
II

نصائح من أجل الحصول على الأفضل

إذا كنت قد قرأت «الوصايا العشر من أجل التغيير» خلال الأيام القليلة الماضية فلعلك لاحظت أنك بدأت تتصرف مع الآخرين بطريقة مختلفة. والآن إذا رجعت بتفكيرك إلى الحالات التي استطعت فيها اقناع الآخرين بالتحرك نحو الوجهة التي تريدها، فإنك ستري أن نجاحك كان بفضل تطبيق هذه الوصايا.

يتضمن هذا الجزء من الكتاب سلسلة من النصائح الإفرادية تعلمك كيف تضع الوصايا العشر موضع التطبيق. فقد أدرجنا نماذج لـ 44 شخصاً يصعب التعامل معهم، وقد تقابلهم يوماً في ميدان العمل، ووصفنا السلوكيات الخاصة بكل منهم. ومع كل شخصية منهم نبين لك رد الفعل التلقائي الذي ينبغي عليك تجنبه، ونبين كذلك ما يجب عليك فعله وقوله لتحصل على التعاون الذي تحتاجه. وفي كل الحالات تركز نصائحنا على واحدة أو أكثر من الوصايا العشر.

أبدأ بقراءة صفات هذه الشخصيات الصعبة، حيث يرد في بداية كل نصيحة مجموعة التصرفات التي يتسم بها شخص ما قد تصادفه. فإذا وجدت أن الشخص الذي يتعبك تنطبق عليه اثنتان أو أكثر من التصرفات الواردة التي تعزى لهذه الشخصية. تابع القراءة فقد لا يتصف هذا الشخص بكل السمات المزعجة - نأمل ذلك من أجل مصلحتك - إنما ستجد ملاحظات قيمة تفيدك عند التعامل معه.

لقد صنفنا الشخصيات المختلفة بحسب أدوارها في الحياة: المدير في العمل، والموظف، والزميل، والزيون. وعلى سبيل المثال إن أي شخص يشرف على موظفين لامبالين سيتعرف إلى شخصية «المتهرب». ومن ناحية أخرى ليس لهذه الفئات حدود دقيقة تماماً، وليس كل «نزق» تقابله موظفاً عندك. وقد تجد نصائح في فئة الموظفين تفيدك عند التعامل مع رئيسك في العمل.

عندما تتعامل مع أي من هذه الشخصيات الصعبة عليك ألا تتصرف بسلبية. يتضمن الجزء المعنون بـ «تجنب ما يلي» ثلاث إلى ست فقرات من المواقف غير المفيدة التي عليك تفاديها عند التعامل مع الشخص المعني. وهذه الفقرات تعبر عن ردود الفعل التشنجية أو العاطفية أو التلقائية التي لا تجدي نفعاً ولا تحدث تغييراً طويلاً الأمد، بل قد تغير الموقف للأسوأ.

وأخيراً يأتي الجزء المعنون بـ «ماذا تقول كي تحصل على

ما تريد» ويتضمن أربعة إلى تسعة اقتراحات فعالة سلوكية وقولية وهي جميعاً تنبثق مباشرة من «الوصايا العشر من أجل التغيير». قد لا تكون جميعها ملائمة بنفس القوة لحالتك، لذا يمكنك اختيار ما ترى أنه الأنسب لوضعك. ويتضمن كثير من هذه الاستجابات أمثلة تقدم لك أفكاراً عما يجب أن تقوله أو تفعله.

ملاحظات حول تطبيق النصائح

- تعرّف على جميع النصائح حتى تلك التي لا علاقة لك بها حالياً. إذ أنك عاجلاً أم آجلاً، ومع استمرار مسيرتك في العمل، ستقابل كل هؤلاء الأشخاص. لذا عليك بالاستعداد للمشكلة قبل وقوعها.
- قد ينطبق أكثر من نموذج من النماذج الـ 44 على بعض الأشخاص الصعبيين. على سبيل المثال قد يكون رب العمل بقوة «العنقة» وبنفس الوقت يكون «رجل المثالية». لذا راجع كل النصائح المعنية من أجل الحصول على العون المطلوب.
- لا تدع النماذج المضللة تخدعك. فقد تحجب التجارب السابقة أو التأثيرات الثقافية عن نظرنا مشاكل سلوكية تبدو غير ملائمة لإنسان معين. كما أن «المتنمر» و«المتذمّر» والشخصيات الأخرى قد تكون رجالاً أو نساء، شباباً أو كهولاً (وقد أدرجناها أحياناً بصيغة المذكر وأحياناً أخرى بصيغة المؤنث).

■ أشرنا في كل فقرة من فقرات «ماذا نقول» إلى وصية أو اثنتين من الوصايا العشر. ويمكنك الرجوع إليها لتعزز فهم هذه النصائح.

■ عند التعامل مع أية شخصية صعبة عليك أن تحدد هدفك. هل تبحث عن علاج أني لمشكلة فورية أم استراتيجية بعيدة المدى من شأنها أن تضع هذا الشخص على المسار الصحيح؟ يمكن لبعض فقرات «ماذا نقول» أن تخدم حريقاً مفاجئاً في حين تهدف فقرات أخرى إلى تزويدك بنظام مانع للحريق! ما هو هدفك؟

■ قد يكون من المفيد - كاستراتيجية فعالة على المدى البعيد - أن تعطي نسخة من هذا الكتاب للأشخاص الذين يتحدثون صبرك وقوة احتمالك، وتطلب منهم أن يضعوا علامة على السلوكيات التي تنطبق عليك في قسم النصائح وأن تفعل نفس الشيء بالنسبة لهم، ثم اجتمع معهم لتبادل المعلومات. وبهذه الطريقة يسهل عليك إخبارهم عن المزعجات التي يسببونها لك وقد تفتح عينك على سلوكياتك التي تسبب لهم الازعاج وتمنعهم من الأداء الجيد. كن مستعداً للاستماع بصدر رحب.

■ تعتمد نصائحنا على فرضية أنك تتعامل مع شخص عقلائي ومستقر نفسانياً، ولكن تشير الاحصائيات الخاصة بالصحة العقلية إلى أن هذه الفرضية خاطئة في حوالي 20٪ من الحالات. وعند ذلك لا يُتوقع تغيير

مثل هذا الشخص بدون مساعدة المختصين .

■ قد تقابل الشخصيات الـ 44 في الجانب الشخصي من حياتك أيضاً. فمثلاً يעדك صديق مقرب بترتيب لقاء على الغداء ثم يتركك في النهاية معلقاً. وهذا من صفات شخصية «القادر». لذا يمكنك استعمال هذه النصائح خارج نطاق العمل بعد تعديل لهجة الخطاب بالشكل المناسب .

نصائح للتعامل مع رئيسك في العمل

- | | |
|----------------|-------------------------|
| 1 - الاحجية | 7 - صاحب الحيوان المدلل |
| 2 - المتتمّر | 8 - الجبان |
| 3 - العنفة | 9 - المناقق |
| 4 - الاستعراضي | 10 - الأصم |
| 5 - النعامة | 11 - البخيل |
| 6 - المتماصص | 12 - رجل المثالية |

عندما تواجه سلوكاً إشكالياً من رؤسائك عليك ان تتصرف حسب طبيعة علاقتك معهم، فلا أحد غيرك يمكنه أن يحدد لك لهجة خطابك لرئيسك. قد تستطيع مواجهته - أو مواجهتها - بلهجة أقوى مما سيرد في هذه النصائح الاثنتي عشر، ومن ناحية أخرى قد تطرد من العمل فوراً إذا طبقت هذه النصائح.

إن رؤساء العمل هم من أكثر الناس عصياً على التغيير. والأرجح أنهم وصلوا إلى مواقعهم هذه بعد أن تصرفوا كما يتصرفون الآن. لذا عليك أحياناً أن ترضخ وتختزل توقعاتك منهم. تسري الوصية العاشرة المعنونة بـ «انسحب مع الندم لا مع الشعور بالذنب» على رؤساء العمل أكثر من كل فئات الموظفين وزملاء العمل والزبائن مجتمعين. فإذا فشلت الوصايا التسع الأخرى فالحل الواقعي الوحيد هي أن تجد عملاً آخر يناسبك أكثر.

«لست مضطراً لإخبارك عما أتوقعه»

- ينذر أن يعطي رئيسك الأحجية تعليمات محددة.
- تقيّماته للأداء غير واضحة وضبابية وغير منتظمة.
- يضع معايير قليلة جداً تمكنك من تقييم أدائك.
- يستعمل في تحديد الأهداف تعابير مجردة نادراً ما تكون كمية أو محددة وهي دوماً غير مكتوبة.
- يعطي إشارات متناقضة.
- يحجب عنك معلومات تحتاجها لأداء عملك.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تخمّن ما يتوقع رئيسك منك.
- ✗ أن تسأل زملاءك ماذا يعتقدون أن رئيسك يريد منك فعله
- ✗ أن تقول دائماً «أرجوك قل لي ما الذي تريد مني فعله».
- ✗ أن تقول لرئيسك مباشرة: «لا أعلم ما الذي تتوقعه مني»، أو تعتبر التعامل معه صعباً، أو تنتقده لإعطائك معلومات غير كافية أو متناقضة.
- ✗ أن تتجاوز التسلسل الوظيفي وتطلب التوجيه من رئيسه.

- ✗ أن تتذمّر أو تلومه علناً.
- ✗ أن تفترض أن توقعات رئيسك سوف تتضح لك دون أن تتخذ أنت أي إجراء.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ اكتشف إن كان رئيسك «أحجية» بالنسبة للأشخاص الآخرين كذلك، قل لأحد زملائك أو لاثنتين منهم «أتمنى لو كانت لدي تعليمات أوضح من رئيسي، هل تشعر أنت أيضاً بهذا الشعور؟». إذا لم تكن هذه المعاناة موجودة لديهم فقد يكون سبب المشكلة أنك لم تنصت له جيداً أو لم تستخدم المنطق عند قراءة الحلول الموجودة (2).
- ✓ إسأل نفسك «ما سبب غموض رئيسي معي؟» حلل بدقة نواحي قوته ومخاوفه واهتمامه وحاجاته (6).
- ✓ حدد الفوائد الرئيسية التي يجنيها رئيسك إذا أعطاك تعليمات أكثر وضوحاً: زيادة الأرباح؟ انخفاض النفقات؟ تحسين خدمة الزبائن؟ اكتشف الزر المناسب واستعمله (8).
- ✓ رتب اجتماعاً مع رئيسك وبادره قائلاً: «أخشى ألا أكون أفعل ما يجب لتحقيق الأهداف التي حددتها بالنسبة لعملي» (3).
- ✓ ركّز على نتائج عدم توفر المعلومات لديك «بما أنني لست متأكداً من خطة عمل المؤسسة وتوجهاتها، لذا لا يمكنني كتابة الجزء الختامي من تقرير نصف السنوي بالطريقة التي ترضيك» (8).

- ✓ أنصت لجواب رئيسك كي تفهم أسباب عدم وضوحه وللعثور على أفضل سبل التواصل معه (2، 6).
- ✓ اعرف متى يجب عليك أن تتوقف. لا تتخطَ نقطة نفاذ صبره. «إنني أفهم عدم استطاعتك أن تكون واضحاً ومحدداً كما أرغب. سأكتب التقرير حسب المعطيات المتوفرة لدي، إنما أخبرني إذا لم يكن بالمستوى المطلوب» (10).

«افعل ما أقوله لك أو فتش عن عمل آخر»

- رئيسك المتنمر تأمر أكثر مما تطلب، تتكلم أكثر مما تسمع.
- تدير العمل باستخدام طريقة الترهيب وتصر على رأيها.
- تعاملك كطفل.
- نادراً ما تطلب رأيك أو اقتراحاتك.
- قد تظهر اهتماماً بالتجهيزات والمواد أكثر من اهتمامها بك.
- قد تكون عدائية وهجومية، تمارس عليك الضغوط والابتزاز العاطفي.

تجنب ما يلي:

- ✗ الشعور بالأسى على نفسك وعلى زملائك في العمل. لن تتحسن الأمور طالما أنك تهدر طاقتك بالاشفاق على نفسك.
- ✗ الانكماش أو الاختباء بسبب الخوف. إن خوفك سيعطي قوة إضافية للمتنمر.
- ✗ الشعور بالاحباط وخيبة الأمل، وأن تدع عملك يتضرر من جراء ذلك.
- ✗ أن تثار من المتنمر باللجوء إلى التخريب أو تعطيل العمل أو

- التآمر الكيدي فإنك ستخسر وظيفتك في النهاية.
- ✗ التكتل مع عدد من زملائك كجبهة واحدة ضد رئيسك. إذ أن هذه القوة العددية ستعتبر بمثابة تهديد لها وتحفزها لتصعيد هجومها بقوة أكبر.
- ✗ يتصف الأشخاص المتمرون بأن لديهم حاجة ملحة للفوز والبقاء على القمة. لذا لا تعطِ المتمرة سبباً لتعتقد أنك تتحداها وتتصدى لها، فإنها عندئذ ستسحقك.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ هل تمارس رئيسك طريقتهما في الإرهاب على غيرك أيضاً؟ إذا كانت ترعب الجميع فليس هناك الكثير مما يمكنك عمله. أما إذا كان الإرهاب موجهاً إليك وإلى بضعة من زملائك فقط ابحث عن العوامل المشتركة في سلوككم أو ادائكم للعثور على الحلول الكفيلة بأن تنجو بنفسك من هذه المجموعة المنتقاة (2، 6).
- ✓ تأكد أنك لست المسبب للتصرف الإرهابي، لا تلم نفسك. ليس هناك ثمة عذر لكون الانسان إرهابياً (10).
- ✓ أجب على هذه الأسئلة بشكل موضوعي وبعيد عن العاطفة قدر الامكان: ماذا تستفيد المتمرة من سلوكها الإرهابي؟ هل ثمة ما يفسر سلوكها هذا في محيطها العائلي أو في العمل؟ ما هو دور المتمرة في علاقاتها مع رؤسائها؟ ما هو شعورها بالنسبة لعملها؟ هل تتميز بالثقة بنفسها؟

ستعطيك إجاباتك على هذه الأسئلة أفكاراً تساعدك في وضع استراتيجيات التعامل مع رئيسك. وحتى إذا لم تتمكن من اتخاذ أي إجراء عملي، فإن فهمك وإدراكك للوضع برمته سيضمن لك راحة البال (6، 8).

✓ المتنمرون يريدون الفوز. فإذا جلست مع رئيسك المتنمرة لمناقشة مشاكل في العمل وضح لها كيف أن سلوكها هذا يؤثر في نجاحها. وليكن حديثك بعيداً عن التحدي أو التهديد أو الوعظ أو إصدار الأحكام. اقتصر على تبيان تأثير السلوك المتنمر في الروح المعنوية للموظفين وفي الانتاجية عموماً: «إنني أجد صعوبة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي طالما أنني أتعرض لضغوط أخرى غير ضغوط عملي، لا أستطيع تحمّل تقلب الأهواء ولا أشعر أنني موضع ثقة، ونتيجة لكل هذا ينخفض مستوى الأداء في قسمي» (1، 3).

✓ أبرز الحقائق والأرقام الموثقة: «لقد كانت نتائج تقييم الأداء الأخيرة في القسم عندي 82٪ فقط. وهذه النسبة المنخفضة (أشربيدك إلى الوثائق المعنية) كانت بسبب الظروف الصعبة التي يعاني منها فريق العمل عندي» (2، 8).

✓ أوضح أن التغيير يقع في مصلحة المتنمرة: «لدي خطط لتحسين الأمور على الفور. إحداها اقتراح يتعلق بالعلاقات بيننا ومن شأنه أن يمكن قسمي من تقديم النتائج التي نعلم أنها ممكنة التحقيق وأود أن أقدم لك هذا الاقتراح إن سمحت» (4، 8).

«عليك بإلغاء برامجك لعطلة نهاية الاسبوع»

- يتوقع المدير العنفه منك انجازات هائلة وغير معقولة .
- يبدو أنه لا يدرك أن لديك حياتك العائلية الخاصة .
- قد يعهد إليك بعمل جديد بعد ظهر يوم الجمعة ويتوقع منك النتائج صباح الاثنين .
- قد يكلف قسمك بعمل إضافي دون أن يتأكد من قدرتك على الانجاز في الموعد الذي تعهد به .
- يتوقع منك ترك أي عمل تقوم به كي تلبى طلباته .
- يجهد نفسه في العمل بلا أدنى رحمة ويتوقع منك عمل الشيء نفسه .

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تحيل عبء العمل الإضافي إلى كاهل زملائك أو موظفيك، إن فعلت ذلك سيصفونك بـ «العنفه» .
- ✗ أن تشتكي سلوك رئيسك إلى زملائك أو إلى الآخرين إذ لا يُستبعد أبداً أن تصل كلماتك إليه .
- ✗ أن تظن أن العمل المخصص لك يستهلك الوقت بلا فائدة

أو أنه عقوبة لك على خطأ ما. إن ما يكلفك به «العنف» هام بالنسبة إليه، ويندر أن يستخدم المديرون أعباء العمل الاضافي كعقوبة لموظفيهم. عليك أن تعلم دائماً أن هذا العمل هام ولكن ينبغي عمل شيء ما بالنسبة للتكليف به.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ اسأل نفسك إذا كان رئيسك يستخدم أساليب «العنف» معك أكثر من غيرك. إذا كان الجواب نعم، فقد يكون رئيسك يعتبر أداءك ضعيفاً وأنت بحاجة إلى من يحثك على العمل (2، 5).
- ✓ انظر إلى ما تُكَلِّف به من أعمال بنظرة شاملة اجمالية. هل تعتبر رئيسك من نوع «العنف» فقط لأنه كلفك بمشروع ما خلال عطلة نهاية الاسبوع هذا؟ أم أن هذه الأعمال الاضافية استمرت خلال الأشهر الستة الأخيرة (6).
- ✓ حاول أن تفهم لماذا يعهد إليك رئيسك بكل هذه الأعمال. هل هناك ضغوط غير اعتيادية عليه في المؤسسة؟ هل هناك أولويات عاجلة لا بد من تلبيتها؟ هل يحتمل أن يخف الضغط عليك بعد الفراغ من هذه الأولويات؟ (2، 6)
- ✓ قبل أن تجابه «العنف» اسأل نفسك: «كيف يمكنني أن أساعد رئيسي في هذا الأمر؟ ما الذي أستطيع فعله من أجله؟ ماذا أقول كي أجعله يشعر بالرضى عني وعن المكتب؟ (6، 8).
- ✓ عندما تكلم رئيسك لا تتذمر بل وضح تأثير العمل الاضافي

على قدرتك على إنجاز مهامك الأخرى: «نعم، طبعاً،
استطيع إنجاز العمل الذي طلبته مني اعتباراً من الآن وحتى
بعد ظهر الغد. ولكن أعمالاً أخرى ستتأخر، وهناك أمان
عاجلان كنت أريد أن أهتم بهما اليوم وغداً (1، 3).
✓ لا يتقبل «العنف» الشكاوي والأعذار، وليس لديه الصبر
لسماعها، فهو يريد حلولاً؟ «من وجهة نظري أعتقد أن
الأميرين العاجلين لدي أكثر إلحاحاً، ولكن إذا أردت مني
تأجيلهما لأقوم بالعمل الذي طلبته فسأفعل ذلك. وهناك حل
آخر برأيي وهو أن ترسل لي من يساعدني خلال هذين
اليومين كي أتمكن من إنجاز الأمور العاجلة الثلاثة كلها»
(3، 4).

«أنا أسير فى المقدمة»

- تستمتع المرأة الاستعراضية بالوجود فى دائرة الضوء وبسماع عبارات الاستحسان والثناء.
- تستحوذ على المديح لنفسها عن نجاح مساعدتها وموظفيها. ولعلها قد ترقى فى المؤسسة نتيجة جهودهم وإنجازاتهم.
- تتخذ الخطوات اللازمة - كلما أمكن ذلك - لتحصل على الدور الرئيسى فى كل نشاط، ولا تقنع أبداً بأن تكون لاعبة ثانوية.
- تحذف من فرصتك للظهور، وتحذف اسمك من التقارير ومن اجتماعات كبار الموظفين.
- تبعد نفسها عن المشاريع عالية الخطورة، إلى أن تبدأ هذه المشاريع بإعطاء نتائج ملموسة، وتلقى باللوم على موظفيها وعلى سوء الحظ فى حالات الفشل. وهى ماهرة جداً فى الابتعاد عن مرأى مديرها إذا انقلبت الأمور للأسوأ.

تجنب ما يلى:

- ✗ أن تدع وظيفتك ومهنتك رهن شخص استعراضى.

✗ أن تدخل في معركة تنافسية مع رئيس لا يهتم إلا الاستحواذ على المجد، فالشخص الاستعراضي يملك دهاء سياسياً أكثر منك وسيفوز عليك حتماً.

✗ أن تحاول إفشال المحاولات الاستعراضية وذلك بكشف الأبطال الحقيقيين الكامنين وراء الانتصارات. إذا انكشف أمرك ستضطر لمواجهة رئيسك الغاضبة التي تشعر بأنها موضع تهديد. وحتى إذا لم تعلم هي بالأمر لا شك أن غيرها سيعلم. ولا يمكن أن تفوز إذا عُرف عنك أنك مصدر تهديد لمنصب الآخرين.

✗ أن تشكي إلى رؤساء الشخص الاستعراضي.

✗ أن تتصرف بطريقة يبدو فيها التهديد لعمل رئيسك الاستعراضية.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ تأكد من الآخرين إن كانوا يعتبرون رئيسك استعراضية أم لا. وإذا لم يتفق معك زملاؤك في هذا الأمر فقد تكون تشعر بالغيرة من نجاحها، أو أنك تقيس قدر نفسك أكثر مما تستحق بالنسبة لها (2).

✓ يهتم الاستعراضيون كثيراً جداً بصورتهم في أعين الآخرين، وهم حساسون جداً للنقد. لذا عليك ألا تتوجه لمعالجة القضية بشكل مباشر، بل قد يكون من المفيد أن تستمر في مساعدة رئيسك لتبدو هي بصورة حسنة، وفي نفس الوقت

- تتابع جهودك لتجميع النقاط لصالحك (4، 8).
- ✓ انتهاز كل الفرص لإظهار عملك للعيان في المؤسسة. مثل تحقيق النجاح في مهام ضخمة، كتابة تقارير يتم توزيعها على نطاق واسع، إدراج اسمك في صحيفة الشركة، تهيئة عروض لكبار المسؤولين (1، 10).
- ✓ أظهر استعدادك لدعم رئيسك في اجتماعات الموظفين ومساعدتها بتقديم معلومات، أو وثائق، أو معطيات. وهذا من شأنه أن يمنحها المزيد من الفعالية وفي الوقت نفسه يسلط الضوء عليك: «يسرني أن أساعدك في تهيئة عرضك خلال اجتماع الموظفين في الاسبوع القادم وفي تقديمه أيضاً» (1، 4).
- ✓ ابحث عن فرص للتواصل مع الآخرين ضمن المؤسسة: زملاء، ومدراء آخرين بمستوى رئيسك، وزبائن، وأية مجموعات أخرى ذات سلطة. ولكن انتبه جيداً كي لا يعتبر الآخرون أنك تتصرف بطريقة غير لائقة أو أنك تسعى للمجد والشهرة (3، 6).
- ✓ إذا قررت مواجهة الشخص الاستعراضي مباشرة قدم أمثلة محددة: «يؤلمني أن عملي لا يحصل على ما يستحقه من الظهور. لقد شكلت مساهمتي في التقرير السنوي - مثلاً - الجزء الأكبر منه. ومع ذلك لم يرد اسمي فيه عند تقديمه لرؤسائنا. كان العمل في هذا المشروع ممتعاً، ولكن عدم حصولي على التقدير الذي استحقّه لا يشجعني على الاستمرار في العطاء. هل لك بإرشادي ماذا أفعل كي لا يتكرر هذا الأمر؟» (1، 3).

«لا يمكنني أن أطلب منهم ذلك،
سيهاجمونني جميعاً».

- يتحاشى الشخص «النعامه» المواجهه مهما كان الثمن.
- يتجاهل الخلافات بين مرؤوسيه ويطلب منهم عدم المجادله وتسوية النزاع دون أن يحاول البحث عن جذوره.
- لا يحب سماع الأنباء السيئه، وقد يعاقب من يحملها إليه.
- يقبل بالحلول الوسطية من أجل أن يكون محبوباً، ويتحمل في سبيل ذلك أي سلوك مرفوض، ويفشل في معالجة المواقف التي تتطلب اتخاذ موقف حاسم.
- يتجاهل دلائل سوء الأداء الناجم عن تصرف موظف ما. قد يتغيب الموظفون وينخفض المردود، ويتدنى مستوى الجودة، وتتأثر الأرباح. ولكن الشخص «النعامه» لا يعترف بوجود مشكله ما.
- شعاراته المفضلة تقول: «عش ودع غيرك يعيش» و«إذا لم ينكسر لا داعي لإصلاحه».
- لا يوجه النقد إلى الموظفين ولا يوبخهم، حتى لو كانوا يستحقون ذلك.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تتحدى الشخص «النعامة» فهو يشعر بالتهديد بسرعة.
- ✗ أن تأتي إليه بمشاكل معلقة دون أن ترفقها بحلول مقبولة.
- ✗ أن تخيف الشخص «النعامة»، فإن مواجهته بدلائل قوية قد تجبره على إخفاء رأسه في الرمال أكثر وأكثر.
- ✗ أن تصبح أنت أيضاً «نعامة».
- ✗ أن تبدأ الجدل معه قائلاً «لا أوافق» بدلاً من ذلك ابدأه بأسئلة «ماذا لو...».
- ✗ أن تحدد المشاكل بوصفها مشاكل، بدلاً من ذلك بين أن هناك طريقة أخرى للنظر بالموضوع. لا تركز على نقاط الخلاف بين وجهة نظرك ووجهة نظره، أو على سبب وجود خلاف ما، بل وضح الجوانب الأخرى للموقف.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ هل هناك من يوافقك الرأي أن رئيسك هو شخص «نعام»؟ لعل الأمر لا يتعدى تقدم بعض المرؤوسين بطلبات غير منطقية أو لجوءهم إلى المواجهة العنيفة أو الأساليب الهجومية. لا نظن أنك شخصياً واحد منهم. أليس كذلك؟ (2، 5).
- ✓ ادرس نفسية الشخص «النعام» كي تفهم سبب سلوكه. هل هو نتيجة صفة شخصية؟ هل هو انعكاس لحياته العائلية؟ هل هو نتيجة لعلاقاته مع رؤسائه؟ هل يشكل مرؤوسوه - وخاصة أنت - تهديداً له؟ (6).

- ✓ اعمل على حل خلافاتك مع الآخرين قبل أن تصل إليه (5).
- ✓ أكد له على النواحي الإيجابية قبل أن تطرح المشاكل التي يجب حلها. قد يسر الشخص «النعامة» لهذا الدعم الإيجابي، ولكن احذر أن تكون متملقاً. مثال ذلك «سيدي، لدينا فرصة ممتازة لتحسين الجودة في قسم التسويق. وكما تعلم فإن دافيد وموريتا مختلفان منذ مدة طويلة بشأن ميزات الإعلانات الإلكترونية مقابل الإعلانات المطبوعة، وبالرغم من اختلافهما إلا أننا استفدنا كثيراً من البحوث التي أجريها بهذا الخصوص. ولدينا الآن إمكانية لوضع خطة تسويق تعتمد على معطيات علمية وهي أفضل من خطط منافسينا» (7، 8).
- ✓ اعرض عليه حلولاً: «أقترح عقد اجتماع للتوفيق بين رأي دافيد ورأي موريتا والخروج منهما باستراتيجية تسويق تسيّر بنا خطوات واثقة نحو المستقبل» (4، 8).
- ✓ انتشل الشخص «النعامة» من أوضاع ليس بمقدوره التصدي لها. إن جهودك الرامية لإنقاذه سيلحظها هو ورؤساؤه: «يسرني أن أترأس الاجتماع وفق توجيهاتك وسأبلغك عن كل ما يحدث فيه» (7، 8).
- ✓ اطرح على نفسك يوماً هذا السؤال: «ما هي الحلول - لا المشاكل - التي يمكنني تقديمها إلى رئيسي اليوم؟» (8).
- ✓ إذا لاحظت أن الشخص «النعامة» قد أصابه الفزع تراجع. يمكنك أن تأتي مرة ثانية فيما بعد باستراتيجية تلاقي عنده قبولاً أكثر (7، 10).

«سأحوّل لك مكالماتي الهاتفية هذا الاسبوع

كي أتمكن من ترتيب ملفاتي»

- تفوّض المتعلّصة غيرها بمهام أكثر مما يجب، وهذه خصلة نادرة لدى المديرين.
- لا تعمل بجد مثل موظفيها بل تعمل أقل منهم.
- مكتبها نظيف ومرتب، لأن الموظفين الآخرين يقومون بكل الأعمال.
- تشغل بالمهام السهلة والمسلية. تنكب لمدة يومين على وضع برنامج أنيق لإجازات الموظفين للعام القادم. وقد تستغرق في اجتماعاتها مع الزبائن ساعتين خلال غداء عمل، وساعتين صباحاً في لعبة الجولف. أما السفر فله أحياناً أفضلية «ملحة».
- تعتبر أن «إدارة الوقت» هي تحويل المشاكل المعقّدة والمهام الصعبة إلى غيرها. ولكن هذا لا يعني أن تخوّلهم الصلاحيات اللازمة لمعالجة هذه المسؤوليات.
- رئيسها في العمل لا يكون عادة من نوع المديرين كثيري المطالب.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تتهم المتملصة بأنها تحول لك كل عملها.
- ✗ أن تثار منها عن طريق التخريب أو الطعن بالظهر أو المناورات السياسية. لا تشتك إلى رئيسها كونها لا تتحمل حصة عادلة من العمل.
- ✗ إن استمرارها بوضعها يثبت أنها قادرة على الانتصار على مهاجميها. لذا لا تكن أحمق وتظن أن عدالة قضيتك ستقودك إلى النصر.
- ✗ أن تلقي بمسؤولياتك على موظفيك لتتخلص من بعض أعباء العمل.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

- ✓ حلل سلوك المتملصة بشكل موضوعي. هل تقوم بإلقاء أعباء العمل بالتساوي على كل موظفيها أم يصيبك أكثر مما تستحق منه؟ بماذا يوحى إليك هذا التوزيع؟ هل يدل تحميلك الجزء الأكبر من العبء على ثقها بك؟ (2، 5).
- ✓ تتمثل الاستراتيجية المنطقية ببساطة في أن تعمل حول المتملصة. لا تجابه سلوكها فإنها على الأغلب ستنكر ذلك وقد تغضب. اعمل على زيادة كفاءتك بالعمل كي تتمكن من القيام بكل الأعباء التي ستلقها على عاتقك (6، 10).
- ✓ إن أفضل وقت لبحث موضوع المسؤوليات هو عندما تضع رئيسك المشاريع على مكتبك فعلياً. لا تلجأ للتهديد، ولا

تحدّد سلطتها ولا تتهمها بإلقاء عبء العمل عليك. بل اسألها عن الأمور التي يمكن الاعتماد عليها لإنجازها. مثال على ذلك: «لكي أتمكن من تنفيذ المهمة التي أوكلتها إليّ، لا بد لي من معرفة أين تبدأ وأين تنتهي مسؤوليات كل واحد منا. إذ بدون هذا التوضيح قد أتوقع منك أمراً غير واقعي ويفشل المشروع نتيجة لذلك. فمثلاً لم أستطع أبداً اقناع مراقب الحسابات بتزويدي بالتحليلات المالية فوراً مع أنها ضرورية لهذا النوع من المشاريع. هل أعتمد عليك - وقد أذكرك أحياناً عند الضرورة - لاستخدام سلطتك في هذا المجال؟» (1، 3).

✓ اعلم أن ضغط العمل عليك وأنت تعمل تحت إمرتها قد يكون لمصلحتك على المدى البعيد. وكلما زادت المسؤوليات التي تلقىها رئيسك على كاهلك زادت فرصتك في أن تكون صورتك حسنة في المؤسسة (10).

صاحب الحيوان المدلل

لماذا لا أستطيع الاعتماد عليكم

كما اعتمد على مارلين؟

- يستجيب هذا المدير للموظفين بقدر حبه لهم.
 - يعطي أفضل المهام للموظفين المدللين لديه وذلك على حساب الآخرين، كما يمنحهم ميزات أكثر من غيرهم.
 - الأشخاص المفضلون لديه هم الذين يتملقونه، ويحبون له الأنباء الحسنة، ويعجبون بآرائه، ويخاطبونه باللهجة التي يحب سماعها.
 - يعامل غير المفضلين باحترام نوعاً ما، وبيروقراطية، وبشكل مهني يخلو من اللمسات الشخصية. فقد يكرس ساعات لتعليم موظف مفضل عنده، في حين لا يعطي الآخرين سوى جزء ضئيل من وقته.
 - يشيد مراراً وتكراراً بعمل المدللين لديه كأنموذج يُحتذى به.
- ملاحظة: يصبح التدليل أكثر تعقيداً وأعظم خطراً من الناحية التنظيمية إذا كان حافزه جنسياً أو عرقياً.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تغضب من الأشخاص الذين تم اختيارهم كمدللين. ألا يسعى أغلب الموظفين لنيل الخطوة لدى رؤسائهم؟ هذا إضافة إلى أنهم ليسوا مسؤولين عن هذا الوضع، بل إن رئيسهم هو المسؤول عن ذلك.
- ✗ أن تسمح لانزعاجك من تصرف رئيسك بالتأثير في أدائك، وأن تقطب وجهك.
- ✗ لا تخطئي بالاعتقاد أن مدير رئيسك سيشاركك على لفت انتباهه إلى تصرف رئيسك.
- ✗ أن تتهم صاحب الحيوان المدلل بسلوكه هذا. فهو على قناعة تامة بأنه يعامل كل موظفيه على قدم المساواة. وإذا اعترف بتفضيل البعض على غيرهم فإنه يعزو ذلك إلى حسن أدائهم فيقول: «إنني أقدر هؤلاء الموظفين لما يقدمونه لي وللمؤسسة».

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ اسأل نفسك إن كان رئيسك يرسل لك رسالة هامة، وادرس دورك في العلاقة بينكما. هل ترفض المداينة والانحدار إلى سياسات المكاتب حفاظاً على كرامتك وأخلاقك؟ إذا كان الجواب بنعم فعليك أن تفكر جدياً في إنشاء عمل خاص بك، فهو فرصتك الوحيدة للنجاة من هذه الألاعيب (2).
- ✓ هل هناك احتمال أن يكون تصرف رئيسك معك ناجماً عن مستوى أدائك بالمقارنة مع أداء الآخرين؟ هل تبادر لإنجاز

ما يطلبه رئيسك منك كما يفعل المدللون المزعمون؟ إذا كنت متهماً من حيث مستوى الأداء هل هناك ما يدينك فعلاً؟ (5).

✓ دقق في المعاملة التفضيلية، هل تظهر هذه المعاملة بأشكال ملموسة أم خفية؟ إذا رأيت أن زملاءك يحصلون على مزايا إضافية أو أجور أعلى منك فقد تكون ضحية لمعاملة تمييزية (1).

✓ قد يكون عليك أن تبحث في موقع آخر في المؤسسة التي تعمل بها كي تجد الرعاية التي تحتاجها للسير قدماً، ولعل من الأفضل لك البحث عن عمل آخر (10).

✓ ابحث عن فرص لمشاريع تقودك إلى نجاح علني ومرئي، وهذا من شأنه أن يوجه الأنظار إليك من خارج القسم الذي تعمل فيه (10).

✓ اعثر على ثلاثة اجوبة وجيهة على الأقل على هذا السؤال: «ما الذي يمكنني فعله حتى يشعر رئيسي نحوي مثلما يشعر تجاه الآخرين؟» (4، 8).

✓ اسأل رئيسك: «ما الأمر الذي يجعلني موظفاً أفضل لديك؟ أرجو أن تخبرني عن ثلاثة أمور أفعلها وثلاثة أمور أتفادها كي أستطيع خدمتك بشكل أفضل» (5، 6).

✓ أعرب لرئيسك عن رغبتك بالعمل بجد أكثر: «إنني أرغب بتحسين أدائي وعملي في هذا القسم، وأن تنظر إلي بعين الرضى باعتباري أحد موظفيك الذين لا تستغني عنهم، وأن أكون عند حسن ظنك» (3، 8).

«لن يقبل مديري بذلك أبداً»

- تخاف رئيسك الجبابة أن تحارب من أجلك أو من أجل زملائك. لا يخاطر الجبناء بعلاقاتهم مع رؤسائهم من أجل مصلحتك.
- ليس لها تأثير كافٍ على رؤسائها بحيث تؤمن لك ما تحتاجه لتؤدي عملك.
- تكلف غيرها باتخاذ معظم القرارات، ويبدو عليها التردد والخجل. فالجبان على الأغلب لا يتخذ قرارات بل يماطل ويسوّف.
- تمارس الرقابة على آرائك قبل أن تصل إلى المدير وذلك كي تتفادى استياءه.
- لا تفتح فمها بمعارضة رؤسائها، تتردد أمام الإدارة العليا حتى لو كان لديها آراء هامة، وتراجع أمام الزبائن الهجوميين.
- تخشى زملاءها، ونادراً ما تحصل لقسمها على حصته العادلة من موارد المؤسسة أو الامتيازات المستحقة له.
- تغض الطرف عن أخطاء الموظفين التي يجب تصحيحها.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تواجه رئيسك الجبابة مباشرة، إذ أن ذلك سيثير رعبها أكثر وأكثر وقد يؤدي بها إلى الانتقام.
- ✗ أن تطعن بالظهر أو تطلق عليها الألقاب، أو تنفّس عن إحباطك أمام زملائك.
- ✗ أن تتجاوزها إلى من هو أعلى منها رتبة.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

- ✓ أنصت إلى الجبابة باهتمام كي تشعرها بالأهمية، وتشبّث بكل كلمة تقولها (1، 7)
- ✓ كن مشجعاً إذا لمست منها قلقاً بشأن موقف ما، أو خوفاً من عرض معلومات معينة على الإدارة العليا. ركّز على النواحي الإيجابية في موقفها: «لا تستسلمي بسرعة. سيقدر المدير عالياً المعطيات التي تحملينها» (4).
- ✓ دافع عن رئيسك إذا سمعت أحداً يصفها بالجبابة أو يعلق على «مركب النقص» لديها أو على الأقل الزم الصمت: «هذا ليس عدلاً، وقد لا يتمكن أي منا من معالجة الموقف بشكل أفضل إذا تعرض لنفس الضغوط» (7)
- ✓ حافظ على تفاؤلك الواقعي وأكد عليه، وذلك في المواقف التي قد تصيب رئيسك الجبابة بالخوف: «سوف يعجب الموظفون بعرضك، فقد طال انتظارهم ليتعلموا شيئاً عن إعادة التنظيم. سيقدرون عالياً صراحتك وانفتاحك، وليس

- هذا فحسب بل سيروق لهم التنظيم الهيكلي الجديد» (5).
- ✓ هدى مخاوفها بذكر الاحتمالات المتوقعة حسب الخبرات السابقة: «لا أعلم أن أحداً من الإدارة العليا قد تصرف هكذا. . . . إن أسوأ شيء يمكن حدوثه هو. . . » (6).
- ✓ أبدل أقصى الجهد لزيادة تقديرها لذاتها. «إننا جميعاً في هذا القسم معك في هذا الموضوع ونحن على ثقة أن الاتجاه الذي تتخذينه في مفاوضات الميزانية لهذا العام سيؤتي ثماره» (5).
- ✓ اسأل رئيسك الجبابة إن كانت تود منك تمثيلها في مواقف أنت تعلم قدرتك على التحدث فيها لصالح القسم بقوة أكثر منها: «بالنسبة لمفاوضات الميزانية في الاسبوع القادم أود أن تعلمي أنني على استعداد لتقديم أية مساعدة في مقدوري تقديمها. وإذا رغبت يمكنني أن أعد لك قوائم موجزة بالأبحاث أو أقدم أية مساعدة أخرى تحتاجين إليها» (8).

المنافق

«إنك لا تمنع بطباعة وظيفة ابني اليوم بعد الظهر،
أليس كذلك؟»

- يطلب منك رئيسك المنافق أن تقوم بأعمال لا يود هو أداءها.
- يقول أمامك شيئاً ويفعل غيره خلف ظهره، وقد ينتقد المنافق نفس السلوك الذي يمارسه على غيره.
- لديه مجموعتان من الأنظمة: أنظمة خاصة بالموظفين وأنظمة خاصة بالمدير. فمثلاً قد يتوقع منك العمل خارج أوقات العمل الرسمية وتوفير المال. ولكن في الوقت الذي تقوم أنت فيه بجمع دبابيس الورق والكتابة بأقلام رخيصة الثمن على وجهي الورقة، يسافر هو عبر البلاد في رحلات عمل ينفق خلالها الأموال الطائلة على بذخه وملذاته.
- ينتقد طريقة معاملتك لموظفيك مع أنه يعاملك أنت وزملاءك بنفس الطريقة.
- يوفدك للتدرب على مهارات قيادية، إنما لا يدعمك عندما تحاول تطبيق هذه المهارات. فمثلاً بعد أن تشترك بندوة حول حق الموظفين على العمل وتقتنع بتطبيق برنامج لتقييم الموظفين

- ومكافأتهم، يرفض المنافق أن يستثمر مالا في هذا البرنامج.
- يتصرف بشكل متناقض فهو يعمل اليوم حسب رؤيا تنظيمية معينة وغداً حسب رؤيا أخرى مختلفة عنها تماماً.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تسمح لسخطك الأخلاقي بالتغلب عليك.
- ✗ أن تغضب من المنافق لدرجة تنسيك المنطق السليم.
- ويكلمات أخرى لا تدع المشاعر تسيطر عليك بل استخدم عقلك في إيجاد وسيلة للفوز.
- ✗ أن تتهم المنافق بأنه منافق. هل رأيت يوماً منافقاً يعترف بأنه كذلك؟
- ✗ أن تبحث عن طريقة لفضح الموضوع. فالأغلب أن مدير المنافق على علم بتصرفاته، ويفضل عدم اتخاذ أي إجراء بخصوصه، وهذا يثبت لك عدم جدوى كشف الموضوع.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ هل يعتبر زملاؤك أيضاً ان رئيسكم منافق؟ أم أنك إنسان كثير الانتقاد؟ (2).

- ✓ إذا قررت مواجهة المنافق لا تبرر له موقفك ولا تتهمه ولا تشتت ظلمه. بل ركز على الفجوة القائمة بين مبادئه المعلنة وما يراه الآخرون من تصرفاته: «إن مطالبتك لنا مؤخراً بضغط النفقات، حرّكت في القسم ألماً قديماً. والحقيقة أننا

ندرك ضرورة تخفيض النفقات ونحن على استعداد لتقديم التضحيات الضرورية في هذا المجال، بما في ذلك أن نشترى أقلامنا التي نكتب بها، ولكننا لا نرى أن الإدارة العليا تمارس نفس إجراءات شد الأحزمة. وخير مثال على ذلك هو تراجع الإدارة مؤخراً في جزر الباهاما، بغض النظر عن مدى أهميته لكم، إلا أنه أشعل نقاشاً محتدماً بين الموظفين» (3، 4).

✓ يمكنك - دون أن يعني ذلك تسامحاً مع السلوك النفاقي - الإشارة إلى أن المشكلة ليست في السلوك النفاقي نفسه وإنما في الطريقة التي ينظر بها الغير إلى هذا السلوك. وعندئذ يمكن أن تكون الحلول التي تقترحها لمعالجة هذه النظرة بمثابة استراتيجيات ترمي إلى الحد من النفاق: «قد يكون هناك مبررات، ولكن ما يؤثر فينا حقاً هو ما نراه واضحاً أمامنا. لذا نرجو أن تقوموا بما يلزم لإزالة الفكرة الموجودة لدى الجميع والتي مؤداها أن الإدارة غير راغبة بالمساهمة في تحمل عبء ضغط النفقات» (7، 8).

✓ قدم اقتراحاً لمعالجة ظاهرة النفاق: «إذا كنا نريد من الجميع أن يطبقوا سياسة توفير النفقات بجدية، علينا أن نقدم لهم مثلاً يحتذى في هذا المجال. لذا أقترح...» (1، 3).

✓ قد لا يكون أمامك - كحل أخير - إلا التراجع والقبول بأن هذا السلوك هو جزء من شخصية رئيسك. وإذا كان ثمة ما يمكن عمله فلا بد أن يأتي من الإدارة العليا (10).

«ليس لدي وقت حالياً، أرجو أن تحدد موعداً»

- نادراً ما يكون لدى رئيسك الصماء الوقت للاستماع إلى مشاكل الموظفين.
- لا تبالي بآراء الآخرين.
- لا يمكن الوصول إليها أو التأثير فيها.
- تعتقد أن أي اجتماع هو منبر لنشر آرائها. وإذا طلبت من المستمعين طرح أسئلتهم تُفضّل ألا يكون لديك أي سؤال.
- تقاطعك في منتصف كلامك بجواب ليس له علاقة بما تقول، إذ تنبع تعليقاتها من خلفيات بعيدة تماماً عن الموضوع المطروح.
- تعتبر أن معظم الشكاوى غير مبررة.
- كثيراً ما تردد قائلة: «لقد حاولنا هذا الأمر سابقاً» أو «لن ينجح هذا الحل».
- تهتم الآخرين بأنهم لا يحسنون الاستماع.

تجنب ما يلي:

✗ أن تتحدث بصوت أعلى أو بسرعة أكثر. فإن هذا

لا يجدي معها نفعاً.

✗ أن تتهم الشخص الأصم بأنه لا يجيد الاستماع.

✗ أن تعتقد أن الرئيسة الصماء باردة أو عديمة الحس، أو حقيرة. قد تجتمع لديها كل هذه الصفات وقد تكون بريئة منها كلها. كل ما تعلمه أنت هو أنها لا تستمع إليك والمفروض بك أن تسعى لتغيير هذا السلوك لا الموقف المسبب له.

✗ أن تسعى للمواساة من قبل الآخرين، لا تبحث عن تشتيتي إليه، بل المفروض بك أنت أن تحل هذه المشكلة مع رئيسك.

✗ أن تبدأ خطابك دوماً معها بالقول: «قد تكونين مشغولة حالياً، ولكن...». ولا تعتذر لكونك تحمل لها أخباراً بالقول: «إنني آسف لإخبارك...».

✗ أن تتبع أقوالك وأفكارك بجمل استفهامية مثل «هذه طريقة جيدة للنظر في الموضوع، ألا تعتقدين ذلك؟»

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ ادرس وبعناية فائقة طريقة الخطاب التي تجعل مديرتك تستمع إليك، هل يتميز كلامك معها بالتركيز؟ هل تلف وتدور حول الموضوع؟ قد يكون أحد أسباب عدم استماع رئيسك إليك أنك موظف يصعب الاستماع له. لذا وقبل أن تتكلم اسأل نفسك: «كيف لي أن أوصل لها هذا الكلام؟» (2، 5).

- ✓ وجه خطابك إلى رئيسك في الزمان والمكان والشكل الأفضل حسب خبرتك معها (6).
- ✓ ركّز عند كلامك معها على مصلحتها الذاتية. وقبل أن تكلمها اسأل نفسك ما هي المفاتيح الساخنة التي يمكنك الضغط عليها مثال: «لدي فكرة للحصول على عائد 4٪ من استثمار بسيط في قسمي» (8).
- ✓ لتكن جملتك منتهية بإشارة تعجب لا إشارة استفهام، وبحيث يميل صوتك إلى الارتفاع في نهاية الجملة (5، 6).
- ✓ سيطر على رسائلك غير المنطوقة، وحافظ على الاتصال البصري معها، وعلى قوامك متيقظاً أثناء الحديث. تحاشّ الرتبة والهدهدة في صوتك. لا تعبت بأشياء في يدك (5).
- ✓ هيئ الحقائق بين يديك قبل أن تتكلم. حدد هدفك بوضوح. ونظم كلامك بشكل مؤثر: «لا داعي لأن تقلقي حول زيادة التكاليف في هذا المشروع. وإذا وافقت عليه اليوم سنختصر 97000 دولار من المصاريف غير الضرورية» (3، 5).
- ✓ تكلم بوضوح وبشكل قاطع ومختصر وبحيث تصل إلى غاية الكلام بسرعة. استخدم «أنت» بدلاً من «أنا» مثال: «إن تقريرك الموجه إلى الإدارة العليا سيكون أكثر اقناعاً إذا ضمّنته هذه المعلومات» (8)
- ✓ قدم اثباتات لتأكيداتك، وادعم المذكرات المعقدة بشروحات ومواد مكتوبة. مثال: «هذا ما نحتاج إليه: (1) التحوّل إلى

شركة. . . لتزويدنا بقطع التبديل وهذا يوفر علينا 29000 دولار. (2) البدء بتجميع المحرك قبل ثلاثة اسابيع من الموعد المحدد وذلك باستخدام الجناح الغربي المغلق من المصنع وهذا يوفر 45000 دولار. و(3) تفكيك دوار مستعملة لاستخدامها في تجميع المحرك الدوار لدينا وهذا يوفر 23000 دولار» (5، 6).

«لا تسألني عن السبب، نفذ ما أقوله لك وحسب»

- لا يفوض البخيل أحداً بأية سلطة.
- يدبر الأمور لوحده وبدقة، ويشعر أن أفضل القرارات هي قراراته، ولا يقبل بمشاركة أحد معه في اتخاذ القرارات.
- يعلن عن الخطط دون أن يطالب بدعم لها.
- نادراً ما يعطيك معلومات كافية للقيام بعملك، مع أن هذه المعلومات قد تكون متوفرة بين يديه.
- لا يعطي تقييماً واضحاً لمستوى جهودك في العمل، فلا يمدح ولا يذم.
- يحجب المعلومات الواردة من الإدارة العليا، ويعتقد أن المعلومات التي ينبغي أن تطلع عليها هي فقط المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملك، مع أن توفر المزيد من المعلومات لديك يمكنك من تقديم أفضل ما لديك للمؤسسة.
- قد يوضح لك العمل الذي عليك إنجازه إنما لا يخبرك عن أسباب هذا العمل وضروراته، وقد يوجهك لطريقة تنفيذ العمل ولا يسمح لك باستخدام خيالك.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تحاول الحصول على المعلومات من مدير رئيسك، إذ أن هذا التصرف سيعود عليك بالضرر.
- ✗ أن تحاول التنبؤ بما يريده رئيسك، إلا إذا كنت تمارس مهنة قراءة الأفكار بجدارة.
- ✗ أن تضع افتراضات حول تقييم رئيسك لعملك، اكتشف الحقيقة.
- ✗ أن تدع نقص المعلومات الضرورية يسبب لك الفشل في عملك.
- ✗ أن توافق على القيام بمهام دون أن يمنحك السلطة اللازمة لتنفيذها.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ اسأل نفسك هل يشتكي جميع الموظفين من أن رئيسكم يحجب المعلومات عنكم؟ إذا كنت أحد القلة الذين يشتكون من ذلك فقد تكون مسؤولاً إلى حد ما عن إحجام رئيسك عن إعطائك المعلومات اللازمة. لعلك فعلت شيئاً جعلك تخسر ثقته بك؟ ما هي المصادر الأخرى للمعلومات التي يلجأ إليها الآخرون؟ (2، 5).
- ✓ عندما يعهد إليك بعمل ما تأكد من فهمك له بشكل جيد بحيث تتمكن من تقدير الصلاحية اللازمة لإنجازه، والمصادر والمعلومات الضرورية له، والزمّن الذي تحتاجه للتنفيذ.

✓ اسأل رئيسك عن كل هذه النقاط: «قبل أن أبدأ بهذا المشروع أرى أنني بحاجة لمعرفة الصلاحيات التي تتوقع مني ممارستها فيه، وإلى أي حد أستطيع أن أطلب التوريدات الضرورية، ومدى دقة التزامنا بالموعد المحدد للإنجاز مع المتعهد، وكذلك مدى استعدادك لمساعدتي في تجاوز العقبات الطارئة» (1، 3).

✓ اسأل رئيسك عن تقييمه للعمل الذي تقوم به، وهذا يتضمن ثلاثة أمور: (1) ما هي الأشياء التي عليك فعل المزيد منها؟ (2) ما هي الأشياء التي عليك تجنبها؟ (3) ما الذي ينبغي عليك متابعته كما هو؟ وقد يجيبك بشكل أفضل إذا طلبت تقييمه لمهمة محددة لا لعملك في القسم بشكل عام. مثال: «أحياناً أعتقد أنني أؤدي عملاً جيداً عندك وأحياناً أخرى لا أكون متأكداً من ذلك. بالنسبة للتقرير الذي سلمتك إياه البارحة، أود لو تخبرني عن الأمور التي كان عليّ أن أتوسع فيها والأمور التي يجب أن أختصرها، وما الذي أعجبك فيه بشكل عام؟ وبكلمات أخرى كيف أستطيع أن أقدم لك تقريراً أفضل في المرة القادمة». (3، 4).

✓ قدّم له اقتراحات محددة للاستفادة من التشاور مع معاونيه عند اتخاذ القرارات: «يمكنك التخلص من جزء كبير من تعب الرأس في هذه المهمة. فمثلاً يستطيع جاك ولين أن يعرضا عليك آراءهما لتخفيض شكاوى الزبائن بنسبة 50٪ على الأقل» (4، 8).

✓ اطلع على برنامج المهمات الجديدة في المؤسسة التي تعمل بها. «هل لي أن أسأل عن موقع هذا المشروع بالنسبة لبرنامج تحسين الجودة في المؤسسة؟ إذ قبل أن أبشر به أود التأكد من أن عملي سيشكل المساهمة القصوى في الخط الرئيسي» (3، 5).

رجل المثالية

«ليس هذا صحيحاً بعد إلى أن أقول أنا أنه كذلك»

- تصر رئيسك المثالية على أن تنفذ العمل بطريقتها، والتي تعتبرها الطريقة الصحيحة.
- ترى دوماً أن النتائج ليست بالدرجة المرجوة من النجاح. إذ أن لديها معايير أعلى مما يستطيع أي إنسان آخر أن يحققه ولكنها قليلاً ما توضح هذه المعايير عند بدء العمل.
- تتصيد أخطاء الغير وقليلاً ما تلاحظ إنجازاتهم.
- إذا وجهت ثناءً لشخص ما فإنها تقيده قائلة: «شكراً لجهودك، وأنا على ثقة من قدرتك على إنجاز عمل أفضل في المرة القادمة».
- رد فعلها قوي جداً بالنسبة للهفوات الصغيرة. تنتظر أفضل عطاء من الجميع وتزعج لتلقي ما هو أقل منه، والأخطاء الصغيرة تصبح عندها مصائب خطيرة.
- لا تدرك الفرق بين الاصرار على الجودة وبين توقُّع الكمال. فالجودة هي فعل الشيء الصحيح بشكل جيد من المرة الأولى وتكراره طالما سمحت الظروف بذلك. أما الكمال فهو فعل الشيء الصحيح بطريقة المدير في كل مرة.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تتصرف أنت بنفس الطريقة مع مرؤوسيك .
- ✗ أن تعتبر عدم قدرتك على إرضاء رئيسك المثالية نقصاً في أدائك أو أنه يحط من قيمتك كموظف (أو - والأدهى من ذلك - كإنسان) قد لا تكون كاملاً ولكن هذا لا يعني أنك موظف غير قدير .
- ✗ أن تخطئ بإدانة كل مدير يصر على جودة الانتاج لديه وتطلق عليه لقب «رجل المثالية» .
- ✗ أن تخلط بين الجودة والكمال . فالجودة العالية هي مستوى ينبغي على كل الشركات أن تسعى من أجله . أما الكمال فهو أمر بعيد عن التناول وهو سراب يتحدّى كل محاولاتنا للوصول إليه . وحتى لو حققنا مستوى الكمال فإن النتيجة قد لا تضاهي الكلفة العالية جداً المترتبة عليه .

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

- ✓ انظر إلى زملائك . هل ترى أن عملهم مقبول من قبل رئيسكم المثالية؟ إذا كان الجواب بنعم، قد لا تكون رئيسك هي المشكلة . هل لديك الرغبة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة؟ (2 ، 5) .
- ✓ أنصت باهتمام إلى كل ما تقوله رئيسك المثالية . كرر وراءها مطالبها - إن استطعت - فإن ذلك سوف يجعلها تدرك أن هذه الطلبات غير معقولة . «هل تقولين أنه - على الرغم من

أن مديرك طلب مني معاملة الزبون بالطريقة التي عاملته بها -
أن علي أن أتصل بالزبون وأنكث بوعدي معه؟» (2، 4)
✓ اطلب توضيح أسباب عدم رضى رئيسك عن الطريقة التي
تنجز بها عملاً ما، وليكن طلبك بلهجة غير هجومية وغير
تهديدية، وأظهر استعدادك للاقتناع بالأسباب المعروضة: «لقد
قصدت أن يكون تقريرى موافقاً لما فهمته عندما غادرت
مكتبك. أرجو أن تبيني لي الأخطاء التي وقعت فيها لكي أقدم
لك في الشهر القادم تقريراً مرضياً من أول مرة» (2، 5).
✓ قبل أن تبأشر أية مهمة تعهد بها إليك رئيسك احصل منها
على توضيح كاف عن توقعاتها، وتأكد أن الاتجاه الذي
ستسير فيه سوف يرضيها. «قبل أن أبدأ بالتنفيذ أود أن أتأكد
أننا نقف على أرضية واحدة. وسأبين لك الخطوات الثلاث
التي سوف أتخذها مع نتائجها المرجوة. . . هل تراني غفلت
عن شيء ما؟» (3).

نصائح للتعامل مع موظفيك

- | | |
|--------------|------------------|
| 1 - الخائف | 8 - المتمرد |
| 2 - المتذمر | 9 - الألق |
| 3 - اللائم | 10 - القادر |
| 4 - المنكر | 11 - الانهزامي |
| 5 - المتهورب | 12 - مصرف الماء |
| 6 - المتعلق | 13 - الينبوع |
| 7 - النزق | 14 - مخيب الآمال |

يعتمد نجاحك في تحريك موظفيك وحثهم على العمل إلى حد بعيد على علاقتك بمديرك. فإذا كان مديرك - أو مديرتك - يدعم تصرفاتك وإجراءاتك فإنك عندئذ تتمتع بالسلطة اللازمة لتنفيذ ما سوف نقترحه عليك في الصفحات القادمة، بل وأكثر من ذلك أيضاً. أما إذا لم يتوفر لك دعم مديرك فإن مقدرتك على التعامل مع السلوكيات غير المرغوب بها من قبل موظفيك سوف تكون محدودة جداً.

إن أهم القوى المؤثرة التي يمكن لأي رئيس أن يستخدمها عند التعامل مع موظفيه هي قدرته على توقيع العقوبات ومنح المكافآت. إذ لا شك أن موقفك سيكون أقوى بكثير إذا كان موظفوك يرون فيك مصدراً لفوائد المرتقبة - مثل زيادات الرواتب - وكذلك إذا كان من ضمن صلاحياتك توظيف العمال أو طردهم. تذكر دوماً أن موظفيك هم أفراد، يستجيب بعضهم للعصا، ويستجيب آخرون للجزرة. وبوسع الرئيس الجيد أن يحث موظفيه باستخدام كلتا الوسيلتين.

«هل من المناسب لي أن أتابع هذا الموضوع؟»

- الموظفة الخائفة مترددة حتى مع الموظفين الأدنى منها.
- تراجعك - بدون أدنى ضرورة لذلك - لتحصل على الإذن بالبدء بالمشاريع أو للموافقة على العمل اليومي، أو السماح بالاستمرار فيه.
- تنفادي الأعمال ذات الخطورة العالية / الربح العالي /
- لا تتكلم كثيراً في الاجتماعات، وإذا تكلمت يكون كلامها بصيغة السؤال أكثر مما هو تصريح أو توضيح.
- عندما تعرب عن رأي بأمر ما فإنها تمهد له بالمقترحات الطويلة والاعتذارات مثل: «سيدي، أنا أعلم أنك مشغول، ولعل الميزانية لا تسمح بذلك، وقد لا تعجبك فكرتي على كل حال، ولكن...».
- تميل إلى تعطيل الشئ أو تقييده: «لا، كان بإمكانني أن أفعل أفضل من هذا».

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تستمع إلى الخائفة وتوافقها على أقوالها التي تحط من شأن نفسها
- ✗ أن تدين الشخص بدلاً من إدانة التصرف الخاطئ
- ✗ أن تعهد إليها بمهمات تتطلب اتصالات مع أشخاص مهمين كثيري الانتقاد، إذ أن ذلك يحتاج لمهارات لا تتمتع بها الخائفة حالياً.
- ✗ أن تتهم الخائفة بأنها لا تشعر بالأمان، فهي تعرف ذلك فعلاً.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

- ✓ ادرس طريقة تعاملك مع الخائفة. هل تعاملها بطريقة تزيد من مشكلتها؟ هل أنت مثلاً رئيس يُرهّب موظفيه؟ (2، 5).
- ✓ أوكل للخائفة مهاماً يُرجح أن تؤتي جهودها فيها الثمار المرجوة الواضحة (7).
- ✓ ساعدها على التطلع إلى أهداف طموحة والعمل من أجلها، وأجبرها على وضع خطط لتحقيق هذه الأهداف، هتئ لها التدريب والتوجيه اللازم لها أثناء سعيها لتحقيق أهدافها (1)
- ✓ رتب الأمور بحيث تكون الخائفة مسؤولة عن مساعدة شخص آخر - مثل تدريب موظف جديد - إذ لا بد أن تؤدي مساعدة الآخرين إلى رفع معنوياتها (4، 7).

✓ عندما تلجأ الخائفة إليك طالبة منك توجيهات غير ضرورية أجب على أسئلتها بأسئلة من عندك مثل: «ماذا فعلت حتى الآن؟ كيف تعالجين هذا الأمر لو كنت مكاني؟ إذا كان لك رأي بالموضوع فما هو؟ كيف ستعالجين هذا الموضوع في المرة القادمة؟» (3، 4).

✓ أوجد رابطة بين الخائفة وبين موظفين آخرين يتمتعون بثقة عالية بالنفس لكي تلمس النجاح الذي يرافق عادة الشخص الواثق من نفسه (4، 5).

✓ قد يكون من المفيد أن تتكلم أحياناً بطريقة تقلل من شأن نفسك. إهزأ بأخطائك، واعترف بإخفاك ومخاوفك ونقاط ضعفك. وذلك لكي تثبت للموظفة الخائفة أن عثراتك لم تسبب أية مصائب، وأنها في النهاية كانت لمصلحتك مثل أن تقول: «هل أخبرتك عن أول مرة قدمت فيها عرضاً أمام مديرتي؟ تصوري قالت لي إحدى مساعداتها فيما بعد أنها اضطرت لمسح عرقي الذي تسبب على طاولة الاجتماعات بعلبة من المحارم الورقية» (5).

✓ ضع نفسك مكان الموظفة الخائفة. فكر وابحث عن الفوائد التي يمكن أن تجنيها إذا أصبحت أكثر وثوقاً بنفسها. وضح لها كيف ستحقق هذه الفوائد بناء على اقتراحاتك: «لا أستطيع أن أضمن لك شيئاً، ولكن عندما ستدرس الشركة زيادات الرواتب القادمة ستعطي ميزة إضافية للموظفين المبرزين الذين قاموا بمهام متميزة جسورة في الشركة. وأود

أن تكوني ممن سينال هذه الميزة الإضافية» (3، 8).
✓ أشر إلى النجاحات السابقة، وإلى الأعمال التي أديتها بشكل جيد وكيف أفادت المؤسسة من ذلك: «لقد ذكر لنا الزبون الأخير الذي قمتِ على خدمته أنك موظفة كفوءة وقديرة. ونتيجة لذلك سوف تتعهد شركتنا بأعماله لفترة طويلة قادمة. وهو يصر على موظفة معينة تتولى أعماله هل لك أن تخمني من هي؟» (6، 9).

✓ امنح الموظفة الخائفة الفرصة للتحدث عن مخاوفها: «أرجو أن تقولي لي ما الذي يجعلك تشعرين بهذه الطريقة؟» (2).
✓ لا تستخف بمخاوفها. تيقن أولاً من وجود هذه المخاوف ثم بين لها كيف تستطيع أن تغلب عليها: «إنني أصغي لك. إنك على حق بالنسبة للتحديات وكذلك بالنسبة لقلة خبرتك بهذا النوع من الأعمال. ولكن انظري إلى ما حققته خلال السنتين الأخيرتين (قدم أمثلة عن ذلك)» (4، 7).
✓ إذا لمست خوفها من الفشل وضح لها أن من ضمن دورك كمدرّب أن تمسك بطوق النجاة: «وليس هذا فقط، بل إنني أيضاً سأكون معك في كل خطوة من الطريق وبكل الدعم اللازم» (1، 7).

✓ إذا وجدت أن هذه الموظفة قد تحركت قدماً في المؤسسة وبكل شجاعة لا تظن أنها أخيراً قد فعلت شيئاً لمصلحتها، فالحقيقة أنها قد حققت لك أيضاً بعض النجاح. لذا أعرب عن مشاعرك هذه قائلاً: «أعلم أنك كنت قلقة بشأن قدرتك

على إرضاء هذا الزبون. ولكن انظري كيف نجحت في ذلك. فشكراً لك على تحمل هذا الجهد بكل قواك وعزيمتك. فقد جعلت عملي أسهل وبنفس الوقت جعلتني أبدو بصورة حسنة» (9).

«كيف لي أن أحلّق كنسر في حين يتوجب
علي أن أعمل مع الديكة الرومية»

- يتذمر هذا الموظف من نظرائه في العمل وكثيراً ما يدّعي أن تقصيرهم هو سبب إخفاقه، ويتابع أخطاءهم بلا هوادة.
- يدّعي غالباً أنك لا تمنحه الوقت أو الموارد اللازمة لإكمال المشاريع.
- يقلق بشأن الأخطاء المحتمل وقوعها في حين لا يرى أبداً الفوائد المرتقبة.
- ينظر إلى عمل الآخرين بعين شديدة الانتقاد، ويسبر غور نفوسهم بحثاً عن الأسوأ، ويبدو أنه يعثر عليه دوماً.
- يقاوم التغيير، وبإمكانه أن يقدم لك عشرات الأسباب الداعية لفشل أية فكرة مبتكرة. فهو يرى فوراً نقاط ضعف أية فكرة يقترحها الآخرون.
- كثيراً ما يردد جملة «سبق أن قلت لك ذلك».
- يجلب الأنباء السيئة مبتهجاً بها.
- يذكرّك دوماً بمشاكل وقعت بسبب تصرفك، ويدقق في كل ما تقوله أو تفعله.

تجنب ما يلي:

✗ أن تغضب! مع أن الغضب رد فعل طبيعي. يصعب على المديرين وخاصة ذوي التفكير الإيجابي التعامل مع الشخص المتذمر.

✗ أن تعزو إلى الحقد أموراً يمكن تفسيرها بقلة كفاءة الموظف. فأكثر الأشخاص المتذمرين لا يقصدون إفساد بهجة الآخرين عن عمد. والحقيقة أنهم يسببون الضرر لأنفسهم أكثر مما يضرّونك. إنهم بحاجة للمساعدة.

✗ أن توافق المتذمر على ما يقوله حتى لو اعتقدت أنه على حق.

✗ أن تفترض أن شكاويه لا تحمل أي أثر من الصحة. حتى الأشخاص المتذمرون قد يلفتون انتباهك أحياناً إلى أمور هامة، لذا استمع إليهم بقدر ما يكفي لمعرفة الغث من السمين.

✗ أن تدع الموقف السلبي للمتذمر يحوّلك إلى شخص متشائم.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ ما هو عدد الأشخاص المتذمرين في حياتك؟ إذا كان عددهم يفوق عدد أصابع اليد الواحدة، فقد يكون تجاوبك مع هموم الآخرين المشروعة ضعيفاً. وإذا كان هناك متذمرون كثر في مؤسستك فُتس عن أسباب التذمر في إجراءات الإدارة العليا (2).

✓ حافظ على تفاؤلك الواقعي، خاصة وأنت تواجه سلبية الشخص المتذمر (5).

✓ في المواقف التي تتطلب إتخاذ قرارات حرجة استدع الشخص المتذمر بعد اتخاذ هذه القرارات بشكل مبدئي. فهو بالتأكيد سيوضح مساوئ القرار الذي تم اختياره: «أخبرنا ما الذي ترانا قد غفلنا عنه في شأن هذا القرار» (6)

✓ وضح رؤيتك للمواقف بشكل ثابت وغير قابل للمناقشة: «أقدر موضوعيتك في دراسة المشروع: إن منطق محامي الشيطان ينهبنا إلى النتائج السلبية المحتملة، ولكن المشكلة في عرض وجهة نظرك هي لهجتك في الخطاب، كما أن صوتك المتشائم وأنت تشير إلى المخاطر المحتملة يثبط الآخرين ولا يشجعهم على المضي بالمشروع» (3، 4).

✓ أظهر حماسك للأمر التي تتحدث عنها بطريقة كلامك، ولكن نظرتك نفاذة لا تُقهر، وشخصيتك قوية لا تُغلب، وبذلك تدبر قسمك بحماسة لا تخطئ. وليكن عملك وتصرفاتك ومظهرك مرآة تعكس إيمانك بأهدافك ومخططاتك (5).

✓ وضح للمتذمر فوائد وميزات التغيير المطلوب: «إن النظام الجديد لتقييم الأداء سوف يلغي الناحية الخلافية، وذلك لأنه يقلل من أهمية التقييم كحكم على أدائك، ويزيد من فرصة تبادل المعلومات بيننا» (8).

✓ ضع مقاومة المتذمر في موقعها الصحيح، واعترف أن

المشاكل التي يراها قد تكون صحيحة إنما يمكن تجاوزها: «إنك على حق في وصف الخلل في معالجاتي للخلافات بين أعضاء فريقنا أحياناً، لكن هذا الأمر ولى وانقضى. وقد تعلّمت درسي من هذه الأخطاء ولن أكرّرها. والآن لنعد إلى الموضوع الذي طلبت منك إنجازه» (6، 7).

✓ أجبر المتذمر على تقديم مساهمات إيجابية قبل أن يتقدم بانتقاداته: «أريد منك في الاجتماع اليوم أن تلعب دور محامي الملاك، وأن تدلي بملاحظة إيجابية قبل أي انتقاد» (3، 4).

«ليس هذا خطأي».

- تلقي هذه الموظفة باللوم في فشلها الشخصي على الآخرين.
- ترفض الاعتراف بالمسؤولية عن تردي الأداء.
- تنتقد الآخرين بشدة ولا تلوم نفسها. حتى أنها قد تلومك - مع أنك رئيسها - على المشاكل الواقعة.
- تفتش عن أسباب خارجية للتقصير في الأداء مثل صعوبة التعهدات، قلة المعطيات، نقص الموارد المادية، عدم التعاون أو حتى مجرد سوء الطالع. ولا يمكنها أبداً ان تنتقد نفسها قائلة «لعلّي أخطأت».
- قد تعتبر نفسها ضحية للمحيط والبيئة وغير قادرة على تغيير ذلك.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تمكنها من تصرفها هذا. لا تدع لها فرصة لإلقاء اللوم على عوامل خارجية لا صلة لها بالموضوع، أو للتنصّل من دورها بحدوث الفشل. بل بين لها بحزم وثبات ولطف دورها في النتائج الفاشلة.

✗ أن تقابل هجوم الموظفة اللائمة - إذا حاولت استخدامك ككبش فداء - بهجوم مماثل. لا يملكك الغضب ولا تلجأ إلى الدفاع عن نفسك. لا تهاجم اللائمة بل هاجم المشكلة نفسها.

✗ أن تكون مثلاً سيئاً لها. إذا كنت شديد الانتقاد للآخرين فإنك بذلك تكرس التصرف الذي تسعى إلى تغييره.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ وجه اهتمام اللائمة إلى الحاضر والمستقبل بعيداً عن الماضي: «الماضي هو الماضي، فلندفنه. ولنتفق في محادثتنا اليوم على أن نمتنع عن التحدث عن أي أمر وقع سابقاً (1، 4).

✓ دون أن تورط نفسك في قبول ما تدعيه اللائمة أو إنكاره، أسألها ما هو برأيها الإجراء اللازم لتصحيح الأوضاع: «يقبض كل منا راتبه للتوصل إلى نتائج جيدة. وهذا يعني أن علينا التركيز على معالجة المشكلة لا على توجيه اللوم. لذا ما الذي يمكننا عمله لتفادي تكرار هذا الأمر؟» (2، 3).

✓ عندما تعهد إليها بمشروع ما، أكد أنك تعهد إليها بالمسؤولية والمساءلة عنه، وتمنحها الموارد اللازمة لتنفيذه، وذلك كي لا يكون لديها الحجة أبداً للدعاء بأن نقص الموارد كان سبب إخفاقها. ابذل كل جهدك لتبين لها صلاحياتها ومدى حريتها في التصرف والحركة: «بمناسبة المسؤولية الجديدة

التي تتولينها، أود أن نحدد أهدافاً واضحة جداً ونتفق سوية على طريقة تنفيذها. أريد منك إبلاغي بالضبط عن الأمور التي يمكنني مساعدتك بها لإنجاز عملك، وما هي المساهمة التي توقعينها من أي شخص في هذا المكتب. ينبغي أن نوضح للجميع ما هي أدوارهم والمهام التي تعتمد عليهم لإنجازها. وأخيراً لن أقبل أية أعذار عن الفشل ما لم يتم إبلاغي عن العقبات بنفس يوم علمك بها. وإذا قمت بإبلاغي عن المشاكل فوراً إما أن أساعدك في حلها أو أعفيك من المسؤولية الناجمة عنها» (1، 3).

✓ بعد أن تعهد إليها بمهمة ما، عليك أن تصر على أن تكرر هي وبلسانها ما تتوقعه منها: «لكي تنفذي أي سوء تفاهم كما حدث سابقاً، أرجو أن تكرري لي الأعمال التي ستكونين مسؤولة عنها في هذا المشروع» (3، 4).

✓ استمع بانتباه إليها كي تشعرها بالأهمية. وليس عليك أن توافقها فيما تقول، بل اذكر لها ذلك، وقد يكون عليك في النهاية أن تؤكد قوة موقفك: «لقد سمعت ما قلته حول الخطأ الذي حصل. وفكرت ملياً في حججك. وأنت تعلمين كيف يبدو الأمر بالنسبة لي، وسبب توصلي إلى النتيجة التي توصلت إليها، قد لا توافقيني الرأي حولها. ولكن القرار الذي أتخذه هو القرار النافذ هنا. ولدي شعور بأنك لو كنت أنت المسؤولة عن النتائج لاتخذت القرار نفسه الذي اتخذه أنا» (1، 3).

✓ ضع اللائمة في وضعيات تشجعها على التفكير ملياً في دورها وعلاقاتها مع الآخرين. أرسلها لحضور حلقة بحث حول التعامل مع الأشخاص صعبى المراس، أتيح لها الفرصة كي ترى نفسها على شريط فيديو، اجعلها تعمل بالتعاون مع زملاء حازمين لا مجال للعبث معهم (1، 4).

«من؟ أنا؟»

- يرفض هذا الموظف الاقرار بوجود مشكلة في أدائه، حتى بوجود الدليل القاطع على ذلك.
- قد يتشاجر مع زميل له وبعد دقيقة واحدة ينكر بشدة وجود أي خلاف.
- يتصف بعدم الواقعية في تقييمه لقدرته على الانتاج، وقد تكون لديه نظرة مضخمة عن مهاراته الشخصية.
- يتخذ موقف الدفاع عند توجيه النقد إليه.
- يبدو أنه لا يعلم مدى تأثيره السيء على مجموعة العمل التي ينتمي إليها ولا يدرك ذلك.
- قد يخالفك الرأي حول عناصر الأداء الجيد، أو قد يختلف معك حول طريقة تقييم حسن الأداء.
- قد يكذب عليك ليغطي قصوره في العمل.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تدع الموظف المُنكر يفلت من المحاسبة على كذبه وخداعه، وإلا فإن بقية الموظفين سيستاءون لتهاونك،

ويتمادى المنكر أكثر فأكثر.

✗ أن تدخل في معركة تبادل الاتهامات معه، فإن المنكر سوف يغادر مكتبك بعدها وهو على قناعة تامة بأنك أحمق.

✗ أن تتهمه بالكذب حتى لو كنت تعلم أن معلوماته مختلقة. فإن المنكر لن يعترف بكذبه أبداً.

✗ أن تسمح له بجرك إلى نفس مستوى الانفعالية أو التهجم البذيء.

✗ أن تسمح للمنكر بتسويق الاجتماع معك لبحث مشاكل الأداء أو المماثلة في ذلك. رتب الاجتماع معه في المكان والزمان الملائمين له.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ ما هو عدد الأشخاص المنكرين لديك؟ إذا كان عددهم يفوق الحد المعقول فقد يكون السبب في ذلك أنك تخيف الموظفين لدرجة تجعلهم يتهربون من الاعتراف بأخطائهم (2، 5).

✓ إن مفتاح التعامل مع الشخص المنكر هو أن تتفادى الدخول معه في معركة بالصياح، وتجنب مناقشته مستخدماً عبارات مثل «ماذا لو» و«كنت أظن» و«كنت تقصد». ولتفادي ذلك عليك أن تتعامل معه من منطلقات واضحة وتوقعات مكتوبة: «من أجل التأكد أننا متفقان على طريقة تنفيذ هذا العمل فقد أدرجت توقعاتي في موجز من صفحة واحدة. وسوف

نستخدم هذه الصفحة - بعد أن نتفق عليها - كمعيار لتقييم أدائك . وإذا كان لديك توقعات للأمور التي أستطيع دعمك بها أرجو أن تدونها خطياً وتقابلني غداً لمناقشتها سوية» (1 ، 3) .

✓ اجعل الشخص المنكر يركز على القضايا والحاجات بعيداً عن العواطف والمطالب . واجهه بالمعطيات والوقائع لا الاشاعات والأقاويل والتخمينات: «الخلاصة أنك تعتقد أن الخلاف بين موظفي المستودع غير خطير، وأنه لا دخل لي به . ولكن أنا أرى أن هذا الخلاف يضر بأداء الفريق من عدة نواح، وهذا الوضع غير مقبول إلى أن نزيل معوقات الأداء هذه، لذا علينا أن نبحث كيف يمكن تسوية هذا الموضوع» (3 ، 4) .

✓ اجعل الشخص المنكر وجميع موظفيك يدركون أن دورك كرئيس لهم يتلخص في مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل . وأن من ضمن مهامك الأساسية تمثيلهم أمام الإدارة العليا وتأمين ما يحتاجونه لأداء أعمالهم: «إن عملي هنا هو لخدمتكم وسأبذل جهدي كي أؤمن لكم ما تحتاجون للنجاح في أعمالكم . وإذا حققت الأهداف المرسومة لنا سأجابه الإدارة العليا كلها من أجلكم» (5 ، 8) .

✓ عند التعامل مع الشخص المنكر قد يكون عليك أن تخسر لكي تفوز . أي قد ترى أنه من الأفضل قبول ما يقوله المنكر أو على الأقل عدم دحضه ثم الانتقال إلى توضيح توقعاتك المحددة بالنسبة للمستقبل: «لا يبدو أننا ستمكن أبداً من

الاتفاق سوية حول ما حصل وأنا أرغب بإيقاف هذا الجدل عند هذا الحد. لا يهمني الماضي بقدر ما يهمني المستقبل، وسأبقي لك توقعاتي المحددة من تقييمات الأداء التي ستجربها لموظفيك في المرة القادمة. وقد دُونتها خطأً لسهولة الرجوع إليها. لذا أرجو منك مراجعتها وطرح أية أسئلة حولها قبل أن تغادر مكتبي» (1، 4).

✓ إذا فشلت كل السبل لا يبقى إلا أن تبحث الشخص المنكر على البحث عن عمل في مكان آخر: «في العام الماضي اتفقنا على إيجاد علاقة إيجابية منتجة بيننا. وكما يتضح من النقاط التي وضعتها لك الآن، فإنك لم تلتزم بتنفيذ ما يخصك من هذه الاتفاقية. لذا لتكلم عن شروط إنهاء عملك بشكل يضمن مصلحة الشركة ويتيح لك الفرصة للبحث عن عمل آخر» (3، 10).

«كيف تطلب مني أنا أن أفعل ذلك؟»

- لا تلتزم الموظفة المتهربة كثيراً بالعمل ولا تبدي أية حماسة له .
- تفتقر إلى الطموح . قد لا ترغب بالتقدم في السلم الوظيفي أو بالتفوق في مهنتها . وهي تتحاشى المواقف التي تتطلب المزيد من المسؤولية .
- تبدو كسولة ، وتستمتع بقلّة العمل لديها . تعمل ببطء ، وتخشى أيام ضغط العمل الشديد . تشتكي دوماً أن لديها عملاً كثيراً في حين يندر أن يراها أحد تقوم بانجاز هذا العمل .
- ليست لديها مبادرات خلاّقة أو مثابرة ودأب على العمل . نادراً ما تبادر للعمل من تلقاء نفسها دون أن يُطلب منها ذلك أو يحثّها أحد على العمل . فهي تعمل قدر المطلوب فقط ولا تريد عليه شيئاً ، وكثيراً ما تخفق في تنفيذ الالتزامات .
- لا يتميز عملها بالجودة العالية بل هو متوسط النوعية ، بحيث يضمن لها - بالكاد - البقاء في وظيفتها .
- كثيراً ما تخبر الموظفين النشيطين أنهم يعملون بجهد أكثر مما

يجب ، وقد تشيهم عن العمل الجاد ومتابعة العطاء .

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تسهل لمثل هذه الموظفة التهرب من المسؤوليات . لا تهب لنجدتها عندما تدعي أن ضغط العمل لديها كبير جداً . دعها تعالج أمورها بنفسها .
- ✗ أن تسمح لها بأن تنعم بقسط من الشاء الجماعي الموجّه إلى الموظفين النشيطين .
- ✗ أن تتهم هذه الموظفة بأنها كسولة أو غبية أو حقودة أو غير طموحة . فإن هذا سيعطيها المبرر للتراجع أكثر في عملها .
- ✗ أن تتذمر بشأنها أمام زملائها . فليست مهمتهم أن يساعدوك في معالجة هذا الأمر وستبدو لهم بصورة المدير غير الكفؤ .

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ عند انتقاء الموظفين الذين سيعملون في فريق عملك احرص على اختيار الموظفين النشيطين وذلك لتقليل عدد الأشخاص المتهربين الذين ستضطر للتعامل معهم (1) .
- ✓ ليكن سلوكك نموذجاً للسلوك الذي ترغب به من موظفيك . أظهر حماسك للعمل والتزامك بأدائه ، وأظهر جدك ومواظبتك ومتابعتك للأمور (5) .
- ✓ ادرس سلوك هذه الموظفة بالمقارنة مع سلوك بقية موظفيك ، إذا كان سلوكها هي فقط يتصف بالتهرب من المسؤوليات

فعليك معالجة أمر هذه الموظفة الواحدة. أما إذا كان العديد من موظفيك يتصفون بهذه الصفة فقد يكون أساس المشكلة في طريقة إدارتك لهم، أو في الجو التنظيمي العام في المؤسسة (2، 5).

✓ لتكن توقعاتك لما تنتظره من العمل الجاد من موظفيك واضحة بالنسبة لهم وخاصة بالنسبة للشخص المتهرب. وأكد على أن التريقات وزيادات الرواتب والمكافآت الأخرى تتوقف على تنفيذ هذه التوقعات: «تتوقع الإدارة منا هذا العام المزيد من الانتاج بأقل النفقات، وهي تمارس علينا الضغط من أجل ذلك. وأنا أطلع إليكم لتحقيق هذا الطلب. إذا قصرنا في الانتاج عما هو مقرر، سوف تنهأوى المؤسسة، وأي موظف غير منتج هو عقبة تقف في طريقنا. لذا فالخيار لكم، إما أن تكونوا أشخاصاً ناجحين أو أشخاصاً يمكن الاستغناء عنهم. وستقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يبذلون جهدهم بنسبة 100٪» (1، 3).

✓ وضح للموظف المتهرب صورة الوضع كاملة: كيف تسير الأمور، ما هي النواحي السيئة فيها، وما هو شعورك بالنسبة لذلك. وركز على السلوكيات الاشكالية لا المواقف، مع إصرارك على اتخاذ إجراءات تصحيحية. قد يكون المتهرب خبيراً في اختلاق الأعذار لذا كن مستعداً له: «خلال العامين الماضيين كنت تقوم على خدمة 16 زبوناً وهو المعدل الوسطي في المكتب، ومنذ ذلك الوقت ارتفع معدل زملائك

إلى 18 زبوناً في حين انخفض معدلك إلى 12. وبالإضافة إلى ذلك وخلال الأشهر التسعة الماضية وصلت إلي ست شكاوى: أربع منها كانت تتعلق بك أنت. وقد قمت خلال العطلة الأسبوعية بدراسة ملفات زبائننا ولم أجد ما يدل على أن زبائنك أكثر تطلباً من غيرهم. لذا فقد قمت بتوزيع العمل ورفعت عدد زبائنك إلى 15، وأتوقع منك أن تتولى مسؤولية الزبائن الثلاثة القادمين إلى مكتبنا» (3، 4).

✓ إذا لاحظت أن التهرب من العمل ظاهرة حديثة الوقوع تحدث مع الموظف المعني لمعرفة سبب هذا التغيير في سلوكه (2).

✓ اعط الموظفة المتمربة المزيد من الاحساس بالانتماء إلى العمل، وأخبرها عن مدى اعتمادك عليها: «دعيني أشرح لك سبب أهمية عملك لهذه الدرجة بالنسبة للشركة وكذلك بالنسبة لترتيب الأولويات لدي... هل لديك أية أفكار تفيدنا في تحسين نتائجك؟ ماذا يمكننا أن نعمل ليكون عملك مُرضياً أكثر بالنسبة لك؟» (8).

✓ تَقَمَّص شخصية الموظف المتمرب بأن تسأل نفسك: «لو كنت أنا موظفاً متمرباً ما الذي يدفعني لتنفيذ التغييرات التي أريدها؟» واطلب من الموظفين الآخرين الموثوقين بيان اقتراحاتهم بهذا الخصوص واستجب لها (2، 6).

✓ إذا كان الموظف المتمرب يتصرف بهذه الطريقة منذ بعض الوقت اتفق معه على عقد للأداء يحدد فيه بوضوح توقعات

كل منكما، ومواصفات الانجاز الناجح، وطريقة تقييمه وموعد هذا التقييم مع بيان عواقب التقصير: «أريد منك خطة مكتوبة تتضمن خمسة سلوكيات جديدة توظفها لخدمة الزبائن بشكل أفضل. وبعد أن أوافق على هذه الخطة سندخلها ضمن تقرير مراجعة أدائك. وسنقوم سوية بتقييم أدائك كل ثلاثة أشهر بدلاً من المراجعة السنوية إلى أن نتوصل إلى النتائج المرضية لنا معاً. وإذا لم ينجح هذا الأسلوب الجديد سوف نبحث إمكانية أن تجد عملاً في شركة أخرى لا تتطلب منك كل هذا الجهد» (1، 3).

«أمرك يا سيدي، كما تريد»

- يوجّه الموظف المتعلق لك المديح كثيراً وبسخاء بالغ.
- لا يجلب لك الأنباء السيئة لأنه يخشى أن يخسر رضاك عنه.
- يضحك لسماع النكات التي تلقىها حتى لو لم تكن مضحكة.
- لا يدلي برأيه أبداً إلا بعد أن يسألك عن رأيك وذلك ليوافقك عليه، ولا يرى أي خطأ في أفكارك.
- يؤكد على أنك أفضل مدير في البلاد وأكثرهم كرمًا وإحساسًا وذكاء (مع أنك قد لا تكون كذلك).
- لا يعترض، بل يسير دوماً حسب البرنامج المقرر. ونادراً ما يعرب عن معارضة ما في اجتماعات الموظفين.
- بإمكانه أن يكون ماكراً مع نظرائه، يباريهم للفوز برضاك ورعايتك. إن أخطر أنواع الأشخاص المتعلقين هو الشخص الذي يحاول تحسين صورته بتشويه صورة الآخرين.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تصدّق ما يريد المتعلق منك تصديقه، أي أنك أفضل مدير في العالم وأنك حققت المعجزات للوصول إلى منصبك.

✗ أن تتجاوب معه وتجعله يحظى برعايتك الخاصة. لا تصبح مثل صاحب الحيوان المدلل.

✗ أن تكرر سلوك المتملق بأن تكون ضعيفاً أمام المديح والثناء.

✗ أن تبالغ في رد فعلك على المتملق وتشك بكل ملاحظة إيجابية يدلي بها موظفوك.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

✓ ادرس سلوكك كي تحدد ما الذي يدفع موظفيك للمتملق. كيف توزع زيادات الرواتب والمكافآت الأخرى؟ كيف تتصرف أثناء اجتماعات الموظفين وخلال تقييم أدائهم؟ إذا لم تكن تريد من موظفيك أن يتملقوك امنح المكافآت لأولئك الذين يجنبونك الوقوع في المشاكل بمخالفتك ومعارضتك (2).

✓ ادرس بتمعن علاقتك مع مديرك، هل يتخللها مواقف قد يعتبرها موظفوك تملقاً للمدير ويحاولون بالتالي محاكاته؟ (5).

✓ أوضح للجميع أن كل الأخبار هي أخبار جيدة. تصرف بإيجابية مع أنباء المشاكل كما تتصرف مع بشارات النجاح: «ليست هذه أخباراً سارة جداً ولكن شكراً لإبلاغي إياها. والآن وقد عرفت حجم المشكلة أصبح بإمكاننا معالجتها بشكل أفضل، بفضل إخلاصك» (1).

✓ أخبر المتملق أنك غير معجب بسلوكه: «لا أعلم من أين حصلت على الانطباع بأن مهمتك هي أن تجعلني أشعر بالسرور. انس هذا الأمر. إن ما يسرني فعلاً هو أن تكون موظفاً ممتازاً لا أن تنهال علي بالمديح. لا يعجبني الأشخاص الذين يمسحون الأحذية حتى لو كنت أنا من يرتدي هذا الحذاء» (3).

✓ اجعل موظفيك يدلون بملاحظات سلبية. شجّعهم على تحدي آرائك: «لعلكم سمعتم المثل القائل: عدوك من يضحك وصديقك من يبكى. فالفكرة المطروحة تحتاج الآن لبضعة أصدقاء. وقد خصصنا وقتاً كافياً لدراسة ميزاتنا. لذا دعونا الآن ننظر للجانب الآخر: ما هي احتمالات الفشل؟ ما هي نقاط الضعف؟ لماذا ينبغي علينا ألا نفذها؟» (4).

✓ عندما تعقد اجتماعات وترغب من الجميع أن يدلوا بآرائهم بشكل علني، عليك بدور محامي الشيطان. اطلب بيان وجهات النظر المعارضة، وأخبر الجميع أنك تريد منهم تحدي الآراء التي طرحتها عليهم: «إن مهمتكم هي إيعادي عن المشاكل وذلك بمنعي من ارتكاب أخطاء سخيفة. أريد من كل واحد منكم أن يدون - خلال بضع دقائق - خمسة مساوئ محتملة للخطة المقترحة ولن نتابع المناقشة حتى تنتهوا جميعاً من ذلك» (1، 2).

النزق

«أنت £ # \$ % & * ! + | ” \$ @ # % &»

- تفقد هذه الموظفة أعصابها عند أقل استشارة.
- تصرفاتها تجعل الناس يعرضون عن التعامل معها أو حتى التواجد بقربها، لأنهم لا يعلمون ما الذي سيسبب الانفجار القادم.
- قد يكون لها تأثير سلبي جداً على معنويات الموظفين الآخرين وعلى الانتاجية بشكل عام.
- تتصرف بشكل غير مهني مع زملائها في العمل ومع الزبائن والموظفين وحتى مع رؤسائها. يتضمن السلوك النموذجي للشخص النزق الصياح والسباب واللعن والإشارة بالإصبع وتوجيه الاتهامات، وضرب الأرض بالقدم.
- غالباً ما يكون النزق شخصاً متسرعاً يصدر أحكامه بسرعة بإدانة الآخرين وينفذ صبره إذا لم تجر الأمور كما يشتهي، أو قد يكون شخصاً تعيساً ينقّس عن احباطاته الشخصية. وأحياناً يكون تصرف الشخص النزق مجرد نموذج للسلوك الذي نشأ عليه.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تجادل الأشخاص النزقين، فهم في وضع عاطفي متوتر جداً ولن يسمعوا أي شيء تقوله ما لم تهدأ أعصابهم قليلاً.
- ✗ أن تتركهم وشأنهم: إذا لم تكرر المحاولة فلن تتمكن من تغيير السلوك النزق.
- ✗ أن تتوتر أعصابك أنت أيضاً، وتأخذ بالصياح. بدلاً من ذلك اهدأ لكي تجبر الشخص النزق على الهدوء نوعاً ما.
- ✗ أن تقبل الاعتذار بعد نوبة الغضب. بدلاً من ذلك اضغط على النزق ليتعهد لك بعدم تكرار تصرفه.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد:

- ✓ ادرس سلوكك بدقة من ناحيتين: هل أنت شخصياً انسان نزق وبالتالي قدوة سيئة لغيرك؟ هل تفعل ما يؤدي إلى إشعال فتيل الشخص النزق؟ (5).
- ✓ دع الشخص النزق ينفس عن ثورة غضبه إلا إذا كان هذا يسبب لك الإحراج أو يزعج زبائنك. هذا التنفيس يهدئ غضبه خاصة إذا استمعت إليه باهتمام (2).
- ✓ استجب ببطء للنقاط التي تثيرها الموظفة النزقة. وهذا من شأنه أن يقلل احتمال انفجارها ويجبرها على تبين مدى الشطط في كلماتها ولهجتها: «دعيني... أرى... ما الذي... يقلقك... أولاً... أريد... أن... أوجز... ما سمعته... منك... لذا... انصتي... بهدوء...»

للتأكد... من... كوني... فهمت... ما تقصدينه...
تماماً». (4).

✓ عندما يحين دورك في الكلام تحدث بهدوء وقوة كي تمنع الموظفة النزقة من الانفجار مجدداً: «والآن انتظري لحظة، لدي ما أقوله. وأرجو أن تستمعي إليّ كما استمعت إليك وبكل لطف. وستكون لديك الفرصة للرد» (1، 3).

✓ توجه في حديثك إلى النواحي التي تهم الشخص النزق بشكل خاص ومباشر: «ما هي بالضبط العبارات التي أدت بك إلى هذا الشعور؟ أخبريني كيف منعك هذا الوضع من أداء واجباتك بشكل جيد؟ قُصّي عليّ كل التفاصيل التي تذكرينها» (3، 8).

✓ امنح الموظفة النزقة نصائح سلوكية محددة حول التأثير السلبي لتصرفها هذا: «عندما تتصرفين بهذا الشكل فإن الأشخاص الآخرين - بمن فيهم أنا - لا يرغبون بالتواجد قريبك. كما أننا نخشى أن نكون صادقين معك حتى لا تنفجري بوجوهنا» (3، 4).

✓ ركز على أهمية الناحية المهنية خاصة أثناء التعامل مع الزبائن. وأكد على أن الأشخاص الذين يتفاوضون رواتبهم منك عليهم أن يتصرفوا كأشخاص بالغين راشدين مهما كانت الظروف التي تثيرهم. واطلب من الشخص النزق أن يؤجل نوبات غضبه إلى ما بعد ساعات العمل. «عندما طلبت إحدى زميلاتك أن تطلع على التقرير الذي قدمته لي في

الاسبوع الماضي غضبت واتهمتها بصوت عالٍ بأنها لا تثق بك. وهذا التصرف للأسف حصل أمام ثلاثة من زبائننا ووجدوا فيه سلوكاً غير مهني لا يليق بهذا المكتب. أريد أن تكون هذه أول وآخر مرة يحدث فيها مثل هذا التصرف هنا. بوسعك أن تغضبي كما تشائين إلا أن ذلك لن يكون أبداً خلال أوقات العمل» (3، 8).

✓ اجعل الانسان النزق يوافق على التوقف عن هذا السلوك: «نعم، لقد سمعتك تقولين أنك آسفة. ولكنني بانتظار ما هو أهم من مجرد الاعتذار. إنني أتوقع منك تعهداً بعدم تكرار هذا الأمر ثانية على الإطلاق» (3، 4).

«هذا رأيك أنت».

- يتحدى الشخص المتنرد سلطتك. وقد يفعل ذلك علناً ويسبب لك بذلك الشعور بالخل أمام رؤسائك، وزملائك، والموظفين الآخرين.
- يتكلم معك بقلة احترام سواء فيما بينكما أو أمام الآخرين.
- يتحدى طلباتك - وهذا امر متوقع - ويطالبك دوماً بتفسير أوامرك وتبريرها. لا ينحصر ضرر المتنرد فيما يفعله فقط بل في طريقة عمله، وقد تسبب لهجته وتلميحاته وإيماءاته الغضب الشديد لرؤسائه.
- يوجه هذا الموظف النقد إليك أمام زملائك ورؤسائك وموظفيك والزبائن، وأمام كل من له أذن تسمع.
- يخالف الإجراءات المتبعة وأساليب العمل المعروفة. فهو يعتبر أن الأنظمة وجدت لكي تُخرق. أما النموذج الأقل حدة من هذه الشخصية فهو إنسان يتصف بالخبط والمخالطة. وإذا كانت له صلة وثيقة بك فهو يستغلها لكي يتملّص من المهمات الصعبة أو يماطل بإنجازها.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تدير خدك الآخر له أو تخفي رأسك في الرمال. إذا لم يوضع الموظف المتمرد عند حذو فقد تنمو مخالبه.
- ✗ أن تغضب وتضطرب في مهارات معه أو تفعل شيئاً يجعل الآخرين يصفونك بقلّة الكفاءة. لا تحاول أن تثار منه. يحفر الأشخاص المتمردون قبورهم بأيديهم، فاحذر أن تقع في أحد هذه القبور.
- ✗ أن تشتكي من تصرف الموظف المتمرد إلى مدير أو إلى زملائك في العمل. فإن ذلك سيُعتبر كعلامة ضعف، وهذا صحيح.
- ✗ أن تكون أنت نفسك نموذجاً للسلوك المتمرد بأن تخالف سياسات المؤسسة التي تعمل فيها أو تنتقد مدير علناً.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ ما هو عدد الأشخاص المتمردين لديك؟ هل يفوق 2٪ من الموظفين؟ في هذه الحالة هناك خطأ ما ترتكبه أنت أو المؤسسة ويسبب السلوك المتمرد؟ (5).
- ✓ هل لديك فعلاً حالة موظف متمرد، أم أن هذا الشخص موظف خارق تخيفك كفاءته وذكائه وفطنته؟ هل تم فعلاً خرق سياسة المؤسسة وأنظمتها وإجراءاتها، أم أن هذا الموظف يحاول تجاوز تقاليد غبية؟ هل يعاملك هذا الموظف بقلّة احترام، أم أن أفكارك البالية تواجه التحدي

الذي تستحقه؟ لا تنسَ أن كثيراً من الرؤساء الجبناء يعاملون موظفيهم الجيدين المخلصين باعتبارهم متمردين (2).

✓ خُصِّصْ بعض الوقت للتحدث مع الموظف المتمرد وامنحه الفرصة للتكلم عن نفسه وعنك وعن العلاقة بينكما، وكيف يعتبر دوره في المؤسسة: «كيف تشعر تجاه عملك، ومدى مساهمتك في الشركة، وعلاقة العمل بيننا؟» (3، 6).

✓ واجه السلوك المتمرد بشكل مباشر. أخبر الشخص المتمرد عن التصرف الذي تلاحظه ولماذا تعتبره إشكالياً، وما هو شعورك تجاهه: «في اجتماع الموظفين وعندما طلب مني المدير تقديم معطيات حول الانتاج الحالي وبينما كنت أجيب قاطعتني أنت وذكرت أن المعلومات الصحيحة موجودة لديك وليست لدي، وسواء كان هذا صحيحاً أم لا - وقد ثبت عدم صحته فيما بعد - فإن لهجة تدخلك لا تنم عن احترامك لي. وقد أُخرجت من جرائ ذلك. وبعد الاجتماع حضر إلى مكتبي شخصان وقالوا لي أنك قد تجاوزت الحدود في طريقة مقاطعتك لي. إن هذا التصرف اللامهني غير مقبول إطلاقاً في هذه المؤسسة» (1، 3).

✓ إذا وجدت هذا مناسباً اكتشف اقتراحات الموظف المتمرد المتعلقة بتغيير مواقفك: «ما هو الإجراء المطلوب لمنع هذا الموقف من الحدوث مرة أخرى؟». في أغلب الحالات سيكون عليك إملاء القرار والحصول على تعهد منه بسلوك جديد: «إذا شعرت مرة أخرى أنني على وشك الإدلاء

بمعلومات خاطئة ابحت هذا الأمر معي قبل الاجتماع. وفي حال تعذر ذلك اهمس لي خلال الاجتماع بالتصحيات الضرورية أو اكتب لي ملاحظة، وهذا سيكون سهلاً إذ أنك ستجلس بقربي من الآن فصاعداً، وهذا بالضبط التصرف الذي أتوقعه منك. هل لديك أية أسئلة؟» (2، 4).

✓ دُونَ خطيأً كل تصرف تمردي لا تتم معالجته. إذ أنك ستحتاج إلى التوثيق الورقي إذا قررت تأديب هذا الموظف أو إنهاء خدمته. وللأسف فإن أغلب المديرين ينتظرون طويلاً قبل أن يفتحوا ملفاً للموظف المتمرد (6).

✓ احصل على دعم مديرك ليسانذك إذا وصلت الأمور إلى حدها الأخير: «إن أحد الموظفين عندي يسبب مشاكل في الأداء. وبالتحديد فقد حدث... وقد قمت بالإجراءات التالية لمعالجة المشكلة... وبدون أية فائدة. فإذا لم تكن لديك اقتراحات أخرى فإنني على استعداد لإتخاذ إجراء حاسم. فهل تدعم قراري؟» (10).

«أنت محظوظ إذ يمكنك الاعتماد علي»

- تتميز هذه الموظفة بتضخيم الأنا وبحاجتها الملحة للفوز. وهي غالباً تدوس على زملائها - ويحتمل أن تدوس عليك أيضاً - في طريقها إلى النصر، وهذا يسيء إلى الروح المعنوية عند الموظفين.
- تحصل على أعظم تقدير ممكن في المشاريع بغض النظر عن استحقاقها لهذا التقدير. وهي تبحث دوماً عن المجد لشخصها (انظر شخصية الغدار).
- تضع مصلحتها الشخصية فوق مصلحة الفريق وفوق مصلحة المؤسسة.
- تستخدم المعلومات بشكل استراتيجي لتحسين وضعها، وقد تبخل بالمعلومات - أو تتيحها - للغير على هذا الأساس. ولا تدع لغيرها سبيلاً للاطلاع على أية معلومات ما لم تكن ستستفيد من ذلك شخصياً.
- تسعى لعقد صلات وتحالفات ضمن المؤسسة لتساعدها في الترقية والترفع.

- تهتم بأن يرى الناس عملها أكثر بكثير من اهتمامها بجودة هذا العمل .
- تهتم بالأسلوب والمظهر أكثر بكثير من الجوهر والنتائج .

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تكون أنت نفسك ممن يبحث عن المجد الشخصي . لا تكن نموذجاً للتصرف الذي تسعى إلى التخلص منه .
- ✗ أن تكافئ تصرف الشخص الألق حتى بطريقة غير مباشرة . لا تدع للمظاهر سبيلاً لقطف الثمار . وعلى سبيل المثال لا تُثنِ على موظف حقق نتائج جيدة على حساب الفريق كله .
- ✗ أن تتوقع أن تحل هذه المشكلة من تلقاء نفسها، أو تنتظر من شخص آخر أن يحلها بدلاً منك . ينبغي ضبط تصرفات الشخص الألق، فإن من أخطر ما يصيب الروح المعنوية أن يسرق شخص ألق المديح الذي يستحقه زملاؤه بجهودهم الحثيثة .

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ هل لديك من هؤلاء الأشخاص الألقين أكثر مما لدى زملائك؟ إذا كان الأمر كذلك، فقد يكون السبب أن موظفك يرون أنك تستحوذ على كل المجد وهم بالتالي يحاولون الحصول على نصيبهم العادل منه، لذا ليكن عملك نموذجاً للعمل الجماعي (2، 5) .

- ✓ امنح مكافآت - بقدر ما تستطيع - للفريق ككل أكثر مما تعطي مكافآت للأفراد (8).
- ✓ عندما تستخدم موظفين ابحث عمن يعمل كلاعب في فريق لا كبطل «نسيج وحده» مهما كان موهوباً (1، 5).
- ✓ لتكن توقعاتك من موظفيك دوماً معلنة وواضحة وخطية باعتبارهم فريق عمل واحداً (1، 3).
- ✓ أدب الموظفين الذين يستخدمون المعلومات بشكل استراتيجي يحقق مصلحتهم فقط أو الذين يحققون نجاحهم على حساب الفريق ككل (3).
- ✓ عندما تعد تقارير أداء الموظفين لديك لا تقارن موظفاً بآخر. بل قيم العمل الجماعي. وركز على النتائج لا على الشكل والمظهر (5).
- ✓ واجه الأشخاص الألقين فوراً وبشكل مباشر مع الإشارة إلى حوادث محددة: «اتصل المدير الآن كي يهتني - ويشتي عليك بشكل خاص - من أجل العقدين اللذين وقعناهما مؤخراً. وعندما سألته لماذا يظن انك لعبت الدور الأهم في هذا الموضوع قال لي أنك أخبرته أن هذه العملية أتت من اثنين من زبائنك. والشيء الأهم الذي لم تخبري المدير به هو ان لا علاقة لأي من هذين العقدين بالقسم الذي تعملين فيه، ولم تخبريه أيضاً أن زميلتك جين عملت بعدد أكثر من تسعة أشهر على هذا الموضوع. إن كل واحد في فريقنا قد ساهم بهذا العمل. ولا يعدو عملك فيه - مثلي أنا - أن

- يكون عملاً داعماً للفريق ككل (3).
- ✓ أخبر الموظف الألق عن سبب كون تصرفه غير مناسب وغير لائق: «إننا فريق واحد، وعندما يسعى أي منا لمجده الشخصي يتلاشى تضامن الفريق وتندني إنتاجيته» (1، 3).
- ✓ اجعل هذه الموظفة الألفة تصحح بنفسها ما أفسدته: «أريد منك حالما تعودين إلى مكتبك أن تتصلي بالمدير لتوضيح هذا الموضوع له. عالجي الأمر كما تشائين ولكن المهم هو أن تحصل جين على التهنئة التي تستحقها» (4).
- ✓ عليك ان تصر على الالتزام بالتغيير: «إذا كنتِ تريدين أن تبقي عضواً في هذا الفريق عليك أن تتعهدي لي بالعمل كعضو فيه، وألا تسمح لي لمثل هذا التصرف أن يتكرر ثانية. فهل أسمع منك هذا التعهد؟» (3، 4).

«لا يوجد مشكلة»

- يعطي الموظف القادر وعوداً وقلماً يفي بها.
- يتطوع بحماسة بالغة لأداء المهام، ولكنه لا ينفذها. ويتعهد بإنجاز عبء ضخم يستحيل إنجازه من العمل. يريد هذا الموظف أن يقوم بمهام ضخمة ومسؤوليات كبيرة إنما يبدو أنه يفتقر إلى المقدرة على النجاح في ذلك.
- يحدد مواعيد مستحيلة للإنجاز أو يوافق عليها.
- يفشل هذا الشخص عادة بالتسليم. قد يكون تسويفه ناجماً عن رغبته بالوصول إلى الكمال أو بسبب الخوف من الفشل أو حتى الخوف من النجاح.
- يؤجل المهام غير السارة ويفضل عليها اللهو.
- لا يتابع العمل بجد ودأب إلا إذا كان تحت الإشراف المباشر المستمر.
- يهدر الوقت محاولاً أن يبدو بمظهر الذي ينجز العمل، بدلاً من أن يعمل فعلاً على إنجازه.
- يلوم سوء الطالع أو الأشخاص الآخرين عند مواجهته بإخفاقه

بالتسليم، أو يقول: «كنت أعتقد أنك ترغب بإنجاز هذا الأمر على وجهه الصحيح».

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تقبل منه تعهدات غير واقعية.
- ✗ أن تمنحه الفرصة للتطوع بأداء عمل يفوق إمكانياته.
- ✗ أن تعهد إليه بعمل وأنت تعلم عدم قدرته على إنجازه.
- ✗ أن تتوقع منه أن يصلح أمر نفسه لوحده بدون مساعدة من أحد، فنظرته غير الواقعية لإمكانياته قد تمنعه من معرفة ما هو الممكن حقاً.
- ✗ أن تبعده عن أي عمل وتتحاشاه. فإنك بذلك تدفع مرتباً لشخص دون أن يفعل شيئاً وتزيد في إرباكه.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ إذا كان لديك العديد من هؤلاء الموظفين «القادرين» قد يكون الخطأ منك أنت. لعلك تنخدع بالأشخاص الذين يتطوعون بكل حماسة لأداء الأعمال ثم لا ينجزون شيئاً. ومن ناحية أخرى لعلك تساهم في جعلهم كذلك بعدم توضيح النتائج الملموسة التي تتوقعها منهم بكل جلاء وحزم (5).

✓ ارفض الوعود التي ترى أن هذا الموظف غير قادر على الوفاء بها. لا تكتف بالقول بأنك لا تستطيع الوثوق به أو

تعمل على تثبيطه . واستشهد بسجله السابق من التعهد والاختفاق بدقة :

«إنني في الحقيقة لا أريد منك وعوداً بهذه السرعة، لأنك في المرتين السابقتين تعهدت بأعمال لم تتمكن من إنجازها، لا من حيث موعد التسليم ولا من حيث الجودة. وبالتحديد أتذكر أن... وهذه الشوائب الدقيقة تثبت وجهة نظري. لذا في هذه المرة أريد منك أن تخطط للتنفيذ بشكل واقعي» (3، 4).

✓ حدّد المهام بشكل أهداف واقعية، وتوقعات صريحة، ومواعيد إنجاز ثابتة لا يمكن تجاوزها. وركّز على المساءلة: «تحدّد هذه المواصفات بدقة كيف ينبغي أن تكون البضاعة. لذا لتتفق على موعد للاجتماع قبل شهر وعشرة أيام من موعد التسليم. وإذا لم يكن أحدنا راضياً عن مدى تقدم التنفيذ في هاتين النقطتين فسنرسل لك من يساعدك أو سنعهد بالمشروع إلى موظف آخر. قد يكون في هذا الإجراء بعض التشديد، لكنه أمر ضروري لضمان عدم الإخلال بموعد التسليم كما حدث في المشروعات السابقتين. فما الذي تريد مني أو من أي شخص آخر فعله لضمان النجاح في هذه المرة؟» (2، 4).

✓ عندما تعهد إلى الموظف «القادر» بمهمة اطلب منه تحديد المعوقات المحتملة. ابحث معه آثارها ليعلم أنك تراقب الموضوع عن كثب: «تخيل الوضع بعد ثلاثة أسابيع من

الآن، وأني في غرفتي أنتظر أن أرى المُنتج النهائي على مكثبي، في حين أنك في غرفتك تحاول صياغة عباراتك لإبلاغي أن العمل لم ينته بعد. ما هي المبررات التي ستقدمها لي؟ ما هي العقبات التي أعاقَت التنفيذ؟ كيف يمكننا أن نخطط منذ الآن للتغلب على هذه المعوقات؟» (2، 4).

✓ مارس الرقابة على مسيرة العمل بقدر ما تستطيع وذلك مثلاً بوضع خطط مرحلية. وبحيث يبقى الموظف «القادر» تحت الإشراف المباشر والمساءلة دوماً. (4، 5).

✓ جابه التسويف عندما يحدث، واكشف كل بوادره في العلن: «إننا حالياً في الاسبوع السادس من المشروع ولم ننقذ إلا أهداف الاسبوع الثالث فقط. فما الذي منعك من التقدم بعد هذه النقطة؟ وكيف ستعوّض الوقت الضائع وتتابع الجدول الزمني المحدد من الآن وحتى الاسبوع التاسع لا أكثر من ذلك؟» (3، 4).

✓ وجه الشناء للموظف القادر إذا أنجز مهامه في الوقت المحدد: «شكراً لك على جهودك الرامية إلى الالتزام بالجدول الزمني المحدد. لقد أجهدت نفسك حقاً بالحضور إلى المكتب في عطلة نهاية الاسبوع. إنني أقدر لك ذلك» (9).

«ما هي الفائدة؟»

- تفتقر الموظفة الانهزامية إلى الرغبة بالنجاح أو الدافع المحرّض عليه .
- تشعر بالتشاؤم حيال مستقبلها . يحتمل أنها وصلت إلى مرحلة من الجمود في الشركة .
- لعل الترقيات تجاوزتها، أو لعلها لسبب آخر تشعر بعدم التقدير، أو بالمعاملة غير المنصفة، أو بأن الإدارة العليا خدعتها بشكل ما .
- قد تكون لها اسهامات ملحوظة في وقت ما، ولكنها الآن تمر في حالة ركود، فلا تتحمس لشيء ولا تبالي بأمر .
- قد يكون التوتر هو سبب انطفائها .
- تتخذ موقفاً متشائماً من كل المشاريع . أياً كان الأمر المقترح فإنها لا ترى الجانب المشرق فيه بل ترى نصف الكأس الفارغ دوماً، كما أنها تنشر تشاؤمها على الآخرين .

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تنتظر الشخص الانهزامي حتى يخرج من حالته الكئيبة .

فهذا لن يحدث.

✗ أن تقبل تصرف هذه الموظفة باعتباره مبرراً نظراً إلى ما لقيته من معاناة (مثل تخفيض المرتبة). إنك بذلك لا تكون منصفاً لها ولا للمؤسسة.

✗ أن تحمّس هذه الموظفة بعبارات لتبث فيها القوة والنشاط، فهذه العبارات لا تفيد إلا في الملاعب الرياضية.

✗ أن تعتبرها قضية خاسرة. فلا يمكنك تحمل الكلفة التي يسببها لك جمودها ولا مبالاتها. إن إعادة تأهيل موظف قدير أفضل لك من استخدام موظف جديد بنفس الكفاءة.

✗ أن تكرر موقف الموظفة الانهزامية بأن تسمح للتوقعات التشاؤمية السوداء أن تتحقق.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ انظر إلى الوضع بعيني هذه الموظفة. هل توافقها على أنها عانت من سوء المعاملة أو الوعود الكاذبة أو الفرص الضائعة؟ في حال النفي حاول إقناعها بذلك بصدق وقوة قدر استطاعتك. أما إذا وافقتها الرأي، فعليك بتصحيح الظلم السابق الذي قد تكون تسببت به (2، 7).

✓ اطلب من زميل موثوق بيان رأيه الصريح في الدور الذي قد تكون أنت تلعبه في المشكلة، واقتراحاته لتصحيح هذا الوضع (5).

✓ فُشّر عن سبل لإغناء عمل الموظفة الانهزامية. ما الذي

- تستطيع فعله لإعادة روح التحدي والحماس والشعور بالأهمية والإبداع والاستقلال والملكية والانتماء والإثارة إليها؟ هل يمكنك أن تعهد إليها بمهام جديدة رفيعة الشأن أو مركز حسن على مستوى عموم الشركة؟ (7، 8).
- ✓ تفحص سلوكك أنت للتأكد من أنك لست نموذجاً للتشاؤم بالنسبة لموظفيك (5).
- ✓ بين للموظفة الانهزامية أسوأ شيء يمكن حدوثه، لكي تتأكد بنفسها أن موقفها السلبي أسوأ بكثير من أسوأ شيء يمكن حدوثه، أو تتأكد أن أسوأ شيء لا يحدث فعلياً: «غداً عندما نجتمع أريد أن تجلبي معك سيناريو خطي لأسوأ حدث ممكن وقوعه مع دراسة للاحتتمالات المنطقية له تستند إلى شواهد موثقة لا مجرد تصوّرات» (6).
- ✓ ساعد الموظفة الانهزامية كي تتعرف على مشاكلها الخاصة التي تساهم بهذا الوضع، مع التأكيد على عدم قدرتك على التأثير بهذه المشاكل: «هل توجد حالياً ضغوط أخرى في حياتك - لا دخل لي بها - تساهم في نظرتك التشاؤمية؟» (6، 7).
- ✓ شجّع هذه الموظفة على أن تنضم لجلسات استشارية إرشادية تتوفر لها الفرصة خلالها لتعرب عن مشاعرها حول العمل وحولك بكل صراحة. قدّم كل ما تستطيعه كي تحصل على الأداء الذي تطلبه منها: «لقد لمست فيك المستقبل الواعد في إدارة المشافي حتى من قبل أن أعينك مساعدة لرئيسة

الممرضات في العام الماضي . وللأسف فقد شغل منصب
رئيسة الممرضات قبل تخرجك وحصولك على الإجازة في
التمريض . ووفق سياسة المستشفى كان لا بد من تعيين
شخص يحمل الإجازة فعلاً . إنني لست مسروراً لهذا الأمر،
وكما وعدتك سابقاً، ستكونين مؤهلة للترقية فور تخرجك .
ولكن الأمر الذي يقلقني الآن هو تدني أدائك منذ أن وظفنا
رئيسة الممرضات الجديدة، وقد كتبتُ في تقرير تقييمك أن
أداءك «مطابق» لمستويات العمل المطلوبة، في حين كانت
تقييماتك السابقة أن أدائك «يفوق» مستويات العمل المطلوبة.
وهذا التقييم لا يخولك للترقية عندما يشغل منصب رئيسة
الممرضات مرة أخرى . لذا وقبل أن نتحدث عن
استراتيجيات التحسين والتطوير لماذا لا تخبريني كيف ترين
هذا الوضع؟» (2، 8) .

مصرف الماء

«أعدك بأن تكون هذه آخر مرة أطلب منك ذلك».

- يتطلب هذا الموظف منك اهتماماً وتدريباً وتوجيهاً أكثر من كل الموظفين الآخرين مجتمعين.
- يبدو عليه أنه ينسى طلباتك وتعليماتك والمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.
- يستفسر عن نفس المعلومات مراراً وتكراراً.
- يسبب المشاكل لموظفيك الآخرين، إذ كثيراً ما يضطرون لاستدراك بطئه في العمل وتقصيره، ويشعرون أنه يسرق وقتهم معك.
- يستنزف طاقتك وصبرك.
- إن هذا الموظف قادر على إنجاز العمل بشكل جيد إنما لقاء ثمن باهظ جداً (من وقتك وطاقتك).

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تنفجر بوجه هذا الموظف فالإنفعال يضعك في خانة المديرين غير الأكفاء العاجزين عن مواجهة مشاكل الموظفين. لذا لا تدع مشاكلك تتفاقم.

- ✗ أن تسمح لزملاء هذا الموظف أن يستغلوا تصرفه كعذر لقصور أدائهم.
- ✗ أن تمكن هذا السلوك من الاستمرار. لا تسهل لهذا الشخص احتكار اهتمامك.
- ✗ أن تتحدث بالسوء عنه إلى زملائه. يعتقد الموظفون أنك إذا اغتبت أحدهم أمامهم فإنك قد تغتاب أيّاً منهم أيضاً، ولعلمهم على حق بذلك.
- ✗ أن تنتظر لحين إعداد تقرير تقييم الأداء القادم قبل التحدث إليه، فالانتظار يجعل الوضع أسوأ. وستكون جلسة التقييم محبطة ومزعجة لكل منكما.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ انظر حواليك، هل لديك الكثير من أمثال هذا الموظف؟ إذا كانت غالبية موظفيك من هذا النوع فالمشكلة ليست فيهم بل فيك أنت وفي الإدارة العليا. إذا كان الموظفون لا يحصلون على التدريب والتوجيه والتوضيحات الضرورية بشأن أهداف العمل وموارده فإنهم على حق عندما يلجأون إليك كثيراً من أجل التوجيه والإرشاد (2، 5).
- ✓ عندما تعهد إلى هذا الموظف بمهمة ما اطلب منه أن يكرر توجيهاتك بلسانه هو: «أرجو أن تخبرني ماذا سمعت مني وماذا تعتقد أنني أتوقع منك عمله وذلك كي أتأكد من أنني أوضحت لك كل ما أريده منك» (3).

✓ إذا وجدت أن هذا الموظف قد غفل عن بعض المعلومات في هذا الموجز أو خلط الأمور بعضها ببعض صحح له ما قاله بلباقة: «لا، ليس هذا صحيحاً تماماً. ما أريد منك فعله هو.....» (3، 4).

✓ وبعد أن يلخص مطالبك بشكل صحيح اسأله: «هل لديك أية أسئلة بشأن هذه المهمة؟» وأعطه إجابات واضحة (2).
✓ عندما يسبب تصرف هذا الموظف مشاكل بالنسبة إليك أخبره بذلك وركز على سلوكه نفسه لا على دوافعه أو شخصيته: «عندما تطلب مقابلي ثلاث أو أربع مرات في اليوم فإنك تشغلني عن واجبات أخرى هامة. إنه ليسعدني أن أساعدك في تنفيذ مهامك ولكن لا يجوز لأي موظف أن يستنفذ من وقت وطاقته مديره أكثر مما ينبغي له. وهذا الأمر مجحف بالنسبة لي ولك ولزملائك في العمل» (3، 6).

✓ احصل على تعهد بتحسين الأداء. حدد ماذا تريد من هذا الموظف عمله، وكيف ستساعده، ومتى تتوقع حدوث التغيير: «من أجل حل هذه المشكلة التي بين أيدينا، سأوفر لك التدريب الذي نعتقد سوية أنك بحاجة له. وبعد ستة أسابيع إذا لم تكن قد أصبحت تعمل بشكل مستقل سننظر إما في إعادة توزيع المهام أو في صرفك من العمل. إنني أعلم أنه بمقدورك أن تتحسن وأنا أريد أن أساعدك» (3، 4).

«إن المشروع الذي عهدت إلي به في الشهر الماضي قد وصل إلى مرحلة متقدمة ويامكاني أن أقدم لك - وبكل ثقة - موجزاً عن تقدم العمل فيه حتى الآن»

- تتحدث هذه الموظفة بشكل مسهب، وتستفيض بذكر معلومات هامشية غير هامة إلى أن تصل أخيراً إلى غاية كلامها.
- أسلوبها عند تقديم العروض أو توجيه الأسئلة مفكك وغير مرتبط. كما أن المواجز التي تقدمها ليست موجزة على الإطلاق.
- تتحدث كثيراً وتنشئ علاقات اجتماعية واسعة خلال العمل.
- تقص عليك قصصاً وتخبرك معلومات سبق لك سماعها، مرات عدة أحياناً.
- تستخدم 50 كلمة لتوضيح مقصدها في حين أن 5 كلمات تكفي لذلك، ويامكانها أن تكون متحدثة طنانة رنانة.
- قد لا تكون مستمعة جيدة، فمن يتحدث بهذا الشكل لا يدع مجالاً لأذنيه أن تعمل.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تنتظر سكوتها من تلقاء نفسها، فهذه الموظفة تستنفذ وقتك وهذا الوقت يساوي مالاً. كما أنها تستغرق وقتاً أطول من اللازم لأداء عملها، وتصرف انتباه زملائها عن مهامهم، وتخفق في الالتزام بالمواعيد الدقيقة المحددة للتسليم.
- ✗ أن يبدو عليك الامتناع الضمني. تضرب هذه الموظفة لنظراتك المحبطة أو لكونك تحاشاها. وقد تعزو هذا التصرف إلى عيب في شخصيتك أو قد تصيح أكثر عصبية وثرثرة عندما تكلمك.
- ✗ أن تعهد إليها بمهمة معينة. . . تؤثر ثرثرتها - خلال هذه المهام - سلباً على انتاجية زملائها أو تعطي الزبائن انطباعاً سيئاً عن الشركة.
- ✗ أن تخبرها أنها تتكلم أكثر مما يجب. فهي إما أن تتخذ موقفاً دفاعياً أو تتوقف عن الكلام تماماً. يحتاج الأشخاص الذين يتدفقون بالحديث - أو الكتابة أكثر مما يجب - إلى توجيه خاص ليدركوا أن لديهم مشكلة معينة، وليتعلموا طريقة التواصل مع الآخرين بفعالية وكفاءة.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ تحقق من أن الآخرين يعتبرون هذه الموظفة ثرثارة كما تراها أنت، وذلك كي تتأكد أن انطباعك عنها ليس متحيزاً. وعلى سبيل المثال قد يعتقد بعض المدراء الذين يتخوفون من

- إمكانات موظفيهم الجيدة أن هؤلاء الموظفين كثيرون الكلام،
في حين قد يكون لدى هؤلاء الموظفين قدر كبير من
المعلومات الهامة التي يجب إبلاغها لمديريهم (2).
- ✓ راجع تصرفاتك كي تتأكد إن كان فيها ما يدعو هذه الموظفة
للتدقق في الكلام. إذا لم توضّح لها مقاصدك وتوقعاتك
فسوف تجهد في إخبارك بكل ما يخطر على بالها عسى أن
يلاقي بعض ما تقوله الغاية المرجوة (5).
- ✓ ليكن تواصلك مع موظفيك نموذجاً يحتذى. أعطهم أمثلة عن
التواصل المرغوب وكذلك عن التواصل المرفوض (5).
- ✓ اعهد للموظفين الثرائين بمهام يكونون فيها على تماس مع
موظفين جادين في العمل، وهذا من شأنه أن يحد من
ثرائتهم المتدفقة. ولا تنس أن ضررهم في بعض المواقع
أقل من ضررهم في مواقع أخرى (4).
- ✓ وضح المشكلة التي يسببها هؤلاء الموظفون لك: «عندما
ينهمك شخصان يعملان جنباً إلى جنب في محادثة لن يكون
بوسعهما التركيز على عملهما بالدرجة المطلوبة. لا بأس في
أن يتحدث الموظفون مع بعضهم خلال الاستراحة، ولكن
إذا كان أي منكما منكبا على عمله فإن الثرائات الجانبية
تعيق إنتاجيته» (3).
- ✓ توجه إلى المصلحة الذاتية: «لا يرغب الناس بقراءة نصوص
طويلة أكثر مما يجب. وأكثر زياتنا لن يتابعوا القراءة حتى
يصلوا إلى الصفحة الثانية من هذه الرسالة. وأنا أرى أن ما

تقولينه فيها هام جداً بحيث لا يسعنا أن نجازف بعدم قراءة الزبائن له» (8).

✓ حصل من هذه الموظفة على تعهد بتحسين الأداء: «في المرة القادمة عندما تريدان إبلاغي بأمر ما، تخيلي أنك مراسلة لصحيفة ولن يخصص لك رئيس التحرير إلا 75 كلمة في الصفحة الأولى. لذا باشري حديثك معي بالمختصر المفيد» (3، 4).

«إنني أبذل كل جهدي»

- إن أداء هذا الموظف لا يصل إلى مستوى توقعاتك منه. قد يتواصل مع غيره بشكل رديء، أو لا يبلغك بالمعلومات الهامة، أو لا يظهر بالمظهر اللائق، يتغيب أو يتأخر مراراً، أو يضيع الوقت ويهدر الموارد، أو يكون فوضوياً، أو غير كفء، أو ذا إنتاج متدنٍ، قد لا يتمتع بملكة التمييز والمحكمة العقلية، ولا يشرف على مرقوسيه بنجاح وكفاءة.
- قد يكون سوء الأداء ناجماً عن أحد الأسباب التالية: عدم وضوح مستويات الأداء التي تطلبها من موظفيك بالنسبة لهم - لا تمارس الإشراف عليهم بشكل فعال - أنت بالنسبة لهم نموذج سلبي - عدم كفاية التدريب - نقص الموارد الضرورية - شعور الموظف بأن الراتب الذي يناله أقل مما يستحقه وأنه موضع استغلال من قبل الإدارة - افتقار الموظف إلى القدرة على العمل أو الرغبة فيه - أو معاناة الموظف من مشاكل شخصية.

تجنب ما يلي:

✗ أن تنتظر حدوث معجزة... تصرف الآن.

- ✗ أن تركز على موقف هذا الموظف الذي يسبب لك خيبة الأمل، عليك أن تهتم بأداء الشخص فهذا ما تستطيع تغييره، أما المواقف فلن تستطيع تغييرها أبداً.
- ✗ أن تحاول حل المشكلة وأنت غاضب.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ تأكد من أن موظفيك يدركون ما هي مستويات الأداء التي تطلبها منهم: احرص على كفاية التدريب، وتوفر الموارد، وانتقاء الموظفين الجيدين، اسأل نفسك بصدق فيما إذا كانت توقعاتك من موظفيك تتناسب مع الرواتب والمكافآت التي يتقاضونها. استشر الآخرين (مديرك مثلاً) فيما إذا كان لك تأثير سلبي على موظفيك (1، 5).
- ✓ تحدث مع موظفك المخيب للآمال واستفسر منه عن أسباب تقصيره في العمل، ركز على سلوكياته أثناء العمل ولا تتدخل في أموره الشخصية: «لقد لاحظت تدنياً في عملك خلال الشهرين الماضيين. طلبت منك مرتين تنظيف منطقتك، وقد اشتكى ثلاثة من زبائنك ضدك، كما حدثت مشاجرة بينك وبين زميلك. فهل لديك ما تود إخباري به عن سبب هذه المشاكل؟» (3، 7).
- ✓ إذا شككت بأن المشكلة لها علاقة بتعاطي مادة ما أو بأي أمر له عواقب قانونية أو جرمية تشاور مع دائرة شؤون العاملين أو مكتب استشارة الموظفين أو مركز الرعاية قبل أن

تتابع معالجتك للموضع (2).

✓ اطلب معونة أي شخص تعتقد أن لديه تأثيراً في الموضوع أو يستطيع تفهم وضع هذا الموظف، وهذا يشمل مديرك أو زملاءك أو حتى زملاء هذا الموظف الذين يستطيعون مساعدتك بشكل سري (2، 10).

✓ منطلقاً من معرفتك بهذا الشخص اسأل نفسك: «ما الذي يحتاجه هذا الموظف كي يتغير؟ ما الذي يغيره؟ كيف لي أن أتوجه إلى مصلحته الذاتية في سبيل الحصول على النتائج المرجوة؟» (8).

✓ بناء على تحليلك للموضع تحدث مع هذا الموظف مرشداً لا مؤنباً، اجعله يتعهد بتحسين أدائه: «إن أحد مستويات الأداء المطلوبة في مكتبنا هو المظهر المهني اللائق، وقد لاحظت خلال الأيام الماضية أن مظهرك ليس كما عهدته فيك. إن انطباع الناس عنا مهم جداً في مهنتنا هذه. ومظهرك الخارجي يعبر عن هذه الشركة، ويجب أن يكون هذا التعبير دوماً إيجابياً. فهل هناك ظروف مخففة عليّ أن أعرفها؟ إذا لم يكن هناك مبررات أريد منك الموافقة على أن تقوم بما يلي...» (3، 4).

✓ إذا خطأ هذا الموظف خطوات واسعة نحو الأمام عبّر عن شكرك لجهوده: «شكراً لجهودك في تحسين مظهرك. وهذا القميص يبدو جميلاً عليك» (9).

نصائح للتعامل مع زملائك في العمل

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| 1 - المتهرب | 6 - المسكين |
| 2 - مروج الشائعات | 7 - باني الإمبراطورية |
| 3 - الطفيلي | 8 - الواخر |
| 4 - الغدار | 9 - العارف بالأمور |
| 5 - الصديق المضطرب | |

عندما يجعل زميل لك في العمل أداء واجباتك صعباً تذكر أن سلوك زملائك ليس من مسؤولياتك، بل على المديرين أن يعالجوا كثيراً من التصرفات الوارد ذكرها في هذه النصائح التسع إذا كانت تعيق الانتاج. وليس لك أن تأخذ الأمور على عاتقك إلا إذا تدخل شخص ما في قدرتك على أداء عملك بشكل جيد.

قبل تطبيق هذه النصائح قد ترى أنه من المفيد إبلاغ رئيسك عما ستفعله، وأن تستشير بعض الزملاء الموثوقين أيضاً. كن مستعداً للاستياء الذي سيخلفه تدخلك في تصرف زميل لك. قد يأتي هذا الاستياء من مصادر عدة، وخاصة من الشخص الذي تحاول بذل المساعدة له. وقد تُتهم بالتدخل في ما لا يعينك عند ممارسة مجموعة النصائح هذه أكثر من مجموعات النصائح الثلاث الأخرى.

«هل لك أن تساعدني مرة أخرى بعد ظهر هذا اليوم؟»

- إن هذا الشخص يهمله عمله فقط بشكل رئيسي .
- لا يتحمل قسماً عادلاً من عبء العمل بل يقوم بأخف الأعمال ويحوّل المسؤوليات إليك وإلى الزملاء الآخرين (انظر شخصية المتهرب في قسم نصائح الموظفين).
- لا يمكن الوثوق به فهو لا يفي بوعوده أن يساعدك أو يتعاون معك .
- لا يمكنك الاعتماد عليه في استدراك تراكم العمل إذا اضطرت للغياب، أو في حال زيادة ضغط العمل عليك .
- لا يتصف بالروح الجماعية في العمل، وإذا أنهى عمله لا ينظر حواليه لعل هناك من يحتاج لمساعدته. والأدهى من ذلك أنه يزيد أعباء الآخرين باضطرابهم إلى بذل جهد أكبر لاستدراك قصوره وأخطائه .
- يسبّب تديناً خطيراً في الروح المعنوية للموظفين الذين يعملون بجِد ودأب .
- غالباً ما يتدثر من كثرة العمل لديه، وهذا صحيح لأنه لا يقوم بمسؤولياته في حينها، بل يتراكم العمل عنده . ثم

- يطلب منك المساعدة «لمصلحة المكتب».
- يستفيد من كل أيام الإجازات المرضية وبخاصة في الأيام الأولى والأخيرة من الأسبوع.
- ساعة الغداء عنده هي 65 دقيقة، وهي زيادة بسيطة لا تثير غضب رئيسه.
- يستغل «المهام الرسمية» ما أمكن لقضاء حوائجه خارج المكتب وللهرب من العمل.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تتحمل الشخص المتهرّب وتقوم بواجباته بدلاً عنه، فإن ذلك يكرس تصرفاته.
- ✗ أن تتحاشاه، فإن تجاهله يضر بعمل الفريق ككل. وستظل - ولو استطعت الابتعاد عن طريقه - مغتاضاً من مماطلته وتهربه.
- ✗ أن تحدّث بقية الزملاء، بغيابه، عن تصرفاته. فقد يكون بعضهم موالياً له ولا يخبرك بذلك، وعندما ينكشف الأمر سيكون لدى المتهرّب مبررات إضافية للتهاون في العمل.
- ✗ أن تسبّب له الإرباك بأن تكون سلبياً في التعامل معه دون أن تواجهه بتصرفاته.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ دقق في تحيزاتك الشخصية. هل يمكن أن يكون رد فعلك

تجاه هذا الزميل يعتوره تحيز عرقي أو جنسي أو تفرقة دينية أو إقليمية؟ أعد النظر في جميع الأشخاص الذين تعتبرهم متهمين: هل ينتمون لنفس العرق أو الجنس أو الدين أو الإقليم؟ (2، 5).

✓ اسأل زملاء موثوقين عن رأيهم بهذا الشخص قائلاً مثلاً: «لقد بدأت أشعر أن هذا الشخص يستغلني. هل تعتقدون أنني على حق في اعتبار غيابه وتقصيره وطلبه المتكرر للمساعدة بمثابة أعباء إضافية تقع على عاتق فريقنا؟ ماذا تقترحون لتصحيح هذا الوضع؟» (2، 6).

✓ اجتمع مع هذا الزميل المتهرب والعب معه دور المراسل الصحفي. أخبره عن رأيك، وأن هذا الموضوع يمثل مشكلة بالنسبة لك. لا تلجأ للتبرير بل تكلم عن عواقب تصرفاته بالنسبة إليك وإلى بقية الزملاء وإليه شخصياً. حافظ على هدوئك وموضوعيتك: «اليوم بعد الظهر ترك الموظفون ما بأيديهم من عمل لتقديم العون وذلك لنستطيع الالتزام بموعد التسليم. لقد أسهم الجميع بالعمل للمحافظة على سمعة المكتب الحسنة. ولاحظنا أنك - على الرغم من علمك بالأزمة - بقيت جالساً إلى مكتبك خلف هذا الباب تتابع أعمالك الورقية. ونحن الآن جميعاً لدينا أعمال ورقية متراكمة سنضطر إلى القيام بها في عطلة نهاية الأسبوع في بيوتنا. وهذا أحد الأمثلة على تصرفاتك الأنانية التي نلاحظها. هل بوسعنا التوصل إلى أي استنتاج آخر من هذا

التصرف سوى أنك لا تتحمل نصيبك من عبء العمل؟»
(1، 3).

✓ لا تبخل بالحوافز والتشجيع مهما كان التقدم ضئيلاً. فمثلاً
إذا تصادف أن ساعدك الشخص المتهرب في أمر ما ابذل
جهدك لشكره وبإيجاز. وفي الوقت نفسه لا تدع مشاعرك
السلبية تجاهه تفلت منك لأنك بذلك تساعد على تبرير أدائه
عموماً: «شكراً لك لردك على هذه المكالمة الهاتفية بالنيابة
عني» (8، 9).

مرّوج الإشاعات

«انتظر حتى تسمع هذا الخبر».

- تثرثر هذه الموظفة حول بقية الأشخاص في المكتب.
- الأرجح أن تنشر المعلومات الضارة أكثر من المعلومات الإيجابية.
- تستمتع بجلب الأخبار السيئة لك - وخاصة حول آراء الآخرين السلبية عنك - بحجة مساعدتك.
- تستمتع بالحصول على معلومات شخصية عن الآخرين، وتستخدمها لإحراجهم.
- تشكل هذه الموظفة مصدراً لترويج الإشاعات في المكتب فهي أول من يعرف الأخبار ويذيعها على الآخرين، وكثيراً ما تكون مشوهة.
- تطلب منك أن تقسم على المحافظة على السرية، أنت وعشرين شخصاً آخر غيرك.

تجنب ما يلي:

✗ أن تقع في مصيدة نقل السم الذي تصبه في فئجائك إلى الآخرين.

- ✗ أن تقوم أنت نفسك بترويج الشائعات. لا تنتظر من الآخرين أن يمتنعوا عن الثرثرة إذا فعلت كما يفعلون.
- ✗ أن تستمع إلى القصص التي تخبرك إياها مَروجة الإشاعات دون أن تعرب عن عدم موافقتك على هذا التصرف.
- ✗ أن تتكلم عنها في غيابها أو تتوقع من الآخرين أن يبعدوها عن حقل الإشاعات. فهي خبيرة في معرفة ما الذي يقال خلف ظهرها.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ ابتعد عن هذه الوظيفة وتجنبها بقدر ما يسمح لك عملك (10).
- ✓ قم - كلما سنحت لك الفرصة - بتصحيح أية أكاذيب أو تشويهات تراها في حقل الإشاعات: «القضية - بكل بساطة - ليست هكذا. أنا كنت هناك، لذا دعيني أخبرك ما الذي قيل فعلاً» (1، 3).
- ✓ كلما اكتشفت أن مَروجة الإشاعات تثرثر على حسابك أخبرها بعدم رضاك وأنت مستاء لهذا الأمر: «لقد قلت أنك لست البادئة بهذه الإشاعة وأنا لا أملك وسيلة لإثبات عكس ذلك. وعلى كل حال فإن كلانا يعلم أنك ساهمت بإذاعتها دون إبلاغي. أنا لا أستطيع القبول بنشر أكاذيب عما يحدث في قسمي. أرجو منك في المرة القادمة إذا سمعت أي خبر سلبي عني أو عن قسمي أن تبلغيني فوراً وأعدك ألا أسألك

- عن مصدر الخبر. لتتفق على هذا الأمر الآن» (1، 4).
- ✓ إذا قررت أن تتحدث إلى مروجة الإشاعات بالنيابة عن فريقك كله، حدد لها عواقب تصرفها على إنتاجية الفريق وعلى معنوياته: «نتيجة لما قيل حول الفريق اضطر الجميع إلى إضاعة نصف نهارهم يتحدثون إلى زبائننا بالهاتف لطمأنتهم وتأكيد ثقتهم بنا» (3).
- ✓ إذا حدثت مواجهة مع مروجة الإشاعات فالأغلب أنها ستلجأ للدفاع عن نفسها وستنكر أنها قالت أي شيء. لذا وقبل أن تتكلم معها تأكد من الحقائق ووثقها. تأكد مما قيل فعلاً ولمن قيل ومتى حدث ذلك، وكيف، وذلك لتجعل الإنكار والتملص مستحيلاً (2، 3).
- ✓ إذا كان لديك أكثر من مروجة إشاعات واحدة في المكتب فقد يكون من المناسب أن تطلب من الإدارة العليا إنشاء مكتب استعلامات لإشباع جوع الموظفين للمعلومات (4).

«أنت لست مشغولاً، أليس كذلك؟»

- يضيق هذا الموظف الكثير من وقتك في حديثه معك على الهاتف، أو بزيارتك في مكتبك أو بأية طريقة أخرى.
- يسرق ساعة من نهارك بالحديث عن مشاكل شخصية أو عن المدير أو الرياضة أو الملابس أو أي موضوع آخر لا علاقة له بالأولويات التي لديك. قد يبدأ حديثه بادعاءات كاذبة (حول أولوياتك) لمدة خمس دقائق ثم يتحول إلى أحاديث تافهة تستمر 55 دقيقة.
- قد يلجأ إليك طالباً النصيحة ونادراً ما ينصت لاقترحاتك، وقد تكون حاجته للمشورة تفوق وقتك وإمكانياتك.
- يضر بكفاءتك في العمل وذلك بسبب تضييعه لوقتك وطاقتك، إن هذا الشخص الطفيلي يسرق من المؤسسة مصدراً بشرياً قيماً هو أنت.
- يتجاهل الإشارات الدالة على رغبتك بأن يغادر مكتبك. قد تنظر إلى ساعتك، أو تنقر بقلمك على المكتب، أو تصلك مكالمات هاتفية هامة ولكن الطفيلي سيتابع إخبارك عن حفلة تخرج ابنته.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تحولك الطفيليون إلى شخص قاس لا يعير آذاناً صاغية للأصدقاء الذين يحتاجون فعلاً للمساعدة.
- ✗ أن تسهل للطفيلي الاستمرار بتصرفه. لا تستجب لطلباته المتكررة للنصح، لا تقل له يمكنني أن أستمع إليك لبضع دقائق في حين أن عليك الالتزام بمواعيد تسليم حرجة. لا تشترك معه بأحاديث لا هدف لها سوى إضاعة الوقت.
- ✗ أن تسير هذا الشخص بسبب الشفقة. انظر إلى أهمية عملك. الحقيقة أن هذا الشخص يستحق الشفقة، إذ لم يتلطف أحد بإخباره أنه مصدر إزعاج لغيره.
- ✗ أن تخبره رأيك فيه وأنه طفيلي، فهذه قسوة بالغة.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد:

- ✓ إذا لم تكن ترغب بدخول أحد إلى مكتبك، أغلق باب المكتب أو كَوِّم الأوراق على المقاعد وعلى الأرض ويمكنك أيضاً أن تضع في مكتبك مقاعد غير مريحة، أو تضع المكتب بحيث لا يواجه الأشخاص المارين، فلا يتمكنون من جلب انتباهك إليهم (4).
- ✓ إذا طرق الطفيلي بابك وسألك إن كنت مشغولاً أجب بنعم وإذا قال: «هل يمكن أن أراك؟» أو «هل لديك بضع دقائق؟» قل: «نعم، حوالي الساعة الثالثة والنصف بعد الظهر، إنني أجرب نظام إدارة الوقت الجديد. هل لي أن أدوّن ملاحظة

موجزة بالموضوع الذي تود محادثتي بشأنه؟» (4).
✓ قد ترى أنه من الأفضل لك مجابهة الطفيلي مباشرة بعواقب تصرفه وتأثيره على علاقتكما وعلى إنتاجيتكما: «من خلال جهودي لتحسين كفاءتي في العمل فقد درست كيف كنت أقضي الوقت خلال الأسبوعين الماضيين، ووجدت أنني أقضي معك وقتاً أكثر من أي شخص آخر. وعندما قارنت ذلك مع الأشخاص الذين يستحقون أغلب وقتي أدركت ما الذي ينبغي فعله. لدي بعض الأفكار التي تمكنا من إنجاز أعمالنا المشتركة بشكل مناسب واختصار الوقت الذي نهدره معاً» (1، 3).

✓ إذا كنت ترغب بالإبقاء على العلاقة الاجتماعية مع الشخص الطفيلي فلا بأس بذلك، ولكن عليك أن توضح له ضرورة اقتصار أحاديثكما الاجتماعية خلال فترات الراحة أو بعد ساعات العمل: «إنني أود سماع ذلك ولكن عليّ تسليم هذا التقرير قبل نهاية الدوام، وأنا بحاجة لكل دقيقة من الوقت. إنني أستمع بمحادثاتنا ولكن مواعيدي لا تسمح بذلك. وخلال الأسابيع القليلة القادمة سأكون مثلاً مشغولاً جداً بهذا المشروع الجديد فما رأيك أن نتبادل الحديث عن أمورنا الخاصة خلال ساعة الغداء إلى أن يخف ضغط العمل قليلاً» (3، 4).

«سأذكرك بخير عند المدير»

- تستحوذ هذه الموظفة على الشكر الذي تستحقه أنت بفضل جهودك.
- تهمس في إذن المدير بتفاهات عنك. فمثلاً إذا حدث خطأ ما لأسباب مجهولة فإنها قد توحى بمسؤوليتك عن ذلك وتقول للمدير: «أنا واثقة من أن فلاناً (وتسميك) قد فعل كل ما يمكن فعله كي لا يحدث هذا الخطأ».
- تقول أمامك أشياء وتفعل عكسها تماماً خلف ظهرك.
- تفتش عن السبل الكفيلة بتقويض تأثيرك ومصداقتك مع الموظفين والعملاء.
- تسعى لتطوير عملها على حسابك، وقد تستولي منك على المهام المأجورة أو تخرب عملك.
- قد تنشر شائعات مشينة عنك (انظر شخصية مروج الإشاعات).

تجنب ما يلي:

✗ أن تتورط وتقابل غدرها بغدر مماثل بالطعن بالظهر. هذا

الأمر يشوه صورتك ويعطيها المبرر للتأثر منك. والحق يقال، قد تكون هذه الوظيفة تتأثر منك لعمل سيء قمت به ضدها.

✗ أن تشتكي إلى زملائك. فهذا اتهام خطير خاصة إذا لم يوافقك الآخرون الرأي، أو إذا اتضح أنك لا تملك القرائن الكافية. في هذه الحالة ستبدو أنت بصورة الشخص كثير التذمر.

✗ أن لا تفعل شيئاً حيال هذا الأمر. يمكن للشخص الغدار أن يشوه صورتك أمام مديرك، ويسبب لك مشاكل لا نهاية لها.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد:

✓ ادرس مدى اسهامك بهذا الوضع. هل لديك سوء فهم لتصرف هذا الشخص بسبب احساسك بعدم الأمان أو من جراء التحيز أو عدم توفر الحقائق الكاملة. هل معلوماتك كلها مؤكدة؟ احصل على معلومات صحيحة وموثوقة بقدر الإمكان قبل أن تصدر الحكم النهائي (2، 5).

✓ إذا كنت تعرف شخصاً واحداً يتصف بهذه المواصفات الواردة أعلاه فقد يكون هذا الشخص فعلاً ممن يطعنون بالظهر. أما إذا كنت تعرف العديد من الأشخاص الذين تنطبق عليهم هذه الصفات فقد يكون ثمة أمر ما تفعله يبرر تصرفهم هذا. وعلى سبيل المثال قد لا يكون عملك يستحق الثناء الذي تعتقد أنك تستحقه. ومن ناحية أخرى فإن كثرة

الغدارين في مؤسسة ما قد تنجم عن الخوف الذي تزرعه الإدارة العليا لدى موظفيها (5).

✓ قبل أن تواجه الشخص الغدار اجمع أدلتك بعناية واحصل على أمثلة موثقة بقدر ما تستطيع. جابه الشخص الغدار بالحقائق لا بالتلميح ولا بالقليل والقال ولا بالافتراضات: «لدي هنا أمران: أولهما كومة من 456 نشرة اتصال أجراها قسم الاتصالات لدي خلال الأشهر الثلاثة الماضية. وهي تشير إلى زيادة الاشتراكات بنسبة 120٪ خلال هذه الفترة. كما أن الملاحظات التي دوّنها الزبائن على هذه النشرات تثبت أن الفضل بهذه الزيادة يعود إلى الاتصالات التي قمت أنا بها خلال الخريف الماضي. الأمر الثاني هو مجلة الشركة لهذا الأسبوع والتي جاء فيها على لسانك أن الزيادة كانت بفضل الاعلانات التي صممها قسمك، مع أن 92٪ من الأشخاص الذين اتصلنا بهم قالوا أنهم لم يلمحوها. وقالت لي رئيسة التحرير أنك اتصلت بها وأبلغتها القصة بنفسك. فهل تفضل أن نحل هذه المسألة هنا أم في مكتب المدير؟» (4، 8).

الصديق المضطرب

«لا علاقة للشركة بحياتي الخاصة».

- يتدنَّى أداء هذا الموظف بسبب مشاكل في أحد المجالات الآتية أو بسببها كلها مجتمعة: أمور الزواج، الأطفال، الوالدين، الصحة، مشاكل قانونية، أعباء مالية، أو تعاطي بعض المواد والعقاقير. قد تظهر المشاكل على صورة انخفاض في كمية الانتاج أو نوعيته أو في تراجع العلاقات المشتركة.
- لا يعترف هذا الموظف أن مشاكله الخارجية تؤثر في عمله، ويعتقد أن لا علاقة لأحد بحياته الخاصة، ولا يقر أن انخفاض الانتاج أمر يهم الجميع، بل يلجأ للإنكار.
- لا يدرك مدى تأثير سلوكه على غيره وخاصة على الأصدقاء الذين يهتمون لأمره. إن من يرغب بتقديم المساعدة للصديق المضطرب هم قلة من الناس.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تغلق عينيك وأذنيك راجياً أن تحل القضية نفسها بنفسها، فإن ذلك لن يحدث. وإذا لم تبادر لتقديم المساعدة فقد لا يتقدم غيرك لهذه المهمة.

- ✗ أن تغطي أخطاء صديقك. فإنك هنا تكافئ عدم رغبته في مواجهة مشاكله.
- ✗ أن تقبل تحمل المسؤولية عن أسباب مشاكل صديقك أو عن طرق معالجتها، فلن يستطيع أحد أن يحل مشاكل صديقك المضطرب إلا هو نفسه. يمكنك أن تساعد بتقديم التشجيع والدعم اللازمين له للتغيير.
- ✗ أن تصدر المواعظ والأحكام. هناك أسباب عدة لوقوع الناس في المشاكل، ولكن هذه الأسباب ليست واضحة وقاطعة كما تبدو للمشاهد الخارجي. وتذكر «إن اهتديت فبما يوحى إلي ربي».

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ إذا كان صديقك المضطرب يفعل ما قد يشكل خطراً عليه أو على الزبائن أو أي شخص آخر، فعليك أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك فوراً (3، 10)
- ✓ توجه إلى عواقب المشكلة، أي إلى السلوك في العمل. ساعد صديقك المضطرب على تبين نتائج سلوكه. وأنت أفضل من يقوم بهذه المهمة: «بصراحة إنني اتفق مع تقييم المدير لك. منذ تسعة أشهر لم يكن هناك من يجاريك في الانتاج ولكن انتاجيتك تدنّت بعد ذلك. وقد اتضح هذا الأمر بثلاثة أوجه...» (3).
- ✓ تذكر أنك زميل لهذا الشخص، لست مديره ولست مستشاراً

مهنيًا. وقد تكون المشاكل الشخصية خارجة عن نطاق سيطرتك. فليكن هدفك أن يجلس هذا الصديق إما مع مديره أو مع مستشار مهني لبحث المشكلة بأسرع ما يمكن: «إنني أعلم شعورك بالنسبة للأطباء. ولكن من الأهمية بمكان أن تراجع أحدهم فوراً لكي تعرف ما هي المشكلة. وبما أنني أعرفك جيداً لذا فأنا واثق من أن شيئاً ما يمتص طاقتك، فلماذا لا تراجع مركز الرعاية ليجروا لك فحصاً عاماً ويحولوك إلى مختص عله يساعدنا على استرداد الشخص الذي رفع من شأن هذا القسم إلى درجة التفوق» (7، 8).

«أحياناً أعتقد أن الناس يضحكون علي»

- ينظر الآخرون إلى هذه الموظفة بشفقة بسبب مظهرها أو جهلها بأمور النظافة الشخصية أو مستواها الاجتماعي أو الإعاقة التعليمية.
- قد لا تدرك النظرة الدونية التي يصوّبها إليها الآخرون من موظفين وزملاء ورؤساء وزبائن. قد تشعر بتهكُّمهم ولكنها تكتمه.
- تكون عادة هدفاً للمزاح الثقيل من قبل الكثيرين (انظر شخصية الواخز).
- إنها طيبة القلب، حسنة النية، ولكن يبدو أنها في غير موضعها.
- تظن أن أداءها في العمل وعلاقاتها مع الغير أفضل مما هي فعلاً.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تضحك عليها أو تسهم بأي شكل من الأشكال في النكات التي تستهدف هذه المسكينة.

✘ أن تلجأ إلى نصحتها بالتورية اللطيفة، كأن تضع على مكتبها كتب المساعدة الذاتية. فعلى الرغم من نجاح دعايات مطهر الفم على شاشات التلفزيون فإن أغلب هؤلاء الأشخاص لا يدركون مغزى هذه التلميحات أو يصيهم الإحراج فقط. ولو كانوا يفهمون بالتلميح لما كانوا على هذه الحال.

✘ أن تسمح لانزعاجك أن يمنعك من الاقتراب من هذه الموظفة المسكينة.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ اعلم أن سلوك هذه الموظفة يعبر بعض الشيء عن الشركة، وستصل هذه الرسالة إلى الزبائن كل يوم ما لم يتغير هذا السلوك. وعلى سبيل المثال إذا لم تكن ملابسها لائقة، فإن ذلك سيوحى بأن الشركة ليست بالمستوى اللائق مهنيًا. أما إذا كان قصور الموظفة المسكينة بسبب إعاقة خلقية ما فإن الانعكاس على الشركة يكون إيجابياً (1).

✓ اجعل مصلحة هذه الموظفة المسكينة نصب عينيك. واعتبر أن هذا الأمر لم يلحظه أحد قبل الآن (7).

✓ عندما تجتمع مع الموظفة المسكينة ركّز على التصرف المحدد الذي تستطيع هي تغييره، ولا تستفرض فيما يخرج عن سيطرتها. فإن إخبارها مثلاً بأنها قصيرة القامة لا يفيد بشيء، ولكن من الناحية الأخرى يمكنك أن تقدم اقتراحات تبعد الانتباه عن موضوع قصر القامة: «دعيني أخبرك بماذا

يهتم الناس.....» (3، 4).

✓ إذا كان لهذه الوظيفة مشاكل معينة تتعلق بالنظافة والصحة مثل رائحة الجسم أو رائحة الفم الكريهة عليك أن تراعي شعورها لأقصى درجة وتقدم لها اقتراحات محددة: «عندما يتحدث الناس مع بعضهم وجهاً لوجه فإنهم يتواصلون بطرق كثيرة. وتكون تعابير وجوهنا وإشارات أيدينا وحتى رائحة أجسامنا هي الأساس الذي يعتمده الآخرون عند تكوين فكرتهم عنا. فمثلاً رائحة الفم الكريهة - أياً كان سببها - تؤثر بشكل سلبي عليهم. فيبتعدون عنا، ولسوء الحظ فإننا لا نلاحظ هذا الأمر في أنفسنا. وأنا أعتمد على زوجتي في إخباري إن كانت رائحة أنفاسي مؤذية. واليوم يمكنك الاعتماد علي، وأود أن اقترح عليك زيارة طبيب الأسنان وسوف أعطيك اسم طبيب أسنان جيد، إذا كنت لا تترددين على طبيب تعرفينه» (4، 7).

«لا مجال للتساؤل حول القسم الذي يستحق الجزء الأكبر من المخصصات»

- يهتم هذا الموظف بمصلحة قسمه أكثر من اهتمامه بصالح المؤسسة.
- يضخم الناتج في قسمه بدون أدنى اهتمام بتأثير ذلك على الأقسام الأخرى.
- يهتم بما تستطيع المؤسسة تقديمه له أكثر من اهتمامه بما يستطيع هو تقديمه للمؤسسة.
- يحارب من أجل تخصيص قسمه بالجزء الأكبر من الموارد دون أن يبالي بقلة ما تبقى لبقية الأقسام ولا بالتكاليف المترتبة على المؤسسة.
- قد ينسب لنفسه إنجازات حققها قسمه (انظر شخصية الغدار).
- يقدم للإدارة العليا اقتراحات لتوسيع حجم قسمه أو لزيادة صلاحياته.
- يرحب بالمسؤوليات الجديدة التي تفيده في تحقيق المزيد من الظهور لشخصه وبالتالي تدعيم مكانته.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تجابه هذا الشخص مباشرة الند للند، لأنه على الأغلب أكثر خبرة ومكراً منك.
- ✗ أن تناور خلف الكواليس لأنه سيعتبر ذلك تهديداً مباشراً له وسيعمل جاهداً للقضاء عليك.
- ✗ أن تتحول إلى باني امبراطورية أنت أيضاً وبذلك تنتهي أنت ومؤسستك إلى الخسران.
- ✗ أن تسهل له السيطرة عليك وذلك نتيجة تساهلك في تأكيد حاجاتك لدى رؤسائك.
- ✗ أن تستعمل موظفيك كجنود في حرب ضد قوات باني الإمبراطورية.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ قَدِّم لمديرك المبررات والحجج المنطقية المدعمة بالإحصاءات للموارد التي تحتاجها مع التأكيد على الفوائد المرتقبة للشركة لا لقسمك فقط. ضع نفسك في مكان مديرك واسأل نفسك السؤال التالي: «ما الذي يحقق مصلحة المدير إذا عاملني - على الأقل - كما يعامل باني الإمبراطورية؟» (3، 8).

- ✓ جابه باني الامبراطورية - إن وجدت ذلك مناسباً - وليكن حديثك واضحاً ومحدداً مع التأكيد على عدم استعدادك للرضوخ له: «تتمثل مهمتنا في موازنة مصالح أقسامنا مع

المصلحة الكلية للشركة. وخلال الاجتماع صباح اليوم وعندما كنا نناقش مع المدير تخصيص الفائض 250,000 دولار وجدت أن مناقشتك غير متوازنة. كما أن رؤساء الأقسام الآخرين يشعرون بنفس شعوري وقد طلبوا مني أن أكلمك بهذا الشأن، لذا ولضمان تعاوننا في العمل ولضرورة وضع مصلحة الشركة في المقام الأول ما رأيك أن نتفق على تسوية تناسب الجميع؟» (3، 4).

✓ حاول أن تفهم شخصية باني الإمبراطورية وأسباب تصرفه، ابحث عن مصلحته الذاتية التي قد تدفعه إلى التصرف بطريقة أكثر تعاوناً. قد يكون الخوف دافعاً قوياً، فهل تستطيع أن توضح له النتائج غير المرغوبة لعدم تعاونه؟ «إن عمل قسمك هام جداً بحيث لا يمكنك المجازفة به في معركة تخوضها ضد بقية الأقسام» (6، 8).

✓ إذا وصلت أنت وباني الإمبراطورية إلى نقطة لا يمكنك عندها - بمفردك - التفاوض بنجاح استعن بمديركما كوسيط. وعندما تطلب من المدير التدخل لا تشتك من تصرف باني الإمبراطورية بل ركز على الحاجة إلى تفادي نزاع ضمن المؤسسة: «إننا نخسر كثيراً إذا لم يعمل رؤساء الأقسام لبلوغ الأهداف نفسها» (8، 10).

«أرجو ألا تعتبر كلامي موجهاً ضدك شخصياً»

- توجه الموظفة سهامها إلى نقاط الحساسية لديك تحت ستار المزاح أو تقديم النصح.
- تفضح نقاط ضعفك أمام الآخرين.
- تسعى لإبقائك تحت وصايتها، وتعاملك كطفل.
- قد توجه لك الوخزات من خلال إعرابها عن اهتمامها بأمرك «هل أنت قلق بشأن عرضك؟» أو «لا تقلق، لقد ارتكبت ديبى هذا الخطأ عدة مرات».
- بمقدورها تقديم الاعتذار بسرعة وسهولة، ولكن - وللأسف - فهي تعتبر أن اعتذارها قد مسح الإهانة وبوسعها أن تخزك مرة ثانية.
- تشارك في المزاح الثقيل.
- قد تنتقد الآخرين في غيابهم (انظر شخصيتي الغدار ومروّج الإشاعات).

تجنب ما يلي:

✗ أن لا تفعل شيئاً أو أن تكتفي بتفاديهها، إذ لا بد أن يوقفها

أحد عند حدها.

- ✗ أن تسمح لها بإزعاجك دون أن تتخذ خطوات لإجبارها على التوقف عن تصرفها. إنها تريد استفزازك لذا اجعلها ترى النتائج الخطيرة التي تترتب على تصرفها السيء.
- ✗ أن تجيب على أسئلتها الواعظة بالطريقة التي تعجبها. عليك أن تتولى زمام المحادثة بنفسك.
- ✗ أن تضحك من مزاحها الثقيل أو تسمح به. فالمرة القادمة قد تكون أنت المستهدف بهذه النكات السخيفة.
- ✗ أن تستمع إلى الواخزة وهي تهزأ من أشخاص آخرين وخاصة في غيابهم دون أن تعترض على ذلك. فإذا كانت تفعل ذلك بالآخرين فستنال منك أيضاً في غيابك.
- ✗ أن تقبل اعتذارها دون أن تلتزم بالكف عن تصرفها. إن مجرد كلمة «آسفة» لا تصحح الوضع.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ تأكد من أشخاص آخرين تثق بهم إذا كانوا يعتبرون هذه الوظيفة كما تعتبرها أنت. إذا كان جوابهم بالنفي فعليك بدراسة سلوكك: هل تثير تصرفاتك النقد المتكرر؟ هل لديك نقاط ضعف تحاول إخفاءها عن نفسك؟ هل أنت حساس لسماع الحقيقة؟ (2، 5).
- ✓ إذا كانت هذه الوظيفة توجه إليك الوخزات بسبب جنسك أو عرقك أو دينك أو أية صفات شخصية أخرى فهذا تمييز،

ويحق لك العمل على إيقافه فوراً. أخبر مديرك أو مدير شؤون الموظفين (1، 3).

✓ إذا كان أمامك تحدٍ صعب ابتعد عن طريق الواخزة بقدر ما تستطيع. مَن ثقتك بنفسك، وإذا بدأت أسلوبها واجهها بثقتك المتزايدة بنفسك: «من قال أنني قلق بشأن العرض؟ بالعكس ستكون فرصة رائعة لي لإبراز مهاراتي، وأنا أترقبه بفاغ الصبر» (5، 6).

✓ إذا حاولت الواخزة النيل منك بشفتها الكاذبة باغتها بالإمساك بزمام المحادثة. وإذا سألتك: «كيف تشعر اليوم؟» أجب: «لماذا تسألين؟» وإذا تابعت الإدعاء باهتمامها بصحتك قل: «أنا بحالة ممتازة. كيف أنتِ اليوم؟» (6).

✓ إذا أخرجتك الواخزة بحضور أشخاص آخرين أجب على الفور فهي لن تتوقع ذلك، كما أن الآخرين سيدعمونك: «هذه ملاحظة غير لائقة أبدأ تقولينها أمام الجميع» وسترد هي قائلة: «إنني آسفة إذا كنت قد أخرجتك» وعند ذلك ستقول أنت: «أنت لم تخرجيني، بل أعتقد أنك أخرجت نفسك» (4، 8).

✓ إذا بدأت الواخزة توجه وخزاتها إلى إحدى نقاط الحساسية لديك قل: «بما أنك تعلمين شعوري بالنسبة لهذا الموضوع فإنني أرى أنك تتعمدين إيلامي». وهنا قد تجيب أنها لم تقصد إيذاء أحد. لا تتراجع، بل قل: «حسناً، لقد سببت لي الأذى» واختم المحادثة قائلاً: «عليك أن تفكري أكثر في

- تأثير ملاحظتك على الآخرين» (3، 6).
- ✓ ستقول الواخزة غالباً أنها كانت تمزح لا أكثر. اجعلها تدرك أنك لا تعتبر تصرفها هذا بريئاً: «يتفق أغلب الأطباء النفسيين على أن المزاح المتكرر هو طريقة عدوانية وسلبية لمهاجمة الآخرين» (3، 6).
- ✓ اجعل الواخزة تتعهد بعدم تكرار سلوكها وذلك قبل أن تقبل اعتذارها: «إنني أعتقد أن اعتذارك صادق، ولكن وحيث أنك فعلت نفس الشيء سابقاً فإنه يصعب عليّ قبول الاعتذار. لذا لتتفق على أنك لن تعامليني بهذه الطريقة مرة أخرى» (4).
- ✓ إذا اغتابت الواخزة شخصاً ما بحضورك قل: «أعتقد أن هذا الشخص له الحق بسماع ما تقولينه عنه». دعها تقلق من أن تبلغه أقوالها (3، 4).
- ✓ ليكن ردك على النكات الثقيلة بالقول: «ليس هذا بالأمر المضحك» وبنظرة ازدراء غادر الغرفة (3، 10).

«دعني اخبرك كيف تفعل ذلك».

- يقدم لك هذا الزميل المعلومات والنصائح في كل مناسبة سواء طلبتها منه أم لم تطلبها، وبغض النظر عن كونك بحاجة لها أم لا.
- يتكلم بلهجة الواثق من نفسه، المسيطر على مجريات الأمور حتى لو كان الحديث يدور حول أمور خارجة عن اختصاصه أو مسؤولياته.
- إذا حدث تقصير أو خلل بسبب مخالفة نصائحه يردد عبارة: «ألم أقل لك ذلك» وإذا لم يقلها بلسانه فإنه يلمح إليها.
- يشعر بك بأنه على دراية بكل الأمور والتطورات الهامة.
- يقدر أهميته عالياً بالنسبة للشركة ولمجموعة العمل التي ينتمي إليها.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تنتظر حتى ينال هذا الشخص ما يستحقه. إن اليوم الذي تسود فيه العدالة سيأتي لا شك بذلك. ولكن لا يوجد ضمان بتغيير تصرف هذا الشخص في النهاية. ولماذا تنتظر

- مثل هذا اليوم إذا كانت حياتك تعيسة الآن؟
- ✗ أن تنفجر إزاء السلوك المتعالي لهذا الشخص المعتد بنفسه، فإن من شأن «انفعالك غير الناضج» أن يقوي إحساسه بالتفوق.
 - ✗ أن ترفض فكرة جيدة لمجرد أن هذا الشخص اقترحها. لا تجدع أنفك نكاية بوجهك.
 - ✗ أن تخرب أفكاره ومشاريعه، إذ أن أي محاولة للنيل من زميل لك ستعود عليك بالضرر.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ اسأل نفسك هل يوجد حواليك العديد من هؤلاء الأشخاص العارفين بكل الأمور. إذا كان الجواب بنعم فقد تكون المشكلة في أنك تبالغ في رد الفعل الدفاعي عندما يعرض عليك زملاؤك الرأي والمشورة والتوجيه. إذا كان أداؤك يميل إلى التراجع وتصادف وجود بعض الأشخاص حولك يعرضون عليك اقتراحاتهم فأنت محظوظ بالعمل مع مجموعة من الأصدقاء المهتمين بك (2).
- ✓ أخبر هذا الشخص أن تأثير النصيحة يكون أفضل عندما تُطلب «يصبح الأشخاص المتمرسون بمهنتهم دفاعيين - وهذا رد فعل طبيعي - إذا أخبرهم شخص ما كيف يؤدون عملهم» (3).
- ✓ أوضح لهذا الزميل أن النصائح مفيدة ولكن لهجة تقديمها قد

تكون مدمرة. ركّز على سلوكه لا على ما تعتقد أنه يقصده: «عندما أخبرني صباح هذا اليوم عن الطريقة الوحيدة التي يمكنني بها إكمال مشروعي بدت لي لهجتك متعالية. لا أدري إن كنت تقصد التعالي أم لا، ولكن هكذا كان التأثير علي. وبالتالي وجدت نفسي أتجاهل نصيحتك، ولا أعتقد أن هذا ما كنت تبغيه» (4).

✓ عندما يقول لك: «لقد قلت لك ذلك» ليكن ردك مدروساً. أكد على أن جملته المأثورة هذه ليست لطيفة ولا إيجابية، وركز على نتائجها بالنسبة إليك: «عندما لا تتبع نصيحتك ويتبين لاحقاً أنها كانت في محلها لا داعي البتة أن تذكرنا بذلك. فإن هذا التذكير يجعلني أشعر وكأنني طفل صغير، ويضر بعلاقة العمل بيننا» (3، 4).

✓ اعترف بفضل هذا الشخص عندما يكون محقاً وبين خطأه إن كان مخطئاً، إنما لا ضرورة لتمرغ أنفه في التراب: «الحقيقة أن بضاعتنا الجديدة لم تواجه المشاكل والصعوبات التي حذرنا منها، ولكن نصيحتك بشأن التعامل مع الأقسام الأخرى كانت مفيدة، وأود أن أشكرك عليها» إن تعزيز مكانة هذا الشخص من شأنه أن يشعره بالاطمئنان فلا يضطر إلى التفاخر طوال الوقت (8، 9).

نصائح للتعامل مع زبائنك

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1 - الشخص المهم جداً | 6 - المتمرد |
| 2 - المخادع | 7 - المخرب |
| 3 - المتذمّر | 8 - الوصي المهمل |
| 4 - الاسفنجة | 9 - الصخاب |
| 5 - المساوم | |
-

لا تقتصر المجموعة التي نشير إليها بـ «الزبائن» على الأشخاص الذين يطلبون بضاعتك أو منتجاتك أو يدخلون متجرّك أو مخزنك، بل تضم كذلك موكلِك إذا كنت محامياً، أو زبائنك إذا كنت مستشاراً أو أخصائياً اجتماعياً، وكذلك طلابك إذا كنت معلماً، ومرضاك إذا كنت طبيباً أو ممرضاً. وقد ترى من المفيد أحياناً أن تعتبر أقساماً في الشركة التي تعمل فيها بمثابة زبائن.

فالزبائن هم الأشخاص الذين تعمل مؤسستك من أجلهم وبالتالي فإن إرضاءهم أمر مهم جداً دون أن تُخلّ بمعاييرك أو تُسيء لنفسك. وبما أن اجتماعك مع الزبائن يكون لفترة قصيرة وغير دورية، لذا عليك الاستفادة من الوقت المتاح بالتصرف السليم وحل المشاكل بسرعة. فإذا شعر زبون لديك بالإهمال فلن تتوفر لك فرص أخرى في المستقبل للتعويض عن هذا الخلل بعكس ما يحدث مع رئيسك أو زملائك في العمل أو موظفيك.

تُشاهد شخصيات «المخرب» و«الوصي المهمل» و«الصخاب» على

الأغلب في مخازن البيع الكبيرة، وفي غرف الانتظار، والأماكن العامة الأخرى، ويمكن اعتبار النصائح الخاصة بهذه الشخصيات كدليل للعاملين في هذه الأماكن عند التعامل مع زبائنهم.

ومهما كان الطرف الذي أنت فيه لا تخالف - في سياق تطبيق هذه النصائح - أياً من تعليمات خدمة الزبائن النافذة في مؤسستك. وإذا وجدت تعارضاً بين وصايانا واقتراحاتنا وبين سياسة شركتك أو أنظمة مهنتك فالتزم بسياسة شركتك ومعايير مهنتك.

الشخص المهم جداً

«أريد من يهتم بطلبي - الآن»

- يَتملِّك هذه الزبونة شعور أنه يحق لها كل شيء وهي تصمم على تحقيق ما تريده.
- تتخطى غيرها بالدور، وتطلب منك الخروج من أي اجتماع، وتقوم بأي شيء كي تلبى حاجاتها هي أولاً.
- تطلبك بالهاتف قبل دقائق من مغادرتك المكتب أو تدخل إلى مخزنك قبل خمس دقائق من موعد الإغلاق وتتوقع منك الاهتمام بكل حاجاتها بصبر وأناة.
- تتوقع المعاملة التفضيلية باعتبار أنها صديقة المدير، أو أحد كبار الزبائن، أو ببساطة لكونها شخصية ذات نفوذ كبير.
- تطالبك بتقديم خدمات إضافية أو بالإسرار لها بمعلومات سرية، أو بتجاهل مواعيد إنجاز هامة.
- إذا لم تنزل عند طلباتها تهددك باللجوء إلى من هو أعلى منك، أو بسحب أعمالها من شركتك، أو بالطلب من الآخرين عدم رعاية مؤسستك.

تجنب ما يلي:

✗ أن ترد على التهديدات بتهديدات مقابلة، فمن المؤكد أنك لا ترغب بمشهد سيء خاصة أمام الزبائن. لا تتصرف بانفعال.

✗ أن تتحدى هذه الإنسانية وتقول لها أنها ليست أفضل من أي شخص آخر.

✗ أن تسمح لها بهذا التصرف، إذ أن ذلك من شأنه أن ينقّر الزبائن الآخرين.

✗ أن تلبّي كل متطلباتها، فإن ذلك سيعرّضك ويعرّض مؤسستك إلى طلبات لا نهاية لها.

✗ أن تدافع عن سياسات مؤسستك أو تبررها. فإن هذه السياسات أمور ثابتة مسلم بها، وليست موضوعاً للنقاش.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

✓ هل هناك احتمال أن طريقة العمل في مؤسستك تُشعر الزبائن بضرورة الالحاق كي يحصلوا على الخدمة الجيدة؟ إن سن واجبك أن توفر الخدمة الممتازة للجميع (5).

✓ حدّد أسساً وسياسة واضحة في مؤسستك لمعاملة الأشخاص المهمين جداً. فإذا كان هناك زبائن معينون لا بد من منحهم معاملة تفضيلية، فينبغي أن يلم جميع الموظفين بكيفية التعرف إلى هؤلاء الأشخاص وطريقة معاملتهم: «اعلم أن موظفي شركة... لجوجون بعض الشيء، ولكنهم يمثلون

40 ٪ من فواتيرنا. فإذا كنت لا تستطيع مساعدتهم فوراً،
إذن حوّل المكالمة إليّ» (1).

✓ ينبغي أن تقدم المعاملة الخاصة للأشخاص المهمين بشكل
خفي كي لا يشعر الزبائن الآخرون بأنهم مهملون أو يطالبوا
بنفس الاهتمام والعناية (6، 7).

✓ تعاطف مع حاجات الشخص المهم حتى إن كنت عاجزاً عن
تلبيةها، أشعره بالأهمية، حتى لو كنت لا تستطيع معاملته
على هذا الأساس: «لا بد أنك بحاجة ماسة لهذه الشحنة،
وسأبذل جهدي لتحصل عليها بأسرع ما يمكني ذلك» (6).

✓ إذا تجاوزت هذه الزبونة صفاً من الزبائن الآخرين المنتظرين،
تجاهلها واخدم الأشخاص الذين يأتي دورهم قبلها. وإذا
احتجّت قل: «إنني أخدم الزبائن حسب ترتيب وصولهم» لا
أكثر. (3).

✓ إذا قاطعتك أثناء حديثك مع شخص آخر التفت إليها وقل
مبتسماً: «أهلاً بك، تسرني رؤيتك وسأكون مستعداً
لمساعدتك بعد دقيقة واحدة، شكراً لك» (4، 6).

✓ إذا هددت باللجوء إلى رئيسك بيّن لها مدى خيبة أملك
وأرشدّها إلى مكان وجود رئيسك. واتبّع التوجيهات التي
زودك بها لمعالجة مثل هذه المشاكل: «إنني آسف جداً
لشعورك بعدم الرضى. وبما أن هدفنا هو تقديم أفضل خدمة
للزبائن فإن رئيسي سيكون مسروراً باستقبالك، ولكنه الآن
غير موجود. وإذا أحبيت يمكنك العودة في الساعة الثالثة

بعد الظهر لرؤيته». وعندها سيكون على رئيسك أن يوازن بين خدمة هذه الزبونة وبين ضرورة دعم موظف يؤدي واجبه بكل دقة (6، 7).

✓ كن حازماً عند التعامل مع شخص مهم غاضب، ضع نصب عينيك الحاجات التي ينبغي تلبيتها، لا حقوقك. لا تناقش المواقف بل اهتم بالأهداف المرجوة: «إنني أريد أن ألبي حاجاتك بأسرع ما يمكن دون أن أظلم بقية الزبائن. لذا يمكننا أن نفعل ما يلي...» (3، 6).

✓ اطرح أسئلة استيضاحية. إن السر في الاحتفاظ بالهدوء والعقلانية هو في الانتقال من «ماذا» إلى «لماذا»، أي من المواقف التي يتخذها كل منكما إلى أسباب اتخاذ هذه المواقف. وعلى سبيل المثال قد يقول لك هذا الزبون «إنك لا تقوم بواجبك» لا تناقش مهامك وواجباتك معه، بل قل: «يؤسفني أنك تشعر هكذا. ماذا فعلتُ لأعطيك هذا الانطباع وكيف أستطيع أن أصححه؟» قد يجيبك الزبون إما بإعطائك خياراً جديداً لتلبية طلباته أو اقتراحاً لتعديل سياسة مؤسستك (2، 4).

«ليس هذا هو السعر الذي غرض عليّ صباح اليوم»

- يستغل هذا الزبون نقاط الضعف في سياساتك أو منتجاتك لتحقيق المكسب الشخصي له .
- قد يعيد إليك بضاعة لم يقم بشرائها من مخزنك ، أو يعيد سلعة معطوبة ويطالب بتمنّها .
- قد يكذب بشأن قيمة خدمة أدتها له كي يحصل عليها بسعر منخفض .
- قد يكذب بشأن أسعار منافسيك كي يحصل منك على سعر أقل (انظر شخصية المساوم) .
- قد يبدّل بطاقات الأسعار الموجودة على السلع ، أو يدّعي أنك سابقاً تقاضيت منه سعراً أقل مقابل خدماتك .
- قد يكذب بشأن ما قاله له أحد موظفيك .
- قد يطلب مبدئياً كمية أقل مما يريده فعلاً على أمل أن يزيد طلبه لاحقاً بنفس السعر . وبالعكس قد يلّمح لك إلى أنه سيطلب كمية كبيرة عسى أن يحصل على أسعار مخفضة .

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تتهم الزبون المخادع بالكذب أو بالمكر والخداع.
- ✗ أن تهينه أو تحرجه.
- ✗ أن تغضب أو تتسبب بحدوث مشاجرة أمام الزبائن الآخرين.
- ✗ أن تمنحه امتيازات تخالف سياسة الشركة أو تتعارض مع مصالح العمل.
- ✗ أن تتغاضى عن تصرفه المخادع فقط كي تتفادى المواجهة معه.
- ✗ أن تنتقد موظفيك الذين يدّعي المخادع أنهم أعطوه معلومات مضمّلة أو تتخلى عنهم.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

- ✓ تأكد أولاً من أن الزبون يكذب فعلاً، لا أنه مشوش
- ✓ فحسب. تأكد كذلك من أنك لم ترتكب خطأ عند تسعير البضاعة أو الخدمات. إذا لم تكن متأكداً ووثقاً من ذلك امنح الزبون ميزة الشك (2، 5).
- ✓ طبق سياسة الشركة (1).
- ✓ حافظ على هدوئك وعالج الموضوع الذي ينبغي معالجته لا موقف الزبون، حتى لو كان موقفه مثيراً للأعصاب (2، 4).
- ✓ ادعم موظفيك الذين حاولوا فعل الصواب وامدحهم، خاصة إذا عالجت الموضوع مع الزبون بشكل يخالف تصرفاتهم: «لقد تصرفت هذه الموظفة وفق التعليمات المعطاة لها. وأنا

فخور بها لسيطرتها على نفسها. يبدو أن التعليمات بحاجة للتعديل» (5، 6).

- ✓ أنصت باهتمام إلى التأكيدات التي يدلي بها المخادع. لا تقاطعه بل دعه يكمل حديثه، ودقق في إدعاءاته عند الضرورة: «لم أكن على علم بذلك، ويسرني أن أتأكد مما قالته لك الموظفة كي أعرض عليك أفضل سعر ممكن. اسمح لي فقط ببضع دقائق» (2، 3).
- ✓ وضح الأسباب التي تمنعك من قبول الوضع الذي يشرحه المخادع: «أنا آسف إنما يبدو أن هناك سوء تفاهم إذ لا يوجد لدينا موظفة تنطبق عليها الأوصاف التي ذكرتها. وقد أكد لي المدير أن هذا السعر صحيح ولا يوجد نية لتخفيضه، فهل تريد تسجيل السلعة؟» (3، 6).

«لم أَر في حياتي كلها قلة كفاءة لهذه الدرجة»

- تُظهر هذه الزبونة استياءها بسبب عدم جودة البضاعة، أو قلة الخيارات، أو سوء الخدمة، أو ارتفاع الأسعار، أو أي تقصير في مؤسستك.
- تدقّ في أصغر العيوب في البضاعة أو في الخدمة أو فيك شخصياً.
- كثيراً ما تدين الأخطاء البسيطة لديك وتعتبرها مسؤولة عن انزعاجاتها الشخصية السخيفة (فمثلاً تعتبر أن تأخر 10 دقائق بالتسليم أدى بزوجها إلى خسارة أجرة يوم كامل).
- قد تحدث ثورة بالتذمر بصوت مرتفع وغازب وهجومي.
- قد تذمر وتشتكي كستار من الدخان يخفي وراءه مشكلة لا ترغب بالبلوح بها بصدق. قد تكون الشكوى صحيحة ولها ما يبررها ولكنها تضخّمت كثيراً من جراء تجارب سيئة مرت بها هذه الزبونة مؤخراً.

تجنب ما يلي:

✗ أن تعطي المتذمرة مبرراً للشكوى وذلك إذا قدمت لها ما هو

- أقل من الأفضل في السلع والخدمات.
- ✗ أن تشعر بأنها تهاجمك شخصياً وتتخذ بالتالي موقف الدفاع، لا تنسَ أن من واجبك التعامل مع المتذمرين.
- ✗ أن ترد على هجومها بهجوم مقابل أو تبدي نفاذ الصبر.
- ✗ أن تجبر موظفين آخرين على التعامل مع المتذمرة فإنك بذلك تثير امتعاضهم.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ لا تنسَ أن الشكاوى - إن كانت محقة ولها ما يبررها - توفر لك الفرصة لتصحيح عمل كان ينبغي أدائه بشكل جيد من المرة الأولى. وهي إحدى أفضل الفرص التي تتاح لك لكسب زبون ملتزم. فالشكاوى شيء نافع (2).
- ✓ عندما تدرك أن بوسعك إرضاء زبون ساخط، سارع إلى تطبيق خطة «التصحيح» فوراً. لا تدع الزبون ينتظر أو يتوسل أو يساوم ويفاوض: «ليس عليك أن ترضى بما هو أقل من الأفضل. أرجو أن تسمح لي بتصحيح هذا الأمر ب...» (3، 7).
- ✓ اقضِ على التذمر المزمن باللطف وعالجه بالحب: «أنت زبونة ذات قيمة كبيرة بالنسبة لنا، أرجو أن تسمح لي بمعالجة هذا الأمر» (6).
- ✓ حاول جذب المتذمرة - إن أمكنك ذلك - إلى موقع أقل علانية في المكتب أو المخزن واطلب منها الجلوس (2).

- ✓ أنصبت إليها باهتمام وبدون مقاطعة كي تنفّس عن غضبها (2).
- ✓ عندما تهدأ المتدمرة قليلاً حدثها بهدوء وبلهجة متأنية ولا تدعها تقاطعك إلى أن تنتهي من كلامك: «آسف، لقد اعتقدت أنك انتهيت من الكلام... وإذا سمحت لي بشرح الموقف بدون مقاطعة - كما تكلمت بدون مقاطعة - عندئذ سنسوي هذا الأمر خلال بضع دقائق» (3، 5).
- ✓ وجه أسئلة ذات مغزى - حسب الحاجة - للتوصل إلى جذور المشكلة: «أرجو أن تخبريني بالتحديد ما الذي جعلك متأكدة من أنك حصلت على مشورة لا قيمة لها من استشاري الشركة» لاحظ أنه من الأفضل صياغة السؤال بدون إشارة الاستفهام في آخره، وقارن الجملة السابقة بهذا السؤال: «ما الذي يجعلك واثقة من أنك تلقيت معلومات لا قيمة لها من استشاري شركتنا؟» (2، 3).
- ✓ اخسر معركة كي تربح حرباً، أظهر موافقتك كي تنال تنازلات هامة: «انتظري، لكي نحافظ على أعمالك سنقوم بما هو أفضل من ذلك...» (6، 8).
- ✓ اقترح خيارات عدة للخروج من عنق الزجاجة ولضمان تجاوب الزبونة المتدمرة: «يبدو أن كلانا يتشبث برأيه. ما هو الطلب الذي لن يتحقق إذا فعلنا كذا وكذا» (6، 8).
- ✓ إذا لم ينل أي من اقتراحاتك القبول ولم تجد حلاً آخر إسألها: «ما الذي تريدين مني فعله؟» وعندئذ نفّذ المطلوب أو اشرح لها لماذا لا تستطيع تنفيذه (4، 6).

✓ إذا أخفقت كل الوسائل آنفة الذكر كن على استعداد لفعل أمر يدهش الزبونة المتذمرة المتشنجة ويلفت انتباهها. وقد تضطر إلى موافقتها على ما تقول وبقوة لكي تكون الكلمة الأخيرة لك (بصوت عالٍ): «أنت على حق، لم نخدمك بشكل جيد» (5، 6).

«لن أتخذ قراراً متسرّعاً»

- يطرح عليك هذا الزبون أسئلة لا نهاية لها حول منتجاتك أو الخدمة التي تقدمها، وبالتالي يأخذ الكثير من وقتك.
- يطلبك على الهاتف بدون ضرورة لذلك.
- يطلب وثائق ونشرات معلومات عن المنتجات أكثر بكثير من البيانات المتوفرة ويتطلب تأمينها بحثاً طويلاً.
- قد يطلب معلومات لا يمكنك تقديمها له.
- قد يطلب ضمانات وتأكيدات يتعذر إعطاؤها.
- يماطل في اتخاذ قرار حول منتجاتك أو خدماتك. قد تنال المنتجات والخدمات إعجابه ولكنه لا يُقدم على شرائها.
- يستهلك من وقتك الكثير، وهذا أمر مقبول إذا كان الشخص مستعداً للشراء أما هو فلا يشتري.
- قد يطلب منك مشورة مجانية أو يطلب مساعدته باتخاذ قرار بالشراء لن يعود عليك بالفائدة على أي حال من الأحوال.

تجنب ما يلي:

✗ أن تغضب أو يبدو عليك نفاذ الصبر.

- ✗ أن تتجاهله وتتركه وتمشي .
- ✗ أن تترك أمره لزميل لك أو موظف عندك غير فطن .
- ✗ أن تعزو طلباته الملحة إلى دوافع مأكرة، فإن تصرفه اللجوج ليس أكثر من انعكاس لإحساسه بعدم الأمان .
- ✗ أن تدع إنتاجيتك تتدنى بسبب أمثاله .

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ دقق - بصدق - في سلوكه . إذا كنت تشتكي من عدد غير معقول من أمثال هذا الزبون فقد يكون السبب أنك أصبحت قليل الصبر تجاه الاستفسارات المشروعة عن المنتجات والسلع (2، 5) .
- ✓ ضع نفسك مكان زبائنك - من حين لآخر - لمعرفة مدى حاجتهم للمعلومات . اسأل نفسك : «قبل شراء هذه السلعة ما هي المعلومات التي أحتاج لمعرفةها؟» والأفضل من ذلك أن تطرح هذا السؤال على غيرك (6، 8) .
- ✓ اطلب من هذا الزبون أن يحدد اهتماماته كي تتمكن من تزويده بالمعلومات المطلوبة كلها : «أرجو أن تملي عليّ كل الأمور التي تود الاستيضاح عنها قبل شراء هذه السلعة وذلك كي أدونها . وسأحاول العثور على المعلومات المطلوبة في نشراتنا وكذلك في التقارير غير المطبوعة - وهي تمثل وجهات نظر موضوعية تماماً - إنني أود أن تتمكن من اتخاذ قرار جيد كي تكون راضياً تماماً» (2، 8) .

✓ إذا كنت مشغولاً لدرجة لا تستطيع الاستجابة له اطلب منه العودة ثانية في وقت آخر تحدده له: «إنني سأحتاج لبعض الوقت للحصول على هذه المعلومات فإذا اتصلت بي غداً الساعة الثالثة بعد الظهر سأعطيك المعلومات على الهاتف» (3، 8).

✓ أغرق زبونك هذا بالكثير من المعلومات المطبوعة تفوق ما يطلبه. وإذا كان باستطاعتك تزويده بنشرات الشركة المنتجة أو مواصفات السلع فافعل، فإن ذلك سيشره بأنه حصل على المعلومات «الدقيقة» التي يحتاجها (4، 8).

«ما هو السعر الذي ستتقاضاه مني فعلاً»

- يريد منك الزبون المساوم أن تبيعه سلعتك أو خدماتك بسعر أقل من الأسعار السارية.
- يطرح أسئلة مثل: «كم تستطيع أن تخفّض السعر؟ أو «ما هو أقل سعر يمكنك القبول به؟».
- يطلب منك أن تقدم له سلعاً أو خدمات إضافية: «بعد أن تنتهي من مناقشة موضوع الائتمان الذي ترتبه لي، هل لك أن تعطيني نصيحة مجانية حول دمج ممتلكاتي؟».
- يستغل العيوب الصغيرة ليحصل على تخفيض بالسعر. (يقوم بعض الأشخاص المساومين بإحداث هذه العيوب الصغيرة بأنفسهم حين تكون مشغولاً عنهم).
- يقدّم لك إعلاناً أو عرضاً من متجر منافس لك ويتوقع منك تخفيض أسعارك لنفس المستوى، رغم أن هذا الإعلان قد يكون قديماً، وقد يكون العرض مبهماً.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن توافق على فعل أي شيء يخالف سياسة الشركة أو

- المعايير الصناعية أو القانون أو المنطق العام.
- ✗ أن تعقد صفقة مع زبون من شأنها أن تُورّطك أو تُخرجك أمام زبائن آخرين.
 - ✗ أن تستاء من الزبون لمحاولته مساومتك، لأن هذا الزبون لن يشير إلى سبب استيائك منه عندما يشتكي للآخرين سوء معاملتك له.
 - ✗ أن تقول له: «خذ السلعة أو دعها» فإن هذه الجملة ستغضبه وستخسر أنت الصفقة.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ عليك أن تُلم جيداً بسياسة الشركة بالنسبة للمساومة. وقد يكون من المفيد أن تقترح على رئيسك ترك هامش معين للمساومة على بعض السلع أو الخدمات لترويج بيعها (1).
- ✓ في حال السماح بالمساومة ينبغي أن يعرف موظفو المبيعات متى يتدخل المدير في إجراءات المساومة (3).
- ✓ كرّر بدقة ما الذي طلبه الزبون المساوم. فهذا الأمر يشكل نقطة الانطلاق وحين لا تتوفر لك حرية المساومة فإن هذا التكرار قد يخرج الزبون ويجعله يتراجع عن طلبه: «هل تطلب مني إعطاءك قميصين مجاناً مع هذا الطقم الرجالي؟» (2، 6).
- ✓ إذا لم يكن بمقدورك المساومة بيّن هذا الأمر واذكر السبب بدون غضب وبدون اتهام وبدون احساس بالذنب: «إنني

أرغب فعلاً بالتعامل معك، ولكن سياسة الشركة - للأسف - لا تسمح بالمساومة، كما أن أسعار هذه القمصان محددة والبضائع كلها مسجلة في الكمبيوتر. وبصراحة إذا أعطيتك شيئاً فسيكون عليّ أن أعوضه من جيبي الخاص» (5، 6).

✓ اعرض على المساوم - إن أمكن - شكلاً آخر من القيمة الملموسة: «إذا كنت مهتماً بمعرفة إن كان هذا الطقم يساوي سعره فعلاً اسمح لي أن أبين لك بعض الميزات التي قد تكون غفلت عنها. وسأقول لك سرّاً عليك أن تعلمه، وهو أننا عندما ننزل البضائع في التخفيضات الشهر القادم، فإن هذا الطقم لن يكون عليه أي تخفيض. وإذا أعجبك أي شيء آخر وسيكون عليه حسم فقد أتمكن من نيل موافقة المدير على حجزه لك منذ الآن» (8).

المتنرد

«لست أفهم لماذا علي أن أفعل ذلك؟»

- لا يلتزم هذا الزبون بتعليماتك عند ملء الاستمارات أو تقديم المعلومات أو طلب الخدمات.
- لا يفي بالوعود، ولا يأخذ مواعيد الإنجاز المحددة مأخذ الجد.
- يتجاهل الإعلانات التي تحدد التصرفات (مثل شارة عدم التدخين) أو الشارات الخاصة بتقديم المساعدة (اضغط الزر من أجل تقديم المساعدة).
- قد يتحدّى - وبشكل علني - حقك في توقع تصرف معين من زبائنك.
- قد يرفض الاستجابة لطلبك تقديم معلومات أو التصرف بشكل معين مع أنك بحاجة لهذا الأمر لتقديم الخدمة المثلى له.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تفترض أن حاجات ومتطلبات مؤسستك واضحة للجميع ولا تحتاج للشرح. لو كان زبائنك يعلمون كل هذه الأمور لقاموا بإدارتها بأنفسهم.

- ✗ أن تطالب الزبون المتمرّد بتعاون أكثر مما تحتاجه منه فعلاً.
- ✗ أن تقدم له أسباباً زائفة أو مبالغاً فيها لطلباتك. لا تزعم أن القانون يفرض ذلك إن لم يكن هذا الأمر صحيحاً. لا تكن الأسباب الحقيقية لسياسات مؤسستك، لأن هذا الزبون سيشتك بكل طلباتك الأخرى إذا ظهرت الحقيقة.
- ✗ أن تتهم الزبون بعدم التعاون أو بأنه يعيق جهودك لخدمته عامداً متعمداً. إن مهاجمة الزبون ووضع موضع الدفاع عن نفسه يحيل الأمور إلى الأسوأ.
- ✗ أن يرى الزبائن أن أحدهم يخرق النظام. لا تمنحهم أي عذر لتجاهل حاجاتك. ولا تترك مجالاً لأحدهم لأن يشعر أنك تعامله بشدة أكثر من غيره.
- ✗ أن تطالبه بتقديم معلومات أو بالتصرف بشكل معين. فإن اتخاذك لموقف متصلب سيحفز الزبون على فعل الشيء نفسه أو يثير استياءه.
- ✗ أن تغطي على قلة تعاون الزبون المتمرّد دون إخباره بالنتائج الخطيرة الناجمة عن تصرفه. إذا فعلت ذلك ستضطر لتكراره مراراً في المستقبل.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

- ✓ اسأل نفسك إن كانت شركتك تبالغ في طلب المعلومات من الزبائن أو في ملء الاستثمارات والالتزام بالمواعيد أو بتصرفات محددة. وجه هذه الأسئلة إلى مجموعة من الزبائن

- الموثوقين والموظفين العارفين بالأمر (2، 5).
- ✓ أخبر زبائنك عن متطلباتك بوضوح وفي وقت مبكر، فإن السبب الرئيسي لعدم التزام الزبائن هو عدم معرفتهم بتوقعاتك. يمكن للمخازن أن تعلق لوحات ودية وملزمة مثل: «نرجو أن تساعدونا لنتمكن من خدمتكم بشكل أفضل وذلك بتجهيز بطاقة هويتكم مع الشيك عندما يحين دوركم». وقد يقوم صاحب مهنة ما بإعطاء زبائنه لائحة بالتوقعات المتبادلة لضمان سهولة التعامل (1، 3).
- ✓ انتهز كل الفرص كي تكون نموذجاً للتصرف الذي تتوقعه من زبائنك. وذلك كي يرى الزبون المتمرد أنك لا تطالب بأكثر مما تعطي. (5)
- ✓ وضح سبب الحاجة إلى المعلومات أو التصرف المطلوب: «إن وزارة الصحة تطلب هذه المعلومات كي تعوّضنا عن المبالغ المدفوعة» (6، 8).
- ✓ تأكد من إدراك الزبون المتمرد للفوائد التي تعود عليه من التزامه بطلباتك: «إنني أدرك نفاذ صبرك لقيامنا بمطابقة توقيعك مرتين، ولكن إذا فقدت بطاقة ائتمانك يوماً ما فستكون مطمئناً إلى أن السارق لن يحاول استعمالها لدينا» (8).
- ✓ بين للزبائن غير الملتزمين بلطف المشاكل الناجمة عن تصرفهم: «إن عدم استكمال هذه الاستثمارة سيضيف 15 دقيقة إلى الوقت اللازم لكل مريض في غرفة الانتظار. لذا

أرجو مساعدتنا في الاسبوع القادم بملء الاستمارات مسبقاً»
(3، 4).

✓ اعقد صفقات عندما تستطيع ذلك: «إذا وقّرت لنا هذه المعلومات سأحدد لك في الاسبوع القادم موعداً لا يؤخرك عن مواعيد عملك» (8).

«انظر إلى هذا، أووه»

- يدخل هذا الزبون إلى أماكن العرض أو غرف الانتظار وبعد أن يغادرها تجدها بحالة من الفوضى يُرثى لها.
- يتجاهل الاعلانات التي تقول (نرجو عدم اللمس).
- لا يهتم بسلامة السلع بل قد يفسدها، أو يمسكها بخشونة، وقد يوقعها أرضاً.
- يفك أغلفة السلع ويغادر المكان تاركاً البضاعة تبدو وكأنها مستعملة.
- يغادر مؤسستك وهي بحالة مزرية.
- يؤدي سلوكه إلى تدني قيمة موجوداتك أو تجهيزاتك أو ممتلكاتك.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تتجاهله وتأمل أن لا ينكسر شيء ما.
- ✗ أن تعلق في متجرك إعلانات عدوانية أو تحذيرات سلبية مثل «أي سلعة تكسرها عليك أن تدفع ثمنها». استبدل مثل هذا الإعلان السلبي بـ «نرجو عندما تغادر منطقة العرض أن تكون

مرتبة وأنيقة كما هي الآن».

✗ أن تتعقب زبائنك وكأنك لا تثق بهم.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ حافظ على مكتبك أو متجرك مرتباً وجذاباً بحيث لا يتجرأ أحد على إفساد النظام فيه (1).

✓ ضع السلعة الهشة أو سريعة العطب في مكان بعيد عن متناول الزبائن (3).

✓ ضع إعلانات جذابة تتضمن طلبات إيجابية للتعاون من قبل الزبائن: «نرجو أن تستمتع بالمرطبات ومنتجات التبغ قبل دخولك إلى المحل» (3).

✓ عامل زبائنك بشكل جيد جداً، وكافح التخريب باللطف.

✓ لتكن عينك على الزبون المخرب إنما لا تحم حوله (6).

✓ إذا وجد الزبون صعوبة في إعادة تغليف سلعة ما قم بذلك بنفسك: «أرجو أن تسمح لي بإعادة تغليفها، فقد تعلمت أخيراً كيف يفعلون ذلك» (5، 6).

✓ واجه هذا الزبون مباشرة إذا وجدته يخرب سلعة ما واطلب منه التوقف عن ذلك: «إن هذه السلعة سريعة العطب، أرجو

أن تسمح لي بمساعدتك على رؤيتها بشكل أفضل وأنا أمسك بها. وبهذه الطريقة - إذا انكسرت بالخطأ - لن يسجلوها عليك حسب سياسة المخزن» (4، 8).

✓ اطلب من الزبائن المعروفين بالتخريب مغادرة محلّك: «إنني

مضطّر أن أطلب منك مغادرة المحل ما لم تكن أتيت لدفع قيمة الضرر الذي أحدثته في مكان عرض الأواني الصينية في الأسبوع الماضي». اطلب عناصر الأمن عند الضرورة (10).

الوصي المهمل

«أطفال! ما الذي تستطيع عمله بشأنهم؟»

- يحضر هذا الزبون معه إلى مؤسستك أطفالاً سيئى السلوك يصرخون أو يبيكون ويزعجون الزبائن الآخرين ، أو يسببون الضرر لموجودات المخزن .
- لا يبذل أي جهد للسيطرة على سلوك الأطفال الإشكالي .
- يتخذ موقف المدافع عن حقوق الأطفال .

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تسبب المشاكل بوضع السلع الهشة سريعة العطب في متناول الأطفال . يفضل وضع هذه السلع بعيداً عن متناولهم .
- ✗ أن توبخ هؤلاء الأطفال ، فإن هذا سيزعج الوصي خاصة إذا كان أحد والديهم .
- ✗ أن تهدر وقتك وتجعل شغلك شاغل مراقبة الأطفال أو ملاحقتهم في المحل .
- ✗ أن تغضب وتفقد أعصابك تجاه الوصي أو الأطفال .
- ✗ أن تصدر أحكاماً قاسية على الوالدين .
- ✗ أن تبالغ في رد فعلك تجاه الأطفال كثيرى الصياح إذا كانوا

لا يزعجون بقية الزبائن ولا يسببون الأضرار في المخزن.

ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

✓ ادرس إمكانية ترك البضاعة التي لم تعد صالحة للبيع ليلهو بها الأطفال (10).

✓ أخبر الوصي عن تأثير تصرفات الأطفال واطلب منه التعاون معك: «هل لي أن أطلب مساعدتك في تشجيع الأطفال (لا تقل أطفالك) على الامتناع عن لعبة الملاحقة والركض داخل الأجنحة؟ إذ يبدو أن هذا الأمر يزعج الآخرين في المخزن. إنني أدرك كيف يمل الأطفال أثناء التسوق، وسأكون ممتناً لأية مساعدة تقدمها لنا، وشكراً لك» (3، 4).

✓ إذا لم يحقق طلبك أية نتائج كن أكثر تأكيداً (بلطف وثبات): «إنني آسف ولكن يبدو أن المشكلة التي لفتُ انتباهك إليها منذ بضع دقائق لم تُحل بعد. لذا أرجو إخراج الأطفال من المخزن» تذكر أنك إذا فعلت ذلك فإن الزبون إما سيصاب بالإحراج وينفذ طلبك، أو يشعر بالإساءة وينتقدك لمدة طويلة أمام أي شخص يسمعه (6، 7).

«هل من الممكن الحصول على أية مساعدة هنا؟»

- يميل هذا الزبون إلى الصياح والسباب بشكل فظ ويزعج بقية الزبائن والموظفين.
- يتذمر من الخدمة لديك أمام بقية الزبائن مما يسبب لك الإحراج والشعور بالخجل. وقد يوجه الشكاوى بلهجة مازحة، ولكن هل يدرك الآخرون أنه مازح؟
- قد يدلي بملاحظات مهينة حول مظهر شخص آخر أو جنسه أو عرقه.
- قد يستخدم ألفاظ السباب أو الشتائم أو التجديف بصوت ليس عالياً جداً إنما يكفي لسماعها.
- قد يجادل زبائن آخرين بشأن موقع في صف الانتظار، أو بشأن آخر قطعة بضاعة متوفرة أو أي موضوع لا علاقة له بعملك.
- قد يكون البادئ في مباراة بالتدافع أو التماسك بالأيدي.
- قد يسبب الازعاج بطرق أخرى غير لفظية، مثل رائحة جسمه أو ملابسه.
- ينتقل هذا الشخص غالباً ضمن مجموعة. فهذا النوع من

الناس لا يشعر بالأمان بمفرده. وقد يتشاجر شخصان حول أمر خاص بهما ويصبحان بالتالي صخّابين.

تجنب ما يلي:

- ✗ أن تبادل الصياح. لا ترفع صوتك أبداً بل «اصمت».
- ✗ أن تخنع له، فإن الخنوع يقوي تصرفه الإشكالي. وأنت مدين لزبائنك الآخرين ولموظفيك ولنفسك بإيقاف هذا السلوك المؤذي.
- ✗ أن تتهمه بأنه صخاب، فإن ذلك سيعطيه مبرراً آخر لعدوانيته.
- ✗ أن تناصر أحد المتشاجرين أو تتورط في الشجار سواء شعورياً أو فعلياً.
- ✗ أن تنجرف لأية مجازفة غير ضرورية، إذ إن هذا الشخص سهل الاستثارة وقد يلجأ للعنف.
- ✗ أن تحيز ضد أناس معيّنين. فليس بالضرورة أن تتصرف كل مجموعات الشباب المراهقين بخشونة وبقلة تهذيب.

ماذا نقول كي نحصل على ما نريد

- ✓ عليك أن تعرف ما الذي يقوله زبائنك عنك. إجر مسحاً أو قُم بمقابلات معهم لتعلم إن كانوا راضين عن الخدمة لديك. فإذا لم تستبق الأمور لتلبية حاجاتهم فستضطر للتعامل مع جيش من الصخّابين الذين يشعرون أنه لا بد لهم

من أن يكونوا عدوانيين كي يحصلوا على الخدمة المطلوبة.

✓ يحب بعض المدراء وجود شيء من الضوضاء والمرح لديهم. إنما ينبغي الانتباه إلى أمرين: إن تجمع الأشخاص الضوضائيين قد يشجع سلوكيات مؤذية، كما أنه قد يبعد الأشخاص الذين يفضلون الجو الهادئ.

✓ ادرس طريقة معالجة الازعاجات التي قد تحدث في مؤسستك وخطط لها قبل وقوعها، كي لا تؤخذ على حين غرة.

✓ إذا كلمك زبون بصوت عال وبطريقة غير لائقة هدئه بالاستجابة له بلطف وبتأن. وقد تضطر في البداية لرفع صوتك كي تجلب انتباهه ولكن اخفض صوتك تدريجياً: «إنني أفهمك يا سيدي، والآن دعني أساعدك...» (5، 6) ✓ إذا كان لديه شكوى أبعد المناقشة عن بقية الزبائن، ثم اتبع الخطوات الواردة في الفصل الخاص بـ «المتذمر».

✓ إذا لجأ الزبون إلى أسلوب السباب والشتائم أو أية لهجة مسيئة أخرى قل: «عفواً! إنني أستطيع أن أدرك أهمية حديثك وأرجو أن تدرك أنت أيضاً رغبتنا بعدم سماع اللغة التي سمعتها منك للتو». وللتوضيح قد تضطر إلى إعادة الكلمات المسيئة (1، 3).

✓ إذا كانت ملابس هذا الزبون غير لائقة يفضل البدء بهذا الحديث الاقتحائي: «أود أن أقترح أمراً قد يساعدك على الشعور بالراحة أكثر في هذا المبنى» وقد تضطر للمزيد من التوضيح، إنما التزم في أقوالك بالتعليمات الخطية للشركة.

فهذا الموضوع بالغ الحساسية (5).

✓ في حال حدوث مجادلة بين اثنين من الزبائن بشأن موقع في صف الانتظار أو بشأن سلعة ما اقترب منهما بسرعة. اطرح الأسئلة، واستمع إليهما وتوسط بينهما: «اسمحا لي أن أرى كيف يمكنني مساعدتكما، أريد منكما إبلاغي - كل في دوره - ما الذي حدث وبدون مقاطعة (توجه إلى أحدهما) هل لك أن تبدأ بالحديث؟ (والتفت إلى الآخر) ثم سأسمع منك» (2، 3).

✓ بعد أن تستمع إلى المشكلة اقترح الحل: «الحقيقة أن لدينا قطعة أخرى من هذه السلعة في نافذة العرض اسمحا لي أن أحضرها». وإذا لم يكن الحل بهذه البساطة، قدّم تضحية صغيرة لحل الإشكال: «هل يرغب أحدكما بالتنازل عن هذه السلعة الآن مقابل حسم 10 ٪ على القطعة التي سنحضرها من المستودع؟» (8)

✓ اشكر كلا الزبوين على تعاونهما، واعمل على استرضاء الزبون الخاسر في خلاف ما: «إذا أحببت يمكننا أن نحدد لك موعداً لاحقاً» (7).

✓ إذا وجدت أن الصخابين منهمكون في جدال شخصي قل لهم بكل أدب وتأکید: «أرجو أن تخرجوا من مكاتبنا وتكملوا نقاشكم بعيداً عن بقية زبائننا وشكراً» (1، 3).

✓ إذا تقاتل اثنان من الصخابين اطلب منهما التوقف عن القتال ومغادرة المكان. وإذا لم يستجيبا لك اطلب عناصر الأمن أو رجال الشرطة (10).

خطة العمل

استخدم هذه الصفحات كي تهَيِّ نفسك للتعامل مع الأشخاص صعبى المراس.

الخطوة الأولى: عندما يواجهك شخص صعب المراس سجِّل ما هي أكثر ثلاثة من سلوكياته ضرراً بأدائك وعملك. وركِّز على التصرفات لا على ما تنصّره من القصد والنية خلفها. وتذكّر أنك ستجد صعوبة في تبرير الإجراء التصحيحي إذا لم تستطع ربط سلوك هذا الشخص بمشكلة أنت مسؤول عن تصحيحها.

1.
2.
3.

الخطوة الثانية: باستخدام فهرس التصرفات صنّف هذا الشخص حسب واحد أو أكثر من أنواع الشخصيات. أدرج كل الأنواع التي ترى أنها تنطبق عليه بادئاً بأكثرها صعوبة. ثم اقرأ النصائح المعنية من أجل تزويدك بأفكار وآراء لمعالجة الوضع.

1.
2.
3.

الخطوة الثالثة : سجّل إلى أي مدى تعتقد أنك قد طبقت «الوصايا العشر من أجل التغيير» في تعاملك مع هذا الشخص .

التطبيق تام	التطبيق جزئي	عدم التطبيق	
			1 - ترفع الأفضل
			2 - انصت قبل أن تتكلم، فكر قبل أن تتصرف
			3 - ادخل في الموضوع مباشرة
			4 - غير أفعالهم لا ماهياتهم
			5 - كن نموذجاً للسلوك الذي ترغب به من الآخرين
			6 - لتكن طريقة تعاملك مع الشخص المعني ملائمة له
			7 - اترك مجالاً للكرامة واحترام الذات
			8 - وجه خطابك للمصلحة الذاتية
			9 - أظهر سرورك بالنجاح
			10 - انسحب مع الندم لا الشعور بالذنب

الخطوة الرابعة : استناداً إلى تقييمك لنفسك وفق الخطوة الثالثة تعهد بتطبيق استراتيجيات جديدة للتعامل مع تصرف هذا الشخص . ابدأ بمراجعة الوصايا التي لم تلتزم بها «عدم التطبيق»

هل تضيّع الفرص المتاحة؟ ثم راجع الوصايا التي طبقتها
«جزئياً» أين ترى فرصاً يمكن انتهازها؟ تعهد - على الأخص -
بتفادي ثلاثة إجراءات غير مجدية حاولتها أو فكرت بها في
الماضي:

1.
2.
3.

تعهد بالالتزام بثلاثة استجابات جديدة وقرّر ماذا تقول كي
تحصل على ما تريد.

1.
2.
3.

الخطوة الخامسة: نفذ.

فهرس التصرفات

صنّفنا في هذا الكتاب أنواع الأشخاص صعبى المراس ضمن فئات يبدو على الأغلب أنهم ينتمون إليها. وقد لا تجد بعض الأشخاص - الذين تقابلهم - ضمن هذه الفئات، وقد يجمعون خصائص فئتين مختلفتين. ولكي تتمكن من العثور - بسهولة - على أفضل نصيحة للتعامل معهم، فقد وضعنا هذا الفهرس الذي يتضمن أكثر التصرفات شيوعاً للأنواع الـ 44 من الأشخاص الذين درسناهم. راجع اللائحة بحثاً عن التصرفات الرئيسية التي تميز الشخص الذي تواجهه. ثم اقرأ النصائح في الجزء الثاني من الكتاب لتحصل على المساعدة المطلوبة.

«أرجو ألاّ تعتبر كلامي موجهاً ضدك»	الواخر 288
«أريد من يهتم بطلبي الآن»	الشخص المهم جداً 297
«أشعر أحياناً أن الناس يضحكون علي»	المسكين 282
«أطفال! ما الذي تستطيع عمله بشأنهم؟»	الوصي المهمل 321
«أعدك أن هذه ستكون آخر مرة أسألك عن ذلك»	مصرف الماء 254
«افعل ما أقوله لك أو فتش عن عمل آخر»	المتنمر 173
«أمرّك يا سيدي، كما تريد»	المتملق 231
«أنت! \$! £ % 8; + ! * 8; \$ £ £	الترق 234
«أنت لا تمنع بطباعة وظيفة ابني اليوم بعد الظهر أليس كذلك؟»...	المنافق 194
«أنت لست مشغولاً؟ أليس كذلك؟»	الطفيلي 273
«أنت محظوظ إذ يمكنك الاعتماد علي»	الألق 242
«أنا أسير في المقدمة»	الاستعراضي 179
«انتظر حتى تسمع هذا الخبر»	مروج الإشاعات 270
«انظر إلى هذا، أووه»	المخرب 318
«إنني أبذل كل ما بوسعي»	مخيب الآمال 261
«دعني أقل لك كيف تفعل ذلك»	العارف بالأمور 292
«سأحول لك كل مكالماتي الهاتفية»	المتملص 185
«سأذكرك بخير عند المدير»	الغدار 276
«شخص متردد حتى مع الموظفين الأقل منه»	الخائف 209

العنفة 176	«عليك بالغاء مشاريعك لعطلة نهاية الأسبوع»
الألق 242	عنده شعور مضخم بالآنا وحاجة ملحة للفوز
الأحجية 170	قلما يعطي تعليمات محددة
المتهرب 226	«كيف تطلب مني أن أفعل ذلك؟»
المتذمر 214	«كيف لي أن أحلّق كنسر في حين عليّ أن أعمل مع الديكة الرومية»
البخيل 201	«لا نسألني عن السبب، نفّذ ما أقوله لك»
الصدّيق المضطرب 279	«لا علاقة للشركة بحياتي الخاصة»
البخيل 201	لا يفوض أحداً بأية سلطة
المتهرب 226	لا يلتزم بالعمل ولا يبدي أية حماسة فيه
المتمرد 314	لا يلتزم بتعليماتك
النعامة 182	«لا يمكنني أن أطلب منهم ذلك، سيهاجموني جميعاً»
القادر 246	«لا يوجد مشكلة»
الشخص المهم جداً 297	لديه شعور بأنه يحق له كل شيء
المتمرد 314	«لست أفهم لماذا عليّ أن أفعل ذلك»
الأحجية 170	«لست مضطراً لإخبارك عما أتوقعه»
الينبوع 257	«لقد وصل المشروع الذي عهدت إليّ به في الشهر الماضي إلى مرحلة من التقدم أستطيع أن أوجزها لك وبكل ثقة»
المتذمر 304	«لم أر قلة كفاءة بهذه الدرجة في حياتي كلها»

صاحب الحيوان المدلل 188	«لماذا لا أستطيع الاعتماد عليكم كما أعتمد على مارلين؟»
الاسفنجة 308	«لن أتخذ قراراً متسرعاً بهذا الشأن»
الجبان 191	«لن يقبل رئيسي بذلك أبداً»
الأصم 197	«ليس لدي وقت حالياً»
باني الإمبراطورية 285	«ليس ثمة مجال للنساؤل حول أي قسم يستحق الجزء الأكبر من المخصصات»
اللائم 218	«ليس هذا خطأي»
رجل المثالية 205	«ليس هذا صحيحاً بعد إلى أن أقول إنه كذلك»
المخادع 301	«ليس هذا هو السعر الذي عُرض عليّ صباح اليوم»
الانهزامي 250	«ما الفائدة؟»
المساوم 311	«ما هو السعر الذي ستتقاضاه مني فعلاً»
الْمُنْكَر 222	«من؟ أنا؟»
الأصم 197	«نادراً ما يكون لديه الوقت اللازم للاستماع إلى مشاكل الموظفين»
المتنرد 238	«هذا رأيك أنت»
المتهرب 266	«هل لك أن تساعدني اليوم بعد الظهر أيضاً؟»
الصخاب 323	«هل من الممكن الحصول على أية مساعدة هنا؟»
الخائف 209	«هل من المناسب لي أن أتابع هذا الموضوع»

المتذمر 173	يأمر بدلاً من أن يطلب
صاحب الحيوان المدلل 188	يتجاوب مع الموظفين بقدر حبه لهم
المتنمر 238	يتحدّى سلطتك
الصديق المضطرب 279	يتدنى أداؤه بسبب مشاكله الشخصية
المتذمر 214	يتذمر من نظرائه في العمل
مصرف الماء 254	يتطلب انتباهاً وتدريباً وتوجيهاً إضافياً
النعامة 182	يتفادى المواجهة مهما كانت النتائج
العنفة 176	يتوقع إنجازات هائلة وغير معقولة
مروج الشائعات 270	يثرثر حول الأشخاص الآخرين في المكتب
الوصي المهمل 321	يحضر معه إلى مؤسستك أطفالاً سيئ السلوك
الجبان 191	يخشى المواجهة من أجل مصلحتك
مخيب الآمال 261	يخيب توقعاتك في الأداء
الينبوع 257	يدور حول الموضوع
المنكر 222	يرفض الإقرار بوجود مشكلة في أدائه
المساوم 311	يريد منك أن تبّيعه من الأسعار السارية
المتذمر 304	يستاء بشأن بعض القصور في عملك
الغدار 276	يستحوذ على المديح عن إنجازاتك
المخادع 301	يستغل نقاط الضعف في سياساتك أو منتجاتك
الاستعراضي 179	يستمتع بالوجود في دائرة الضوء
الطفيلي 273	يستهلك كثيراً من وقتك

رجل المثالية 205	يصر على تنفيذ العمل بطريقته «الصحيحة»
الاسفنجة 308	يطرح أسئلة لا نهاية لها حول منتجاتك أو خدماتك
المنافق 194	يطلب منك أن تقوم بأمور لا يود هو أداءها
العارف بالأمور 292	يعرض تقديم المعلومات والنصح في كل مناسبة
القادر 246	يعطي وعوداً قلما يفي بها
المخرب 318	يغادر أماكن العرض وهي بحالة مزرية
الانهزامي 250	يفتقر إلى الرغبة بالنجاح أو الدافع إليه
النزق 234	يفقد أعصابه بسرعة
المتملص 185	يفوض غيره في كثير من الأمور
اللائم 218	يلوم الآخرين على فشله الشخصي
الصخاب 323	يميل إلى الصياح وتوجيه الشتائم
المسكين 282	ينظر إليه الآخرون بعين الشفقة
المتهرب 266	يهتم بعمله فقط
باني الإمبراطورية 285	يهتم بمصلحة قسم واحد ولا يبالي بمصلحة المؤسسة
الواخر 288	يوجه ضرباته إلى النقاط الحساسة
التملق 231	يوجه لك المديح كثيراً ويسخاء بالغ

حلقة بحث ماذا تقول كي تحصل على ما تريد

سام ديب وويل سوسمان

تعتمد حلقة البحث هذه على المعرفة التي حصلتها بقراءة هذا الكتاب. وهي تساعدك على التعامل مع الأشخاص الذين يتحدثون صبرك وقوة احتمالك، وعلى تحقيق المزيد من أهدافك، مع المحافظة على علاقات مُرضية بقدر الإمكان مع الطرف الآخر.

يتم التركيز خلال حلقة البحث على تفادي حدوث السلوك الإشكالي أكثر من مجرد معالجته، لأن استباق الأوضاع المحيطة أسهل من معالجتها بنجاح. وهكذا، فإن حلقة البحث هذه لا تدور حول التعامل مع الأشخاص المحيطين بقدر ما تدور حول منع الأمور من الوصول إلى تلك المرحلة.

سوف تساعدك حلقة البحث هذه على استنباط خطة

للحصول على أفضل النتائج مع شخص يزعجك حالياً في محيط عملك. قد يكون هذا الشخص رئيسك أو زميلك، أو موظفاً لديك أو أحد زبائنك، إنما المهم أنه يخالف هواك بكونه عدوانياً جداً أو سلبياً جداً، كثير المطالب أو متبلداً لا مطالب له البتة، كثير الثثرة والكلام أو صامتاً يخل بكلمة، أو يخيب أملك وتوقعاتك بطريقة أو بأخرى.

ما الذي ستحققه لي حلقة البحث هذه؟

إليك ما ستجنيه منها:

- التعرف الإيجابي على الشخصيات التي تحتاج للمزيد من النجاح معها من أصل الشخصيات الـ 44 المدرجة في هذا الكتاب.
- التأكد من مدى شيوع أو ندرة الأشخاص الصعيبين الذين تواجههم.
- خبرة مؤلفي الكتاب الشخصية في تطبيق «الوصايا العشر من أجل التغيير» على الأشخاص الصعيبين.
- اختبار يحدد لك مدى نجاحك في تطبيق كل من الوصايا على الأشخاص الذين يسببون لك الاحباط.
- التعرف على سبب عدم نجاح تصرفك الحالي مع هذا الشخص.
- وأخيراً، خطة مكتوبة لتحقيق نتائج أفضل.

طريقة التنظيم

تستخدم حلقة البحث ثماني خطوات تساعدك على التعامل بفعالية أكثر مع الأشخاص الذين يتحدون صبرك واحتمالك.

الخطوة الأولى: تعرّف على أسلوبك المعتاد مع الأشخاص الإشكاليين: هل أنت شخص حاد الطبع أم خجول أم ساحر أم حلال المشاكل؟

الخطوة الثانية: حدّد الشخص الذي يتعبك أكثر من غيره: هل هو رئيسك أم زميلك؟ هل هو موظف لديك؟ أم أنه شخص تخدمه؟

الخطوة الثالثة: أجرِ على نفسك اختبار «الوصايا العشر من أجل التغيير»: هيأنا اختباراً من 20 فقرة لتقييم تصرفك مع الأشخاص الصعبين بالاستناد إلى الأسس الواردة في هذا الكتاب. وعليك أن تجريه على نفسك فيما يتعلق بالشخص الذي حددته في الخطوة الثانية.

الخطوة الرابعة: حلّل نتائج اختبارك: هل أنت مسرور بالعلامة التي نلتها في الاختبار؟

الخطوة الخامسة: هنئ نفسك: إنك تستحق الثناء على جهودك الطيبة. وسنحتفل بنجاحك.

الخطوة السادسة: اعترف بمخالفاتك للوصايا: ما الذي يمنعك من أن تفعل وتقول كل الأشياء الصحيحة الواردة في هذا الكتاب؟

الخطوة السابعة: الزم نفسك بسياسة جديدة: ما هي خطتك بالتحديد لتصبح أكثر تأثيراً على غيرك؟ ما هي الأمور التي ستفادها؟ ما الذي ستقوله وتفعله بشكل مغاير بعد حلقة البحث هذه؟

الخطوة الثامنة: احصل على الدعم لسياستك الجديدة: اطلب المشورة من شخص تثق بحكمته قبل المبادرة إلى تنفيذ خطتك.

الأشخاص المشاركون

توجه حلقة البحث هذه إلى أي شخص يرغب بالحصول على نتائج أفضل مع الأشخاص الصعبين .
من الذي سيحصل على الفائدة الأكيدة؟ الباعة: الذين يحتاجون لعلاقات أفضل مع زبائنهم. السكرتيرات: اللواتي يرغبن بإرضاء رؤسائهن والتعامل مع نظيرتهن بكفاءة أكثر. المشرفون: للحصول على مردود أفضل من موظفيهم. المدرسون: الذين يسعون لنتائج أفضل من التلاميذ والإداريين والزملاء. الاختصاصيون الصحيون: لكونهم مضطرين للتعامل مع أشخاص صعبين في مجال العناية بالصحة. إضافة إلى أي مدير (أو والد) لا يشعر بالرضى والسعادة بشأن نجاحه / أو نجاحها في التعامل مع الآخرين.

ما الذي يميز حلقة البحث هذه؟

1 . يتلقى المشاركون فيها نسخة موقعة من كتاب «ماذا

- تقول كي تحصل على ما تريد» ونشرة شاملة تتضمن المعلومات الضرورية كافة لمتابعة المشرف عليها.
- 2 . يتلقى المشاركون - The concentrator وهو أداة فريدة تساعد على فهم الأشخاص الصعبين .
- 3 . تحدد مدة حلقة البحث حسب المجموعة : إما نصف يوم (3,5 ساعة) أو يوم كامل (5 ساعات) .
- 4 . يمكننا بعد حلقة البحث أن نهى جلسات استشارية وتدريبية للمدراء الذين يستفيدون من الاستشارات الخاصة .
- 5 . تُصمم حلقة البحث بحيث تضمن أن المعرفة التي سيحصل عليها المشاركون تنطبق على الأشخاص الصعبين الذين يواجهونهم . ومن المؤكد أن الكتاب، والنشرة، والمشرف، جميعها مفصلة على قياس كل من المشاركين .
- 6 . يقوم أحد مؤلفي الكتاب سام ديب أو ليل سوسمان بإدارة حلقات البحث شخصياً .

هل يمكن إجراء حلقة البحث في شركتي

يمكن تقديم حلقة البحث إلى موظفيك في أي موقع تختاره. ويتفاوت العدد المثالي للمشاركين بين 20 و50 شخصاً: يتم تعديل حلقة البحث في موقع العمل - بعد التشاور معك - بحيث تلائم جو شركتك وتلبي احتياجات تطوير موظفيك.

يرجى الاتصال هاتفياً أو الكتابة إلى العنوان التالي من أجل
تحديد موعد حلقة البحث أو لاستلام نسخة عن النشرة الخاصة
بها:

Sam Deep
Seminars by Sam Deep
1920 Woodside Road
Glenshaw, Pennsylvania 15116
1-800-526-5869