

## التواصل تحت الضغط

عند حدوث لقاء شخصي بين أفراد حائقين، أو واقعين تحت ضغط كبير لانتزاع تأييد بعضهم بعضاً، أو يعانون من ضغط نفسي شديد، تغدو الفرصة مهيأة لنمو مشكلة سوء الفهم، ومن هنا تأتي الحاجة إلى مجموعة خاصة من التقنيات للتواصل في هذه الظروف. تزودك المقالات الواردة في هذا القسم بمقترحات لتدبير الضغط النفسي الذي تعانيه، بحيث تشدد فاعلية التواصل الذي تؤديه، إضافة إلى معالجة الحالات الصعبة الشائعة - مراجعات الإنجاز وغيرها من المقابلات التي توجب غضب الموظفين أو تثير مواقفهم الدفاعية، والظروف التي تضطر فيها للتأثير في الآخرين الذين ليست لك سلطة رسمية عليهم، وإيصال التغذية الراجعة الناقدة لزملائك في العمل.



obeikandi.com

# لا تسمح للضغط النفسي بالوقوف عائقاً في وجه عملية التواصل

آن فيلد

يعدّ الضغط النفسي آفةً مستوطنةً في مجال العمل في عصرنا الحالي. فانخفاض أسعار الأسهم المالية، وإعفاء الموظفين من مهامهم، وتقارير العوائد المالية الضعيفة، وفضائح الشركات - أسهمت جميعها في إحداث جو مشحونٍ بالشبهات المروعة والضغط الهائل نتيجة أداء عدد أقل من الأشخاص لمهام متزايدة في مناخ تنافسي تزداد في قدرتك على التواصل مع الآخرين - وتواصلهم معك. إذ يمكن للضغط النفسي تعقيد التواصل وتشويبه بطرقٍ شتى عندما تكون بأمس الحاجة للعمل بالكفاية القصوى؛ الأمر الذي يصعب الإنجاز على نحو فاعل.

ومن ثم كان لا بد من إعطاء الأولوية لاتخاذ خطواتٍ فاعلةٍ لحل مشكلة الضغط النفسي، حتى عند وجود 20 مادة في قائمة الأعمال بانتظار التنفيذ. إذ يجب عليك تكريس انتباه جدي للتواصل الاجتماعي، «بالرغم من رجحان تركيز معظم جهودك على إنجاز العمل» كما تقول

بوبي ليتل، مديرة التدريب التنفيذي في مركز «الخيارات التنفيذية»، وهو فرع من شركة دي بي إم المختصة في مجال تغيير المهن وإعادة التوظيف، ومقرها مدينة نيويورك. «لكنك في النهاية ستغدو أكثر فاعلية مما ستكون عليه في حال تجاهلت المشكلة».

من الطبيعي أن يكون مقدار معين من الضغط النفسي جزءاً من حياتنا. وفي الحقيقة، يمكن أن يتحول الضغط النفسي أحياناً إلى قوة محفزة للإنتاج، تدفعنا لتكثيف جهودنا. لكن المشكلات تبدأ عندما يقع الناس تحت ضغط نفسي شديد يُضعف قدرتهم على التواصل. ومن هذه المشكلات:

**اضطراب التركيز:** حين يدرك الجسم وجود خطرٍ محددٍ، يتأهب لمواجهته، فيفرز هرمون الكورتيزون الذي يعطل عمل الخلايا العصبية في الدماغ، ومن ثم يسلبه القدرة على تخزين معلومات جديدة، على حد تعبير ماريا رينولدز صاحبة كتاب (How to Co visioning, 2001) *outsmart Your Brain* والنتيجة: تزداد صعوبة التركيز. مما يعني أن موظفيك سيجدون صعوبة في تلقي توجيهاتك واستيعاب رغباتك عندما يشعرون بالشك أو التهديد، بغض النظر عن المصدر. كما ستجد أنت أيضاً صعوبة أكبر في الإصغاء ومواصلة العمل بفاعلية.

**التوجيهات المبهمة:** أمامك ملايين المهمات في انتظار تنفيذها وعدد قليل من العاملين لمساعدتك. وبذلك تختار -لا شعورياً- طرقاً مختصرة مثل إصدار توجيهاتٍ وتفسيرات موجزة وسريعة وأقل وضوحاً. والنتيجة -طبعاً- هي عجز الفريق عن استيعاب ما تريده. ونظراً لإحساسهم بأنهم تحت الضغط، يترددون في طلب مزيد من الإيضاح. وعندها

## لا تسمح للضغط النفسي بالوقوف عائناً في وجه عملية التواصل

«تأتي نتيجة العمل مغايرة لتوقعاتك»، على حد تعبير ديانا ساليغان، النائب الأعلى لرئيس قسم إستراتيجية وخدمات التدريب/ التطوير القيادي في شركة لي هيتش هاريسون في سان فرانسيسكو.

قد يتبدل أسلوبك في التواصل مع الآخرين  
عند الوقوع تحت الضغط الهائل  
مما يوقع فريق موظفيك في حالة إرباك تام.

الموقف الدفاعي: عندما يضعف الموقف الدفاعي لموظفيك، يزداد احتمال قيامهم بردود فعل لا عقلانية أكثر مما قد يحدث في ظروف أكثر هدوءاً. وبذلك قد يفسر تعليق حيادي على أنه انتقاد؛ الأمر الذي يتيح المجال لحدوث خلافات وجدالات، أنت في غنى عنها.

النسيان: قد يختل عمل الذاكرة القريبة عند تحميل الدماغ فوق طاقته. وحين تركز محاولاً استرجاع معلومات مهمة تزداد سهولة نسيان ما سمعته - وما قلته.

تشويه أسلوب التواصل: يستطيع الضغط النفسي تحويل أسلوبك في التواصل إلى حافز مفرط. فإذا كنت تتبع في الحالة الطبيعية منهجاً منطقياً يتطلب الانتقال من خطوة إلى أخرى على نحو مستقيم، فقد تدفعك ضرورة الحصول على معلومات كثيرة إلى التركيز على الحاجة إلى التفاصيل، وبذلك تسير بالفريق في طريق الجنون وتضر بالإنجازية. ويمكن حدوث الظاهرة المعاكسة بدلاً من ذلك. فوقعك تحت الضغط

الكبير يتيح إمكانية تغيير أسلوبك في التواصل، ليصبح -ربما- شديد الانفعال، مربكاً فريق موظفيك تماماً.

### كيف تتفادى هذه المشكلات

بالرغم من أن الضغط النفسي يهيئ تربة خصبة لوقوع كوارث في عملية التواصل الاجتماعي، إلا أنه ينبغي منع حدوثها. ويتطلب تجنب هذه المشكلات المحتملة جهداً متقناً، لكنه ممكن. وإليك الخطوات التسع الرئيسية الآتية للقيام بذلك.

#### 1- اجعل رسائلك واضحة وموجزة:

نظراً لإمكانية اضطراب تركيز الناس على كلامك -وتذكُّره- عند وقوعهم ضحية الضغط النفسي، فإن أفضل عمل تقوم به هو التعبير عن الأفكار والتوجيهات والمعلومات بمقادير مختصرة. «إن عرض عدد كبير جداً من الأفكار مع عجز المستمع عن استيعابها كاملة سيبطل الإنتاجية» كما يقول مارك غوركين، وهو باحثٌ طبي اجتماعي ومستشار مؤسساتي في واشنطن -مقاطعة كولومبيا، ومختص في اختزال الضغط النفسي بعد عرض فكرة أو اثنتين اطلب من المستمع إعادة صياغة ما قلته قبل قليل، لتتقن استيعابه/ استيعابها. وبالمثل، عند إصغائك إلى شخص ما، لخص النقاط التي فهمتها من الحديث.

#### 2- استخدم أساليب متنوعة للتواصل، مع تكرار الرسالة:

يفضل الناس تلقي المعلومات عبر طرق معينة ثابتة. فعند إرسال بريد إلكتروني -مثلاً- اعرض أفكارك بأساليب متنوعة؛ لتزيد من

## لا تسمح للضغط النفسي بالوقوف عائقاً في وجه عملية التواصل

احتمال وصولها إلى الجميع. اجعل رسالتك تشتمل على بعض العناوين الرئيسية التي تناسب الأشخاص راسمي الخطط الكبيرة، الذين ينظرون إلى العناوين متجاوزين التفاصيل. كذلك ضمن الرسالة أكبر قدر ممكن من التفاصيل المهمة التي تناسب الأشخاص الذين يتواصلون مع الآخرين خطياً، ويميلون إلى قراءة الرسائل بمنهجية منذ البداية وحتى النهاية.

وفي الوقت نفسه، لا تعتمد على صيغة واحدة للتواصل. فظنراً لإمكانية الاتكال على حقيقة عدم إصغاء بعض الأشخاص من المرة الأولى، استمر في المحاولة بطريقة مختلفة. وعند نقل معلومة محددة لأحدهم شخصياً، مثلاً، أتبعه ببريد إلكتروني، أو ببريد صوتي إن وجدت ذلك مناسباً.

### 3- توخّ الحذر عند المراسلة بالبريد الإلكتروني خاصةً:

«يعدّ البريد الإلكتروني الطريقة الأسوأ للتواصل عندما يعاني الناس الضغط النفسي الشديد»، على حد تعبير بول. أ. أرجنتي، أستاذ في الإدارة والتواصل المؤسساتي في كلية تارك لإدارة الأعمال في جامعة دارتموث (هانوفر، نيوهامشير).

يتأثر التواصل في الاجتماعات الشخصية، وفي المكالمات الهاتفية بالإشارات الإيمائية التي تغيب عند استخدام الإنترنت. فعند إرسال بريد إلكتروني - كما يقول أرجنتي - «يرجح أن تذكر أموراً، وتقدم على قولها فيما بعد». تأنّ قليلاً قبل إرسال رسائلتك، وراجعها باستمرار.

4- شجع الناس على إلقاء الأسئلة:

إن تقاعسك عن تشجيع فريق موظفيك على البحث عن إيضاحات للأفكار الغامضة التي تعرضها، سيؤدي بك إلى وضع سيئ بالتأكيد. ولما كان متوقفاً أن تخفق -لا شعورياً- في إيضاح تعليماتك عند تعرضك للضغط النفسي، فلا مناص من السماح لموظفيك بطلب الإيضاحات منك - دون خوفٍ من إثارة غضبك أو الظهور بمظهر الحمقى.

5- اتخذ خطواتٍ خاصةً عند التواصل مع الفرق الافتراضية:

يصعب فهم علاقات التواصل عبر الإنترنت دوماً، لكن الصعوبة تزداد في البيئة المشحونة بالضغط النفسي. والسبب هو عجزك عن الاعتماد على الإشارات الإيمائية. لملاحظة رد الفعل السلبي للآخر -إن ظهر- تجاه الضغط النفسي وبالنتيجة، ستضطر إلى زيادة الحزم في تواصلك معه، ألقِ أسئلةً تسير أغوار تفكيره وكلمه هاتقياً عدداً من المرات يفوق مكالماتك المعتادة في ظروفٍ مغايرة.

6- انتبه للموظفين الذين يتقهقرون:

ينسحب بعض الأشخاص عند التعرض للضغط النفسي. ونتيجة لذلك يختتمون الاجتماع بالفشل في التعبير عن معلومات مهمة. مما يزيد من الضرر الذي أصاب التدفق الحيوي لعملية التواصل. ومهمتك هنا: تنظيم اجتماعاتٍ دوريةٍ وحواراتٍ ثنائية؛ إذ يصعب ذلك بقاء أفراد الفريق منعزلين.

## 7- استوعب أسلوب التواصل المستخدم من قبلك:

يكتسب هذا الأمر أهمية قصوى عند الوقوع تحت الضغط. إذ تستطيع تقدير أثر سلوكك على موظفيك إن فهمت طبيعة أسلوبك الخاص. والأهم من ذلك، إن شاركت موظفيك في أسرار مستجدات العمل، ساعدتهم على تعلم إستراتيجيات مناسبة للعمل معك في تلك الظروف.

فلنفترض مثلاً أنك هادئ واجتماعي عادة، لكنك تغدو لا عقلياً تحت الضغط. باستطاعة موظفيك تطوير أساليب مختلفة للتعامل معك، وفقاً للحالة الراهنة. وسيفهمون أيضاً أن لا علاقة لرد فعلك بإنجازهم، بل بمستويات الضغط النفسي الذي تعانيه. وفي الوقت ذاته، يمكنك تعلم كيفية تمييز الرايات الحمراء (علامات الخطر) التي تذكرك بأنك على شفا الانهيار، فتأخذ استراحة قصيرة تسترد قواك فيها.

## 8- استخدم «أنا» وليس «أنت»:

تجنب العبارات التي تبدأ بالضمير «أنت» لتقلل من ميل المحادثات للسير في اتجاه لا عقلي، أو من استياء الآخرين بسبب أخذهم للأمر على محمل شخصي. «فالرسالة هنا تتضمن معنى اللوم على نحو ثابت». وفقاً لغوركين. لذا استخدم الضمير الأكثر حياداً «أنا» عوضاً عنه.

على سبيل المثال، استبدل عبارة «أنت مخطئ» بقولك: «أنا أخالفك الرأي» أو «إليك موقفي من ذلك». (تذكّر دوماً أن قولك: «أعتقد أنك مخطئ» تخفي في طياتها الضمير «أنت»).

## 9. خفض تواتر العمل:

تضطر أحياناً إلى اتخاذ خطواتٍ مدروسةٍ لتبسطَ من سرعة سير أمور العمل والتركز على العلاقات الاجتماعية، وليس على النتائج وحدها، بالرغم من صعوبة ذلك. وفي هذا الشأن تذكر ساليضان، نائبة رئيس شركة لي هيتش هاريسون: «ركزَ على سير العمل». وتعود بذاكرتها إلى حالة مديرٍ عامٍ لإحدى شركات الخدمات المالية، عني هذا المدير، وهو أحد أفضل المنتجين عادة، بالأرقام، وخاصة في حالات الضغط النفسي الشديد، مع صرف قليل من الانتباه إلى تلك الأمور المزعجة المستنزفة الوقت، كالتفاعل مع الآخرين أو الإيضاح أو ثيقن انهماك أفراد فريقه في عملهم. والنتيجة تخلى عدد من الموظفين عن عملهم.

في النهاية، عمل مع مدربي شركة لي هيتش ليتعلم -من بين أمور أخرى- جعل اجتماعاته أقل قسوة وتركيزاً على الأرقام، والتحدث بنبرة أهدأ.

وتؤكد ليتل، العاملة في شركة دي بي إم: «يجب علينا تكريس مزيد من الوقت للحوار. قلل من المهام، وأكثر من تبادل الحديث».



# تدبير الغضب

تعلّم معالجته بصورة «فاعلة»

ريتشارد بيرك

يصادم معظمنا عند مواجهتهم لحالة من الغضب في مجال العمل. وسواء تجلى الغضب بصورة اهتياج غير متوقع أم انفجارٍ تأخر ظهوره، قلما يكون المديرون مستعدين له عند حدوثه.

ونتيجة لذلك، نسيء التعامل معه غالباً. فنهدئ من حدة الأمور، ونطلب من الجميع العودة إلى العمل، لكننا نفضل في معالجة مسألة مهمة: الأسباب الكامنة وراء الغضب.

ونحن بذلك نضيع الفرصة على أنفسنا. إذ يؤكد الخبراء أن باستطاعة المعالجة الصحيحة لهذه المواجهات المشحونة بالغضب إيجاد الفرصة لتحسين العلاقات الاجتماعية. وهكذا، يمكن للمديرين الأكفيا، الذين يواجهون غضب موظفيهم، تحويل هذا الغضب إلى شيء إيجابي عبر التصدي للنزاعات وإعادة توجيه الطاقة الشاردة: هذه هي كيمياء تدبير الغضب.

## كيف تتعامل مع غضبك

عندما ينتابك الغضب (وهو انفعال يتعرض له معظم الناس مرات عدة يومياً في أثناء العمل)، يقترح الخبراء القيام بما يلي:

اعترف بغضبك: «إن الإقرار بغضبك والاعتراف به يقلل من ضرره كثيراً»، على حد تعبير ويسنجر. يميل الغضب «المتراكم» إلى الظهور بأشكال أخرى أقل إنتاجية، كالنقد الجارح، أو الثرثرة أو حياكة المؤامرات.

قم بتدبير الأعراض: «عندما تصاب بالحرق، تتسارع دقات قلبك، وبترافق ذلك مع ارتفاع في ضغط الدم وازدياد معدل التنفس. تعد هذه أعراضاً ضارةً عندما تكون في حالة سكون، وليس في حالة نشاط. إذ يساعدك النشاط على الانتباه وعلى النأي بذهنك عن مصدر الغضب. «إن القيام بنشاطٍ ما يساعدك على استعادة الإحساس بالسيطرة على النفس»، على حد تعبير ويسنجر. «فأنا أقوم بتنظيف مكتبي ودفع فواتيري. مما يسمح لي بتوجيه الغضب إلى نشاطٍ مثمر».

كن عملياً: «هل وصل بك الغضب درجة الكف عن ممارسة مهنتك؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك، ففكر في أنشطة أخرى تستطيع ممارستها لتحسين شعورك إزاء الأمور. ما أفضل وسيلة لمعالجة المشكلة؟ ثم استخدم مهارات حل المشكلات لتوليد استجابتك الأكثر فاعلية» كما ينصح ويسنجر.

بُحْ بمكنونات نفسك لأحد الأصدقاء: ادعُ أحد أصدقائك المؤتمنين ممن يتمتعون بجودة المحاكمة العقلية؛ لمساعدتك في مواجهة غضبك. ويؤكد غولد بيرغ: «إن الصديق غير المناسب لن يفعل شيئاً سوى زيادة حدة مشاعرك، وتشجيعك على القيام بأعمال طائشة. وقد يخبر الآخرين في الشركة عن النزاع، وغالباً ما تصل هذه المعلومات إلى مسامع ذلك الشخص الذي أثار غضبك. وكل من يعتقد أن هذه طريقة جيدة لإقناع ذلك الشخص بتغيير سلوكه، فهو واهم».

في البداية، يحتاج المديرين إلى تعلم النقد الأكثر إيجابية، بحيث لا يتبنى الموظفون موقفاً دفاعياً يوجب غضبهم. كما يجب عليهم اكتساب مهارة تدبير غضبهم الشخصي سواء عند التعامل مع الموظفين أو مع رؤسائهم التنفيذيين».

إن أياً من ذلك ليس سهلاً. وفي الحقيقة، تتعاقد شركات كثيرة في أيامنا هذه مع مستشارين؛ لمساعدة مديريها على إيجاد حل للعداء في مجال العمل. لكن المديرين القادرين على تفادي هذا البديل المكلف سيلمعون بين أقرانهم. أما أولئك الذين يعجزون عن القيام بذلك، فيميلون إلى التفوق بطريقة مختلفة، على حد قول كارين غولد بيرغ، وهي طبيبة نفسية في مدينة نيويورك، تتولى مهمة إيجاد حلول للنزاع ضمن الشركات.

قد يصر العاملون في شعبة الموارد البشرية في الشركة على ضرورة حل نزاعاتك معهم، لكنك ما إن تفعل حتى تلقب بـ «صانع الفتن».

ينبغي على المديرين والموظفين على السواء وضع هدف تحويل الغضب إلى نشاط إيجابي نصب أعينهم. «فالمقام المشترك لأي من حالات الغضب هو: كيف تغير؟ وماذا تفعل؟» كما يؤكد هنري ويسنجر المختص في علم النفس التحليلي في ويستبورت - كونيكتيكات، ويعمل مستشاراً للشركات.

وتتطوي الخطوة الأولى على تحسين ذاتك انفعالياً إزاء هذه الحالة الشديدة العدوى. ويضيف ويسنجر: «إن معرفة المرء ذاته هي الأهم هنا. يجب عليك العمل بجد؛ لصون منظورك الانفعالي الخاص».

بعدها، توجد سبل تساعدك على تثبيط تصاعد حدة الغضب؛ أهمها. طبعاً، تجنب الاستجابة للغضب بمثله، ويضاف إليها:

أخفض مستوى «إثارة الغضب» لدى الآخر - أي مظاهره الجسدية. يساعدك تخفيف حدة أعراض الغضب (الحركات السريعة، الصوت المرتفع، النبض المتسارع) على مداواة المرض فعلياً.

فمثلاً، إن كان الشخص الغاضب واقفاً أو ماشياً، ادعه للجلوس. وقدم له جرعة من الماء (وليس من القهوة أو المشروبات الأخرى التي تحتوي على الكافيين - فهذه لا تنفع إلا في زيادة سرعة نبضه المتسارع) لأن الغضب يسبب الشعور بالعطش.

أصغ جيداً إلى قوله، وعبر له عن إصغائك الفعلي بالإيماءات. وهذا يعني الامتناع عن مقاطعته. «وإذا لم تستطع منع نفسك من المقاطعة، فخذ نفساً عميقاً، وذكر نفسك بضرورة الإصغاء» كما يقول

ويسنجر. ويتطلب ذلك أيضاً الحفاظ على وعيك لغة جسدك: حافظ على التواصل البصري المباشر، واتخذ مجلسك قبالة الآخر؛ لتظهر له اهتمامك بالإصغاء إليه.

أثبت له أنك كنت تصغي بانتباه لكلامه عن طريق تلخيص أفكاره بلغتك الخاصة. فإذا بدا مرتاباً من حقيقة استيعابك لها - ينصح ويسنجر - «فابق هادئاً، وأفصح له عن رغبتك في فهم وجهة نظره. وخذ نفساً عميقاً» وفي الوقت ذاته، أوجد طريقة لتحويل الغضب إلى طاقة إيجابية، وقلل المصادر التي تغذيه بالموافقة على الأمور التي يستطيع كلاكما القيام بها لحل النزاع.

تتكون التربة الأكثر خصوبة المعدة لنمو بذور الغضب في مجال العمل عندما ينتقد المديرون موظفيهم - ويستجيب هؤلاء الأخيرون للنقد. وكما يقول ويسنجر: إن شيوع البغض الشديد للنقد في ثقافتنا يعد جزءاً أساسياً من المشكلة. «إذ ينظر إليه بوصفه بالغاً في السلبية، حتى إننا عادة نستخدم كلمة أكثر لطفاً هي: «التغذية الراجعة». تحمل الكلمة تضميناً سلبياً، لكنها يجب ألا تكون كذلك».

ويذكر ويسنجر في كتابه (The Power of Positive Criticism): يجب على المديرين والموظفين على السواء تعلم «التألف مع النقد» بوصفه فرصة لإيجاد رؤى تقودنا إلى التحسين. عوضاً عن ذلك، نحن نتبنى موقفاً دفاعياً بمجرد سماعنا كلمة «نقد».

عندما يدخل صاحب العمل والموظف معاً حيز النقد، يرجح أن يتناهما الغضب. لكن صاحب العمل يتمتع بميزة طبعاً: فهو يعلم موعد

ظهور هذه اللقاءات الحساسة على الأرجح؛ لأنه يتقاضى أجراً مقابل نقد الآخرين.

ينبغي على المديرين استغلال معلوماتهم هذه لإعداد أنفسهم انفعالياً. وتقول غولد بيرغ بهذا الخصوص: «فكر في هذا الوضع بصورة حيادية عندما تكون خارج نطاق العمل، ودون نوع التفاعل الاجتماعي الذي يحتمل أن يثير غضب الآخر. اكتب الكلام الذي تود قوله له والرد الذي تتوقعه منه. فهذا يساعد على تهدئة مخاوفك مما سيقوله».

وعند بدء النقاش، يجب على المديرين خاصة اختيار كلماتهم بعناية.

«فالناس يخفون من حدة موقفهم الدفاعي حين يستخدم الناقد لغة أقل تهديداً»، على حد تعبير ماري وونغ، وهي تشغل منصب أستاذ مساعد في مجال علم النفس في جامعة ميشيغان - ديربورن. وهذا لا يعني أن تكون إيجابياً وحسب، بل الانتباه أيضاً إلى الأشياء السطحية في ظاهرها، لكنها مهمة في الحقيقة، كاستخدام الضمائر. وتضيف قائلة: عوضاً عن قولك «يجب أن تفعل هذا»، ينبغي قول: «يجب على الناس القيام بهذا».

يهيئ تقويم الإنجاز مناخاً ملائماً لإثارة الغضب بصورة خاصة. فهناك -تقول وونغ- من المهم جداً «إفساح المجال للموظفين الحائقين للتحدث عندما يحين دورهم. مما يتيح لهم فرصة المشاركة، ويجعل من الاجتماع بيئة مناسبة لحل المشكلات أكثر من كونه هجوماً».

كذلك، يجب على المديرين الاستجابة بسرعة وبهدوء للحالات الطارئة. ويذكر ويسنجر بهذا الخصوص: «تستطيع استخدام كلام

## تدبير الغضب

الموظف لتعديل نقدك أو تعزيره. لكن، عليك في الواقع الاستجابة لكلامه. ولا يمكنك الاكتفاء بترديد أفكارك. فعبر القيام بذلك، يعبر المديرون عن إصغائهم الحقيقي، مما يخفف غضب الموظف».

والأهم من ذلك كله، ينبغي على المديرين التمتع بالمرونة. فإذا عرض الموظف فكرة جيدة، فأقر بوجودتها. أو إذا كانت فكرته لا تغير في واقع الحال شيئاً، «لا بأس أن تتنازل قليلاً»، على حد تعبير غولديبيرغ.

تتطلب المرونة مساعدة الموظف على تأسيس بنية للتحسين - سواء كان ذلك قابلاً للنجاح أم لا- وفقاً لغولديبيرغ. «عندما يلقي الموظف اللوم في حدوث مراجعة رديئة للإنتاج على العوز إلى المهام الجيدة التي يستطيع إظهار براعته فيها، فأى مهام تستطيع تكليفه بها عندها؟ النقطة الأكثر أهمية: كيف تستطيعان كلاكما إحداث تغييرات تدفع الأمور قدماً؟ ما الشيء المختلف الذي ستقومان به؟».

## قراءات إضافية

*The Power of Positive Criticism* by Hendrie Weisinger (1999, AMACOM)



obeikandi.com

## حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية، جرب التأثير غير المباشر

ست طرقٍ للتعبير عن مبتغاك بمهارة

مارتا كرومر

هل سبق أن شعرت بالعجز عن فهم زميل تحتاج إلى مؤازرته لك؟  
هل جربت العمل مع فريق قابلك بالمقاومة والتخاذل عوضاً عن التعاون  
معك؟ وهل أثمرت تغذيتك الراجعة يوماً نتيجةً معاكسةً، لتلك التي  
ابتغيها - أو أنها لم تحرض استجابة قط؟

في الحقيقة، لم تعد الإدارة والقيادة بسيطة كما كانتنا سابقاً. إذ باتت  
الشركات أكثر مرونة وأقل التزاماً بالسلم الهرمي الوظيفي؛ إننا نقلل  
من «إصدار الأوامر» ونكثر من التعاون. فالمؤسسات الشبكية الحديثة  
- التي تركز على الأحلاف والشركات الخارجية - تعني العمل مع الناس  
بسبل جديدة. أضف إلى ذلك التحدي الكامن في التعامل مع قوة عاملة  
عالمية ومتنوعة الثقافات ليتضح لك أمرٌ واحدٌ: إن منهجنا التقليدي في

القيادة - الفاعل والحازم والمباشر - ليس الخيار الأفضل دوماً، وخاصة حين نحاول التأثير في أشخاص ليسوا من مرؤوسينا المباشرين.

### فما البديل؟

عندما لا تجدي النماذج المباشرة أو المعتادة في التواصل والإدارة نفعاً، قد يحالفك الحظ باتباع منهج غير مباشرٍ وأقل وضوحاً. تشرح جوديت تينغلي في كتابها الجديد (THE Power of Indirect Influence): «يخطط القادة هذا للقيام بمحاولات التأثير غير المباشر. لكنها تبدو عفوية للشخص الهدف». هاك ستة بدائل للمنهج المباشر:

#### 1- درّ حول الموضوع:

بالرغم من نزعة الثقافات الغربية إلى استخدام نماذج مباشرة للتواصل، تتبع ثقافات أخرى منهجاً مختلفاً تماماً في علاقات العمل - وفي الواقع، تحتل شؤون العمل نفسها مكانة ثانوية لديها، تروي تينغلي قصة رجل أمريكي يعمل في المملكة العربية السعودية، تعلم أن الحصول على مقصده يتطلب اتباع منهج غير مباشرٍ. فعندما يحتاج إلى المعلومات من دائرة حكومية، يعرج على المكان ويظل فيه ساعة أو اثنتين، يتناول فيهما كوباً من الشاي ويتبادل أطراف الحديث. فهو يعلم أن أحد الموظفين في النهاية سيستفسر عن حاجته للمساعدة. وعندها، ترسم الدهشة على وجهه، وكأنه تذكر ذلك لتوه، ثم يفصح عن حاجته التي تلبى بكياسة وعلى جناح السرعة.

حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية جرب التأثير غير المباشر

نعرف جميعنا أشخاصاً يفلحون في حمل الآخرين على تنفيذ أغراضهم دون الاضطرار إلى الطلب المباشر. ونحن عادةً ننسب ذلك إلى «سحرهم». لكن المسألة لا تتجاوز مسألة الخروج عن برنامج العمل وقضاء وقت ممتع.

يؤكد المؤيدون للمنهج غير المباشر في التواصل أفضلية إتاحة الفرصة للآخر لاكتشاف الأمر بنفسه واستخلاص استنتاجاته الخاصة، واتخاذ زمام المبادرة. فنقص الوضوح يلقي جزءاً من المسؤولية على عاتق الناس الذين تأمل التأثير فيهم - وهذا في جوهره ليس سيئاً.

2. قلل من الكلام، وأكثر من الإصغاء:

عندما نحاول الظفر بتأييد الآخرين لوجهة نظرنا، غالباً ما نقضي وقتاً طويلاً جداً في الشرح والإقناع دون تخصيص الوقت الكافي للإلقاء الأسئلة والإصغاء وفهم وجهات النظر الأخرى.

يقبل استعداد الناس للمقاومة عندما يشعرون بإصغائك إليهم أمداً كافياً وبفهمك لقضاياهم واهتماماتهم حقاً. يذكر ستيفن كوفيه في كتابه الأكثر مبيعاً (The Seven Habits of Highly Effective People):

إن أعظم حاجات البشر - بعد حاجتهم إلى البقاء فيزيولوجياً - هو الحاجة إلى الشعور بوجود شخص يفهمهم ويؤيدهم ويقدرهم ويقر بصحة كلامهم. ويشرح قائلاً: «عند الإصغاء بانتباه إلى الآخرين، تكتشف السبيل إلى معين مبادئهم وأفكارهم. فتتضر إلى الموضوع عبره، وترى العالم من منظورهم، وتقهم نماذجهم، حتى إنك تدرك

مشاعرهم». فالبشر بطبيعتهم يرغبون في العمل مع - وليس بما يعارض - الشخص الذي «يفهمهم».

يبدو ذلك غريباً؛ لكن، كلما جاهدنا أكثر لجعل الناس يستوعبون ما نريده، قل احتمال نجاحنا. فكري في الأشخاص الذين يكسبون احترام من حولهم من معارفك، الذين يتزاحم الناس على تأييدهم. غالباً ما يتحدث شخص كهذا بهدوء ويختار كلماته بعناية تعبر عن فهمه / فهمها لموضوع الحديث. ويستمد هؤلاء نفوذهم من الإصغاء الواعي - وليس من منصب أو لقب.

### 3- اكسب مودتهم:

تظهر الدراسات المستمرة أن احتمال قولنا: «نعم» لشخص معين يزداد عندما نكون له الود - حتى لو كان غريباً. فما السبيل إذاً إلى كسب محبة الآخرين؟ ثمة عوامل لا نستطيع التحكم فيها، كالجاذبية الجسدية، بينما توجد أخرى يمكن أداؤها لدعم العلاقات الودية. ويحتل إظهار أوجه الشبه مع الآخرين مركزاً رئيساً هنا. إذ نميل إلى الأشخاص أمثالنا، الذين يشاركوننا الخلفية والاهتمامات والآراء والذوق والزي ذاته (وغير ذلك). كما نحب الأشخاص الذين يحبوننا. وقد بين البحث العلمي أن البشر مولعون بالكماليات - حتى التملق في الإطراء. ويعد تقليد أسلوب التواصل المستخدم من قبل الشخص الذي نحاول التأثير فيه، سواء الأسلوب اللفظي أو الإشارات، طريقة أخرى لتقوية الإحساس بوجود شبه بينكما. وتدعو تينغلي هذه التقنية:

## حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية جرب التأثير غير المباشر

«التطبع والتماثل». إذ تستطيع، بسرعة، تأسيس مستويات، من الراحة وعلاقات وثيقة عبر التشبه بإيماءات الآخر، ووضعية جسده، ونبرة صوته، وكلماته، وأسلوب حديثه.

والصلات الاجتماعية هي مؤثر قوي آخر، كما يظهر من الأثر الذي تستطيع الصداقة وذكر أسماء المشهورين من معارفك إحداثه. ويناقد روبرت سياليني في كتابه (Influence) قوة «مناسبات الشراء الجماعية\*»، مشيراً إلى: «عند شراء منتج معين، فإن قوة الرابطة الاجتماعية تعادل مثلي قوة تفضيله».

### 4- رفقه عنهم:

هل تساءلت يوماً عن سبب استهلال كثير من المتحدثين عروضهم بفكاهة؟ يهدئ المزاح من حدة غضب النفوس، وهو معادل عظيم، كما يحث الناس على تقديم التأييد اللازم لك. فمن الصعب أن ينتابك شعور سلبي عندما تضحك - ومن الصعب أن تكره شخصاً يجعلك تضحك.

يمكن أن يكون المزاح أداة شديدة الفاعلية. إذ يجعل المتحدث يبدو مسترخياً، يدير دفة الحوار، ودوداً وسهل الاستيعاب. كما يشجع المستمع على الاسترخاء والصراحة، وهذا بدوره يزيد من تقبله للتغيير وللأفكار الجديدة ولتأثير الآخرين. تنقل تينغلي عن إيلي ماريك، مؤلف كتاب (Eating Roses: Bites of Living Humor)، قوله: «إن الرسائل التي ترفض عند الإدلاء بها بصورة مباشرة تلقى القبول عندما تقال مصحوبةً بالمزاح».

إن منهجنا التقليدي في القيادة

-الفاعل والحازم والمباشر-

ليس الخيار الأفضل دوماً.

يستطيع المزاح إيجاد رابطٍ مشتركٍ يبذل المقاومة ويشجع التعاون. لكن، توخَّ الحذر. فالفكاهات والتلميحات الثقافية الخاصة بمجتمع معين قد تعدُّ مزعجة للآخرين. ومن الواضح أن المزاح يجب ألا يكون على حساب الشخص الذي تحاول التأثير فيه - وألا يشكل استهزاءً بقضاياهم وشؤونهم. ويقترح جورج سيمنز، وهو مؤيد للتأثير الناتج عن المزاح، أن الطريقة الأكثر أماناً لاستخدام المزاح هي توجيهه إلى ذات المازح.

#### 5. استخدام الحكايات والاستعارات المجازية:

تساعد الحكايات والاستعارات المجازية على وضع الأمور في السياق المناسب. ورؤيتها من منظورٍ شاملٍ، وعلى التواصل مع انفعالاتنا. فنظراً لأن الناس يربطون بين القصة وتجاربهم الحياتية الخاصة، تدوم الرسالة وتستطيع إثارة التغيير الحقيقي.

«يستخدم المديرون البارعون القصص لإقناع الآخرين بتبني وجهة نظر معينة، ولإيجاد غاية ومعنى مشتركين، ولمساعدتهم على توليد إحساسٍ بالتوافق والمشاركة»، وفقاً لتينغلي. ولهذه الأسباب كلها، يمكن عد سرد القصص أداةً فاعلةً للتأثير غير المباشر.

## حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية جرب التأثير غير المباشر

توجّه الاستعارات المجازية منظورنا للأمر ولدواتنا أيضاً، سواء كنا واعين لها أم لا. وكمثال على قوة تأثير الاستعارات المجازية على الآخرين من حولنا، تروي تينغلي قصة دان، وهو الرئيس التنفيذي لشركة تصنيع أدوات إلكترونية. للمحافظة على جودة المنتج، فرض دان على كل مشرف من مشرفي دوريات العمل الاطلاع على لائحة للتحقق من الجودة في بداية كل دورية، لكن إذعانهم لأوامره كان فاتراً. وعندما بادت محاولاته للتأثير المباشر فيهم بالفشل، اتبع منهجاً مختلفاً. دعا دان، وهو الطيار المتمرس، كلاً من المديرين لمراقبته في رحلة بطائرتة الخاصة. ولقيت دعواته ترحيباً حاراً - إلى أن أضاف أنه لن يطلع على لائحة الرحلة الروتينية قبل الإقلاع بالطائرة. فهم المراقبون الرسالة بسهولة، وازداد إذعانهم للاطلاع على اللوائح.

### 6- اصنع معروفاً - وإن كان صغيراً:

إن تقديم خدمة لشخص ما يمنحك قوة وتأثيراً كبيرين فيه - اسأل أي سياسي عن ذلك. يناقش سياليني في كتابه Influence القاعدة التقليدية لعلاقات التبادل وكيفية إلزامها لنا بردّ المعروف إلى صاحبه. وهذه القاعدة متجذرة بعمق، ليس في الثقافة الأمريكية وحدها، بل وفي المجتمعات البشرية في أنحاء العالم. وقد أدت يوماً ما دوراً حيوياً في بقاء البشر، ولا تزال حية حتى يومنا هذا - بل وأقوى مما كانت سابقاً.

يستشهد سياليني بدراسة خضعت لها مجموعة من الأفراد دُسّ بينهم «عميل» يدعى جو - بغية الحصول على المعلومات - وقدم نفسه

أنه واحدٌ منهم. تضمنت التجربة مجموعتين شاهديتين: تلقى كل من أفراد المجموعة الأولى خدمة من «جو» - وهي علبة كوكا كولا حصل عليها في أثناء وجوده خارج الغرفة. أما أفراد المجموعة الثانية فلم يتلقوا منه شيئاً. بعد ذلك، أخبر «جو» أفراد المجموعتين أنه يبيع بطاقات اليانصيب، فكان عدد البطاقات التي اشتراها أفراد المجموعة التي تلقت الخدمة الصغيرة مساوياً لضعف عدد البطاقات التي ابتاعها أفراد المجموعة الأخرى. لقد شعر مشترون البطاقات بدافع لا يقاوم لرد الجميل.

تُظهِرُ أبحاث سياليني أن حجم الخدمة المبادر بها لا يُحدث فرقاً، وأن علاقته بحجم الخدمة التي نشعر أننا ملزمون بتقديمها في المقابل تكاد لا تذكر. وفي الحقيقة، نشعر نموذجياً بدافع لرد الجميل بأحسن منه. لكن ما يلفت الانتباه أننا عاجزون عن رفض الخدمات المقدمة لنا من الآخرين على الرغم من هذا الرد غير المتكافئ. ويؤكد قائلاً: «بالرغم من أن التزامنا برد الدين يكون جوهر قاعدة التبادل، إلا أن التزامنا بالقبول هو ما يجعل القاعدة سهلة الاستغلال». فقاعدة التبادل سلاحٌ ذو حدين إذاً. ويبدو أننا نحن البشر عاجزون عن مقاومة جاذبيتها.

يتعلق التأثير غير المباشر بقوة الشخصية، وليس بالسلطة الناتجة عن احتلال منصب معين، وهذا يعني التفاعل مع الآخرين، دون اللجوء إلى السبل التقليدية في استخدام الإكراه، النفوذ. قد تبدو بعض السبل غير متوقعة - وفيها شيء من المكر أيضاً - في الثقافة الأمريكية التي

## حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية جرب التأثير غير المباشر

تضفي قيمة كبيرة على الصراحة والوضوح. لكن القادة البارعين يعلمون أن التعامل مع بعض الأفراد والأوضاع يتطلب منهجاً مباشراً، بينما لا يستجيب آخرون لذلك جيداً - فالتعامل مع هؤلاء يتطلب الاستفادة من الذكاء والدهاء لآليات التأثير غير المباشر. والشئ الأهم هو الاستفادة من شريحة واسعة من أدوات التأثير، ومعرفة الوقت المناسب لاستخدامها لإحداث أعظم أثر ممكن.

### قراءات إضافية

*Eating Roses: Bites of Living Humor* by Ellie Marek (1998, Decipher Publishing)

*Influence: The Psychology of Persuasion* by Robert B. Cialdini (1993, Quill)

*The Power of Indirect Influence* by Judith C. Tingley (2001, AMACOM)

*The 7 Habits of Highly Effective People* by Stephen R. Covey (1990, Fireside)



obeikandi.com

## هل من طريقة مناسبة لتوجيه النقد إلى زملائك في العمل؟

يقدم لك أحد الخبراء دليلاً يقودك إلى النجاح  
في تقديم النقد المناسب

«إن النقد ملازمٌ للعمل» كما يقول المستشار هنري ويسنجر مؤلف كتاب (The Power of Positive Criticism). إنه شيء لا نرتاح له جميعاً، ومع ذلك، للنقد أهمية بالغة في نمونا المتواصل في الحياة المهنية.

نحن ننظر إلى النقد بوصفه سلبياً ومؤثراً، ونززع عند تقديمه وعند تلقيه. حتى إننا نستخدم كلمة «تغذية راجعة» تجنباً للألم. ومع ذلك، سرعان ما نفهم التغذية الراجعة السلبية نقداً، ونتخذ تجاهها موقفاً دفاعياً. فهل من طريقة أفضل؟

هذا ما يعتقد هـ ويسنجر. فهو ينصح بـ «التألف مع النقد، والمثابرة على [تلقيه] من الآخرين» فهو وسيلة للتعلم.

كيف تقدم النقد البناء للآخرين؟ يكون ذلك عبر تطوير إستراتيجية معينةٍ خطَّطَ لنقدك مسبقاً، وركِّز على الجانب الذي تريد تغييره لدى الآخر، ودوِّن ملحوظات موجزة عن الهدف الذي تسعى إليه.

وحين تصل مرحلة توجيه النقد فعلياً -وفقاً لـ ويسنجر- اجعل هدفك «التحسين» لا اللوم. فاستعض عن قول: «لقد أفسدت عرض المبيعات حقاً» بقولك: «لَمْ لا تتوثق في المرة المقبلة من اقتصار حديثك على أمور العمل؟ وبذلك ستحسن معدل نجاحك مع الزبائن».

والى جانب ذلك، لا بد من صون احترام الذات لدى الآخر. عبّر له عن مدى أهميته بالنسبة للشركة. واختر مفرداتك بعناية، متفادياً السلبية منها، وركِّز على السلوك الذي تريد منه تنفيذ بصورة مختلفة في المرة المقبلة. واجعل المتلقي يشارك في الحديث عبر الاستفسار عن وجهة نظره تجاه الموضوع. وفوق ذلك، اطلب منه اقتراح سبل مناسبة لاتخاذ خطوات معينة على طريق النجاح والتحسين.

يشير ويسنجر إلى استخدام معظمنا للتركيب الآتي عند توجيه النقد: «ها هنا العمل المتقن الذي أنجزته؛ ولكن»، هنا تكمن مواضع الخطأ». تشير تلك الإستراتيجية سلوكاً دفاعياً، وتستطيع نسيان أمر التأثير الإيجابي للنقد». عوضاً عن ذلك، صغّ نقدك على النحو الآتي: «عبر بوضوح عن الخطوات التي يستطيع المتلقي اتخاذها لتحسين سلوكه -و- اذكر النقاط الإيجابية التي يفعلها في الوقت الحاضر». إن من شأن هذه الصيغة إثارة استجابة إيجابية ورغبة في محاولة التحسين.

هل من طريقة مناسبة لتوجيه النقد إلى زملائك في العمل؟

إن إعادة صياغة عباراتك النقدية في ضوء هذه الخطوط العريضة لن يزيل القلق المحيط بعملية نقد زملائك في العمل كلياً، لكنه سيساعدك في قطع شوطٍ طويلٍ في اتجاه ضمان حصولك على استجابة محبذة.

المزيد من إرشادات ويسنجر

### لتوجيه النقد الإيجابي

عبر لهم عما تريده: يفشل النقد في معظم الحالات في تحقيق الغرض المرجو منه بسبب إخفاق الناقد في إيضاح التغيير المرغوب. لذا، دوّنه مسبقاً، وتوثق من أنك لن تنسى قوله في سياق إثارتك الشديدة.

اجعل التوقيت المناسب أحد أولوياتك: النقد، كالعذبة، إن فات أوانه لاقى الإنكار. ثمة زمان ومكان مناسبان للنقد، أيّاً كان. ويفضّل حدوثه سراً، لكن إن كان ذلك سيؤدي إلى تأجيل التعليق على السلوك حتى وقتٍ لاحق، قد يكون النقد العلني ضرورياً.

استخدم الأسئلة جدياً: استنبط سلسلة من الأسئلة التي ستقود المتلقي إلى الرؤية المطلوبة. واسأل مثلاً: «كيف تتوقع أن يستجيب قسم المبيعات لتقريرك التسويقي؟» عوضاً عن قول: «كان عليك مراجعة قسم المبيعات لمعرفة رد فعلهم».

حين تخذلك الكلمات، ارجأ إلى الأفعال: تضطر أحياناً إلى التدخل لإحداث التغيير السلوكي المرغوب. في تلك الحالة، كن صبوراً وحازماً وثابت الموقف. ثابر على التدخل؛ حتى يتغير السلوك.

استخدم توقعاتك: توثق من معرفتك لها، وتيقن واقعيته، وعبر عنها للأخرين جميعاً. وإلا كانت مجرد عائق في طريق التقدم.

اعترف أنه ذاتي: لا فائدة من إنكار ما هو معلوم للجميع: رأيك هو الذي تشاركونه في معظم الأحيان. كن صريحاً تجاه ذلك، وستبني مصداقيتك -لا ستخسرهما- على المدى الطويل.

ادعم نقدك بالحوافز: إن عدت صيغة نقدك لتشمل مكافآت يحصل عليها المتلقي عند تحسين السلوك، رفعت معدل نجاحك كثيراً.

استخدم أسلوبهم: تيقن من صياغة النقد بمصطلحات يفهما المستمع، وليس بالضرورة بمصطلحات ترتاح لها.

تابع المحاولة ولا تيأس: يتباطأ ظهور النتائج أحياناً، وينتهي الأمر بالناقد إلى الاستسلام. لكن، من الأهمية بمكان الاستمرار في التركيز على النتيجة التي ترغب الحصول عليها، وملاحظة هذه النتائج عند ظهورها. والاعتراف بها.

اعرف المعايير التي تستخدمها في النقد: ما لم تكن عالماً بغايتك، فكيف للأخرين أن يفعلوا؟ إن إحدى أفضل السبل للتعبير عن هذا هو إظهاره للناس عوضاً عن إخبارهم به. فإذا كنت تحاول تطوير وحدة برامج حاسوبية متكاملة أظهر لفريقك شيئاً مشابهاً لغايتك. بعد ذلك، ارسم صورة لفظية للأمور التي ينبغي القيام بها لتحقيقها.

هل من طريقة مناسبة لتوجيه النقد إلى زملائك في العمل؟

أصغِ إلى ذاتك: في أثناء توجيه النقد، أبقِ تركيزك على العمل بين يديك، وتحدثْ إلى نفسك لتتابع المهمة، ولا تقسح المجال للعاطفة لتحويل انتباهك عن خطتك.

حافظ على هدوئك ورباطة جأشك وابق مسيطراً على نفسك: يعدّ نقد الآخرين عملاً مضميناً، فلا تزدده صعوبة عبر الاستسلام لرغبتك الملحة بضرب الطاولة أو الصراخ في وجه المتلقي. حين تشتد حدة انفعالاتك حتى تصل درجة الانفجار، تتوقف عملية الإصغاء تماماً، ويتحول النقد إلى مشهد هزلي.

### قراءات إضافية

*The Power of Positive Criticism* by Hendrie Weisinger, Ph.D.  
(1999, AMACOM, 184 pp.)



obeikandi.com

## لمحة عن المسهمين

- بيتي أ. مارتن: كاتبة مستقلة، مقيمة في مدينة نيوبالترز - نيوجيرسي.
- ثورين غاري: محررة في المجموعة المشرفة على المؤتمرات والرسائل الإخبارية في دار النشر الخاصة بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.
- نيك ريدن: مؤلف كتاب (Fusion Branding : Strategic Branding (For the Customer Economy
- جون بالدوني: مؤلف كتاب (Great Communication Secrets of (Great Leaders
- تيودور كيني: كاتب متخصص في مجال العمل التجاري، مقيم في ويليامز بيرج - فيرجينيا، وقد ألف سبعة مؤلفات، لم ينشر سوى بعضها باسمه.
- ريتشارد بيرك: كاتب مستقل، كتب في مجال المال، مقيم في برينستون - نيوجيرسي. نشرت مقالاته في مجلات ثلاث: يو إس نيوز ورلد ريبورت، بلومبيرج بيرسونال فاينانس، باريد.
- نيك مورغان: محرر سابق في مجلة هارفارد مانا جمنت كوميونيكيش لاتار.

- ليز سمبسون: كاتبة متخصصة في مجال العمل التجاري، تقيم في مدينة أوستن.

- آن فيلد: كاتبة متخصصة في مجال العمل التجاري، مقيمة في مدينة بيلهام - نيوجيرسي.

- مارتا كرومر: عملت في مجال وسائل التواصل التسويقية في كل من مؤتمر سي إس سي، لوتاس كونسلتنغ، زيفر، وتوزع وقتها بين كامبريدج - ماسا تشوستس وساراسوتا - فلوريدا.

## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review <b>Interviews with CEOs</b>	3294
Harvard Business Review on <b>Advances in Strategy</b>	8032
Harvard Business Review on <b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
Harvard Business Review on <b>Brand Management</b>	1445
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Leadership</b>	8059
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Thinking</b>	181X
Harvard Business Review on <b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
Harvard Business Review on <b>Business and the Environment</b>	2336
Harvard Business Review on <b>Change</b>	8842
Harvard Business Review on <b>Compensation</b>	701X
Harvard Business Review on <b>Corporate Ethics</b>	273X
Harvard Business Review on <b>Corporate Governance</b>	2379
Harvard Business Review on <b>Corporate Responsibility</b>	2748
Harvard Business Review on <b>Corporate Strategy</b>	1429
Harvard Business Review on <b>Crisis Management</b>	2352
Harvard Business Review on <b>Culture and Change</b>	8369
Harvard Business Review on <b>Customer Relationship Management</b>	6994
Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>	5572
Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437

To order, call 1-800-668-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)

Title	Product #
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>The Business Value of IT</b>	9121
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286

To order, call 1-800-668-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)

## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي - مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعنات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

<b>Management Dilemmas: When Change Comes Undone</b>	5038
<b>Management Dilemmas: When Good People Behave Badly</b>	5046
<b>Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعليتهم واكتساب الميزة التنافسية. وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر، ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: <b>Negotiation</b>	1113
Harvard Business Essentials: <b>Managing Creativity and Innovation</b>	1121
Harvard Business Essentials: <b>Managing Change and Transition</b>	8741
Harvard Business Essentials: <b>Hiring and Keeping the Best People</b>	875X
Harvard Business Essentials: <b>Finance</b>	8768
Harvard Business Essentials: <b>Business Communication</b>	113X
Harvard Business Essentials: <b>Manager's Toolkit (\$24.95)</b>	2896
Harvard Business Essentials: <b>Managing Projects Large and Small</b>	3213
Harvard Business Essentials: <b>Creating Teams with an Edge</b>	290X

## معضلات الإدارة

### عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا مآزق عدة مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر؛ بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

The Results-Driven Manager: <b>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</b>	3477
The Results-Driven Manager: <b>Managing Yourself for the Career You Want</b>	3469
The Results-Driven Manager: <b>Presentations That Persuade and Motivate</b>	3493
The Results-Driven Manager: <b>Teams That Click</b>	3507
The Results-Driven Manager: <b>Winning Negotiations That Preserve Relationships</b>	3485