

الفصل الخامس

العام والإنساني

تشكيل مكان عملك

سليمان شاب عمره سبع وعشرون سنة يعمل مع فريق في شركة أدوية كبيرة، ويتشارك المكتب مع زميل له يدعى باسل، وهو شخص هادىء، ويعمل على نحو أفضل وأكثر فاعلية عندما يركز على شيء واحد ولمدة طويلة، ويُفضّل عدم وجود ضوضاء في محيط العمل.

شيء ما يجعله غاضباً ببطء ولكن بصورة أكيدة: باسل لا يقدر على الجلوس في مكتبه ولا على العمل المتواصل حتى لمدة نصف ساعة؛ فبعد ربع ساعة على الأكثر، يستعمل الهاتف أو يخرج من المكتب، وعادةً يخبر سليمان لماذا يفعل ذلك، كذلك فإن سليمان هو من يتوجه إليه باسل عندما يصطدم بأمر ما؛ إنه يفضل حل المشكلات من خلال مناقشتها مع أشخاص آخرين. سلوك باسل عادةً ينتزع سليمان من عمله، ويجد صعوبة بالعودة إليه ثانية، والأكثر من ذلك أنه يجعله غاضباً ومحبطاً.

هل لاحظ باسل أنه يسبب اضطراباً؟ حتى عندما يستجمع سليمان شجاعته، ويشير إلى قضية العمل معاً في المكتب (حيث حاول مرات قليلة) يتحسن الوضع قليلاً لوقت قصير، ثم يعود باسل إلى تصرفه المعتاد مرةً أخرى.

لا يمكننا اختيار زملائنا

لا يمكنك دائماً اختيار من يعملون معك في مهنة ما إلا إلى حد ما. الزملاء، والزملائن، والإدارة كل له شخصيته الخاصة، وله أهدافه الخاصة، وأحاسيسه، واهتماماته، ونقاط ضعفه، وهذا قد يكون مرهقاً، بخاصة للأشخاص الهادئين الذين يعملون بصورة أفضل عندما يُتركون في أجواء من الهدوء والسلام، وهذا لا يؤثر كثيراً في الأشخاص كلهم كما يحدث مع سليمان الهادئ والحساس الذي عليه مشاركة المكتب مع باسل شديد الانبساط.

نجاح الانطوائيين في القطاعات كلها

ولكن الأشخاص الهادئين ليسوا أقلية، هذا يعني أن الانطوائيين ليسوا فقط محللين، ومحررين، وباحثين، واختصاصيين في تكنولوجيا المعلومات. صحيح أن الانطوائيين ناجحون في القطاعات كلها - على الأقل - مثل الانبساطيين، مع مواردهم وقواهم، إلا أنهم بوضوح أكثر نجاحاً في بعض المجالات؛ مثلاً الثورة الرقمية وتطور شبكات التواصل الاجتماعي لم تكن لتحدث من دون انطوائيين عنيدهم مهووس منكب على موضوع محدد (على الجانب الآخر، سيكون هناك بالتأكيد قراصنة أقل).

نجاح الانطوائيين في يوم العمل العادي

ليس المقصود من هذا الفصل أن يحل محل أدلة المهن أو الإدارة أو كتيبات الإرشادات التنفيذية. هنا أيضاً يتم التركيز على نقاط القوة للأشخاص الهادئين واحتياجاتهم ولكن في سياق مهني؛ الموضوع المطروح هنا يغطي أكثر أهم الأسئلة ونقاط الضغط التي يمر من خلالها الانطوائيين في الحياة العامة: كيف نعمل معاً بمهنية بوصفنا فريقاً؟ كيف تشرح إنجازاتك، بخاصة عندما لا تحب التحدث عما يمكنك عمله وما أنجزته؟ كيف يمكنك بوصفك

شخصًا انطوائيًا استعمال قنوات تواصل بطرق تتفق مع احتياجاتك؟ هذا الفصل ينتهي بعامل ضغط غير مرئي، لكنه ملموسٌ أكثر، وكثير من الأشخاص الهادئين عليهم التعامل معه: كيف يمكن للانطوائيين الاعتناء بأنفسهم في رحلة عمل؟ ولكنه في الأساس حول سؤال كبير: كيف تصمم أنماط تواصلك بحيث تكون مناسبة وتجعلك ناجحًا مهنيًا؟ الدوائر المهمة في الحياة المهنية مثل: علاقات العملاء، والمفاوضات، والمحاضرة أمام جمهور عام والتواصل في الاجتماعات تم التعامل معها بتفاصيل أكبر في الفصلين السادس والتاسع.

أشخاص هادئون ضمن مجموعات عمل

هل الانطوائيون غير قادرين على العمل الجماعي؟

الأشخاص الهادئون يحبون العمل بالاعتماد على أنفسهم، ويكونون أكثر انشغالًا بالعمليات الداخلية، وهذا يثير الشك في أنهم أقل تجويدًا في العمل الجماعي من زملائهم الانبساطيين الذين يستمدون طاقتهم من العمل الجماعي، ولكن هذا غير صحيح؛ فبعض المشاريع قد تفشل من دون وجود الانطوائيين، وذلك يحدد بجدية أداء بعض الفرق. جملتان صحيحتان بالتأكيد؛ أولاً: الأشخاص الانطوائيون في الفريق يُقلّل من شأنهم. وثانياً: الانطوائيون يتصرفون على نحو مختلف عن الانبساطيين.

لاعب الفريق المستهان به

الأشخاص الهادئون هادئون؛ فلماذا عليهم أن يكونوا مختلفين في الفريق؟ هذا الهدوء يمكن الاستفادة منه جيداً في المجموعة إذا اعتُرف بإنجازات الأعضاء الهادئين في الفريق، وهذا يعتمد على عوامل مختلفة: في المحيط المهني، وثقافة الشركة، وسلوك الزملاء والمديرين، وكذلك في تكوين فريق من الانطوائيين - الانبساطيين.

أعرف سارة معرفة شخصية، فقد عملت حتى أشهر عدة في قسم الموارد البشرية لدى مجموعة كبيرة من الشركات البريطانية، وقد كانت هي وشخص آخر - زميل انطوائي - أقلية بوصفهما شخصين هادئين بين شخصيات انبساطية بوضوح، وقد أوضحت لها قائدة الفريق الانبساطية جداً أنها لا تريدها ضمن فريقها: بدت لها سارة عديمة الفائدة، وغير مبادرة، ففهمت الرسالة، وقدمت طلباً للالتحاق بوظيفة أفضل، وحصلت على الوظيفة. فلأن سارة لم تتواصل وتتعاطف معهم بما يكفي، فقد فشلت رئيستها الانبساطية تماماً في رؤية مزاياها؛ كانت باحثة رائعة، وخبيرة في إعداد الوثائق، ولها قنوات تواصل ممتازة في بعض أقسام العمل. الرئيسة لم تلاحظ الفجوة حتى وقعت مشكلة؛ قنوات المعلومات توقفت، والوثائق انتقدت لعدم وضوحها، ومع ذلك كانت المديرية السابقة لسارة منصفة بما يكفي لتخبرها بذلك، وتعترف لها أنها أخطأت في الحكم عليها.

عندما لا تُعار المزايا اهتماماً

كثير من الانطوائيين لديهم خبرة مماثلة لخبرة سارة: تمت إساءة تقديرهم، مع أن قواهم تمكنهم من الأداء بطريقة تحسن كثيراً من إنجازات الفريق. إذاً هناك شيء ما خطأ؛ الانبساطيون غير مطلعين تماماً على مميزات زملائهم الانطوائيين، ولكن هذه نصف الحقيقة؛ والحقيقة هي أن هؤلاء الزملاء الانطوائيين أنفسهم لا يسهمون إلا قليلاً في جعل نقاط قواهم وإنجازاتهم بادية للعيان.

فريق عمل انطوائي

جعل الإنجازات مرئية

السؤال الأساسي هو: كيف يمكنك بوصفك انطوائياً العمل والتواصل ضمن فريقك بالطريقة التي تجعل منك ومن إنجازاتك ظاهرين بصورة

مناسبة؟ وماذا يمكن أن تعمل لتشعر بالراحة قدر المستطاع مع زملائك، وهم كذلك معك؟

خطط لعمل جماعي جيد

الإجابة الجيدة عن هذا السؤال يجب أن تلبّي شرطين: يجب أن تأخذ في الحسبان حاجاتك أولاً ثم حاجات الأفراد الانبساطيين في المجموعة (الأمر بسيط مع الانطوائيين). الخطط الآتية تهدف إلى جمع وجهتي النظر هاتين معاً.

تواصل جيداً مع الفريق، وسوف تتمكن من الجمع بين حاجاتك وحاجات الآخرين

1. احتياجاتك: أن تعمل منفرداً لوقت طويل ومن دون إزعاج.

- احتياجات الانبساطيين: العمل على مراحل، مناقشة النتائج، وإلى أين ستصل مع الآخرين.
- الإستراتيجية: أوجد طرقاً لتبادل الآراء والمعلومات حيث يمكنك مع الآخرين متابعتها، وهذا سيتيح لك مجالاً للتركيز على عملك الخاص كذلك.

اقتراحات:

- اذهب للعمل باكراً، أو ابقَ بعد مغادرة الآخرين: أفدّ من وقت الوحدة للقيام بجزء من العمل لمدة أطول.
- ابقَ بعد الاجتماعات للحديث عن الأمور مع الآخرين، أسس هذا الوقت بوضوح.
- اتفق مع زملائك على فسحة زمنية يومية تكون قادراً على العمل في غضونهما من دون مقاطعة.

- قسّم عملك إلى أجزاء يومية، وخذ استراحة بعد ذلك للحديث مع الآخرين حول ما أنجزته. استعمل الهاتف أو البريد الإلكتروني للقيام بذلك.
- إذا حضر زملاؤك من دون الإبلاغ عن ذلك سابقاً، فيمكنك تحديد موعد مختلف إذا لم تتمكن من رؤيتهم: أنا أعمل على أمر مستعجل، هل لديك الوقت لشرب القهوة بعد الغداء؟ هذا غير مناسب في حالات الأزمات.
- تحدث إلى زملائك عن عملك، وكن محدداً: كيف كانت ردة فعل ذلك العميل في الأسبوع الماضي؟... فهذا النوع من الاهتمام يلقى قبولاً ممتازاً.

2. احتياجاتك: الترتيب لوقت الهدوء و السكينة بين الحين والآخر.
- حاجات الانبساطي: الترتيب لمناقشات الآخرين بين الحين والآخر.
 - الإستراتيجية: في المناسبات أو حتى في الأيام العادية تعمد البناء على مراحل عندما يمكنك التحدث عن الأمور مع زملائك. خطط بالطريقة نفسها لوقت مستقطع.

اقتراحات:

- تعامل مع العمل كأنه خشبة مسرح؛ الغياب يتطلب حضوراً معيناً. أتخّ فرصاً لمغادرة المسرح (المكتب) بين حين وآخر للاستراحة: قد يكون المشي في استراحة الغداء، في حالة الضغط -على وجه الخصوص- حتى إن كانت استراحة قصيرة للذهاب إلى الحمام.
- ربّب للقاء شخص ما على الغداء؛ كثير من الأشخاص الهادئين يحبون تناول الغداء مع شخص أو اثنين. انتبه جيداً للناس الذين حولك.

• تغيّب عن مناسبات أو حلقات النقاش؛ محاضرة واحدة مثلاً، واستعمل ذلك الوقت للراحة.

• لجعل ذلك أسهل، ابحث عن قوانين الفريق غير الرسمية: ما المناسبات الاجتماعية؟ اللقاءات المهمة وغير المهمة؟ تصرف بلباقة، وهذا يعني: أن تكون شجاعاً بعدم المشاركة في الترتيبات الأقل أهمية؛ مثلاً الذهاب إلى مكان عام بعد يوم مجهد. عوّض عن ذلك بالانضمام إلى نشاط آخر عندما تكون مستويات الطاقة لديك مرتفعة نسبياً؛ مثلاً شارك في الأمسية الأولى، وليس في الثانية.

• اقترح الأنشطة التي ترغب في المشاركة فيها أنت نفسك، مثل تجربة الذهاب إلى مقهى جديد، والترتيب لهدية لزميل بمناسبة عيد ميلاده.

3. احتياجاتك: التحدث قليلاً - العمل كثيراً

• حاجات الانبساطي: أن يوظف التواصل ليظهر لك مع من تتعامل، وما الانطباع الذي يتركه .

• الإستراتيجية: تواصل مع تحديد غاية واضحة في عقلك.

اقتراحات:

• إذا كنت تحب العمل منفرداً بصورة خاصة، فعليك أن تكتب قصص النجاح كلها الخاصة بك؛ فهذا جيد لثقتك بنفسك، ويصبح من السهل ذكر بعضها في اللحظات المناسبة، مثل القول: «لقد أتممت للتو مشروعاً مماثلاً، باسم...».

• لا تنظر إلى الاجتماعات على أنها مضيعة للوقت. أفدّ من المعلومات في الفصل التاسع.

- ابقِ على تواصل مع أشخاص تحترمهم، استفد من الملاحظات في الفصل السادس.
- وظف قواك في المراقبة والتحليل: ما الذي يهّم الناس حولك؟ ماذا يحبون؟ أظهر لهم أنك ترعى اهتماماتهم بين الحين والآخر؛ هل مازلت مهتمًّا بمعرض برلين؟
- ساعد زملاءك الانبساطيين (الرؤساء) بتلخيص النقاط المهمة في المحادثات أو حفّز القرارات وادعمها.
- تحمل المسؤولية وتواصل بناءً على ذلك: قدم نتائج الفريق إذا كانت ضمن مجالك. اشرح المهمات والتوقعات بوضوح عندما تبدأ بشيء جديد أو عند تعيين زميل جديد. توجه للأشخاص إذا كان شيء ما لا يعمل بالصورة الصحيحة.
- تأكد أن اتصالاتك مركزة جيداً؛ كن شخصاً يحل المشكلات لا شخصاً لديه تحفظات. قل: «كيف يمكننا التأكد من أن التسليم سيكون في الوقت المحدد؟» بدلاً من: «هذا بالتأكيد لن يصل في الوقت المحدد». ردّتا الفعل كلتاها نجمتا عن الحالة نفسها...
- تأكد من الاحتفال بالإنجازات، فعندما تقوم بذلك تُقوّي الشعور بالعمل الجماعي في لحظة إيجابية - أظهر العمل الجيد للفريق. ادعُ المديرين إلى ذلك كلما كان ذلك ممكناً....

إستراتيجيات القيادة للانطوائي

هل أنت شخص هادئ في موقع قيادي؟ إذا كانت الحال كذلك فأنت في شركة جيدة. يوجد عدد من الرؤساء الهادئين الناجحين، وهذا له أسبابه؛ فقد أشارت الكاتبة جنيفر كانويلر Jennifer Kahnweiler, 2009، في كتابها

عن الرؤساء الانطوائيين، إلى ثلاث قوى يمتلكها الأشخاص الهادئون على وجه الخصوص. أولاً: يمكنهم التخلي عن الغرور الشخصي من أجل دائرة مسؤولياتهم (في هذا الكتاب القوة السابعة). ثانياً: إنهم هادئون واثقون في أنفسهم (القوة الخامسة الهدوء). وثالثاً: هم أكفيا اجتماعياً؛ لأنهم يأخذون في حساباتهم زملاءهم وحاجات زملائهم (القوة الرابعة: الاستماع، القوة العاشرة: التعاطف). والمديرون الهادئون يتيحون عادةً للزملاء النشطين والملمين المجال المناسب لإنجاز الأفكار وتطوير الإمكانيات.

ولكن توجد أيضاً عوامل أخرى تضطر الشخصيات التنفيذية الهادئة إلى أن تعاني: التوتر، وفقدان شبكات العمل، ونقص الإسقاط وانطباعات غير صحيحة من الآخرين. هذا مرتبط بالمزاج المفضل للتواصل لدى الأشخاص الهادئين، وكذلك بكثير من العقبات المختلفة التي اعتدت عليها من الفصل الثالث.

الخروج من منطقة الراحة

عندما يشغل الأشخاص الهادئون موقعاً إدارياً، هذا يعني غالباً خطوة كبيرة للخروج من منطقة الراحة.

فجأة لم يعد الأمر متمحوراً حول معالجة مجال يمكن التحكم فيه جيداً: عليهم استعمال مهارات التواصل لديهم لجعل الأقسام المختلفة بكل ما فيها من عاملين تعمل معاً كما لو كانت فرقة موسيقية. وإذا كانوا يميلون إلى الانتباه المفرط للتفاصيل (العقبة الثانية)، وتجنبوا التواصل (العقبة التاسعة)، أو تجنبوا المواجهات (العقبة العاشرة)، فسرعان ما يصبح كرسي الرئاسة كابوساً. المسؤوليات الجديدة والمشكلات يمكن أن تبدأ، وسرعان ما تنتشر وتختلط وتصبح غير مفهومة، وهم إلى ذلك يفتقرون إلى الخبرة التي تجعل كثيراً من القرارات سهلة وسريعة.

يوجد كثير من الأشخاص الهادئين الذين يرفضون بحزم المواقع الرسمية التنفيذية (يفضلون العمل المستقل، حيث يمكنهم أن يكونوا مستقلين قدر الإمكان)، هذا بالتأكيد صحيح، ولكن إذا كان عليك اتخاذ قرار بخصوص الارتقاء في التسلسل الهرمي، أرجو التأكد من شيء واحد؛ يجب ألا يكون خروجك من منطقة الراحة سبباً في رفض المنصب. كما قلنا سابقاً: يوجد رؤساء هادئون رائعون.

لنلق نظرة عن كثب: ما الذي يجعل هؤلاء الرؤساء الهادئين رائعين بوصفهم شخصيات قيادية؟ الإجابة موجودة في أربع إستراتيجيات أساسية.

الإستراتيجيات التنفيذية الأولى: أسس ثقتك في نفسك.

الخلفية بسيطة: إذا كنت في موقع تنفيذي ولست مقتنعاً بقواك الخاصة وقدراتك، فسيكون من الصعب عليك إقناع زملائك أنها لديك؛ وذلك لأنك ترسل كثيراً من الإشارات بلغة الجسد والألفاظ، وهذا يبعث برسالة مفادها «في الحقيقة لا أجد نفسي مقنعاً جداً».

هذا ليس دعوة لاستعراض القوة، وأنت بوصفك شخصاً هادئاً بالتأكيد لن تتحدر للقيام بذلك على كل حال، ولكن يجب عليك -وفي وسعك- أن تزرع الإحساس الصحي بالثقة بالنفس. كن على معرفة بمواطن قوتك، وتقبل نقاط الضعف من دون قلق، بصرف النظر عن ردة فعل الذين حولك؛ فالثقة بالنفس والثقة بالمعرفة شديداً الترابط.

سوف تعزز تدبيرك لنفسك بسؤالك نفسك بصورة منتظمة: ما الذي فعلته اليوم وكان ناجحاً حقاً؟ ما نقاط القوة التي تمكنت من نشرها؟

احتفظ بمذكرات نجاح

كثير من الأشخاص الهادئين يتشددون على صعيد النقد الذاتي؛ لأنهم باستمرار يقومون سلوكهم وطريقة تواصلهم مع الآخرين وأفكارهم، وكل ذلك

يتم داخلياً، فهل أنت أحد هؤلاء؟ إذا كنت كذلك، فمن المفيد لك أن توجه أفكارك نحو مزيد من الثقة بالنفس عن طريق طرح الأسئلة الأساسية الآتية: ما الذي قدمته بصورة جيدة اليوم؟ ما نقاط القوة التي تمكنت من استعمالها؟ إذا أردت أن تقوي ثقتك بنفسك بصورة خاصة وعلى نحو مُجد، فاحتفظ بمذكرة تدوّن فيها هذه النجاحات، واستعملها يومياً؛ ستجد سريعاً أن نظرتك تتغير، وثقتك بنفسك تزداد.

إذا وجدت أنك بحاجة إلى العمل المكثف على ثقتك بنفسك، فسيكون من المفيد تدريبك مع مدرب محترف.

الإستراتيجية التنفيذية الثانية: انتبه جيداً إلى الشخص الذي أمامك.

الإستراتيجية الثانية مرتبطة مباشرة بالتعاطف (القوة العاشرة)، وكذلك بقوة التركيز (القوة الثالثة)، والاستماع (القوة الرابعة)؛ إنها تحول النظر عنك إلى المحيطين بك من رؤساء وزملاء عمل.

الرؤساء الانطوائيون يمكنهم التأثير بقوة بتركيز اهتمامهم مباشرة على الأشخاص المقابلين لهم، وهذا يظهر بخاصة:

1. في رؤيتك لمن يقابلك بوصفه إنساناً، لا من وجهة نظر مهنية (مثل طفل مريض، مكان عطلة مفضل).
2. عن طريق قدرتك على إدارة حدث ذي مضمون.
3. عن طريق قدرتك على الاستماع من دون أحكام مُعدّة سلفاً (بمعنى آخر، من دون تقويم أو سلوك انتقادي) والمحافظة على التمييز والقدرة على تقييم الموقف.
4. عن طريق أخذ وجهة نظر الآخرين بجدية بصرف النظر عن مكانتهم أو سلطتهم وأن تضعهم في حساباتك.

حقّق حضوراً قوياً من خلال التعاطف

المدير التنفيذي اليقظ يمكنه إشاعة حضور قوي، والإستراتيجية التنفيذية الأولى ليست كافية لهذا؛ فالأشخاص الذين يعتمدون على ثقتهم بأنفسهم فقط، ويستمرّون بالنظر إلى الداخل ليسوا بالضرورة ذوي حضور فاعل؛ إنهم لا يتواصلون مع العالم حولهم، حتى وإن تركّز جل اهتمامهم على طقوس تبادل وجهات النظر والمعلومات. في وسعنا جميعاً أن نستشعر جيداً إن كان شخص ما يستمع إلينا باهتمام حقيقي، ويصغي إلينا بانتباه تام.

المديرة المهتمة جداً برؤسائها وزملائها في العمل لديها كثير من الميزات: لديها منفذ أفضل وأسهل للمعلومات؛ لأن الناس يحبون التحدث إليها ويثقون بها. لقد تعرفت إلى ما يحافظ على أعضاء فريقها عن طريق معرفة ما يهمهم؛ من مثل مزيد من الوقت المنزلي، أو زيادة في الراتب أو مشروع لاحق مثير؛ إنها تعلم من هو الأفضل للقيام بعمل ما، ومن هو المستفيد من التدريب والتوجيه؛ باختصار هي مطلعة على الوضع تماماً، ويشعر موظفوها أنه يتم الاهتمام بهم.

الإستراتيجية التنفيذية الثالثة: احرص على امتلاك رؤية شاملة جيدة.

كن دائم السهر على تحقيق أهداف الشركة:

المديرون التنفيذيون الجيدون ينظرون إلى ما وراء المشروع القادم؛ إنهم يدركون تماماً أهداف الشركة ودور القسم وقدرته، وهذا يعني أن في وسعهم إبعاد أنفسهم عن العمل اليومي، ويمكنهم العمل بمرونة، ويستطيعون تعديل خطتهم بسرعة (لأن الأمور غير المتوقعة تحدث باستمرار) وتحديد الأولويات (لأن ثمة كثيراً من الأمور التي ينبغي تنفيذها دوماً).

التخطيط: موطن قوة الانطوائي

الأشخاص الذين يخططون لأهدافهم وتطوير أنفسهم لديهم رؤية شاملة، حتى لو كان ما يمكن تنفيذه فعلياً جزءاً من الخطة.

التخطيط موطن قوة لكثير من المديرين التنفيذيين الهادئين، وهو يتفق تماماً مع قواهم: من الأفضل القيام به عن طريق الكتابة (القوة التاسعة) مع مراجعة تحليلية تفصيلية، وتقسيمها إلى أهداف جزئية ومجموعة من الأولويات (القوة السادسة)، ورؤية واضحة للضروريات (القوة الثانية). والإصرار (القوة الثامنة)، أيضاً يساعد على الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

إذا اتبعت الإستراتيجية التنفيذية الثالثة فستلاحظ ثلاثة أمور: أولاً أنت مؤثر. ثانياً تجد أن من السهل تحفيز الآخرين وتحديد الأهداف والغايات، بخاصة عندما تمتلك الإستراتيجية الثانية. ثالثاً سيكون من السهل عليك التواصل مع رؤسائك فيما يتعلق بنطاق عملك، والدفع لاتخاذ قرارات أو التحدث إليهم: ستبدأ بأن تكون مرثياً لهم بوصفك مديراً تنفيذياً يعلم تماماً ماذا يفعل. وهو بالطبع صحيح.

الإستراتيجية التنفيذية الرابعة: اصقل قدرتك على إجراء حوار والتعامل مع نزاع.

اعتنِ بالتواصل مع فريق العمل العامل معك:

بوصفك مديراً تنفيذياً لست مسؤولاً عن تحقيق الأهداف الإنتاجية والتأكد من القيام بالعمل فحسب، بل يوجد عمل آخر عليك القيام به وهو رعاية التواصل: ما مدى كفاءة عمل أعضاء فريقك معاً؟ ما مدى كفاءة المستويات التنفيذية الأخرى والوحدات العاملة في التعامل بعضها مع بعض؟ من الذي

يجب أن يجتمع مع من؟ أي شخص لا يمكنه الإجابة عن هذه الأسئلة سوف يواجه سريعاً عواقب صعبة: تصعيد الخلاف والصمت نتيجة لفقدان المعلومات وربما الموارد. إن فشل الأشخاص في تبادل الأفكار والآراء يؤدي إلى سوء للفهم أو تكوين مجموعات (شليّة).

الخطط الإدارية هذه تعتمد على مهارتك، وفيما بعد سنبين أين تكمن الفرص والميزات تحت عنوان (الحوار) و(الصدام).

الحوار

لمدة ثلاثين عاماً، كان لدى الأمريكيين مصطلح جميل لحوار ناجح وضعه فريق إدارة: (الإدارة بوساطة التجوال). إنه مبدأ بسيط؛ ففي أثناء التجول تأكد من الاستمرار في مقابلة الأشخاص حولك بصورة احترافية، وتواصل معهم، وبوصفك شخصاً هادئاً ستري ذلك مفرحاً في هذا السياق؛ فقد تلتقي بشخص واحد أو بعدد قليل من الأشخاص، كذلك سوف تستمع أكثر. يمكن الحديث أكثر بين شخصين أو ضمن مجموعة صغيرة بدلاً من اجتماع كامل لفريق العمل.

لذلك ابدأ التحرك: التق مع الرؤساء، والزملاء والموظفين حيث يعملون أو يتناولون الطعام. استمد من رحلات العمل، وزمن وجودك في المصعد، وعندما تكون في حال انتظار مع أشخاص آخرين، ومن المناسبات للانخراط في محادثة.

استعمل الإستراتيجية التنفيذية الثانية، وركز الاهتمام كله على من يتحدث؛ كن رئيساً يمكن الوصول إليه!

سوف تحقق أمرين عندما تمارس الإدارة من خلال التجول: أولاً سوف تكتشف مزيداً من الأمور عن أجواء العمل (بين أمور أخرى عن النزاعات والتمتر، انظر أسفل) والأخبار والمفاجآت، والاهتمامات الرسمية والخاصة، والإمكانات والمشكلات. ثانياً سوف تصبح مديراً مذهلاً ومشهوراً، وسوف يُنظر إليك على أنك الشخص الذي يتحسس نبض العمل. في النهاية ما هو هذا النبض إن لم يكن الاهتمام بالأشخاص المحيطين بك؟

النزاعات

النزاعات شيء طبيعي، الأشخاص المختلفون يختلفون في مشاعرهم، وما يريدونه، وفي عاداتهم وخصوصياتهم. أمر واحد صحيح لا خلاف عليه في الأخلاقيات كلها في سياق العمل من حيث الأشخاص (بمعنى آخر، الزملاء والزملاء وشركاء العمل) والأجيال المختلفة والتقاليد والثقافات التي تتقاطع بعضها مع بعض، وهو أن: الاختلافات الشخصية غالباً ما تؤدي إلى مواجهات عندما يكون هناك خلافات. الزميلان في المكتب باسل وسليمان اللذان عرفتهما إليك في بداية هذا الفصل يختلفان في مجالات من الواضح أنها مخزن لنزاعات.

النزاعات قد تعني فرصاً

الاختلافات وحدها لا تؤدي بالضرورة إلى احتكاك حقيقي؛ يمكن تعرفها لأنها تتحول إلى عبء عاطفي للأشخاص المشاركين، وتؤثر سلباً في مكان العمل.

الخلافات تحمل أخطاراً؛ فإذا لم تُعالج ولم يُتعامَل معها فإنها لا تختفي، بل تنمو - كذلك الشعور بالعبء والتأثير السلبي. الخلافات الجدية يمكن أن

تشل قدرة الفريق على العمل معاً، ولكن إذا عولجت ونوقشت فيمكن أن تتيح فرصاً. قد تكون المواجهة مؤشراً لقياس المتاعب، ومستوى التواصل، وبذلك تساعد على تحسين التواصل، وكذلك المواقف، والعمليات أو السلوك العام. وتحسين العلاقات هذا هو مهمة أخرى للإدارة.

معالجة النزاعات معالجة مجدية وفاعلة

لهذين السببين، التحسن المحتمل والضرر المحتمل - على المديرين التنفيذيين التعامل مع النزاعات بفاعلية وتبني إستراتيجيات تواصل ثلاثم اختلافات شخصيات الموظفين، بمعنى آخر لتناسب اليابانيين والفرنسيين، المتدربين والإدارة العليا وبالطبع الانطوائيين والانبساطيين. لقد تعرفت في بداية هذا الفصل إلى سليمان وباسل. انتبه رئيسهما إلى وجود توتر بينهما، ونزع فتيل الموقف عن طريق إعطاء سليمان مكتباً صغيراً خاصاً به عندما انتقل قسم مشروع المباني، ووضع باسل مع زميلين آخرين انبساطيين.

التممر في مكان العمل

إدارة الصراع تعني أيضاً التعامل مع التمر داخل مكان العمل. إذا واصلت الحوار المناسب مع الموظفين فسوف تكتشف على الأغلب مشكلات في مكان العمل، ولكن بوصفك شخصاً هادئاً على الأغلب سوف تجد من الصعوبة بمكان التحدث عن أمور غير سعيدة، وأن تقوم بعمل ما تجاهها، بخاصة إذا كان الهروب (العقبة الخامسة) أو تجنب المواجهات (العقبة العاشرة) من بين صفاتك الشخصية، ولكن لا تعبأ كثيراً بذلك؛ فالنزاعات حقل ألغام للانبساطيين أيضاً!

اجعل إنجازاتك معروفة

لماذا يتم تجاهل الانطوائيين عند منح المكافآت؟

مهما كانت فاعلية الناس الهادئين وقوتهم في العمل، تبقى لديهم مشكلة في دائرة واحدة: لا يحبون التباهي بأنفسهم والتفاخر بإنجازاتهم، وينتقدون المطالبين والمزمرين للناس، والذين يجعجون بلا طحن (بمعنى آخر، لا يحبون نشر إنجازاتهم للعموم). هذا وجه من العملة، أما الوجه الآخر فهو أنه يتم إغفال الأشخاص الهادئين فيما يتعلق بالمكافآت؛ لأن صانعي القرار لا يعلمون كثيرًا عن إنجازاتهم ونجاحاتهم.

إليك سؤالين

ما الفرصة التي تعتقد أنها ستتاح لك جراء تنفيذ الإستراتيجية التنفيذية الرابعة بنجاح؟ كيف يمكنك أن تتحسن في ما يتعلق بالخطط الفردية؟

الطريق إلى التحسن	قدراتي	الإستراتيجية التنفيذية
.....	1. بناء الثقة بالنفس
.....	2. الانتباه
.....	3. امتلاك الرؤية الشاملة
.....	4. شحذ إدارة الصراع ومهارات الحوار

مبادئ لتواصل ناجح في العمل

من الواضح أن الإستراتيجية الناجحة تقع في مكان ما بين أمرين هما: يجب ألا تتباهى بإنجازاتك أو أن تصبح مطبلاً مزمرًا، ولكن عليك التأكد أن إنجازاتك مرئية على نحو مناسب كافٍ. المبادئ الآتية ستساعدك على لفت الانتباه لنقاط قوتك ونجاحاتك.

١ التوصل من أجل عملك: خمسة مبادئ لكل يوم

المبدأ الأول: ضع رؤساءك في صورة الأوضاع، وقبل كل شيء كن متأكدًا مما تفعله أنت.

اكتب كل ما ترى أنه إنجاز؛ نجاح في البيع، مشروع أُنجز، مشكلات حُلَّت، تواصل ناجح مع زميل أو زبون مشاكس. من السهل نسيان الأمور التي لا تُدَوَّن. والأكثر أهمية سوف تساعدك قائمة نجاحاتك إذا كنت كثير الانتقاد لنفسك.

فكر في الأمر: إذا لم تقتنع أنت نفسك بإنجازاتك، فكيف تتوقع أن يقتنع بها الآخرون؟ تجنب الإفراط في النقد الذاتي والحرص غير المناسب على بلوغ الكمال، وذلك من خلال إدراج إنجازاتك في قائمة بموضوعية، وهذا سوف يعلمك في الوقت نفسه أن تأخذ إنجازاتك في الحسبان ...

انظر إلى القائمة كل ستة أشهر، خذ ورقة ولخص عليها إنجازاتك الملحوظة في تلك الحقبة، وإذا كنت موظفًا وتعمل على أهداف مقررّة من قبل رؤسائك، فهذه الأهداف تشكل قاعدة ممتازة، وتزودك بحجج لزيادة الراتب، وقد يكون الأكثر أهمية حقيقة أن لديك إحساسًا كاملاً بمجموعتك من النجاحات؛ هذا يجعلك أكثر

انتباهاً لما أنجزته، وهو الشيء الذي غالباً ما يهمل، كذلك تغدو أنت على اطلاع على ما تجده سهلاً وعلى ما يثير اهتمامك.

التأثير: لقد عززت ثقتك بنفسك!

ستكون أكثر نجاحاً في تنفيذ هذه المبادئ إذا علمت ما المهم في سياق عملك:

1. ما الشيء الذي يُعدُّ نجاحاً؟
2. ما الأمر الذي تعتقد أنه مهم بصورة خاصة؟
3. ما المهارات المطلوبة على وجه الخصوص؟

تأكد من أن النجاحات التي دوّنتها تتناسب مع إجابات الأسئلة هذه؛ فهذا المبدأ يجدي نفعاً مع الرؤساء الذين يميلون إلى الإدارة الدقيقة: تدرّب على إرسال ما تدونه بانتظام (في نهاية الأسبوع مثلاً أو كل أسبوعين)، وضمنه ملخصاً موجزاً عن موقع العمل في مشروع تحت التنفيذ، بصفحة واحدة على الأكثر، ويمكنك تقسيمه بناءً على نمط محدد. عناوين مجربة: التقدم المحرز على هيئة نقاط، قائمة ما يجب القيام به، مسائل تنبغي تسويتها. من يتلقى هذه المعلومات أيام الجُمع (اليوم ما قبل نهاية الأسبوع) يمكنه أن يرتاح.

المبدأ الثاني: أسس لاتصالات مع زملائك ورؤسائك

تكشف الإنجازات عن نفسها بصورة مثالية في المناسبات الرسمية مثل اجتماع مع موظفين أو نقاشات ومحاضرات، ولكن هذه الاتصالات الرسمية لا تضيف شيئاً وإنما تمثل قاعدة لضمان أن تكون مرئياً؛ لذا عليك أن تؤسس شبكة علاقاتك الخاصة داخل نطاق العمل وخارجه. اذهب لتناول غداء مع زملاء تختارهم، واذهب إلى مناسبات غير رسمية مثل أعياد الميلاد، وكونَ أصدقاء جديرين بالثقة. الإستراتيجية التنفيذية الرابعة والفصل السادس سوف يساعدانك على تنفيذ هذه المبادئ.

المبدأ الثالث: أظهر ما هو اهتمامك

إذا اتبعت المبدأ الأول بانتظام، ستجد ما هو سهل، وما الذي يهملك؛ أنت بذلك تؤسس لتقدم محتمل في مهنتك: أفضل شيء هو المضي إلى حيث تحب أن تعمل، وأن تعمل جيداً.

ولكن الناس حولك ليسوا مستبصرين لذلك؛ فإن كنت مهتماً بمشروع محدد أو مجال عمل معين فعليك ذكر ذلك (بصورة غير رسمية) للأشخاص المناسبين، وستجد ذلك سهلاً إذا اتبعت المبدأ الثاني...

المبدأ الرابع: تحمل المسؤولية

يوجد كثير من الأشياء التي يمكنك القيام بها وليست بالضرورة عملاً، ولكنها تظهر أنك تستطيع القيام بها. اتخذ قراراً واعياً للقيام بجزء محدد من العمل وتحمل مسؤولية ذلك. قد يكون ذلك إجراء مفاوضات مع زبون يتجنبه المعنيون بالأمر كلهم، وقد يعني ذلك التحدث مع هيئة الإدارة؛ رتب بعض النقاط في ذهنك عندما تذهب إلى الهيئة، وأدرجها في جدول أعمالك، واستجمع شجاعتك لتقديم الوضع كما هو، أو قدم تقريراً مرحلياً، حتى لو كان رؤسائك في الاجتماع.

تحمل المسؤولية يعني أنك مرئي: الأشخاص الآخرون يلاحظون ما تقوم به وما تمثله؛ المسؤولية تعني المخاطرة: من المحتمل أن تخفق إخفاقاً تاماً في جزء من العمل، وذلك سيكون ملاحظاً أيضاً، ولكن لو كان العمل بهذه السهولة لكان ممكناً لأي شخص أن يعمل!

المبدأ الخامس: تفويض المسؤولية

لا، هذا لا يتناقض مع المبدأ السابق؛ يمكنك تحمل المسؤولية فقط عن طريق تفويض بعض الأمور التي من شأنها أن تنشط أشخاصاً

آخرين ولم تعد تشكل تحدياً لك. حتى وإن وجدت ذلك صعباً عليك، اذهب وتخلّ عن المسؤولية إذا كنت تعتقد أن الشخص المعني يمكنه التعامل مع الأمور. النتيجة: الأشخاص الجيدون يتحمسون عندما يُتحدّون، وبذلك يصبحون ملاحظين؛ لذلك تجد أنه من السهل أن تجذب الأشخاص الجيدين إلى فريقك. هذه الخطة مفيدة لك شخصياً؛ لأنها تمنحك وقتاً أطول في مجال مسؤوليتك، المجال صنفته على أنه مهم في المبدأ الرابع، ولكن كن حذراً؛ فمسؤولية التفويض لها ثمن أيضاً. قد يكون عليك أن تعطي (أنفال) بعض المؤشرات قبل أن تقوم بتنظيم الحدث. هذا يأخذ وقتاً، قد يكون ذلك أيضاً أن علاء لا يمكنه القيام بعرضه التقديمي، في هذه الحالة تكون أنت المسؤول أيضاً بوصفك رئيساً مباشراً له، وينطبق الشيء نفسه كما في المبدأ الرابع. المسؤولية تمثل أيضاً مخاطرة. ولكن المكاسب المحتملة هي أن العباء أصبح أخف عليك عندما تكون (أنفال) بالصورة، وقد اكتسبت أول خبرة لها في التنسيق، وعندما يتقن علاء فن التقديم للعروض التقديمية ستكون في الجانب الرابع أيضاً.

استفد من قنوات التواصل

الهاتف والبريد الإلكتروني هما قناتا التواصل الأكثر شيوعاً في الحياة المهنية إلى جانب التواصل الشخصي. الهاتف الذكي الذي يمكنه أن يرسل البريد الإلكتروني أو يتلقاه يعني أننا مستعدون حتى وإن لم نكن في محيط العمل، أو على الأقل كثير من الناس الذين نتواصل معهم يأخذون ذلك على أنه مسلم به؛ معظم الناس يفضلون إحدى هاتين القناتين. ومن وجهة نظري معظم الأشخاص الهادئين يفضلون البريد الإلكتروني على الهاتف، لأسباب

سنوضحها في الأقسام اللاحقة، ولكن بصرف النظر عن التفضيل، إلا أن طبيعة الموضوع الذي نتعامل معه والأشخاص المشاركون في الحوار تجعل البريد الإلكتروني أحياناً مناسباً أكثر وأحياناً الهاتف؛ لذلك نحتاج إلى النوعين كليهما من أدوات التواصل في الحياة العملية. سوف نعالج السؤال: كيف يمكنك بوصفك إنساناً هادئاً استعمالها بأفضل الطرق لك وللآخرين؟ ولكن لاحظ أمراً: توجد حالات يجب عليك التواصل فيها وجهاً لوجه؛ مثلاً إذا كنت تريد إبلاغ شخص ما عن حالة حمل، أو إقالة موظف أو نقد وضع ما.

الاتصال بوساطة الهاتف

الأشخاص الهادئون لا يتناغمون مع الهواتف دائماً؛ فكثير من الأشخاص الهادئين يشعرون أن سلسلة عملهم أو أفكارهم تنقطع عندما يرن جرس الهاتف، وهذا ينطبق -بخاصة- على الأشخاص الذين يحبون العمل على مشروع بجلسات طويلة، ولكنه صحيح على وجه العموم: الاتصال الهاتفي يجعلك تفقد التركيز والطاقة؛ لذلك يشعر الانطوائيون بالضغط قليلاً عند تلقي المكالمات. يوجد سببان أساسيان لذلك: أولاً متلقي المكالمات عليه أن يتناغم مباشرة مع المتصل وما يريد، وهذا أصعب من المقابلة وجهاً لوجه؛ لأنه بعيد عن المعلومات المستمدة من الصوت (أي النغمة، والسرعة، وعلو الصوت، وطبقات الصوت) إضافة إلى أنه لا توجد لغة جسد تساعد على التفسير.

كذلك فإن رد الفعل المباشر لما قيل أمر متوقع على الهاتف، فعلى العكس من الكتابة بالبريد الإلكتروني، لا يوجد وقت ضائع هنا، وهذا يعني أن الأشخاص الهادئين غالباً لا يشعرون بأنهم قوطعوا عندما يرن جرس الهاتف فقط، ولكن يشعرون أنهم اختطفوا بهذه الطريقة من التواصل. الانبساطيون غالباً ما يرون أن التواصل الهاتفي فرصة لتبادل الآراء في هذه الأثناء، ولا يرونه مقاطعة أكثر من كونه فرصة لطيفة من العالم الخارجي؛ التواصل الهاتفي غالباً ما يعني للأشخاص الهادئين التوتر والشعور بالعجز في وجه الحالة.

الاتصال الهاتفي بوصفه تحدياً

الأشخاص الهادئون يكونون كذلك أكثر تردداً عندما يقتضي الأمر أن يتصلوا أنفسهم مع شخص ما. يوجد سبب بصورة خاصة لذلك؛ أولاً، الانطوائيون على الأغلب يقلقون لأن المكالمات قد تكون مقلقة أو مزعجة بالنسبة إلى الشخص الذي يريدون التحدث إليه - سواء أهدأ الشخص رئيساً كان أم زبوناً أم زميلاً. خلفيات هذا الأمر لا بد أنها ردة فعلهم تجاه الاتصالات الهاتفية: إذا كان الشخص الانطوائي يرى أن المكالمات الهاتفية مزعجة فلا بد من أنه سيشعر أن الشخص الآخر لديه رد الفعل نفسه.

ثانياً، التواصل الهاتفي يُعد قفزاً إلى المجهول إذا كنت تقوم به أنت نفسك: ماذا لو تقدم الرئيس فجأة بموضوع إضافي، أو إذا كان الزبون الذي اتصلت به يشتكي من أمر ما؟ ماذا لو أراد الزميل التحدث عن هذا أو ذاك والمكالمة استمرت طويلاً؟ إنه اختبار صعب، وبصورة خاصة للانطوائيين إذا كان عليهم التواصل مع أشخاص لا يعرفونهم: هذه قفزة كبيرة نحو المجهول. وجود الانطوائيين في مركز اتصال للرد على مكالمات العملاء على الأغلب نادر.

نصائح لمكالمات خالية من التوتر

بقي سؤالان يتعلقان بالاتصالات المكتبية الجيدة: متى عليك التواصل هاتفياً بدلاً من إرسال بريد إلكتروني؟ كيف يمكنك تقليص التوتر الناشئ عن تلقي اتصال هاتفي عند الانطوائيين؟

الاتصال الهاتفي: الفوائد والحد من الإجهاد

الاتصال بشخص

1. إن كان يمكنك شرح أمر ما باختصار، وبصورة مباشرة وبسرعة: في هذه الحالة الاتصال الهاتفي بدلاً من البريد الإلكتروني سوف يوفر لك الوقت.

2. إذا أردت أن تبلغ الشخص الذي تتصل به شيئاً عن أمر حساس، فيجب ألا يكتب سلفاً (وإلا فإنه قد يُساء فهمه بسهولة). ونبرة الصوت تضيف مزيداً من المعلومات، الهاتف في هذه الحالة هو أكثر وسائل الاتصال حصافة إن لم يكن ممكناً إجراء المقابلة شخصياً.
3. إذا كنت بحاجة إلى مفاوضات من أجل أمر ما؛ مثلاً، إذا كنت تحاول التوصل إلى اتفاق ما حول سعر البيع، فالتواصل الهاتفي أكثر تميزاً من كتابة رسالة إلكترونية بسبب حساسية الموضوع، وكذلك سوف توفر الوقت على نفسك بالاستلام والرد على الرسائل إلى أن يتم الاتفاق.

كيف تتخلص من الصعوبة في الاتصال الهاتفي؟

إذا كنت أنت المتصل

دَوِّن الملاحظات قبل الاتصال؛ اكتب عناوين تساعدك خلال إجراء المكالمة: أسئلة يجب الإجابة عنها، مخاوف، نقاط معلومات، وأي شيء ممكن أن يكون مهماً للمكالمة. الميزة هي أنك تستفيد من القوة السابعة (الكتابة)، بذلك يكون لديك خط واضح أمامك. إذا كانت المكالمة مهمة بصورة خاصة و/أو أنت غير متأكد، فيمكنك حتى أن تكتب مناوراتك واستنتاجاتك.

كذلك يمكن استعمال هذا الخط إذا لم تتمكن من الوصول إلى الشخص المعني، وبذلك عليك ترك رسالة صوتية بالهاتف أو البريد الصوتي. يجدر القول إنه لا يمكنك إلغاء الرسالة أو تعديلها حالما تُسجَل، ولكن لا تقلق: إذا تركت مجالاً لاحتمال ترك رسالة عن طريق صياغة العناوين، فإن التحدث إلى الآلة أقل إرهاقاً، وهذا يعني تكريس وقت أقل للتفكير في أمور وكلمات غير مدروسة أقل؛ ما يجعلك تبدو كأنك لست مطلعاً على الأمور.

رسالة جيدة على جهاز التسجيل بالهاتف يجب أن تكون مختصرة؛
لذا ضع المعلومات الآتية بعضها مع بعض في جملة كاملة:

1. اسمك.
2. سبب التواصل.
3. رقم هاتفك.
4. ما الذي تريد قوله: ماذا على متلقي الرسالة أن يفعل؟
5. اختتم الرسالة بعبارة ختامية لطيفة (مثلاً، شكراً مقدماً على الرد والتواصل - اذكر اسمك).

إذا كنت قلقاً من إزعاج الآخرين، قل من البداية: «أنا أحتاج إلى خمس دقائق». هل هذه لحظة مناسبة؟ هذا السؤال مهم، بخاصة إذا كنت تتحدث إلى هاتف جوال؛ فأنت لا تعلم أين هو متلقي الرسالة في هذه اللحظة.

إذا شعرت أن الشخص المقابل تحت الضغط، فاتفق معه على وقت أفضل للاتصال؛ وقت يمكنك إدارته والتعامل معه بأقل قدر ممكن من القيود.

إن كان أحد يتصل بك

أولاً اسأل نفسك: هل يمكنني الرد الآن؟ وهل أريد ذلك؟ أحياناً يكون القرار أسهل إذا عرفت رقم المتصل...

إذا كانت إجابتك (نعم)، فاختصر وقت المكالمة (إلا بالطبع إذا كنت تريد المضي إلى لب الموضوع)، وأسّس لإطار وقت من البداية (هل يمكننا المرور عليه في خمس دقائق؟ لدي وقت حتى الساعة العاشرة...): لإعطاء توجيه واضح للأشخاص الذين يتحدثون طويلاً على الطرف الآخر، وإذا لم تفعل ذلك فيمكنك إنهاء المكالمة

مع أخذ الوقت بالحسبان: «أعتقد أننا رتبنا الأمور الأكثر أهمية. شكرًا لك لدي اجتماع، أو موعد الآن». تذكر أن موعدك مع نفسك هو موعد أيضًا؛ فلست مضطرًا لأن تكون دقيقًا... أما إذا كان جوابك (لا)، فذع جهاز تسجيل المكالمات يستلم الرسالة. اتصل عندما يكون الوقت مناسبًا لك - أو أرسل بريدًا إلكترونيًا إذا كنت تفضل التعامل مع الأمور بهذه الطريقة. قد يبدو ذلك واضحًا، ولكنني وجدت غالبًا وبخاصة الأشخاص الذين لا يحبون التحدث بالهاتف هم الذين يكونون غير مرتاحين حيال إبقاء الهاتف يرن من دون الإجابة. تذكر دائمًا: الهاتف لخدمتك، وليس العكس.

البريد الإلكتروني

يفضل الأشخاص الهادئون البريد الإلكتروني بوصفه وسيلة اتصال لأسباب عدة: أولاً المادة عن طريقه تكون مكتوبة، وبذلك تتناسب مع القوة التاسعة، وتترك للكاتب وقتًا أطول للتفكير والصيغة أكثر من الهاتف، ومن السهل نقل عدد من الصيغ للأشخاص بوساطة الرسالة نفسها، ما يجعل التواصل الجماعي ممكنًا حتى إن كان كل منهم يعمل منفردًا، وهذه ميزة أساسية للأشخاص الهادئين الذين يقدرّون العمل بهذه الطريقة. الرسائل الإلكترونية أكثر راحة من أي كلمة في محادثة شفوية؛ مستويات الطاقة أقل لأنه يمكن التواصل والبقاء وحيدًا في الوقت نفسه.

البريد الإلكتروني بوصفه أداة اتصال سريع

للسائل الإلكترونية ميزة واحدة كثير من الانطوائيين يمكنهم بسهولة إغفالها؛ إنها سريعة بالرغم من حقيقة أنها مكتوبة.

ما أحاول قوله هو أن كثيراً من الانبساطيين لا يختارون كلماتهم بعناية، ويسرعون في الضغط على (الإرسال) بدلاً من قراءة ما هو على الشاشة، كذلك اختيار الكلمات في البريد الإلكتروني تميل إلى أن تكون أقل اكتراثاً بالرسميات من الرسائل العادية، وفيه كثير من الأمور المشتركة مع التواصل الصوتي من حيث الأسلوب. أقول ذلك لأن الانطوائيين يميلون إلى أخذ الحذر في الصياغة؛ لأن ما يريدونه يعد حقيقةً مقررة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يكتبون إليهم، هذا يعني أنه يمكنهم الافتراض بسرعة أن الكلمات في الرسائل الإلكترونية تعني أكثر مما هي في الحقيقة؛ لذلك الكتابة السريعة والصياغة الفضفاضة يمكن أن تبدو تهديدية، وإجابة مقتضبة على نحو غير ملائم قد تبدو متكلفة.

(عاجل) تعني أن المرسل يتوقع ردّاً سريعاً كما في التبادل اللفظي؛ لذلك أي شخص بطيء الرد يسبب إحباطاً وشكاً؛ هل وصلت رسالتي؟
البريد الإلكتروني شيء مكتوب لكن يحمل بعض سمات الاتصال اللفظي.

نقص الإشارات غير اللفظية

هناك طبيعة أساسية في التواصل اللفظي غير موجودة في الرسائل الإلكترونية؛ إنها لا تنقل رسائل غير لفظية. نغمات الصوت في مكالمة هاتفية تكشف أشياء كثيرة؛ مثلاً، مدى أهمية الرسالة أو جدتها، كذلك إذا كان الشخص يقف أمامنا، فيمكننا رؤية إيماءاته وتحركاته وسلوكه البدني، فنبني الرسائل التي نراها ونسمع ما وراء الكلمات في فهمنا لنوايا الشخص المتكلم وهذا غير ممكن عن طريق البريد الإلكتروني. هناك نوع وحيد من المعلومات فيها: الكلمات المكتوبة فقط. إضافة إلى أن (التعبيرات المرسومة) لا تغير كثيراً، ولكن يبدو أن كاتب الرسالة يرى تماماً أن نقص لغة الجسد يمثل فشلاً؛

ولذلك يضع بعض (التعبيرات المرسومة)؛ بتعبير آخر نحن قلّ ما نعبر عن المشاعر بالكلمات؛ فنحن نراها ونسمعها بين الكلمات.

الميل إلى الإفراط في التفسير

الرسائل الخالصة تنقل محتوًى فقط، ولا تحتوي عبارات فيها مشاعر، وهذا يجعل القارئ المتأمل (الانطوائي) أكثر ميلاً إلى قراءة شيء ما في الرسالة المكتوبة: هل الرد مختصر أكثر من الرسالة المرسلّة؟ هذا قد يوحي بالابتعاد. هل كتابة رسالة إلكترونية إلى زبون مثل عزيزي السيد سلطان يكون الرد عليها: مرحباً سيدة أمني؟ هذا قد يؤشر إلى عدم احترام. إذا لم تُنقل معلومات كافية، فحتى التحية يمكن تفسيرها بالنسبة إلى الاحترام والاهتمام اللذين تطرحهما؛ هذا قد يؤدي إلى سوء تفاهم وتقويم مغلوطن فيه.

المتلقي يقرأ في النص ما في نفسه هو شخصياً. ليس هناك انجياز نهائي من جانب المرسل (على إشارات لغات الجسد).

الخلاصة: هذا يعني لا تقرأ كثيراً في الرسائل الإلكترونية؛ فكثير من المستخدمين يصيغون الرسائل الإلكترونية مثل الجمل اللفظية؛ سريعة وغامضة، ولا تراعي البناء والصياغة اللغوية كثيراً.

إذا كان المتلقي والرسالة مناسبين للتواصل الإلكتروني، فاستعمله، وأبق شيئاً واحداً فقط في ذهنك: مهما كان البريد الإلكتروني مريحاً لك، لا يمكنه (ويجب) ألا يكون بديلاً عن المحادثة المباشرة مع الرؤساء، والموظفين والزملاء؛ لذلك انتبه كي لا يتحول البريد الإلكتروني إلى خطة لتفادي التواصل الشخصي أو الهاتفي مع الأشخاص العاملين معك.

إستراتيجيات لاستعمال ناجح للبريد الإلكتروني

اللوحة الآتية نسخة مشابهة لملخص استعمال الهاتف سابقاً. سوف تساعدك على التواصل بنجاح من خلال البريد الإلكتروني.

أفضل طريقة لاستعمال البريد الإلكتروني \

إرسال بريد إلكتروني

1. إذا كنت تريد على وجه التحديد شيئاً أبيض أو أسود (شيء محدد): مثلاً شخص متفق عليه، موعد نهائي، توزيع العمل في مشروع ما، فيمكن لهذا أن يكمل مكالمة هاتفية، مثل التفاوض إن كنت تريد تأكيد اتفاق شفهي.

2. إذا كان مستوى الطاقة لديك منخفضاً فإن الهاتف والبريد الإلكتروني مناسبان تماماً للمسألة التي تتناولها.

3. إذا كنت تنظم اجتماعاً أو تحدد موعداً نهائياً، وتريد أن يكون لدى المهتمين جميعاً المعلومات نفسها، إضافة إلى أن البريد الإلكتروني يمكن إرساله إلى عدد من المتلقين إلى جانب وثائق صغيرة؛ مثل المذكرات التي يمكن إرفاقها بسهولة ضمن مكون الرسالة الإلكترونية.

4. إذا كنت تتعامل مع متلقٍ لا تعلم من هو ولست متأكداً من كيفية تواصله أو تواصلها شفهيّاً؛ لأن البريد الإلكتروني يوفر لك أمناً كاملاً (وقتاً للتفكير)، ولا يستهلك كثيراً من الطاقة!

أفدّ من مزايا البريد الإلكتروني، ولكن لا تدعه يصبح بديلاً عن التواصل المباشر.

في النهاية إليك آخر جزء من النصيحة: لا تكن متاحاً كل الوقت. حدّد وقتاً للاتصالات الهاتفية وكذلك لإرسال البريد الإلكتروني وتلقيه - عدد الأوقات يعتمد على طبيعة عملك؛ سوف تتفاجأ كيف أن هذه الخطة البسيطة يمكن أن تخفف من التوتر اليومي!

رحلة عمل

السفر بوصفه شراً لا بد منه

على الرغم من أنني أحب عملي، لكن السفر لرؤية عملائي دائماً يمثل شراً لا بد منه لكنني أتقبله لكي أتمكن من القيام بما أحب القيام به، والسبب الذي يجعله شراً بسيطاً: السفر مجهد للأشخاص الهادئين.

رحلات العمل تعد أكثر استهلاكاً للطاقة لدى الانطوائيين منها لدى الانبساطيين، فغالباً لا تتوافر فرصة لانفراد المرء بنفسه، وكذلك العدد الكبير من الانطباعات والمناسبات غير المتوقعة يستهلك إمكانات الناس. لا أقصد هنا أنها كارثة كبيرة؛ فالقطارات المتأخرة والاتصالات غير المحددة متعبة للانطوائيين، كذلك غرف الانتظار المزدحمة وأنواع الدفع والتدافع كلها، ولكن الأهم هو مستويات الضجة غير المتوقعة، وقرع الباب والأحاديث في الممرات حتى في الفنادق الجيدة هي من مخاوفي الشخصية، ويجبرني الأشخاص الذين يستعملون سماعات الرأس ويطلقون العنان للموسيقى بصوت عالٍ في القطارات على استعمال سدادات الأذن كرد فعل ارتكاسي.

ملاحظات: ما الذي يجعل السفر ممتعاً؟

لكن لا يمكن حل مشكلة السفر بنجاح كامل؛ فهو ببساطة جزء من الحياة المهنية لكثير من الأشخاص الهادئين. التوصيات الآتية تجعله أكثر سهولة وجاذبية لك، وقد جمعتها منذ مدة فقط من أجل مصلحتي...

ملاحظات حول السفر للانطوائيين

1. ابحث عن طرق للفرار.

طرق الفرار تعني أي شيء يساعدك على الاسترخاء، وفوق كل شيء على تجديد طاقتك من حين لآخر.

- خطط لخروج مختصر إلى غرفتك في الفندق في أثناء المحاضرات أو الندوات؛ فقط اختصر محاضرة أو ندوة أو مناسبة اجتماعية لهذا الغرض، أو تناول طعامك واختصر الحلويات، استسلم لقيولة في بعض الأحيان.

- إذا كنت تستطيع ذلك سافر بالدرجة الأولى في القطار أو درجة الأعمال في الطائرة؛ الفراغ الإضافي يمثل فرقاً مهماً والضجة تكون عادةً أقل.

- الحمامات، أنصح بها القراء المتوترين بوصفها مكاناً للانسحاب من المحيط الغريب؛ فمقصورات الحمامات تُعد منطقة محمية، وبذلك تكون مثالية لأخذ نفس عميق من دون جمهور (بخاصة إذا كانت نظيفة وجيدة التهوية).

- سدادات الأذن توفر طريقة للهروب سمعياً؛ لذا احتفظ على الأقل بواحدة معك دائماً فأنا أعرف بعض الانطوائيين الذين اتجهوا نحو سماعات أذن ذات تقنيات عالية (كما تعلم تلك السماعات التي تكتم الأصوات بفاعلية كبيرة)، وهم سعيديون جداً بها: لديك الهدوء والسكينة، وغالباً الأشخاص لا يحاولون التحدث إليك إذا كنت تضع السماعات.

2. عرّف وقت السفر بوصفه مزيجاً من وقت للتواصل ووقت خاص بك.

بالطبع رحلات العمل مفيدة للقيام بالتواصل، ولكن حتى في مرحلة التخطيط تأكد من أن يكون لديك وقت للطعام وأوقات للراحة من دون اتصال، وهذا مهم لتجديد الطاقة. عندما أكون في رحلات عمل (ندوات) أتناول الطعام مع المشاركين مرّة واحدة على الأكثر، وألتقي مع المشتريين أو المندوبين التجاريين أو الأصدقاء كل ليلتين. هنا نطبق المبدأ الذي ستجده في الفصل السادس حول العلاقات؛ النوعية بدلاً من الكمية.

أحياناً يكون عليك الدفاع عن وقت الانفراد برفض القيام ببعض الأمور؛ مثلاً عندما يدعوك زملاؤك أو أعضاء الندوة أو أي شخص للخروج معهم لتناول الطعام أو لحضور أي مناسبة، اعتذر بطريقة لطيفة، ولكن مختصرة ولا تفسر كثيراً، جرب أن تقول: لا ليس اليوم، ولكن أراكم غداً، استمتعوا بوقتكم!

3. تجنب الأحاديث العارضة في الرحلات.

الانبساطيون يحبون الحديث في أثناء السفر مع الأشخاص الجالسين بالقرب منهم، وإذا كنت متعباً، فهذا قد يؤثر بسرعة في أعصابك، وفوق كل ذلك سوف تشعر سريعاً أنك عاجزٌ عن مواجهة الموقف، ولكن يوجد شيء بسيط يمكنك القيام به فيما يتعلق بذلك: استعمل بعض الجمل البسيطة بحيث تكون واضحة ولطيفة، إذا أصبحت المحادثة مع المتحدث إليك فوق الاحتمال: إليك بعض الأمثلة:

• كانت محادثة جيدة، شكراً لك (ثم انظر ثانيةً إلى الحاسوب

أو إلى أي ورقة لديك).

• شكراً لملاحظتك، والآن أرغب في معرفة كيف ينتهي هذا

الكتاب.

• لتبادل البطاقات، وأنا سأتصل بك حول هذه المعلومات.

أحياناً تلتقي بأشخاص مثيرين في رحلاتك يمكنكهم أن يصبحوا شبكة معارف. عليك أن تتأكد من تبادل بطاقات العمل في المناسبات السعيدة مثل تلك؛ حتى تبقى على اتصال بعد الرحلة.

نقاط أساسية باختصار *

1. الانطوائيون يمكنهم العمل ضمن فريق تماماً مثل زملائهم الانبساطيين، على الرغم من استعمالهم لطرق مختلفة. هذا التنوع في المجموعة يمكن أن يثبت أنه مثمر.
2. حاجات الانطوائيين الخاصة - العمل من دون مقاطعة، أخذ الراحة بين الحين والآخر، التواصل باعتدال - يمكن أن يصلح في العمل باستعمال خطط محددة.
3. الأشخاص الهادئون لديهم مخزون كبير بوصفهم مديرين تنفيذيين، ويمكن تلخيص صفاتهم للنجاح في القيادة بأربع إستراتيجيات: بناء الثقة بالنفس، الانتباه التام للشخص الذي أمامك، التأكد من حصولك على رؤية شاملة جيدة، والعمل على مهارتك في الحوار ومعالجة الصراع.
4. من المهم في عملك أن تجعل إنجازاتك مرئية.
5. أي شخص هادئ يمكنه أن يظهر ذلك بالاتصال المتعمد؛ خمسة مبادئ تساعد على تطبيق ذلك: إبقاء رؤسائك على اطلاع، أسس أرضية لاتصالات مع رؤسائك و زملائك، أظهر ما يهملك، تحمل المسؤولية، امنح الآخرين صلاحيات.

6. كثير من الأشخاص الهادئين يفضلون استعمال البريد الإلكتروني على الهاتف بوصفه وسيلة للتواصل. المهاتفة مفضلة في بعض الحالات، وقد تتخلص عن طريقها من مقدار كبير من التوتر. والابتعاد عن الشخص الذي تتصل معه يجعل البريد الإلكتروني ممتعاً أكثر وينصح به في حالات محددة، ولكن يتعين عدم استعماله لتجنب الاتصال المباشر.

7. رحلة العمل تستهلك كثيراً من الطاقة، ولكن يمكن جعلها أكثر إمتاعاً باتباع عدد قليل من الطرق البسيطة؛ من مثل قضاء الوقت وحيداً أحياناً، والتأكد من الحصول على وقت منفرد قبل المناسبات الاجتماعية وبعدها، والتعامل بثقة مع الأشخاص الذين تتحدث إليهم في الرحلة.

