

الفصل الثاني:

مَنْ هو الرئيس؟

يمكن أن يكون الرئيس مديراً تنفيذياً للشركة (CEO) أو مدير الإدارة للعمل - ولكن من أجل غايات هذا الكتاب، فالمدير هو ذاك الشخص الذي يقول لك: ماذا تعمل؟ وربما: كيف تعمل؟ فالرئيس هو الشخص الذي ترفع تقريرك إليه، وهو الذي يراقب أداءك، ويتأكد من وصولك في الوقت المحدد، وعدم مغادرتك في وقت مبكر كثيراً. وقد يكون لهم لقب «مدير»، أو «مراقب» أو «مدير إقليمي»، أو أي عنوان أو لقب، وكلها تدل على مطلب لنشاط ما، يتضمن إدارة الناس - إدارتك، رئيسك.

لقد عملت لدى رجال ونساء، وأود أن أبين أن السمات والتصرفات الموصوفة في هذا الكتاب ليست محددة بالجنس من حيث المذكر والمؤنث على نحو واضح. ولأجل التبسيط فقط، فإنه ما لم تكن كلمة «النساء» متعلقة بالقصص على نحو محدد، فإن الرؤساء المشار إليهم في هذا الكتاب جميعاً قد سُموا «رجال» أو «هو»، ولكن كما أقول، إن ذلك لمجرد الملاءمة فقط. ومن أجل السجل، فأنا لست بنفسجة منكمشة، فقد كنت الأنثى الوحيدة في مجموعات مبيعات عدة، مما كان يعني الاضطرار لأن أكون قاسية قليلاً. وهذا كان جزءاً من إستراتيجية كان عليّ أن أضعها، كي أنجو في عالم الرجال.

من أجل أن أكون صادقة تماماً، فقد عملت لدى رئيسات مجنونات أيضاً، لذلك أرجو القبول بأن السيناريوهات الواردة في الكتاب ليست على أساس التصنيف الجنسي - فالسجايا المستكشفة تنطبق بالتساوي على الرؤساء الذكور والإناث.

معظم الرؤساء عموماً لديهم رأي خاطئ عن سبب وجودهم. (ما مر معي إلا رئيس واحد كان يفهم القاعدة بحق). وعلى عكس الاعتقاد الشائع، فالمديرون والرؤساء ليسوا هناك من أجل ترويضك أو توبيخك أو التأكد من دقة حضورك، بل هم هناك في الحقيقة من أجل دعمك وتسهيل نجاحك. إنهم هناك كي يتأكدوا من أن لديك الأدوات والموارد والبيئة والتدريب والمؤهلات للقيام بعملك. إنهم هناك لخدمتك وليس العكس.

إنهم هناك ليتمكنوك من تقديم الخدمات التي من أجلها وظفتك الشركة، وأن تلبّي كل مطلب يطلبه العمل منك. وإن دورهم هو إيصال متطلبات العمل - والنتائج فيما إذا لوفشلت في تقديمها. وهذه قاعدة شاملة، مهما كان عملك أو وظيفتك - سواء كان مبيعات أو دور فني، سواء كنت ممرضة أو عاملة تنظيف - فإن رئيسك هناك كي يساعدك ويذل لك الصعاب. إنهم هناك ليخدموك، ويقدموا لك المساعدة التي تحتاجها للقيام بدورك بنجاح.

إذا أخذنا الطريق الذي سلكه كثير من الرؤساء للوصول إلى مناصبهم، فإنه من المؤسف أنه ليس غير عادي بالنسبة لهم أن يفشلوا تماماً في فهم تلك الفكرة. فهم يجدون أنفسهم في دورهم الجديد يفقدون كلية للمهارات الضرورية للقيام بالعمل الصحيح. وكثيرون منهم لم يتلقوا

تدريجياً، ولكن ربما كانوا ناجحين في دورهم ما قبل «الترقية»، لكن هذا لا يقدمهم بدورهم الرئيس، أي خدمة مرؤوسيتهم. وبدلاً من ذلك، يعتقدون فعلاً أنهم هناك من أجل أن «يقولوا لك ما ستعمل». الفشل في معرفة أنه عبر نجاحك سيؤكدون نجاحهم.

الانضباط:

تحتاج المؤسسة إلى الانضباط، إلا أن الانضباط يجب أن يأتي من الداخل، والانضباط الخطأ هو الانضباط الذي يستخدم ضد الموظف. وتلك الطريقة لاستخدام الانضباط ليست الوظيفة الرئيسة للرئيس، ولكنها نتيجة لفشل أحد الموظفين في الأداء. وسبب الفشل قد لا يستكشف على نحوٍ فاعل إذا كان ينعكس بنحوٍ سيئٍ على سلوك الرئيس. فمن الأسهل إلقاء اللوم في ذلك على «التدهور العام في الاتصال» أو رفض الموظف للرغبة في العمل، بدلاً من إلقاء اللوم على حقيقة أن احترام الذات والثقة عند الموظف قد استهين بهما من قبل رئيس لديه تفكير. وفي أي حالة، هناك نتيجة شائعة وهي انهيار العلاقة.

حسناً، تحدث الأمور السيئة، والرئيس بحاجة إلى اتخاذ الإجراءات، ولكن أي اتصال ينطوي على توجيه النصح للموظفين لفشلهم في الأداء يجب أن لا يعطى أبداً (والنصح القاسي يجب أن يركّز على ما هو إيجابي) من غير أن يقال بطريقة ساخرة متهمكة، عدوانية أو غاضبة (قاسية أيضاً). وفي العالم المثالي، لن يفاجأ الموظفون إذا تلقوا تحذيراً؛ لأنه نتيجة لعملية معترف بها في الشركة. فمثلاً إذا تغيبت عن العمل ثلاثة أيام متتالية دون شرح سبب غيابك، فتوقع بضعة أسئلة! وفي هذا النوع

من المناقشة «التحذيرية» سيقوم الرئيس بإخبار الموظفين عن إخفاقهم، والتحذيرات اللاحقة ستعلم ماذا يعني الطرد أو عقوبة أخرى.

إذا استمر. يا للجهيم! دعونا نكون واقعيين! من نحاول أن نخدع؟ وهذا الوضع نادراً ما يمر دون ارتفاع الأصوات والسباب، وكتاب التصحيح السياسي يلقي من النافذة، تتبعه أحياناً قطع من الأثاث! ولماذا أركز على هذا في هذه المرحلة المبكرة؟ لكي أوضح الحقيقة بأنه حتى مع كل التدريب الإداري في العالم والتعليم والخبرة، فإن الرؤساء لا يزالون أناساً. نعم، إنهم كذلك. وإن فرض النظام على الموظف ما هو إلا مثلاً لسيناريو نموذجي، حيث الرؤساء الذين ربما لم يحصلوا على تدريب يسمحون للوضع أن يتدهور ليصبح مباراة صراخ اهتجاجية، أو ملاكمة أيضاً. وهذه التدخلات التي يُستاء التعامل معها تزيد الأمور سوءاً.

قم بفحص خبرتك: كم مرة أصبح الرئيس مهتاجاً معك أو تعسفياً؟ وما الذي أطلق ذاك الغضب الأولي؟ أين تكمن المسؤولية الحقيقية؟ والغضب يكون أحياناً معقولاً، ويستخدم لعمل شيء أساسي، ولكن على الأغلب أكثر، فإنه يعكس مرضاً كامناً غير واضح داخل الشخص الغاضب، لن يحل أبداً بواسطة مباراة الصراخ. وإجمالاً إذا كنت تقوم بعملك؛ لأنك خائف من أن يصرخ فيك أحد فقط، فهنا توجد مشكلة جديدة.

افترض أن رئيسك محفزٌ مثلك تماماً، إلا أنه يفشل عندما يتطلب الأمر السيطرة على تأثير أمتعته العاطفية من الخوف - دوافعه أو محرکاته الشخصية في مكان العمل. فمدير المبيعات، وهو تحت الضغط بسبب صورة رديئة وأفكار ذات أثر ماضٍ باقٍ في ذهنه، يمكن أن يبين أو يبدي

كل صفات سلوك طفل عمره سنتان يخطو خطواته المتعثرة، وأمه وضعت لتوَّها غطاء سرير المريح في الغسيل.

عندما تفهم هذه الموضوعات ستعرف كيف تتعامل معها. وطبعاً، فإن الخيار الأفضل قد يكون ضمان عدم حدوث أي شيء غير سار، ومع ذلك، إذا كانت المجابها لا يمكن تفاديها، فعند ذلك تحتاج إلى معرفة كيفية استخدام نقاط ضعف الرئيس لاحتواء الأوضاع، بدءاً من نفسك. وتذكر أنك ستصبح أكثر مهارة في التحكم أو السيطرة على النفس؛ لأنك تحافظ على منظور صحي للأحداث وتدريب نفسك كي تتعلم وتحسن. وهكذا لن يكون رد فعلك بعد الآن بالطريقة نفسها التي يتوقعها الرئيس. وسوف تكون ممارساً بلطف لقوتك الحقيقية وتتصل بسهولة. وباستخدام تقنيات أكثر صقلًا - مثل تقنيات الحديث والسلوك، ستجعل - يومك سهلاً، والتفاعل أكثر سروراً وتأثيراً. وذلك يشمل الدخول إلى ذهن الرئيس (وهو ما كان ربما كنت تخاف الدخول إليه سابقاً) لكي تكون فكرة عما يجري هناك، وكيف يتجلى ذلك في التصرفات التي تعرفها. وسوف تحتاج إلى بعض الأدوات والتقنيات للقيام بذلك، ولكن تعلمها سهل، وسوف يعطي أرباحاً عندما يصل الأمر إلى الاتصال المؤثر. وربما تجد أنك تستطيع الاقتراب أكثر من الرؤساء، وإخبارهم بنقاط ضعفهم أيضاً، وأنك تبذر بذوراً من أجل تحسينها.

لماذا لا تترك العمل ببساطة؟

قبل أن نستمر، دعونا نتأكد. فإذا كان الأمر يمثل هذا السوء، فلماذا لم تقم بترك العمل؟ لماذا لا تزال هناك إذا كنت تكره هذا يمثل هذا

القَدْر؟ لماذا لا تترك العمل ببساطة؟ فأنت عامل جيد ومجد، ولديك بعض المهارات العظيمة، فلماذا لا تجد رب عمل آخر، رب عمل يستحق التزامك؟ وربما تقرر أن ترك العمل هو الجواب. فكّر في هذا الأمر: إذا كنت تقرر المغادرة فعلاً، فاقفز عندما تكون جاهزاً، لا تترك نفسك تُدفع. لا تدع وضع عمل يتحكم في قرارك أبداً. (سوف ندرس لاحقاً فوائد كونك قادراً على السيطرة على مزاجك، وتعلم الاستمتاع بالمشاعر الرائعة بتفوق التي يمكن تحقيقها).

بينما يفقد رئيسك موقفه ببطء وأنت قادر على الوقوف هادئاً، فإن الشعور بالقوة يزداد عندك، ولكن استخدم هذه القوة بحكمة، فهذا الوقت غير مناسب لإظهار غضبك أو الإخبار عن بضع حقائق عادية، ولا يجب أن تعدّ نوبات غضب الرئيس أموراً شخصية. فكلما سيطرت على نفسك كلما كنت أكثر سيطرة على الوضع. وعندما تقرر ترك هذا العمل ستركه عندما تقرر ذلك أنت، وليس عندما يملي ذلك شخص ما.

لا تترك العمل لمجرد أنك يائس لدرجة تجعلك غير قادر على تحمل المزيد، فذلك ليس الوقت المناسب من أجل خبط الباب وراءك.

لا تترك أبداً، تمهل؛ لأنك بنظرتك الجديدة في داخل تصرفات الرئيس والإدارة، تحتاج إلى الوقت لتجد الرئيس المناسب والدور المقابل للدوام، حيث ستكون قادراً على العمل مع الناس الذين يقدرونك ويفهمونك، فأنت ستتحذّر قراراً إيجابياً بالتحرك نحو ما تريده، بدلاً من الهرب، مهما كان ذلك يبدو مغريباً. استخدم التقنيات الموجودة في هذا الكتاب لتتغلب على المشكلات حتى اللحظة التي تستطيع ترك العمل فيها - إنها لحظة حلوة، فعلاً!

من ناحية عملية أكثر، ربما تستطيع أن تستفيد جيداً من مرجع لأجل دورك الجديد. فإذا كان هناك خطر من أن تفقد هدوءك، فإن أي تصرف غير مناسب بإمكانه الإضرار بمرجعك، وكذلك قد تحتاج إلى التعامل مع رؤساء مجانيين في مكان حيث يمكنك أن تترك أخطاءك وراءك، فإذا كنت ستغير طريقة رد فعلك على الاستقواء أو العدوانية أو جنون الارتياب، فابدأ ذلك مباشرة في أوضاع آمنة نسبياً، وربما ينتهي بك الأمر باتخاذ قرار بعدم ترك عملك، ولكن على الأقل فإنك أنت الذي يقوم بالاختيار. وأحد أسوأ الأشياء التي تمر بها في الحياة هو فقدان الخيارات، فكلما مارست التفكير بطريقة مختلفة كلما توافرت الخيارات المفتوحة أمامك.

إذا كنت في وظيفة لمدة قصيرة فقط، فقد تكون غير راغب أن تمر بعملية تغييرها في وقت قريب، مع كل الضغط الذي يمكن أن يأتي به سيناريو المقابلة، ومرة ثانية، استخدم فرصة استعمال الأدوات والتقنيات التي ستحسن قوة شخصيتك.

عندما تحقق الاتساع الحقيقي لخياراتك ستصبح أيضاً مدركاً للنتائج، وهي بمعظمها ستكون إيجابية، وتعطيك الثقة في المضي باتخاذ قرارات توظيفك المستقبلية.

الثقة:

فكر بحرص وأنت على وشك تطبيق إستراتيجية ما. ففي البداية قد يرفع ذلك مستويات ضغطك، ولكن هذا سيكون نوعاً مختلفاً من الضغط، إنه أكثر شهاً بالإثارة، فليست كل الضغوط سلبية. فالإثارة أو الضغط الذي ستشعر به الآن سببه أنك تقوم بشيء عن وضعك، وأنت لست بعد

الآن متفجعاً على المشهد، ولا تخلط ما بين هذه العواطف وبين المشاعر القديمة للضغط الذي كنت تشعر به تاريخياً.

يعتمد أساس كثيرٍ من الإستراتيجيات على ممارستك لثقتك. وهذا ليس سهلاً دائماً، وخصوصاً إذا كنت قلقاً من فقدانك لوظيفتك (على الأقل قبل تخطيطك للقيام بذلك)، أو أنك خائف من رئيسك المجنون فقط. فالثقة بالنفس تشبه العضلة: فكلما كثر استخدامها كلما ازدادت قوتها. لذلك كن صبوراً مع نفسك، ولكن محبباً لنفسك ومعنياً بها، فإذا كنت لا تشعر بأنك الشخص الأعظم وثوقاً بنفسه في العالم، فابدأ صغيراً وقم بتكبير أو تنمية ثقتك من نجاحات صغيرة. فكثيرٌ من الإستراتيجيات تبدأ بواسطة البناء على نشاطات صغيرة أو تدخلات ستكون لها نتائج إيجابية، وهكذا تسمح لثقتك بأن تكبر.

وأنت تتعلم تمييز الرئيس المجنون وتكتيكاته فهذا سيساعدك وأنت ماضٍ قدماً في مهنتك. وسوف تحدد النماذج بسرعة أكبر، وربما أثناء مرحلة المقابلة، وستكون قادراً على اتخاذ القرار عند تلك النقطة فيما إذا كنت ستستمر، وذلك قد يوفّر عليك أسابيع من الضغط، لأنه إما أن يكون ذلك الخيار مغلقاً، أو إذا قبلت العمل، فعندئذٍ على الأقل تكون عندك خبرة من أجل التعامل مع الرئيس المجنون، وربما يمكنك فعلاً التمتع بالتحدي، وأنت تعرف أن تقدّمك في الدور الجديد سيضيء لك على نحوٍ إيجابي، وإذا استخدمنا تعبيراً سخيلاً، فأنت ستكون في حالة ذهنية من أجل الضياع عن أي دور جديد، قائلاً: «آتوني به».

يمكن أن يصل المديرين ورؤساء الفرق دون أي مهارة تزيد عن مهارة أي إنسان، وتناط بهم المسؤولية لا لسبب سوى أنهم رفعوا أيديهم بسرعة أكثر

من جارهم، ولكن وضعهم في منصب من أجل جعل مكان عمل الكثيرين من الناس جحيماً. إنني أعرف كيف يحدث هذا، فقد حدث لي.

هل أنت رئيس؟

رئيس الرئيس المجنون، أسأل نفسك: كم عدد أيام المرض التي تسبب بها رؤساؤك السيئون؟

كم تكلفك إدارتك المجنونة؟ كيف ولماذا تقوم مؤسستك بترفيح المديرين؟

«الأدب سؤال الناس: لماذا يفكرون أنهم قد جرت ترقيةهم إلى وظيفة رئيس».

في مقابلتك التالية، تأكد أنك تحاول أن تعرف طريق المهنة لرئيسك المحتمل الجديد. يمكنك أن تسأل ذلك بلطف: «ما هي المواصفات التي تشعر أنها كانت تعني أنك كنت قد جرى تسليط الضوء عليك من أجل الترقية؟ أما كيف يستجيب الرئيس؟ فهذا سيعتمد على نوع الشخصية التي تبدأ في كشفها أثناء المقابلة، واحفظ في ذهنك أنه إذا كان الرئيس «حساساً» من السؤال، وأصبح دفاعياً، فقد يكون مبيناً سجايا «الرئيس المجنون»، لذلك يستحق اكتشاف هذا الأمر.

بعض الرؤساء وصلوا ببساطة بكونهم مقبولين، فإذا كان الأمر هكذا فلا تندش من أن هؤلاء الرؤساء ليسوا الناس الذين هم أعظم إبداعاً وعليك أن تعمل معهم. ومع ذلك فإن «وجودهم» قد يعكس تناقضاً كبيراً في دورهم الأصلي، الذي سيجعلهم مستحقين نموذج دور مستحق لتلك المهارات الذي يمكنك من أن تتعلم منهم.

انحراف طفيف: فكر كيف حصلت على ترقية في الماضي، أو كيف أصبح أصدقاءك وأقاربك رؤساء؟ من تحب أن تعمل لديه؟ ماذا تعتقد أو تفكر أنهم يحبون أن يعملوا لدى من؟ فأنا سأحزر أنه ربما هناك تلميحات بأن هناك عنصر «الرئيس المجنون»، حتى في أولئك الناس الذين تعرفهم جيداً! وهناك طرق كثيرة للوصول إلى نقطة في مهنتك عندما تصبح مديراً. وهذه الطرق - كما تستطيع أن ترى من الناس الذين تعرفهم - لا تضمن بالضرورة المهارات المطلوبة للقيام بذلك جيداً.

لنعد إلى رئيسك أنت: لماذا هؤلاء الرؤساء في ذلك الدور؟ هناك سيناريوهات عديدة، بعضهم مالك أو صاحب العمل، وبعضهم الآخر كانوا في المكان المناسب تماماً، ولكن للأسف معظم الباقيين قد بيّنوا نتائج جيّدة جداً في انضباط واحد - لقد كانوا أشخاص القمة في المبيعات، أو كانت لديهم نتائج خدمة زبائن جيّدة. مواهبهم المحدودة تجذب انتباه رؤسائهم، ويجدون أنفسهم حاصلين على الترقية مكافأة لهم! ولكن ذلك لا يعني أنهم حصلوا على التدريب ليسيروا به، وفجأة يجدون أنفسهم خارج عملهم، معتمدين على تقنيات قديمة بدلاً من أن تكون لديهم مهارات إدارية مناسبة لإدارة أمور الناس.

«إذا لم أنت المدير العام (MD)؟»

«لأنني كنت أعلى شخص مبيعات في المنطقة»

يا عزيزي...

هل رؤساء الرئيس مجانيين أيضاً؟ لماذا الناس الناجحون في المبيعات غالباً ما يُرقون إلى دور إدارة؟

تتبادر إلى الذهن كلمتا «حَمَلٌ» و«جَزَارٌ»، ومن السخرية أنهم قد تعلموا بواسطة مراقبة الناس، الذين يظنون أن من الجيد ترقية رجال المبيعات، وعدم إعطائهم تدريباً رسمياً، بل فقط يتركونهم يقومون بذلك. والنتيجة هي أنهم يتصارعون مع المتطلبات الأساسية، فمثلاً، بما أن عليهم فرض الانضباط أو عمليات العمل الجديدة مع الناس الذين كانوا سابقاً زملاءهم وأندادهم.

ليست المسألة مجرد مبيعات، فمبدأ التطور نفسه ينطبق على الموظفين الماليين والباقيين جميعاً. وهذه هي الطريقة التي تجد فيها شركات كثيرة قادتها - الذين غالباً ليس لديهم مؤهلات أخرى أكثر من النجاح في ساحتهم المحددة، ونادراً ما ينجح ذلك.

بالرغم من وجود العديد من دورات التدريب، لا توجد شركات كافية لترى قيمتها، فالقيادة ومهارات الاتصال والتوكيدية وإدارة المشروع وفهم قانون التوظيف ومهارات التخطيط الأساسية لا تنتقل إلى هؤلاء الناس الناجحين في السابق، الذين يستطيعون أن يجدوا أنفسهم يديرون دوائر أو شركات كاملة أيضاً، وربما كانوا يكسبون الأرباح، ولكنهم أيضاً يجعلون الناس بؤساء، فالمرؤوسون الذين يعانون مدة طويلة يدفعون الثمن بصورة نوبات غضب وكأبة ومخاوف من الرئيس المهتز تلوث مكان العمل. وهي دائمة ذاتية: فهم سيمضون في ترقية الناس بالطريقة نفسها، وهكذا في النهاية لا أحد يستفيد، بما في ذلك المؤسسات. شيء رائع!

الضغط في الأخبار

التايمز 16 أيار 2005

بريطانية تقدر كلفة الضغط في مكان العمل ب 100 بليون جنيه إسترليني.

إن الضغط في العمل يتسبب بالكآبة والقلق عند واحد من كل خمسة من البريطانيين، ويكلف البلد 100 بليون جنيه إسترليني سنوياً خسارة في المردود، هذا ما قالته جمعية الصحة العقلية MIND يوم السبت. لقد حلت مشكلات الصحة العقلية محل ألم الظهر، بوصفها سبباً رئيساً للمطالبة بتعويض العجز وعدم العمل. والضغط والاكئاب ليسا فقط مسؤولين عن خسارة 45 يوم عمل سنوياً، ولكنهما يقللان فاعلية كثير من الذين لا يأخذون إجازات مرضية، حسب ما قالته جمعية الصحة العقلية MIND. ويميز تقرير الجمعية بين الضغط الذي يستطيع أن يؤدي إلى هبوط حلزوني للصحة المريضة جسماً وعقلياً، والصحة المريضة عقلياً، وبين الضعف الإيجابي في العمل، الذي يستطيع أن يقوم بالحفز.

من بين أسباب الضغط في مكان العمل ظروف العمل السيئة، وتصادم الشخصيات، وإخفاق رب العمل في أخذ الضغط على محمل الجد.

تتضمن الأعراض المبكرة الأرق والتعب وتوتر العضلات وخفقان القلب وانقطاع النفس دون جهد والصداع.

تتضمن الأعراض المنذرة النفسية العجز في التركيز، وفقدان الشعور بالفكاهة، والقلق بمستويات عالية، وحدّة الطبع باستمرار، والابتعاد عن الاختلاط الاجتماعي.

إنّ الضغط المفرط إذا ترك دون معالجة يؤدي في النهاية إلى إخماد نظام المناعة، وإذا كان حاداً فيمكن أن يؤدي إلى عدد من الاضطرابات الطبية والنفسية والسلوكية. وتقترح دراسة قام بها مدير الصحة والسلامة أن هناك 20% من الموظفين يعانون من مستويات من الضغط وصفت أنها «ضاغطة جداً» أو «للغاية».

تقول TUC في تقريرها: إن 58% من العمال كانوا يشكون من الضغط بسبب أعمالهم أو وظائفهم.

ريتشارد بروك، المدير التنفيذي لجمعية الصحة العقلية، دعا إلى مزيد من الانفتاح بالنسبة لمشكلات الضغط والصحة العقلية في مكان العمل. ويقول: «يجب أن تتخذ الحكومة موقفاً قيادياً في التعامل مع الوصمة المرتبطة بالصحة المرضية العقلية».

لقد دعت الجمعية إلى تغييرات في ممارسات العمل لإعطاء الموظفين رقابة أصيلة على عملهم، ودرجة مناسبة من الإدارة الذاتية لحمل العمل. وتقول: إن الأدوار يجب أن توضح حدودها بمسؤوليات وتوقعات موصوفة. أعراض منذرة:

- علاقات سيئة، بما في ذلك انخفاض مستويات الثقة، وفقدان الدعم والفرص المناسبة لشرح المشكلات إلى شخص مستعد للاستماع.

- ظروف عمل سيئة بما في ذلك ساعات طويلة ومناوبات وسفر وروائح وإنارة سيئة وضجيج وفرط حمل العمل وقتله.

- عدم وضوح الدور، بما في ذلك توقعات موصوفة على نحو سيئ وأوليات وصراع الدور ومسؤولية الآخرين.
- شخصية، بما فيها الميل إلى القلق، أو التصرف غير المناسب لنوع العمل. فالأشخاص المتبسطون مثلاً قد يجدون العمل الذي فيه انعزال عن المجتمع أكثر ضغطاً مما يجده الانطوائيون.

