

الفصل الخامس

فكر قبل أن تعمل – وخاصة قبل المبالغة في ردود أفعالك

Think Before You Act – Especially Before You Overreact

القادة أكثر من مجرد أنهم يأخذون على عاتقهم الرعاية – إنهم أيضاً نموذج للسلوك الجيد . أولئك الذين يتناولون المواقف بصورة عقلانية ويستجيبون للمعلومات الجديدة بصورة غير انفعالية يكونون أكثر فعالية بسبب الثقة التي تتطور داخل فريقهم . أولئك الذين حولهم يتقنون في أن يبقوا هادئين ، مسيطرين على أعصابهم ، رابطي الجأش ، حتى عندما يواجهون أزمة . إنه من السهل جداً أن يكون لديك إيمان في القائد الذي يبقى هادئاً في وجه الاضطرابات . يضع رد فعل القائد معيار رد فعل كل فرد آخر ، التي تعتبر أخباراً سارة عندما يكون القائد الحقيقي هو المسئول ، وأخبار سيئة عندما شخص آخر والذي يرتبك بسهولة أكبر هو الذي يمسك بدفة القيادة .

لسوء الحظ ، السيدات لديهن صعوبات أكبر في السيطرة على انفعالاتهن إذا تعرضن للاختبار ، والأكثر احتمالاً أن يرتبكن .

بعض السيدات اللاتي قد عملن معهن يقلن أنه من الصعب عليهن التحكم في اندفاعهن ، ويجدون من الصعوبة كبت تلك الانفعالات . لسوء الحظ ، السيدات اللاتي تكون انفعالاتهن خارج السيطرة غالباً تكون سمعتهن سيئة في المكاتب ، وهذه سوف تحطم بالتأكيد جهودهن لإحداث تأثير على المخرجات وإلهام الآخرين .

توضع السيدات عموماً في قالب واحد سواء كان صحيحاً أو خاطئاً على أنهن عاطفيات إلى حدود مبالغ في حدتها أو على الأقل أكثر انفعالاً من الرجال . إذا سلمنا بأن هذه السمعة ليست مستحقة دائماً ، ولكن في حالات كثيرة السلوك الانفعالي متوقع منهن . يفهم عن السيدات أنهن أكثر احتمالاً لإظهار انفعالاتهن جمهارياً من الرجال ، وهذا الإدراك يمكن أن يتداخل مع قدرتهن على القيادة . عندما تصبح السيدة انفعالية ينظر إليها على أنها ضعيفة أو " ملكة الدراما " ، بينما الرجال الذين يظهرون انفعالات مماثلة يعتبرون سريعى الغضب . مثل هذه الاختلافات في النوع بالتأكيد ليست عادلة ، ولكن السيدات يحتجن إلى أن يكن على وعي بها لمواجهةتها .

يريد الناس القادة الذين يكونون أقوىاء ، الذين يظهرون ، والذين يستطيعون السيطرة على انفعالاتهم في أي موقف . الانهيار الانفعالي لا يقف فقط عائقاً في وجه المشاهدة ، ولكنه أيضاً غير منتج وغير مهني . لا يريد أي شخص أن يرى قائداً في حالة نوبة غضب ، أو يواجه بصرخات أو انفجارات غاضبة . يشكل القادة الانفعاليون البيئة المهنية التي يعملون في إطارها . عندما كانت Angie تعمل في شركات الأدوية ، استطاعت دائماً أن تصف أي أنواع الأطباء كان يعمل في المكتب حتى قبل أن تقابله (أو

تقابلها) بتحليل الطريقة التي استقبلتها بها موظفة الاستقبال . إذا كانت موظفة الاستقبال فظة ، وإلى حد ما بذينة مع مندوبي المبيعات ، تعرف Angie أن الطبيب كثير الصياح والصراخ في وجه العاملين معه . إذا كانت موظفة الاستقبال ظريفة وذات وجه باسم ، نمطياً يكون الطبيب ودوداً . المبالغة في رد الفعل مع أعضاء الوحدة أو الفريق لا يحطم فقط سمعة القائد، بل ويجعل الآخرين أقل اهتماماً للعمل معه أو معها .

تطبق نفس المبادئ خارج دائرة العمل . إذا بالغت في ردود أفعالك ، سوف تفقد الاحترام وثقة المحيطين بك ، وهذا يحطم قدرتك على التأثير على المخرجات - على أن تكون قائداً . على سبيل المثال ، طفلك الذي يثق بك ، يقول لك أنه حاول التدخين مع بعض زملائه بعد الخروج من المدرسة . إذا أصبحت غاضباً وصرخت في وجهه ، ليس من المحتمل أن يشاطرك مثل هذه المعلومات في المستقبل . لقد قطعت خطوط الاتصال بقوة مع قواتك . يحتاج القائد إلى أن يعرف كيفية تناول الأخبار السيئة وغير المتوقعة . أن تبقى هادئاً يسمح لك بالتفكير الأكثر وضوحاً ، ولا تنزلق إلى مطالبات جانبية بواسطة الانفعال . عندما تكون أكثر انفعالاً وغضباً ، تكون أقل قدرة في التفكير حول الاختيارات ووضع خطة للنجاح . يصدق هذا ، سواء كنت تواجه هجوماً في موقعة حربية أو تتعامل مع طفل مصاب يحتاج إلى نقله إلى المستشفى .

سوف تشجع أيضاً قدرتك على أن تكون متماسكاً ورابط الجأش أولئك المحيطين بك - كل فرد من العاملين في وحدتك التنظيمية إلى قرينتك (أو قرينك) - على إعطائك كل المعلومات التي تحتاج إليها لتناول الموقف . عندما تثق الناس في أنك لن تتهرب من مواجهة المواقف ، سوف يكون أكثر راحة في إعطائك صورة كاملة عما قد حدث أو جاري حدوثه .

إنهم لا يحتاجون إلى تخفيضها لتفادي انفجار انفعالي . سمعتك في أن تكون معتدل المزاج سوف يشجع على كشف الأمور كاملة . سوف يجذب أيضاً الإتياع .

في سلاح المارينز كانوا يقولون لنا " خلي الدراما لماما " عندما يشعر الأفراد الذين يدربوننا من رتبة العريف بأننا أصبحنا أكثر تحريضاً ضد التدريب الميداني . إنهم كانوا يمكن أن يصرخوا بأعلى ما تسعفهم به حناجرهم ، يضعون وجوههم على بعد سنتيمترات من وجوهنا وهم يصيحون، ويغرقوننا في سيل متواصل من التعليمات والأوامر ، ويعاقبون أجسامنا بالتمارين المستمرة . لم يكن موضوع التدريب من أجل تمزيقنا . كان الهدف تعليمنا كيف نؤدي تحت الضغوط . في المواقف شديدة الحدة ، كنا نتأقلم على المحافظة على " تحملنا " طول الأوقات ، وتحملنا كان يعني قدرتنا على " خلق انطباع مقبول في الشجاعة ، المظهر ، والسلوك الشخصي " . كان يعني ذلك أن تكون قادراً على وضع انفعالاتك جانباً للتعامل مع التحديات التي تواجهك – أي شيء ابتداء من التعرض لهجوم الأعداء ، إلى الاحتيال على 10 تكاليفات للعمل ذات أولوية عالية ، وكلها في نفس الوقت .

لا يهم ماذا تكون ، كان علينا أن نركز على الحلول ، وليس على رد فعلنا الغريزي من الخوف ، القلق أو الغضب . نتطلع قوائنا إلينا من أجل الإلهام والتوجيه . استجابات انفعالية في قمتها متداخلة مع قدرتنا على بناء الثقة والقيادة . رأت Courtney ذلك وقت حدوثه أثناء المدرسة الأساسية عندما عملت بجوار سيدة والتي كانت غير قادرة على التحكم في انفعالاتها .

انفجاراتك الانفعالية تحطم مصداقيتك

Courtney

Lisa Randall ، السيدة الثانية الوحيدة في وحدتي ، تعتبر من المارينز الأكثر موهبة . كانت خبيرة تصوير ، كانت تستطيع أن تشق طريقها خلال سيناريوهات المعارك الأكثر مكرراً ، وكان مسدسها على أقصى درجة نظافة يمكنك تخيلها - فارس حقيقي في سلاح المارينز . كانت مهارتها العسكرية أكثر تفوقاً من معظم المارينز في فريقنا . فقط ، كان ضعفها الواضح يتمثل في عدم قدرتها في السيطرة على انفعالاتها تحت الضغط . لسوء الحظ ، ألقى هذا الضعف بظلاله على كثير من حالات قوتها .

قد اكتسبتها عاداتها غير الطبيعية ألقاباً أحياناً ساخرة من باقي فصيلتنا، الذين أنشأوا توقعين كلاماً عنيفاً وانهايار أعصاب منها . أفقرتها عدم قدرتها على التحكم في انفعالاتها احترام أعضاء الفصيلة ، الآخرين ، الذين توقفوا في النهاية عن الاستماع أو إعطاء اهتمام إليها . لا أحد يريد التعامل مع انفجاراتها الانفعالية ، والتي جعلت من المستحيل عليها أن تقود .

بصفتي زميلة حجرتها في القاعدة العسكرية أعرف كم هي كانت واسعة المعرفة ، وكم هي كانت جادة حول أن تكون من أفراد المارينز ، ولكن بعد هجوم إحدى الليالي ، بدأت أفكر إذا ما كانت يمكن أن تكون قادرة أبداً على إخماد انفجاراتها وأن تصبح قائدة .

كانت Lisa تقود أفراد المهمة في تلك الليلة ، والتي كانت عبارة عن الهجوم على أحد الأهداف في الغابات ، ثم تنشيء مخرجاً إلى طائرة هليكوبتر تبعد مسافة قصيرة . أجرينا الهجوم بصورة صحيحة ولكن فقدنا طريقنا إلى منطقة هبوط الهليكوبتر . تقنياً ، كانت هذه غلطة أحد أفراد المارينز الذي قام بمسح أرض المعركة ، ولكن في النهاية ، كانت هذه من

وأجابت Lisa كقائدة أن تضعنا مرة ثانية على المسار الصحيح . من الصعب أن تحافظ على تتبع كل فرد في الظلام ، وربما الأكثر صعوبة أن تظل على المسار الصحيح بدون علامات إرشادية مرئية . كنت أتحرك خلال الأشجار على شمال Lisa وأستطيع أن أسمع حوارها مع الملازم Martin المكلف بمسح المكان . يمكنني أن أقول أنها كانت تشعر بالضغط ، لأن صوتها أصبح أعلى وأكثر غضباً . في الليل داخل الغابات ينتقل الصوت بسهولة ، لذلك من الضروري أن يكون صوتك فوق الهمس قليلاً لأن تسمعك . لو سمعها المدرب تتناقش ، فإنها تفشل في أداء المناورة في الحال .

عرفت أنها في حاجة إلى مساعدة ، ولذلك جذبت بنديتي بسرعة فوق كتفي ، وتركت موضعي لألتحق بالمناقشة . كان الملازم أول Martin مستكشفاً ممتازاً ، لذلك كان إهماله خسارة . كانت Lisa تعرف هذا ، ومع ذلك كانت توبخه . رداً على هذا ، تحجرت عيناه وقال لها " أمسكي لسانك ، واكبحي اندفاعك الأهوج . " حيث إننا جميعاً نرتدي نفس الرتبة ، كان لا يمكن عقابه على تمرده ، ولكن تعليقه صب الزيت على نارها الانفعالية . استمرت في تقريبها ، رافعة صوتها أعلى تماماً من النغمة الساكنة المطلوبة في الموقف . أخيراً ، طفح الكيل لدي الملازم أول Marin ، وأطلق عاصفة ، قائلاً لها " اكتشفي طريقك للخروج من هذه الورطة " عظيم !! الآن فقدت تدعيم Martin الأكثر تأهيلاً في وحدتنا لاكتشاف المنطقة التي ترسو فيها الهليكوبتر .

تركنا Martin حيث Lisa وأنا ممسكين بالخريطة . كلانا كان يعرف أن اكتشاف الأرض ليس من مواطن قوتي وتفوقي - كانت البوصلة مع Martin بحكم مهمته - ولكن بدلاً من أن تحدد أين كنا ، ونلتزم الهدوء ،

بدأت تشكو إلى . " دعينا فقط نركز على حل " . اقترحت عليها . " يمكننا أن نتحدث حول ما حدث فيما بعد . الآن تماماً ، نحتاجين إلى الهدوء . " أخيراً لجأت إلى الصمت .

بعد دقائق قليلة ، لا زلنا لا نعرف أين نحن ، سمعت صوتاً مدوياً من محرك الهليكوبتر على الرغم من أننا لم نكتشف بعد مكان رسو الهليكوبتر ، لابد إنها كانت قريبة . نستطيع أن نتخذ طريقنا إلى هناك مسترشدين بالصوت . اتخذت قرراً آمراً ، وأخبرتها ، " Lisa ، دعي الوحدة تتحرك . ليس لدي فكرة أين نحن على الخريطة ، ولكن علينا أن نتجه نحو صوت الهليكوبتر " .

عملت بسرعة ، وأصدرت أوامرها إلى القوات في هدوء . نحن معاً حركنا المجموعة ، وأصبحنا داخل الطائرة الهليكوبتر ، ولكن كنا متأخرين 20 دقيقة عن الجدول الزمني المخطط . أرجعنا هذا إلى مكان وجود الطائرة، ولكن التأخير خطأ كبيراً . استناداً إلى تدريب المارينز ، كانت التعليمات المتكررة أن أي تأخير يمكن أن يكون قاتلاً .

حيث كانت منطقة رسو طائرة الهليكوبتر ساخنة ، فذلك كان يعني أن قوات الأعداء قد حاصروا المكان ، وأن الوقت المفقود كان يمكن أن يكلف أرواحاً . فكرت حول هذا أثناء الرحلة القصيرة إلى البيت ، وكيف أن انفجارات Randall الانفعالية تداخلت مع المهمة العسكرية .

بمجرد وصولنا إلى القاعدة ، كان الملازم أول Martin قد أبلغ معظم أفراد الفصيلة كيف أن Lisa (مع ذكر ألقابها الساخرة) كان أدائها متدنياً مرة أخرى . على الرغم من أنها كانت تقنياً وتكتيكياً ذات كفاءة أعلى من كثيرين في وحدتنا ، كان زملاؤنا بصورة متواصلة يطلقون عليها " الفقيده " ، أثناء الاجتماعات والمراجعات الدورية للفريق . لم يشعر الكثيرون

بأن لديها المهارات اللازمة للقيادة ، لأنهم لم يستطيعوا أن يروا ما وراء عجزها عن الاحتفاظ بانفعالاتها تحت السيطرة .

لقد كنت في وضع غير طبيعي بين ملاحظة خبرة Lisa العسكرية كرفيقة حجرتها ، وسماع تقييمات فقد أدائها من زملائنا في الفصيلة . كنت مدرجك تماماً التأثير السلبي لفقداء هدوئها على سمعتها وقدرتها على القيادة - ربما أكثر ادراكاً مما كانت هي عليه . رأيت كيف أن اضطراب مزاجها ونوبات غضبها جعلت أولئك الذين تحت رئاستها مغتربين ، وكيف أنها أخرجت أسوأ ما لدي الأفراد من ثورات غضبها واهتياجها . بدلاً من أن تقود كانت تسوق أفرادها بعيداً . لهذا السبب ، القليل جداً من المارينز أدركوا إلى حد ما المواهب التي كانت لدي Lisa .

لقد تعلمت الكثير حول القيادة من Lisa . رأيت كيف كانت ردود أفعالها المبالغ فيها ناقلة للعدوى ، تقود أعضاء فريقها إلى ردود أفعال غير طبيعية أيضاً رداً على نفس سلوكها . رأيت كيف قللت قواتها من شأن قدراتها بسبب ردود أفعالها ونفاعلاتها . رأيت كيف أن انفعالاتها أدت إلى شللها ، ولقد بذلت الكثير من الجهد لأبقى انفعالاتي الذاتية تحت السيطرة .

عندما تكون مفرطاً في ردود أفعالك ، فإنك تعمل على اغتراب أعضاء فريقك ، وتفقد ثقتهم واحترامهم . الانفعالات في أقصى درجاتها عبارة عن عقبات طريق أمام النجاح ؛ تعلم كيفية السيطرة عليها مسألة محورية لنجاحك كقائد .

Angie جيدة تماماً في المحافظة على وضع انفعالاتها تحت السيطرة، ولكن في مناسبتين في سلاح المارينز ، كان عليها أن تبذل أقصى جهودها لكي تبقى هادئة . لحسن الحظ تعلمت أنك حينما تبعد نفسك عن الموقف الانفعالي ، تكون قادراً على الحصول على منظور واضح . تكون أيضاً قادراً على تناول الموقف مع مزيد من التحكم في السلوك .

تتطلب المهنية أن تخطو بعيداً عن الموقف

Angie

أثناء عامي الأخير في هاواي ، تم تكليفي بمهمة جديدة كضابطة برتوكول في القاعدة . على الرغم من أنها كانت تشريفاً ، فإنني لم أكن سعيدة بها . كنت أفضل أن أبقى خارج مباني القاعدة في الميدان لقيادة قواتي . بدلاً من ذلك ، تسمرت على وظيفة مكتبية كمخطط حفلات ممجد ، أطلب شرائح من الكعك ، أرسل الدعوات ، أعد بطاقات الجلوس لمواكب القاعدة ، وأجهز لافتات الترحيب بكبار الزوار (نعم ، كتبت بالفعل رسائل صغيرة ووضعتها على مخدات ضيوفنا لأجعلهم يشعرون بالترحيب) . كان سماعي عن المغامرات الجزئية التي كان يمارسها أصدقائي عبر البحار مربكة تماماً ، ولكنني حاولت أن أنظر إلى وظيفتي الحالية باعتبارها فرصة . إلى أنه في أحد الأيام شعرت بأنني وصلت على الحضيض في طريقة عملي .

في بداية شهر ديسمبر ، جاءت إلى مكتبي مساعدة الجنرال Mitchell واسمها Kristy Lewis لتخبرني أنني مطلوبة في بيت الجنرال مساء الجمعة القادم لمساعدة زوجته Tina حيث تقيم حفلة الكريسماس . من الواضح أن Tina كانت مشتركة في جولة نادي زوجات الضباط على البيوت في القاعدة ، حيث تقضي زوجات الضباط أسابيع في تزيين بيوتهن من أجل أيام الأجازات ، ومن ثم تأتي الزوجات الأخريات وتبدين إعجابهن بالأعمال اليدوية كل منهن للأخريات . كانت مهمتي ، كما أخبرتني أن أساعد الأعضاء فيما يتعلق بمعاطفهن ، وبعد ذلك أوفر لهن جولة لكل الديكورات في بيتها ، بما يسمح للضيوف بوقت كاف لإبداء إعجابهن بمشهد الاحتفال ، ويسيل لعابهن على الخزف الصيني الخاص بالكريسماس ، وتأخذهن الدهشة بتنسيق شجرة عيد الميلاد البديعة .

اعتقدت أنها كانت تمزح .

" بينما أستطيع بالتأكيد أرحب بجولة جيدة في المنازل يوم عطلة ، لا يمكنني الترحيب بالأمر كمضيعة للأماكن الجذابة في الجولة الأساسية . بينما أكون هناك ، هل تحب Tina أيضاً أن أوفر لضيوفها أثناء الزيارة ركناً لأدوات الزينة و"المكياج" ، وأن أقوم بطلاء أضافر أيديهن وأرجلهن لأدخلهن في جو المناسبة العطرة ؟ " سألت باستهزاء .

" إنني جادة ، Angie . يريدك الجنرال في تلك الحفلة " أخبرتي ، عابسة قليلاً . " أنا أيضاً جادة . هذه سخريّة " أجبت . " أنا ضابطة الجنرال لشئون البروتوكول ، ولست مساعدة أو وصيفة شخصية لزوجته . إن هذا يبدو إلى حد ما خدمة شخصية ، والذي يمثل خط فاصل لأمر غير قانوني . أنني كضابطة في سلاح المارينز ، لا ينبغي أن يطلب مني المشاركة في مثل هذا الحدث . هل طلبت منك Tina هذا ؟ سألت بصورة حادة . - قالت " لا ، طلب الجنرال Mitchell ، أن نحضر أنت وأنا الحفلة . هذا الطلب أتى منه ، وليس من زوجته "

من الطبيعي أن أحس بالراحة لاحتفاظي بهدوئي ، ولكن كان يمكنني أن أشعر بتوتر يزداد عندما فكرت في هذا الطلب غير العادي . لم أكن أصدق أن يطلب مني التخلي عن ليلة " الجمعة " باعتبارها مناسبة دينية لمثل هذه المهمة " كخادمة " . هذه تخرج عن نطاق واجباتي الوظيفية ، وقد جرحت مشاعري بشدة . لو كنت رجلاً ، ليس هناك من سبيل أمام الجنرال ليطلب مني هذا . ومع ذلك ، ما حدث قد حدث . ماذا يمكنني أن أفعله الآن؟ " Kristy ، هل يمكنني التحدث مع الجنرال لأفهم ما هو دوري الرسمي في الحفلة ؟ كأحد أفراد المارينز ، إذا طلب مني الجنرال أن أكون في بيته في ليلة " الجمعة " لوضع أسلاك عازلة ، وضع قناصين على السطوح ،

وتجهيز موقع دفاعي ، كنت لا أناقش دوري لدقيقة واحدة . ولكني لا أفهم ، كيف أن المساعدة الخارجية لدي حفلة تقيمها زوجته تمثل جزءاً من المسؤوليات الرسمية لفرد سلاح المارينز . أنني أخدم سلاح المارينز ، والجنرال Mitchell ، ولكن في مراجعتي الأخيرة ، لا أخدم زوجته ، " واصلت حديثي .

أخبرتني " الجنرال خارج مكتبه باقي اليوم ، ولكنك تستطيعين مقابلته كأول شيء في صباح الغد ، " ثم أضافت " اقترح حتى ذلك الموعد ، أن تتماسكي ، وتبتلي انفعالاتك ، قد تحتاجين أيضاً إلى استخدام بعض اللباقة عند مخاطبة الجنرال ، والتي في هذه اللحظة ، اعتقد أنك سوف تجدين صعوبة في جميعها "

بالطبع كانت على حق . لقد كنت مجروحة جداً ، غاضبة جداً بأن الجنرال Mitchell قد لجأ إلى طلب يبدو خارجاً تماماً عن كل الأصول ، ومن ثم ، احتجت بالفعل إلى القليل من الساعات لاستخلص بالضبط ما كنت سوف أقوله للجنرال . ماذا سوف أسأله ؟ مهما كان ، احتجت إلى أن أكون متأكدة بأنه لا يمكن وصفة بعدم الاحترام - إظهار عدم الاحترام لأي رتبة أعلى وعلى الأخص الجنرال يمثل الطريق الأسرع لتخفيض الرتبة والمرتبة . قررت أنني في حاجة إلى التركيز على الحصول على توضيح لمسؤولياتي الرسمية المتعلقة بسلاح المارينز في الحفلة ، مع نقادي أي افتراض بأنني اتهمه بتحويلني إلى خادمة شخصية لزوجته ، على الرغم من أن هذا ما كنت أشعر به بالفعل .

أعرف بأنه كان على أن أهدأ تماماً قبل مقابلتي مع الجنرال في الصباح . في ذلك المساء عملت على الفصل بين انفعالاتي واهتماماتي القانونية . لم يسبق لي أن ناقشت أمر شخص ما من قبل ، وكنت أعرف

أنني أفق على أرض خطيرة . ماذا كنت أريد بالضبط أن يفسره لي ؟ لماذا كان طلبه غير طبيعي ؟ أشعر بأن طلبه كان شائناً ، ولكني لا أستطيع أن أدخل مباشرة في الموضوع وأقول ذلك . أثناء الساعات القليلة التالية ، في الاستعداد لمقابلتي مع الجنرال ، سجلت مذكرات عن واجباتي كضابطة للبروتوكول وقارنتها بما كان يطلبه مني لأفعله . وركزت على واجباتي ، وليس على ردود فعلي لأمره .

في صباح اليوم التالي ، ذهبت إلى مكتب الجنرال . سألتني ماذا هنالك .

" سيدي ، أن الأمر مختلط على حول لماذا أنا مطلوبة في ليلة الجمعة " في حفلة زوجتك . إنني لم أعرف أن واجبات وظيفتي ضابط البروتوكول تتضمن هذا النوع من العمل ، وفكرت أنه يجب أن أحصل على بعض التوضيح لأوامري " أخبرته في هدوء .

ظهر على وجه الجنرال Mitchell علامات الدهشة ، والتي أفلقتني في البداية ، ولكن بعد ذلك أعطي وميضاً بابتسامة فهم .

" أنت تعريفين Angie ، عملت في فترة سابقة كضابط بروتوكول لضباط رتبة أعلى في سلاح المارينز ، وفي الواقع لم أحب هذا العمل على الإطلاق " أخبرني " كان على أن أذهب إلى تلك الحفلات ، آخذ معاطف الناس ، وأتظاهر بأنني سيعد بوجودي هناك . وأنا أيضاً سألت عن مسؤولياتي الرسمية في مثل هذه الأحداث . كانت تبدو خارجة عن نطاق مسؤوليتي . ولكن الظهير لرئيسي شرح لي أن أي شيء يحدث في بيت الجنرال فهو حدث رئاسي رسمي ، ومن ثم كان من المتوقع أن أحضر .

" الآن ، من الطبيعي ، سوف لا يكون على أن أطلب منك الذهاب إلى حفلة الكريسماس ، ولكن كنت أنا الذي أغريت زوجتي بالمشاركة ، لأنني

اعتقدت أنها حدث جيد وتكوني جزءاً منه . ولأسباب معينة ، سوف لا أكون في المدينة في نهاية الأسبوع ، ولن أتمكن من حضور الحفلة ، وكان هذا السبب في أنني سوف أقدر لو ذهبت أنت و Kristy لمساعدتها . " ثم ابتسم وقال : " إذا لم تقولي نعم ، سوف أجد أنه على أن أمرك لتكوني هناك " بالطبع قلت " نعم " . وأنا أيضاً شكرته لتوضيحه لماذا أكون هناك . عندما أتيحت لي عدة ساعات عبر الليل لكي أهدأ وأدرس طلب الجنرال ، كنت قادرة على أجري معه محادثة مهنية وغير انفعالية حول المطلوب مني أن أفعله . لو أنني تحولت إلى حالة الضيق والغضب ، كما كنت في البداية ، كان يمكن أن تكون النتيجة تحطيماً لمساري المهني . بدلاً من ذلك ، أنجزت التزاماتي بتواضع ، أعلق المعاطف ، أمرر المشهيات .

عندما تشعر أن انفعالاتك تتصاعد ، أرجع خطوة إلى الوراء ، أو غير المكان لمدة دقائق قليلة ، لتستعيد تماسكك . أخذ بعض الوقت لصفاء ذهنك ، وتحليل الموقف سوف يساعدك على أن تكون أكثر فعالية عندما تحدد نقاطك . بمجرد أن تهدأ نفسك ، اجر مناقشة على المستوى الذهني . لا تسمح لمشاعر الغضب ، الإحباط أو الحزن لتتولى عليك كيف تستجيب للمواقف التي تظهر . المزاج المعتدل علامة على القائد الحقيقي .

المحافظة على هدوئك بدلاً من المبالغة في رد الفعل يساعدك على تحقيق علاقات مهنية وشخصية مهمة . منذ وقت طويل أدركت Courtney أن ردود أفعالها المتطرفة في بعض المواقف ، كانت في طريقها لإحداث تأثير على أحد زملائها في الفريق الأكثر ثقة - زوجها . بينما الاحتفاظ بهدوئك في المكتب أساسي تحقيق علاقاتك المهنية ، فإنه أكثر أهمية في البيت حيث العلاقات الشخصية محورية هنا .

ردود الفعل المتطرفة تضع الآخرين في موقف الدفاع

Courtney

كنت دائماً اعتقد أنني على مستوى جيد تماماً في التحكم في انفعالاتي ، ولكن بعد رحلة عمل حديثة ، أصبح من الواضح أنه على الرغم من أنني كنت مهنيّاً في قمة التفوق في العمل ، كانت لي ميول مفرطة في ردود فعلي في البيت .

بعد إعطاء جلسة تدريب على القيادة في شركة Wal-Mart ، نجحت في أن ألحق برحلة طيران مبكرة إلى البيت ، ووصلت أسرع ساعتين مما كنت أتوقعه (أو زوجي) . عندما دخلت البيت من ممر خاص لاحظت أن صفائح الزبالاة لا تزال على عربة نقل النفايات منذ يومين سابقين ، ولذلك سحبتها إلى الداخل . كنت منزوعة إلى حد ما ، حيث الصفائح لم تنقل إلى الفناء الخلفي في وقتها ، ولكني كنت أكثر إرهاقاً من أي شيء آخر واتجهت إلى الداخل . وأنا في طريقي ، اتضح أن المنزل غير مرتب ، وفي حالة فوضى أكثر من العادي ، لذلك بدأت أرتب بعض الأشياء بينما كنت في انتظار عودة Patrick إلى البيت . كنت متعبة ، ولكني أنجزت بعض التقدم في النظافة المطلوبة .

بعد نصف ساعة دخل Patrick من الباب وعلى وجهه ابتسامة عريضة بلهاء . فسدت خطته في القيام بمشاركته الروتينية في ترتيب البيت قبل وصولي . لأن الوصول كان مبكراً ساعتين . لم يكن لديه ما يقوله ، وقد كان يعرف ذلك .

" أهلاً ، حبيبتي ، وصلت البيت مبكراً جداً " قال ذلك بابتسامه مذبذبة . " كنت قادماً إلى البيت لترتيبه بعض الشيء ، وأسحب صفائح الزبالاة إلى الفناء " . من الواضح أنه كان عصبياً حول الحالة التي كان عليها البيت،

وكل ما استطعت أن أفعله الضحك . توقع أن أكون مضطربة حول اهتمامه بالنظافة أو نقصها ، لأن ذلك كان دائماً رد فعلي . أخذ موقف الدفاع في الحال ليمنعني من التطرف في رد الفعل . قلت في نفسي ، " ربما يعتبرني مثل تجار الزبالة " أنا وصلت هنا إلى البيت مبكرة ، وبدلاً من أن يكون سعيداً برؤيتي ، كان قلقاً حول رد فعلي على الأعمال الروتينية التافهة التي لم يقم بها في البيت .

طريقة تحيته علمتني درساً وعلمتني أن آخذ في اعتباري شواهد أخرى ، حيث وضعت زوجي في موقف الدفاع . إظهار اضطرابي حول تقاعسه عن إتمام الأشياء الروتينية البسيطة كان يؤدي إلى تفاعلات غير صحيحة في زواجنا . ولكن لحسن الحظ ، بمجرد أنني اعترفت بقلقي في مثل هذه المواقف ، أصبحنا قادرين على أن نتحدث بهدوء وب عقلانية حول الروتينيات البسيطة ، وكيف نستطيع الاتصال معاً بصورة أفضل حول أوجه حياتنا الأخرى . احتجت فقط إلى التحكم في انفعالاتي حول أشياء مثل إهمال الأعمال الروتينية البسيطة لكي لا يشعر Patrick أنه في موقف دفاعي فيما يتعلق بمثل تلك الموضوعات التافهة .

بعد حوالي أسبوع ، عندما وصلت المنزل من رحلة عمل أخرى ، كنت في غاية الدهشة لأجد المنزل في صورة لافتة من النظافة والترتيب . أوه Patrick ! قد عالجت كل شيء من الغسالة إلى المكنسة ، إلى نفض الغبار . لم أكن أستطيع القيام بهذا العمل الرائع . غير متأكدة من السبب الذي أحدث لديه هذا التحول المفاجئ في النظافة ، سألته بصورة فكاهية ، ما الذي حفزه على القيام بكل هذه النظافة . أخبرني أنه بمجرد أن أدركت ميلي للمبالغة في رد فعلي على الأعمال الروتينية البسيطة التي لم تؤدي ، قد

أدرك هو أيضاً ميله ليكون فوضوياً وغير مرتب ، وقد قرر أنه في حاجة إلى التغيير .

توقع Patrick بأنني سوف اندفع في غضبي على المنزل غير المرتب ، ذكرني بأهمية المحافظة على الهدوء في العمل وفي البيت . لم ألاحظ أساساً أنني كنت مفرطة في انفعالاتي حول واجبات تدبير شئون المنزل ، ولكن ما فعلته ، كنت قادرة على رؤية التأثير الذي أحدثه هذا النوع من الانفعال : أصبح في موقف دفاعي - ليس رد فعل جيد عندما تحصلين عليه من شريك حياتك . لحسن الحظ ، بتطبيق نفس درس القيادة في البيت (الاحتفاظ بالسيطرة على انفعالاتي) ، كنا قادرين على إجراء مناقشة عظيمة عن كل من الأطباق التي تحتاج إلى غسيل ، وعن علاقتنا .

 إدراك أن التطرف في رد الفعل بالنسبة للمواقف يضع الآخرين في موضع الدفاع . لتناول المشكلات بفعالية ، أقترب من الآخرين بهدوء ، بقلب مفتوح للوصول إلى حل . سوف يشجع وضع انفعالاتها تحت السيطرة على اقتراحات أمينة وحلول مفيدة، بينما المبالغة في رد الفعل سوف تحبط أي فرد من التحدث بصراحة أو المشاركة .

تحتاج بعض المواقف إلى تناولها بصورة مباشرة وفورية ، مثل حالات عدم الفهم مع الأفراد القريبين منك . مواجهة الموضوعات يساعدك على الحل والتحريك إلى ما ورائها ، مثل Patrick وأنا ، حيث كنا قادرين على ذلك . ومع ذلك ، مواقف أخرى يفضل تجاهلها أو السخرية منها ، كما فعلت Angie .

بعض المواقف لا تستحق رد الفعل

Angie

كما هو الحال مع Courtney ، حاولت جاهده أن احتفظ بهدوئي في كل المواقف ، ولكن بعضها كان أصعب من الأخرى . على سبيل المثال ، لنأخذ الحفلة الأخيرة التي حضرتها ، حيث كان على أن أسيطر على انفعالاتي ، متتبعة علامة رفع حاجب العين .

قد دعينا زوجي Matt وأنا إلى حفل استقبال رائع يقيمه رئيس Matt ، جنرال في سلاح المارينز . كان معظم الحاضرين ضباط في سلاح المارينز ، وكان يبدو أن كل فرد هناك له علاقة ما بالسلاح ، وهذا ما يجعل القصة التالية أكثر إثارة . في لحظة ما أثناء المساء ، بدأت دردشة مع ملازم شاب وزوجته الجديدة حول زفافها الحديث . كنا شغوفين للتحدث حول علاقتهما ، وكيف انتهت إلى الكنسية ، ولذلك ، سألت كيف تقابلا .

أخبر الملازم الشاب قصة طريفة جداً ، كيف قد استجمع شجاعته ليدعو زوجة المستقبل إلى اجتماع جمعية الأخوة في كليته التي يعتبر عضواً فيها . ابتسمت بعد سماعي القصة وسألت كيف قررا معاً الزواج .

شرح الملازم أنه عندما تخرج من الكلية واجه اختياراً غير مجري حياته . كان عليه الالتحاق بسلاح المارينز ، واعتقد أن هذا القرار يمكن أن يضع حداً لهذه العلاقة . طلب منها أن تتزوجه لأنه اعتقد أنه كان سوف لا يقابل أبداً فتاة بمثل مواصفاتها في سلاح المارينز . سألتني في النهاية ، "عموماً ، هل رأيت سيدة من أفراد المارينز من قبل ؟ "

" بالطبع رأيت " قد أخبرته بدون أية تغييرات على وجهي ، غير متأكدة إلى أين هو ذاهب بسؤاله .

" حسناً ، حينئذ أنت تفهمي . أنهن مجرد فتيات بذيئات - فظيع ! لا يوجد شيء بالمرّة تتظري إليه "

أخذت جزء من الثانية لفرز استجابتي على هذه الإهانة . ثم أجبت بهدوء :

" أنا كنت من أفراد المارينز "

كان يمكنني أن ادفع مالا لأرى منظر الرعب على وجهه مرة أخرى عندما حاول تحريك قدمه من فمه . ملأ هدير زوجته بالضحك ومجموعة صغيرة محيطة بنا المكان على هذه الغلطة منتجة السلوك الاجتماعي السيء ، عندما كان يحاول يائساً أن يفسر بأنني كنت جذابة ، لم اتفق مع هذا التعميم ، وأنه كان يعني على الإطلاق أن يفترض أنني كنت قبيحة .

على الرغم من أنني كنت لا أزال أدور حول نفسي مضطربة من هذا الازدراء ، أستطيع أن أقول ، " أوه . اعتقد أنك لا تعرف أبداً مع من نتحدث " وعرضاً ذهبت بعيداً .

بالتأكيد ، قد صدمت بما نطق به ، وملايين الإهانات التي يمكن أن أكيلها له طفت إلى ذهني . كان يمكن أن أصبح مجروحة المشاعر وانفعالية بصورة واضحة أمام تعليقه المؤلم ، ولكن ماذا كان يمكن أن يحقق هذا ؟ لا شيء . بدلاً من ذلك ، لم آخذ الأمر بصورة شخصية أو جدية ، على الرغم من أنه يجب أن اعترف أنني شعرت بالارتياح بل بالمتعة عندما كشفت عن خطأه الفاضح ، وواصلت اندماجي لأستمع بباقي السهرة . لو أنني هجوته أو بالغت في ردود أفعالي ، كان يمكن أن أجعل الموقف أكثر سوءاً ، وكان يمكن أن تصبح الأمسية كئيبة بالنسبة لزوجي ، الزوجين الشابين ، الضيوف الآخرين ، ولي شخصياً . لم يكن الموقف يستحق هذا . ليس لدي سيطرة

على ما ينطق به الملازم ، ولكنني أستطيع أن أسيطر على استجابتي الخاصة رداً على ملاحظته غير اللائقة . ذلك ما يفعله القادة .

في المواقف التي ليس لك فيها اختيار أن تغادرها وتتأمل استجابة عقلانية ، تصور عواقب الاندفاع في رد الفعل على إهانة ما ، أو كشف سوء سلوك من صدرت عنه الإهانة . في معظم الحالات ، يمكنك تحطيم العلاقات وتحطيم سمعتك كقائد مع الاندفاع في الرد . اختر كبح الجراح أو الصمت للمحافظة على صورتك المهنية .

تصرف ، كقائد

القادة الفعالون نماذج دور بطرق كثيرة ، بما في ذلك ، كيف يديرون أنفسهم في أثناء الأوقات الضاغطة . عندما تكون قادراً على جمع المعلومات بهدوء ، وتبدأ العمل للوصول إلى حل ، بدلاً من أن تتوقف ، وتدخل في حالة انهيار انفعالي ، بالتأكيد سوف يؤثر على ما يحدث بعد ذلك . قدرتك على السيطرة على انفعالاتك ، حتى لو كنت تشتعل داخلياً ، تبقى على هدوء أولئك المحيطين بك ، تحافظ على علاقاتك المهنية ، وتضعك في مركز الشخص الذي يمكن اللجوء إليه عند ظهور طوارئ من أي نوع - يتحول الناس إلى أولئك الذين من المحتمل أن يكونوا ناضجي المزاج ، بدلاً من أولئك الذين يتفجرون ومزاجهم لم يستوي بعد . إنها الطبيعية البشرية أن تتفادي الألم !

إذا وجدت انفعالاتك تتصاعد ، من الأفضل دائماً أن تأخذ خطوة إلى الوراء وتسحب نفسك من الموقف لكي تستعيد تماسكك . تلك استجابة ذكية ، سواء كنت في منتصف اجتماع الموظفين ، أو مناقشة مع رجال المرور الذين سحبوك إلى جانب الطريق ، أو استجابة للون أحمر الشفاه الذي قد اكتشفته حالاً والذي تستخدمه ابنتك في الرسم على مقاعد سيارتك الجلدية . التوقف التقليدي والعد إلى رقم 10 نصيحة جيدة بصرف النظر عن مكان

وجودك أو مع من تتعامل . بعد أن تأخذ استراحة أو تذهب بعيداً ، يمكنك أن تكتشف أنك تستطيع رؤية الموقف في ضوء مختلف ، ودون تدخل من انفعالاتك .

تحطم المبالغة في ردود الفعل سمعتك المهنية ، وتفقدك احترام أفرادك وزملائك وتتداخل مع علاقاتك الشخصية ، وحتى يمكن أن تساهم في ارتفاع ضغط الدم . إنها ليست طريقة صحيحة للاتصال ، وليست سلوكاً قيادياً .

يتعلم القادة التركيز على المعلومات التي قد وصلتهم ، ويحتفظون بردود فعلهم الشخصية تحت السيطرة . يستطيعون حينئذ تحديد أفضل مسارات الإجراء وتحريك فريقهم إلى الأمام .

نقاط ملخص الفصل

- يحدد القائد المتماسك إيقاع سلوك الفريق . إبقاء الانفعالات تحت السيطرة . في أوقات الضغوط يساعد القائد على المحافظة على هدوء فريقه . وعلى الجانب الآخر ، القائد الانفعالي ، الخارج عن سيطرة ردود فعله ، من المحتمل أن يكون فريقه متطرف في ردود فعله .
- إنك لا تستطيع تغيير كيف يتصرف الأفراد الآخرون ، أو يببالغون في ردود أفعالهم ، ولكنك تستطيع أن تغير استجابتك لانفجاراتهم الانفعالية . البقاء في هدوء يمكن أن يساعد الأفراد على استعادة تماسكهم ، ولذلك يمكنك أن تجري مناقشة ذات معني - وأقل سخونة .

- الانفعالات المتطرفة تحجب أحكامك السديدة ، تجعل من الصعب أن تفكر بوضوح . يسمح لك البقاء هادئاً أن تؤدي عملاً أفضل في التفكير من خلال خياراتك المتعددة . ووضع خطة . ضعف قدرة Lisa Randall في التحكم في انفعالاتها أثناء التدريب منعها من تحقيق النجاح . لو أنها استطاعت أن تبقى هادئة ، بدلاً من تسوية زملائها ، كان يمكنها أن يأتي أداؤها أفضل كثيراً في كل مهامها . كان يمكن أن ينظر إليها أيضاً باعتبارها القائدة التي تحاول أن تكونها ، والخبرة التقنية والتي هي كذلك .
- ردود الفعل الانفعالي بالنسبة للمعلومات لا يشجع على الكشف الكامل، ويمكن أن يتعارض مع قدرتك على القيادة . عندما يدفع أعضاء الفريق إلى الإحساس بأنهم غير مستريحين . أو مهددين عن طريق سلوك القائد ، فإنهم سوف يتشبثون بالتفاصيل تفادياً لانفجارات أكبر . اكتشفت Courtney أنها قد بالغت في ردود أفعالها على الأعمال المنزلية الروتينية والبسيطة حول البيت ، وقد تصادم هذا مع علاقتها بزوجها . وبمجرد أن اعترفت بسلوكها وقررت أن تغيرها ، تحسنت علاقتهما .
- يحطم الأفراد في ردود الفعل مصافيتك ويقلل من الثقة التي يضعها الآخرون فيك . سوف تلقى الانفعالية بظلالها على مواهبك وقدراتك .
- عندما تشعر بأن نفسك أصبحت أكثر انفعالية ، خذ خطوة بعيداً لتراجع عن الموقف ، وأحصل على منظور جديد . سوف يساعدك ذهنك الصافي على الاستجابة إلى الموقف بكمية من الانفعالات ملائمة ، وفي نفس الوقت تنفادي سيناريو الارتباك المهني . فيما بين

الوقت الذي أخبرت فيه Angie أن رئيسها كان يريد لها للمساعدة في حفلة عيد الميلاد ، والصبح التالي ، عندما تقابلت معه لمناقشة هذا الطلب ، كانت لديها فرصة للهدوء ، وتخطيط كيفية الاستفسار عن طلبه دون أن تثير غضبه . ببقائها هادئة ، استطاعت أن تجري مناقشة صريحة ولكنها منتجة مع الجنرال دون أن تتعرض إلى التوبيخ نتيجة التمرد .