

## تجمل حتى إن كاد التجمل أن يقتلك.

كيف تعدل موقفك، وتسخره لخدمتك؟

تحلق زملاء لوري فرانك الذكور البالغ عددهم سبعة عشر زميل عمل حول الطاولة في قاعة الاجتماعات المكسوة بألواح خشبية، وهم يتبادلون الصنع القاسي، والتربيت على الظهر، كانوا يتاجرون بنتائج الغولف، ويتشاجرون حول بيانات نهاية العام المالية. كانت لوري ترى كل ما يحدث، وتبتسم ابتسامة العارف بالأمور.

بعد خمس سنوات قضتها بوصفها شريكة في هذه المؤسسة الحقوقية، التي تعمل في حقل التقاضي، تعلمت سر البقاء في قيد الحياة، الذي لا يمكن اكتسابه إلا بصعوبة: تجمل حتى إن كاد التجمل أن يقتلك. عندما سئلت: كيف تدبرت أمرها في هذا الحصن الذكوري القاتل؟! كانت تكرر لازمة ما انفكت ترددها: لم يكن الوضع دوماً على هذه الحال، فقد مر

عليها وقت اعتادت فيه على تسديد اللكمات إلى أفضلهم، كما كانت تكيل الشتائم له، كما كانت ترد على الانفعال بانفعال مماثل. أدركت لوري أن أمها كانت على حق حين قالت لها: إنك تجذبين ذباباً بالعسل أكثر مما تجذبين بالخل.

حاجج بي ام فورني مؤلف كتاب: اختيار المجاملة الذي يعمل في مشروع المجاملة التابع لمركز جون هوبكينز في أن عادة المجاملة تحقق هدفين اثنين: إنها تشعر الآخرين بأنهم مرتاحون في العالم، وتجعلك أنت نفسك تشعر بأنك مرتاح، وذلك بسبب ارتباطك بمعايير راقية. إن كنت تسعى لتعهد أسلوبك في المجاملة بالصقل، والتهذيب، اختبر قدرتك وكفاءتك العاطفية، وضع حدوداً صارمة على سلوكك، ورفض السماح للآخرين بتجريدك من كرامتك، ورياسة جأشك. إنك بذلك تكسب القوة، والثقة اللتين لا يمكن ببساطة - الوصول إليهما عن طريق تجميع النكات، والشتائم.

يعتقد فورني أنك لن تحسن سلوك الآخرين عبر نموذجك الخاص مطلقاً، لكنك تستطيع وباستمرار أن تصطحب معك ما يحميك من سهام الحياة، ونبالها: تصميم أكيد على الاحتفاظ بعنفوانك، والانسحاب من أجواء المشاحنات، والمشاجرات برأس مرفوع.

### لماذا لا يجدي الصراخ نفعاً؟

لا شك في أننا نعيش في عصر غير متمدن يسهم في كثير من الولايات التي تشهدها ميادين العمل. نمتلك ثقافة شعبية تتجه لتثمن مظهرك العدواني: قارعو الأبواب، عازفو الروك الفارغ، جدال الإعلام الصارخ،

الأفلام العنصرية والجنسية، ومواقع الخلاعة على الإنترنت. فيما يتعلق بأماكن العمل فإن كثيراً من المؤسسات تسير في الاتجاه المعاكس. فافرضة سياسات متشددة تجاه المضايقة والتحامل والتهديد والعنف. يدرك الموظفون أن لديهم ضرورة أخلاقية وقانونية لإيجاد مكان عمل يكون مريحاً لأي كان. كما يدركون أيضاً بأن ذلك عمل جيد، لأنه يساعد على استقطاب الموظفين الأفضل، وإبقائهم في العمل.

يدخل كثير من الأشخاص أماكن العمل، وهم ربما يظنون أن الوسط المهلهل الذي واجهوه في بيئات أخرى سيجدي نفعاً في المكتب. ليس هذا صحيحاً. فاعل كثيراً من الأشخاص على سبيل المثال قد ارتقوا للأعلى باستخدامهم لغة تعسفية، والصراخ في وجه الأشخاص الذين يعملون لحسابهم ومهاجمتهم. ربما ينظر إلى هؤلاء القادة على أنهم يتقلون على موظفيهم، وتتحكم بأسلوبهم النتائج التي يرمون إلى تحقيقها. وقد ينجحون في بعض البيئات، على سبيل المثال بوبي نايت، المدرب الأكثر فوزاً في تاريخ كرة السلة، اشتهر بهذا الأسلوب. على أي حال قد تتجح تكتيكات من هذا القبيل على المدى القصير، لكنها تفشل في النهاية، وكما فعلوا مع نايت.

فقد صرف في النهاية من عمله المرموق في الجامعة الهندية، وقضى سنة دونما عمل، وأخيراً وجد موقفاً أقل وجاهة، ورفعة في جامعة تكساس. حيث استمرت به الحال بخلق المماحكات نتيجة لبعض تصرفاته الغريبة. نظرياً، إذا كنت سيئاً مع كل الناس فهذا لا يعني تحاملاً، أو مضايقة. أنا أدعو هكذا أشخاصاً «سيئين متساوي الفرص» في بيئات العمل في أيامنا

هذه، ربما حتى إن كنت تصرخ بالفعل، وتزعق وتهاجم الجميع بألفاظك دون تمييز، سيتقدم أحدهم أخيراً للواجهة وهو مختلف عنك. ربما يعتقد الأشخاص أنك تدمهم لأنهم مختلفون عنك. عندها ستكون في مأزق جدي صنعته لنفسك بنفسك.

عندما يرفع موظف دعوى ضدك بخصوص المضايقة أو التمييز، كيف ستدافع عن نفسك؟ أجدالك حول أنك تفعل هذا مع الجميع؟ كيف ستثبت تلك الحقيقة؟ ستدعو جميع الأشخاص الذين قمت بدمهم بأن يأتوا ليشهدوا بأنه «أوه، لقد فعلها معي أيضاً» ما الذي سيفكر به القاضي أو المحلف في تلك اللحظة؟ بأنك رجل أحمق، بالطبع، ثق بي فالنتيجة لن تكون لصالحك.

ما وراء القانون، هنالك أسباب أخرى صالحة لممارسة الملاطفة. هي في النهاية مجدية أكثر من أي شيء آخر. أحب مشاهدة تعليق توني دونجي على مدرب الأحصنة ذات العربات في إنديانا بوليس بعد النصر الذي حققه في كأس السوبر باول. من الواضح أنه عندما يضطلع بمسؤولياته بوصفه مدرباً، ينادي على فريقه، ويعلنها بصوت ناعم: «هذا أعلى صوت ستسمعونه مني، لذا فمن المستحسن أن تتصتوا جيداً»، حتى في أثناء مباراة السوبر، لم يبد عليه البتة أنه يفقد هدوءه، والمراسلون الذين كانوا في مقصوراتهم تحدثوا أخيراً عن الاحترام الكبير الذي يكنه كل لاعب لدونجي. أرادوا أن يلعبوا بقوة، وأن يربحوا بسبب تقديرهم غير المتناهي له.

التعويل الكبير على التأدب والملاطفة مع الموظفين، والعملاء، والرؤساء، والزملاء يخدمك دوماً.

النزّم بسلوك متسم بالاحترام خاص بك. وابتكر سياسات تتمحور حول هذا السلوك المحترم.

إذا كنت قيادياً في مؤسستك، تأكد من أنك تفعل ما تقول. ولا تتجاوز عن السلوك التعسفي من الآخرين، ولا تتخرط في المهاترات.

وكلما أدت ندوة تعليمية أنحني لأعامل جمهوري بمزيد من الأدب والاحترام، حتى عندما كنا نتعامل مع القضايا الساخنة وكانوا يفقدون هدوءهم. فقد كان التهذيب يجدي نفعاً في نهاية المطاف. وكما قال مشترك في إحدى ندواتي، «تلقيت كثيراً من التمرينات ولم أفكر البتة بالتأديب بوصفه أسلوباً في التعامل/ لكنني رأيتك تستخدمه وسأجربه بنفسي».

ليس هذا الأمر سهلاً في بعض الأحيان. فذات مرة، على سبيل المثال، كنت أعالج حالة لمجموعة من جراح العظام ممن قدمت دعاوى ضدهم بالتحامل على الممرضات في غرفة العمليات، كانت المعالجة تهدف إلى إعادة تأهيل الموظفين المرموقين وتنظيمهم، ومعالجة سلوكهم الذي ينم على عدم احترام. لقد كانوا يتشاجرون يومياً. وحين أصبحت الجلسة أكثر سخونة، بدأ أشد الأطباء تعسفاً محبطاً مني، وبذلك بدأ بالصراخ عن الكيفية التي كانوا عليها وهم جراحون، وأن عملهم يتسم بالضغط الشديد. وأنهم لم يأتوا إليّ لتعلم قواعد السلوك، والتهذيب.

واستمر بتصعيد تعقيبه عبر إبدائه ملاحظات قاسية. فرددت عليه بتأديب وثبات. اشتد غضبه في النهاية ومشى بعصبية خارجاً من الجلسة. تابعت بهدوء دونه. وفي وقت متأخر من تلك الليلة، اتصل بي هاتفياً حيث

كنت أقيم في فندق ليعتذر عن تصرفه. ومع أننا كنا في ولاية غربية، وأعرف أنه وعى ما قصدته، أجبته ببشاشة، «أوه كل الأمور على ما يرام لا تقلق. إنها ليست أولى مسابقات رعاة البقر التي أشارك فيها».

أجاب وقد بدا متكرراً بوضوح: «أعتقد أنها لم تكن كذلك». عاد للاجتماع في اليوم اللاحق، وتصرف كطالب نموذجي.

بينما من الممكن أن تكون صعوبة التطبيق عند الاقتضاء، إلا أن الملاطفة تكسب على المدى الطويل. عليك ألا تكون خاضعاً مطلقاً، وعليك أن تعرف حدودك بوضوح، وأن تفرض على الآخرين عدم تجاوزها، ولكنك تستطيع دوماً أن تقوم بذلك بطريقة متحضرة. دعني أعطك بعض الأمثلة عما أعنيه.

تكتيكات محددة للرد على السلوك غير المهذب	
السلوك	الرد المتحضر
الصراخ والزعيق	تقول بهدوء: «أريدك أن تتكلم بصوت طبيعي، فلا أستطيع السماع عندما تصرخ.
اللغة البذيئة	«أنا متأكد أنك لم تقصد أن تقول ذلك، ولكن السوقية لا تتفع معي، لذا أرجوك أن تختار لغة أخرى معي.
مفارقتك بعصبية	تدعوه أو تقابله لاحقاً وتقول: «أعلم أنك كنت منزعجاً، وأنا سعيد لأنك أخذت بعض الوقت في الخارج، ولكن هل لنا أن نتحدث بطريقة بناءة الآن؟»
المقاطعة/ عند مناقشتك	أعرف أن لديك كثيراً من الأفكار وأقدر أحاسيسك ولكنني لا أستطيع المضي في الحديث إذا استمرت في مقاطعتي توقف رجاءً.»

## النبرة المتفطرسة

أنا متأكد أنك لم تكن تريد هذه الطريقة التي بدوت عليها ولكنني بالفعل شعرت بأنك تستخف بي، وتتقصص من قدرتي عندما قلت الذي قلته. أطلب منك أن تحترم تجربتي وخبرتي وكم عملت جاهداً لأجل هذا الأمر. فرجاءً حاول التحدث معي بطريقة لطيفة.

بالطبع، بعض الناس يتصرفون بهذه الطريقة وفق قواعد اعتيادية، ولعلك تحتاج أن تذكرهم بحدودك باستمرار.

استخدام تقنية 1-2-3 انطلق! لإعداد طلبات من أجل تبني سلوك وفق ما هو مدرج في الفصل السادس ستساعدك أيضاً في وضع حدود مع شخص يرفض احترامك.

فإذا فشلت جميع محاولتك فبالطبع، سيتحتم عليك أن تلجأ إلى سلطة أعلى كما هو موجز في الفصل السادس عشر.

في أثناء تفاعلك مع شخص سيئ السلوك، إضافة إلى تعاملك مع مديرك أو مدير الموارد البشرية عندما تشتكي أو عندما تجب عليك الشكوى. احفظ قاعدة مهمة واحدة: أنك بالفعل لديك الحق في أن تعامل باحترام في العمل. وهذا حق حتى إن أخطأت أو نفذت شيئاً بصورة خاطئة. فأنت تستطيع أن تصحح أي أخطاء، بل يجب عليك ذلك، كما يجب عليك أن تعتذر عن أخطائك، ولكن عليك أن تتذكر حدودك: وأن لا تسيء لأحد ولا تتقبل الإساءة من الآخرين.

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي

منزعج	قوي
معالجة الانفعال بانفعال مضاد	ابق متحزراً حتى إن لم يكن الآخرون كذلك
الصراخ، الزعيق، السوقية	استخدام لغة قوية أفضل
تحمل الإساءة	وضع حواجز واضحة في وجه المعالجة السيئة
الأخلاق السيئة	التحضر