورك أن تجعل أسد البحر يوازن كرة عند مؤخر أنفه عن طريق التذمر. الأمر ذاته ينسحب على الزوج الأمريكي. لقد بدأت أشكر سكوت إن هو ألقى قميصاً متسخاً في سلة الغسيل. فإن هو ألقى اثنين شرعت بتقبيله. في الوقت ذاته، كنت أدوس أيّ ملابس متسخة ملقاة على الأرض دون أن أتلفظ بكلمة حادة واحدة، بالرغم من أنني كنت أركل الثياب المتسخة الملقاة على الأرض، فأدفعها تحت السرير. لكن عندما أضحي ينعم بتقديري له، أصبحت أكوام الغسيل المتسخ الملقاة على الأرض أصغر حجماً».

استخدمت سذرلاند أسلوباً يطلق عليه مروضو الحيوانات اسم «التقريبات»، المكافأة على الخطوات الصغيرة وصولاً إلى تعلم سلوك جديد كلياً. لا تتعلم الحيوانات كيف توازن الكرات من أول دورة تدريبية، تماماً كما وجدت أن الأزواج لا يلتقطون الجوارب المتسخة من الأرض من أول تنبيه.

شرعت، أيضاً، بدراسة زوجها كما يدرس أحدهم أحوال حيوان سام: ما هي عاداته؟ ما هو غذاؤه؟ ماذا يحب؟ ما الذي لا يحبه؟ هل ينام بين الأشجار، أم تحت المقاعد؟ بإمكانك أن تجرب الأسلوب ذاته مع زميلك الذي يزعجك في ميدان عملك. المعرفة قوة، والأفضل هو رfid المعرفة بالتدريب.

حالما تتوافر لك هذه المعلومات، بإمكانك أن تشرع بمكافأة أي حركة تذهب باتجاه السلوك الذي ترغب فيه، كما يمكنك أن تعرب عن تقديرك لها.

لنقل، على سبيل المثال: إنك ترغب في أن يشرع أحد المتهربين من أداء واجباتهم ضمن مجموعة العمل، التي تنتمي إليها بفعل شيء - أي شيء -

إن التقط تقريراً ما، وبدأ بقراءته، ينبغي عليك تهنئته على انخراطه في العمل. إن أنجز واحداً من أربعة برامج مطلوب منه إنجازها، وأهمل البرامج الثلاثة الأخرى، ينبغي عليك أن تطريه، وأن تعبر عن إعجابك به، وأن تقدم له مظروف أم أند امز مليئاً بحبات البنيون. لقد وصلتك الفكرة. اعترف بأي حركة تتجه نحو النجاح مهما كانت صغيرة ومحدودة، وتجاهل ما سواها.

بالرغم من أنها قد تكون مجدية وفاعلة، فإن تطبيق أساليب ترويض الحيوانات المتوحشة على المخلوقات الأدمية في الغابة الخاصة بميدان عملك، قد يتحدى ثباتك، وجلدك، وقوة احتمالك. في تلك الحالة، انظر الأساليب المدرجة في الفصل اللاحق من هذا الكتاب. تشرح هذه الأساليب كيفية إعادة معايرة مستوى الضغط الذي تتعرض له أنت.

كيف تتحول من شخص منزع إلى آخر قوي	
قوي	منزعج
اختيار العمل المناسب لهم (للذين يعتقدون أنهم في كل أمر يفهمون)	الانفجار في وجوه الذين يعتقدون أنهم في كل أمر يفهمون
فهمك لأنهم يتصرفون على طريقتهم في محاولة منهم للسيطرة على قلقهم.	النظر إلى أعمالهم بوصفها تهدف إلى إزعاجك
مكافأة العمل الجيد، ومعالجة الرديء	تجاهل المهترئين من أداء واجباتهم
مجاوبة الذين ينفجرون في وجهك غضباً بحذق، وبراعة	تقبل الإساءة