# الفصل التاسع

## قل إنك آسف ، فقط عندما تكون مخطئاً

## *Say You're Sorry Only When You're At Fault*

السيدات من المحتمل أن يقلن " إني آسفة " أكثر من أي عبارة أخرى في قاموس أي لغة . ( يستخدم الرجال أيضاً العبارة ؛ ولكن غالباً ، أقل كثيراً ؛ سوف نناقش هذا فيما بعد في هذا الفصل ) يبدو أنهن يقلنها أكثر من " أشكرك " ، أكثر من " من فضلك " وحتى من الممكن أكثر من " لا " . مثل العبارة " أنت تعرف " " إني آسفة " قد أصبحت شائعة تقريباً مثل البهارات في معظم المحادثات .

بدلاً من أن تخدم كاعتذار ، كما كان القصد بها في الأصل ، قد أخذت شكل عبارة متعددة الألوان بحيث تطبق على عدد من المواقف . إنها تستخدم لافتتاح مواجهة ، لتهدئة آخرين ، لإعطاء لمسة ناعمة على العلاقات المتوترة ، أو لإغلاق باب جدل ساخن ، بين أسباب أخرى . تذكر آخر مرة



obeikandi.com

قلت " إني آسف " – هل كنت تعني حقيقة الاعتذار ، أو استخدمتها لتجنب ، صراع ، أو لتخفيض درجة غليان توترات ؟

تبدأ السيدات المحادثات بعبارة " إني آسفة " كما في " آسفة لمضايقتك" أو " آسفة للمقاطعة ، ولكن عميلنا هنا " ، حتى لو كان ليس للعبارة مكان في المناقشة . " إني آسفة " ليست مرادفة لعبارة " اعذرني " أو " سامحني " ، على الرغم من أن بعض السيدات يعتقدن أنها كذلك . العبارة استخدمت بإفراط إلى حد لافت ، واستخدامها مراراً وتكراراً يحطم معناها القوي . إذا كنت تعني " اعذرني " استخدم " اعذرني " ، وليس " إني آسفة .

يقول القادة إنهم آسفون فقط عندما يكونون مخطئين . إنهم يستخدمون العبارة للتعبير عن ندم أو أسف يتعلق بالدور الذي قاموا به في موقف أو مشكلة ، مثل ارتكاب أخطاء بدون مبالاة في تقارير مصروفات ، أو سوء مناولة عميل غير راض . إنها اعتراف بالمسئولية ، وليس اعتذار عن أداء ضعيف . عندما تستخدم على وجه صحيح ، فإنها تقال على فترات متباعدة ، وبصورة مقتصدة . نتيجة لذلك ، تأتي أيضاً ، كما لو كانت أكثر إخلاصاً .

إننا نجد متعة في أن مبدأ القيادة هذا ، لم ولا تمر عليه المناقشات أبداً مر الكرام . إنه يولد المحادثة ، ويثرى المناقشة . يجادل الكثير من السيدات بأن " إني آسفة ، ليست مزعجة ، كما نقول إنها كذلك . إنهن يعتقدن أنها تعبر عن التعاطف مع موقف شخص ما آخر . ومع ذلك ، توجد طرق أكثر وضوحاً لتوصيل التعاطف منها في حالة استخدام الاعتذار .

تضعف المبالغة في الاعتذار سمعة القائد ، وتحطم مصداقيته ( أو مصداقيتها ) . تصور ملازم أول في ميدان المعركة ، تستعد لإرسال قواتها إلى أعلى تل لمهاجمة قوات عدو . بالتأكيد لا تبدأ إصدار أمرها بالقول " إني

آسفة " كما في " آسفة لإرسالكم أعلى التل لتضعوا أرواحكم على خط النار ." فعل هذا سوف يعرض دورها للشبهة كقائدة ، وبالتأكيد سوف يحطم موقفها . أوقات الشدة والخطر ، هي بالضبط عندما يجب أن تكون قوة القائد واضحة ، وليست باهتة نتيجة الاعتذارات الضعيفة . توجد أماكن وأوقات للاعتذارات ، ولكن القادة يعرفون أن تلك المواقف قليلة وبعيدة فيما بينها .

إذا كنت آسفة حقيقة بسبب شيء ما قد فعلتيه ، حينئذ يكون الاعتذار حتمياً . ولكن لا تعتذري بصورة متكررة عن نفس الخطأ أو الغلطة . إنه يشعل من جديد المشاعر السيئة ، ويفترض أنك قد تكونين ذات شخصية مريضة ذهنياً . لا تقفي كثيراً عند الموقف أو تذكّري الآخرين به ، تحركي إلى الأمام وأنسيه تماماً . أقض المزيد من الوقت في اقتراح حلول أو طرق لتصحيح الخطأ بدلاً من الاعتذار عن دورك في خلق المشكلة . يجب أن يكون تركيزك على التقدم ، على المستقبل ، وليس على أخطاء الماضي .

عندما تجدي نفسك تستخدمين عبارة " إني آسفة " بصورة متكررة في حياتك اليومية ، قد تكون إشارة تحذير بأنك تبالغي في التزاماتك ، وأدائك تحت المستوى المطلوب . إذا كانت الالتزامات التي تأخذينها على عاتقك روتينياً لا تسير كما هو مخطط ــ إذا كنت على نحو متكرر تلغي ارتباطات غداء العملاء ، أو تتجاهلي أمسيات نهاية الأسبوع التي تقضيها خارج البيت مع صديقاتك أو زميلاتك ــ قد تحتاجين إلى اتخاذ خطوة إلى الوراء وتفحصي أولوياتك . قد تكوني تحاولين أن تفعلي أكثر مما يجب . ينبغي إلا تحتاجين إلى الاعتذار مراراً وتكراراً .

أو ربما تكوني ممن يقبلن أشياء ليس لديك ما تفعلينه من أجلها ، انطلاقاً من الإحساس بالذنب ، الإحساس بالذنب والاعتذارات يسيران جنباً

إلى جنب . غالباً تشعر السيدات بالذنب لعدم أداء ما يكفي ، أو الرغبة في أنهن يستطعن أن يفعلن المزيد ، ويعتذرن لكي يعوض النقص المدرك في الإجراءات . على سبيل المثال ، لنفرض أن صديقتك طلبت منك مساعدتها طوال أيام نهاية الأسبوع للتحرك خارج المدينة ، وهذا يتصادم مع خططك لقضاء الأجازة ، أو لنفرض أنك فقط ليس لديك الوقت لحضور اجتماع جمعية الآباء والمدرسين في مدرسة طفلك . تودين أن تفعلي الكثير ، ولكن أحياناً لا تستطيعين . عندما تلاحظين أنك تعتذرين إلى حد ما أكثر مما يجب، فإن عليك أن تفحصي أولوياتك : هل تعشين الحياة التي تريدينها ؟ إنك تحتاجين إلى قبول مسئولية الاختيارات التي تتخذينها ، وتناضلي من أجل ما هو أفضل من الحالي ، عندما تكتشفي أن أولوياتك ليست متناسقة ، أو إذا تغيرت . ولكن لا تعتذري عن تلك الأولويات .

كانت أولويات Angie بالتأكيد مرتبة وفي تناسق أثناء رحلتها إلى هاواي ، ولكن عندما ظهر موقف مثير أثناء مناسبة دينية ــ بصفة خاصة مساء يوم جمعه ــ وجدت نفسها تعتذر كما لو كانت إلى حد ما مخطئة .

## الاعتذارات غير الضرورية تؤدي إلى وضع اللوم في غير مكانه

***Angie***

في بداية رحلتي كضابطة شئون عامة في هاواي قابلت موقفاً غريباً ، حتى تدريب سلاح المارينز لم يستطع أن يعدني لمواجهته : حوت العنبر ، 20 قدماً طولاً ميتاً وقد قذفت به المياه على أحد شواطئ القاعدة العسكرية ، وقد أعطاني رئيسي مسئولية تعبئة الموارد اللازمة للتعامل مع الموقف .

كمواطنة من متشيجن ، أعرف بروتوكول التعامل مع غزال ميت عبر الطريق السريع ــ تستدعي الشرطة ، وهم يتولون أنجاز المهمة . ومع ذلك ، التعامل مع حوت ميت على سواحل هاواي موضوع أكثر تعقيداً إلى حد ما . الموضوعات البيئية مثل حيتان الشواطئ حساسة في هاواي ، وحتى أكثر حساسية عندما تشترك المنشآت العسكرية . في الحال ، بدأت أجرى اتصالات ميدانية مع مجموعات وسائل الإعلام والمجموعات البيئية التي لديها اهتمام بالتعلم عن الحيتان . فيما بين إجراء تلك المكالمات ، كنت أيضاً أجرى اتصالات تليفونية مع قادة مارينز متنوعين لتطويق المنطقة ، وللمساعدة في جذب الجيفة إلى البحر ، وأن أحيط كل فرد في وحدتي علماً بالموقف . ومما جعل الموقف أكثر تحدياً ، مع ذلك ، كان اليوم " مساء الجمعة " ، حيث يتوقف ــ العمل في هاواي ، ويتجه معظم الضباط ذوي الرتب العالية إلى ملاعب الجولف لممارسة هذه الرياضة .

كنت أعرف إذا طلبت منهم العودة إلى القاعدة ، فإن ذلك يمكن أن يمثل استفزازاً وعبئاً ثقيلاً ، ولأني أجريت المكالمات إلى الضباط ، فإني كنت أتوقع كم سوف يسبب لهم ذلك من ضيق . عموماً ، أعرف كم كنت أشعر عندما استدعيت للعمل بعد أن بدأت راحتي الأسبوعية . انطلاقاً من إحساسي بالذنب لأني أفسدت عليهم مبارياتهم ، بدأت محادثتي بشيء ما كهذا : " الضابط كولونيل Jones ، آسفة لإزعاجك ، ولكن يوجد حوت ميت على شاطئ Orange . " " الضابط كولونيل Alex ، آسفة لإزعاجك ، ولكن يلزمك العودة للعمل للمساعدة في تناول هذا الحوت . " و " الرائد Davis ، نعم يوجد حوت ميت ، إني آسفة . "

تقريباً ، في منتصف قائمة الأفراد الذين أحتاج إلى استدعائهم إلى القاعدة ، قاطعني رئيسي . قبل أن ينطق بكلمة ، أستطيع أن أقول من نظرته المتجهمة بأنه على وشك أن يقول شيئاً خطيراً . توقعت أن أسمع أن الموقف أصبح أسوأ مما كان عليه أصلاً قبل أن أبدأ اتصالاتي . هل كان يوجد اثنان من الحيتان ؟ هل كان الجمهور يتهم سلاح المارينز بلعبة كريهة في سيناريو الحوت الميت ؟ هل كان على ذلك الموقف أن يواصل سخافاته طوال الراحة الأسبوعية ، مما يزلزل خططي لنهاية الأسبوع ؟ أعددت نفسي لسماع أخبار سيئة . بدلاً من تزويدي بوابل من المعلومات سألني سؤالاً غريباً .

– " أيتها الملازم ، هل قتلت الحوت ؟ "

مرتبكة ، ومعتقدة أنني لم أسمعه بوضوح ، سألت ، " ماذا ، سيدي ؟ "

– " أيتها الملازم ، هل قتلت الحوت ؟ سألني مرة ثانية .

أخذتني المفاجأة المباغتة بالكامل ، واعتقدت أنه ربما يكون مجنوناً . " آسفة سيدي . لم أفهم ما تقوله . كيف أستطيع أن أقتل الحوت ؟ لقد كنت في مكتبي طول المساء . " حسناً ، Angie ، كنت أنصت إليك وأنت تتكلمين تليفونياً مع كل فرد ، ورفقائهم معتذرة عن الحوت الميت على الشاطئ . " . كانت إجابته هكذا .

الآن ، كان الرائد Mark Rosa شخصية سوية تماماً بصورة طبيعية، ولكنه يبدو جاداً على نحو خاص ، ولذلك عرفت أنه يحاول أن يبدي رأياً . ولكنه فاجأني وأربكني بأسئلته . هل أنا في مأزق ؟ هل اعتقد جاداً بأن هناك شيئاً ما يربطني بالحوت ، تساءلت مع نفسي ؟ صدمني سؤاله الغريب . أخبرته مرة أخرى بفضول ولكن بارتباك أيضاً ، " لا ، سيدي " لم أقتل الحوت . ماذا تعني ؟ " .

" أيتها الملازم ، توقفي عن الاعتذار . توقفي عن القول بأنك آسفة عن الحوت الميت . توقفي عن القول بأنك آسفة عند طلبك أن يؤدي الأفراد وظائفهم . لا أحد يريد اعتذارك . إنهم فقط يريدون أن يعرفوا ماذا يفعلون ، ومتى يفعلونه . هل فهمتي ؟ " .

فهمتها ، إلى حد ما . فهمت بأنه يحاول أن يمنعني من الاعتذار عن شيء ما لم يكن غلطتي . ولكن يبدو كما لو كان قد بالغ قليلاً في عرض رسالته . لماذا أزعج نفسه باعتذاراتي التي لم يطلع عليها النهار ، حتى أيام قليلة فيما بعد ، عندما آخذ فرصتي للتفكير فيها . وحينئذ ، حدث أنني كنت واحدة من السيدات القليلات اللاتي عملن معه في سلاح المارينز ؛ إنه قد أعتاد النغمة الآمرة التي يعتبر الرجال أكثر ميلاً إلى استخدامها في أماكن العمل .

عندما يتحدث الرجال ، فإنهم لا يعتذرون ، وهذا هو السبب في أن اعتذاراتي أزعجت الرائد Rosa . أنه رأي اعتذاراتي على أنها غير ضرورية وغير منتجة ، وفسرها على أنها علامة ضعف . أستطيع أن أفهم وجهة نظر . عندما فهمت منطقه ، عملت بجديه لألغي " إني آسفة من قاموسي . "

منذ تلك الواقعة ، قد استمريت في محاولة تغيير عبارة " إني آسفة " بعبارات تعكس بصورة أكثر دقة ما أعنيه . على سبيل المثال ، إذا كنت في سبيلي لمقاطعة شخص ما سوف أقول " أعذرني " . في بعض الحالات ، كيف أستطيع أن أساعد ؟ تكون مباشرة أكثر في الموضوع عند تقديم التعاطف بالنسبة لموقف غير سعيد ؛ " إني آسفة " ليست ملائمة ما لم يكن على سبيل المثال ، لديّ شيء ما أفعله مع زميلة تفقد وظيفتها ، أو صديقة

في خلاف مع خطيبها ، وإذا شعرت بأني غاضبة أو مرتبكة ، لا أعتذر عن تلك الأحاسيس .

ولكن يجب عليّ أن أمنع نفسي من استخدام " إني آسفة " لمجرد أن انسحب من المناقشة بدلاً من حل الصراع . لقد وجدت أن قول " إنني آسفة"، لا يحل المشكلة ، أنه فقط يطيلها ، وربما يجعلها أكثر سوءاً .

**لا تعتذر عن الظروف التي ليس لديك عليها أية سيطرة . المبالغة في الاعتذار يمكنها أن تحطم حضورك الآمر ، وتنال بشدة من مصداقيتك التي بذلت الكثير من أجل اكتسابها .**

## الاعتذارات تضع المواجهة جانباً ولكنها لا تخاطب الموضوع

***Angie***

زوجي Matt وأنا نتمتع بعلاقة عظيمة ، صريحة وأمينة . لقد عملنا بجدية في الاتصال . بالتأكيد ، في أول زواجنا أجرينا نحن الاثنين مناقشات نمطية : " لماذا لا تستطيع وضع الكرسي في مكانه ؟ " " هل عليّ أن أعد العشاء كل ليلة ؟ " أو " لماذا لا تستطيع أن تسحب معجون الأسنان من أسفل الأنبوبة ؟ " ناقشنا أوضاعنا حول هذه المسائل بصورة انفعالية وبالتفاهة التي كانت عليها هذه الموضوعات ، إلى أن انتهينا منها .

ولكني بدأت ألاحظ أن حالات عدم الاتفاق الأكثر خطورة ، مثل تلك المتعلقة بالمال ، مستقبلنا ، كم عدد الأطفال الذين نخطط لأن يكونوا لدينا ( إن شاء الله ) ، وأين سوف نقيم ، لم أكن أدافع عن موقفي بنفس الانفعال .

في الواقع ، في أي وقت كنا ندخل في مناقشة ساخنة ، حيث كانت وجهات نظرنا متباينة ، كنت أحاول أن أنهي الحوار غير المريح بعبارة " إني آسفة " قد أقول " إني آسفة ، كان ينبغي عليّ إلا أبدأ هذه المحادثة . " أو " إني آسفة، ولكن ، هذا ما أراه ، كطريقة للإعلان عن رحيلي بطلقة مدوية ، وأذهب بعيداً . حقيقية ، أي شيء لكي أتفادى استمرار المناقشة .

إنني صانعة سلام . أكره الصراع ولا أحب الجدل ، لذلك ، المناقشات الساخنة مع الشخص الذي أحبه لا تكون في الواقع مريحة . كان الحل عندي إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن . ومع ذلك ، لاحظت أننا كنا نتصارع أكثر وأكثر حول نفس الموضوعات . لا أعرف عدد المرات التي ناقشنا فيها أين سوف نستثمر أموالنا ، أو كيف سوف نستطيع شراء منزل في لوس أنجيلوس ، حيث كنا نعيش في ذلك الوقت ، ولكن انبثقت هذه الأشياء وفرضت نفسها على المناقشات كثيراً . لأننا لم نصل أبداً إلى اتفاق حول موضوع شديد الحساسية أو حل الأشياء من الجولة الأولى ، كنا قد حكمنا على أنفسنا بتكرار نفس الحوارات مرات ومرات . إنها تشبه النافورة التي تأخذ المياه من مصدر لتعيدها إليه مرة أخرى وهكذا.

أدركت أننا عندما كنا نصل Matt وأنا إلى نقطة في أي حوار ( أي حوار ضخم ) ، حيث يكون من الواضح أننا اختلفنا ، بدلاً من التركيز على كيفية الوصول إلى حل وسط ، كنت انسحب من الصراع بالقول " إني آسفة " مع أن غرضي كان تقريباً تجنب المواجهة ــ فعلياً ، لوقف المناقشة نهائياً ــ كان Matt يفسر اعتذاري ، على أنني قبلت موقفه . اعتقد بأنني أخبره بأن الخلاف كان غلطتي ، وأننا كنا نستطيع تجنبه لو لم أعبر عن رأيي ودفعت الموضوع إلى حلبة الجدل . وعندما نتعرض مرة أخرى لنفس الموضوع

ندخل في جولة صراع أخرى ، لأنه افترض أننا قد وصلنا إلى اتفاق ، بينما في الواقع ، ذلك لم يحدث .

بمجرد أن رأيت هذا النمط ، بذلت جهداً واعياً لإبقاء المناقشات قائمة، بدلاً من تفاديها . عملت بجدية واجتهاد للتأكد من أنني قد عبرت عن كل أفكاري وآرائي وأنني أنصت إلى آرائه وأخذتها في الاعتبار بدقة . منذ أن توقفت عن الاعتذار حققنا تقدماً ملحوظاً . بالتأكيد كان هناك اللحظات غير المريحة ( ولا تزال حتى الآن من وقت إلى آخر ) . ولكننا قد نجحنا في تناول موضوعات صعبة بصورة ناجحة ومعالجتها مباشرة . أيضاً ، أشعر برضا أكثر حول علاقتنا ، لأننا نتصل كشخصين متساويين .

جزء من النجاح يرجع إلى ثقتي في وجهة نظري . وجدت أنني كلما كنت متأكدة من موقفي فإني أعبر عن رأي بمزيد من الارتياح ، وبأقل حاجة إلى الاعتذارات لتفادي الحوارات المثيرة للاختلاف . لقد رأيت بعض أفضل الحلول تأتي من أكبر الاختلافات . مع أنها غير مريحة في بعض الأوقات ، فإن المواجهة تكون الأفضل من الهروب إذا أخذت بصورة جيدة . وهذا يبدأ بعدم استخدام اعتذارات .

**لا تستخدم الاعتذارات لكي تلطف من المواقف الصعبة أو العلاقات ذات الطرق المسدودة . أن تكون لديك الشجاعة لمواجهة الموضوعات الصارمة سوف يساعدك على حلها . وتستطيع إقامة علاقات أقوى . تنحية الموضوعات جانباً باعتذار ما سوف يسمح فقط بجعلها أكبر اضطراباً وأكثر سوءاً .**

ومع أنه من المحتمل أن السيدات بصفة خاصة يسرفن في استخدام " إني آسفة " إنهن بكل المقاييس لسن وحدهن . الرجال ، بالتأكيد يستخدموها

أيضاً . شاهدت Courtney مباشرة التأثير الذي يحدثه " إني آسف " عندما استخدمه اثنان من الرجال تحت إمرتها .

## مع تزايد اعتذاراتك ، سوف تقل مصداقيتك

***Courtney***

ربما ، لأن من النادر أن يقول الرجال " إني آسف " عندما قالها العريف Reynolds في كل وقت ، فقد لاحظتها . كان يعتذر بإسراف بالنسبة لمواقف في محاولة لكي يؤثر في أولئك المحيطين به . على سبيل المثال ، عندما كان يتأخر عن العمل ، كان سوف يعتذر ويدشن تفسيراً مطولاً حول كيف أن ابنته التي تبلغ من العمر 6 سنوات . لم تتعاون في ارتداء ملابس مدرستها ، وكان عليه أن ينتظرها ، حيث أنها مسئوليته لتوصيلها بسيارته إلى المدرسة ، وكم هو آسف أنها جعلته يتأخر مرة أخرى . أو أنه لم ينجز المهمة المكلف بها في موعدها ، وبالتالي لم يلبي الوقت النهائي ، ويذهب إلى أقصى حدود الحماسة في الاعتذار بالنسبة لهذا التأخير . لم يأخذ الكثير من الوقت لكي أرى أنه كان يعتذر بشكل روتيني لضعف أدائه .

إحدى المرات ، بعد فشله في اختبار آخر للياقة البدنية ، جاء العريف Reynolds ليعتذر لأنه كان سبب في إحباطي . أخبرته " أيها العريف ، لا تأسف لأنك سببت لي الإحباط ، إنني قلقة لأن أداءك الضعيف ، سوف يحول بينك وبين الترقية . "

على الرغم من أنه حاول أن يلقي باللوم تبريراً لضعف أدائه على آخرين – ابنته ، زملائه في العمل ، زوجته ــ كان واضحاً لدى أن اعتذاراته أشارت إلى عدم استعداده لتحمل مسئولية نفسه . نتيجة لذلك ،

ضاعت منه بعض فرص ترقية مساره المهني القيمة ، لو أنه تناول الأشياء الدقيقة في عمل كل يوم ، ومن ثم ، فإني بالتأكيد لم أستطع أن أثق به مع مزيد من المسئولية . لأنني لم أكن أعتقد أنه كان يستطيع العمل بصورة مستقلة ، على سبيل المثال ، لم أعط أسمه كمرشح للانتشار المرغوب جداً إلى هونج كونج . لقد حطمت الاعتذارات نمو مساره المهني بتحطيم ثقتي في قدراته .

في المقابل ، كان هناك العريف Nguyen . كان Nguyen مارين متميز ؛ يبحث باستمرار عن فرص لتقديم مساعدة إضافية فيما وراء واجباته العادية ، التي يؤديها على خير ما يرام . أكسبته أخلاقيات العمل واتجاه عدم الاعتذار سمعة إيجابية ، وقد شعر بثقة في قدراته وأخلاقياته . ولكن كأي فرد آخر لم يكن كاملاً .

في أحد الأوقات أثناء الانتشار ، فقد قطعة أساسية من المعدات – كاميرا ذات حامل ثلاثي الأرجل تساوي ما يقرب من 3.000 دولار. الآن يحتفظ سلاح المارينز بسجلات دقيقة عن كل قطعة من المعدات تحت رعايته . مجرد فقد ترس خطير جداً . في " المدرسة الأساسية " إذا فقدنا جزءاً من معدة ، لم يكن من غير المألوف لفصيلة بالكامل من 50 فرداً أن يجبروا على بذل ساعات يطوفون الغابات بحثاً عن حقيبة تروس قيمتها 10 دولارات . لذلك ، تصور فقد شيء ما يساوي 30 ضعفاً ذلك المبلغ – لم يكن حسناً .

إدراكاً لخطورة الموقف ، جاء العريف Nguyen مباشرة في الحال ليقول لي الخبر السوء ، وليقدم اعتذاراً بسيطاً . لم يستطرد في الاعتذارات ، أو يحاول إلقاء اللوم على شخص ما آخر ، على الرغم من وجود آخرين

كثيرين مثل طاقم السفينة ، أو الذين يتناولون أمتعة الجيش على المعابر والطرق ، الذين يعتبرون أكثر عرضة للوم منه . لقد قبل مسئوليته الشخصية، وعبر عن ندمه قائلاً ، " الحامل ثلاثي الأرجل الذي استخدمناه في انتشارنا فقد ؛ إنها غلطتي ، وأنا آسف . " اعتذاره الصادر من القلب ، ولكنه موجز أثر فيّ .

إنني كضابطة مسئولة عن أي شيء تفعله وحدتي أو تفشل في فعله ، ولذلك ، في النهاية فقد الحامل الثلاثي مسئوليتي . ولكن معرفة أن الفقد كان خارج عن الطبيعي بالنسبة للعريف Nguyen جعل الوضع أكثر سهولة لتفسير الموقف . واستيفاء أكوام العمل الورقي لتبريره . لديّ الكثير من حرية التصرف في تأديب أفراد المارينز الذين تحت سلطتي وخاصة من يفقد أشياء من ممتلكات سلاح المارينز . في حالة العريف Nguyen ، لم أشعر بالحاجة إلى وضع مذكرة رسمية تدينه في ملفه لندمه وقبوله المسئولية ، أثبت فهمه لمدى الخطورة التي كان عليها الموقف . ومع ذلك ، انتهزت الفرصة لأجري معه مناقشة جادة حول أهمية المحافظة على ممتلكات سلاح المارينز . لقد اخترت أخف جزاء ممكن بسبب مصداقيته . نتيجة لذلك ، لم يكن لهذه الواقعة أي تأثير على سجل أدائه . لو أن العريف Reynolds هو الذي فقد الحامل الثلاثي ، كنت سوف أكون أشد قسوة في مجازاته .

شعر العريف Nguyen بذنبه لتورطه الفعلي في الفقد ، الذي أعطاه مصداقية في عيني . ومما يدعو للاهتمام ، غالباً تشعر السيدات بالذنب بالنسبة لمواقف تورطهن أو مسئوليتهن فيه قليلة ، أو ليس لهن تورط على الإطلاق . أنهن يفقدن رؤية أين تبدأ مسئولياتهن وأين تنتهي ، والذي قد يفسر لماذا " إني آسفة " ، تأتي أسهل كثيراً ، وأكثر تكراراً بالنسبة لهن .

**الاعتذارات ليست بديلاً عن الأداء ، ولا تستطيع أن تعكس التخريب الذي قد حدث بالفعل . الاعتذارات المتكررة تعرض مصداقيتك للشبهة كقائد بافتراض أن أداءك الذي تحت المستوى المطلوب هو القاعدة وليس الاستثناء .**

لا يعني هذا أنني لم أجرب ذنوب في غير موضعها . لقد تعرضت ، مع ذلك إلى مواقف تضمنت الأصدقاء والأسرة .

## إنك لا تستطيع مساعدة الأفراد الذين لا يريدون مساعدة أنفسهم

***Courtney***

أنني عادة لا أخلط بين المال والصداقة ، ولكن عندما اقتربت مني صديقتي Kristina في بداية عام 2003 وطلبت اقتراض مبلغ 1,500 دولار لتغطية ديون لم تكن تستطيع دفعها حالياً ، وافقت . كان المبلغ لافتاً كقرض ، ولكنها كانت صديقة وأردت مساعدتها . عندما طلبت اقتراض أموالاً أخرى بعد سنتين ، مع ذلك ، كان عليّ أن أقول " لا " . " إني آسفة " " لا أستطيع مساعدتك هذه المرة " . بعد ذلك ، أجريت حواراً مع نفسي . لماذا أشعر بأني مذنبة ؟ لماذا كنت اعتذر ؟ موقفها المالي الضعيف لم يكن من صنعي . في الواقع ، قد حاولت بالفعل المساعدة .

المرة الأولى التي طلبت Kristina مني الأموال ، أجبتها بشرط واحد : أن تسمح لي بأن أراجع مركزها المالي ، حتى نستطيع أن نضع معاً ميزانية لكي تتبعها . لقد كنت دائماً مهتمة بالتمويل الشخصي ، ومشوشة



obeikandl.com

حول ميزانيتي الخاصة ، لذلك شعرت حقيقة بأنني أستطيع مساعدتها لكي تعمل من خلال موقفها الذاتي . لم يكن لديها مكان آخر تذهب إليه ، وكانت قد وصلت في إنفاقها إلى الدولار الأخير ، وكانت تبدو أنها ترغب في الخروج من دائرة الإسراف في الإنفاق ، التي وجدت نفسها في داخلها ، ولذلك ، وافقت . كنت مقتنعة بأني أستطيع أن أظهر أخطاء طرقها ، وأعطيها خطة مضمونة وسهلة جداً لكي تقف على أقدامها مرة أخرى .

عندما درست بدقة مركزها المالي ، رأيت بأنها كانت تكسب أموالاً جيدة ؛ إنها كانت ببساطة تنفق أكثر من دخلها ، كانت تتناول بصورة متكررة عشاء خارج البيت في مطاعم باهظة التكاليف ، تشتري ملابس مصممي الأزياء ، وتعطي هدايا ثمينة للأصدقاء ، والنتيجة كانت قاسية إلى حد أنها لم تستطع أن تدفع أقساط الرهن وفواتير المرافق في نهاية الشهر . لقد استطاعت أن ترى عاقبة ما كانت تفعله ، ولكنها لم تستطع أن تكسر النمط الذي تعيشه .

أمضينا ساعات نحلل أين تذهب أموالها ، وأنشأنا ميزانيات لكل وجه من أوجه حياتها لضمان أنها تستطيع أن تضع إنفاقها تحت السيطرة ، وتشق طريقها خارج الديون . التزمت بأنها تتمسك بالخطة ، واعتقدت أنها على الطريق إلى الوضع السوي . ثم دعيت إلى حفلة صاخبة في منزلها ، وعرفت أنها قد غابت بالطبع عن صوابها .

كانت تقيم حفلة ذات مائدة سخية جداً ــ من الواضح أنها من خلال متعهد حفلات – والتي بالتأكيد ليست في حدود ميزانيتها . لم أستطع أن أتخيل أنها قد وفرت مبلغاً كافياً في أشهر قليلة ، ليكون لديها فائض لتنفقه على حفلة بهذا المستوى من الإسراف ، ولكني أبقيت فمي مغلقاً . إنها ليست

أموالي ، وكان يجب أن أبقى بعيداً عنها . عندما بدأت تلحّ بأنها غير قادرة على تسديد مستحقات كارت ائتمانها . شعرت بالأسف من أجلها ـــ ليس أسفاً كافياً لأن أعطيها المزيد من الأموال ، ولكن خيبة أمل من أنها لم تستطع أن تتبع الميزانية التي وضعتها بدقة من أجلها . وإذا لم تستطع الالتزام بتلك الخطة ، فإني لا أستطيع تدعيمها على التبذير في الإنفاق على هذا المستوى . إنني تعاطفت معها ولكنني سحبت بنود الصداقة التي تجعلني أضع أموالي في إناء بغير قاع .

على الرغم من غيظي ، فإني لازلت أشعر بالذنب لعدم إعطائها المزيد من الأموال ، عندما كنت أستطيع . ولكني حاولت جاهداً ألا اعتذر عندما لم استجب لطلباتها من أجل المساعدة . ذكّرت نفسي بأن فعلت كل شيء أستطيعه لتحسين وضعها المالي ، ولكنها فقط لم تكن مستعدة لإجراء التغيرات المطلوبة . ولكن هذه كانت غلطتها ولم تكن غلطتي ، وأنا لا ينبغي أن أتحمل مسئولية غلطاتها .

**لا تشعر بالذنب أو تقل إني آسف لعدم قدرتك على مساعدة الناس . مساعدة الناس بصورة متواصلة ، الذين لا يبذلون أي مجهود لإحداث التغيير ، يطلق عليه . " تمكين السلوك " ، وليس هناك سبب ، أنك ، كقائد ، يجب أن تشارك في هذا .**

بالطبع من الصعب ألا تشعر بالذنب ، عندما تكون العلاقة الشخصية جزءاً من الموقف ، ولكن تجنب الاعتذارات غير الضرورية في حياتك المهنية ، يعبر عن حكمة بصفة خاصة . في العمل " إني آسف " تضع المتحدث في موقف ضعف . لقد رأت Angie هذا تكراراً أثناء عملها كمندوبة مبيعات أدوية .

## الثقة بالنفس ترياق ( مضاد للسم ) لعبارة " إني آسف "

***Angie***

منذ أن أصبحت أكثر وعياً بعبارة " إني آسف " على أنها تعرقل الأداء ، أدركت أيضاً كيف أن اعتذارات الآخرين تؤثر على قدراتهم القيادية .

أثناء الفترة التي قضيتها كمندوبة مبيعات ، رأيت زملائي يفقدون المصداقية مع عملائهم من خلال الاعتذارات المسهبة وغير الضرورية . في دوائر الأعمال ، العملاء دائماً في مركز قوة ، ولكن ذلك لا يعني ، أنه يجب أن يكون البائعون وأفراد المبيعات خانعين أو تابعين عندما يقتربون منهم . لقد صعقت عندما رأيت الكثيرات من الإناث مندوبي المبيعات حولي أصبحن خاضعات في ذلة عندما يتفاعلن مع عملائنا من الأطباء .

بصفتي مندوبة مبيعات أدوية ، كان جزء من وظيفتي أن أعطي الأطباء عينات من منتجاتنا لاستخدامها وإعطائها إلى مرضاهم ، على أمل أن يحبوا تلك المنتجات ويصفونها . في كل مرة كنت أزور أحد الأطباء ، كنت أعطي ما قيمته مئات وربما الآلاف من الدولارات عينات مجانية . من وجهة نظري لديّ شيء ما قيمٌ أقدمه . إنني أعمل لدى شركة عظيمة ذات منتجات عظيمة . في مقابل دقائق قليلة من وقت الطبيب أقدم له عينات من المنتجات . المصيدة هنا ، أنه كان على الطبيب أن يوقع على وثيقة تشير إلى قبوله العينات . طبقاً للوائح إدارة الأدوية والأغذية FDA . ومع ذلك ، رأى بعض زملائي أن طلب التوقيع من الطبيب غير ملائم .

نتيجة لذلك ، كانوا يبدأون مناقشاتهم بعبارات ، " آسفة لشغل وقتك " أو " آسفة هل يمكن أن توقع على هذه العينات ؟ " ، كما لو كان وقتهم ليس له قيمة وقت الطبيب ، أو أن منتجاتهم لا تستحق مناقشة سريعة . هؤلاء

المندوبون باعتذارهم ، قللوا من شأن دورهم كاستشاريين ذوي قيمة وموثوق بهم ، ووضعوا أنفسهم كأفراد توصيل منتجات . عاملهم الأطباء ، على هذا الأساس ، باحترام أقل .

لتحسين علاقاتهم مع الأطباء ، وتدعيم إدراكهم لشركتنا ، يحتاج هؤلاء المندوبون إلى المزيد من الثقة في قيمة دورهم . عندما يتأكدون من قيمة ما كانوا يقدمونه من خلال خبرتهم ، تجاربهم ، ومنتجاتهم ، كان يمكن إدراكهم بصورة مختلفة تماماً . الخطوة الأولى في تغيير ذلك الإدراك كانت تتمثل في التوقف عن الاعتذار .

**عندما تعتذر فإنك تبخس إسهامك ، وتضع نفسك في مرتبة أدنى – ليس حيث يجب أن يكون القائد . بتقديم الاعتذارات عندما تكون مبررة فإنك تجعلها ذات معنى ، وتستعيد مكانتك كقائد .**

## الثقة تصنع القادة

للتخلص من الاعتذارات غير الضرورية التي تحطم قدرتك القيادية وسمعتك، أبدأ بفحص متى تقول " إني آسف " ، ثم فكر بعمق فيما تعتذر عنه . سوف يدهشك عدد الحالات التي تستخدم فيها العبارة . بعد أن تحدد المواقف التي تسرف فيها استخدام الاعتذار ، تأتي الخطوة الثانية في العمل على مستوى ثقتك . عندما تشعر بأن مستوى أدائك جيد سواء في برنامج لعبة الجولف أو حجرة مجلس الإدارة ، سوف تجد أسباباً أقل للاعتذار . إذا كنت قد بذلت كل ما في وسعك ، لماذا تقول " إني آسف " ؟

# نقاط ملخص الفصل

- " **إني آسف** " إحدى العبارات الأكثر استخداماً في كثير من اللغـات . في كثير من الحالات ، لا تعكس بدقة ما كـان يعنيـه المتحـدث ، ولكنها تستخدم في مكان عبارة مثل " أعذرني " أو تقال بسبب ذنـب في غير موضعه .
- لدى السيدات عادة استخدام " إني آسفة " كبداية محادثة ، وهذا يقلـل في الحال من وضعهن . لابتدأى بـشيء معيـب باعتـذار غيـر ضروري، كما شاهدت Angie مع زميلاتها في مبيعات الأدويـة . المندوبون الذين يبدأون خطوة مبيعاتهم الأولى بعبارة " إني آسفة " ، يضعون أنفسهم كأفراد يبددون وقت الأطباء بـدلاً مـن أنهـم ( أو أنهن ) قادة لديهم الحلول لمشكلات الأطباء .
- يعتذر القادة فقط عندما يكونون قد أخطأوا بالنسبة لشيء ما ، مثـل عدم الاستجابة لموعد نهائي ، أو الفشل في تناول موقف مهم . على سبيل المثال ، العريف Nguyen ، قال أنها كانت من الحالات القليلة التي كان عليه أن يعتذر فيها لغلطة ما ، ولذلك ، كـان اعتـذاره ذا قيمة .
- إذا وجدت نفسك تعتذر مراراً وتكراراً ، قد تكون هذه إشارة إلى أنك تبالغ في التزاماتك ، ومن ثم غير قادر على الأداء بكـل إمكانياتـك وإذا كانت تلك هي الحالة ، فإنك تستطيع تناول الموقف بالعودة إلى الوراء ، وإعادة تركيز جهودك على المهام التي تتصدر أولياتك .

- تستخدم الاعتذارات أيضاً لتفكيك المواقف المتوترة ، أو لتفادي المواجهات . المشكلة أنه عندما تتفادى مناقشات ساخنة ، فإنك سوف لا تخاطب أبداً موقفاً حيوياً ، أو أن تكتشف حلاً . عادة Angie التي كانت مسيطرة عليها في الاعتذار لإنهاء المناقشات مع زوجها ، عملت فقط على ترك المناقشات دون حل ، وجاهزة للعودة مرة ثانية فيما بعد . بالعمل خلال الموضوعات الصعبة ، بدلاً من الاعتذار والابتعاد ، وصلت Angie وزوجها Matt إلى حلول وتدعمت علاقتهما .
- قصر استخدامك الاعتذارات على المواقف التي تضمنت غلطاتك الحقيقية ، سوف تعزز موقفك كقائد ، وتحافظ على تركيزك على ما تحتاج إلى فعله لتحقيق النجاح . تتضمن الاعتذارات طريقة للحد من تقدمك بتغييب اهتمامك بعيداً عما هو مهم حقيقة . على سبيل المثال، قال العريف Reynolds " إني آسف " بصورة مستمرة ، وحطَّم قيادته المحتملة . اعتمد على الاعتذارت ، بدلاً من البحث عن طرق للتحسين ، وذلك لتغطية أدائه الضعيف . نتيجة لذلك ، لم يتحسن ، ومساره المهني توقف .

obeikandl.com