

# 151

فكرة سريعة

للتعامل

مجلة

الابتسامات

## ذوى الطباع الصعبة

واجه الصراعات وتوسط في تصفية الخلافات  
شجع التواصل وامنح أحاديث السوء  
حدد المشكلات وحلها قبل وقوعها

FARES\_MASRY

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتساماة

كارى ماسون - درافين

كاتبة أعمدة صحفية تنشر في العديد من الصحف على امتداد البلاد

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE

ليس مجرد مكتبة not just a Book store

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com***  
***منتديات مجلة الإبتسامه***

**151**

فكرة سريعة  
للتعامل مع ذوى الطباع  
الصعبة



# 151

فكرة سريعة

للتعامل مع ذوى الطباع

الصعبة

كارى ماسون - درافين

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
... ليست مجرد مكتبة ...  
... not just a Bookstore ...



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarirbookstore.com](http://www.jarirbookstore.com)

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: [jbpublishations@jarirbookstore.com](mailto:jbpublishations@jarirbookstore.com)

الطبعة الأولى ٢٠٠٩.

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2007 by Carrie Mason-Draffen.  
Original English language edition published by Career Press,  
3 Tice Rd., Franklin, NJ 07417 USA.  
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE. Copyright © 2009.  
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or  
by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any  
information storage retrieval system without permission from JARIR BOOKSTORE.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٣٦٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٢

151  
*Quick Ideas*  
to  
Deal With  
Difficult People

By Carrie Mason-Draffen



***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com***  
***منتديات مجلة الإبتسامه***



## المحتويات

١٣	كيفية استخدام هذا الكتاب
١٥	١. رَسَخِ سياسة اللاتسامح
١٦	٢. لا تسمح لمثيرى المشاكل بفرض أسلوبهم فى مكان العمل
	٣. عَجِّل بدراسة آلية جادة للتعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل
١٨	
١٩	٤. لا تنتظر حتى يتولى مرؤوسوك زمام الأمور
٢١	٥. كن مستمعا جيدا
٢٢	٦. توصل إلى حلول مشتركة
٢٤	٧. تابع من خلال خطة عمل
٢٥	٨. ما السمة الشخصية السائدة؟
٢٧	٩. تأكد من فهم الموظف
٢٨	١٠. جَرِّب روح الدعابة
٢٩	١١. عبّر عن ثقتك بأن الطرف الآخر يمكنه أن يتغير
٣١	١٢. اشكرهم على تعاونهم
٣٢	١٣. أتقن فن المحادثات الصعبة
٣٣	١٤. درّب المدراء لديك على فن المحادثات الصعبة
٣٤	١٥. لا تشجع الوساطة
٣٦	١٦. اطلب النصيحة من أصحاب الأعمال الآخرين
٣٧	١٧. سيطر على أفراد الأسرة المشاركين فى إدارة العمل
٣٩	١٨. يجب عليك أن تعنى ما تقوله

٤٠	التعامل مع معارضة العمل الإضافي	.١٩
٤١	التعامل مع كائزى المعلومات	.٢٠
٤٣	اعرف متى تستشير محامياً أو خبيراً	.٢١
٤٤	لا تصطحب المشكلات معك إلى المنزل	.٢٢
٤٥	حين يهدد أحد الموظفين باستخدام العنف	.٢٣
٤٦	قدم للمشاكسين بدائل، بدلاً من توجيه الاعتراضات	.٢٤
٤٨	سجل أخطاء الموظفين المثيرين للمشاكل فى مستندات	.٢٥
	راقب الاتصالات الهاتفية التى يجريها الموظفون	.٢٦
٤٩	المثيرون للمشاكل	
٥١	اشكر الموظفين الذين ينزعون فتيل المواقف المتوترة	.٢٧
٥٢	مكان العمل ليس ذاراً لرعاية الأطفال	.٢٨
٥٢	استخدم الطلبات غير العقلانية لبدء المحادثات	.٢٩
٥٥	كن ذكياً فى تعيينك للموظفين	.٣٠
٥٦	كن ذكياً فى فصل الموظفين أيضاً	.٣١
٥٨	شجّع الموظفين على إخبارك بالزملاء المثيرين للمشاكل	.٣٢
٥٩	لا تخش أن تنتقد المدراء المثيرين للمشاكل	.٣٣
٦٠	عندما يقدم موظف مثير للمشكلات إشعاراً بترك العمل	.٣٤
٦٢	أنشئ نظاماً لحفظ الشكاوى فى ملفات	.٣٥
٦٣	كن قدوة	.٣٦
٦٤	شجّع المديرين على إبلاغك بالمشكلات	.٣٧
٦٥	تجنب العقاب الجماعى	.٣٨
٦٧	لا تحاب موظفاً مثيراً للمشكلات	.٣٩
٦٨	جهّز فرق العمل للمواقف الطارئة	.٤٠
٦٩	افصل أحد أفراد الفريق إن كان ذلك ضرورياً	.٤١
٧١	عليك بتقويض المقابلات الشخصية عند ترك الشركة	.٤٢
٧٢	عندما يقاوم الموظفون التغيير	.٤٣
٧٤	امنع المديرين من اغتياب الموظفين	.٤٤

٧٥	.٤٥	أشهر حالات الغياب على الإطلاق
٧٦	.٤٦	هل أعباء العمل موزعة بالتساوي؟
٧٧	.٤٧	لا تقلل من شأن مدرائك
٧٩	.٤٨	لا تنس الاهتمام بالموظفين الآخرين
٨٠	.٤٩	النجدة! كيف السبيل إلى محام جيد؟
٨١	.٥٠	إلى برنامج مساعدة الموظف
٨٢	.٥١	امنح نفسك راحة
٨٤	.٥٢	ضع حداً للاختلاس ولو بمقادير يسيرة
٨٥	.٥٣	نوع خطط عملك
٨٦	.٥٤	اقترح عادات عمل أفضل
٨٨	.٥٥	وفر للموظفين مزيداً من التدريب
٨٩	.٥٦	لا لردود الأفعال المفاجئة
٩٠	.٥٧	هل للعلاقات الغرامية تأثير سيئ على العمل؟
٩١	.٥٨	معالجة النهايات السيئة للعلاقات الغرامية بين الموظفين
٩٢	.٥٩	التعامل مع الموظف الذي لا يلتزم بالزى الرسمي
٩٣	.٦٠	تنبيه الشاردين
	.٦١	استخدم تقرير الكفاءة كأداة تحسين للموظفين
٩٤		المثيرين للمشكلات
	.٦٢	حذر الموظفين ذوى الاستخدام السيئ للحاسب الآلى
٩٦		والبريد الإلكتروني
٩٧	.٦٣	اقض على محاباة المديرين فى مهدها
٩٨	.٦٤	تخلص من المدير المتعسف
١٠٠	.٦٥	عندما يطلب الموظفون اقتراض مال
١٠١	.٦٦	لماذا يعد الاعتذار أمراً مهماً؟
١٠٢	.٦٧	ذكر الموظفين بتسلسل القيادة
١٠٣	.٦٨	اطلب من المدير أن يحصل على تدريب لتلطيف التعامل
١٠٤	.٦٩	بالمناسبة: "هذا من اختصاصك"

١٠٦	لا تتخذ بشهرة الموظف	٧٠.
١٠٧	اعرف متى توقف نزيف خسائك	٧١.
١٠٩	لا تشجع مدمنى العمل	٧٢.
١١٠	ما الذى يعينى فى هذا؟	٧٣.
١١٢	اطلب من المثيرين للمشاكل القيام بتقييم ذاتى لأنفسهم	٧٤.
١١٣	احتفل بمن تحوّل باتجاهه إلى التحسّن	٧٥.
١١٤	صد المزعجين	٧٦.
١١٥	لا تشجّع النكات العنصرية	٧٧.
١١٧	عندما تطلب من أحد الزملاء تنظيف مكانه	٧٨.
١١٨	لا تأخذ الخلافات بمحمل شخصى	٧٩.
١٢٠	التحدث مع زميل حول النظافة الشخصية الخاطئة	٨٠.
١٢١	جرب أداء بروفة قبل المواجهات الكبرى	٨١.
١٢٢	ادفع الزملاء لاحترام وقتك	٨٢.
١٢٤	لا تؤجج حدة الموقف	٨٣.
١٢٥	لا تدع المدللين ينالوا منك	٨٤.
١٢٦	نقب عن أخطاء من يتصيدون أخطاء الآخرين	٨٥.
١٢٨	اعرف حقوقك فى مكان العمل	٨٦.
١٢٩	اجعل مواجهاتك مع المستأسيدين وفقاً لشروطك	٨٧.
١٣٠	ضع قواعد لاجتماعات فرق العمل التى يغلب عليها التنازع	٨٨.
١٣٢	أبعد الوشاة	٨٩.
١٣٣	عندما يرفض أحد الزملاء أن يتعاون	٩٠.
١٣٤	واجه مدمنى التذمر	٩١.
١٣٥	الهاتف النقال وأشياء أخرى	٩٢.
١٣٧	احتفظ بسرية الأحاديث الخاصة على الهاتف	٩٣.
١٣٨	تخيّل النجاح	٩٤.
١٤٠	كيف تتعامل مع حفلة مفاجئة بأحد الإنجازات؟	٩٥.
١٤١	أسوأ غداء تناولته!	٩٦.
١٤٢	التعامل مع مدمنى المقاطعة	٩٧.

١٤٤	لا تسمح لزميل عدواني باغتصاب قيادة الاجتماع منك	.٩٨
١٤٥	انتبه للفجوة بين الأجيال	.٩٩
١٤٧	لا تشجّع استراق السمع	.١٠٠
١٤٨	مدّ يد المساعدة	.١٠١
١٤٩	ارفع مشاعر الحسد	.١٠٢
١٥١	تأكد من أن رئيسك على علم بموقفك	.١٠٣
١٥٢	النهوض بعد التعثر	.١٠٤
١٥٣	امنح ذاتك القوة	.١٠٥
١٥٥	اطلب النصيحة من الزملاء	.١٠٦
١٥٦	اطلب الدعم	.١٠٧
١٥٧	خفف النقد بالإشادة	.١٠٨
١٥٨	ازفض الرسائل الإلكترونية المزعجة	.١٠٩
١٥٩	غير موقعك إذا اضطررت إلى ذلك	.١١٠
١٦١	رحب بالانطوائيين في العمل	.١١١
١٦٢	تخير معاركك	.١١٢
١٦٣	كيف ترافق الزميل الفضولي في رحلة عمل؟	.١١٣
١٦٤	عندما يحين الوقت لاتخاذ إجراء قانوني	.١١٤
١٦٥	استعادة الثقة	.١١٥
١٦٦	اجعل لنفسك طقوساً تساعدك على التغلب على المشكلات	.١١٦
١٦٧	احذر كاتم الأسرار الزائف	.١١٧
١٦٨	كن قائداً	.١١٨
١٧٠	لا تنهاون في احترام الآخرين لك	.١١٩
١٧١	قم بدور الوسيط بين الزملاء	.١٢٠
١٧٢	عندما يرفض أحد الزملاء سداد دين	.١٢١
١٧٤	استمتع رغم أنف المعارضين	.١٢٢
١٧٥	احذر من "قارئ الأفكار"	.١٢٣
١٧٦	أعد نفسك لاجتماعك برئيس العمل	.١٢٤
١٧٧	بدعة الأنفلونزا	.١٢٥

١٧٩	احذر من المتلاعبين	.١٢٦
١٨٠	فن الجواب السريع اللاذع	.١٢٧
١٨٢	إنذار بالخطر: زميل يستخف بك أمام المدير	.١٢٨
١٨٣	مساوئ البحث عن الوصول إلى الكمال	.١٢٩
١٨٤	ركّز على نقاط قوتهم	.١٣٠
١٨٦	أولاً إنه مفال في حساسيته	.١٣١
١٨٧	حينما يطلب منك أن تصحح تقرير أحد الزملاء	.١٣٢
١٨٨	أنصت جيداً	.١٣٣
١٨٩	أين الدباسة؟	.١٣٤
١٩١	اعترف بالخطأ عندما تخطئ	.١٣٥
١٩٢	لست وحدك	.١٣٦
١٩٣	احذر المستهترين	.١٣٧
١٩٥	ركّز على الجانب الإيجابي	.١٣٨
١٩٦	عندما يطلب أحد خصومك أن تسدي له خدمة	.١٣٩
١٩٧	التعامل مع المسرف في الشراب	.١٤٠
١٩٨	عندما تطلب من مدير زميل أن يحترم موظفيك	.١٤١
٢٠٠	الزميل المختفي	.١٤٢
٢٠١	عندما يصبح موظف مثير للمشكلات رئيساً لك في العمل	.١٤٣
٢٠٢	طالب بالتعاون المتبادل	.١٤٤
٢٠٤	لقد جاء صاحب العطر الفواح	.١٤٥
٢٠٥	قل "لا" للبائع المتجول في محل العمل	.١٤٦
٢٠٦	ها قد أصبحت مديراً الآن	.١٤٧
٢٠٧	قدم تقييماً موضوعياً، إذا طلب الرئيس منك ذلك	.١٤٨
٢٠٩	الموضوعات الشائكة	.١٤٩
٢١٠	اجمع أدوات الإسعافات الأولية لمعالجة الانفعال	.١٥٠
٢١١	عندما يكون الرحيل هو أفضل الإستراتيجيات	.١٥١
٢١٢	نبذة عن المؤلفة	

## كيفية استخدام هذا الكتاب

كل فكرة سريعة من الأفكار الواردة بهذا الكتاب تم انتقاؤها بعناية وبصدق لمساعدتك بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أن تواجه النزاعات، وتتوسط في الخلافات، وتشجع الآخرين على التواصل وتمضى على القيل والقال وتحدد المشكلات وتحلها قبل وقوعها.

لا تحاول تطبيق الـ ١٥١ فكرة معاً في آن واحد؛ لأن بعضها قد لا يكون قابلاً للتطبيق الآن، استعرض الأفكار الـ ١٥١ جميعها، وانتق منها الأفكار القادرة على إحداث فرق ملحوظ. ضع ملاحظات على أفكارك مستخدماً العبارات التالية:

◆ طبق الآن.

◆ عد إليها بعد ثلاثين يوماً.

◆ اطرح هذه الفكرة على —.

ادفع موظفيك ومرؤوسيك للمشاركة في انتقاء وتطبيق هذه الأفكار، ولا تنس أن تثني على نجاحاتهم، واستغل أية نسخ إضافية لديك من هذا الكتاب، وقم بتوزيعها على موظفيك، حث الجميع على اختيار وتفضيل العديد من الأفكار السريعة.

أعد قراءة هذا الكتاب كل ٩٠ يوماً، وكلما تغيرت ظروف عملك، فسوف تجد أفكاراً جديدة تساعدك على التحسن بشكل أفضل في ظل احتدام المنافسة في عملك.

ضع في اعتبارك أن كل الأفكار الواردة في هذا الكتاب قد أثبتت جدواها، من خلال تطبيقها في الولايات المتحدة، وفي جميع أنحاء العالم. لقد أفادت هذه الأفكار أناساً كثيرين، وسوف تفيدك أنت أيضاً!

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com***  
***منتديات مجلة الإبتسامه***





## رسخ سياسة اللاتسامح

عندما يتعلق الأمر بالموظفين مثيرة المشاكل فإن أقوى وسيلة لك هي سياسة اللاتسامح، إن ترسيخ سياسة كهذه، والالتزام بها يضمن لك أن تعالج السلوكيات غير الملائمة بثبات وحزم.

والالتزام بهذه السياسة أمر بالغ الأهمية: فقد قامت إحدى الشركات

الكبرى بنيويورك بتفعيل سياسة اللاتسامح؛ للدفاع عن نفسها فى قضية تحرش جنسى رفعتها إحدى الموظفات، ولكن الشركة لم تتابع تفعيل قواعدها الخاصة فى تلك الحالات، وتبين ضلوع إحدى الوكالات الفيدرالية فى محاباة تلك الموظفة.	المهمة صمم منشوراً لسياسة اللاتسامح فى حجم حافظة النقود، ووزع نسخاً منه على الموظفين .
--	---

وينبغى أن توضح من هذه السياسة أن قوانينها سارية على الجميع، بدءاً من المدراء التنفيذيين وحتى حراس الأمن، وتتطلب هذه السياسة إمكانية تعميم عواقب الاتهامات عند ارتكاب أخطاء على الجميع، حتى لو كانت تحوم حول أفضل موظف مبيعات لديك.

وينبغى أن تكون على يقين من أن جميع من بالشركة على علم بلوائح الشركة، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على الموظفين، وطلب التوقيع عليها وإعادتها مرفقاً بها ورقة تفيد بتسلمهم إياها.

يقول "بيتر هاندل" - الرئيس والمدير التنفيذى لمؤسسة "ديل كارنيجى" للتدريب فى هاواياج بولاية نيويورك إنه نظراً لأهمية لوائح اللاتسامح، فإنه

كارى ماسون - درافين

ينبغى نشرها بأكثر من وسيلة، كأن يتم نشرها فى كتيبات صغيرة، وعبر البريد الإلكتروني، ومن خلال الاجتماعات. كما يوصى "هاندل" بمراجعة تلك اللوائح كل ستة أشهر على الأقل.

يقول "كارنيجى": "إنك إن تحدثت عن أمور كهذه مرة واحدة كل عام، فلن تمثل أهمية للأفراد، فقد يحتاج الأمر للتكرار، ولكن تلك هى الوسيلة المناسبة لاستيعاب مضمون الرسالة".

### الخلاصة

إن سياسة اللاتسامح تشبه بوصلة أخلاقية، فإذا تجاهلت الاتجاه الذى تشير إليه فسوف تضل طريقك.



## لا تسمح لمثيرى المشاكل بفرض أسلوبهم فى مكان العمل

تعمل "كاثى" مشرفة على فريق الدعم بإحدى الشركات متوسطة الحجم، وقد لجأت إلى لطلب النصيحة بعد نفاذ صبرها من موظفة كانت تخترق قواعد العمل، فقد كانت تضبط ساعات العمل وفقاً لهواها؛ حيث اعتادت الوصول للعمل فى تمام التاسعة والنصف صباحاً، أى بعد بدأ الدوام بنصف ساعة، وتتصرف فى الخامسة والنصف مساءً، أى بعد انتهاء الدوام بنصف ساعة.

ومما زاد الأمر سوءاً، أن تلك المرأة غالباً ما كانت تقضى آخر ساعة من وظيفتها فى تواصلات اجتماعية مع الآخرين، وقد طلبت "كاثى" منها أكثر

## الأفكار السريعة ١ - ٢

من مرة أن تتصرف حين ينتهي عملها، غير أن الموظفة كانت تتجاهل توجيهاتها، وتبقى في ثرثرتها إلى أن يعين وقت الانصراف "الخاص بها"، وذات يوم هددتها "كاثي" بأنها ستقوم بتسجيل انصرافها بنفسها، لكن الموظفة ردت قائلة إن

### المهمة

إن كنت تعاني من مشكلة في التخلص من عادات سيئة بالعمل، فاطلب المساعدة من أحد الخبراء.

ذلك "إجراء غير قانوني". وكانت محقة في ذلك.

وما زاد الطين بلة أن بدأ موظفون آخرون يحذون حذوها، فأرادت "كاثي" فصلها، لكن صاحب الشركة رفض ذلك؛ لأن عملها كان يتم "على أكمل وجه" ففاض الكيل بكاثي، ونفذ صبرها.

كانت "كاثي" مع ذلك تريد استعادة زمام السيطرة على الأمور؛ لذا فقد جاءت إلى طلباً للنصيحة، فأرشدتها إلى أن تكلؤ السكرتيرة إلى ما بعد وقت الانصراف الرسمي، وهي التي تتقاضى أجرها بالساعة، لا يدفع الشركة لصرف أجر لها مقابل ذلك الوقت، لاسيما أن الشركة لا تجبرها على مد ساعات العمل.

كان على كاثي أن تحتفظ بسجلات مفصلة لتوضيح التعارض بين وقت ساعات الدوام، وأجر الموظفة؛ تحسباً لقيام تلك الموظفة غير المتعاونة بتقديم شكوى إلى مكتب العمل، وبعد كل المناوشات السابقة، قد تلقى "كاثي" ترحيباً وارتياحاً في قبول موظفيها بالقيام بالأعمال المكتبية الإضافية.

### الخلاصة

إذا قام الموظفون المثيرون للمشاكل بإعادة تفسير قواعد العمل في شركتك، فإنها إذن لم تعد شركتك؛ بل شركتهم.

## ٣

### عجل بدراسة آلية جادة للتعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل

إنك لست مضطراً للإسراع بنيل درجة علمية فى علم النفس؛ حتى تتعلم كيف تتعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل، وإنما عليك الاستفادة من بعض المعرفة فى هذا الشأن.

فى السنوات القليلة الماضية، ادعى العديد من المدراء التنفيذيين المشاهير، والذين جرت محاكمتهم بتهم فساد؛ بأنهم لم يكونوا على علم عندما كان مرؤوسوهم يرتكبون أعمالاً محظورة. إن وضع الجهالة الذى كان عليه هؤلاء المدراء يظهر على نحو درامى مدى الخطر الشديد الذى يحققه المدير غير المطلع على تفاصيل الأمور حين يرتكب موظفوه المثيرون للمشاكل المخالفات.

إن أمثال هؤلاء الموظفين يمكنهم أن يدمروا عملك، ويصرفوا عنك عملاءك، ويحدثوا الفوضى فى انتظام حركة العمل؛ ولذا ينبغى عليك إذا شعرت بعجز كامل فى معالجة مثل هذه المشكلات أن تسعى لاكتساب بعض المعرفة، أو حضور حلقات نقاشية حول حل الخلافات الشخصية، أو قراءة بعض الكتب، أو جمع معلومات من شبكة الإنترنت،

#### المهمة

واصل قراءة الكتاب، وطبق ما به من معلومات فى مقر عملك، أضف إلى ذلك كتباً تقوم باختيارها من قوائم الكتب الأكثر مبيعاً والموجودة بالصحف أو على شبكة الإنترنت .

أو سماع بعض شرائط الكاسيت أو الاسطوانات المدمجة.

## الأفكار السريعة ٢ - ٤

وحتى إذا قررت اللجوء للاستشارة القانونية، فإنك سوف تستفيد منها بشكل أكبر - إن كان لديك شيء ذوبال تقدمه - فالمدراء الفعالون هم من يعرضون الموضوعات غير المألوفة؛ للتأكد من أنهم يطرحون الأسئلة المناسبة.

وإن كان الوقت هو ما يمنعك من الدراسة المسبقة لموضوع الأمور الشخصية، فبإمكانك البدء بكتاب "ستيف لافينز": *The Little Guide to Your Well-Read Life*. وهو كتاب صغير يعرض طرقاً لكيفية العثور على الكتب المهمة، وكيفية تكوين رأي سريع عن محتوياتها، وكيفية حفظ ما تقوم بقراءته. إن القراءة من أجل التعلم هي وسيلة عظيمة للاستثمار التاجح لموظفيك، أو شركتك، أو في نفسك.

### الخلاصة

"إن الجهل نعمة" قد يكون هذا المثل صحيحاً، ولكنه ليس كذلك إن تعلق بالمشكلات الشخصية.



## لا تنتظر حتى يتولى مرؤوسوك زمام الأمور

إذا طلب منك أحد موظفيك المساعدة في التعامل مع زميل له صعب المراس، فعليك أن تحقق في الأمر سريعاً، وأن تتبع ذلك بإيجاد حل له. فالمدیر الذی لا يعالج الخلافات المتعلقة بالعمل هو أسوأ من الموظف المثیر للمشاكل، فهو لا يواجه المفسدين ولا المخربين ظناً منه أن المشكلات وأصحابها سيصلحون من أنفسهم تلقائياً.

إن انتهاجك هذا النهج يفاقم صعوبة المشكلة، بل إن الأسوأ من ذلك هو فقدانك المصداقية لدى مرؤوسيك، وإن كان الأمر متعلقاً بضيق عمل معين فإن أفرادهم ربما يتولون معالجة الأمور بأنفسهم، تماماً كما فعل المستوطنون الأمريكيون الذين دبروا لما عرف بحفل شاي خليج بوسطن قبل أكثر من مائتى عام، إثر رفض الملك

إصلاح الوضع الضريبي دون توضيح السبب. وإذا ما رسمت لك صورة المدير السلبى، فإن راغبى التمرد فى مكتبك سيرفضون التعاون معك، وسيرفضون الاستمرار فى أداء العمل الإضافى الذى قد يكون سبيلك الأول للترقى الإدارى، والأسوأ من ذلك كله أن هؤلاء الموظفين الساخطين سيلجأون إلى رئيسك باحثين عن مخرج، وإن حدث ذلك - كما حدث مع الملك "جورج" الذى اضطر إلى الانصياع للمستوطنين - فسوف تتلاشى قوتك للأبد.

وليس هناك من شركة تحتاج إلى مدير لا يتولى أمور الإدارة، فذلك وضع يدمر المعنى والمبنى؛ لذا حين تتوالى عليك الشكاوى، تناول كوباً من الشاي، وانطلق لوضع خطة هجوم كاسح على المشكلات.

## المهمة

إن طلب منك أحد الموظفين التدخل لحل نزاع ما فلا تترك ذلك الشخص معلقاً، وإنما عليك أن تحدد موعداً لعقد اجتماع لمتابعة الأمر فى أسرع وقت ممكن.

## الخلاصة

لنقم بإعادة صياغة تلك المقولة العريقة القائلة: "إن الوقت والمد لا يمهلان الرجال"، لتكون: "إن الوقت والمد لا يمهلان المدراء".



## كن مستمعاً جيداً

فى إحدى مناسبات عيد الأب، ألقى إحدى العاملات فى دار العبادة الخاصة بنا موعظة أثقت فيها على والدها لمساعدته إياها على الخروج من أحد المواقف الصعبة، فقد منحتها إحدى المؤسسات الدينية منحة دراسية كاملة، ولكنها حين قامت بزيارة المؤسسة، وجدتها مفتقرة إلى الحيوية والنشاط، وعلى الجانب الآخر كان اختيارها الأول هو الالتحاق بإحدى المدارس المرموقة المفعمة بالحياة، وبالنقاشات الدينية الدائرة بين طلابها، وكان عليها من أجل الالتحاق بهذه المدرسة دفع مصروفاتها الدراسية من

خلال قروض الطلاب، ولكنها لم

ترد مواجهة دين ثقيل بعد تخرجها فشعرت بأنه لا خيار لديها سوى القبول بمنحة المؤسسة الدينية غير الجذابة.

و حين أخبرت أباه باختيارها لمدرسة "هوسون" قدم لها تصوراً آخر، وهو أنها حين تلتحق بتلك المدرسة المرموقة، فبالغالب أنها ستحصل بعد تخرجها على وظيفة تتقاضى منها راتباً جيداً، وبهذا

تستطيع سداد القروض، فشجعته وجهة نظره تلك، فأخذت القروض، وانتظمت بالمدرسة التى كانت ترغب فى الالتحاق بها، وحصلت بالفعل على وظيفة مرموقة.

**المهمة**  
حين يتحدث إليك أحد الموظفين عن خلاف شخصى، فقم بتدوين ملاحظاتك ليظل الأمر عالقاً بذهنك بدلاً من أن تضطر لمراجعتة فى اجتماعك القادم.

## كارى ماسون - درافين

لقد جسّد أبوها نموذج المستمع الجيد، فلم يسرع بإصدار حكم عليها، وإنما أنصت إليها، ثم قدّم بلباقة خياراً آخر لم يخطر ببالها. وكذلك يفعل المدراء الجيدون، فهم لا يصدرّون أحكامهم سريعاً - حين يطلب منهم أحد الموظفين النصيحة فى كيفية حل خلاف ما - بل يساعدونهم على أن يروا المشكلة من منظور آخر.

وهذا النهج المنفتح الذهن سيساعدك بشكل جيد لاسيما فى الاجتماعات الشخصية، والجادة مع الموظفين، فعندما نتصت إليهم سيدركون أنك تأخذ أمورهم على محمل الجد، وسيصبح من الصعب عليهم التشكيك فى ذلك.

### الخلاصة

"إن السماع هو أحد حواس الجسم الخمس، لكن الاستماع فن آخر." - "فرانك تايجر"



## توصل إلى حلول مشتركة

بصفتى والدة لأبناء فى سن المراهقة، فإننى أعرف أن التفاوض دائماً ما يسبق الإقناع، وإننى حين أسمح لهم بالاشتراك فى صياغة القوانين، فسيلتزمون بها على الأرجح، إن أسلوب العمل بالسلطة المنفردة لا يجدى مع مجموعة من البالغين الذين يتسمون بميلهم الطبيعى نحو التمرد.

ولا يعد المراهقون هم فقط الذين تجدى معهم طريقة المشاركة، إن الموظفين أيضاً سيلتزمون بأية سياسة ماداموا يشاركون فى صياغتها، أما إذا



## الأفكار السريعة ٥ - ٦

انتهجت أسلوب العمل المنفرد مع مثيرى المشاكل بالعمل، فأنت بهذا تضخم المشكلة، أو تدفع بها للتفاقم.

**المهمة**  
إذا كانت خطة العمل التصحيحية مثقلة بأفكارك، فأوجد فرصة لمزيد من آراء الموظفين، فينبغى أن تكون الخطة بمثابة "إعلان لاستقلاليتهم وليس استقلاليتك أنت .

ومن ثم، عليك أن تطلب آراء الموظفين منذ البداية قبل أن تضع خطة العمل التصحيحية، إن اقتراحاً كهذا قد يزعجك، وقد يظهر كفى رداء الاستسلام، لكن عليك أن تعلم أيضاً أن ممارسة الديكتاتورية لن تأتيك بالتغيرات السلوكية التى تشدها.

فى كتابه "Quite Leadership

Six Steps to Transforming

Performance at Work" يقول "ديفيد روك": "إن السماح للآخرين بإبداء وجهات نظرهم - حينما تصبح الأمور على غير ما يرام - إجراء يريح الجميع، وهو أقرب الوسائل للحصول على النتيجة التى يريدونها الجميع؛ وهى التعلم، وتغيير السلوك فى المرة القادمة".

ومن ثم، فإن عليك أن تسأل المتهربين من أداء واجباتهم عن خططهم الجديدة للحضور إلى العمل فى الموعد المحدد، وما يمكنك تقديمه من مساعدة فى هذا الصدد، فأنت بذلك تدفعهم للتفكير والعمل بطريقة أكثر إفادة للجميع.

### الخلاصة

إن أردت كسب قلوب وعقول الموظفين، فامنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم.



## تابع من خلال خطة عمل

يقول "جون بالدوني" فى كتابه "How Great Leaders Get Great Results": "إن الرؤى التى تظل بعيدة فى السماء هى تلك الرؤى التى تُنفَّذ بشكل سيئ". إن الخطة غير القابلة للتنفيذ، أو التى نُفذت بشكل سيئ؛ للتغيير من سلوك أحد الموظفين، هى فى حقيقة الأمر تبقى فى إطار الأمانى.

<b>المهمة</b>	بمجرد أن تقوم مع أحد
<b>"ما يمكن قياسه يمكن</b>	الموظفين بوضع خطة إصلاح، فإن
<b>تنفيذه".</b>	عليك أن تراقب تنفيذها بشكل
<b>الماتور مصدر إلهام لك.</b>	أساسى، وأفضل طريقة للقيام
	بذلك هى عقد اجتماعات متابعة،
	لاسيما أن المواجهة وجهاً لوجه هى

أفضل الوسائل فى هذا السياق، وربما يكون من الجيد قيام الموظف بصياغة ما أحرزه من تقدم فى شكل تقرير كتابى، عليك إذن عقد تلك اللقاءات المنتظمة مع الموظف لقياس ما أحرزه من تقدم.

حاول عقد لقاءات أسبوعية تبدأ بتاريخ نشوء الأزمة، ثم قم بجدولة الاجتماعات لتصبح أقل تكراراً مع بدأ إحراز الموظف للتقدم، واجعل الاجتماعات قصيرة، ومنصبة على الموضوع الأساسى، واطلب إجراء تحديث على الاستراتيجيات الجديدة، وفكر فى جعل استراحة تناول القهوة، أو استراحة الغداء موعداً لعقد هذه الاجتماعات فى بعض الأحيان؛ لتكون عن يقين من انعقادها، واعلم أنك حين تدير عملاً فإن الوقت هو أحد أثمن مواردك، وغالباً ما يحتاج إلى مضاعفة الجهد "إن أردت إنجاز الأمور".

## الأفكار السريعة ٧ - ٨

إن اجتماعات المتابعة تعطى انطباعاً بأهمية خطة العمل بالنسبة لك، وأنتك تنتظر تحقيق نتائج من ورائها، وأنتك لا تريد أداءها بطريقة أخرى.

### الخلاصة

إن لم تضع خطة عملك في حيز التنفيذ فلن تساوى أكثر من الورق الذي كتبت عليه.



## ما السمة الشخصية السائدة؟

حينما كان ابني في المرحلة الابتدائية، جربت معه أسلوب القسر؛ لكي يتذكر تسليم واجبه المنزلي، فقد لجأت إلى تعنيفه، وحرمانه من بعض امتيازاته.

لقد فعلت ذلك إثر شعوري بالإحباط التام، فلقد كنت أقوم بتصحيح الواجب له كل ليلة، وكنت أظن أنه يقوم بتسليمه في اليوم التالي، لكنني صدمت حينما أخبرني أستاذه بأن درجاته قد انخفضت لأنه لا يقوم بتسليم

واجبه المنزلي.

لقد طالبته بأن يوضح لي السبب؛ فأخبرني بأنه لم يكن يستطيع العثور عليه حين كان المدرس يطلبه، وقد رأيت أن عذره واه فحرمته من ممارسة ألعاب الفيديو، ومشاهدة التلفاز.

### المهمة

اتبع نصيحة "ديل كارنجي"، وحاول أن تدرك الدوافع التي تقف وراء المشكلات السلوكية للموظفين.

## كارى ماسون - درافين

تواصلت المشكلة حتى قرأت مقالة تحوى مقتطفات من كتاب الدكتور "ميل لافين" الذى يحمل العنوان "A Mind at a Time" والذى يركز على الطرق المختلفة لتعليم الأطفال اعتماداً على طريقة إدراكهم للواقع، وعرفت حينها أن ابني كان يعانى من "اختلال وظيفى فى ترتيب الأشياء"، فحينما كان يواجه المحتويات غير المنظمة بحقيبة كتبه، كان يعجز عن التقاط أى شىء منها، فذهبت للتشاور مع الإخصائى النفسى بالمدرسة، واتفقنا على أن أقوم بعد مساعدته فى الواجب المنزلى بمساعدته على ترتيب حقيبته لليوم التالى، وبذلك انتهت مشكلة الواجب المنزلى.

إن العبرة من هذه القصة تنطبق أيضاً على المواقف المتعلقة بالعمل؛ فبمجرد أن تفهم أحد السلوكيات الصعبة لموظف ما، فإنك تستطيع مساعدته فى العثور على حلول دائمة، ويعبر "ديل كارنيجى" عن ذلك بشكل أفضل فى كتابه "كيف تكتسب الأصدقاء وتؤثر فى الآخرين" قائلاً: "هناك سبب ما وراء تفكير المرء وتصرفه على نحو معين، فلتكشف عن ذلك السبب، وسوف تحصل على مفتاح لفهم أفعاله، بل وربما لفهم شخصيته".

### الخلاصة

"ليست القيادة بالطرق على رؤوس الآخرين، فهذا اعتداء،  
وليس قيادة". - "دوايت آيزنهاور"

# ٩

## تاكد من فهم الموظف

<b>المهمة</b>	في بعض الأحيان تختلف رواية زملائي لاجتماع طاقم العمل اختلافاً تاماً عن روايتي لنفس الاجتماع، لدرجة أنني أتساءل عما إذا كنا قد حضرنا نفس الاجتماع أم لا! إن افتراضاتنا وتفسيراتنا الخاصة هي أساس آرائنا المتضاربة؛ ولذلك تأتي الأهمية الكبيرة لطرح أسئلة المتابعة؛ لأنها تسمح للمدير بإزالة الغموض.
دون على قطعة ورق	
اختصار "أ.ع" لتذكر نفسك	
دائماً بأن كل محادثتك مع الموظفين المثيرين للمشاكل ينبغي أن تكون أخذاً وعطاءً.	

وحيث تتعامل مع أحد الموظفين المثيرين للمشاكل، فإنك بحاجة ماسة لتجنب أي غموض، فهل يفهم ذلك الشخص مثلاً أن الحضور إلى العمل في الموعد المحدد يعني تواجده بمكتبه في تمام التاسعة صباحاً، وليس التواجد في ساحة انتظار السيارات؟ وهل ذلك الشخص يفهم أن الوظيفة تتكون من أمور تزيد عما يريد هو التركيز عليه؟

إن التواصل الواضح هو تبادل للآراء؛ أي "أخذ وعطاء"؛ لذا عليك أن تشجع الموظف على طرح الأسئلة أثناء الاجتماعات الشخصية لتوجيه ملاحظتك حول أدائه، وعليك أنت أيضاً طرح أسئلة على الموظف، ولتقم باختبار فهم الموظف لما قلت من خلال سؤاله عن رأيه فيه، وفي نهاية الاجتماع، قم بتلخيص النقاط الرئيسية، وتابع الحوار من خلال مذكرة توثق فيها تلك النقاط.

## كارى ماسون - درافين

وفّر الوقت، والجهد، وتجنب الإحباط، وذلك بأن تتأكد من أن الموظف يفهم ما تريده.

### الخلاصة

إن الفموض لا يمثل أبداً الهدف من التواصل، لكنه غالباً ما يصبح نتيجة لذلك التواصل.



## جذب روح الدعابة

إن الأطباء السيئين هم من لا يصفون جرعة يومية من الضحك للأشخاص العاملين، وقد يحظى الكثير منا بذلك اليوم الجميل الذي يتمناه لنا الجميع.

يقول الكاتبان "ألان وباربارا بيز" فى كتابهما "The Definitive Book of Body Language": "لقد أثبتت الدراسات أن معظم المواجهات تجرى بشكل أكثر سلاسة، وتمتد لفترة

<b>المهمة</b>	أطول، وتأتى بنتائج أكثر إيجابية، وتحسن العلاقات على نحو مطرد، إذا تخللها الابتسام والضحك بانتظام، حتى يرتقى ليكون عادة من عاداتك".
طبق هذا المثل الأيرلندى على نطاق واسع بغية الاسترشاد به "إن ضحكة صافية، ونوماً ممتداً لهما أفضل ما لدى الأطباء من نواء".	ولذا، فإن عليك أن تضيف على محادثاتك قدراً معقولاً من روح

## الأفكار السريعة ٩ - ١١

الدعابة، فإن كنت في حوار حاد ومتوتر مع أحد الموظفين، فإن الدعابة ستقضى على تلك الحدة، وذلك التوتر، وتعتبر الدعابة أيضاً نقطة بدء ممتازة للحوار، حين تجد نفسك في حيرة إزاء كيفية بدء مناقشة صعبة. وينبغي مع ذلك تناولها بحذر، فلا يجب أن تستخدم قط على حساب الموظف، ولا ينبغي الإفراط في استخدامها أيضاً، فإنك إن فعلت ذلك، فلا عجب إن ظن الموظف أنك تتدرب على تكرار فاصل من كوميديا الموقف. ولكنها إن استخدمت بقدر معقول، فإن روح الدعابة يمكنها أن تصبح بمثابة العلاج الذي ينبغي على الطبيب وصفه.

### الخلاصة

إن كل الحادثات - حتى أكثرها جدية - يجدر أن يتخللها ولو قدر يسير من الدعابة.



## عبر عن ثقتك بأن الطرف الآخر يمكنه أن يتغير

من البديهي أنك إن آمنت بقدره موظفيك على التغيير فالأرجح أنهم سيتغيرون، وإن كان لديك هذا الإيمان فعليك أن تعلمهم به، فإن أثر كلماتك المشجعة أشبه بأثر مشروب الطاقة؛ حيث ترفع تلك الكلمات من روحهم المعنوية.

إن التغيير أمر صعب، فحينما يحاول أحد الموظفين التحول من نطاق سلبي إلى آخر إيجابي فإنه يكافح بقوة تلك العادات المتأصلة فيه، وهذا

## كارى ماسون - دراهين

الكفاح يولد قلقاً؛ ولهذا فإن عليك أن تواجه ذلك القلق الذى ينتابه بإعلانك عن ثقتك به عندما يبدى ذلك الموظف سلوكاً مسئولاً، بأن تتكلم معه عن ذلك، أو توصل له ملحوظة مكتوبة.

إن الخبير الإدارى "جون ماكسويل" ينصح المديرين بأن يكونوا بمثابة "مبشرين" بالنسبة لموظفيهم ليضمنوا النجاح.

يقول ماكسويل فى كتابه "Leadership: 101 What every leader needs to know": "إن الناس فى حاجة إلى أن تخبرهم بإيمانك بهم، ورغبتك فى نجاحهم".

عليك أن توسع دائرة الثناء بتمرير تلك التغذية المرتدة الإيجابية التى تلقيتها من زملاء الموظف - الذين لاحظوا تغييره، أو استفادوا منه - أما المكسب الذى سيعود عليك فهو ذلك الشعور بالرضا الذى ينبعث من مشاركتك فى تحويل العديد من السلبيات إلى إيجابيات.

### المهمة

أرسل ملحوظة مكتوبة أو رسالة إلكترونية، تعبر فيها عن شكرك لموظف أبدى سلوكاً حسناً.

### الخلاصة

"مهما كان عمر الأم، فإنها تظل فى مراقبة لسلوك أطفالها الذين بلغوا منتصف العمر؛ للوقوف على علامات التحسُّن لديهم". - الكاتبة "فلوريدا سكوت. ماكسويل"



# ١٢

## اشكرهم على تعاونهم

دائماً ما تشكرنى أسرتى حينما تروقههم إحدى الوجبات التى أعدها، ورغم أن إعداد الطعام هو وظيفتى (فأنا طاهية الأسرة) فإن تقديرهم يدفعنى للاستمرار فى البحث عن عوامل "الإبداع" فى الطهى. وينطبق الحال نفسه على مجال العمل؛ فرغم أن الموظفين يتقاضون أجراً لقاء عملهم، فإنهم يحبون توجيه الشكر لهم، وكما قال الفيلسوف "ويليام جيمس": "إن أعمق خصائص الطبيعة البشرية هى تلهفها للشعور بالتقدير".

<b>المهمة</b>	ومع ذلك، فإن العديد من الشركات تستخف بما لكلمة "شكراً" من قوة، ففى أحد استطلاعات الرأى التى أجرتها مؤخراً مؤسسة "جالوب"، تبين أن أقل من ثلث العمال الأمريكيين فقط، أقرروا بأنهم
اجعل عبارة "شكراً لك" جزءاً أساسياً من حوارك مع الموظفين.	بالفعل قد تلقوا إشارات تناء أو إشادة من قبل مشرفيهم فى الأيام السبعة الماضية، وهذا يضاف إلى الكثير من الفرص الضائعة لتقدير العمل الجيد. إن جمال العرفان بالجميل والتقدير يكمن فى أنه يحفز الموظفين لإنجاز أكثر ما هو مطلوب منهم، ويدفع المجيدين منهم لبذل أقصى الجهد، إن كل هذه الجهود تقوى الناتج النهائى للعمل، فإذا انتظمت موظفة عرفت بكثرة غيابها فى الحضور، لمدة ستة أشهر متوالية، فعليك أن تشكرها على ذلك، وهذا لا يعد استسلاماً منك كما قد يراه بعض المديرين، بل هو خطوة استراتيجية نحو التشجيع على العادات الحسنة.

### الخلاصة

إن الشكر استثمار، فإن بذلت له ما يستحقه، جنت ثماره.

# ١٣

## أتقن فن المحادثات الصعبة

لقد حانت لحظة الحقيقة، فأنت تريد الآن إخبار إحدى الموظفات لديك بأن عملها غير مقبول، لا بد أنك تشعر بعدم الارتياح، وتوقع منها وإبلاً من الاتهامات المضادة، وأنها سوف تقول كماداتها إن الجميع يضطهدونها، وربما يزداد الموقف سوءاً، لكن شيئاً من ذلك لن يحدث إن ظللت هادئاً.

### المهمة

حينما تشعر بتوتر في

إحدى المحادثات الصعبة،

فأستن بإحدى قواعد اليوجا،

وتنفس بعمق لتظل هادئاً.

"كن هادئاً حين انطلقها" -  
كان هذا هو أمر القائد فى فيلم  
"حرب النجوم" لمدير دفة السفينة  
الفضائية "انتربرايز" فى قيادته  
للسفينة خلال المعارك الكونية  
التي يخوضها. ستلقى الموظفة بكل

الاتهامات على عاتقك، غير أن دحان غضبها سرعان ما ينقشع إذا التزمت بالصمت، فعليك بالهدوء.

لقد قامت "فيرنس جيفينز" - رئيس وصاحبة شركة "فى أند جى للتسويق" فى مدينة كانساس بولاية ميسورى - بطرد إحدى الموظفات غير المتعاونات، فردت عليها الموظفة بتهديدات عنيفة، غير أن "فيرنس" ظلت

## الأفكار السريعة ١٣ - ١٤

هادئة، وعن ذلك تقول: "لقد جاء الهدوء بالنتيجة المرجوة تماماً، فقد تركتها تناقض نفسها".

فإن تخطت الموظفة حدودها، فعليك أن تنهى الحديث، وأخبرها أنك ستستأنف الحديث معها في وقت لاحق حين تهدأ، إن هدفك هو تحقيق مكسب متبادل حتى تصل إلى النقطة التي ترى أن الموظفة لم تعد صالحة للعمل بشركتك، وإلى أن تصل إلى تلك النقطة "ابق هادئاً حين انطلاقها".

### الخلاصة

حين تواجه موقفاً صعباً في العمل، استعن بالهدوء.

# ١٤

## درب المدراء لديك على فن المحادثات الصعبة

<b>المهمة</b>	سيواجه المدراء في عملك بعض الموظفين المثيرين للمشاكل بين الحين والآخر، حتى لو كنت منخرطاً في إدارة العمل بنفسك؛ ولذا عليك أن تكون على يقين من أن المشرفين لديهم التدريب الكافي للقدرة على إدارة المحادثات المشحونة بالتوتر،
راجع مدراءك بين الحين والآخر لسؤالهم عن طريقة معالجتهم للمحادثات الصعبة مع الموظفين.	فتلك الحوارات على قدر كبير من الأهمية ولا يجب أن تترك للمصادفة.

## كارى ماسون - دراهين

إن المدير الذى يتلقى تدريباً على حل الخلاف لن يفقد السيطرة على أعصابه، ويتقوه بشيء يمكن للموظف أن يفسره باعتباره تمييزاً عنصرياً، أو تحرشاً جنسياً.

تقول "ديانا فادنهور" - صاحبة المؤسسة الاستشارية للممارسات الوظيفية فى نورثبورت - نيويورك: "إن جانباً كبيراً من الأمر يعتمد على اختيارك للكلمات، وندمة صوتك، وتوجيهك لأدائك على نحو يستشعر منه الموظف التهديد من تلقاء نفسه".

وإن كانت شركتك تحتوى على قسم للموارد البشرية، فعليك أن تطلب من المتخصصين به أن يتولوا أمر تدريب المديرين، وإن كنت تتشاور بشكل منتظم مع محام خاص بالشئون الوظيفية، فاطلب منه مشاركتك فى عقد منتدى ليوم واحد حول كيفية التعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل. إن خطأ فادحاً واحداً ترتكبه كفيل بإسقاط الشركة فى مستتقع قضائى، فى حين أنك لا تحتاج سوى بعض التكلفة الزهيدة؛ لتمنع بها إيقاع الشركة فى مشكلات قضائية من الأساس.

### الخلاصة

امنح مدراءك أدوات التواصل التى يحتاجون إليها.

# ١٥

## لا تشجع الوساطة

إن بعض أصحاب الأعمال هم من يقومون بخلق موظفيهم المثيرين للمشاكل، مثلما فعل الدكتور "فرانكينشتاين".

## الافكار السريعة ١٤ - ١٥

فهم يرفعون أشخاصاً لتولى وظائف يفتقرون إلى المؤهلات والخبرة التي تتطلبها تلك الوظائف، في حين أنهم يتجاهلون الاستياء الذي يسرى بين الموظفين الذين سيضطرون للعمل بجهد أكبر لتعويض عدم كفاءة المدير الجديد.

إن هذا الموظف المحظوظ يترقى في الدرجات الوظيفية العليا بناءً على مهاراته الكبيرة في المداينة والتواصل؛ إن أمثال هؤلاء أصحاب موهبة كبرى في الثرثرة وتكوين العلاقات.

في أحد استطلاعات الرأي تم إجراؤه على شبكة الإنترنت، على موقع *HR.BLR.com* - سئل مديرو أقسام الموارد البشرية عن السبب الذي يدفعهم لتوظيف أشخاص غير مؤهلين، فأرجع ٣٤٪ منهم ذلك السبب إلى الصداقة.

إن الوساطة تولد فقر الأداء، فإن وُجد مدير يرتقى ببذل الحد الأدنى من الجهد في العمل، فربما يتساءل الموظفون الآخرون عن جدوى بذل أقصى جهودهم، ومن المؤكد أن المدير الذي يفتقر إلى المصداقية، لن يكون قادراً على إقناعهم ببذل مزيد من الجهد.

لقد أصبح الدكتور "فرانكينشتاين" مثالا حيا بيننا، ولكن بشكل مرعب للآخرين، والعمل والمدير الذي ينتهج نهج الدكتور "فرانكينشتاين" لن يكون أسوأ حالاً.

### المهمة

ضع قائمة بالمهارات

الحقيقية التي تريدها فيمن

يترشح للوظيفة، ولا تحد عنها

إثر مقابلة شخصية مؤثرة.

### الخلاصة

ابحث دائماً عن أفضل المواهب، والافإن شبح اختيارك سيظل

مطارداً لك.

# ١٦

## اطلب النصيحة من أصحاب الأعمال الآخرين

لست بحاجة لجهد جديد كي تتعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل؛ فقد خاض كثيرون غيرك التجربة نفسها، إن بعض الاستطلاعات تقول إن المديرين يقضون حوالى ٣٠٪ من

وقتهم فى إدارة الخلافات وحلها،

فلماذا لا تستفيد من خبراتهم؟

إن تعلم كيفية التعامل مع

الموظفين المثيرين للمشاكل لا يختلف

بحال عن أى من جوانب العمل

الأخرى، فسواء كنت تحاول تحسين

خدماتك التسويقية، أو خدماتك

للعلاء، فدائماً ما ستحتاج إلى

اختيار أكثر الوسائل فعالية لتحقيق

أهدافك، وبمقدور أحد رفاقك - من أصحاب الأعمال - أن يصل بك إلى

خط النهاية سريعاً، ولكن أصحاب الأعمال الصغيرة يبدو عليهم التردد فى

البحث عن معلومات تتعلق بشئون الموظفين، فى استطلاع للرأى موضوعه

"النصيحة والناصحون"، وجد الاتحاد الفيدرالى القومى للأعمال المستقلة

أن الموارد البشرية، والشئون الخاصة هما الموضوعان اللذان قلما يطلب

أصحاب الأعمال الصغيرة النصيحة فيهما، وربما يكون هذا هو السبب وراء

تسلمى للعديد من الرسائل ممن يعملون فيهما.

حاول أن تسلك النهج المختلف، واطلب النصيحة من أصحاب الأعمال

الآخرين أثناء اجتماعات الاتحاد التجارى، واطلب النصيحة أيضاً ممن

### المهمة

احضر الاجتماع التالى

لغرفة للتجارة التى تتبعها،

وأثناء وقت الأسئلة والإجابات

اطلب النصيحة بشأن أى

مشكلة خاصة.

## الأفكار السريعة ١٦ - ١٧

يعتبرون مستشارين في الشؤون الخاصة بفرقة التجارة المحلية التي تتبعها، أو أثناء اجتماعات اتحاد الخريجين، إن إدارة خلاقات الموظفين يمكن أن تكون بمثابة طريق وعر يصعب السير فيه، وليس هناك من سبب يجعلك تمضى فيه بمفردك.

### الخلاصة

إن كانت النصيحة الشخصية متاحة لك بشكل مجاني، فلن تخسر شيئاً إذا تقدمت لطلبها.

## ١٧

### سيطر على أفراد الأسرة المشاركين في إدارة العمل

كانت "سارة" تشغل وظيفة منسق أعمال بمدرسة خاصة، وقد اختارت العمل بتلك المدرسة؛ لأنها كانت مملوكة لعائلتها، وشعرت بأن مناخ العمل بها سيكون تعليمياً مميزاً، ولكن بعد قضائها أسابيع قليلة بتلك الوظيفة أرسل إليها صاحب المدرسة رسائل غير مناسبة بالبريد الإلكتروني وبدأ يراودها عن نفسها، فذهبت إلى رئيسة قسم الموارد البشرية، ولكن هذه المرأة - التي كانت ابنة عم صاحب المدرسة - أجابتها قائلة: "ذاك هو أسلوبه".

فاستقالت "سارة"، وحررت شكوى بالتحرش الجنسي، ولو أن رئيسة قسم الموارد البشرية وقفت في مواجهة ابن عمها، فلربما استطاعت منع الإجراء القانوني الذي اتخذته "سارة".

ومن هنا يجب عليك أن تطبق على أفراد عائلتك في العمل نفس المعايير التي تنطبق على الجميع، فوفق ما ذكرته صحيفة "وول ستريت جورنال"،

### المهمة

اطلب من أفراد العائلة القيام بإجراء تقييم ذاتي لهم، ثم ضع أنت تقييماً لكل منهم، وقارن بين تقييمك لهم، وتقييمهم لأنفسهم.

فإن الإعلامى البارز "تيد تيرنر" لم يجد أدنى مشكلة فى تصريح ابنه من العمل، فقد فصله من العمل أثناء الغداء بقوله "أنت فى ورطة". وقد يتوجب عليك اتخاذ خطوة كهذه، حينما يظن أفراد العائلة بأنه مسموح لهم الحضور إلى العمل متى أرادوا، أو حين ترى عدم أهليتهم للوظيفة.

يقول خبير الإدارة "بيتر دراكر" فى كتابه "يوميات دراكر: ٣٦٦ يوماً من النصح والتحفيز لفعل الأشياء بشكل صحيح": "إن القاعدة الأولى تتمثل فى عدم السماح لأفراد العائلة بالمشاركة فى أى عمل بالشركة، إلا إذا كانوا يتمتعون على الأقل بنفس قدرة الموظفين الآخرين، ويبدلون نفس الجهد الذى يبذله غيرهم".

إن مراقبة سلوك أفراد العائلة فى العمل لهى أمر على جانب كبير من الأهمية، فإن كانوا مفسدين، فقد يتردد الموظفون الآخرون فى الإفصاح عن ذلك، ومن هنا عليك أن توضح للجميع، أنه حينما يتعلق الأمر بالعمل، فإن قرابة الدم ليست دائماً أكثر سمكاً من الماء.

### الخلاصة

حينما يتعلق الأمر بالعمل، فإن أفراد العائلة ليسوا سوى موظفين.



# ١٨

## يجب عليك أن تعنى ما تقوله

"جيسى" فتاة صغيرة كثيرة الحركة، وقد أثبتت أنها أصعب من أن تهذبها أمها، حين كانتا منتظرتين في طابور لشراء الأطعمة المعلبة أثناء وقت الغداء المزدحم، كانت الأم تحمل طفلها الصغير بين ذراعيها، وتحاول في الوقت نفسه أن تراقب "جيسى" التي قررت

### المهمة

إذا طلب أحد الموظفين المشاكسين إننا بالعمل من المنزل، فاشترط تحسن أدائه كما وكيفا.

استكشاف المكان.

فقالت لها أمها: "جيسى، سأعطيك قطعة حلوى إن وقفت في الصف".

فوافقت "جيسى"، ولكن بعد مرور ثوان قليلة أخذت تتجول في المكان. كانت "جيسى" منشغلة بالسعى الخاطف في المكان جاذبة أكياس البطاطس وغيرها من الأشياء القريبة، حتى أنها جذبت ساقى خطأ في إحدى المرات، وأنا أقدمهما في الصف.

وفي كل مرة تخرج الفتاة فيها من الصف، كانت الأم تكرر خطة مكافأة الطاعة بالحلوى، وأخيراً شقتا طريقهما نحو منصة تحصيل النقود وشراء الحلوى، وبينما كان محصل النقود يقوم بحزم وتعبئة مشترياتى، سمعتُ

الأم تسأل "جيسى" قائلة: "جيسى، ما نوع الحلوى التي تريدونها؟". لقد أخذت جيسى الحلوى، ولكنها تعلمت أيضاً درساً سيئاً وهو: "إن أمى لا تعنى دائماً ما تقوله".

هذه الحال من فقدان المصداقية يمكن أن تكون مأساوية عند التعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل؛ لأنهم إن لم يؤمنوا بأن عليهم أخذ متطلباتك بشكل جدى وبأداء أفضل ما عندهم ، فلن تكون سيطرتك عليهم أفضل حالاً مما عليه سيطرة والدة "جيسى" على ابنتها.

### الخلاصة

تجنب فقدان المصداقية عند التعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل.

# ١٩

## التعامل مع معارضة العمل الإضافى

نظراً لعدم الاستقرار الاقتصادى، فإن أصحاب الأعمال يحجمون عن التوسع فى التوظيف؛ ولذا فهم يطلبون من طاقم الموظفين الموجود فعلاً القيام بمزيد من العمل، وهذا يعنى أيام عمل أطول. لقد اتصل بى أحد العمال ليسألنى إن كان من الجائز قانوناً أن يقوم رئيسه بحد وقت انصراف

الموظفين لساعة إضافية، ويطلب وقت استراحة الغداء لمدة ساعتين؛ لكى تتجنب الشركة دفع أجر الساعة الإضافية، والحق أن هذا الإجراء يعد قانونياً بالفعل، لكن مثل هذه المتطلبات تأتى متزامنة مع

### المهمة

حين يكثر العمل الإضافى  
قم بتذكير الموظفين بالخيارات  
المرنة التى تتوى تقديمها لهم.

## الأفكار السريعة ١٨ - ٢٠

الاستبيانات التي تظهر أن الموظفين أصحاب الأسر يحققون توازناً بين العمل والحياة، أفضل من أى وقت سابق.

لذا فمن المتوقع أن تلقى معارضة للعمل الإضافى، وبالطبع يمكنك أن تقلل المعارضين من العمل، لكن هذا ليس من الإدارة فى شىء، بل هو إثارة لغضب العمال والمدراء ضدك ولفى أنظارهم إليك، فعليك إذن تفعيل القدرة الإدارية من خلال إظهار بعض المرونة لموظفيك، فإذا طلبت منهم العمل حتى وقت متأخر فى يوم ما، فعليك أن تمنحهم الخيار بالحضور فى وقت متأخر فى اليوم التالى، وإذا تطلب الأمر، عليك أن تسمح لهم بالانصراف من العمل لساعات قليلة أثناء النهار لإنجاز ما اعتادوا عليه أثناء عودتهم للمنزل، وحينما يتوجب العمل لوقت متأخر، عليك أن تقدم لهم وجبة العشاء من وقت لآخر، الأهم من ذلك كله هو أن تؤكد لموظفيك أنك ستبذل كل ما بوسعك لتقلل من العمل الإضافى، وبذلك فإن موظفيك سيقدرون لك اهتمامك بهم وكرم معاملتك لهم.

### الخلاصة

اجعل العمل الإضافى بمثابة مكسب متبادل لك، ولموظفيك.



## التعامل مع كائزى المعلومات

إن من بين الدروس العديدة المستفادة من أحداث الحادى عشر من سبتمبر درس يتمثل فى أهمية مشاركة المعلومات مع الآخرين، فقد انتقد الكونجرس

<b>المهمة</b>	كلا من مكتب التحقيقات الفيدرالية
ضع برنامجاً تدريبياً،	FBI، ووكالة الاستخبارات المركزية
ليتعلم من خلاله المزيد من	الأمريكية CIA على عدم مشاركة
الموظفين مهارات تخصصية.	كل منهما للآخر نتائج التحقيقات
	المنفصلة التي أجريها، وفي الوقت
	الذي يعد هذا الحدث مثلاً قاسياً لما
	قد يحدث حين يتوقف التدفق الحر

للمعلومات، فإنه يعد أيضاً تذكرة قوية بأهمية التأكد من وصول المعلومات الرئيسية إلى غايتها.

إن بعض الخبراء يشير إلى المعلومات بوصفها "عملة التداول في مكان العمل"؛ فمثل العملة تماماً، ينبغي تداول المعلومات، لكن بعض الموظفين يرفضون مشاركة غيرهم المعارف، أو البيانات المهمة التي لديهم بدافع الغضب، أو الفيرة، أو عدم الثقة.

واحدى طرق الوقاية من مثل هذا السلوك المدمر تتمثل في التأكد من أن هناك العديد من الأشخاص قد تم تدريبهم في مجالات معرفة متخصصة؛ مثل التقنيات المتقدمة، التي تحافظ على انسيابية عمل أنظمة الحاسب الآلى. إن الشركات غالباً ما تضع نسخاً إضافية من بياناتها في حاسباتها؛ كي تلجأ إليها في حالة الطوارئ، ولكنها لا تهتم ببناء مواردها البشرية بالطريقة ذاتها، وحين لا يفعلون ذلك، يختفى المصدر الوحيد للمعرفة المهمة بنهاية يوم عمله. عليك إذن أن تخلق مراجع بشرية، فهذا يصعب على كانزى المعلومات مهمتهم.

#### الخلاصة

إن كانزى المعلومات يشبهون فريقاً يعتمد على شخص واحد، بمعنى أن القيمة في تحقيق الفوز، وليست في العمل الجماعى.

# ٢١

## اعرف متى تستشير محامياً أو خبيراً

لقد سئم "كيفين" الذي يعمل مديراً لإحدى الشركات - من الموظفين الذين يتركون العمل دون إشعار مسبق.

فقد قدمت إحدى الموظفات استقالتها قبل ساعتين من موعد تقرير كان عليها تقديمه، استشاط "كيفين" غضباً لدرجة أنه دبّر لوضع سياسة تمكن من معاقبة أمثال هؤلاء الموظفين المستهترين، وتمثلت تلك السياسة

في حرمان هؤلاء الموظفين من آخر راتب لهم حال تركهم العمل دون إشعار مناسب، ولكنه قبل تطبيق هذه السياسة استشارني ليسأل عن مدى صحتها قانونياً، ولسوء حظه لم تكن سياسة قانونية. إن السياسات التي تتم صياغتها تحت تأثير الغضب عادة ما تكون خاطئة، لقد كانت خطة "كيفين" تنتهك

قوانين العمل، فالموظفون الذين يعملون بالساعة من حقهم الحصول على أجورهم مقابل كل الوقت الذي يقضونه في العمل.

ولكنني اقترحت عليه، أن يقوم - بدلاً من ذلك - بربط استحقاق قيمة الإجازات بتقديم إشعار قبل الاستقالة، بمعنى أن الموظفين الراغبين في ترك العمل، والذين يستحقون رصيماً من الإجازات، يمكنهم المطالبة به فقط حالة تقديمهم إشعاراً بالاستقالة ويكون مقبولاً. يجب عليك حين تقدم على تعديلات خطيرة في سياستك أن تقوم بفحص تلك التعديلات بدقة

**المهمة**  
اكتب ما يلي على بطاقة  
كتذكيرة:  
"إن لم يكن الأمر قانونياً  
فلا تعمل به".

## كارى ماسون - درافين

قبل تنفيذها، استشر أحد المحامين، أو أحد خبراء التوظيف، أو المكتب المحلى لوزارة العمل الأمريكية، إن كان الموظف المشاكس سوف يسبب لك صداماً فى رأسك، فإن سياسات التصحيح غير القانونية قد تصيبك بصدام تصفى.

### الخلاصة

قبل أن تقوم بتنفيذ سياسة جديدة موجهة نحو الموظفين المثيرين للمشاكل، عليك أن تقوم بمراجعة خبراء التوظيف للتأكد من صحة سياستك من الناحية القانونية.

# ٢٢

## لا تصطحب المشكلات معك إلى المنزل

يقال إن "آينشتاين" اكتشف عنصراً رئيسياً من نظريته النسبية، حينما كان مسترخياً على هضبة عشبية، وكذلك قام "نيوتن" باكتشاف قانون

الجاذبية وهو جالس تحت شجرة تفاح، حين وقعت فوق رأسه تفاحة. حين تكون بصدد حل مشكلات فإن الحصول على راحة منها لبعض الوقت، يمثل فى الغالب أفضل الاستراتيجيات.

### المهمة

أطلق العنان لنفسك في المنزل، قم بحل الكلمات المتقاطعة، العب الطاولة أو الشطرنج، أو اجلس حتى في مقعد وثير دون أى فعل.

امنح نفسك راحة من الجدل حول مشكلات الموظفين من خلال

عدم اصطحابها معك إلى المنزل، وإذا راودتك فكرة، أو لحظة أثناء العشاء عن كيفية التعامل بشكل أفضل مع موظف مثير للمشكلات، فدوّن هذه الفكرة في مفكرة، وضعها جانباً لمناقشتها في اليوم التالي.

اسأل نفسك عما يمكن أن تكسبه من التفكير في مشكلات العمل بالمنزل، فإن كان الجواب بلا شيء فهو سبب كاف لتطرح مشكلات العمل جانباً حتى تعود إلى مكتبك، اجعل وقتك في المنزل كاسترخاء "أينشتاين" على الهضبة العشبية، و"نيوتن" تحت شجرة التفاح، فالصفاء الذي سوف تكسبه من هذا الاسترخاء، قد يؤدي إلى تقدم مفاجئ في الحل.

### الخلاصة

ضع حقائب العمل على الرف في نهاية كل يوم.

## ٢٣

### حين يهدد أحد الموظفين باستخدام العنف

بعد أن قامت "فيرنس جيفينز" صاحبة شركة "في أند جي للتسويق" في مدينة كانساس بفصل إحدى الموظفات، قامت تلك الموظفة بتهديدها، فطلبت من تلك الموظفة الانصراف، بعد ذلك قامت "فيرنس" وحارس الأمن باصطحاب الموظفة التائرة إلى الخارج، ثم قامت "فيرنس" بعد ذلك باستشارة أحد المحامين الذين يعملون بالشؤون التوظيفية عما يجدر بها فعله كخطوة تالية.

فقالت: "إنني لم أكن قلقة بشأن سلامتي الشخصية فحسب، بل بشأن الموظفين العاملين لدي أيضاً".

تابعت "فيرنس" التعامل مع الموقف وفقاً لنصيحة المحامى، وأرسلت إلى تلك الموظفة خطاباً تخبرها فيه أنها إذا أصرت على صنيعها فسوف تشكوها للقضاء، وبهذا انتهت المشكلة.

**المهمة**  
ضع خطاً تدريجية للتعامل مع الموظفين الثائرين الذين يطلقون التهديدات.

إن تهديدات الموظفين أمر مخيف، ويجب ألا يؤخذ بتهاون، ويتوقف الإجراء المناسب نحو هذه التهديدات على الموظف وعلى الظروف المحيطة بالأمر، لكن عليك بالتقييم الصحيح للموقف، ضع قائمة بمساعدات الخبراء فى الأمر- إذا كان ذلك ضرورياً- ثم كوّن رداً ملائماً فى أسرع وقت ممكن.

#### الخلاصة

حينما يتعلق الأمر بالعنف فى مجال العمل، فمن الأفضل أن تكون يقظاً وواعياً، بدلاً من أن تسير بصحبة حارس الأمن.

## ٢٤

### قدم للمشاكسين بدائل، بدلاً من توجيه الاعتراضات

إن الموظفين المشاكسين فى العمل هم أناس بالفن لم يتجاوزوا قط سنوات عبثهم الأولى، فهم كالأطفال الصغار الذين يحاولون اجتياز تلك المرحلة غير المستقرة من الحياة، فيظن أولئك أنهم بإساءة التصرف



<b>المهمة</b>	يحصلون على ما يريدون، وعند التعامل مع هؤلاء الموظفين، فإن مهمتك - كقائد للعمل - هي أن تبدي لهم مزيداً من الوسائل الفعالة لحل الخلاف.
دون على بطاقة صغيرة هذه النصيحة للاعتبار بها وهي: "القاعدة الأولى: هناك دائماً مخرج. القاعدة الثانية: هناك دائماً مخرج آخر."	يقول "برايان ديسروشييز" في كتابه "Your Boss Is Not Your Mother: Creating autonomy,

*respect and success at work*: "إن النجاح وتقدير الذات يكمنان في الإدراك بأنك تملك خيارات، وكلما علمت خيارات متعددة في كيفية التعامل مع الآخرين، فإن قدرتك على تنظيم وتوجيه حياتك ستزداد بشكل كبير". إذا كان ذلك المشاكس موظفاً ذا قيمة كبيرة، فعليك إذن أن تدرس خيارات مساعدته أو مساعدتها، وربما يتمثل أحد الخيارات في أن تطلب من الموظف مقابلة مدير قسم الموارد البشرية لبعض المرات للحديث عن إدارة الغضب، وإن لم يكن ذلك عملياً، فيمكنك أن تلح على حضور الموظف بضع محاضرات خارجية للتواصل غير العنيف، وتكون على نفقة الشركة، فحتى حينما يتعلق الأمر بتصحيح سلوك أحد الموظفين المشاكسين، فإن الحل الرئيسي يتمثل في وضع البدائل أيضاً.

#### الخلاصة

إن المشاكسين يضعون أنفسهم والآخرين في مأزق، فساعدهم في العثور على مخرج.

# ٢٥

## سجل أخطاء الموظفين المثيرين للمشاكل فى مستندات

تشكو "يسلى" - التى تعمل مديرة بشركة للأدوات الطبية - من أن شركتها تضطر إلى الاحتفاظ بالعديد من الموظفين المتمردين أو غير الأكفاء؛ فالشركة تخشى فصل أى موظف؛ لأن اثنين من الموظفين - تم تسريحهما منذ سنوات عديدة - قاما برفع دعاوى قضائية بدعوى التسريح التعسفى من العمل، لم يكن قلق الشركة ناجماً عن مدى مصداقية الدعاوى القضائية، وإنما لافتقار الشركة لمستندات بها عيوب وأخطاء هؤلاء الموظفين المدّعين، واستمرت الشركة فى إبداء قدر من التسامح فى هذا النطاق من الإدارة لى تركز على نموها المتسارع.

إن فصل الموظفين بدون وجود وثائق لتسجيل أخطائهم يعتبر إجراءً لا يتسم بالشفافية فى أفضل الحالات، فحين يتم طرد موظف فى العام التالى لحصوله على لقب موظف العام؛ بسبب ضعف الأداء دونما شيء يثبت ذلك، سيكون الطرد مريباً بكل ما فى الكلمة من معنى.

### المهمة

قم بإعداد ملف خاص تحتفظ فيه بما دار من محادثات مع الموظفين المثيرين للمشاكل.

إن أحد الأسئلة الأولى التى يطرحها المحامون على أصحاب الأعمال الذين يطلبون المشورة، حول كيفية فصل موظف غير كفاء، هو: "هل قمت

بتسجيل المشكلة في وثائق "5" فإن كان الجواب بـ "لا" فإنهم سينصحون صاحب العمل بالإحجام عن الفصل حتى يتم دعم ذلك القرار بسجلات موثقة.

ليس المهم أن تتمتع بالحرية في فصل أحد الموظفين، ولكن المهم هو أن تحتاط كي لا يأتي القرار بعواقب سيئة عليك.

### الخلاصة

إن كنت تكرر مطالبك للموظف، فسجل ذلك.

## ٢٦

### راقب الاتصالات الهاتفية التي يجريها الموظفون المثيرون للمشاكل

اتصلت بأحد أصحاب المشروعات الصغيرة؛ لأجري معه مقابلة شخصية، وحصلت على اسمه من مجموعة تجارية أخبرتني أنه النموذج الأنسب لقصتي، وربما كان كذلك حقاً، غير أن موظفة الاستقبال التي تعمل لديه لم تكن كذلك، فعندما اتصلت أخبرتني بأنه ليس موجوداً، وبدلاً من أن تعرض عليّ أن أترك له رسالة طلبت مني أن أتصل به في وقت لاحق، فالظاهر أنها لم ترفى الاتصال ما يستحق التسجيل، ونقلت القصة لرئيسها. إن بعض الشركات تدفع أموالاً طائلة لخبراء العلاقات العامة؛ للحصول على الصورة الجذابة، لكن هذه الشركة حصلت على تلك الخبرة مجاناً.

### المهمة

اجمع نصوص المكالمات الهاتفية النموذجية التي يجب على موظفيك استخدامها كدليل إرشادي عند التحدث مع العملاء.

إن موظفى الاستقبال الذين يتعاملون مع عملائك يمثلون أهمية كبرى، فإذا جاءت معاملتهم سيئة نفروا العملاء من الشركة، وكبدوك خسائر فادحة؛ ولذا فإن بعض أصحاب الشركات، نظراً لمعرفةهم بمدى أهمية المكالمات الهاتفية، يطلبون من أصدقائهم وأفراد عائلتهم أن يجروا اتصالاً هاتفياً

بشركاتهم؛ لاختبار شكل تعامل موظفيهم مع المكالمات الهاتفية؛ ولذا ينبغي عليك التأكد من تعاون ورقة موظفيك أثناء اتصالاتهم مع العملاء، وأنه لا ينبغي توجيه المتصل بالشركة أثناء ساعات العمل لإعادة الاتصال فى وقت لاحق، بل ينبغي على الموظفين الحصول على رسالة من المتصل، ثم يعاود شخص ما الاتصال بالعميل مرة أخرى.

تأكد من أن لديك سياسة للتعامل مع الموظفين راغبي الاشتباك، أو غير اللبقيين فى الرد على الاتصالات الهاتفية، وهكذا لن يكون قيامك بتوبيخهم، أو نقلهم، أو حتى فصلهم من العمل إجراءً اعتباطياً.

### الخلاصة

إن السلوك الحميد لموظفيك أثناء المكالمات الهاتفية، هو بمثابة مال مدخر فى البنك لأعمالك.

# ٢٧

## اشكر الموظفين الذين ينزعون فتيل المواقف المتوترة

قد يكون لديك بعض الموظفين الذين بيرعون في صنع السلام، فعندما تسمع عن هؤلاء وأعمالهم البطولية، عليك أن توجه لهم الثناء، فإنهم يسهلون عليك مهمة التعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل. لقد عرف "جون دى. روكفيلر" رجل النفط الشهير - قيمة الموظفين الذين يتمتعون بمهارات غير عادية في التعامل مع الناس، فيقول: "إن القدرة على التعامل مع الناس هي سلعة يمكن شراؤها كالسكر، أو القهوة، وسوف أضع في مقابلها أكثر مما سأدفعه مقابل أى شيء آخر".

فإذا ما قام الوسطاء بالفطرة في عملك بتصفية إحدى المواجهات بين الزملاء المتشاحنين، أو إذا أبدوا رباطة جأش ولم يردوا على إهانة زميل لهم، فعليك أن تتنى عليهم، وتشيد بسلوكهم النموذجي؛ كأن تقول لهم: "لقد سمعت أنك قد عالجت تلك المواجهة السيئة بلباقة فشكراً لك على ذلك".

<b>المهمة</b>	إن هؤلاء الأشخاص عادة ما يشعرون بالتواضع إزاء مقدرتهم على الحفاظ على الأمن والسلام؛ لأن مهارات التفاوض متأصلة فيهم، وعلى الأرجح فإنهم سيستمرون في ممارسة عملهم الحيوى حتى بدون
أرسل عبارات أو رسائل إلكترونية، تشكر فيها الموظفين الذين يخفون من وحدة المواقف المتوترة.	

ثنائك عليهم، ومع ذلك فإنهم يستحقون منك التقدير، لاسيما أمام الآخرين الذين ربما يحذون حذوهم.

### الخلاصة

"إن كل من يخفف من أعباء الآخرين في هذا العالم لا تخفى أهميته". - "تشارلز ديكنز"

## ٢٨

### مكان العمل ليس داراً لرعاية الأطفال

"أبى، كيف يمكننى أن أجرى مكاملة خارجية أخرى إلى واشنطن؟"، هكذا هتف بهذه العبارة الابن الصغير لأحد رفقاتنا فى العمل أثناء زيارته له فى محل عمله، وفى أثناء تلك الزيارة قضى الطفل وقتاً لا بأس به فى إجراء المكالمات الهاتفية من مكتب أحد الزملاء، وتضمنت تلك المكالمات عدداً من المكالمات طويلة المسافة إلى واشنطن العاصمة.

يتعاطف كثير من الموظفين مع زملائهم الذين تختل ترتيبات رعاية أطفالهم فى اللحظة الأخيرة، تاركة إياهم دون مفر من اصطحابهم إلى

### المهمة

ضع سياسة متكاملة خاصة بزيارات الأطفال، إن لم تكن لديك سياسة معينة بهذا الصدد، أما إذا كان لديك واحدة، فقم بمراجعتها جيداً لتتأكد من فعاليتها.

## الأفكار السريعة ٢٧ - ٢٩

العمل، لكنهم قد لا يتعاطفون مع زملائهم الذين لا يسيطرون على أطفالهم، أثناء وجودهم معهم في العمل.

هناك عدد محدود جداً من الشركات التي تحظر اصطحاب الأطفال إلى مقر العمل، إلا أن كثيراً من تلك الشركات التي تسمح باصطحاب الأطفال، تفتقر إلى سياسات خاصة بتقنين تلك الزيارات وجعلها زيارات ناجحة، مع أن قليلاً من القيود قد يكون ذا فائدة في هذا الصدد. ادع موظفيك لاصطحاب أطفالهم إلى العمل في أي وقت، ولكن على الزوار الذين سيمكثون في وحدات عمل مستقلة، ترك المكان على الصورة التي وجدوه عليها، وينبغي إبقاء الصوت منخفضاً، ويمنع منعاً تاماً إجراء المكالمات الهاتفية طويلة المسافة بدون إذن، كما يجب أن تطلب من موظفيك أن يعلموك مسبقاً بأنهم ينوون اصطحاب أطفالهم إلى العمل، وإذا سمحت لهم بذلك، فقم بإعطاء الموظف نسخة من التعليمات الخاصة بالزيارة، إذا وجدت ذلك ضرورياً.

### الخلاصة

إذا اصطحب أحدهم أطفاله لمكان العمل، فاحرص على أن يبقى المكتب صالحاً للعمل.

# ٢٩

## استخدم الطلبات غير العقلانية لبدء المحادثات

إن ما يزيد على ٧٥٪ من الأشخاص الذين يعانون من السمنة والذين تم استطلاع آرائهم مؤخراً، زعموا أن لديهم عادات غذائية صعبة، بينما ذكر ٤٠٪ أنهم يمارسون الرياضة بقوة ثلاث مرات أسبوعياً على الأقل، وقد

<b>المهمة</b>	ذكر أحد الأطباء أن تلك الردود المذهلة توضح أن هؤلاء الأشخاص، إما أنهم يجهلون أسس الحمية الغذائية الصحية، أو التمارين الرياضية القوية أو ينكرونها. وغالباً ما يقع الموظفون المثيرون للمشاكل فى حالة جهل أو إنكار كهذه، فليس لديهم ما يعرفون به
أرسل للموظفين قائمة بالمزايا المتاحة للمتميزين، ومعها معايير الاستحقاق لتلك المزايا.	أوجه النقص والخلل فى أدائهم، بل وربما يضعون أنفسهم فى مكانة أعلى من تلك التى تتظر بها إليهم، فحينما يطالبون بالحصول على مكافآت خاصة؛ كعلاوة إجازة، أو فرصة للعمل من خلال المنزل، عليك أن تعتبر تلك المحادثة فرصة تذكركم فيها بما تتظره الشركة منهم على صعيد الأداء، وأخبر ذلك الموظف بأنك ستعيد النظر فى طلبه فى غضون أشهر قليلة، إلا أن عليه فى الوقت الحالى التركيز على الأداء الذى سيجمعه يستحق مزايا الشركة.

#### الخلاصة

ينبغى أن تمنح المكافآت الخاصة لأصحاب الأداء الاحترافى العالى.





## كن ذكياً في تعيينك للموظفين

إن أحد أكثر الأمور المدهشة الخاصة بعيادة الدكتورة "جيسكا جاكوب" الواقعة في "نيوهايد بارك" - نيويورك، هو استمرارية طاقم العمل، فكل مساعديها تقريباً الذين كانوا يعملون معها حين أشرفت على ولادة ابني الأصغر منذ ثلاثة عشر عاماً، لا يزالون معها إلى الآن، إنهم لا يتشبهون بالعمل معها طمعاً في الحصول على ميزة أقدمية العمل. لكنهم يحبون العمل الذي يقومون به، ويتجلى ذلك في معاملتهم الجيدة للمرضى.

إن سر نجاح الدكتورة "جيسكا" في ذلك يكمن في براعة اختيارها لموظفيها! فهي تهتم كثيراً بالسجل الوظيفي للمتقدم للعمل لديها. وتقول الدكتورة: "بصفة عامة، يعتبر الاستمرار الطويل للمتقدم للوظيفة في عمله السابق مؤشراً جيداً".

إنها تعتبر أول أسبوعين من تسلّم العمل فترة اختبار؛ حيث إنه "من السهل أن تتخدد في المتقدم أثناء المقابلة الشخصية"، وأثناء مرحلة الاختبار هذه لا تنظر إلى مدى كفاءة الموظفين

الجدد فحسب، وإنما تنظر أيضاً إلى مدى تعاونهم مع الآخرين، وما إذا كانوا يحصلون على فترات راحة كثيرة، وما إذا كانوا يصلون إلى العمل في الوقت المحدد أم لا.

وتقول أيضاً: "إن الوصول المتأخر إلى العمل، أو الحصول على إجازات مرضية أثناء الأسبوع الأول

### المهمة

ضع قائمة بالمهارات الشخصية التي تبحث عنها في المتقدمين الأكفاء للوظائف واستخدمها كمرجع تعود إليه عندما تدرس تعيين موظف جديد.

أو الثانى، هى من المؤشرات السيئة للغاية". فعلى الرغم من أهمية الكفاءة، فإنه لا ينبغى أن تكون هى العامل الوحيد الذى تنظر إليه عند تعيينك لشخص ما، وإنما ينبغى عليك النظر إلى جميع الجوانب إن أردت أن تتجنب تعيين الموظفين المثيرين للمشاكل، وعلى الرغم من أن ذلك يستغرق بعض الوقت، فإنك سوف تستغرق وقتاً أطول للبحث عن البدائل.

### الخلاصة

حينما يتعلق الأمر بالانتقاء الجيد للموظفين، فإن كفاءة المتقدم للحصول على الوظيفة، ليست سوى نقطة الانطلاق.

## ٣١

### كن ذكياً فى فصل الموظفين أيضاً

لقد قال لى أحد المحامين فى مجال التوظيف ذات مرة: "يجب على أصحاب الشركات دائماً الاستناد إلى الحقائق عند قيامهم بفصل أحد الموظفين، فسوف تكسب قضية تظلمه إذا استندت إلى حقائق".

ومع ذلك فإن العديد من أصحاب الشركات يركنون إلى الاعتقاد بأنهم يستطيعون التفاوض عن توثيق الحقائق، مادام للشركة الحق فى فصل من تشاء،

#### المهمة

إذا كنت تعتقد أن بإمكانك فصل أى موظف وقتما تشاء، فأرجع إلى مستندات العمل التى لديك لترى إن كانت تدعم قرارك أم لا.

## الأفكار السريعة ٣٠ - ٣١

وعلى الرغم من أن معظم قوانين العمل بالولايات المتحدة تقضى بإمكانية فصل أى موظف فى أى وقت - مادام لا يمتلك عقداً - فإن ذلك لا يمنع إقامة دعاوى بالفصل التعسفى.

ومن ثم، فإن سياساتك بشأن الأخطاء الموجبة للفصل يجب أن تكون واضحة، ويجب أن تقوم بتوزيعها على الموظفين، بمعنى أن الموظف لا ينبغى أن يُفاجأ باستيائك من عمله، حينما تستدعيه لتخبره نبأ فصله التعيس، والا فإن الموظف يمكنه الادعاء بأنك "تكيد له"، ومن ثم تتغلف دوافعك لفصله بغطاء من الريبة.

تقول "ديانا فادينهاور" صاحبة مؤسسة خبراء التوظيف فى نورثبورت. نيويورك: "إن أوضحت الأهداف منذ البداية، والتزمت بالتذكير بها، فإن الموظف سيرى الأمور على نحو واضح".

وإذا قمت بمنح الفرص والموارد للموظف ليحسن أداءه، فيجب عليك بالطبع أن توثق هذه الجهود ذات النوايا الحسنة، فهذه الجهود الخيرة ستكون بمثابة دليل على أنك لم تكن تتوى التخلص من الموظف، وإنما لتساعده على إصلاح سجله الوظيفى السيئ، وسيصبح من الصعب الجدل فى ذلك.

### الخلاصة

احتفظ بتوثيق مفصل قبل الإقدام على إجراء الفصل: لكى يكون مبرراً.

# ٣٢

## شجع الموظفين على إخبارك بالزملاء المثيرين للمشاكل

خلال السنوات العديدة التى قضيتها ككاتبة عمود صحفى لتقديم النصيحة والاستشارات، استمعت من موظفين مهتمين بالأمر، ويبدو أنهم كانوا يخشون الحديث مع مديرهم، وبدلاً من أن يتحدث المشرفون معهم قضاوا معظم وقتهم قابعين فى مكاتبهم، ولكنى على العكس من ذلك - كنت أرى السعادة التى يشعر بها أولئك الموظفون، حين يسألهم المديرون باستمرار عما يجول فى خاطرهم.

إن موظفيك لهم علاقة وثيقة وقوية بعملك، ويحوزون قصب السبق فى كيفية تحسينه، وهذا يشتمل على إعلامهم المتكرر لك بالموظفين المثيرين للمشاكل، وهؤلاء المدراء التنفيذيون الذين لا يولون اهتماماً بالاستفادة من هذا المصدر المعلوماتى، يضيعون بذلك فرصاً ثمينة. إن "جيم سينجال" المدير التنفيذى بمستودع السلع فى

### المهمة

ضع صندوقاً لتلقى الاقتراحات، أو أنشئ بريدًا إلكترونيًا، لتشجع الموظفين على إبداء أفكارهم حول كيفية استخدام موارد الشركة بشكل أفضل.

كوستكو يعتبر مذهلاً فى حماسه القوية للتواصل مع موظفيه.

وقد ذكر "سينجال" فى أحد لقاءاته على محطة ABC الإخبارية قائلاً:

"إن الموظفين يعرفون أنتى أريد الترحيب بهم لأننى أحبهم".

ومن ثم، فإذا شجعت التواصل المفتوح مع موظفيك، فإنهم سيعلمونك بزميل لديه مشكلة، ويحتاج إلى تدخل منك، بل إنهم ربما يكون لديهم اقتراحات لتحسين الموقف؛ لأنهم قد مروا بظروف مشابهة، ومن هنا، عليك أن تجعل الموظفين المتعاونين يعترفون بترحابك الدائم لأي فكرة؛ للاستفادة من موارد الشركة بشكل أفضل.

### الخلاصة

غالباً ما يستطيع موظفوك تقديم أفضل الأفكار؛ لتحسين عمل أحد الزملاء من مثيرى المشاكل.



## لا تخش أن تنتقد المدراء المثيرين للمشاكل

إن المدير المثالي ليس موجوداً في الحياة الواقعية، ومع ذلك فإن بعض التنفيذيين يتصرفون كأن المدراء الذين يعينونهم هم مثاليون في حد ذاتهم، وهم يأخذون أي نقد موجه لهؤلاء المدراء بمحمل شخصي، لاسيما إذا جاء ذلك النقد اللاذع من الموظفين، وهؤلاء التنفيذيون لا هم يتجاهلون ذلك النقد، ولا هم يصدقون الناقد.

بعد أن تقدمت "شارون واتكنيز" نائب رئيس شركة إنرون Enron - بشكوى من عقود الشراكة التي أبرمها مديرون رفيعو المستوى، جعلوها تشعر كأنها شخص منبوذ، وذلك وفقاً لبعض التقارير الجديدة. وفشلت الشركة في النظر بجدية في العديد من توصياتها، وهي تلك التوصيات التي ربما

### المهمة

"يحتاج بعض الموظفين إلى جرعة قوية جيدة من دوائهم الخاص بهم". أكتب هذه العبارة على بطاقة صغيرة كتذكرة بالواقع.

كان بمقدورها أن تمنع تفكك شركة إينرون.

عندما يتم اتهام مدير قمت بتوظيفه أو أشرفت عليه بعدم الكفاءة، أو بارتكابه لعمل محظور، فلا تأخذ الأمر بمحمل شخصي، وإنما عليك أن تبقى يقظاً متنبهاً لكى ترى ما إذا كانت تلك الشكاوى تستحق الدراسة والاهتمام، أم لا.

### الخلاصة

أحياناً يصبح الموظف مثير المشكلة هو نفسه ذلك المدير الذى قمت بتوظيفه، فتعامل مع ذلك المدير بنفس الطريقة التى تتعامل بها مع أى موظف آخر ذى مشكلة مشابهة.

# ٣٤

## عندما يقدم موظف مثير للمشكلات إشعاراً بترك العمل

عندما كسر ذراع ابني فى موضعين، فإن أحسن ما سمعته من طبيب العظام أنه قال عن الكسور إنها "كسور نظيفة"، وكان يعنى بذلك عدم وجود حواف ناتئة، أى التى يصعب تجبيرها، وتستغرق وقتاً أطول لتلتئم.

وفى مكان العمل، فإن المديرين يأملون فى الحصول على "خسائر قليلة" حينما يقدم الموظفون الساخطون إشعاراً بترك العمل.

وحينئذ، هل هناك بعض الأسئلة المهمة التى ينبغى عليك طرحها

بنفسك؟ هل المخاطرة بالتعرض

لتخريب أدوات الإنتاج أو المشروعات

تبدو الآن كبيرة؟ بمعنى هل لم يعد

لديهم ما يراهنون به للاحتفاظ

بالوظيفة؟ فإذا كانت الإجابة

"بنعم" فربما ينبغى عليك أن تطلب

من الموظفين حزم أمتعتهم والمغادرة

الفورية، ولكن إن فعلت ذلك، عليك

أن تعرض عليهم أن يتقاضوا أجراً

مقابل المدة التى يتوقع منهم قضاؤها

بالعمل، بعد إبلاغهم بتركه، وبهذا فسوف تتأكد من حصول الموظفين على

الأجر النهائى الذى يتوقعونه، مما سيجعلك تشعر براحة البال.

إن بعض الشركات ربما تعوق الموظفين عن الحصول على تلك الأجر

كنوع من الابتزاز، ولكنهم بذلك يؤول بهم الحال فى نهاية المطاف إلى

تضييع الوقت، وإهدار المال إثر الدخول فى دعاوى قضائية مرفوعة قبل

الموظفين التائرين، الذين يستشيطون غضباً إثر الطريقة التى تم بها معرفتهم

من الخدمة، وبهذا فإن ذلك الصراع الذى ظن صاحب العمل التخلص منه

بمجرد خروج الموظفين من الباب، سيعود مرة ثانية وبعنف.

فإذا قمت باتخاذ إجراءات صارمة لاستعادة الحالة السوية بالعمل بعد

إبلاغ الموظفين المشيرين للمشكلات عن رغبتهم بترك العمل، فعليك للتأكد

من أن هذه الإجراءات ستكون فعالة لجميع المعنيين، وإلا فسوف تواجه

انقطاعاً سيئاً عن العمل، وعملية إصلاح طويلة.

## المهمة

"اجعل كل حالات ترك

العمل عبارة عن إنهاء للعمل بلا

خسارة"، أكتب هذه الملاحظة

على بطاقة صغيرة، واحتفظ

بها فى متناولك لتستلهم بها

أفكارك.

### الخلاصة

عندما يريد الموظفون المثيرون للمشاكل ترك العمل، عليك التأكد من أن عملية إنهابهم للعمل سوف تفيدك، وتقيدهم.

# ٣٥

## أنشئ نظاماً لحفظ الشكاوى فى ملفات

إن المحاكم تنظر نظرة إيجابية إلى الشركات التى تضع إجراءات لتحديد ومعالجة شكاوى الموظف، وبراعة مثل هذه السياسات تعكس مدى جدية الشركة فى معالجة الخلافات الشخصية، وهذا من شأنه أن يصنع الفارق بين النصر والهزيمة فى أى إجراء قانونى.

وإذا كانت شركتك كبيرة، فخصص خطأ ساخناً لهؤلاء الموظفين الذين يريدون أن ييلفوك بمدير سيئ، أو يزميل صعب المراس، ولكنهم لا يريدون الإفصاح عن أسمائهم، وسواء كان عملك صغيراً أم كبيراً، فعليك أن تعين شخصاً كمدير للموارد

البشرية، أو أحد المشرفين لاسترداد ومتابعة المعلومات التى يجب أن تظل سرية.

### المهمة

"هل لديك مشكلة؟ حسناً

سنزودك بالحل"، انشر هذه

الرسالة فى مكان العمل.



## الأفكار السريعة ٣٤ - ٣٦

إن إجراءات الشكاوى ذات الطابع الرسمي توفر نظاماً من المراجعات والتوازنات للسلوكيات غير المقبولة، وهذه الأنظمة يمكنها مساعدتك في الانتباه إلى المشكلة قبل أن تتال منك.

### الخلاصة

تأكد من أن الهيكل الوظيفي بشركتك يشتمل على نظام ذات طابع رسمي لشكاوى الموظفين.

# ٣٦

## كن قدوة

من الصعب أن تظل هادئاً عند التعامل مع الموظف الذي يكرر نفس الأخطاء دائماً، ويستمر في أدائه السيئ رغم وعوده بالتحسن، وبدافع السخط والغضب فإنك قد تضطر إلى اللجوء إلى التهديدات، أو إلى رفع الصوت لمعالجة المشكلة، غير أنك إذا لجأت إلى تلك الطريقة، فإنك دون أن تدري ستضع بذلك أسلوباً سلبياً في التعامل مع المشكلات الخاصة بالموظفين، وبذلك فإن موظفيك ربما يحذون حذوك.

إنك بصفتك قائداً للشركة تتمتع بسلطة قوية تؤثر على مهاراتك في التعامل مع الأمور التي تحدث بين الموظفين، ويصبح السلوك الذي تمارسه قدوة بين صفوف الموظفين، يقول مؤلفو كتاب *"Conquer Your Critical Inner Voice"*.

"إن العمال - بصفة عامة - يتبنون نفس المواقف والسلوكيات التي يبديها صاحب العمل تجاههم في تعاملاتهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء".

**المهمة**  
إن أخطأت في معالجة  
مشكلة تتعلق بالموظفين،  
وبأسلوب غير صالح يحتذى  
به، فحاول أن تكتشف النتائج  
الخاطئة.

ووفقاً للمثل القائل، فإن  
"المحاكاة هي أصدق أشكال  
التعلم"، فعليك التأكد من أنك  
دائماً تبدى السلوك الذى ستشعر  
بالفخر إزاء قيام الموظفين بتقليدك  
فيه.

#### الخلاصة

تأكد من أن الحلول التى تضعها للموظفين المثيرين للمشاكل  
لن ينجم عنها مشكلات أكبر بالنسبة لك.

## ٣٧

### شجع المديرين على إبلاغك بالمشكلات

**المهمة**  
قم بدعوة المديرين  
للتناول القهوة أو الغداء بين  
الحين والآخر، وشجعهم على  
استشارتك.

عندما يبدأ العام الدراسى فإننى  
أصر على تقديم نفسى لأساتذتى،  
بأن أطلب منهم أن يطلعونى على  
أية مشكلة تتعلق بعمل زملائى،  
وأظل على تواصل معهم طوال العام  
الدراسى الذى أبذل فيه كل ما فى  
وسعى؛ لأننى لا أريد أن أفاجأ بأية

## الأفكار السريعة ٣٦ - ٣٨

مشكلة عند نهاية العام الدراسي، عندما لا يكون لدى الطلاب سوى خيارات قليلة لقلب حقائق الأمور.

وبصفتك مديراً، فإن المشكلات الكبيرة لاسيما تلك التي تتعلق بشئون الموظفين، يجب ألا تكون بمثابة دهشة لك، فالتمرد العلني من طاقم العمل، أو تقديم موظف بارز لاستقالته، يجب ألا يكون بمثابة المرة الأولى التي تسمع فيها عن مشكلة جارية تتعلق بالموظفين.

ومن ثم عليك أن توضح للمديرين، أنه رغم إيمانك بمقدرتهم على معالجة مشكلات موظفيهم، إلا أنك يجب أن تكون مطلعاً على المشكلات الصعبة؛ لذا عليك بين الحين والآخر أن تستعلم من المديرين عما إذا كانوا يواجهون أية مشكلات صعبة تتعلق بشئون الموظفين، وعن كيفية معالجتهم لها، وأكد لهم أنك ترحب باستشارتهم لك حينما يعجزون عن معالجة المشكلات.

### الخلاصة

شدد على رغبتك في الاطلاع على المشكلات الصعبة المتعلقة بشئون الموظفين أولاً بأول.

## ٣٨

### تجنب العقاب الجماعي

عزم أحد المديرين على أن يحوز إعجاب رؤسائه فقرر أن يعاقب الموظفين المضيعين للوقت، بأن يقوم بإزالة المناديل الورقية من أماكن الراحة بالشركة، وبدون إطلاع طاقم العمل على ذلك، قام بإزالة أدوات المنشفات الورقية،

## كارى ماسون - درافين

ووضع منشفات يدوية، وبعد أن أصبح هذا الفعل أمراً واقعاً برّر صنيعه بأن بعض الموظفين قد أهدروا الكثير من المنشفات الورقية، واستطرد في حجته قائلاً: "إن الشركة ستوفر تكاليف الورق والتنظيف".

**المهمة**  
اعقد اجتماعاً للمديرين  
والموظفين لمعالجة أى مشكلة  
مزعجة متعلقة بالعمل.

ولكن القرار لقي فشلاً ذريعاً، فبحماسة على معاينة الجميع بسبب أخطاء البعض منهم، لم يفكر ذلك المدير في مغبة عواقب إجراءاته، فقد أصبح الموظفون بلا منشفات

لتنظيف أثار القهوة، أو لمسح البقع من على ملابسهم، فتعالت أصوات الاحتجاج إثر ذلك، فنكص المدير على عقبه، وأعاد المنشفات الورقية.

إن الموظفين نادراً ما يقبلون الحلول العامة لمشكلة ما؛ لأن مثل هذا الإجراء يبدو عقاباً أكثر من كونه حلاً.

ومن ثم عليك أن تحاول دائماً أن تضبط الحل وفقاً لحجم المشكلة، فإذا كان بعض الموظفين مبدئين، فاجعل رسالتك موجهة إليهم على وجه التحديد، فيمكنك أن تعلق لافتة تذكركم بالأهدار الورق، وبذلك قد تدهش من مدى رغبتهم في التعاون.

### الخلاصة

إن الحلول الأحادية التي تطبق على الجميع، نادراً ما تثبت فاعليتها على المدى الطويل.

# ٣٩

## لا تحاب موظفاً مثيراً للمشكلات

من السهل أن تجد نفسك واقعاً في شرك عاطفة الأبوة في العمل، فربما تشعر بانجذاب كبير نحو موظف صغير طموح؛ لتخرجه في نفس الكلية التي تخرجت فيها، ولأن شخصية ذلك الموظف، وأفكاره العظيمة ربما تشير إعجابك، فإن ذلك الموظف

حينما يرفض أداء إحدى المهام فإنه يعتقد بينه وبين نفسه أنك ستؤيد جانبه، وأنت ربما تطلب من مشرفه أن يكلفه بمهمة تتناسب أكثر مع موهبته، إن فعلت ذلك، فأنت تقوم بدور الأب وليس بدور القائد.

### المهمة

تأكد من توزيع تلك الأعمال التي يضجر منها الجميع بالتساوي - على كل الموظفين.

كان "جاسون" يحاول الانتقال إلى قسم الإدارة بأية وسيلة، فاكسب ود مدير تنفيذي في مركز مرموق، والذي كان معجباً بتخرجه في إحدى الجامعات العريقة وبمهاراته التنظيمية الرائعة، وطلب الرئيس المباشر لجاسون وهو مدير متوسط الدرجة، أن يتولى تنفيذ أحد المشروعات، وعلى الرغم من أن "جاسون" كان حديث عهد نسبياً بالشركة، فإنه نظر إلى المشروع على أنه أقل من قدراته، وشعر بأن قيامه بتلك المهمة سيبتئ من مسيرته نحو القسم الإداري، فتقدم بشكوى إلى معلمه الخاص؛ المدير التنفيذي، والذي طلب بدوره من الرئيس المباشر لجاسون أن يسند المشروع إلى شخص آخر، فشعر ذلك الموظف الذي أسندت إليه المهمة بأن المهمة قد أقيت عن كاهله.

إذا كان هناك موظف يتمتع بقدرات خاصة، فإن ذلك يعنى بالتأكد مقدرته على تولى أية مهمة، وإنتاج عمل جيد، وعلى الرغم من أنه ينبغي عليك أن تتحدى الموظفين اللامعين بإسناد مهام مميزة إليهم، إلا أنهم يجب ألا يكونوا بمنأى عن القيام بالعمل المتوقع من الجميع، وإذا وجدت نفسك تخرج باستمرار عن إطار القنوات المألوفة لتجابه موظفاً تتوقع أن يكون بارزاً مستقبلاً، فإن دورك إذن أشبه بدور الأب منه بدور القائد.

### الخلاصة

لا تكن محايباً لأحد، ولكن كن قائداً.



## جهاز فرق العمل للمواقف الطارئة

إذا كانت الموهبة ذات أهمية بالنسبة للفريق، فإن أهمية روح العمل الجماعى تفوق أهمية الموهبة من وجوه كثيرة، فقد ضرب لاعبا فريق "لوس أنجلوس ليكرز" لكرة السلة السابقان "كوبى برينت"، و"شاكيل أونيل" مثلاً شهيراً حول أن الموهبة التى تفتقر إلى روح الفريق الجماعى تساوى فريقاً

### المهمة

"إن العقول المتحمسة، والقلوب الفاترة لا تفعل شيئاً"،  
- جراهام بيل". استخدام هذا الاقتباس كجزء من حديثك الحيوى لفريق العمل.

## الأفكار السريعة ٣٩ - ٤١

خاسراً، فعندما وقعت ضغينة بين التجمين اللامعين، أخفق الفريق في الفوز بالمباراة النهائية بدورى كرة السلة، وبمجرد أن قام المدرب "فيل جاكسون" بإنهاء الخلاف بينهما قاد اللاعبان فريقهما إلى إحراز ثلاث بطولات. تقول "جوان سوجانسكى"، رئيسة مؤسسة "كى جروب" وهى مؤسسة استشارية فى بيتسبيرج: "إن أداء الفريق لا يتحسن إلا بأداء قائد الفريق، وعندما يتداعى أداء أفراد الفريق، يجب على قائده أن يتولى مسئولية تحسين أدائهم، إن القائد يجب عليه أن يحفز أفراد الفريق، ويضع الأهداف، ويتقدم التدريب".

وتقول أيضاً: "إننا ربما نتعلم شيئاً ما، ونصبح به قادرين على إرشاد أحد أفراد الفريق نحو الأداء بشكل أفضل".

إن الفرق التى تؤدى عملها بشكل عملى وفعل هى بمثابة قيمة لا تقدر بالنسبة لأية مؤسسة، ولكن ما قام به نجما كرة السلة، قد أوضح لنا أن هذه القيمة يمكنها أن تتلاشى بسهولة، حينما تسود الفريق المواقف الفردية.

### الخلاصة

الفريق الفائز يعرف قيمة العمل الجماعى الحقيقى.

# ٤١

## افضل أحد أفراد الفريق إن كان ذلك ضرورياً

طلبت "فرنيس جيفينز" -صاحبة "مؤسسة كانساس سيتى للتسويق" - من مساعدتها القيام بإعداد المسودة الأولية للبحث الموجز الذى سيكون ضمن المنشورات البيانية للشركة، وبعد إتمام المسودة كان من المفترض أن تقوم

تلك الموظفة بتوزيعها على زملائها  
بفريق العمل ليقدموا تعليقاتهم  
عليها، ولكن الموظفة تأخرت حتى  
الموعد الأخير لكتابة المسودة  
التمهيدية، مما حمس زملاءها  
إلى الإسراع والتعجيل بالعمل حتى  
لا يفوتهم الموعد النهائى التالى،  
الأمر الذى أطال الفترة الزمنية  
لسلسلة من الأحداث التى نتج عنها  
عمل أولى سيئ، ولم تكن هذه هى  
المرّة الأولى، فقد تحدثت "فرنيس"

مراراً وتكراراً مع تلك الموظفة حول أهمية تجهيز نفسها للمهام المعقدة، غير  
أن الموظفة المفرطة فى الثقة بنفسها تجاهلت على نحو متكرر المهام الكبيرة،  
وأهملت إنجازها إلى قبيل الموعد النهائى المحدد لها، وهذه المشكلة بالإضافة  
إلى المشكلات أخرى شجعت "فرنيس" على فصل تلك الموظفة من العمل.

تقول "جوان سوجانسكى"، المؤسسة والرئيسة لمنظمة "كى جروب"  
الاستشارية فى بيتسبيرج: "عندما يفشل أحد الموظفين فى التحسين  
والتعديل من نفسه، بعد تقديمك التدريب الكافى والمهم بالنسبة له، وإسناد  
إحدى المهام التى تناسبه بشكل أكثر، فعليك إذن أن تدرس فكرة عزل هذا  
الشخص عن الفريق، أو فصله من العمل".

وتستطرد "جوان" قائلة: "إنك إذا احتفظت بالموظف ذى الأداء السيئ  
لفترة طويلة، فإنك بهذا تخاطر بتثييط معنويات أفراد الفريق الآخرين،  
والإضرار بالإنتاج، بل والأسوأ من ذلك بالنسبة لك، أنك ستبدو بمثابة مدير  
ضعيف".

## المهمة

إذا كنت مرتاعاً من فكرة  
فصل أحد أفراد فريق العمل،  
فاسأل نفسك إذا ما كنت  
ستفصل نفسك لو أنك كنت  
تؤدى نفس الأداء، وإذا جاءت  
الإجابة صريحة بالإيجاب،  
فافعل ذلك على الفور.



الخلاصة

عندما لا يلتقى أفراد الفريق بثقلهم وطاقاتهم لصالح فريق العمل، فإنهم سيضيعونه، بل وربما سيتوجب فصلهم من العمل.

# ٤٢

## عليك بتقويض المقابلات الشخصية عند ترك الشركة

إن المقابلات الشخصية التي تعقد عند ترك العمل بالشركة تمثل فرصة رائعة لتحديد الموظفين المثيرين للمشاكل والتعامل معهم. إن العديد من الشركات - بصفة عامة - تضع في اعتبارها أهمية المعلومات التي تحصل عليها من المقابلات الشخصية النهائية، ففي استطلاع للرأي أجراه

مؤخراً مكتب فريق العمل الخاص بالتوظيف في الشركات - ذكر حوالي ٧٦٪ من التنفيذيين الذين تم استبيان آرائهم، أنهم كانوا يعملون وفقاً للمعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية عند ترك العمل بالشركة.

إن الموظفين الراحلين لا سيما أولئك الذين سيحصلون على وظيفة

أخرى في مكان آخر، من المرجح أنهم سيصبحون موضوعين يتشكل أكثر

### المهمة

قم بمعالجة الراحلين " اكتب هذه العبارة على بطاقة، وارجع إليها في كل مرة، أي عندما يتقدم أحد الموظفين ليخبرك بترك العمل.

## كارى ماسون - درافين

انبساطاً، فيما يتعلق بزملائهم المثيرين للمشاكل، وكيفية التعامل معهم، ومن ثم عليك أن تحاول اكتشاف ما يمكنك القيام به؛ لكي تجعل حياتهم العملية مرضية بشكل أكثر، وعلى الرغم من أن الموظف ربما يصبح عدائياً إن شعر بأنه قد تم فصله تعسفاً من قبل شخص مستبد أو شخص جائر، فإنه يجب عليك أن تبحث من خلال المناقشة عن المعلومات المفيدة، ثم تقوم باستخدام هذه المعلومات كنقطة انطلاق لمناقشاتك مع المدير، أو الزميل المثير للمشكلة.

وبعد الانتهاء من المقابلة الشخصية معقابلة نهائية ملهمة بشعورك تجاهه وبعدم احتياجه له فى عملك، عليك أن تجرى ما يسميه الخبراء بـ "المقابلة الشخصية التواصلية" مع الموظفين الذين تريد الاحتفاظ بهم، وحاول أن تحدد ما إذا كانوا يشاركون زميلهم الراحل أية مخاوف، أو قلق بشأن الزملاء، أو المشرفين المثيرين للمشاكل، فإن كانوا كذلك، فاستكشف ما يحتاجون إليه منك، وأكد لهم نيتك فى معالجة مشكلاتهم فى أسرع وقت ممكن.

### الخلاصة

عندما تقوم بمعالجة مقابلة شخصية نهائية، فإنك بذلك تستخدم نهاية إحدى العلاقات لبناء علاقات أخرى.

# ٤٣

## عندما يقاوم الموظفون التغيير

إن الموظفين يحاربون التغيير حينما يخافون منه، ففى أثناء الثورة الصناعية فى بريطانيا خشى محطمو الماكينات فقدان وظائفهم، واستبدلهم

## الأفكار السريعة ٤٢ - ٤٣

بآلات النسيج، وعلى إثر ذلك قام العمال بتحطيم تلك الماكينات.  
يقول "ويليام فيذر": "إن التغيير ليس عادة، إنه ذلك الشيء الذي يخيف الكثيرين منا". إن الشركات الأكثر شهرة، والتي عملت معها، قد أدركت أن التغيير غير الملائم من شأنه أن يسبب قلقاً للموظفين، وقد فهم أحد أصحاب الشركات إمكانية شعور الموظفين بالتوتر البالغ، عندما قمنا بدراسة استبدال أجهزة الحاسب بالشركة. سرعان ما تحول الموظفون من كونهم متمكنين من إجادته نظام الحاسب الذي يعملون وفقاً له، إلى مجرد مبتدئين في النظام الجديد.

### المهمة

إن للتغيير عبارة عن عملية -  
مثله في ذلك مثل أي شيء آخر  
في مجال العمل - وإذا قدمت  
للموظفين الدعم المستمر،  
فسوف تقلل من مقاومتهم  
للتغيير.

وقد قامت تلك الشركة بمساعدتنا طوال كل مرحلة من مراحل ذلك التغيير المقترح، وطلبت من الموظفين أن يكونوا أعضاء بمهام اللجنة التي تختار النظام الجديد، وأصدرت تلك اللجنة مذكرات حول التغييرات الجديدة مسبقاً، وقامت بتوفير التدريب والمواد، وبمجرد أن وضع النظام الجديد في حيز التنفيذ، طلبت اللجنة من الموظفين أن ينبهوا مشرفيهم إلى أية صعوبات تواجههم، إن الشركة بذلك لم تفترض أن الموظفين سيتقبلون بسرور فكرة ذلك التغيير، وإنما سهّلت عليهم ذلك ببساطة.

### الخلاصة

"في أوقات التغيير السريع فإن الخبرة يمكنها أن تصبح  
عدوَّك اللدود". - "جون بول جيتي"



## امنع المديرين من اغتيال الموظفين

إن بعض المديرين لديهم براعة فائقة فى تفويت الفرص، لاسيما حينما تتعلق الفرصة بتطوير طاقم العمل، لقد عملت مع مديرين كانوا يشكون للجميع من الموظفين ذوى الأداء المتدنى ما عدا الموظف نفسه، فذات مرة، وحينما كنت أتحدث مع أحد المديرين فى مكتبه، وكان الوقت متأخراً عن الموعد المحدد للعمل، وقد صاغ الموضوع الذى كنا نتحدث بصدده بشكل مطول، وبعد محادثته الحادة، ألقى المدير بالهاتف بقوة قائلاً لى: "أتمنى أن يغادر ذلك الموظف العمل".

إن هذا النوع من المحادثات يعتبر خاطئاً لأسباب عديدة؛ فهذا الحديث - فى المقام الأول - لا يساعد الموظف محل المشكلة على تحسين أدائه. ثانياً، إن هذا النوع من الحديث يجعل الموظفين الآخرين يتساءلون عما يقوله المديرين عنهم.

ومن ثم، فعندما يعرض عليك أمر كهذا اطرح على المدير ثلاثة أسئلة: هل أخبرت ذلك الموظف بالمشكلة؟ وإن لم يكن قد فعل ذلك، فلماذا؟ هل وضعت خطة لحل المشكلة؟ إن هذه الأسئلة ستساعد فى تحويل اهتمام المدير فى حديثه عن أداء موظفيه - إلى اهتمام بتطوير طاقم العمل، وهو الأمر الذى يجب أن يكون كذلك.

### الخلاصة

اطلب من المشرف المسئول عن الموظف محل المشكلة، وضع خطة للتحسين.

# ٤٥

## أشهر حالات الغياب على الإطلاق

نظراً لأن عطلة الرابع من يوليو وافقت يوم الثلاثاء عام ٢٠٠٦، طُلب منى أن أكتب تقريراً عما إذا كانت العديد من الشركات قد خططت للتوقف عن العمل يوم الاثنين لكي تمنح موظفيها عطلة نهاية أسبوع طويلاً. وان لم تكن الشركات قد خططت للتوقف عن العمل فى اليوم السابق للإجازة، فقد سألت فى الشركات إذا ما كانوا قد استعدوا لحالات غياب ضخمة بين الموظفين، ولكن السؤال بدا غريباً بالنسبة لمديرة إحدى الشركات.

فقلت: "إننا مجموعة متألفة متقاربة، ولن نسمح بحدوث ذلك مع بعضنا البعض". إن بعض الشركات تحاول القضاء على هذه النوعية من الصداقة الحميمة بين زملاء، لاسيما إذا كانت تمنع التغيب، غير أن العديد من أصحاب الشركات يشنون حرباً مكلفة ضد التغيب، فشركة CCH للأبحاث التجارية تقول إن

المهمة	حالات الغياب مدفوعة الأجر وغير
وزع بيانات تذكيرية	المجدولة - تكلف بعض الشركات
بسياستك الخاصة، والتي	الكبرى ما يقرب من مليون دولار
تتعلق بالإجازة المرضية.	سنوياً. فى حين أن نسبة ٢٥٪ فقط
	من حالات غياب الموظفين هى التى
	تكون لأسباب مرضية.

وإذا كنت صاحب مشروع صغير، فأنت تعرف كيف يمكن أن تسبب حالة واحدة من الغياب غير المتوقع بسبب الفوضى لديك؛ ومن ثم ينبغى عليك - بمجرد أن ترتاب فى أن بعض الموظفين سيئون استخدام سياستك فى

الإجازة المرضية - أن تطلعهم على الصعوبات التي يواجهها العمل حينما يتغيبون، وأسألهم عما إذا كان الحضور فى وقت متأخر سيجدى فى انتظام حضورهم، وأسأل إن كان هناك من وسائل أخرى تضمن هذا الانتظام، ووضح لهم أن الإجازات المرضية هى للمرضى فقط.

### الخلاصة

إن الغياب غير المتوقع يحدث فوضى شديدة فى سير العمل على جميع المستويات.

# ٤٦

## هل أعباء العمل موزعة بالتساوى؟

لم يعد خافياً أن العمال اليوم يواجهون بشكل مطرد أعباء عمل أكبر، وساعات عمل أطول؛ فقد تحولت بعض الشركات فى حقيقة الأمر إلى الطريقة العكسية، والتي تتمثل فى محاولة إنجاز كم أكبر من العمل بموظفين أقل، ورغم هذا الاختلال الحاد، فإن العديد من الشركات لا يزال بها عمال ينجحون فى كبح أية محاولات بطلب إنجاز حجم عمل أكبر منهم، وفى مواجهة معارضنتهم الحادة فإن بعض المديرين يسلكون طريق الموظفين الأقل معارضة، فيلقون بمزيد من الأعمال على عاتقهم.

إن هذه الطريقة سترضى الموظفين الأقل جهداً، ولكنها فى الوقت نفسه سوف تخلق الاستياء بين الموظفين المثقلين بأعباء أكثر فى العمل، ومن ثم، فقد أصبح لزاماً عليك الآن - أكثر من أى وقت مضى - أن تقوم بتوزيع أعباء

العمل بالتساوى بين الموظفين، فإذا كانت كمية العمل تتطلب من الموظفين قضاء مزيد من الوقت فى العمل، فإن أقل ما يمكنك القيام به هو التأكد من أن جميع الموظفين يسهمون بجهد متساو فى العمل الخاص بكل واحد منهم.

لا تنتظر حتى يأتى العمال كي

يشكوا إليك من عدم توزيع أعباء

العمل بالتساوى، وإنما سارع أنت بالمبادرة فى هذا، وذلك بأن تقوم بنشر مذكرة توضح فيها أنك لا ولن تتسامح فى عدم المساواة، وأنت تتوقع من الجميع أداء ما طلب منهم، لن يقلل هذا من مقدار العمل الإجمالى، لكنه سيقضى على شعور الموظفين بالاستياء من العمل الإضافى.

### المهمة

دون هذا القول المأثور المنقول عن السير "ولتر بيلبي"، "إن صاحب العمل بصفة عامة يحصل على الموظفين الذين يستحقهم".

### الخلاصة

إن نجاح عملك يعتمد على كل موظفيك المستعدين لقبول التحدى كل يوم.

# ٤٧

## لا تقلل من شأن مدرائك

عندما وافق "جوش" على أن يتولى منصب إشراف مؤقت، طلب منه رئيس القسم أن يضغط على أحد مندوبى المبيعات الكبار: كي يسلم تقازير

## كارى ماسون - درافين

النفقات الخاصة به فى الموعد المحدد، وكان هذا البائع مشهوراً بتأخيره فى تسليم النفقات؛ مما كان يجعل القسم المالى يتقدم بالشكوى إلى رئيس القسم، وفى نفس الأسبوع الذى تلقى فيه "جوش" التعليمات بالتحرك، اتصل بالبائع، وحثه على أن يبذل قصارى جهده حتى لا يتأخر، وفى اليوم السابق لليوم المحدد لتسليم تقارير النفقات اتصل به مرة ثانية، وذكره بالموعد النهائى، فأنهاى البائع المكالمة الهاتفية غاضباً، واشتكى للرئيس بأن "جوش" لحوح، فطلب الرئيس منه بأن يتمهل، فتوقف "جوش" عن إلحاحه.

إن تأييدك هو أفضل ما يحتاج إليه المديرون منك فى حوارهم مع أى موظف مثير للمشكلات؛ لأن ذلك

<b>المهمة</b>	الموظف إن شعر بتمزق فى موقفك، فسوف يحاول استقلال ذلك، إنك عندما تقلل من شأن مدرائك فإنك بذلك تمكّن الموظفين المثيرين للمشاكل بأن يتمادوا فى أعمالهم.
إن كان لدى أحد مدرائك اجتماع مع موظف مثير للمشكلات فقم له الدعم.	

### الخلاصة

إذا عهدت إلى مدرائك بخطة، فقدم الدعم لهم فى تنفيذها.



# ٤٨

## لا تنس الاهتمام بالموظفين الآخرين

إن الموظفين المثيرين للمشاكل يشبهون إلى حد ما العجلة التي تحتاج إلى

تشحيم، والمراد بالتشحيم هنا هو

انتباهك، فقد تبذل تركيزاً كبيراً

على حل مشكلات هؤلاء الموظفين،

لدرجة أنك تنسى قيادتك للشركة

كلها، وحتى إذا انتهى بك المطاف

إلى طرد الموظف المثير للمشكلات،

فينبغي الحفاظ على سير العمل

بشكل طبيعي قدر استطاعتك - إلى أن تقوم بطرده - وأثناء تلك الفترة

الشاقة ذكر نفسك بمسئولياتك نحو بقية طاقم العمل، ومن ثم يجب عليك

أن تبذل قصارى جهدك لكي:

◆ تخلق بيئة تزدهر فيها الإنتاجية والإبداع.

◆ تكون حارساً يقظاً لمعنويات الموظفين.

◆ تبدي تقديرك للعمل الجيد.

◆ تبدي شكرك لأصحاب المبادرة.

◆ تشكر الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم في الأوقات

المضطربة.

◆ تخلق بيئة عمل تتسم بالعدالة.

## كارى ماسون - درافين

إن لبعض الموظفين حضوراً باهتاً جداً، قد يدفع للاستخفاف بهم، وعليك أن تتجنب ذلك.

### الخلاصة

رغم أن الموظفين المثيرين للمشكلات يدفعونك لوضعهم في بؤرة تركيزك وانتباهك، إلا أن هناك موظفين آخرين ينبغي عليك الاهتمام بهم أيضاً.

# ٤٩

## النجدة ! كيف السبيل إلى محام جيد؟

قبل أن يقوم متسلقو الجبال بالإقدام على تسلق قمة إيفرست، فإنهم يستعينون بمساعدة أبناء التبت، فهم بمثابة المرشدين المحنكين الذين يساعدون متسلقى الجبال على التغلب على المنحدرات الحادة، والصدوع العميقة.

<b>المهمة</b>	عندما يصبح مناخ العمل سيئاً
إليك هذا التعريف الجدير	بسبب مشكلات الموظفين؛ فإنك
بأن يتنكره المرء: "الدعوى	قد تحتاج إلى أحد المحامين ليكون
القضائية هي آلة تدخل فيها	بمثابة مرشد لك، فإذا كنت تريد
بقرة لتخرج منها سجقاً".	القيام بفصل أحد ترتاب في ارتكابه
الكاتب "أمبروز بيرس"	لسرقة، أو كنت تشعر بأن أحد
	المديرين يحتاج إلى تدريب خاص

بالتحرش الجنسي، فيجب عليك في حالتك هذه استشارة أحد المحامين.  
إن أفضل طريقة للعثور على محام جيد هي نفس الطريقة التي تعثر  
بها على أي خبير آخر جيد، إنها طلب أرقام المصادر، فاطلب من أصحاب  
الأعمال الآخرين ترشيحات بهذا الخصوص، يقترح "ستيفن. دي. شتراوس"  
مؤلف كتاب "المرشد الكامل في المشروعات الصغيرة: كل ما يجب عليك  
معرفته لتنجح في مشروعك الصغير" أن تطرح على العميل المرشح أسئلة  
استكشافية، فاسأل إن كان ذلك المحامي قد حقق نتائج جيدة. ومدى  
إمكانية الوصول إليه، ومدى معقولية أجره، وعمن يتولى القيام بالعمل، هل  
هو المحامي ذاته؟ أم هم مساعدون أقل خبرة منه؟ وحين تشعر بأنه لم يعد  
أمامك من خيار، أو حين تستشعر الشك في قانونية خياراتك، وجب حينئذ  
أن يكون لديك محام جيد، ويكون على رأس فريق حل النزاعات لديك.

### الخلاصة

قبل أن تقدم على عمل خطير، ابحث لك عن مرشد.



## إلى برنامج مساعدة الموظف

إن بعض المشكلات المتعلقة بشؤون الموظفين سوف تفوق قدرتك على  
معالجتها، ولكن إن كنت تريد بقاء أحد الموظفين مع إخماد سلوكه المدمر،  
فعليك أن تلجأ إلى برنامج مساعدة الموظف كخطوة تالية، فعندما توفر  
لموظفك هذه الميزة، فإنك بذلك تسهل عليهم الاتصال بخبير يستشيرونه  
في الأمور الأكثر خصوصية.

<b>المهمة</b>	يقول "جون بوتزير"، وهو إخصائى نفسى فى علم النفس الصناعى، ورئيس مؤسسة فرستيب المحدودة، وهى شركة استشارات مقرها "بروسبكت" بينسلفانيا: "إن الهدف هو حماية الموظف الجيد، والحفاظ على خصوصياته"، ويستطرد "بوتزير" قائلاً: "ارجع
انشر رسالة على موقعك الإلكتروني توضح فيها بالتفصيل مزايا الاتصال ببرنامج مساعدة الموظف الخاص بالشركة.	إلى قسم الموارد البشرية لكى يقوم بتوجيه الشخص المقصود إلى برنامج مساعدة الموظف؛ وذلك نظراً لأن العاملين فى هذا البرنامج قد تم تدريبهم فى العادة على معالجة المشكلات المتعلقة بشئون الموظفين، وإن لم يكن لديك قسم للموارد البشرية، فعليك أن تعين مشرفاً، ولكن عليك أن توضح له بأن الحفاظ على السرية يأتى فى المقام الأول".

عندما تطرق موضوع طلب الاستشارة النفسية مع الموظف، عليك أن تجعل حوارك منصباً بشكل كامل حول تأثير سلوكيات الموظف على نتيجة عمله، فهذا هو السبب الرئيسى الذى يجعلك تتشدد له المساعدة.

يقول "بوتزير": "إن الأمر يبدأ بمناقشة الأداء، فإن لم تكن هناك مشكلة تتعلق بالأداء، فليس من شأنك التدخل من الوجة الفنية".

### الخلاصة

أضف برنامج مساعدة الموظف إلى مجموعة أدواتك للتعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل.

# ٥١

## امنح نفسك راحة

إن العديد من الشركات تمنح موظفيها فترات للراحة؛ لتعرفتها بأهمية حصول الموظفين على قسط من الراحة لأبدانهم وعقولهم، وأنت أيضاً، عليك أن تحصل على قسط من الراحة تحافظ على توازنك، لاسيما في مكابدة يوم مشحون بالمشكلات المتعلقة بشئون الموظفين.

إن الحصول على قسط من الراحة أثناء اليوم هو بمثابة فكرة يصعب على أصحاب المشروعات الصغيرة - ذوى المسؤوليات الكبيرة - تقبلها؛ ولذا نجد العديد منهم يولى اهتماماً بالعمل أكثر من اهتمامه بنفسه.

**المهمة**  
اختر وقتاً من كل يوم تحصل فيه على خمس دقائق للتأمل داخل مكتبك .

يقول "جيم كلايتور"، و"كولين كونتريرز" في كتاب *Build the Life You Want and Still Have Time to Enjoy It*: "إن البعض منا قد اعتاد على العمل في حالة من القلق، لدرجة أن مجرد محاولة الاسترخاء تسبب لهم الشعور بالقلق".

تعرف على تجربة بعض المدراء التنفيذيين الذين يديرون عمليات كبرى، اذهب إلى أحد المكاتب، أطفئ الأنوار، ثم استلق لبرهة، امنح نفسك فترة راحة لمدة ١٥ دقيقة، لا تفكر فيها بشيء يتعلق بمشكلاتك (بشكل مؤقت) لكي لا تنهار.

### الخلاصة

فى بعض الأحيان تكون أفضل طريقة للتعامل مع التشويش فى جهاز التلفاز هى إغلاقه.

# ٥٢

## ضع حداً للاختلاس ولو بمقادير يسيرة

لقد أدينت كاتبة حسابات شغوفة باليانصيب - اختلست ٢,٢ مليون دولار من شركة طبية - وقد تمكنت من اختلاس أموال رئيسها لمدة تزيد على الثلاث سنوات؛ لأنها كانت كاتبة الحسابات الوحيدة.

من الشائع فى المشروعات الصغيرة أن يتم إسناد عمليات رئيسية إلى شخص بمفرده؛ ولهذا فإن تلك المشروعات تصبح فريسة سهلة للمختلسين من داخلها، فغالبا ما يضع أصحاب هذه المشروعات ثقتهم المفرطة فى شخص ما، أو	المهمة
تحدث مع موظفيك عن العاقبة النهائية والحتمية للسرقة .	

أنهم ينهمكون فى إدارة أعمالهم بالقدر الذى ينسون معه أن يولوا اهتمامهم بإجراءات ضد أعمال السرقة. فعلى الرغم من أن معظم الموظفين يتسمون بالأمانة، فإنه يتحتم عليك التأكد من وقاية مشروعك من القلة غير الآمنة. وتقتصر الإدارة الأمريكية للمشروعات الصغيرة بعض الإجراءات القليلة والبسيطة، وهى أولاً: توزيع المهام الرئيسية؛ كعمليات الجرد، والحسابات،

على العديد من الموظفين. ثانياً: وضع برامج لتوعية الموظفين؛ لكن يستطيعوا من خلالها مساعدتك على اكتشاف وقائع السرقة. ثالثاً: وضع سياسة واضحة حول الجريمة والعقاب.

بفض النظر عن الإجراءات التي سوف تأخذها على نفسك، انظر إليها بوصفها إجراءات مكملة لأسلوب الحذر التقليدي الجيد.

### الخلاصة

لا تدع الثقة تلهك عن الحذر.

# ٥٣

## نوع خطط عملك

أحياناً ما يأتي رد أحد المشرفين على مشكلات الموظفين المتشابكة متمثلاً في الاستسلام، وهذا الاستسلام يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين تطلق عليها شركة "فايتلسمارتس" "فوق النقد"، لقد وجدت الشركة التي تعمل في مجال التدريب - في استبيان أجرته مؤخراً - أن هناك ٩٣% من الموظفين يعملون مع "واحد ممن هم فوق النقد"، وهؤلاء هم الزملاء الذين بمقدورهم الاحتفاظ بوظائفهم على الرغم من سلوكهم السيئ، وأدائهم المتدنئ.

في الشركات التي تتم إدارتها بدقة تتم إعادة المنتج السيئ أو التخلص منه، فإن لم تكن مستعداً بعد لوقف خسائررك الناتجة عن العمل مع موظف متدنئ الأداء، أو مثير للمتعاب، فسوف تضطر إذن إلى الاستمرار في العمل - إلى جوار ذلك الموظف - إلى أن تتلاشى المشكلة، والافسوف يفهم الآخرون أنك تسمح بالوساطة، وإن لم تُجد الحوادث الحادة في دفع

الموظف نحو الالتزام بالعمل فى مواعيده النهائية المحددة، أو لم تُجد معه سياسة التحفيز، أو تنفيذ العمل وفق سجل للأداء، فإن تعيين مرشد خاص للعمل معه ربما يجدى فى التخلص من المشكلة، إن الحل موجود فى قيامك بطرد الموظف من العمل، ولكن إلى أن يحين هذا الوقت ينبغى عليك الاستمرار فى البحث عن الحل.

### المهمة

استخدم القول المأثور  
التالى للتحفيز: "حيث وجد  
العقل المتفتح وجد العائق".  
— المخترع  
"تشارلز كيترينج"

### الخلاصة

إن استراتيجيات التعامل مع الموظفين مثل خطط العمل،  
تحتاج فى بعض الأحيان إلى تجديد.

# ٥٤

## اقترح عادات عمل أفضل

لو افترضنا جديلاً أن اليوم اتسع ليكون خمساً وعشرين ساعة، فالغالب أن الناس ستقدم على تبديد تلك الساعة الإضافية هى الأخرى، إن العامل الأمريكى يضيع فى المتوسط ساعتين من ساعات العمل الثمانى اليومية، جاء ذلك وفقاً لاستطلاع أجراه موقع Aol/Salary.com وهذا المعدل



**المهمة**  
اطلب من موظفيك  
المميزين الإسهام بأفضل ما  
لديهم من أفكار لإدارة الوقت  
من خلال عرضها بالرسالة  
الإخبارية الخاصة بالشركة، أو  
على موقعها الإلكتروني.

يبلغ ضعف ما يتوقعه أصحاب  
المشروعات، جدير بالذكر أن هذا  
الوقت الضائع لا يشمل وقت الغداء،  
أو فترات الراحة.

إن بعض الموظفين يعانون  
من مشكلة تنظيم وإدارة الوقت،  
وهؤلاء لن يتحسنوا إلا بمساعدتك،  
إنك بحكم موقعك أجدر بتقديم  
المساعدة؛ لأن العديد من رجال  
الأعمال يارعون في إدارة الوقت،

وينبغي عليهم أن يكونوا كذلك. أعط مضيئى الوقت لمحات عن كيفية تقسيم  
المشروع إلى أجزاء يمكن إدارتها وتحديد مقدار الوقت الذى يحتاجون إليه  
فى كل مرحلة، إن ذلك يمثل استراتيجية رائعة لمساعدة الموظفين على توقع  
الكيفية التى سيبدو عليها المشروع فى المستقبل، بهذا يتجسد الوقت أمامهم،  
وحين تنتفى عن الوقت هلاميته يصعب تضييعه هباءً كل يوم.

### الخلاصة

استمر موظفيك من خلال تقديم مهارات إدارة الوقت لهم  
بانتظام.

# ٥٥

## وفر للموظفين مزيداً من التدريب

إن العديد من الشركات تتحدث عن أهمية الخدمة الجيدة للعملاء، ولكن الكثير منها يفشل فى إطلاع موظفيها على أسرارها، وغالباً ما يقف الموظفون عديمو الخبرة فى مراحل الاحتكاك الأولى بالعملاء.

اطلب من أقربائك اختبار خدمة العملاء لديك، ربما تأتى النتيجة غير مرضية لك، وربما يتوجب عليك الاعتراف بأن موظفيك يحتاجون إلى تدريب للنهوض بخدمة العملاء إلى مستوى أعلى،

### المهمة

أحضر مدرباً لقسم خدمة العملاء لمدة يوم.

تقول صحيفة "وول ستريت جورنال" إن بعض البنوك ومتاجر السيارات المهتمين بتحسين خدمة العملاء قد أرسلوا موظفيهم إلى معسكرات تدريبية مقدمة من فنادق راقية مشهورة بخدماتها الممتازة.

وربما يكون موظفوك أيضاً بحاجة إلى بعض التدريب الخارجى. إن خدمة العملاء لن تحل محل المنتج الجيد، ولكنها ستسهل شراء العملاء لمزيد من المنتجات الجيدة.

### الخلاصة

يجب أن يكون لديك خدمة عملاء جيدة.

# ٥٦

## لا لردود الأفعال المفاجئة

يقسّم علماء النفس تفاعلاتنا إلى فئتين واسعتين هما: الاستجابات، وردود الأفعال، فالاستجابة عبارة عن سلوك متعمد ومدروس، أما رد الفعل فهو إجراء مفاجئ ويفتقر إلى التفكير والتروي، ويؤدي رد الفعل إلى الأسف والندم ولا يقدم حلاً؛ فتوجيه الإهانات الاندفاعية لموظف مزعج هو رد فعل مفاجئ، ولكن تذكيره بأنك تنتظر منه سلوكاً مهنيّاً احترافياً على الدوام هي الاستجابة.

<p><b>المهمة</b></p> <p>استرجع في ذهنك بعض المواجهات الصعبة مع الموظفين، وانظر إلى مدى كانت أفعالك عبارة عن استجابات وليست ردود أفعال.</p>	<p>إن رد الفعل يرسخ الوضع الراهن، في حين أن الاستجابة تعد بمثابة عامل تغيير؛ وينتج عنها التوصل إلى رؤية ثاقبة.</p> <p>يقول الناشر ورجل الأعمال "مالكولم فوربس": "إن أفضل الرؤى هي التأملية منها؛ ولذا عليك أن تتمهل وتأخذ نفساً عميقاً لتكون إجراءاتك استجابات وليست ردود أفعال.</p>
--	--

### الخلاصة

سوف تترك انطباعاتك دائماً إن تعاملت مع أي مشكلة بأسلوب الاستجابة وليس رد الفعل.

# ٥٧

## هل للعلاقات الغرامية تأثير سيئ على العمل؟

لقد أرادت إحدى رئيسات العمل المستبدات أن تحرم موظفيها من

الشراب أثناء مأموريات العمل، حتى بعد الانصراف، فكتبت لتستعلم عما إذا كانت سياستها قانونية أم لا، وكان القرار ينطوي على المخاطرة؛ لأن بعض الولايات لديها قوانين تمنع أصحاب الأعمال من التدخل فى الشؤون الخاصة لموظفيهم بعد أوقات العمل.

### المهمة

أدرج المناقشات الخاصة بعواقب العلاقات غير الشرعية في تدريبات الحساسية الخاصة بالمديرين .

ولكن ما يحدث داخل العمل أمر آخر، فالاعتبار الأول لأى سلوك تراه غير مقبول هو مدى تأثير ذلك السلوك على العمل من عدمه، فالموظف والموظفة التى تجمع بينهما علاقة غرامية ربما لن يكونا مصدر قلق، ولكن المدير الذى ينخرط فى علاقة مع موظفة، لاسيما إن كانت تلك العلاقة غير شرعية، قد تمثل مصدر إلهاء للعمل؛ لأن ذلك المدير سيصبح محور أحاديث النميمة المتواصلة، وسوف ينظر الموظفون إلى أى شىء يقوم به نحو معشوقته على أنه محاباة، وإذا تخلى ذلك المدير عن تلك الموظفة، فإنها ربما تستشيط غضباً لحد اتهامه بالتحرش الجنسى.

إن لم تكن لديك أيضاً سياسة ضد المواعدة، وهو ما ينطبق على ٩٠٪ من الشركات - وفقاً لموقع التوظيف الإلكتروني vault.com - فيجب عليك الإسراع باتخاذ إجراء قبل أن تتعارض أى علاقة مع العمل.

الخلاصة

لن تستطيع قتل الحب، ولكنك تستطيع تحسين السلوكيات  
الغرامية في مكان العمل.

# ٥٨

## معالجة النهايات السيئة للعلاقات الغرامية بين الموظفين

إن إنهاء علاقة غرامية على نحو سيئ يمكن أن يحوّل أفضل الموظفين انصباطاً إلى موظفٍ مثير للمشكلات، فربما شن عشيقان كانت بينهما علاقة سعيدة - حرباً شرسة ضد بعضهما البعض داخل المكتب، وستضطر حينئذ للتوسط بينهما، حاول أن يكون دورك بسيطاً، وذكرهما بلوائح التعامل داخل مكان العمل، ولكن إن ثارت المشكلة على الملأ، فذكرهما بأنك لن تتسامح مع السلوكيات غير اللائقة، ولكن كن حنوناً قدر الاستطاعة؛ لأن

### المهمة

أعد توزيع قانون السلوكيات

الخاص بشركتك - على

الموظفين الذين يتواعدون،

حينما ترى أن وقت ذلك قد

حان.

إنهاء العلاقة الغرامية يخلف شعوراً بالحزن والأسى العميق، ولكنك في النهاية مطالب بإدارة العمل وعدم السماح لقصة غرام فاشلة أن تشوش على سيره.

وإذا كان كلاهما جيداً في عمله، وتريد الاحتفاظ بهما فحينئذ

ربما سيتعين عليك اتخاذ الخطوة الأكثر قسوة، والتي تتمثل في إبعادهما عن العمل في فريق واحد. وعليك أن تعامل كليهما على قدم المساواة دون أن تحابى طرفاً منهما على الآخر، وربما يحاول أحدهما دفعك للوقوف بجانبه، ولكن عليك ألا تنساق وراء ذلك.

### الخلاصة

لا تدع المشكلات الشخصية لأى موظف تتل من عمالك.

# ٥٩

## التعامل مع الموظف الذى لا يلتزم بالزى الرسمى

لقد حاولت بعض الشركات منح موظفيها مزيداً من الحرية فى ارتداء الملابس أثناء العمل أيام الجمعة، فيما سُمى "جمع الملابس غير الرسمية"، غير أن بعض الموظفين تمادوا فى ذلك، حتى قامت شركاتهم بإلغاء ذلك الإجراء الخاص بالحرية النسبية فى ارتداء الملابس.

وقد قامت مؤخراً شركة "نيسنوايد إنشورانس" بمراجعة قانونها الخاص بالملابس؛ لكى تحرم ارتداء البلوزة الكاشفة للخصر، والـ "تى شيرت"، والصندل، هذا وفق ما ذكرته صحيفة "وول ستريت جورنال"، وقامت شركة تأمين

### المهمة

استعن بخبير فى المظهر،  
ليقدم نصائحه للموظفين حول  
كيفية ارتدائهم للزى باحتراف،  
واجعل الحضور اختيارياً.

قومية كبرى أخرى. بتشديد قيود ارتداء الملابس، لدرجة أن موظفى قسم خدمة العملاء - الذين لا يتعاملون مع العميل وجهاً لوجه - غير مسموح لهم بارتداء الحذاء الرياضى المصنوع من القماش.

من حقل أن تطالب الموظف بارتداء الزى الخاص بالعمل لى تعكس البيئة المهنية، ويجب أن تكون أهدافك هذه متصوصاً عليها كتابة فى لائحة السلوك، ويجب توزيعها على الموظفين، وينبى أن توضح المخالفات والعقوبات بعبارات لا لىس فيها، وتجنب الشروط المفرطة التى تتعارض مع الحقوق المدنية للموظفين الذين يرتدون ملابسهم وفقاً لتقاليد دينهم أو ثقافتهم، ومع هذا ستظل تجد كثيراً من المناورات المعيقة لظهور موظفيك فى هيئة المحترفين، والتى ينبى عليهم أن يظهروا بها.

#### الخلاصة

تأكد من أن صورة العمل فى حالة جيدة.



#### تنبيه الشاردين

أنا عضوفى مجموعة تأمل، وهى تتبنى مهارات نموذجية فى إدارة الوقت، ودائماً ما تبدأ جلسات المجموعة فى تمام الثامنة صباحاً. فيضطر المتأخرون إلى الانتظار فى الردهة إلى أن تصل المجموعة من فقرة السير التأملى. تلك هى القواعد التى لا مجال فيها للعبث.

<b>المهمة</b>	إن الموظفين الذين يعتادون
اجعل من عاداتك بدء	الوصول إلى الاجتماعات بعد
الاجتماعات وإنهاءها فى	موعدهما، ينبغى أن يجدوا الاجتماع
الوقت المحدد.	فى حال انعقاد، وليس مؤجلاً فى
	انتظار قدومهم، وهؤلاء المتأخرون
	يجب ألا نكافئهم بإعادة خلاصة
	ما فاتهم، وإذا كان من المقرر لهم

التحدث فى بداية الاجتماع، فعليك الانتقال إلى النقطة التالية بجدول الأعمال، وعندما يصل المتأخرون أبقيهم منتظرين حتى ينتهى الاجتماع لكلمتهم، إن الإحراج الناشئ عن مثل هذا التصرف الأخرق من جانبهم ربما يصبح بمثابة التنبيه الذى يحتاج إليه هؤلاء الشاردون.

#### الخلاصة

أوقات بدء الاجتماعات يجب ألا تؤجل حتى وصول المتأخرين.

# ٦١

## استخدم تقرير الكفاءة كأداة تحسين للموظفين المشيرين للمشكلات

فى بدايات حياتى المهنية، عملت لدى شركة لديها قاعدة بسيطة للتقييم، وهى أنه ليس للمشرفين أن يستخدموا تقرير الكفاءة لعرض مشكلات الأداء التى تحدث لأول مرة، إن هذه القاعدة جعلت تقرير الكفاءة يبدو بعيداً عن الهجوم والانتقاد، وقريباً من كونه إطاراً للتحسن.



إن العديد من المشرفين يستخدمون تقرير الكفاءة كمسلاح للنيل من الموظفين المشيرين للمشكلات، إن شعور هؤلاء المشرفين بالإحباط يمكن تفهمه، ولكن من الواضح أن للمشرفين الذين يستخدمون تقرير الكفاءة مدخلاً لانتقاد وتوبيخ الموظفين - يتجاوزون بهذا القواعد المهنية

الصائبة؛ وذلك لأن تقرير الكفاءة يجب أن يكون بمثابة إلهام للموظفين لتحسين أدائهم.

ولذا عليك أن تسمح للموظفين بالرد على تقارير الكفاءة الخاصة بهم. اقرأ تقرير الكفاءة الذي يقدمه المدير، وفي الوقت ذاته اقرأ تقرير الكفاءة الذي يقدمه الموظف، فإن ارتببت في أن المدير يستخدم تقرير الكفاءة كوسيلة للانتقام من الموظف، فعليك أن تذكره أو تذكرها بالفرض الأصلي من تقرير الكفاءة.

### المهمة

اطلب من قسم الموارد البشرية القيام بإجراء ندوة لمدة نصف يوم حول كيفية كتابة تقرير الكفاءة، أو استنم أحد المدربين لأداء ذلك.

### الخلاصة

يجب ألا يعرض تقرير الكفاءة شيئاً لم يسمع به الموظف.

# ٦٢

## حذر الموظفين ذوى الاستخدام السيئ للحاسب الآلى والبريد الإلكتروني

فى خلال أسبوع واحد فقط، قام أكثر من ٧٧٠٠ عامل بوزارة الداخلية الأمريكية بأكثر من مليون زيارة لمواقع إلكترونية للتسليه والمزادات، وذلك على الرغم من منع مثل هذه الممارسات، وقد أدى الوقت الذى تم قضاؤه بالدخول إلى هذه المواقع إلى إضاعة ٢٠٠٠ ساعة إنتاجية فى أسبوع واحد فقط، وهو ما يؤدي إلى احتمال إهدار ما يزيد على ١٠٠٠٠٠ ساعة إنتاجية سنوياً، جاء ذلك وفقاً لتقرير فيدرالى عن ذلك الاستعمال السيئ.

إن تلك النتائج تعد تذكيراً بأن استخدام شبكة الإنترنت أصبح سلاحاً ذا حدين، إن استخدام الإنترنت يدعم العمل، ولكنه فى الوقت ذاته قد يشتم الانتباه عنه.

ومن ثم، على سياستك أن توضح مدى الخطر الذى يتعرض له العمل

<b>المهمة</b>	من زيارة الموظفين للمواقع غير
أرسل مقالات من حين	المسموح بها أثناء العمل وعواقب
لآخر على موقع الشركة حول	ذلك، فمن الممكن استغلال شركتك
التكاليف الباهظة للاستخدام	فى أغراض التحرش الجنسى،
السيء للإنترنت .	ومن الممكن أن يطعن بها الجمهور
	لدخول موظفيها على موقع إباحى
	من خلالها أجهزتها.

إن بعض أصحاب الأعمال

يحرمون - تماماً - استخدام الحاسب الآلى فى غير أغراض العمل، حتى أثناء

فترة الغداء، وهناك آخرون يسمحون باستخدام "المنفصل"، لكن عليك أن تضع سياسة معقولة بالنسبة لذلك في عملك، ويجب عليك ألا تعاقب جميع الموظفين بسبب قلة من الموظفين السيئين، واستعن بمساعدة طاقم الموظفين العاملين بقسم تكنولوجيا المعلومات، أو قم بتعيين أحد المتخصصين ليراقب نظامك، وما يقع من انتهاكات لسياستك.

### الخلاصة

ضع رقابة محكمة على مسيئى استخدام الإنترنت، وذلك بوضع سياسة تجاه ذلك وتنفيذها.

## ٦٣

### اقض على محاباة المديرين فى مهدها

غالباً ما تؤدي المحسوبية إلى استخدام أشخاص غير أكفاء للعمل، وأحياناً ما تؤدي إلى عواقب سيئة. لم يكن لدى "مايكل براون" - المدير السابق للوكالة الفيدرالية لإدارة الأزمات - خبرة كبيرة فى مجال إدارة الطوارئ عندما تولى زمام الأمور بالوكالة، فقد رشحه سلفه - وصديقه فى ذات الوقت - لرئاسة الوكالة، ولكن "براون" قدّم استقالته إثر الانتقاد العنيف الذى تم توجيهه لجهود الإغاثة التابعة للوكالة فى أعقاب إعصار كاترينا.

إن مدراءك ربما يتوقعون إلى تطويق أنفسهم بالموظفين الموالين لهم وبأصدقائهم القدامى، وهذا ليس إجراءً خاطئاً فى حد ذاته، مادام يعزز أهدافك العملية فى العثور على الشخص الأفضل لتولى الوظيفة، ولكن إذا

كانت تلك الآراء الضيقة تقف عائقاً أمام العثور على أكثر الأشخاص كفاءة، فعليك حينئذ أن تطلب منهم أن يتوسعوا فى اختياراتهم، وعندما يُوصون بترشيح أحد للوظيفة، عليك أن تقيّم اختياراتهم، وتقارن بينها وبين ترشيحات أخرى أجرى أصحابها مقابلات شخصية

للحصول على الوظيفة، فينبغى عليك أن تميل للموهبة وليس للمعرفة الشخصية.

### المهمة

عندما يرشح المدير صديقاً له للحصول على وظيفة، اطلب منه تقديم مرشحين اثنين ليس له علاقة بهما.

### الخلاصة

تأكد من أن المحسوبة لا تقسد إجراءات التوظيف لديك.

# ٦٤

## تخلص من المدير المتعسف

إن المدراء التنفيذيين - من أصحاب الرؤى - لديهم أهداف واضحة، ولديهم أيضاً تصورات واضحة عن نوعية المدراء الذين يريدون منهم تنفيذ تلك الأهداف.

بعد أن تولت إحدى المديرات رئاسة أحد الأقسام بشركة اتصالات ضخمة - سارعت إلى إجراء مقابلات شخصية مع جميع الموظفين لتحديد مشاكلهم، فتكرر ذكر اسم إحدى المشرفات السيئات مراراً وتكراراً، لقد عرفت تلك

<b>المهمة</b>	المشرفة بميلها للتخريب، فحينما تكون غاضبة تخرج تاركة للآخرين عملها لكي يقوموا به، وكانت تجبرهم على حضور الاجتماعات نيابة عنها دون إطلاعهم على موضوعاتها، ودائماً ما كانت تلوم الآخرين على أخطاء تكون هي التي ارتكبتها.
اعقد جلسات "فنجان قهوة مع المدير" من حين لآخر، لكي تسأل الموظفين عن مشاكلهم.	

وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقابلات الشخصية سارعت رئيسة القسم إلى نقل تلك المشرفة إلى موقع آخر غير إداري، وهذا الأمر قد حاز رضا كل من يعمل معها.

إن المدير السيئ يمكنه أن ينقل عدواه إلى الموظفين؛ كالغياب، والإنتاجية المنخفضة، والاستبدال المتزايد للعمال، والاستياء المكبوت، أعد تمرکز هؤلاء، أو اصرفهم نهائياً.

#### الخلاصة

إن القيام بعمل جرد لمشروعك يجب أن يشتمل أيضاً على تقييمك لمدراكك.

# ٦٥

## عندما يطلب الموظفون اقتراض مال

اقترضت إحدى الموظفات عدة آلاف من الدولارات من رئيسها فى العمل، وقد وافق على أن يأخذ ٥٠ دولاراً من أجرها كل أسبوعين، غير أنه سرعان ما نقد صبره بقسط السداد، فقرر من جانبه أن يستقطع ٦٠٠ دولار من كل راتب، فجاءت إلى تلك الموظفة ساخطة لتسألنى عما

### المهمة

عندما يطلب أحد الموظفين اقتراض مال فلا تمنحه قرضاً، ولكن أطله إلى البنوك التى تعرض أفضل الشروط للاقتراض.

إذا كان ذلك الاستقطاع قانونياً أم لا، ولم يكن كذلك، فوفقاً لقوانين ولايات عديدة، يجب على صاحب العمل أن يحصل على إذن كتابى من الموظف قبل تحصيل استقطاعات، باستثناء الضرائب.

على الرغم من أن النوايا المبدئية لصاحب العمل كانت حسنة، إلا أن شعوره بالإحباط قد تغلب عليه، وبالنسبة للموظفة، فقد تحوّل ذلك الرجل فى عينيها من كونه مدير بنك صديقاً إلى لص كبير، وعزمت على اتخاذ إجراء قانونى ضده، إن كلاً من صاحب العمل، والموظفة كان يتبغى عليهما الانتباه إلى النصيحة السديدة القائلة: "لا تقرض، ولا تقترض".

### الخلاصة

إن منح القروض للموظفين يجب ألا يكون جزءاً من أى خطة.



## لماذا يعد الاعتذار أمراً مهماً؟

"اجمع الأشياء التي اعتدت على الاشتباه فيها". هذه جملة مقتبسة من الفيلم الرائع "كازابلانكا"، وأحياناً ما تصبح تلك العبارة استراتيجية يعتمد عليها المديرون الفلاظ، فمن السهل الافتراض بأن هؤلاء الموظفين دائماً ما يكونون على خطأ عند وقوع هذا الخطأ؛ لأنهم غالباً ما يرتكبون الأخطاء، وأحياناً تخطئ أنت في هذا الظن، وفي هذه الحالة يتوجب عليك الاعتذار.

<b>المهمة</b>	في كتاب "العادات السبع للناس الأكثر فعالية" يصف خبير الإدارة "ستيفن كوفى" هذه الأخطاء على أنها تكون "سحباً من المخزون العاطفى"، وهذه الأخطاء غالباً ما يمكن تصحيحها باعتذار بسيط.
"الشجاعة فضيلة فى الأوقات العصيبة". أكتب هذا القول المأثور عن هيمنجواى على بطاقة صغيرة للاعتبار بها .	يقول "ستيفن كوفى": "حين تنفس عن شيء من المخزون العاطفى لدينا يتوجب علينا الاعتذار وبإخلاص، فالأخطاء الفادحة تتلاشى مع هذه العبارة المخلصة: لقد كنت مخطئاً...".

إن العديد من المديرين يؤيدون الفكرة القائلة بعدم جواز الاعتذار إطلاقاً، لاسيما لموظف مثير للمشكلات، إنهم يعتقدون خطأ بأن الاعتذار يظهرهم ضعفاء.

## كارى ماسون - درافين

والحقيقة أن عكس ذلك هو الصحيح، فالاعتذار يتطلب شجاعة كبيرة، وإن لم تستجمع شجاعتك فسوف تخلق لنفسك مشكلة أكبر، فربما تقلل من احترام الموظف لذاته فى الوقت الذى كان يحاول فيه تحسين أدائه، وربما يتساءل قائلاً: "ما الفائدة من ذلك؟".

### الخلاصة

إن الاعتذار يمنحك فرصة أخرى لترسيخ ما لديك من قيم.

# ٦٧

## ذكر الموظفين بتسلسل القيادة

لتسلسل القيادة أهميته فى مجال العمل؛ لأنه يمكن المدراء التنفيذيين من تحديد من ينبغى تحميله المسؤولية حال وقوع المشكلة، هذا على الرغم من أن تسلسل القيادة بالنسبة للموظفين المتمردين لا يعنى شيئاً، فهم على أية حال يهزءون بالسلطة، ولا يترددون فى تخطى مشرفيهم لينقلوا مشكلاتهم إلى المدير الأعلى، وأسلوبهم هذا من شأنه أن يشعر مشرفهم بأنه قد أصبح ضعيف السلطة.

إذا انتهك أحد الموظفين القواعد الرسمية وجاء إليك مباشرة بمشكلة ما، فذكره بتسلسل القيادة من خلال طرح سؤاليين: هل تحدثت مع

### المهمة

ذكر الموظفين فى أحد

الاجتماعات الإدارية بأن

مشرفهم يجب أن يكون أول من

يتصلون به عندما تواجههم

مشكلة ما.



مشرفك؟ وما النتيجة؟

ومع ذلك، فإن التسلسل الوظيفي يجب ألا يكون مفراطاً في صلابته، فإذا كان المشرف الوسيط الذي يشرف على الموظف متعسفاً أو غير فعال، فإن الموظف يجب - بكل الوسائل - أن يتم تشجيعه على تخطي تسلسل القيادة ليُجد مخرجاً.

### الخلاصة

لا تسمح لموظفيك المتمردين بإعادة ترتيب تسلسل القيادة.

# ٦٨

## اطلب من المدير أن يحصل على تدريب لتلطيف التعامل

كُتِبَتْ إلى امرأة أوقعها سوء حظها بالعمل مع مديرة كثيرة الصياح، فقد كانت تلك المديرة امرأة غير منظمة ومصابة بإدمان العمل، فكانت تصيح في الموظفين عندما لا يستطيعون البقاء في العمل حتى وقت متأخر، وكانت تصيح فيهم أيضاً عندما يطلبون منها مساعدة، وتصيح فيهم أيضاً لتحوز انتباههم، لقد كان الصياح منهجها في تطوير طاقم العمل لديها. وعلى الرغم من أن هذا السلوك التعسفي من جانبها جعل الموظفين يتركون العمل، فإن ذلك لم يضايقها، بل إنها كانت ترى حالات ترك الموظفين للعمل وسام شرف على صدرها، وكأن لسان حالها يقول: "انظروا، لست مضطرة إلى طردهم، فأنا قادرة على دفعهم إلى الاستقالة".

ويبدو أنه كان لهذه المديرية أقران كثيرون، ففى استطلاع حديث أجراه مركز "جالوب" على نحو مليون عامل - ذكروا أن المدير السيئ يأتى على رأس الأسباب وراء ترك العمل، لكنك إن وجدت مديراً يتعامل بعنف مع الموظفين فلا تقنع بعدم جدوى البحث عن مساعدة، اعقد اجتماعات مع طاقم الموظفين؛ لكى تعرض

المشكلات على الملأ، واختر بعضاً من الموظفين معك لتناول الغداء لكى تتعرف على ما يجرى فى الأقسام، فإذا اقتنعت بأن المدير هو محور المشكلة، فادعه لأخذ دورة تدريبية فى معالجة الغضب، أو تلطيف التعامل. إنك إن أنفقت الجهد والوقت الكافى للعثور على موظفين جيدين، فإن آخر ما تريده هو مدير يضيع هذا الجهد هباءً.

### المهمة

استخدم القول المأثور التالى كتبيان للحقيقة عند التعامل مع مدير عنيف، "دائماً ما يعتقد الرجل الغاضب بأنه يستطيع القيام بأكثر مما يستطيع".  
- "ألبرتودى بريمكا"

### الخلاصة

على المدير أن يقوم بالإدارة لأن يخاف، ويخضع للآخرين.

# ٦٩

بالمناسبة: "هذا من اختصاصك"

إن أحد أكثر العبارات انتشاراً والتي يمكن لموظف أن يتفوه بها هى قوله: "ليس هذا من اختصاصى"، فذلك مرظف منفصل تماماً عن شركته التى

يعمل بها، فمن يتبنى توجهها كهذا لن يكلف نفسه عناء الذهاب للرد على الهاتف، أو مساعدة أحد العملاء، فأولئك منهمكون في تحديد الأشياء التي لن يقوموا بها.

واحدي الطرق لاجتثاث تلك العبارات المدمرة للإنتاجية تتمثل في التأكد من إعطائك للموظفين توصيفاً مكتوباً لوظائفهم، إن الموظفين ذوى الضمائر الحية دائماً ما يسهمون بجهدهم في العمل طواعية، لكن أولئك الأقل تعاوناً، أنت بحاجة لتوضيح المهام المطلوبة منهم بعبارات واضحة لا لبس فيها، فإن كنت تريد موظفين ليس مطلوباً منهم الرد على الهاتف بين الحين والآخر، فعليك أن توضح

<b>المهمة</b>	ذلك في الوصف الوظيفي، وإن كنت تريد منهم البقاء لبعض الوقت في بعض الأيام بعد انتهاء وقت العمل الرسمي للمساعدة في الاهتمام بشئون العملاء الذين يأتون في وقت متأخر، فعليك حينئذ أن توضح لهم ذلك، وعليك أيضاً أن تدفع لهم
<b>ابحث عن المهام غير الواضحة المعالم، ثم أضفها إلى التوصيف الوظيفي.</b>	أجراً مقابل ذلك الوقت الإضافي. إن العديد من الشركات تتسبب في خلق نوعية الموظفين الذين يقولون: "ليس ذلك العمل من اختصاصي"؛ وذلك لأنهم يتهربون من دفع أجر مقابل العمل الإضافي لهؤلاء الموظفين، بل إن ذلك سيؤدي أيضاً إلى تدمير الموظفين الأكثر ولاءً.

راجع التوصيفات الوظيفية باستمرار، قم بتغييرها لتعكس أية واجبات إضافية قام بها الموظف، إن التوصيف الواضح للوظيفة يحافظ على الأمانة في تصرفك وتصرف الموظف حيال ما تستلزمه الاختصاصات الوظيفية، وهذا التوصيف الواضح سيمنحك الثقة لأن تقول: "لا، بل هو من اختصاصك".

راجع التوصيفات الوظيفية باستمرار، قم بتغييرها لتعكس أية واجبات إضافية قام بها الموظف، إن التوصيف الواضح للوظيفة يحافظ على الأمانة في تصرفك وتصرف الموظف حيال ما تستلزمه الاختصاصات الوظيفية، وهذا التوصيف الواضح سيمنحك الثقة لأن تقول: "لا، بل هو من اختصاصك".

### الخلاصة

إن أردت إنجاز مهمة معينة، فعليك أن تضعها فى إطار التوصيف الخاص بوظيفة معينة.



## لا تنخدع بشهرة الموظف

الموظفون اللامعون أناس ينبغى عليك الحذر منهم، فعلى الرغم من أنه بمقدورهم تحقيق النجاح لعملك، إلا أنهم، إن خرجوا عن سيطرتك، يمكنهم أيضاً أن يكونوا السبب وراء فشله، فالمدبرون اللامعون كانوا وراء ذلك النمو الكبير لشركة "إنرون"، ولكنهم - مع ذلك - كانوا هم أيضاً المسؤولين عن دمارها.

قد تُقدم - دون أن تدري - على إحاطة الموظفين اللامعين بهالة من التقديس والمعاملة الخاصة، وقد تنحى هذا المنحى ظناً منك أن أرقام مبيعاتهم المذهلة قد تعنى عصمتهم من أية عيوب أخرى، ونظراً لاقتناعك القوى بعصمتهم

من الأخطاء، فإنك ربما تتغاضى عن أى شكوى ضدهم، ومن جانبهم، فإن هؤلاء الموظفين اللامعين ربما يظنون أن "معاملة اللامعاس" التى يحظون بها تعنى أنهم لا يخضعون للسياسات المتبعة فى مكان العمل.

### المهمة

عندما تقيم الموظفين اللامعين، أجعل من بين أسس التقييم تعاملاتهم الشخصية.

إن هؤلاء الموظفين اللامعين الذين لا يقعون تحت طائلة المساءلة ربما يسيئون في تعاملهم مع الزملاء، وربما يحددون بأنفسهم ساعات العمل التي يعملونها، ويحددون إجازاتهم دون أدنى اعتبار لاحتياجات العمل. إن أفضل طريقة للسيطرة على موظفي "الطراز الأول" هي إخضاعهم لنفس القواعد التي تحكم "الموظفين العاديين". كفى الموظف اللامع عن عمله الجيد، ولكن ذكره أنه على الرغم من احتفاظه بمكانته الخاصة عندما يتعلق الأمر بالأداء، فإنه ليست له تلك المكانة حينما يتعلق الأمر بالقانون السلوكي للشركة.

### الخلاصة

إن العجرفة والتعالى لا يفيدان العمل على الإطلاق.



## اعرف متى توقف تزييف خسائك

إن فصل أي موظف أمر صعب، ولكن الأصعب منه هو الترحيب المستمر بموظف أخرق؛ فذلك تذكير لك بأن تدفع راتباً مقابل كفاءة معدومة.

<b>المهمة</b>	بعض النظر عن مدى الإمكانيات
راجع ملفات الموظفين	المحتملة لدى بعض الموظفين، وبغض
المثيرين للمشاكل لتتأكد من	النظر عن قدر المساعدة التي منحتم
أنك قد وثقت المشكلة بشكل	إياها، إلا أن عملهم لا يزال أقل من
جيد.	المستوى المطلوب، وكلما قباطات في
	فصلهم عن العمل، تزايدت الشكوك

## كارى ماسون - درافين

حول دوافعك حينما تتخذ قرار الفصل، وستضطر إلى الإجابة عن أسئلة من قبيل "بعد كل تلك السنوات، لماذا أصبح عملي مثيراً للمشاكل على نحو مفاجئ؟".

وإذا لم تكن قد أبلغت الموظف عن إخفاقاته بوضوح، أو لم يكن لديك التوثيق الكافى لتلك الإخفاقات، فإن طرد الموظف سيبدو تعسفياً؛ فالأشخاص غير الأكفاء هم غالباً آخر من تنظر إلى أخطائهم بعين الاعتبار.

إن الرئيس السابق، والمدير التنفيذى لشركة جنرال إليكتريك "جاك ويلش" قد قرر ذلك بوضوح فى تقرير إخبارى قائلًا: "مادام لم يتم التنويه عن الإخفاقات، فلن يتوقف صاحبها عن ارتكابها".

ولكن كيف يمكنك أن تتحدث بالأمر إن كنت قد وصلت إلى نقطة اللاعودة؟ أنصت إلى إحساسك الداخلى، واعتمد على التوثيقات الموجودة لديك، فإن وجدت توافقاً بينهما، فقد حان الوقت إذن للتنفيذ.

إن كان هدفك يتمثل فى الحصول على طاقم ذى تأهيل رفيع من الموظفين، فسينبغى عليك فصل قليل من الموظفين الذين يشكلون عائقاً؛ لكى تفسح المجال لمزيد من الموظفين الممتازين.

### الخلاصة

لا تتسرع فى طرد موظف مثير للمشكلات، ولكن بمجرد اتخاذك هذا القرار قم بتنفيذه على الفور.

# ٧٢

## لا تشجع مدمنى العمل

يعرّف القاموس كلمة مدمن العمل بأنه "شخص ذو حاجة نفسية قاهرة وقاسية للعمل"، لكن بعض هؤلاء المفرطين فى العمل أحياناً ما يكونون مدراء سيئين للغاية فى إدارة الوقت، فهم أحياناً يستمرّون فى العمل لساعات طويلة؛ لأنهم يهدرون أوقاتاً كثيرة أثناء ذروة أوقات العمل الرسمية، فهم يضيعون وقتاً طويلاً فى تناول الغداء، أو ينخرطون فى الحديث عن الأمور الاجتماعية لساعات طويلة، ثم يسرعون بعد ذلك لتعويض الوقت الضائع، بأن يظلوا فى العمل بعد انقضاء الأوقات الرسمية لإنهاء أعمال كان بمقدورهم إنجازها فى وقت مبكر، وإذا طلب أحد منهم تقريراً أثناء أوقات العمل الرسمية، فإنهم يصدّونهم زاعمين أنهم غارقون فيما بين أيديهم من مهام، وأنه يتحتم عليهم الاستمرار فى العمل لوقت متأخر لإنهاء أعباء العمل، إنهم ببساطة يعانون من آثار بغيضة ناجمة عن عدم الكفاءة.

### المهمة

اطلب من الموظفين الحصول على إذن قبل قيامهم بالعمل بعد انتهاء الأوقات الرسمية .

لا تطلق العنان لهؤلاء المفرطين

فى العمل، لاسيما إن لم تكن متأكداً

من السبب الذى وراء قضائهم لساعات طويلة فى العمل بعد الأوقات الرسمية، ولا تتهاون فى أنه ينبغى عليهم الالتزام بجدول مواعيد الشركة، لاسيما إن كان يجب عليك أن تدفع لهم أجراً مقابل ذلك الوقت الإضافى، بل والأكثر أهمية من ذلك، أنه يجب عليك أن تضرب المثل فى أن الكفاءة والتوازن بين العمل والحياة تفوق الإفراط فى العمل.

### الخلاصة

مصلحة العمل العليا لا تكون دائماً هي الهم الأكبر للمفرطين  
فى العمل.

## ٧٣

### ما الذى يعينى فى هذا؟

هناك العديد من القصص التى يموج بها عالم الأعمال فى هذه الأيام،  
تدور تلك القصص حول هؤلاء الساعين بجنون إلى خفض النفقات عن  
طريق تسريح الموظفين، حتى إن وظيفة الشخص الذى يقتصر عمله على  
"فصل الموظفين" أصبحت واسعة الانتشار وترتبط دائماً بالرغبة فى خفض  
النفقات بشدة.

بمقدور أى شخص أن يسعى لتقليل عدد العاملين، ولا يأتى ذلك دائماً  
بالنتائج المرغوبة، لكن ليس بمقدور أى شخص أن يدفع الشركة إلى النمو  
والريادة، فهذا يحتاج إلى مزيج من الموهبة والرؤية الثاقبة، ونقطة البدء  
فى هذه العملية هى طاقم الموظفين لديك، بالطبع يمكنك دائماً أن تفصل  
الموظفين الذين يعتمدون إلى إثارة المشاكل، إلا أن هناك خياراً أفضل، وهو  
أن تبذل استثمارك فيهم إلى أن تصل معهم إلى نقطة يصير الإصلاح معها  
مستحيلاً، وقد يدور بخلدك سؤال: "لماذا ينبغي على أن أفعل ذلك؟"، والإجابة  
هى: عندما تبذل استثماراً فى أى قطاع من الموظفين العاملين لديك، فإنك  
بذلك تزيد من فرص النجاح المتاحة لهم، وبالتالي تزيد من فرص النجاح  
المتاحة لك، وعلاوة على ذلك، عندما تصل إلى الكيفية التى يمكنك بها أن



**المهمة**  
 أكتب الجملة التالية في بطاقة صغيرة واجعلها أحد عوامل إلهامك: "القيادة هي فن دفع الآخرين للرغبة في تحقيق بعض الأمور، التي لديك يقين من أنه لا بد من تحقيقها".

تطور أوضاع موظفيك، تكون بذلك قد تفوقت على العديد من الشركات الأخرى.

تعد متاجر "ويجمان" - وهي إحدى سلاسل متاجر "روشستر" في نيويورك، والتي نالت سمعتها الأسطورية بسبب حرصها على خدمة العملاء - تعد أحد الأمثلة الرائدة التي أدركت قيمة استثمار المال من أجل تطوير أوضاع الموظفين لديها، ويعزو رئيسها "روبرت

ويجمان" السمعة الجيدة التي حققتها الشركة في مجال جودة الخدمة، إلى الاستثمار التي بذلته الشركة من أجل تطوير القوة العاملة لديها، ويقول السيد "روبرت ويجمان": "نحن لا نلقى بالأل إلى كم الاستثمار الذي نبذله لتحسين أوضاع موظفينا؛ حيث إننا نجنى بالمقابل ما هو أكثر من ذلك، لقد كنت على يقين دائم أن سبيلنا إلى تطوير خدمة العملاء يبدأ بهذا الاستثمار".

الموظفون هم أئمن ما لديك، وكل شخص يتلقى راتباً لديك يجب أن يشارك في تحقيق نجاح الشركة، ووظيفتك كقائد أن تسمى إلى جعل ذلك واقعاً.

### الخلاصة

إذا كنت تطمح إلى أن يحقق موظفوك إيرادات أكبر، فاحرص على ضخ بعض الاستثمار في تأهيلهم.

# ٧٤

## اطلب من المثيرين للمشاكل القيام بتقييم ذاتى لأنفسهم

اطلب من الموظفين المثيرين للمشكلات تقديم تقييم لأنفسهم. ربما تصدم من نصيحة كهذه، فهي تعادل تسليم العدو مجريات الأمور، ولكن العمّال أكثر انتقاداً لأنفسهم من مشرفيهم، وذلك وفقاً لبعض المحامين الذين يجاهدون لإقرار مشاركة

الموظف فى عملية تقرير الكفاءة، إن الاعتراف بوجود المشكلة - لاسيما إن كان ذلك الاعتراف كتابياً - يمثل نصف عملية حل تلك المشكلة.

وسّع مشاركة الموظفين فى تقرير الكفاءة الخاصة بمشرفيهم، لاسيما المديرين الذين يصعب التعامل معهم، إن ذلك من شأنه أن يوفر تغذية راجعة مراقبة بدقة؛

لأنه غالباً ما توجد فجوة كبيرة ورؤية المديرين لأنفسهم، وبين كيفية رؤية مرؤوسيهم لهم؛ ففي استطلاع للرأى أجرته شركة "هيدسون" للتوظيف بنيويورك - صنّف حوالى ٩٢٪ من المديرين أنفسهم على أنهم مديرون جيدون، فى حين أدلى ٦٧٪ من العمال بانتقادات لا بأس بها لمديريهم، إن عملية تقرير الكفاءة لجميع موظفيك تكون أقرب للحقيقة حين تنظر إليها من الوجه الآخر للعدسة المكبرة.

### المهمة

اعقد اجتماعاً مع مجموعة صغيرة من الموظفين، لكى تنظر إلى عملية تقرير الكفاءة لديك، ولكى تتأكد من أن هذه العملية تقدم النوعية الصحيحة من المعلومات.

### الخلاصة

إن أفضل عمليات تقرير الكفاءة هي تلك التي تعطي رؤية شاملة لموظفيك.

# ٧٥

## احتفل بمن تحوّل باتجاهه إلى التحسّن

إن إحدى أكثر الجوائز روعة - التي كانت تمنحها مدرستي في نهاية العام - هي تلك التي كانت تُمنح لأكثر الطلاب تحسناً، لقد كانت تلك الجائزة تقديرًا لأولئك الطلاب الذين انتقلوا بأدائهم من بداية سيئة إلى أداء جيد في النهاية، ومن خلال تلك الابتسامات العريضة التي كانت توتسم على وجوه الفائزين يمكن القول إن تقدير جهودهم الناجحة قد أثر فيهم تأثيراً عميقاً.

<b>المهمة</b>	وعلى النحو ذاته، فإن من
استطلع رأى موظفيك في	الأهمية بمكان أن تقدّر ذوى الأداء
تخصيص جائزة "للأفضل	المتحسن في مكان العمل، فعندما
تحسناً"، فإذا وافقوا عليها	يقوم الموظفون الذين قد تحسّن
فقم بمنحها.	أداؤهم بإصلاح المهارات أو العادات
	الخاصة بالعمل فعليك أن تقدر
	ذلك؛ فيمكنك مثلاً أن تقف بجوار

مكاتبهم مهناً إياهم على أدائهم الجماعي العظيم، أو العرض المنقود الذي ألقوه في إحدى ندوات الشركة.

## كارى ماسون - درافين

فكّر فى اصطحاب موظفيك - الأكثر تحسناً فى الأداء - إلى الفداء، فسوف تجد شيئاً إيجابياً يمكنك الحديث عنه لإحداث تغيير ما. عليك أيضاً أن تقدّر جهودك الخاصة؛ لأنك قد أسهمت فى إحداث ذلك التحول الجيد فى الأداء، إن الشعور بالفخر سوف يذكرك بأنك قد حققت النجاح عندما استخرجت أفضل القدرات من موظفيك.

### الخلاصة

"احتفل بما تريد رؤية المزيد منه".

- خبير الإدارة: "توم بيترز".

# ٧٦

## صد المزعجين

لقد أفضت إلى إحدى الزميلات بانزعاجها من دعوات أحد الزملاء المتكررة إليها بزيارته فى منزله، وذلك على الرغم من أن تلك المرأة المتزوجة لم تبد له أية رغبة من جانبها فى زيارته، فضلاً عن انزعاجها الشديد من طلباته تلك، فاقترحت عليها أن تخبره بأنها ينبغى لها أن تصطحب زوجها معها، فتوقف ذلك الموظف حينئذ عن مضايقاته.

عندما يتقدم أحد الزملاء بطلبات مزعجة فبادر بالهجوم رداً عليه بشيء لا يحب سماعه، لاسيما إن كان ذلك الرد متعلقاً باصطحاب زوج أو صديق، لقد سمعت عن قصص كثيرة لنساء كن يعانين فى صمت من مضايقات زميل مزعج، وربما ينتهى بك الأمر إلى الاستغاثة بالمدير، ولكن

حتى يحين ذلك الوقت عليك أن  
تردى على من يزعجك بشيء لا  
يتوقعه.

عليك أيضاً أن تذكرى الزملاء  
المزعجين بأن سلوكهم غير قانونى،  
ويمكنهم أن يخسروا وظائفهم  
بسببه، اسألهم عما إذا كانوا

يريدون منك أن ترسلى إليهم مزيداً من المعلومات حول هذا الموضوع عبر  
البريد الإلكتروني، وبالطبع إذا تطورت عملية الإزعاج لتصل إلى أمور  
حساسة، فعليك أن تقدمى تقريراً عن تلك السلوكيات إلى المشرف فى  
الحال، ولكن قبل أن تقومى بذلك، عليك أن تتخذى موقفاً، حتى يعرف ذلك  
الزميل المزعج أنك لست فريسة سهلة.

### المهمة

اطلبى من الشركة التى

تعملين بها أن تحضر خبيراً

ليتحدث عن القوانين الخاصة

بالتحرش الجنسى.

### الخلاصة

يجب عليك أن تصدى المتحرشين جنسياً بالرد عليهم بما لا

يودون سماعه.



### لا تشجع النكات العنصرية

ليست الدعابة مجرد ضحكة جيدة، إنها بمثابة أمر سهل مجريات  
العمل، فالدعابة تنزع فتيل التوتر، وترفع الروح المعنوية، وتقوى أواصر  
الصلة، وهذه العناصر الإيجابية تؤثر على رؤيتك لوظيفتك.

<p><b>المهمة</b></p> <p>"إن الدعاية العنصرية ليست مادة للسخرية"، اكتب هذه الملاحظة على بطاقة صغيرة، واحتفظ بنسخ منها وأرسل واحدة عبر صندوق البريد للمهرج غير المهذب.</p>	<p>يقول المؤلف "ديفيد نيفين" فى كتابه "The 100 Simple Secrets of Successful People": "لقد أوضحت الأبحاث أن الدعاية الإيجابية المنتشرة تزيد من الشعور بالرضا الوظيفى بنسبة ٥%".</p> <p>ومن ناحية أخرى، فهناك ٤١% من الموظفين يعتبرون الدعاية السلبية بمثابة "مصدر للشقاق فى محل عملهم".</p>
--	--

ومن ثم فهذه أسباب جيدة خاصة تجعلك تتجنب التقوم، أو الاستماع للنكات التى تسخر من النساء، أو الأقليات، أو المعاقين، فعندما يذكر أحد الزملاء مثل هذه النكات فى حضورك، فعليك أن تخبره، أو تخبرها بأن ذلك أمر غير ملائم، إن ذلك الموظف ذا النزعة العرقية إن لم يجد من يشفع له، فلن يجد سوى سبب يسير لإشاعة تلك الأمور الجارحة للمشاعر.

### الخلاصة

إن الدعاية الملائمة تصب فى صالح العمل.

# ٧٨

## عندما تطلب من أحد الزملاء تنظيف مكانه

لقد قام زميل لأحد أصدقائي - وبكل بساطة - ذات يوم بتهوية ملابسه المتسخة في المكتب، فبعد تدريب شاق في إحدى صالات الألعاب الرياضية القريبة - عاد الموظف إلى المكتب، وقرر أن يهوى ملابسه الرياضية

المليئة بالعرق بتعليقها على الحوائط، فأثارت رائحة الملابس غضب المشرف، مما جعله يأمر الرجل بإعادة الملابس إلى حقيبته الرياضية.

إن بعض الموظفين يخلطون بين قواعد المنزل وقواعد العمل، وربما ينبغي عليك أن تذكرهم بين الحين والآخر بذلك الفارق بين

### المهمة

اطلب من مشرفك توفير عامل صيانة، لينقل النفاية الداخلية إلى قسمك، حتى يستطيع الجميع تنظيف أماكنهم!

المنزل والعمل، وأنه ينبغي لهم تنظيم المكان المخصص لهم، فالزميل الذي يتناول في عمله كثيراً من الملفات، يبسطها حول مكتبه، وتقع الملفات في الممر الفاصل بين المكاتب، فيضطر الآخرون حينئذ إلى السير فوق الوثائق باستمرار طوال اليوم، إلى أن يقوم شخص ما في نهاية المطاف بتقديم شكوى من نظام الملفات المبعثر، وهذا زميل آخر يكُدس الكتب ويضعها متراكمة في أكوام متأرجحة، فتقع مبعثرة في نهاية اليوم، فيضطر شخص ما إلى تنظيف تلك الفوضى المبعثرة.

وعندما تطلب من أولئك الفوضويين القيام بتنظيف مخلفاتهم، فربما يتساءلون عن سبب الاحتياج وراء ذلك، ثم يتخذون موقفاً دفاعياً؛ لذا عليك

أن تطرق هذه المسألة برفق، ثم وضح بالأمثلة كيف تؤثر الأشياء المبعثرة في غير ترتيب عليك، ويمكنك أن تلتف من حدة طلبك هذا، بأن تعرض عليهم مساعدتك في أعمال التنظيف، لا تسأل الزميل عن كيفية حياته مع تلك الفوضى، ولكن يمكنك - بدلاً من ذلك - أن تقدم بعض الاقتراحات الرقيقة حول المكان الذى يمكنه أن يضع فيه بعض المخلفات.

يقول "ستيفن إم. بولان" مؤلف كتاب "Lifescrpts: What to say" "to get what you want in lifes toughest situation": "تصرف كما لو أنك تقدم نصيحة ودية، لا تجعل الموظفة تراك متعالياً، لا تحتقرها".

#### الخلاصة

"اللباقة هي البراعة في الإصرار على الشيء دون معاداة أحد". - "هوارد دبليو. نيوتن"

## ٧٩

### لا تأخذ الخلافات بمحمل شخصي

يعرف المعجم كلمة المكتب	
التكبيبي "الحجرة المجزأة"	<b>المهمة</b>
كالآتى: "نظام هش معرض للنوبات	اعقد العزم على تخفيف
المستمرة من انفجار الغضب". إن	حدة التوتر الوظيفي بأن تجعل
التجاور يؤدي إلى خلق بيئة تجيش	فترات الراحة في مكان بعيد
بالتوتر الناجم عن المقاطعات	عن حجرة المكتب المجزأة.
المكررة، والصياح، وغيرها من	



الأعمال الفظة الأخرى، ومما لا يدعو للدهشة أن إحدى الدراسات التي أجرتها جامعة كورنيل قد خلصت إلى أن: "بيئات المكاتب المفتوحة، لاسيما حجرات المكاتب التكيفية "المجزأة" تقلل من معدلات الأداء الفردي، والإنتاجية". إن أساس معالجة النزاع في هذه البيئة المشحونة يتمثل في أن تنأى بنفسك عن تلك البيئة، ابدأ بتذكر أن البيئة المشحونة تزيد من الخلافات، فإذا كانت إحدى الزميلات تتمتع بشخصية صعبة، فإن ردود أفعالها ربما ستصبح درامية بشكل أكثر في البيئة المشحونة بالزملاء في المكاتب المجزأة، والا سوف تشبه علبة السردين.

ومن ثم، إذا اندفع أحد الزملاء المشحون بالفضب في وجهك، فتذكر ألا تأخذ هذا الأمر بمحمل شخصي، ففي البيئة المشحونة بالتوتر غالباً ما يأتي الهجوم زائداً على الإهانة، فإذا ارتكبت بالفعل أمراً يسيراً أثار تقيحاً مطولاً، فعليك أن تعترف بارتكابك لذلك الأمر، وأن تعتذر عنه، ثم تستمر في عملك، فإذا قتل الموظف من حدة عداته فاسترضه بقولك: "ما الذي تريد مني القيام به؟". إن قولك هذا سيهدئ من غضبه، وسوف يجعلك مستمراً في التركيز على إيجاد الحل، ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو أن موقفك هذا يمثل مسلكاً إيجابياً نحو موقف سلبي للغاية.

#### الخلاصة

إن الزملاء الذين يصعب التعامل معهم يصبحون أكثر صعوبة في البيئات المشحونة بالموظفين، لا تأخذ نوبات غضبهم بمحمل شخصي.



## التحدث مع زميل حول النظافة الشخصية الخاطئة

لقد وجدت الجمعية الأمريكية لعلم الأحياء المجهرى أن حوالى ثلث الأشخاص الذين يستخدمون حجلات التواليت - فى المطارات الكبرى فى أمريكا - لا يغسلون أيديهم بعد قضاء حاجتهم، وهذا يعنى أن هناك كثيراً من الناس لديهم بعض الأفكار الغربية حول

### المهمة

اعقد مع الزملاء جلسات عصف ذهنى حول ما ينبغى قوله فى ملحوظة مجهولة المصدر لزميل يعانى من مشكلة تتعلق بالنظافة الشخصية.

### النظافة الشخصية.

إن أسلوب النظافة الشخصية الخاطئ يمثل أيضاً مشكلة فى مكان العمل، ولكن قليلاً من الناس هم الذين يملكون الشجاعة ليخبروا شخصاً ما بأن رائحته كريهة، أو أنه يجب عليه ألا يلتقط شيئاً بيده من صينية الحلوى، ولكن حينما تعمل بجوار شخص لديه مشكلة تتعلق بالنظافة الشخصية، فيجب عليك أن تفعل شيئاً لكى يقوم ذلك الشخص بالاعتناء بنظافته الشخصية، وإلا فإن التشويش الناتج عن عدم اعتناء ذلك الشخص بنظافته الشخصية سيؤثر على عملك. جرب طريقة الصديق المجهول حتى تتجنب إحراج الشخص، وذلك بأن ترسل إليه ملحوظة مجهولة المصدر تقول فيها: "إن رائحة جسدك كريهة لعرقك الكثير، هذه ملحوظة من شخص يهتم بأمرك". إن ودك. وعدم ذكرك لاسمك ربما يأتيان بنتائج عجيبة.

### الخلاصة

يجب عليك، وعلى الآخرين أن تخبروا أى زميل بالاعتناء بالنظافة الشخصية.



## جرب أداء بروفة قبل المواجهات الكبرى

لا يقتصر أداء البروفات على الممثلين فحسب، فقبل إجراء محادثة وجهاً لوجه مع زميل من مثيرى المشكلات جرب القيام بها من خلال بروفة يسيرة، فف أمام المرأة، أو اجلس على مقعد، وتخيل نفسك فى مواجهة خصمك فى العمل.

### المهمة

قبل إجراء مواجهة كبيرة مع خصم فى العمل، ادع أحد الزملاء لتناول الغداء، وقم بعمل بروفة معه.

وأداء البروفات له نتائج كثيرة، أولها أنك لن تتمكن من التدريب والأداء فى آن واحد أثناء المواجهة؛ ولهذا تمدك البروفة بهدوء أكبر وتركيز أعمق. وثانيها

أن البروفة تعد تجربة تستطيع من خلالها اكتشاف الأخطاء بعرضك. الذى ستلقيه فى المواجهة، ويبقى لديك متسع من الوقت لتصحيح تلك الأخطاء وبناء ثقتك بالنفس.

توسّع فى إجراء البروفة، واطلب من أحد الأصدقاء. أو الأقارب أن يقوم بتمثيل دور الزميل ويدافع عنه، إن هذه الاستراتيجية سوف

## كارى ماسون - درافين

تساعدك على توقع الاعتراضات التى سيتقدم بها زميلك، وإعداد الردود عليها.

إن الهدف من البروفة يجب ألا يتمثل فى محاولة السيطرة على سلوك زميلك؛ لأنه من الواضح أنك تستطيع ذلك، وإنما يجب أن يكون الهدف من البروفة هو ألا تسمح لذلك الزميل المزعج بأن يفسد أداءك.

### الخلاصة

"إنك تكتسب الثقة والشجاعة من خلال الإعداد والتدريب".

- مؤلف مجهول

# ٨٢

## ادفع الزملاء لاحترام وقتك

إن أحد أكثر من قابلت طموحاً على الإطلاق كان امرأة وحيدة لديها ثلاثة أطفال، كانت - بعد الانتهاء من تنظيف مائدة الطعام، ومساعدة أطفالها فى واجباتهم المدرسية - تقوم بعمل واجبها المنزلى الخاص بها، فقد كانت تدرس للحصول على درجة جامعية فى كلية الحقوق، وكان الوقت فى ذلك الحين هو أثمن ما لديها، لقد كان محدوداً للغاية فى حين توجد تكاليف كثيرة تتنافس على التهامه، ومن ثم فقد كانت تفار على وقتها بشدة، حتى أنها نادراً ما كانت تتواصل اجتماعياً، وقد أنت إدارتها الجيدة للوقت بثمارها، فقد أصبحت محامية، ثم قاضية.

إنك قد ترى الوقت سلعة محدودة، فى الحين الذى قد يراه بعض زملائك على نحو آخر، فهم لا يجدون غضاضة فى تضييع الوقت سدى؛

<b>المهمة</b>	لأنهم - حسبما يرونه - دائماً ما
اسأل أحد الزملاء عما	سيجدون متسعاً منه لإدراك ما
إذا كان يضع في اعتباره بدء	فاتهم، إن هؤلاء هم مستهلكو الوقت
واختتام اجتماعه القادم في	وعليك الاحتراس منهم، والافسوف
الموعد المحدد أم لا.	يضيعون وقتك سدى.
	إنهم يعقدون الاجتماعات في
	وقت متأخر عن موعدها، ويتجاوزون
	الحد فيها، إنهم أيضاً يضيعون

الوقت في رواية حكايات تفوق في طولها أساطير الأولين، وإن لم تحذر منهم فسوف يهدرون - باستمرار - ذلك الوقت الذي تخصصه للبحث.

ومن ثم ينبغي عليك أن تقوم بدور ضابط الوقت الدقيق، وذلك من خلال حضورك الاجتماع في الموعد المحدد، وأن تعتذر عندما ينحرف جدول الأعمال عن مساره ويمتد الاجتماع لوقت متأخر عن موعد انتهائه، وأخبر أولئك القصاصين أنك ستستمع إلى بقية حكاياتهم في وقت لاحق، وأخبر مضيعي الوقت في الرسائل المستمرة بأن يؤجلوا تلك الرسائل إلى ما بعد الموعد النهائي.

وبهذه الطريقة سوف تركز وقتك على ما يمثل الأهمية الحقيقية في الشركة وهو: العمل.

#### الخلاصة

وضع من أفعالك أن الوقت بالنسبة لك يمثل ساعة ثمينة، وأنت غير مستعد لتضييعه سدى.

# ٨٣

## لا توجج حدة الموقف

فى علم الرياضيات، إن أضفت عدداً سالباً لعدد سالب فسوف تحصل على عدد سالب أكبر، ولكن إذا أضفت عدداً موجباً لذلك العدد السالب، فإن العدد السالب سيقبل، أو يتلاشى تماماً.

### المهمة

استخدم هذا الاقتباس للإلهام والتحفيز، "الانتقام ليس طريقاً للفوز". - كولين هاينورز.

إن هذا المبدأ جدير بأن يؤخذ فى الاعتبار عندما يواجهك شخص حاد الطبع، إن معرفة كيفية التعامل مع سلبيته بمقابل إيجابى سوف يحول أى مواجهة سيئة معه إلى منعطف آخر أكثر إيجابية.

واحدى الطرق لتنفيذ ذلك تتمثل فى استخدام عنصر المفاجأة، بمعنى أنه يجب عليك ألا تقابل إساءته بمثلاً، وإنما عليك أن تقابلها بالهدوء، ومثل هذه الطريقة - بالطبع - ليست سهلة لأنها تتطلب مزيداً من النضج بشكل أكثر، مما يمكن لكثير من الناس إجادته فى المواجهة، ولكنها مع ذلك تعتبر إستراتيجية، وستمكنك من الانضمام لإحدى الشركات المرموقة.

فى كتاب "العادات السبع للناس الأكثر فعالية" يؤكد المؤلف "ستيفن كوفى" على طريقة الكسب المتبادل، أو فن تحويل الموقف السلبي إلى مكسب للجميع، والقدرة على القيام بذلك هى السمة المميزة للنضج العاطفى.

يقول: "إننى إن فعلت ذلك استطعت الإنصات، ومن ثم الفهم، فإنه يمكننى حينئذ أن أواجه ذلك الأمر بشجاعة".

وبمجرد أن تتقن فن تهدئة الموقف في المواجهات الحادة.. فسوف تستطيع معالجة أية مواجهات صعبة في العمل بثقة وبسهولة أكبر.

### الخلاصة

استجمع بعض هدوتك لامتناص ثورة ذوى الطباع الحادة  
فى العمل.

# ٨٤

## لا تدع المدللين ينالوا منك

لكل شركة موظفوها المدللون، وتلك المكانة هي من خلق أوهامهم ومساعدة المديرين المتساهلين، فهؤلاء يتمتعون بعلاقة وثيقة برئيس العمل، بل قد يكون لعائلاتهم بعض العلاقات، إنهم

يتلقون أفضل المهام وأفضل الموارد لتنفيذها، وفي مثل هذه الظروف، فإن كثيراً من الموظفين الآخرين يستطيعون إنتاج عمل جيد، غير أن أولئك المدللين لا يقرؤون أبداً بتلك الحقيقة.

لقد كتبت ذات مرة تحقيقاً

عن مجموعة خيرية تقوم بتوزيع ملابس عمل مستعملة على نساء ذوات دخل منخفض - يردن معاودة دخول مجال العمل - وقد تضمن التحقيق

## كارى ماسون - درافين

رقماً لاتصال من يرغب بالتبرع، فاتصلت بى إحدى الموظفات المدللات فى الشركة لتخبرنى بأن لديها ملابس رائعة تريد التبرع بها، غير أنها مشغولة للغاية، ولا تستطيع إجراء الاتصال وتسليم الملابس، وأرادت منى القيام بعمل الترتيبات اللازمة، فأخبرتها بأنتى مشغولة أيضاً للغاية، فأنهت حديثها معى بضجر، ومنذ ذلك اليوم أخذت تعاملنى ببرود. إن المدللين والمدللات يرغبون بشدة فى تلقى معاملة تتسم بالتساهل، وأمثال هؤلاء لا يشعرون بتأنيب الضمير عندما يفرضون أنفسهم على الآخرين، ولكنهم يشعرون بأن الآخرين يخدعونهم إذا عاملوهم بنفس الطريقة، ومن هنا، إن كنت تبحث عن صالحك وصالح العمل، فمن فضلك لا تشجع هؤلاء المدللين.

### الخلاصة

إن المدللين فى عملك يعتبرون أنفسهم أعلى منك قدراً، لكن عليك أن تعتبر تفكيرهم هذا أدنى منك.

# ٨٥

## نُقب عن أخطاء من يتصيدون أخطاء الآخرين

إن من يتصيدون الأخطاء هم المحتالون؛ فهم يحاولون إثبات تفوقهم الفكرى بالبحث عن عيوب الآخرين، ومع ذلك فهم لا يقدمون بدائل فى العادة، إن عملتهم الرائجة هى الانتقاد المفضى وفى التوقيت المناسب. إن هؤلاء النقاد لا يلقون بالألإ للتقليل والانتقاص من أهمية العمل الجيد الذى يقوم به ذلك الزميل، وذلك بتعقيبهم للهفوات اليسيرة التى



وقع فيها. تقول "فالييري بيرس" مؤلفة كتاب "Quick Thinking on Your Feet: The art of thriving" - عن هؤلاء: "إنها طريقة تتسم بالكسل الشديد لكسب المناقشة؛ لذا فلسنا مضطرين إلى القلق بشأن محتوى تلك المناقشة".

### المهمة

بإبر للحد من تأثير النقاد، اطلب من مشرفك أن يطلب من هؤلاء تغليف انتقادهم المثبط للهمة بالإشادة .

ومع ذلك فإن هذا الأسلوب

يشته الانتباه؛ فتقول "بيرس": "إن هذه الطريقة هي طريقة قوية للغاية؛ لأنها تشتت انتباه الشخص الموجه له الانتقاد، وعندما تصل إلى النهاية تكون قد خارت قواك".

ولكن لحسن الحظ من السهل الإيقاع هؤلاء النقاد، ويمكن ذلك بطرح سؤال واحد فقط عليهم: "هل تستطيع اقتراح أية بدائل أخرى؟". إن هذا السؤال يحول الانتباه فيصبه على الناقد حيث يجب أن يكون، وعندما يحدث ذلك ففي العادة لا يجد ذلك الناقد ما يرد به.

### الخلاصة

"يمكن لأي أحمق أن ينتقد، وأن يستنكر، وأن يتذمر، ومعظم الحمقى يفعلون ذلك!"  
- "ديل كارنيجي"



## اعرف حقوقك فى مكان العمل

منذ سنوات قليلة قامت الوكالة الأمريكية للمساواة فى فرص التوظيف بوضع برنامج مطول يهدف إلى توعية العاملين المراهقات بحقوقهم فى عمل يخلو من التحرش الجنسى، وغير ذلك من الانتهاكات الأخرى، ومن أكبر المفاجآت التى اكتشفتها الوكالة - بعد اجتماعها بمجموعات من

المراهقات - أنهن ما كن يعرفن تلك الممارسات التى تعد تحرشاً جنسياً، لقد تعرّض العديد منهن لممارسات غير مريحة بالعمل، دون أن يعرفن أنهن بتلك الممارسات قد تعرضن لتحرش جنسى.

### المهمة

اقرأ كتاباً عن الحقوق

المتعلقة بـمكان العمل، ابدأ

بالكتاب السهل *Your Rights*

*In the Workplace* للمحامية

"باربرا كيت ريبا".

عندما يتعلق الأمر بحقوقك

فى محل العمل، فإن المعرفة تمثّل

بالفعل مصدر قوة كبيرة، إن

معرفةك لحقوقك تعنى معرفتك بأن شركتك يجب عليها أن تضمن لك مكان عمل آمناً، وخالياً من التمييز العنصرى والتحرش الجنسى.

إنك لست مضطراً لتحمّل سلوكيات غير قانونية، فعندما يرسل إليك

الزملاء رسائل غير مناسبة، فأرسل إليهم رسالة عبر البريد الإلكتروني

تخبرهم فيها بحقوقك، وبتحملهم للمسئولية القانونية أمام الشركة، كلما

عرفت حقوقك بشكل أكثر تمكّنت من بيان قضيتك بشكل أفضل، ليس هناك

من مبرر لأن تعاني من سوء المعاملة فى صمت، أو جهل.

الخلاصة

اعمل على حماية حقوقك في مكان العمل بمعرفة تلك الحقوق.

# ٨٧

## اجعل مواجهاتك مع المستأسيين وفقاً لشروطك

ذات مرة، أعطيت إحدى الزميلات بعضاً من المعلومات حول صورة سيتم إرفاقها مع تقرير قمت بكتابته، وقد كانت تلك الزميلة معروفة بمزاجها

الحاد؛ لذا فقد كان الآخرون يتعاملون معها بحذر شديد. ألقت نظرة سريعة على المعلومات، ثم دفعتها ثانية نحوي بعنف.

صاحت بصوت عالٍ - يكفى لجذب انتباه المحيطين بنا - قائلة: "هذه المعلومات غير مكتملة".

فتظرت في عينيها مباشرة وقلت بهدوء: "معذرة، إن بعض المعلومات

غير موجودة، وسوف أحصل عليها، ولكنني لا أحب أن يتحدث إلي أحد بتلك الطريقة".

فاعتذرت، وحصلت على بقية المعلومات، وانتهى الخلاف، لقد كان في إمكانني أن أدفع الورقة إليها كما فعلت معي لندخل معاً في شجار شفوي

### المهمة

عند المواجهة مع شخص

مستأسد عليك، اجعل تركيزك

منصباً على ماتريد، إن هذه

الطريقة ستساعدك على

البقاء هادئاً، وبذلك ستتمكن

من إتقان الرد الفعال.

عنيف، ولكننى لم أقع فى ذلك الفخ، ولو كنت فعلت ذلك لما استطعت أن أحقق هدفى المتمثل فى التعامل مع شخص مستأسد وفقاً لشروطى الخاصة.

### الخلاصة

"إن المشاكسة مظهر من مظاهر الشجاعة، ولكنه مظهر سيئ". - "سينكلاير لويس"



## ضع قواعد لاجتماعات فرق العمل التى يغلب عليها التنارع

يمكن أن يصبح العمل الجماعى تجربة مبهجة؛ فتدفق الأفكار، وإمكانية إيجاد حل للمشكلات، أو ابتكار منتج جديد - كل هذه أمور تضيف على العقل بهجة، إن الفريق المتكامل يعد بحق مصدر تأثير وإلهام.

يقول خبير الإدارة "كين بلانكارد" فى كتابه "Leading at a Higher Level: Blanchard on leadership and creating high performance organizations":	<b>المهمة</b>
"عند العمل بشكل فعال فإن فريق العمل يمكنه اتخاذ قرارات أفضل، وإيجاد حلول لمشكلات أكثر تعقيداً،	بعد انقضاء الموعد الأخير لإنجاز مهمة ما، سجل إيجابيات وسلبيات فريقك الحالى فى قائمة، لكى تحدد التغيرات التى يجب عليك اتخاذها.

فضلاً عن أنه يقدم المزيد لتعزيز الإبداع، وبناء المهارات على نحو أفضل، مما يكون عليه الحال في العمل الفردي".

ولكن فريق العمل يمكن أن يكون أيضاً بمثابة مصدر للإحباط التام، فعندما يخفق أعضاء الفريق ذوو الأداء المنخفض في إنجاز العمل وفقاً للموعد النهائي، أو إنتاج عمل أقل من المستوى، فإنهم بلا شك يفسدون مزايا العمل كوحدة متكاملة، وأنت بصفتك قائداً لفريق العمل ربما تجد نفسك مجبراً على اتخاذ إجراء تصحيحي؛ كوضع هوامش للموعد النهائي، وحينئذ ترتفع درجة المخاطرة، وتزايد الضغوط، وقد تصبح اجتماعات الفريق أثناء هذه الفترة على صفيح ساخن.

تقول "جوان" المستشارة في مؤسسة "بيتسبيرج": "إن الموعد النهائي ربما يؤدي إلى الأسوأ"، ومن ثم، ركز بدلاً من ذلك على نقاط القوة لدى أفراد الفريق، وبذلك تستنفر طاقتهم.

وتقول "سوجانسكي": "من الأفضل دائماً أن يشعر الناس بأنهم مَفْوضون، وأننا نعمل معهم لنحدد آلية تحقيق الهدف المنشود". إن المعادئات الصعبة المتعلقة بالأداء يجب أن تُؤجل إلى ما بعد الموعد النهائي.

#### الخلاصة

عند استعادة الوحدة لفريق عمل، حدّد ما يحتاج إليه الفريق، وتوقيت تلك الحاجة.

# ٨٩

## أبعد الوشاة

إن الوشاة هم خراب لآى عمل، فهم يسببون قدراً فادحاً من التخريب وراء الكواليس، إنهم يحاولون الوصول إلى الشهرة على حساب الآخرين، وأداتهم فى ذلك هى الإشادة بأنفسهم لدى المدير، وذكر الآخرين بالسوء، إنهم يتكلمون أولاً، ثم يتحققون مما قالوا فى وقت لاحق، هذا إن فعلوا، والوسيلة التى يمكن إيقاف هؤلاء بها هى تحديهم، فهم لا يكادون يصمدون أمام التحدى.

### المهمة

استعن بالعبارة التالية: "إن أعظم تقدير يمكن أن تقدمه للحقيقة هو استخدامها".  
- رالف والدو إيمرسون.

ذات مرة، قام زميل معروف بترويج القيل والقال، بإخبار مجموعة من الزملاء - من بينهم "شيرى" - أن صاحب الكافيتريا الموجودة بالشركة يعامل زوجته معاملة وضيعة، فهمم بعض الزملاء باستياء قائلين إنهم قد يعيدون النظر فى تعاملهم مع الكافيتريا، فسألت "شيرى" ذلك الرجل النمام عن الأسس التى بنى عليها استنتاجه، لاسيما أن الرجل كان يتحدث إلى زوجته بلغة تحتوى على بعض الأضواء الانثجارية القوية، والتى قد تغطى المستمع انطباعاً بأنهما يتنازعان، فى حين أن الأمر قد لا يكون كذلك، فلم يجد لذلك رداً.

إن الوشاة نادراً ما يصمدون أمام المواجهات؛ ولهذا يطلق عليهم هذا الاسم، وإن لم توقفهم فسوف تصبح هدفاً لهم دون أن تدري.

### الخلاصة

إن أفضل طريقة للسيطرة على النَّمَامِ هي أن تواجهه بالحقيقة.

# ٩٠

## عندما يرفض أحد الزملاء أن يتعاون

كانت "كيلا" جالسة على مكتبها تتحدث مع أحد العملاء في الهاتف، غير أنها لم تكن قادرة على سماعه بسبب زملائها المجاورين لها، والذين كانوا يتناقشون بصوت عالٍ شوشٍ على صوت العميل، وأرادت أن تطلب منهم خفض أصواتهم، غير أنها ترددت في ذلك؛ لأن إحدى زميلاتهما كانت معروفة بحدة طباعها، ولكن "كيلا" - في نهاية المطاف - ضجرت من طلبها للعميل أن يعيد ما قاله، فاستدارت نحو زميلاتها - وبأسلوب مهذب - طلبت منهن خفض أصواتهن، فردت عليها تلك المرأة سريعة الغضب في حدة قائلة: "حسناً، إنك لم تخفضي صوتك حينما كنت أتحدث في الهاتف أول أمس".

<b>المهمة</b>	عزمت "كيلا" على أن تبقى الأمر في إطار من التحضر، وتعود إلى العميل، فقالت لتلك المرأة بحزم: "كان ينبغي عليك أن تلفتي انتباهي إلى ذلك. وأنا أعتذر لك عنه، ولكنني أريد منك الآن أن تخفضي صوتك". فأذعنت لها المرأة.
إن وجدت صعوبة في طلب شيء من الزملاء المثيرين للمشاكل، فتدرب على ذلك مع أحد الأصدقاء.	

## كارى ماسون - درافين

إن مثل هذه المواقف لا تُحل بشكل جيد إلا إذا كنت مصراً على رأيك، فلا يجب على أى زميل أن يعوق عملك، وحين تقرر مواجهة هذا السلوك الهدّام، فإن أفضل ما يمكن - لذلك الشخص - القيام به هو أن يتوقف للتو عن إعاقتك، غير أن الزملاء المشاكسين، والمعاندين سوف يستاءون من طلبك هذا، ولن يذعنوا لما تريد، إن زميلة "كيلا" أرادت أن تستدرجها إلى لعبة الثأر، فى حين أن كل ما كانت "كيلا" تحتاج إليه هو مكان أكثر هدوءاً.

### الخلاصة

"إن العناد هو قوة الضعفاء".

- عالم المعتقدات السويسرى "جون كاسبر لافيتير"

# ٩١

## واجه مدمنى التذمر

إن مدمنى التذمر هم أصحاب نظرية المؤامرة فى العمل، إنهم يرون السلبية فى كل مكان، وعلى الرغم من أن الموظفين - بصفة عامة - لديهم ما يستدعى الشكوى والتذمر إلا أن هؤلاء المتذمرين يفرطون فى شكواهم إلى حد التطرف، إنهم يرون أنفسهم الوحيديين الذين يقدمون عملاً جيداً، ويبدون أكثر التزاماً واستقامة فى العمل، وهم يبحثون باستمرار عن تأكيد معتقداتهم هذه، وينتقصون من أهمية أية حقائق تتحدى فلسفتهم فى الحياة.

لقد ابتعدت عن صديقة قديمة فى العمل بسبب أساليبها السامة، لقد كانت تهاجم العديد من الناس من وراء ظهورهم، وكان من بينهم من أكنُّ



له كل التقدير، فصادفت فكرتها -  
التمثلة في عدم الكفاءة العامة في  
العمل - إشارة إلى عمل جيد قام  
به أحدهم، ولكنها أخذت تنتقص  
من أهمية جهوده، فلم يكن تقدير  
الآخرين أمراً تسعى له، بل كان  
تسفيهم هو جل ما تصبو إليه.

### المهمة

اتبع هذه النصيحة: "ابتعد  
عن التورط مع هؤلاء الذين  
يهاجمون من وراء الكواليس".  
- إى. كيه. بايبر

وبعد فترة وجيزة أصبحت  
شكواها المستمرة حملاً ثقيلاً، وما عدت أحتمل البقاء بجانبها، فضلاً عن  
أننى لم أرد أن أبذو متورطة معها في تدميرها؛ لذا أنهيت صداقتى معها.  
فأحياناً تكون أفضل وسيلة لإدارة علاقة سيئة تشوبها الضغينة هي تجنب  
تلك العلاقة.

### الخلاصة

صاحب من يشاركك قيمك.

# ٩٢

## الهاتف النقال وأشياء أخرى

لقد نسيت إحدى السيدات هاتفها النقال مصادفة في العمل أثناء عطلة  
نهاية الأسبوع - على الرغم من أنها لا تستخدمه سوى في المنزل - وأخذ  
الهاتف يرن باستمرار بنغمة غليظة صغيرة، ولم تتصل لتخبر زملاءها

بأنها قد نسيت الهاتف، أو لتطلب منهم إغلاقه، لكنها تركته ليرن، واستمر الهاتف فى رنينه إلى أن قام أحد الزملاء المنزعجين نحو مكتبها، وأغلقه.

إن سوء استعمال الهاتف النقال يعد أحد نماذج الإزعاج فى المكاتب المجزأة، على الرغم من أن حسن اللياقة يقتضى عدم إزعاج الجاورين.

تقول "جيوفينيلا جونثير" فى كتابها "Rude Awakenings: Overcoming the Civility Crisis

*in the Workplace*: "إن كل المكاتب

المجزأة تثير الغضب والسخط، لا سيما إذا جاءت عملية التحول إلى هذا النمط من المكاتب غير مصحوب بالتدريب على حسن المعاملة".

إن سوء استخدام الهاتف المحمول يعد واحداً من أكثر الأدلة وضوحاً على تلك الأعمال الفظة التى تحدث فى المكاتب المجزأة، وتتراوح هذه السلوكيات الفظة بين أناس يتحدثون بصوت عالٍ، وآخرين يضبطون هواتفهم على نغمات رنين مزعجة، وترك الهاتف دون الاعتناء به. إننى أحب مقطوعة بيتهوفن ode to Joy، وكذلك سيمفونيته الخامسة، غير أننى أكره كلامها كنغمات رنين موحشة.

إذا كنت تعاني من إزعاج رنين هاتف زميلك المحمول، فاطلب منه بأسلوب مهذب أن يخفض درجة الرنين، وإذا كان معتاداً على ترك هاتفه عند الذهاب لتناول الغداء تاركاً إياك تعاني مع الآخرين من رنين هاتفه، فاطلب من ذلك الشخص أن يفلقه، أو يأخذه معه، وإذا نسى ذلك الشخص هاتفه بعد حديثك معه فاستأذنه فى الذهاب لإغلاقه.

## المهمة

اسأل مشرفك إن كان من الممكن وضع قائمة بما ينبغى وما لا ينبغى بشأن استخدام الهاتف النقال، وتوزيع تلك القائمة على الموظفين.

الخلاصة

إن سوء استخدام الهواتف الخلوية يضاف إلى ما تحويه حياة المكاتب المجزأة من إزعاج.

# ٩٣

## احتفظ بسرية الأحاديث الخاصة على الهاتف

لقد عملت ذات مرة بجوار زميل يعاني من مشكلات صحية، ودائماً ما كان يتشاور مع أطبائه، وذات يوم تطرق في حديثه إلى مشكلة صحية حساسة، فقد تحدث مع إخصائى أمراض القلب، وطبيب المسالك، والباطنة؛ ولأن الرجل لم يخفض صوته فقد عرفت معلومات أكثر مما ينبغي.

لقد كان يتحدث عن الأمور الشخصية وكأنه يتحدث عن حالة الطقس، لقد سحقتنى هذه السلوكيات الطائشة، وكنت في تلك الأثناء - أضطر إلى الذهاب بعيداً، وأستغل هذا الوقت في احتساء القهوة، أو الوقوف بجوار مكتب أحد الزملاء، وفي أحيان أخرى كنت أرتدى سماعة الأذن، وأستمع

### المهمة

قارن مع الزملاء بين ما كتبتهم من ملاحظات حول كيفية التعامل مع الأشخاص غير المتحفظين في مكالماتهم الهاتفية.

إلى الموسيقى، وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قد نجحت في حجب صوته المرتفع، إلا أنها لم تعالج لب المشكلة التي واجهتها مراراً وتكراراً، لقد كانت

## كارى ماسون - درافين

أحاديثه سرية يجب ألا يطلع عليها الآخرون.  
وأخيراً استجمعت شجاعتي لأسلك مسلكاً مباشراً حيال هذا الأمر،  
والذى يمثل بالفعل أفضل الطرق للتعامل مع مشكلة ما، فبعد أن أنهى إحدى  
مكالماته قلت له:

"لقد استمتعت حقاً بتلك المكالمات التى تناولت فيها ثلاثة موضوعات مع  
طبيبك، إننى أرجو لك الشفاء العاجل"، وبهذا انتهت المشكلة.  
إن أردت من الزملاء أن يبدووا أكثر تحفظاً على أسرارهم، فربما ينبغى  
عليك مساعدتهم على طول الطريق.

### الخلاصة

فى العمل، لا يؤدى التحفظ إلى الفصل من الخدمة.

# ٩٤

## تخيّل النجاح

إن الذين يمارسون التخيّل  
الذهنى يقسمون بما له من قوة  
وقدرة على تحقيق أمانهم، إن  
هؤلاء يركّزون - بشكل مكثف - على  
صورة ذهنية لما يريدون إنجازه فى  
حياتهم، فهم يؤمنون بأنهم إذا

### المهمة

ضع فى اعتبارك أن  
تحضر إحدى جلسات التخيّل  
الإبداعى .

ركزوا على ما يريدونه فسوف يتحقق. ويشبه التخيل الذهني في جوهره التفكير الإيجابي مضافاً إليه قليلاً من التأمل المعروف لدى بعض الفرق الدينية.

إن التفكير الإيجابي قوة جبارة.

يقول "هنرى فوردر": "سواء كنت تفكر فيما تستطيع، أو فيما لا تستطيع تحقيقه فأنت على الطريق الصحيح".

حدّد ما تحب إنجازه. ربما تحب أن يأتي رد فعلك متسماً بالهدوء أمام نوبة غضب خصمك، أو ربما تود أن تكون أكثر حزمًا.

خصص بعض الدقائق كل يوم لتأمل فيما تريد تحقيقه، احتفظ بالفكرة في ذهنك وفي أثناء ذلك ركّز على التقاط أنفاسك، استمر في ذلك إلى أن تشعر بالاسترخاء، احتفظ طوال الوقت بصورة ما تريد تحقيقه في ذهنك.

وعندما تنخفض معنوياتك بسبب المشاحنات المستمرة مع أحد الزملاء المثيرين للمشكلات، فحاول أن تتخيل النجاح، لن تخسر شيئاً بتخصيص الوقت والطاقة لشيء تريد تحقيقه.

#### الخلاصة

إن كل مشروع عظيم يبدأ بجرعة صحيحة من التفكير المشوب بالتمنى.

# ٩٥

## كيف تتعامل مع حفلة مفاجئة بأحد الإنجازات؟

فى مجتمعات هرمة كمجتمعنا يجاوز بعض الموظفين الحد فى إخفاء عمرهم الحقيقى، بل إن هناك عدداً متزايداً من الرجال الذين يصبغون شعرهم، ويتجهون نحو الجراحة التجميلية؛ لكى يبدوا أصغر سناً مما هم عليه.

ومن ثم فإن آخر ما يريده أمثال هؤلاء هو من يلفت انتباههم إلى أعمارهم

الحقيقية من خلال الاحتفال بأعياد

ميلادهم فى العمل. إن منظمى مثل

هذه الحفلات - والذين يكونون عادة

أصغر سناً - يمتقدون أن الحفلات

هى طريقة جميلة لإلقاء الضوء على

أعياد ميلاد الشخصيات المهمة،

ولكن هل نسيها أصحابها حقاً؟

إننى أعرف موظفين قد اتخذوا

يوم الحفل عطلة؛ خشية إدراك

الجميع بلوغهم سناً معينة، أو

أنهم يقومون بالضغط على منظمى

الحفلات لإلغاء حفلهم.

فإذا كنت مستاءً من الحفل؛ لأنك لا تستطيع أخذ إجازة فى ذلك اليوم،

فعليك بالاسترخاء والسيطرة على الاحتفال، ضع قائمة بالأسباب التى تبرر

أفضلية التقدم فى العمر، وعندما يطلب منك الحديث فاقرأ القائمة بكل

تركيز.

### المهمة

استطلع آراء زملائك

الأكبر منك سناً حول الاحتفال

بأعياد ميلادهم، فإن لم

يفضلوه الاحتفال بها، فأطلب

منهم إرسال رسالة عبر

البريد الإلكتروني إلى منظم

الإحتفالات بالشركة: لإلغاء

تلك الإحتفالات.

## الأفكار السريعة ٩٥ - ٩٦

فمثلاً يمكنك أن تقول: "إننى الآن فى الخامسة والخمسين من عمري، ولا يزال ذكائى يفوق ذكاء منظم هذه الحفلة".  
إذا سيطرت على الحفلة، أمكنك بيان أن الفكرة من ورائه سيئة للغاية.

### الخلاصة

وحتى إذا اضطررت لمواجهة الاحتفال ببلوغك سنأ معينة،  
فالحفل لا يزال حقلك، انتهزه، ولا تتراجع، وسيطر عليه.

# ٩٦

## أسوأ غداء تناولته!

أقوم بتدريس قواعد الآداب العامة لطلاب المدرسة الابتدائية فى مكتبى،  
أعلمهم فيها أن من السلوكيات السيئة؛ أن يتحدث المرء والطعام فى فمه، أو

العطس على مائدة الطعام. وعندما أتناول الغداء مع الزملاء فغالباً ما أفكر بأننى يجب أن أعطى الكبار أيضاً درساً فى قواعد الآداب العامة على الطعام. إن بعض الكبار لديهم سلوكيات سيئة أثناء تناول الطعام؛ فأتساءل	<b>المهمة</b> تطوع بتقديم درس فى قواعد الآداب العامة أثناء وقت الغداء، أو بعد العمل.
--	---

تناولى الغداء مع خمسة من الزملاء فى كافيتيريا الشركة عطس أربعة منهم  
أثناء الطعام دون أن يستديروا بعيداً عن المائدة، أو يعتذروا على الأقل، إن

## كارى ماسون - درافين

العطس على مائدة الطعام يأتى على قائمة أكثر الأشياء المثيرة للتقزز. إن تجربتى قد أثارت بالفعل تقززى، وكنت على وشك عدم تناول الغداء مع أى شخص ممن يعطسون على مائدة الطعام، ولكننى كنت أشعر بأنهم أناس ممتعون، وأن الغداء يعتبر وقتاً رائعاً لمعرفة الزملاء بشكل أفضل، والتعرف على تقاليد الشركة.

وأثناء تناول الغداء مع واحد من هؤلاء المزعجين - الذى نظف للتو أنفه - أخبرته بأنه بصنيعه هذا جعل من الصعب على تناول الزبادى، فاعتذر، وفى المرة التالية عند الغداء قام ليعطس بعيداً. ليس من السهل تنبيه الزملاء إلى عيوبهم، ولكن إذا كان ثمن تنبيههم بعيوبهم ثمناً باهظاً، فأنت مدين أمام نفسك بمصارحته.

### الخلاصة

عندما تقف السلوكيات السيئة عائناً بينك وبين أحد الزملاء الذين تحبهم، فاعمل على تحسين سلوكهم.

# ٩٧

## التعامل مع مدمنى المقاطعة

إن مدمنى المقاطعة هم أهل الأنانية فى العمل، فهم يعتقدون أن حاجاتهم هى الأكثر أهمية، ويريدون الحصول عليها بالحاح، وسوف يصرون على تلبية الآخرين لرغباتهم هذه.



لقد أصررت إحدى الزميلات ذات مرة على أن أشاركها رؤية بعض صور إحدى مناسباتها العائلية بينما كنت مشغولة للغاية، فأخبرتها بأننى سألقى نظرة على الصور فى وقت لاحق، وبعد ساعة - وبينما كنت لا أزال مشغولة للغاية - طلبت منى ثانية إلقاء نظرة على الصور،

### المهمة

فكر فى بعض العبارات القوية التى يمكنك صد المزعجين بها، وتمرن على تلك العبارات مع أحد الزملاء.

وأخبرتها للمرة الثانية بأننى أود رؤية الصور ولكن فى وقت لاحق.

وبعد طلبها للمرة الثالثة اضطررت للرد عليها بحزم أكثر، فقلت لها: "إننى مشغولة الآن، كما قلت لك، وعندما أصبح مستعدة لرؤية الصور فسوف أخبرك بذلك".

فتوقفت بذلك عن إلحاحها، وكما وعدتها، شاهدت الصور عندما انتهيت من عملى.

يجب عليك أن تضع حدوداً لدمنى المقاطعة! لأنهم لا يستطيعون وضع تلك الحدود، فى الاجتماعات، أو المحادثات غير الرسمية سوف ينبغى لك أن تطلب منهم التوقف عن مقاطعتك، وفى ذروة العمل سينبغى لك أيضاً أن تطالبهم بالتوقف عن طلباتهم.

وإن لم تضع حدوداً بينك وبينهم، فإن سلوكهم المتطفل سوف ينشئ علاقة بينك وبينهم، فى حين أنهم غير ناضجين عاطفياً لإقامة علاقة معهم.

### الخلاصة

ضع حدوداً لتبقى المزعجين بعيداً عنك.

# ٩٨

## لا تسمح لزميل عدوانى باغتصاب قيادة الاجتماع منك

لقد رأيت ذلك يحدث كثيراً؛ حيث تترأس إحدى الزميلات اجتماعاً ما، ثم يبدأ زملاء الآخرون العدوانيون فى تفويض سلطتها، إن هؤلاء العدوانيين يحبون - بصفة خاصة - تحدى سلطة الزميل فى حضور المدير، فليس هناك ما يسعد مخربى الاجتماعات أكثر من توجيهك أمام المدير، إن هؤلاء المفسدين للاجتماعات ينجحون - بصفة عامة - فى تحقيق ما يريدون مع الأشخاص غير المستعدين، وغير الواثقين من أنفسهم، وهم يخفقون حينما يوضح الشخص الذى يدير الاجتماع - بالحزم، وبالكفاءة - أنه هو، أو هى المسئولة عن الاجتماع؛ لذا إن تمكنت من إتقان بعض الآليات

القليلة، فسوف تستطيع أن تضع مخربى الاجتماعات هؤلاء فى وضع حرج. أولاً: ذكر نفسك بأنك تمتلك السلطة لإدارة الاجتماع، وكل ما يتعلق به؛ مثل موضوعات المناقشة، تقدير المتحدثين، والوقت المخصص للكلمات، فإنه عندما يزعمك واحد من أولئك الزملاء الذين لا يطاقون، فاطلب منه، رجلاً كان أو امرأة أن يتوقف عن ذلك، حتى يتمكن الجميع من الاستماع إلى

### المهمة

استخدم الاقتباس التالى كمصدر للإلهام قبل الذهاب إلى الاجتماع:  
"إذا أصدرت الأوامر بحكمة فسوف تطاع ببهجة".  
- توماس فولر "رجل دين وكاتب بريطانى"

وجهات النظر الأخرى، وإذا استبق ذلك الشخص دوره في الحديث، فاطلب منه التمهّل حتى يحين دوره، واعلم أنه عندما ينجح مفسدو الاجتماعات في تحقيق أهدافهم، فإنهم بذلك يدفعونك إلى التصرف من منطلق دفاعي، ثم تفقد بذلك المصدقية والسلطة، ولكن بإتقانك هذه الآليات القليلة يمكنك الاحتفاظ بالسيطرة على مجريات الاجتماع.

### الخلاصة

أعد صياغة هذا الأثر القائل: "ما من عبد يخدم سيدين"  
ليكون: "ما من اجتماع يرأسه اثنان".

# ٩٩

## انتبه للفجوة بين الأجيال

إن العمل مع زملاء ينتمون لأجيال عديدة يمكن أن يصبح تجربة ثرية، ولكن العُجب، والتكبر يمكن أن يحول هذه الفائدة إلى صراع أجيال مختلفة، ذات مرة أخبرت زميلة تصفرتني سناً بسعادتي بالمشاركة في سباق الشركة لمسافة ٣,٥ ميل، والذي دائماً ما كانت تشارك فيه، فردت بسرعة قائلة: "أوه، صحيح، تستطيعين قطع تلك المسافة سيراً".  
فرددت عليها بحدة قائلة: "لدى الخيار أيضاً في قطعها عدواً، وهو ما أخطط للقيام به".  
عند التعامل مع زميل ينتمي لجيل غير جيلك، استفد من المواجهات بأكبر قدر ممكن.

ولكى تفعل ذلك، تحقق من دوافع العُجْب لديك، إن العديد من موظفى الجيل الأول الذين تقبلوا بسرور أداء التمرينات الرياضية، لا يزالون يمارسون الجرى وهم فى العقد الرابع، والخامس، بل

### المهمة

اصطحب زميلاً أصغر منك سنناً لتناول الغداء.

والسادس من أعمارهم.

إذا كنت متقدماً فى السن فضيِّق الفجوة العمرية بينك وبين من هم أصغر منك، بمشاركتهم بعضاً من تجاربك التى لا تزال تذكرها من خلال سنوات عملك بالشركة؛ وذلك لأن العديد من الزملاء الأصغر سنناً يقدرّون المعرفة والتقاليد الخاصة بالشركة، ويشعرون بالفخر العظيم لانتمائهم لشركة ذات تاريخ ثرى عريق، لأنك عند إشراك تجاربك معهم سوف تشبع رغبتهم الجامحة للتعرف على ثقافة وتقاليد الشركة، وفى الوقت نفسه ستبنى علاقات قوية معهم.

وإذا كنت عاملاً أصغر سنناً من غيرك، فأعرض مساعدتك عندما يواجه عامل آخر مشكلة فنية فى العمل تستطيع حلها، وإذا كنت أكبر سنناً وأكثر خبرة، فربما تكون لديك ثروة من المعرفة فى مجال عملك، فشارك الزملاء هذه المعرفة حينما يسألونك إياها. لدى زميلة تصفرتنى سنناً تعتبرنى خبيرة الشركة؛ وذلك لأنها عندما تسألنى عن شىء فإننى أشاركها خبرتى بكل سرور.

يجب عليك بوسيلة أو بأخرى أن تقدّم يد المساعدة للزميل سواء كان أكبر أو أصغر منك سنناً، ولا تتظاهر بأنك تعرف كل شىء بسبب سنوات خدمتك، أو بسبب ثقتك الزائدة بالنفس، واعلم أنه بالتنبه للفجوة بين الأجيال المختلفة تستطيع بناء جسور للتواصل مع غيرك، بدلاً من هدم تلك الجسور.

### الخلاصة

"هناك عدد كبير من الناس يعتقدون أنهم يفكرون، في حين أنهم يعيدون ترتيب آرائهم المسبقة تبعاً لأهوائهم".  
- الفيلسوف "ويليام جيمس".



## لا تشجع استراق السمع

في ملكوت النميمة الساري في العمل، تجد مسترقى السمع من أكثر الناس تصميماً ودهاءً، فهم يجمعون المعلومات من خلال وسائل مخلة؛ لكي يضموا زملاءهم في أسوأ المواقف، إنهم يستغلون تلك المعلومات المسترقة لتخطى المنافسين في سلم الترقى، إنهم يزرعون بذور الشك حول قدرات الآخرين، وذلك وفقاً لما يقوله الفيلسوف وعالم الرياضيات البريطاني بيرتراند راسل: "لا أحد يفتاب الناس في فضائلهم".

إن منهج المسترقين يتمثل في إقحام أنفسهم بالقرب من إحدى المحادثات، ثم يسترقون السمع وكأنهم في مهمة استطلاعية، ومن ثم عليك أن تحذر لئلا تساعد هؤلاء. احترس من المحيطين حولك أثناء مناقشتك لأمر حساس مع زميل آخر، وإذا كنت مضطراً لإجراء مكالمة هاتفية تتعلق بأمر شخصية

### المهمة

قم بتحدى المسترقين للسمع بقول شيء طيب عن يوشون بهم .

## كارى ماسون - درافين

حساسة، فعليك أن تخفض من صوتك، وإذا استطاع أحد مسترقى السمع اختلاس شيء مما تقوله، ثم تحدث معك بفضول حول ذلك الشيء، فأخبره بأن ذلك الأمر أمر سرى خاص، وأنت تريد منه أن يحترم خصوصياتك. إن أفضل طريقة لمعالجة استراق السمع هي التأكد - فى المقام الأول - من أن المسترقين لا يسمعون أية معلومات خاصة تتعلق بك، ومن ثم، فإذا كنت تعمل فى أحد المكاتب المجزأة، فقم بإجراء المكالمات الهاتفية الحساسة من مكتب المدير، وإن لم يكن ذلك ممكناً فقم بإجراء المكالمة قبل أو بعد أوقات العمل؛ حيث لا يوجد حولك سوى القليل من الناس.

### الخلاصة

لا تجعل نفسك - دون أن تعى - فريسة سهلة لمسترقى السمع.



## مد يد المساعدة

يقول خبير الإدارة "جون ماكسويل" فى كتابه "*The 360° Leader*": *Developing your influence from anywhere in the organization*: "إنك لن تستطيع الإسهام فى أمر مهم دون أن تتغير". إذا أردت أن تكون أفضل مما أنت عليه الآن فكن جزءاً من شيء أكبر مما أنت عليه الآن،

إن هذا "الشيء الأكبر" قد يكون نصيح وإرشاد زميل متعثر، وسوف تستفيد أنت والشركة من تعاونك هذا، إن إحدى مصائب الشركة الضعيفة والسيئة

<b>المهمة</b>	اليوم، تتمثل فى الوقت الإضافى المطلوب لتطوير طاقم العمل، فالضغوط على المدراء كثيرة لدرجة أنهم يضطرون إلى تبني طريقة "إما الفرق أو النجاة" مع الموظفين الجدد، وبصفتك موظفًا ذا خبرة فإنك تستطيع سد الثغرة أو النقص.
أقرأ كتاباً، أو أحضر جلسة حول كيفية بناء علاقات إرشادية .	

فكيف يمكنك إذن أن تعرف ما إذا كان الزميل يستحق النصح والإرشاد أم لا؟ يقول بعض الخبراء إنه ينبغي لك أن تقدّر ما إذا كان الموظف "قابلاً للتعليم" أم لا، إن ذلك الموظف الذى يتقبل التعلم لا يخشى الاعتراف بنقاط الضعف لديه، وسوف يسأل عما يحتاج إليه لكي يتحسن. إنك تستطيع أن تساعد ذلك الموظف فى تحقيق أشياء ربما لم يستطع تحقيقها دون مساعدة أحد الناصحين أو المرشدين.

### الخلاصة

إن التوجيه الناجح هو استراتيجيية للمكسب المتبادل لك، ولشركتك.

# ١٠٢

## أردع مشاعر الجسد

بدأ "جيفرى بي. كيندلر" - بعد أقل من ساعتين من تولي منصبه الجديد كمدير تنفيذى لشركة المستحضرات الصيدلانية العملاقة فايزر - فى إصلاح الأمور، فاتصل بمنافسيه اللذين خسرا الوظيفة لصالحه، جاء ذلك وفقاً

## كارى ماسون - درافين

لصحيفة وول ستريت جورنال.  
لقد أخبرهما كيندلر قائلاً: "إننى أحتاج إلى مساعدتكما، وكذلك  
الشركة".

فحتى فى المستويات العليا من القيادة، ينبغى للمدراء التنفيذيين العمل

على ردع مشاعر الحسد، والأمر

كذلك بالنسبة لمن هم فى مستويات

أعلى، فإذا سبقت أحد الزملاء إلى

ترقية، فعليك أن تصلح علاقتك

به أيضاً، لاسيما إذا كنت مستمراً

فى العمل بالقرب مع ذلك الزميل،

بإمكانك أن تحوّل السم إلى عسل

من خلال طلبك للنصيحة من ذلك

الموظف، ومن خلال شكرك له عليها، اصطحب هذا الزميل إلى الغداء،

وذكره بمدى أهمية ما يقدمه من إسهامات للشركة.

ربما لن تستطيع منع مشاعر الغيرة، غير أنك تستطيع الإسهام فى

تحويلها إلى مشاعر نافعة لك ولزملائك.

### المهمة

أرسل بطاقة شكر للزميل

الذى خسر أمامك الترشيح

لإحدى الترقيات، وأخبره بأنك

تتطلع إلى مشاركته فريقك.

### الخلاصة

إذا روضت وحش الحسد، قل أن يقوم بعضك.



# ١٠٣

## تأكد من أن رئيسك على علم بموقفك

كانت إحدى النساء تعمل بوظيفة مساعد إدارى لدى فيرنس صاحبة المؤسسة التسويقية فى كانساس سيتى بولاية ميسورى، وكانت مصدر الوشاية بالشركة، واستخدمت تلك العادة لكسب النفوذ فى غياب رئيس العمل. لقد كانت تقول: "انتظر حتى تعلم فيرنس بذلك".

و بمجرد أن تعود فيرنس تهرول إليها تلك المرأة، ومعها قائمة بأسماء

المهمة	زملائها الذين تسميهم المعتدين، لقد كانت هذه المرأة تحاول تحقيق مكاسب لها على حساب زملائها.
"الحقيقة لا تنتشر فى الفراغ" أكتب هذه النصيحة العريضة على بطاقة بريدية ملصقة على حسابك الآلى كتنكير لك بوجوب علم المدير بمواقفك .	إذا كان شيطان العمل على غرار تلك المرأة، فتأكد من أن تتردد على رئيسك فى العمل بين الحين والآخر؛ لتتحقق مما يصل إلى مسامعه. إن المدير الجيد لن يلقى اهتماماً لمرؤوسى الأقاليل، غير أن بعض المديرين ربما يتعاملون معهم بجدية.

عندما تجد لنفسك حظوة عند رئيس العمل، فلا تتهمك فى أحاديث القيل والقال لتفتاب زميلك، اغتمم زيارتك للمدير لتكون فرصة تطلعه فيها مثلاً على آخر مستجدات أحد المشروعات الجماعية الذى تعمل فيه، اذكر للمدير اختلافك فى الرأى مع زميلك، وأخبره عن كيفية معالجتك بالحلول لتلك الاختلافات، وبذلك سيتضح للمدير الشخص الأكثر ثقة فى نقل الأخبار.

### الخلاصة

إن مروج أحاديث القيل والقال يمثل الجانب الخافى عن عينيك فى العمل. وسّع مجال رؤيتك من خلال التأكد من أن المدير يعرف موقفك.

# ١٠٤

## النهوض بعد التعثر

لقد عانت سيندى - التى تعمل بوظيفة مساعد إدارى - من التوتر المستمر بسبب زميلة شديدة الإزعاج، فقد كانت هذه الزميلة ناقدة متعننة باحثة عن بلوغ الكمال، ودائماً ما كانت تشكو من سيندى.

ولكن القصة التى قصمت ظهر البعير كانت شكوى تلك المرأة من اضطرارها للرد على الهاتف؛ لتغطية غياب سيندى بعد الظهر، لأنها على موعد مع الطبيب.

وعندما عادت سيندى بعد ساعتين سألتها تلك المرأة عما اعتبرته غياباً طويلاً عن العمل، فشعرت سيندى بمزيد من الضغوط

عليها، فاستشاطت غضباً، وأمطرت تلك المرأة بوابل من الشتائم، فنظر إليها الزملاء الآخرون فى دهشة، فقد ظلت غريمتها هائجة، فوبخ المدير

### المهمة

احتفظ بحذاء رياضى خفيف فى مكتبك، لترتيديه وتسير بعيداً عن مصدر التوتر عندما تشعر بأن أحد الزملاء يثير غضبك.

سيندى، بدلاً من غريمتها.

سواء كنت على صواب أو على خطأ، فيجب عليك أن تصلح ما أفسدت بعدما يُثير خصمك غضبك، لا تبرّر الخطأ، ولكن اعتذر للمدير عما أحدثته من فوضى، وعبر عن أسفك للزملاء أثناء الغداء، واجعل تعليقاتك مقتضبة، اعترف فقط بأن تنفيسك عن الغضب لم يكن أمراً ملائماً، وأنت نادم على ما أحدثته من فوضى، فحينما تكون صادقاً في ندمك فإن الآخرين سيففرون لك، وسينسون الأمر برمته، فهم - على أية حال - يعرفون تلك السلوكيات الغريبة التي يبديها خصمك، وهم يعرفون أنهم ربما كانوا سيتصرفون كما فعلت.

#### الخلاصة

"ليس عدم السقوط أعظم الإنجازات، فالنهوض بعد التعثر أعظم". - كونفوشيوس

# ١٠٥

## امنح ذاتك القوة

إن أكثر شخص يمكنه تأكيد نجاحك في التعامل مع المثيرين للمشاكل هو أنت، فعلى الرغم من أنك قد تحتاج في مرحلة ما للجوء إلى الزملاء، أو المشرف لمساعدتك، إلا أنه سيتوجب عليك في أغلب الأحوال مواجهة الزملاء مثيرى المتاعب بنفسك، فإذا كانت لديك أية نقاط ضعف في نظامك الدفاعي فقم بمعالجتها.

<b>المهمة</b>	فمثلاً، إن قضيت حياتك متجنباً
اقرأ حول التحفيز الذاتى	للنزاعات، أو إذا كنت تتوارى
اليومى.	عندما يختلف معك أحد الزملاء
	المرعجين، فربما ستعانى من ضعف
	احترامك للذات. فهؤلاء الذين لا
	يقدرّون أنفسهم تقديراً جيداً، إذا

حدث أى خلاف بينهم وبين غيرهم، لاسيما الخلاف فى العمل، سينتج عن ذلك إحساس قهرى بالعجز والضعف لديهم، فرسخ الشعور بالقوة الذاتية باعترافك أولاً بعدم تقديرك لنفسك التقدير الجيد، ثم استكشف كيفية التخلص من ذلك الإحساس المتدنّى نحو ذاتك، إن البحث عن كتاب جيد يتناول هذه المشكلة يعتبر بداية جيدة، وأحد أفضل الكتب بالنسبة لى فى هذا الصدد؛ "Self-Esteem: A proven program of cognitive techniques for assessing, improving and maintaining your self-esteem"، وقد وضعه كل من ماشيو ميكي، وباتريك فانينج، وإذا كانت مشكلاتك متشابكة للغاية فربما ستحتاج إلى علاج طبي للتغلب على عدم تقدير الذات، وربما تغطى الشركة التى تعمل بها معظم - إن لم يكن كل - تكاليف الجلسات الاستشارية من خلال برنامج دعم الموظف، وسوف تحصل بذلك على فوائد جمة من خلال الاهتمام بصحتك النفسية، وسوف تلمس هذه الفوائد حينما تتصرف وأنت واقف على أرض صلبة، عندما يعجز مثيرو المشاكل فى العمل عن النيل منك.

### الخلاصة

إن من يتمتع بالتقدير الجيد لذاته لا يعوقه شيء عن تحقيق هدفه، ومن لا يتمتع بالتقدير الجيد لذاته لن يستطيع أحد أن يساعده". - "توماس جيفرسون"

# ١٠٦

## اطلب النصيحة من الزملاء

اتصلت بي صديقة حميمة كانت قد حصلت لتوها على درجة الدكتوراه وهي تبكي، لقد كانت مقتنعة بأن مشرفها السابق - كانت على خلاف مستمر معه - كان يقوض كل جهودها للحصول على وظيفة بسلك التدريس الجامعي، وقالت إنها قد تقدمت إلى سبعين جامعة، وبدا أن بعض هذه الجامعات كانت راغبة في تعيينها، غير أن اتصالاتهم بمشرفها السابق كان يجعلهم يرفضونها، فشعرت باليأس.

لقد ذكرتها بأن أمريكا بها حوالي ٢٦٠٠ جامعة وكلية معتمدة، وأنها لم تتصل سوى بعدد قليل من تلك الجامعات، لقد كانت مستسلمة للهزيمة قبل أوانها، وقبل أن تتقدم مرة ثانية للتدريس بإحدى الجامعات اقترحت عليها أن تجلس مع مشرفها هذا جلسة ودية؛ لتسوى الأمور معه، ولتري ما إذا كان سيقدم توصية جيدة عنها عندما تتصل به إحدى الجامعات التي تقدمت إليها.

فشعرت صديقتي بارتياح لهذا

الاقتراح. قبل أن تستسلم للهزيمة أمام زميل من مثيرى المشاكل، اطلب النصيحة من زميل آخر تثق به، فالزميل الآخر ربما يرى لك مخرجاً في الوقت الذي لا ترى فيه سوى الهزيمة.

### المهمة

ارسم بعض ملاعق الأيس  
كريم على ورقة، ثم عنون كل  
واحدة بأحد خيارائك في  
التعامل مع خصم في العمل،  
اطلب من الأصدقاء تقديم  
اقتراحات لك، ثم أرسم ملاعق  
تمثل أفكارهم، وعلى ورقة  
بيضاء ارسم وعاء مخروطياً  
يمثل أفضل الأفكار.

الخلاصة

كلما تزايدت الرؤى والأفكار تزايدت فرص النجاح.



اطلب الدعم

لقد شعرت كيلي - وهي إحدى الوافدات الجدد على العمل - بعدم ارتياح لعروض زميل أقدم منها فى العمل، فقد كان يدعوها باستمرار للفداء فى الكافيتريا، ويعرض عليها توصيلها بسيارته إلى منزلها، وفى بعض الأحيان كان يأتى بمقعد ليجلس عليه بالقرب من مكتبها ليتحدث معها؛ ولأنها لم تكن

تعرف كيف تخبره بعدم ارتياحها له، أفضت بسرها لزميلة أقدم منها كانت تجلس بالقرب منها، فتحدثت تلك الزميلة مع الرجل، وطلبت منه أن يتوقف عن أفعاله، فاحتج على ذلك، ولكنه فى نهاية المطاف ترك الوافدة الجديدة وشأنها.

فى بعض الأحيان يكون من الصعب على المرء أن يفصح عن استيائه من سلوك سيئ؛ فإذا كنت

**المهمة**  
احتفظ فى ذهنك بقائمة بأسماء من تعتقد أنهم يستطيعون التدخل نيابة عنك فى التعامل مع موظف مثير للمشكلات، اجعل هذه القائمة فى متناولك .

حديث عهد بالوظيفة، أو صغير السن، أو راغباً فى ترك انطباع أولى جيد، فقد تحجم عن مواجهة موظف مستأسد عليك، أو موظف نمام، أو متحرش،

غير أن الزملاء الأكثر خبرة ربما لن يجدوا حرجاً في التحدث نيابة عنك،  
فعليك أن تستفيد من ذلك.

### الخلاصة

إن الزمالة تعنى أننا جميعاً في قارب واحد.

# ١٠٨

## خفف النقد بالإشادة

نشأ بوب ميغلانى بائعاً للمثلجات، والآيس كريم المكسو بالشيكولاتة في  
محل أسرته دايرى كوين في نيوجرسي، وعندما كانت تقع من أحد الزبائن  
قطعة الآيس كريم كان يقوم المحل - بكل هدوء - بإعطائه واحدة أخرى مجاناً  
دون أسئلة ودون جدال، ونحن لماذا كان ذلك المحل يتبنى هذه السياسة التي  
كانت تبدو في صالح الزبون أكثر منها في صالح المحل؟ يرد هو عن ذلك  
قائلاً: "لأنها تحمي سلامة تجارتنا، وهذه السياسة هي أفضل ما يجب  
عمله".

ولكى تحمي سلامة علاقتك  
مع زميل مثير للمشكلات، فربما  
سيكون عليك أن تقاجه في بعض  
الأحيان بسلوك لا يتوقعه منك،  
وهذا السلوك غير المتوقع يمكن أن  
يتمثل في ثنائك حينما يفعل شيئاً

### المهمة

سهل على نفسك الإشادة  
بالخصم اللدود، بأن تتخيل  
هذه الخطوة كجزء من "يوم  
الخصوم".

## كارى ماسون - درافين

جيداً، غير أن ذلك ليس سهلاً، فهو يتطلب شجاعة كبيرة لكى تسمو فوق الرغبة الطبيعية المتمثلة فى انتقاص أهمية أى شىء يقوم به أحد الموظفين من مثيرى المشكلات.

إن المحنكين فى التعامل مع العامة يعرفون مدى أهمية الموازنة بين الأمور، وحتى أثناء الغضب الشديد من الزبائن الساخطة فإن هؤلاء الموظفين يستطيعون السمو فوق مشاعر الغضب، ويعترفون بأخطائهم حينما يكون الزبون على صواب، إن هؤلاء الموظفين يعرفون ببساطة كيف أن الإشادة بموضوعية يمكنها أن تلطف الأمور.

### الخلاصة

عند التعاملات المتداخلة مع الآخرين يمكن أن تصبح السلوكيات غير المتوقعة أفضل أسلحتك.

# ١٠٩

## ارفض الرسائل الإلكترونية المزعجة

<b>المهمة</b>	لقد تم استرضاء المدير التنفيذى السابق لشركة بونج؛ لكى يعود من تقاعده ليقود الشركة أثناء فترة مضطربة، غير أن الرجل الذى كان أباً وجداً تم فصله من منصبه الرفيع بعد اكتشاف علاقته الغرامية مع مديرة تنفيذية بإحدى
أرسل رسالة للزملاء الذين يرسلون رسائل إلكترونية مزعجة تخبرهم فيها بالتوقف عن ذلك.	



## الأفكار السريعة ١٠٨ - ١١٠

الشركات الأخرى من خلال سلسلة من الرسائل الإلكترونية. إن الرسائل الإلكترونية المريبة قد دمرت الكثير من الموظفين في محل عملهم، وسوف تدمر الكثير والكثير؛ لأن الشركات أصبحت لا تتسامح مع أخطاء وزلات الرسائل الإلكترونية، ومع ذلك فإن بعض الموظفين لم يعوا الدرس جيداً، وينهمكون بكل سرور في إرسال الرسائل الإلكترونية العنصرية والجنسية، إن بعض الموظفين يظنون أن الرسائل التي يرسلونها ممتعة ولا تسبب ضرراً، وهم يتشاركونها بكل سرور، غير أن بعض الشركات تستنكر هذه الرسائل، وقد قامت بطرد موظفين ذوي مناصب رفيعة؛ بسبب الرسائل الإلكترونية المزعجة.

لذا، عليك أن تتجاهل مثل تلك الرسائل، أو اطلب ممن يرسلها أن يتوقف عن إرسالها، إن تبادل الرسائل الإلكترونية الخطيرة قد أصبح أمراً أخطر من ذي قبل.

### الخلاصة

إن الشيء الوحيد الذي يحول بينك وبين البطالة يمكن أن يكون رسالة إلكترونية مزعجة، فاحذر أن ترسل إحداها.



## غير موقعك إذا اضطرت إلى ذلك

متى تحتاج إلى تغيير مكانك؟ لقد اضطرت كارلا إلى دراسة هذا السؤال أثناء التعامل مع رئيسة فريق عمل حديثة عهد بالإدارة، فقد كانت تعيد

كتابة تقارير كارلا، وعلى أية حال فقد كانت تزيد التقارير سوءاً، وفى بعض الأحيان كان يتم تقديرها على البحث، غير أنها إذا ارتكبت - بالمصادفة - خطأ كانت تلقى باللوم على كارلا، وإذا اشتكت كارلا من ذلك كانت تلك المرأة تتأثر منها بأن "تسى" إخبارها بمعلومات حول اجتماعات أخرى فى تلك اللحظة.

ولم تنته تعاسة كارلا عند هذا الحد، فقد كانت تجلس بجوار تلك المرأة التى كانت تعلق على أحاديث كارلا مع العملاء، لقد تحدثت كارلا حول هذا الشأن مع المدير المسئول عن تلك المرأة لمرات عديدة، فتوقفت المرأة عن سلوكها الانتقامى لبرهة، غير أنها دائماً ما كانت تعود إليه، وأخيراً طلبت كارلا نقلها إلى فريق جديد، ومكان آخر وتمت تلبية طلبها. لقد كانت تعتبر نفسها ضعيفة لعجزها عن معالجة موقفها، ولكن القاعدة الأساسية تقول إنه إذا كان موقعك يموقك عن العمل بشكل جيد فعليك أن تقوم بتغييره.

### الخلاصة

"ضع نفسك فى مكان مختلف، فهذا هو التفكير الصحيح!"  
- الروائية مارجريت أتوود.



## رحب بالانطوائيين في العمل

كثيراً ما كانت كيت تعلق على سلوك زميل كلما كان يمر بجوارها في الردهة دون أن يلقي عليها بالتحية، وعندما غامرت بإلقاء التحية عليه رد عليها بامتعاض، فتوقفت عن إلقاء التحية عليه وهي تشعر باستياء منه.

**المهمة**  
استخدم هذا الاقتباس المعدلة صياغته للفيلسوف الأمريكي إيريك هومز كمنظور ترى به الأشياء: "الرجل المنطوي على ذاته هو في صحبة سيئة".

وذات يوم، جاء إلى مكتبها وألقى عليها التحية كما لو أنه قد اكتشف للتوجودها، ثم اتضح السبب بعد ذلك؛ فقد كان يريد الحصول على رقم هاتف، وأعطته الرقم، وفي المرة التالية عندما مرت به في الردهة وهي مستعدة لأن تلقى عليه التحية رجع مرة ثانية إلى سلوكه المعتاد، فتزايد غضبها منه، لقد

شعرت بأنه قد استغلها، ومع ذلك فقد كان إهداراً للوقت من جانبها حينما أخذت كيت هذه المسألة التافهة بمحمل شخصي؛ وذلك لأن الانطوائيين يتعاملون مع الجميع بنفس المعاملة.

عليك فقط أن تتخيل مرور يوم دون المشاركة في مزحة جيدة، أو دون شخص تعتمد عليه، فهذه هي حقيقة الأشخاص الانطوائيين في العمل، إنهم يستحقون الشفقة وليس الغضب.

### الخلاصة

إن الانطوائيين فى العمل يفضلون التوقع حول أنفسهم، ولا يفضلون الاندماج مع الزميل الذى يحاول الاندماج معهم، حتى ولو كان حسن النية.

# ١١٢

## تخير معاركك

فى بعض الأحيان أتلقى رسائل لا أدرى كيف أتعامل معها، إن قائمة الشكاوى التى تتعلق بزميل مثير للمشكلات تغطى مساحات عديدة، لدرجة أنه من الصعب على المرء معرفة من أين يبدأ. إن كل تلك الشكاوى تشير إلى أولئك الموظفين الذين يحاربون فى جبهات متعددة.

إن مثيرى المشاكل دائماً ما يسببون الكثير من المشكلات التى تدفعك إلى التذمر منها، ولكنك إذا تدمرت من كل مخالفة، فسوف تتحول إلى شخص كثير الانتحاب والأنين، وهذا بدوره يمثل صنفاً آخر من الموظفين المزعجين.

ومن ثم، عليك أن تتخير

معاركك، وإلا فإن شكاواك المستمرة ستجعل زملاء الذين تحتاج إلى دعمهم ينصرفون بعيداً عنك.

### المهمة

استبيان للواقع: ضع قائمة

بالأشياء التى تتحدث بها طوال يوم، فإذا غلب على حديثك الشكاوى فتوقف.

فإذا وجدت أن زملاءك يغيرون موضوع الحديث بسرعة عندما تتحدث عن مشكلاتك التي تتعلق بالعمل، فهذه إشارة لكي تتوقف عن شكواك؛ لذا، عليك أن تتخير معاركك بشكل جيد، وأن تتخير التوقيت الملائم للحديث عنها.

#### الخلاصة

"إن المتعصب هو الذي لا يستطيع تغيير رأيه، ولا يغير موضوع الحديث". - "السير وينستون تشيرشل"

## ١١٣

### كيف ترافق الزميل الفضولي في رحلة عمل؟

#### المهمة

قبل الشروع في رحلة برية سيئة مع زميل متطفل دون خيارائك لاختيار نوعية المحادثة مع ذلك المتطفل.

ليس أسوأ من تواجدك في مكتب مع زميل يحرق أعصابك سوى السفر معه في رحلة عمل، فإذا كان ذلك الزميل بغيضاً في العمل، فربما لن يطاق في بيئة السفر الأكثر ضغطاً، سواء كان السفر بالسيارة أو بالطائرة.

إنه لمن الصعب احتمال

المتبجحين في السفر؛ بسبب حماقاتهم المتزايدة، قلل من تلك المحادثات التطفلية بالإفادة من المسافرين المتمرسين. خذ معك بعضاً من الملهيات؛

## كارى ماسون - درافين

مثل جهاز أى بود، أو جهاز حاسب محمول، أو بعضاً من الكتب، وأخبر ذلك الزميل الثرثار أنك تحتاج إلى الوقت لكى تنقح أحد العروض التى ستقدمها.

كن مهذباً، واشترك معه فى محادثات وجيزة بين الحين والآخر؛ كى لا تتوتر العلاقة بينكما بشكل أكثر، ولكن لا تتساهل مع ذلك الرفيق فى السفر بشكل أكثر مما كنت ستعامل به معه فى محل العمل.

### الخلاصة

تأكد من التزوّد بأدوات التسلية؛ حتى تتمكن من إنهاء رحلتك بسلام مع أحد خصوم العمل.

# ١١٤

## عندما يحين الوقت لاتخاذ إجراء قانونى

إن العديد من الموظفين يضطرون إلى رفع دعاوى قضائية؛ لأن مدراءهم لا يهتمون، أو يتفاضون عن شكاوهم من سوء المعاملة غير القانونية، أو لأن أصحاب الأعمال يصنفونهم كمثيرى مشكلات بسبب تذرهم من الموظفين

المرعجين.

ومع ذلك - وقيل أن تلجأ إلى المحكمة - عليك التأكد من أنك قد استنفدت جميع الخيارات الأخرى، فمثلاً: هل أخبرت المشرف عن

### المهمة

تساور مع أحد الأصدقاء  
لتتعرف على رأيه قبل أن تقرر  
رفع دعوى قضائية .

المشكلة؟ وإن لم يكن ذلك المشرف قد اتخذ إجراءً لحل المشكلة، فهل أخبرت من هو أعلى منه في تسلسل القيادة؟ وحتى المحامون - الذين يمثلون هؤلاء الموظفين بالوكالة - يحذرون من التكاليف الباهظة لمثل هذه الدعاوى القضائية سواء من ناحية الوقت، أو المال، أو الخصوصية، فعلى الرغم من أنه لا ينبغي لك التهاون في اتخاذ إجراء عندما تُهدر حقوقك فيه، لكن لا تبدأ بالتفكير في رفع دعوى قضائية إلا بعد أن تتحقق من أن كل الوسائل الأخرى قد أخفقت في وقف سلوك غير قانوني تجاهك.

### الخلاصة

يجب أن تكون الدعوى القضائية آخر الخيارات التي تلجأ إليها.

# ١١٥

## استعادة الثقة

في بعض الأحيان، يتقدم خصمك اللدود بالاعتذار إليك، ويمد يده رغبة في إعادة بناء صداقتكما، وحينئذ يجب عليك أن تقبل اعتذاره، ولكن لا تغلظ بين الاعتذار، والثقة. فالثقة تحتاج إلى وقت لكي تتم استعادتها. تقول الكاتبة سينثيا وول في كتابها: الإقدام نحو إعادة الثقة: المرشد في بناء علاقات عميقة وطويلة: "إن الثقة بالآخرين تعني الاعتماد على أمانة الآخرين والتزامهم بوعودهم لك". ومن ثم، فلا يمكن الاعتماد على الاعتذار بوصفه يمثل أساساً جديداً للثقة، لكن ذلك يتحقق ببذل الوقت والجهد.

<b>المهمة</b>	احتفظ بقنوات الاتصال مفتوحة لإعادة بناء الثقة.
بعدها يعتذر أحد خصومك	والى أن يحدث ذلك، عليك أن تظل حذراً متيقظاً إلى أن تتأكد من أن جهود خصمك تتسم بالإخلاص، وجديرة بأن تضع ثقتك فيها.
عن أفعاله دون أفكاراً عن نوعية الجهود التي يمكنها أن تعيد بناء الثقة، واستخدم هذه القائمة كدليل إرشادى لك.	

### الخلاصة

الثقة هي قيمة منفردة، إنها إحساس عميق الأثر.

# ١١٦

## اجعل لنفسك طقوساً تساعدك على التغلب على المشكلات

لقد قام الكتاب المشاهير عبر التاريخ بالاحتفاظ بطقوس خاصة بهم؛ لشحن وتهيئة أذهانهم، فقد كان الشاعر الألماني "فريدريش فون شيللر" يحتفظ بالتفاح المتعفن في مكتبه لكي يشم رائحته الشذية، ولم يكن الكاتب "إدجار آلان بو" يخرج أفضل ما لديه في الكتابة إلا وقطته جاثمة فوق كتفه. تقول ناعومى إيبيل في كتابها منصة الملاحظة: "إن الطقوس تساعدنا على التنقل، والتحول من حال إلى آخر، وتساعدنا على تغيير حالتنا الذهنية". ومن ثم، عليك أن تقوم بتنمية الطقوس الخاصة بك؛ لكي تساعدك أثناء المواجهات مع الخصوم في العمل، فعندما تتجه إحدى المحادثات نحو التوتر،



قم مثلاً بجذب خنصرك برفق؛  
لتذكر نفسك بأن عليك أن تظل  
هادئاً، أو امسح برفق على ذراعيك،  
أو اعبث بالعملات المعدنية بجيبك،  
أو اقرأ في ذهنك أحد النصوص  
المفضلة لديك. إن هذه الاستراتيجية  
ليست استراتيجية مراوغة أو تفاد  
للموقف، وإنما هي بمثابة معبر لبناء

**المهمة**  
ابحث من خلال الإنترنت،  
أو من خلال الكتب المتخصصة  
في هذا الموضوع لترسيخ  
طقوس تساعدك .

آمن سيوفر لك الملاذ والحماية أثناء المواقف العاصفة بالغضب الشديد.

#### الخلاصة

إن تمسكك بالطقوس يمكنه أن يزودك بمصدر للقوة في  
نزاعك مع الزميل.

## ١١٧

### احذر كاتم الأسرار الزائف

احذر من كاتم الأسرار الزائف الذي يحاول انتزاع المعلومات منك بقوله:  
"حسناً. هيا أخبرني"، فإن قال لك صديق ما مثل هذه العبارة، فليس لديك  
مبرر للثقة به.

إن هؤلاء الذين ينتزعون المعلومات منك هدفهم الرئيسي هو نشرها.  
ومن هنا، عليك أن تحتفظ بأسرارك لنفسك إلى أن تتيقن من أنك  
تتعامل مع صديق حميم يمكنك الثقة به. ونادراً ما ستجده؛ لأنك إذا

اثمنت شخصاً ليس محل ثقة على أسرارك، فإنك بذلك سوف تسهم فى ترويجها، وقد يفجر ما انطمس من ماضيك، أو يُظهر للملا انتقاداً سابقاً قصدت به أحد المدراء، فيعرقل ذلك سيرك فى الوقت الذى تتنافس فيه للحصول على ترقية أمام خصم لدود يعرف أسرارك، لقد أصبحت المعلومات فى عصرنا هذا - عصر المعلومات - تمثل قوة، فاحذر أن تزود عدوك بهذه القوة.

### المهمة

اعتبر بهذه المقولة: "لا يوجد أحد مولع بالأسرار كهلأء الذين يفضونها".  
- الكاتب الرياضى البريطانى تشارلز كالب كولتون.

### الخلاصة

إياك أن تقترض جدلاً أن شخصاً ما محل ثقة.

# ١١٨

## كن قائداً

فى أوج الخلافات الطويلة بين الموظفين، عادة ما يكون هناك مدير ضعيف لا يريد القيام بمهام القيادة، فهو يعد بأنه سيتولى أمر الموظف الذى يشير المشكلة، غير أنه يكره الخلافات لدرجة أنه ينتظر أن يتم حل المشكلة بعيداً عنه، بدلاً من أن يكلف نفسه عناء التدخل. لقد كان ديفيد يعمل لدى مدير ينتمى إلى مثل تلك النوعية، فقد كان ذلك المدير مشهوراً بحسن

استماعه، غير أنه لم يكن يفعل شيئاً، فعندما كان يشكو إليه ديفيد من أحد الموظفين غير المتعاونين، لم يكن يفعل ذلك الرجل شيئاً سوى أن يومئ برأسه، ويُعدّ بالتحقيق في الأمر دون أن يفعل شيئاً؛ ولذا فحين تصادف أحد هؤلاء المديرين الذين لا يقومون بإيجاد حل للخلاف،

فسيكون عليك أن تبحث بنفسك عن خيار، عليك أن توجه أنت المدير من خلال أفعالك، إن مارك سانبورن مؤلف كتاب: "لست بحاجة إلى لقب لكي تصبح مديراً" يطلق على هؤلاء الرؤوسين الذين يضطلعون بمهام القيادة اسم: "قادة بلا ألقاب".

يقول سانبورن: "إن القاعدة الأساسية تتمثل في أن التأثير والإلهام يأتي من الشخص، وليس من المنصب".  
في بعض الأحيان تصبح أنت أفضل من يمكنه التصدي للرد على موظف مشاكس، وضح لذلك المدير - الذي يجلس متنعماً في مكتبه الزجاجي - أن القيادة والإدارة يجب ممارستها حتى يصبح أهلاً لهذا المنصب.

### الخلاصة

في بعض الأحيان يصبح أفضل القادة هم أولئك الذين يتصدون للأمر بشكل تلقائي.

# ١١٩

## لا تتهاون فى احترام الآخرين لك

إن المديرين هم الذين يصوغون الشكل العام للتعامل فى محل العمل، فوقاحتهم تشيع الوقاحة بين الموظفين.

وبغض النظر عن درجة

ومنصب الشخص غير المهذب،

عليك أن تصرّ على الاحترام، بل

ويجب عليك أن تصرّ عليه حتى

ولو كان الأمر تافهاً، فإذا ما قاطع

أحد المشرفين حواراً لك مع أحد

الزملاء، والتفت عنك الزميل دون

اعتذار، فالتقط زمام المبادرة فى

الموقف، وقل لزميلك برنة صوت

مختلفة: "معدرة، سنتحدث حول

هذا الأمر فيما بعد"، أو "أعتقد

أن كليكما بحاجة إلى أن نتحدثا

معاً، سأنصرف"، ستكون هذه رسالة تفيد برغبتك فى تلقى معاملة تتسم

بالاحترام، بغض النظر عن الظروف، أو منصب الدخيل. إن المجاملات

اليسيرة قد لا تبدو أمراً جلالاً يجدر بك الإصرار عليه، ولكنها مع ذلك تمهد

الطريق نحو بناء بيئة يصعب فيها انتشار الوقاحة.

### المهمة

"يمكنك أن تحيا حياتك

الحقيقية بإحداث تغييرات

يسيرة".

— المؤلف الروسى ليو تولستوى

ارجع إلى هذا الاقتباس لكى

تذكر نفسك بأهمية الفضائل

الاجتماعية اليسيرة.

### الخلاصة

بإدراك استخدام الأساليب الاجتماعية المهدبة؛ لتواجه بها السلوكيات غير المهدبة في محل العمل.

# ١٢٠

## قم بدور الوسيط بين الزملاء

إن لدى العديد من المدارس العليا برامج لتعلم الوساطة بين الأقران، وتقدم هذه البرامج تدريبات للطلاب على فن تسوية حل الخلافات سلمياً، إن إشراك الزملاء كوسطاء أمر منطقي؛ لأن لديهم القدرة على التواصل مع بعضهم البعض.

### المهمة

إن كانت لديك نزعة التفاوض غير أنك تريد مزيداً من التدريب، ففكر في الإلتحاق بندوة حول إيجاد حلول للخلاف .

بإمكانك إذن المشاركة بشكل تلقائي في الوساطة بين الزملاء في محل العمل، فإذا فعلت ذلك فعليك أن تركز موهبتك في هذا الشأن، لقد قامت كاثي بهذا الأمر إثر نقاش حاد بين زميلين كان على وشك أن يتطور إلى الاشتباك بالأيدي.

لقد أراد مايك أن يشارك

جاسون - والذي كان قريب المجلس منه - في نكتة وجدها على الإنترنت. صاح جاسون بالمزحة لكي يسمعها جاسون، غير أن جاسون شعر بأن تلك المزحة مهينة، فشتم مايك واصفاً إياه بأنه أحمق وعنصري، ف شعر مايك

## كارى ماسون - درافين .

بالخزى وذهب إلى جاسون ليعتذر إليه، فأمره جاسون بأن يقرب عن وجهه، وأقسم ألا يتحدث معه ثانية، فتوسَّل مايك - الذى شعر بذهول - إلى كاثى لتدخل لتسوية الأمر، فأخبرته بأنها ستتحدث مع جاسون، وأخبرته أيضاً بأنه ينبغي له أن يبتعد عن المزح الشائكة.

وبعد أسبوع أو ما يقرب، وعندما تحدث جاسون ثانية عن كراهيته لمايك، وجدت كاثى أنها فرصة مناسبة لتسوية الأمر، فأخبرته بأنها تتفهم شعوره بالغضب، وأنها ترى أن المزحة لم تكن ملائمة، ولكنها أخبرته بأن مايك يتمتع بقلب طيب، غير أن طبيئته غالباً ما شوش عليها سلوكياته الاجتماعية الحمقاء، وحثت جاسون على أن يتقبل اعتذار مايك فى المرة التالية، ففعل.

### الخلاصة

إن المفاوضين بالفطرة هم صانعو سلام فى محل العمل غير مفوضين.

# ١٢١

## عندما يرفض أحد الزملاء سداد دين

غالباً ما أستمع إلى زملاء يشكون من زملاء آخرين اقترضوا أموالاً منهم ولم يسددوها، ويتخرج الدائنون من مطالبتهم بسداد الدين، فهم يعتقدون أن المطالبة بالسداد أمر غير مهذب؛ لذا فهم يلجئون إلى الشكوى من الزميل الذى لا يقوم بسداد دينه، إن بعض المدينين لا يعطون سداد ديونهم أولوية كبيرة.

تعادل بالنسبة للزملاء ذوى الحساسية المفرطة أخطاءً متعمدة.  
فإذا ما وقعت فى أحد محظورات هؤلاء فاعتذر إليه، ثم اسأله عما إذا  
كان يريد مساعدتك فى الحال، فإذا سارع ذلك الشخص بالنار لنفسه  
رافضاً مساعدتك، فأخبره باستعدادك للانصراف، ثم انصرف.

### الخلاصة

لن تستطيع الفوز أمام الزملاء مفرطى الحساسية؛ لأن  
أهدافهم دائمة التغير.

# ١٣٢

## حينما يطلب منك أن تصحح تقرير أحد الزملاء

ربما يُطلب منك أن تقوم بإصلاح عمل متدنٍ قام به أحد زملائك، وإذا  
لم تعالج ذلك الموقف ببراعة، فإن هذا الزميل يمكن أن يتحول من صديق  
إلى خصم لك.

المهمة	إنك لا تستطيع الاعتماد على
عندما يطلب منك مراجعة	المدير الذى طلب منك إصلاح ذلك
عمل أحد الزملاء فقم بدعوة	العمل ليقوم بتهديئة غضب الزميل؛
ذلك الزميل لتناول القهوة	لأن هذا المدير غالباً ما يبحث عن
معك؛ لكي تؤكد له أنك تحاول	أسهل الطرق لإنجاز العمل، ومن
الأ تتولى تلك المهمة بدلاً منه.	ثم، فإنه ربما لن يطلب من زميلك
	مراجعة العمل. وإنما سيطلب منك
	أن تتولى تلك المهمة، وعندما يحدث

## كارى ماسون - درافين

ذلك فسوف يكون عليك أن توازن بدقة بين تلبية ما يريه المدير منك، وبين الحفاظ على صداقتك مع الزميل.

اسأل المدير عما إذا كان مسموحاً لك بأن تخبر الزميل بمهمتك أم لا، وعندما تتحدث مع الزميل أخبره بأنك ستعطيه نسخة من مراجعتك، فإذا وجدت أن بعض أجزاء التقرير قد وضعت بشكل جيد، فأخبر كلا من الزميل والمدير بذلك، وحاول أن تجيب بأمانة على أسئلة زميلك حول سبب إسناد المهمة إليك؛ لأن هذه الأمانة يمكنها أن تصبح بمثابة العزاء الذي يبقى على متانة وتماسك صداقتك به.

### الخلاصة

عندما تتلقى أوامر لتنفيذها، عليك أيضاً أن تتجنب خلق عداوات من أصدقائك أثناء ذلك.

# ١٣٣

## أنصت جيداً

إن قوة الناتج النهائي لشركة ما يعتمد على مدى جودة العمل الجماعي لموظفيها؛ لتحقيق الجودة في السلع والخدمات التي ما كان لهم أن يتمكنوا من إنتاجها بشكل فردي، ولكي تنجح هذه العملية فإن عليك أنت وزملاءك أن تتقنوا فن

### المهمة

الدرس - على ورقة - نزاعاً طويلاً حاداً مع أحد الزملاء وحاول أن تصل إلى تسوية لهذا النزاع.



الخلاصة

إذا أردت أن تتحدى المعارضين فاحتقل بالإيجابيات.

١٢٣

احذر من "قارئ الأفكار"

دائماً ما يوجد بكل عمل موظف يدعى أنه يعرف المدير أفضل من أى شخص آخر، ويصبغ الناس تلك القدرة بصبغة من السلطة؛ لكي يحكموا سيطرتهم على الآخرين. إن زميلة لى - عملت معها فى أحد المشروعات - كانت تدعى أنها المفضلة - حسب زعمها - لدى المدير، وقد رفضت - ذات

مرة - إحدى أفكاري زاعمة أنها تعرف مسبقاً بأن المدير لن يقنع بها، وكانت عنيدة فى اعتراضها إلى أن ذكرتها بأن معرفتى بالمدير أكثر من معرفتها به، وأنتى حريصة على أن أتناقش معه حول فكرتى دون التدخل من شخص يعين نفسه مفسراً لأفكاري.

إن ادعاء الحظوة ليس أكثر من تلاعب بالقوة. فهذا الادعاء بيدى صاحبه أكثر قوة عما هو عليه فى الحقيقة، بل إن من يدعى ذلك ربما يعرض عليك أن ينقل همومك إلى المدير، زاعماً أنه يعرف كيف يفتح المدير فى مثل هذه المعلومات.

كارى ماسون - دراڤين

إن أفضل ما يمكنك القيام به هو أن ترفض مثل تلك العروض، إنك لست بحاجة إلى أى شخص يؤيدك لدى المدير، فلن يدافع عنك أحد لدى المدير أفضل منك.

### الخلاصة

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع المدير، فلا تسمح للوسطاء بأن يتولوا الأمر نيابة عنك.

# ١٢٤

## أعد نفسك لاجتماعك برئيس العمل

عندما تقرر فى نهاية المطاف اللجوء إلى طلب المساعدة من المدير - فى

التعامل مع أحد الخصوم فى العمل

- فعليك أن تتناول هذا الاجتماع

كمدير، عليك أن تسأل المشرف

مسبقاً عن مقدار الوقت الذى

يمكنه توفيره لك، قم بإعداد مذكرة

أو مسودة - لاسيما إن كنت تائراً -

وذلك لتغطية جميع نقاط المناقشة،

واحترم قيود وقت المدير.

إن مارى ماكينتاير تنصح فى

كتابها: أسرار الفوز فى مناورات

### المهمة

ضع قائمة بالنقاط التى

تريد مناقشتها مع المدير حول

زميل مثير للمشكلات، صنف

هذه النقاط وفقاً لأهميتها

أجعل طريقة التدوين فى شكل

حزرنى فى كراسة، أو فى ملف

على الحاسب الآلى.

بيئة العمل: كيف تحقق أهدافك وتزيد من تأثيرك في العمل: "رتب تعليقاتك وفقاً لأولوياتها، وتوقع أسئلة المتابعة، وابدأ بأكثر النقاط أهمية، وانتقل سريعاً من نقطة لأخرى، ولكن كن مستعداً لأن يمطر عليك وابل من الأسئلة بعد حوالي ثلاث جمل، فالمدراء التنفيذيون لا يودون الاستماع إلى الأحاديث الأحادية".

كن موجزاً. إن المدير سيشعر بالإحباط إن اضطر إلى مساعدتك في التركيز، وفي البحث عن حل في الوقت نفسه، أخبر المشرف كيف حاولت التغلب على المشكلة، واقترح عليه خيارات أخرى تفكر بها - لاسيما تلك الخيارات غير المستساغة - وأكد على أنك تأمل منه أن يقترح عليك خيارات أفضل.

الأهم من ذلك هو أن توضح للمدير كيف أن النزاع المستمر يؤثر على عملك، وأثناء ذلك، عليك ألا تتطرق إلى الحديث عن الشخصيات، والافسوف تبدو غير محترف.

#### الخلاصة

إن أرضية العمل الصلبة سوف تساعدك على أن تحرز تقدماً بشكل أفضل في الاجتماع مع المدير.

# ١٢٥

## بدعة الأنفلونزا

الموظفون الذين يذهبون للعمل وهم مرضى مضللون - في الغالب - قد يرون حضورهم "تماسكاً" و"تفانياً" على الرغم من أن زملاءهم قد يرون

<b>المهمة</b>	الأمر بصورة أخرى مختلفة، إن
إذا كانت الشركة التي	الاقتصاديين يطلقون على هذا
تعمل بها لا تمنح سوى إجازات	الإصرار الشديد على الحضور
مرضية قليلة، فاطلب تصريحاً	"التحضير"، وهو يكلف الشركات
بعمل استطلاع للرأى للسماح	تكلفة ضخمة فى خسائر الإنتاجية.
للموظفين الذين لديهم رصيد	فبالنسبة لخسائر الإنتاجية
من الإجازات المرضية بأن	الناجمة عن التحضير فهي تعادل
يترعوا ببعض منها للموظفين	حوالى ٦٠٪ من إجمالي خسائر
المرضى الذين قد استنفدوا	أصحاب الأعمال الناشئة عن مرض
إجازاتهم المرضية.	موظفيهم، جاء ذلك وفقاً لدراسة
	مشاركة أجرتها جامعة كورنيل،
	ومؤسسة ميدسات للمعلومات الصحية.

إن الزملاء فى بعض الأحيان يذهبون إلى العمل رغم مرضهم؛ إما بسبب استنفادهم للإجازات المرضية، أو لأن الشركة لا تدفع لهم أجراً عن الإجازات المرضية، ومن ثم عليك أن تقترح عليهم بشكل مهذب أن يظلوا فى المنزل إلى أن تتحسن حالتهم الصحية، وضح لهم أنهم بحضورهم لا يخاطرون فحسب بنقل العدوى للآخرين، بل إنهم أيضاً لن يستطيعوا إنجاز الكثير من المهام.

فإذا أصر الزملاء على الحضور إلى العمل، وهم مصابون بحمى شديدة، أو بسعال شديد، فناقش هذا الأمر مع المدير، بل عليك أيضاً أن تفتنم هذا الحديث مع المدير ليكون بمثابة فرصة للحصول على مزيد من الإجازات المرضية، فربما تكون الشركة بحاجة إلى أن تقدم مزيداً من الإجازات المرضية للحفاظ على المناخ الصحى فى محل العمل.

الخلاصة

"إن الشفاء مسألة وقت، ولكنه يكون في بعض الأحيان مسألة فرصة". - أبوقراط

# ١٢٦

## احذر من المتلاعبين

بعض الزملاء يحبون التلاعب مع الآخرين، وفي كثير من الأحيان لا تتضح أهداف صداقاتهم إلى أن يكشف عنها اندلاع مشكلة كبيرة، وحينئذ فقط فإنك تدرك أن معاملتهم الرقيقة وتجميلهم اللين يخفى وراءه قلب شخص متلاعب مخادع، إن أحد أهدافهم غير المعلنة تتلخص في المبدأ التالي: "إن كنت سأفسح لك الطريق، وأتجنب الخلاف معك، فيجب عليك أن ترد هذا الجميل".

لقد استاءت إحدى الزميلات  
استياءً شديداً عندما اختلفت معها  
حول أصل اللغة الإنجليزية، فقد  
أصرت على أن الإنجليزية مشتقة  
من اللغة اللاتينية لاحتوائها على  
العديد من الكلمات اللاتينية،  
ولكنني أكدت لها أن مصدر اللغة  
الإنجليزية هي اللغة الألمانية،  
فاستشاطت غضباً، وأخبرتني أنني

### المهمة

اتبع قواعد شركة  
نوردستروم الشهيرة لموظفيها:  
القاعدة رقم (١) استخدم  
القرار الخاص بك في جميع  
المواقف. القاعدة رقم (٢)  
ليست هناك قواعد أخرى  
إضافية .

## كارى ماسون - درافين

مخطئة تماماً فى قولى.

إن ردها المتحجر جعلنى أدرك الثمن الباهظ لصدقتها، فثمن تلك الصداقة هو أنه لا يحق لى الاختلاف معها؛ لأن اختلافى معها كان يعنى خسارة كبيرة لى.

إن أفضل الطرق للتعامل مع المتلاعبين تتمثل فى عدم التحيز لهم، عليك ألا تتماذى معهم فهم أطف أهل الأرض أو هكذا يبدو، ولكن عليك أن تبدي رأيك الموضوعى؛ لأن ذلك سيكشف الأهداف الخفية وراء صداقتهم طوال الوقت.

### الخلاصة

إن الصداقات التى تؤدى إلى خسائر فادحة، ليست صفقة رابحة.

# ١٢٧

## فن الجواب السريع اللاذع

إن الرد البارع كالدعابة له تأثير قوى فى النزاعات مع الخصوم، فباستخدام سرعة البديهة كسلاح، يمكنك أن تخفف من حدة المواقف العنيفة، إنك تلتطف الموقف، وتحتوى خصمك، بل وربما تجعله يبتسم. فعندما يتحذلق أحد الموظفين، وينتقد أساليبك فى الطهى فردى عليه، أو عليها مستشهدة بقول بيتر بيرنس: "أنت ما تأكل، فمن ذا يريد أن يكون خساً؟" أو ردى بقول هارى هوبكنز: "الجوع غير قابل للنقاش".

<p><b>المهمة</b></p> <p>اجعل ذهنك مستعداً للردود البارة الخاطفة وذلك بملاحظة الأجوبة السريعة اللاذعة التي سمعتها أو قرأتها، راجع هذه الأجوبة من وقت لآخر لكي تظل راسخة في ذهنك، أدرس كتاب الدكتور ماردي جروثيه: الردود السريعة اللاذعة والأجوبة الذكية للمفكرين والظرفاء عبر التاريخ.</p>	<p>إننا جميعاً لدينا القدرة على الردود اللاذعة، ولكن المشكلة تكمن في أن الكثير منا لا يفكر في تلك الردود إلا بعد انتهاء الموقف الذي يستدعيها، وهذه الردود اللاذعة المتأخرة هي ما يطلق عليها الفرنسيون اسم: "فطنة السلم" لأنها تخطر ببالك عند صعودك سلم بيتك آخر اليوم. فرغم أن بعض الناس يبدو كأنهم يتمتعون بموهبة طبيعية في هذه الردود البارة اللاذعة، إلا أنهم ربما بذلوا جهداً كبيراً لاكتساب هذه المهارة، إن فن الردود السريعة اللاذعة مهارة تُكتسب.</p>
---	--

فإن أردت اكتساب تلك المهارة فعليك أن تبذل الجهد باستمرار.

### الخلاصة

أضف الملاحظات البارة، والكلمات الظريفة الساخرة إلى قاموس معلوماتك، فخصمك لا يعرف ما سوف يؤتى ومن أين.

# ١٢٨

## إنذار بالخطر: زميل يستخف بك أمام المدير

بعض الخصوم مولع بالهجمات الطاعنة، إن القاموس يُعرف هذه الهجمات بكونها تحدث دون إنذار وكونها موجهة إلى هدف محدد، وهى هجمات تتسم بفاعليتها، لاسيما حينما تصيب هدفها والمتمثل فيك أنت أمام المدير.

يظن منفذ هذه الهجمات أنه كلما صَفُر شأنك أمام المدير تعاظم شأنه، ومن ثم فحينما يتحدث المدير بشكل ودّي مع مجموعة من الناس - وأنت موجود بينهم مع خصمك - فسوف يشير في هزل إلى أنك قد أسقطت غلاف أحد التقارير، غير أنه قد عالج ذلك السهو غير المقصود، وسوف يذكر أيضاً أن الأرقام الهاتفية التى سلمتها ليست مستخدمة؛ مما أدى إلى إعاقته عن

محاولة الاتصال بعميل سابق، إن كل ذلك عبارة عن معلومات كان يمكن تأجيلها إلى معادثة سرية بينك وبينه، غير أن ذلك لن يقدم عليه إلا شخص قد عزم على أن يظهر في أسوأ حالاتك.

إن أفضل الطرق لإبطال هذا المظهر المتطرف من السلوك غير المهني تتمثل فى الالتزام الأمثل

**المهمة**  
"إن كل التأثيرات للمعادية والمحبطة يمكن التغلب عليها لا بالشجار، بل بالترفع".  
- الكاتب الرياضى للبريطانى شارلز كاليب كولتون.

بالمهنية والاحتراف، اشكر من يتهمك على مساعدته لك، وأخبره أنك سترد له الجميل يوماً ما، وأنتك ستفعل ذلك عن طيب خاطر، أما بالنسبة لما يسمى بالمعلومات الخاطئة فقل لمن يتقدم بها إنك سوف تتحقق من صحتها، ولكن



اعهد إلى من يتهمك بمهمة كأن تطلب منه مثلاً أن يتأكد من أنه قد سجّل الأرقام الهاتفية بشكل صحيح، ثم أخبره أنه في حالة ثبوت الخطأ منك فسوف ترسل إليه المعلومات التي تصحح ذلك الخطأ، ثم استأنف مجادثك مع المدير، إن ذلك الأسلوب اللين سيضعك في موقف أفضل.

### الخلاصة

لن يتهمك خصومك أبداً بالالتزام بالمهنية والحرفية الشديدة.

# ١٢٩

## مساوئ البحث عن الوصول إلى الكمال

إن الزميل الوحيد الذي عرفته وكان مهتماً اهتماماً كبيراً بالإحصائيات

المهمة	المتعلقة بالحد الأدنى لمدة التدريب،
عبارة للاعتبار: "إن الكفاح من أجل الوصول إلى التميز يحثك ويدفعك، ولكن الكفاح من أجل الوصول إلى حد الكمال يضعف من قواك".	كان شديد الكسل، لقد خطط أن يقوم بالحد الأدنى من التدريب اليومي، ثم قرر القيام بالتدريب المثالي لمدة ٤٥ دقيقة، ولكن نظراً لأنه لم يستطع الانطلاق من لا شيء إلى ٤٥ دقيقة على نحو تام، فإن التدريب الوحيد الذي اختاره كان تشغيل الريموت كنترول.
العالم النفسي والخبير الإداري هاريت برايكز.	وهكذا تكون نتيجة التعلق

## كارى ماسون - درافين

بالمثالية. إن المثالية من الممكن أن تصبح عائقاً بكل ما فى الكلمة من معنى، فعندما ترافق أحد الباحثين عن الكمال ينتج عن ذلك علاقة هي أبعد ما تكون عن الكمال.

إن الوصول إلى حد الكمال أو المثالية لدى هؤلاء يعنى عادة أنهم يعانون من مشكلة وقت عويصة تتعلق بإنجاز المهام وفقاً للمواعيد النهائية؛ وذلك لأن بحثهم عن الوصول إلى حد الكمال يضيف إلى عملهم وقتاً غير ضرورى، إن خوفهم من اتخاذ قرار خاطئ يجعلهم غير قادرين على اتخاذ قرار، إن محاولة الوصول إلى إجماع فى الآراء يمكن أن يستنفد قواك.

فلكى تنعم براحة البال إذن سيكون عليك أن تقوم بدور فعال لتأكيد نجاح المشروع، اقترح مخططاً تمهيدياً، وانطلق نحو بناء قوة دافعة.

أخبر ذلك الشخص الذى يبحث عن الوصول بعمله إلى حد الكمال والمثالية - أنك تقدر ما يوليه لعمله من عناية فائقة، ولكن ذكره بأن العمل الذى يتم تسليمه متأخراً عن مواعده ليس من المثالية فى شيء.

### الخلاصة

قلما يوصى بالوصول إلى المثالية.

١٣٠  
ركز على نقاط قوتهم

يقول "دون ميچويل رويز" فى كتابه الاتفاقيات الأربع: مرشد عملى لتحقيق الحرية الشخصية - إن أحد المفاتيح الأربعة لتحقيق الحياة السعيدة

هو أن "تلتزم بوعودك"، أو بمعنى آخر، عليك أن تفي دائماً بوعودك؛ لأن هؤلاء الذين لا يلتزمون بوعودهم يمكنهم أن يصبحوا بمثابة مصدر للإحباط التام في محل العمل.

**المهمة**  
حين يُطلب منك أن تشارك أحد الزملاء عملاً ما، فضع قائمة بمهارات ذلك الشخص، ودون أقوى ما لديه من سمات ثم ركز عليها أثناء عملكما معاً.

لقد عانت كريس من اجتماعات اللجنة؛ لأن الناس لا يوفون بوعودهم، فقد قام رئيس اللجنة بتوزيع مجموعة من المواد، وأراد من الذين سيحضرون الاجتماع أن يقوموا بمراجعة تلك المواد قبل الاجتماع الأول، وفي يوم الاجتماع، حضر أحد الزملاء متأخراً للغاية عن الموعد، بينما لم يكلف بعض الموظفين أنفسهم عناء قراءة ومراجعة المواد التي

وزعت عليهم، لقد أراد كريس أن يصبح قائلاً: "لماذا لا تتوقفوا عن إهدار وقتي؟". إنك لا تستطيع أن تغير زملاءك، ولكنك تستطيع تغيير كيفية تعاملك معهم كيلا تشعر بالإحباط إثر علاقاتك في العمل، ومن ثم، عليك أن تتقدم بالاقتراحات التي تركز على نقاط القوة لدى الزملاء بدلاً من تلك التي تركز على نقاط الضعف لديهم.

فالزميل الذي يتمتع بمهارات قوية في البحث، غير أنه ذو مهارات ضعيفة في الكتابة، ربما يكون هو الشخص المناسب لتعيينه في مشروع ثنائي طالما أنكما ستفقان على أنك من سيتولى أمر الكتابة، وكذلك أيضاً ذلك الزميل الكفاء الذي يميل إلى الوصول إلى الاجتماعات متأخراً، يجب أن تخصص له وقتاً في نهاية الاجتماع، بدلاً من بدايته، ليقدم تقريره. إن لكل منا نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن هنا فسوف يقل شعورك بالإحباط إذا ركزت على الوعود التي يستطيع زملاؤك الوفاء بها.

### الخلاصة

إن الإحباط ينجم عن نقاط الضعف لدى الزميل، ولكن  
الفاعلية تنجم عن نقاط القوة.

# ١٣١

## أوه! إنه مغال في حساسيته

إن زملاء ذوى الحساسية المفرطة سيصبحون مصدر قلق لك - إن سمحت لهم بذلك - فأمثال هؤلاء لديهم شعور متدنٍ نحو ذواتهم، وهم يرون زلاتك وهفواتك فى كل شىء تفعله، إنهم ينظرون إلى أى شىء سيق يحدث لهم على أنه شىء متعمد فمت به أنت، أو قام به شخص آخر.

لقد نسيت معاودة الاتصال

بإحدى زميلاتى السابقات، لقد كانت تعاني من ضيق فى الوقت لتسليم عمل ما، وكانت تحتاج إلى بعض المعلومات منى، لقد اتهمتى بأننى متكبرة لعدم معاودتى الاتصال بها، غير أننى بكل بساطة قد نسيت أمر الاتصال، وعندما

### المهمة

اكتب ما يلى على بطاقة صغيرة للاعتبار به: "عندما يكون ثمن الصفح بأهظاً فتعلم كيفية الحياة بدونه".

اتصلت بها لم أستطع إقناعها بعكس ما دار فى خلدنا.

كلنا يمر بلحظات كهذه، ومعظم هؤلاء الذين نقصّر معهم - دون قصد - يتفاوضون عن تلك الأخطاء غير المقصودة؛ ولكن هذه الأخطاء غير المتعمدة

ومن ثم، يجب عليك أن تضع سياسة لإقراض المال، تستطيع بها استرداد مالك من ديون، أقرض الزملاء مبلغاً يسيراً لشراء الفداء إن طلبوا منك، وإن لم يقوموا بالسداد في غضون أسابيع قليلة فطالبهم بالسداد، ستجد في بعض الأحيان أن عدم سدادهم يرجع إلى

### المهمة

عندما لا يسدد أحد الزملاء ما عليه من دين، فجرب معه هذه الدعاية اليسيرة: "هل أرسلت ذلك الدين ببريد الجياد؟".

نسيانهم للقروض.

جرب بعضاً من الدعاية عند الضرورة؛ لكي تلفت انتباه الزميل في رفق إلى سداد الدين؛ كأن تقول مثلاً: "إننى أقوم الآن باسترداد كل ما لي من ديون، من فضلك حاول أن تسدد دينك بأسرع وقت ممكن؛ لتجنب الفائدة الثقيلة على القرض"، فإذا استمر ذلك الشخص في تأجيل السداد، فلا تشغل بالك بأمر هذا الدين، واعزم على ألا تقرض ذلك الشخص مرة ثانية ولا تتراجع عن ذلك.

### الخلاصة

"كن حذراً في إقراض صديقتك، فقد يفسد قرضك مالها".

- الكاتب البريطاني "جون روسكين"

# ١٢٢

## استمتع رغم أنف المعارضين

عندما تعمل مع شكائين، يكون من الصعب عليك أن تحتفل بأى شيء إيجابى يحدث فى محل العمل، غير أن ذلك هو - تماماً - ما يجب عليك القيام به، عليك أن تركز على الأمور الإيجابية، احتفل بالترقيات، وبمناسبات أعياد الميلاد لهؤلاء الذين لا يزال لديهم اهتمام بها، احتفل أيضاً بمناسبات الزفاف أو الميلاد وشيكة الحدوث،

ولا تدع هؤلاء المشوشين يثبطون همتك عن الحصول على مُتَنَفَس - ولو مؤقت - بعيداً عن كآبتهم.

كل ما عليك هو أن تتنبه إلى قليل من قواعد الآداب العامة؛ لكى لا تتيح الفرصة لأولئك المعارضين بوجود شيء يشكون منه، وضعُ حداً أدنى مقترحاً للتبرعات، وكن معتدلاً

حتى لا يشعر الآخرون بتعرضهم للنهب؛ فيمكنك مثلاً أن تطلب منهم أن يحضروا معهم طعاماً بدلاً من الإسهام بالمال.

وفى يوم الحفل، عليك أن تبدأ مسرعاً لكى لا يتجمع الزملاء ويتحركوا جيئةً وذهاباً فى شكل مجموعات، واجعل الضوضاء منخفضة إلى الحد الأدنى؛ لكى لا تزعج الزملاء الذين عزموا على الاستمرار فى العمل بدلاً من حضور الحفل.

وبعد انتهاء الحفل، لا تنس أن ترسل رسالة شكر عبر البريد الإلكتروني تشكر فيها كل من أسهم، وساعد فى تحسين مناخ العمل، حتى ولو ليوم واحد.

### المهمة

أرسل إلى زملاء رسالة إلكترونية تسألهم فيها عن اختيارهم لأفضل المناسبات التى سيتم الاحتفال بها فى المرة التالية .

التسوية، وقد تكون التسوية مع أحد المستأسدين أو المثيرين للمشكلات أمراً قد أقسمت على عدم القيام به، غير أنك تعلم في قرارة نفسك أنك مضطر إلى القيام به.

إن أحد العناصر الأساسية لفن التسوية والحلول الوسطية يتمثل في فهم ما يقوله خصمك، يقول المؤلف ستيفين موفى في كتابه (العادات السبع للأشخاص الأكثر كفاءة): "اهدف للفهم أولاً، ثم اهدف لفهم الآخرين لك".

أنصت إلى حجة خصمك، ثم اذكر حججك، اختر أفضلها، وسوف تحصل على نقطة انطلاق جديدة، وأكثر ثراءً، يمكن لكليهما أن يدعى أنه صاحبها.

#### الخلاصة

التسوية كلمة لاتينية تعنى "الوعد المتبادل" وهذا التبادل هو سر العمل الجماعي العظيم.

# ١٣٤

## أين الدباسة؟

المهمة	
أنشئ ملفاً محوسباً، أو سجلاً تدون فيه الأدوات التي يستعيرها الزملاء.	إن حجرة المكتب المجرّاة تعكس أشياء مختلفة لأناس مختلفين، وخذ مثلاً أدوات المكتب، فبالنسبة لمدمنى الاقتراض تعتبر حجرة المكتب المجرّاة بمثابة معرض مفتوح

## كارى ماسون - درافين

للأدوات المكتبية يأخذون منه ما يشاءون، بغض النظر عما إذا كانت تلك الأدوات موجودة على مكتب شخص ما.

إن مرضى الاستعارة لا يعوقهم عائق، فضلاً عن أنهم يقسمون لأنفسهم أنهم سيسارعون بإعادة الأشياء التي يأخذونها، وهم بالطبع لا يعيدونها، وهذا هو أصل المشكلة.

لقد كانت إحدى الزميلات كثيراً ما تقترض الأشياء دون إذن لدرجة أن الآخرين حينما لا يجدون أشياءهم في أماكنها كانوا يشتبهون بها أولاً، لقد عرفت باقتراضها لللباسات والشريط اللاصق دون إعادتهما، ولم تكن تدري مدى الضرر الذى تسببه للآخرين الذين كان عليهم أن يتبعوا أدواتهم الخاصة بهم.

إذا وجدت أدواتك على مكتب زميل من هؤلاء، فاستعدها ثم وجه إليه ملحوظة حازمة - ولكن بأسلوب مرح. لكى يحترم خصوصية أدواتك؛ كأن تقول: "لا أمانع الاقتراض ياذن، ولكنى أمانع الاختطاف".

أكد على ذلك الشخص أن يستأذنك قبل أن يأخذ أدواتك، كن كالمكتبة فعندما يستعير الزملاء أشياء منها كالكتب أو المجلات، فإنهم يُقيّدون بوقت محدد للاحتفاظ بالشئ المستعار، فافعل كذلك أيضاً، وتأكد من أن تشكر الزملاء عندما يعيدون إليك الأشياء بسرعة، فأنت تريد أن تشجع ذلك السلوك.

### الخلاصة

يقول "زالف والدوايمرسون": "الذكى يستعير بنبالة، وهو يقرض بنبالة أيضاً".



# ١٣٥

## اعترف بالخطأ عندما تخطئ

إن الاعتراف بالخطأ ربما يكون آخر ما تود فعله أمام أحد خصوم العمل، ولكنك إذا اتهمت شخصاً ما بترويح شائعة مفرضة، ثم اتضح بعد ذلك أنك كنت مخطئاً في اتهامك هذا، فإنك مدين لذلك الشخص بالاعتذار، وربما يفريك إلى رفض تقديم هذا الاعتذار اعتقادك بأن زميلك غير قادر على

فعل نفس الشيء تجاهك - ولكن

إذا تصرفت وفقاً لقواعد خصمك فسوف تصبح مثله.

ويمكنك أن تتظاهر بعدم حدوث ذلك، غير أن هذا لن يؤدي إلا إلى زيادة العلاقة المتوترة سوءاً، بل وأكثر من ذلك، فإن رفضك لتصحيح خطئك سيسمح لخصمك بأن يبدو مظلوماً، وهذا هو آخر

**المهمة**  
إن وجدت صعوبة في الاعتراف بخطئك لأحد خصومك، فاشترى بطاقة جميلة وأكتب عليها اعتذارك إليه.

ما تريده، لقد قال نابليون بونابرت: "سلط الضوء على الخبيث، وسوف يتصرف كرجل أمين".

لا تنتظر تعاطفاً عندما تعتذر، لاسيما أن من تعتذر إليه هو شوكة في طريقك ولا يبدو أنه سيتحوّل ليصبح وردة إثر اعتذارك، فلا تدع ذلك يقلقك، فالاعتذار في صالحك على أية حال؛ لأنك توضح به تمتعك بموضوعية وشجاعة تكفي للاعتراف بأخطائك.

الخلاصة

إن الاعتراف بالخطأ - لأحد خصومك - يعد واحداً من أكثر الأمور - التي يمكنك القيام بها - شجاعة.

١٣٦

لست وحدك

أحياناً تجد نفسك تتعامل مع زملاء مثيرين للمشكلات - بغض النظر عن المكان الذى تعمل به - وربما تتساءل حينها إن كان العالم قد فقد عقله الجمعى. لا لم يفقده، لكن تلك ليست سوى غلظة تزداد مع الوقت. لقد كشفت إحدى الدراسات التى أجرتها مؤسسة public Agenda غير الربحية أن ٧٩٪ من الأمريكيين يرون أن الغلظة - بمعنى الافتقار إلى الاحترام واللفظ - أمر جد خطير، يجب النظر إليه بوصفه مشكلة قومية، بينما يرى ٦٠٪ أن المشكلة تزداد سوءاً. تقول كاريت. أ. سولومون - المعالجة النفسية فى كوماك - نيويورك: "لقد أسهم مجتمعنا فى جعل الناس أكثر غلظة".

إن النساء العاملات يشعرون - بالطبع - أن الضغوط الحياتية هى التى تؤدى إلى السلوكيات غير المهذبة، "فهن يسرعن بالسعى إلى العمل؛ يأخذن الأطفال، يذهبن بهم إلى حيث سيذهبن، ثم يندفعن

المهمة

اتبع هذه النصيحة: "لا يوجد فى الحياة ما يخشى منه ولكن المسألة مسألة فهم". - مارى كلايرى.

مسرعات في العودة إلى المنزل، إن لدى هؤلاء النساء الكثير من الأعمال التي عليهن إنجازها، لدرجة أنهن لا يلتفتن إلى السلوكيات المهذبة العامة".  
لقد ذكرت الدراسة أسباباً أخرى وراء تزايد السلوكيات غير المتحضرة مثل: أعباء العمل الثقيلة المتزايدة، والخوف من فقد الوظائف، إن ولع الشركات باستجلاب عمالة خارجية، واعتصار الموظفين المتبقين لمزيد من الإنتاج - يوحى بأن مشكلة السلوكيات الفجة ستزداد سوءاً.  
ومن ثم فلا تلم نفسك بسبب الزملاء مثيرى المشاكل، وكل ما عليك القيام به هو التأكد من الالتزام بما يسميه علماء النفس "مواءمة المزاج العاطفي" قبل الذهاب إلى العمل.

#### الخلاصة

يمكنك أن تترك الوظيفة، ولكنك لن تستطيع أبداً الهروب من الزملاء المثيرين للمشكلات.

## ١٣٧

### احذر المستهترين

لقد أعادت "أليسون" النظر في حكمها على إحدى الزميلات التي وبختها زميلتها في المكتب بسبب حديثها بصوت مرتفع، لقد أخبرت المرأة "جيسيكاً" صديقة "أليسون" - أنها كانت تتحدث بصوت عال وبشكل غير مراعى لمشاعر الآخرين، وعندما ذكرت إحدى الصديقات لأليسون كيف أن تلك المرأة كانت وقحة، حملت "أليسون" الأمر على أنه سوء تفاهم؛ لأن

صديقتها مالت بالفعل للحديث بصوت عال.

### المهمة

لقد بدا أن ذلك هو ما جرى فعلاً إلى أن اصطدمت "أليسون" نفسها بلسان المرأة السليط، إنها لم تستطع الاستماع لأحد العملاء وهو يتحدث معها على الهاتف؛ لأن تلك المرأة - ذات الصيت السيئ فى إسكات

"التعاطف قبل إصدار الحكم"، أطلب من ابنك أو ابنتك ذات النزعة الفنية أن تعد صفحات مكتوباً عليها هذه الكلمات.

الناس - كانت تجرى معادثة بصوت

عال، فطلبت منها "أليسون" خفض صوتها، فأجابتها تلك المرأة بصوت عال زاعمة أن "أليسون تبرم معاملة لا تستطيع الوفاء بالتزامها".

لقد بات واضحاً لها أن المرأة كانت بالفعل "حقيرة" كما وصفتها صديقتها، وشعرت "أليسون" بالأسى لعدم تأييدها لجيسيك، ثم اعتذرت إليها لاحقاً.

إن قليلاً من الناس هم من ينزعون إلى التعاطف الحقيقى معك عندما تواجه إحدى الأزمات، وإذا كنت محظوظاً فسوف تجد زميلاً يعيد النظر فى آرائه مثل "أليسون" غير أنك على الأرجح ستقابل أناساً يستخفون بمعاناتك.

وعلى الرغم من أنك لا تملك شيئاً تفعله حيال ذلك، إلا أن بإمكانك ألا تسمح لهم بأن ينالوا منك بعدم مراعاتهم لمشاعرك، وإذا لم يقفوا معك فإن ذلك ليس نهاية العالم، فاجلاً أو أجلاً ستدور الدائرة عليهم، حينما يرون ذلك الزميل مثيراً للمشكلات من منظور آخر.

### الخلاصة

إذا لم تكن تتعامل مع خسارة ثقيله، فاحذر من المستهترين.

# ١٣٨

## ركّز على الجانب الإيجابي

كان لى زميل سابق يحب تبادل الأفكار المتعلقة بالتحقيقات التى نكتبها، كان الرجل يتمتع بثقافة واسعة، ومعرفة كبيرة، وكان يجب أن يكون الأفضل فى كل شىء، غير أن عدم ثقته بالناس كانت تمنعه من قبول اقتراحات الآخرين، فكان يرفض أفكار

الآخرين للتحقيقات؛ لكونها عتيقة، أو غير مهمة، أو ليست بذات صلة وثيقة بالموضوع، وكثيراً ما كنت أشعر بالفضب عندما كان يصف أفكارى بتلك الصفات، وكنت على وشك عدم قبول أية اقتراحات منه. غير أنتى أدركت كم ستكون تلك

### المهمة

سجل الجوانب الإيجابية لى زميل مزعج، ثم انظر هل يمكنك الحفاظ على علاقة ودية معه من خلال التركيز على تلك الجوانب، أم لا.

الاستراتيجية حمقاء، فلماذا أقطع نفسى من مصدر للأفكار موثوق به؟ وقررت - بدلا من ذلك - أن أبقي خط إمداده مفتوحاً لى، أما إن أراد أن يمنع نفسه عن مصادر أخرى لأفكار التحقيقات، فذلك شأنه - بل قد يكون انكماشاً منه - هو من عليه معالجته وليس أنا.

### الخلاصة

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الزملاء فإن استراتيجية "الحصول على كل شىء، أو ترك كل شىء" يمكن أن ألا تكون فى صالحك.

# ١٣٩

## عندما يطلب أحد خصومك أن تسدى له خدمة

نظراً للحاجة المستمرة إلى تبادل المعلومات فى محل العمل، فإن أحد خصومك عاجلاً أم آجلاً سيطلب منك المساعدة، إن استرداد المعلومات ربما يكون أمراً سهلاً، ولكن اتخاذ القرار بمشاركة هذه المعلومات مع الغير - من عدمه - أمر آخر.

وها هى طريقة جيدة مجربة: إذا كانت المعلومات التى يطلبها ذلك الخصم ستساعده على أداء العمل فأعطه إياها؛ لأنك تريد أن تبدو من الناحية المهنية شخصاً ميسراً سلساً، وليس عقبة لأداء لزميلك الذى ربما

يكون هو كذلك، وإذا كان مديرك على علم بالعلاقة المتوترة بينك وبين هذا الزميل، فأخبره بأسلوب رقيق أنك قد تفاضيت عن علاقتك المتوترة بذلك الزميل؛ لكى تقدم له المساعدة.

**المهنة**  
عندما يطلب منك أحد  
الخصوم مساعدة، فأدرس  
أسرع الطرق، وأكثرها كفاءة  
لتؤدى له طلبه، ثم امض فى  
عملك قدماً.

وإذا كانت المعلومات التى يريدونها خصمك منك هى مسألة شخصية، فسوف يكون عليك أن تقيّم مدى

رغبتك فى أن تكون متعاوناً معه أم لا، ولن يكون عليك أى التزام أخلاقى لتقديم المساعدة لشخص لم يقدم لك سوى الإهانة.

### الخلاصة

عندما يحتاج أحد خصومك إلى خدمة منك ليؤدي بها عمله، فتذكر أن المهنية والاحترافية تقتضى منك أن تبسط إليه يد المساعدة.

# ١٤٠

## التعامل مع المسرف في الشراب

إذا لاحظت أحد الزملاء يفرط في الشراب أثناء إحدى حفلات العمل، أو يتصرف كأنه ثمل للغاية فأخبر المشرف بذلك، إن العديد من الشركات تقوم بعمل ترتيبات للموظفين المشرفين في الشراب، فهؤلاء يلتزمون بدفع مبلغ مقابل توصيلهم إلى المنزل، أو مقابل الحجز لهم في أحد الفنادق، أما أن تقوم فقط بتقديم قهوة قوية لهذا الموظف، أو الانصراف عنه مودعاً إياه فإن ذلك لا يكفي.

وفقاً لجمعية "أمهات ضد القيادة تحت تأثير الشراب" هناك اقتباس

يقول: "إن الوقت فقط هو وحده الذى يعيد الشخص الثمل إلى رشده".	المهمة
وعلى الرغم من أن الشركات غالباً ما تطلب من بعض المشرفين مراقبة الموظفين السكارى أثناء المناسبات الاحتفالية، فإن بقية	لتسهيل التعامل مع زميل ثمل في إحدى حفلات العمل - تحدث مع قسم الموارد البشرية، أو ابحث في المواقع الإلكترونية حول هذا الشأن.

## كارى ماسون - درافين

الموظفين إذا قاموا بالدور نفسه فإن ذلك سيكون جيداً:  
وقبل الذهاب إلى المشرف لتخبره بأمر موظف ثمل، عليك أن تحاول  
إعاقته عن الاستمرار في الشراب، وذلك بأن تعرض عليه إحضار بعض من  
عصير الفاكهة.

لا تجعل الفارق العمرى، أو الوظيفى يعوقك عن إخبار المدير بشأن الزميل  
الثلث، وفى اليوم التالى، أكد لهذا الزميل أنك لم ترد شيئاً سوى مساعدته،  
ولا تتناول تلك الحادثة بالقليل والقال، قد يكون ذلك الزميل محرراً لدرجة  
تمنعه من تقديم الشكر لك، غير أن ذلك لا يعنى أنه غير ممتن لجهودك  
الجسورة؛ ربما لإنقاذ حياته، ووظيفته.

### الخلاصة

قلما يشعر قليل من الناس بالندم إثر منع زميل ثمل من  
اصطحابه للمنزل.

# ١٤١

## عندما تطلب من مدير زميل أن يحترم موظفيك

لقد كتبت لى إحدى المديرات لتصف موقفاً حدث فى محل عملها،  
وقد رفض الطبيب المسئول مواجهته؛ فقد قام أحد الزملاء الجدد بتقديم  
عروضه المستمرة لى يوصل إحدى الموظفات إلى المنزل، وقبلت عرضه ذات  
مرة، غير أنها ضجرت من سلوكه العدوانى، وأرادت أن توقفه عن ذلك،  
ولكنه استمر فى تقديم عروضه، ودائماً ما كان يذهب إلى مكتبها، ويقف



بالقرب منها على نحو غير مريح، فأفضت بمشكلتها إلى مديرة المكتب التي طلبت بدورها من رئيسها المباشر -صاحب العيادة- أن يتحدث مع ذلك الطبيب، لكن الطبيب المسئول لم يفعل شيئاً، فتركت تلك الموظفة العمل. أما المدير فهو يتساءل الآن عما إذا كانت تلك الموظفة ستقيم دعوى قضائية إثر ذلك أم لا.

عندما يطلب منك أن تعالج سلوكاً غير ملائم من مدير زميل، فإن المشكلة لن تنتهي إن لم تتخذ إجراءً

<b>المهمة</b>	فعلياً، بل إن الأمر - في الحقيقة - ربما يتفاقم ويزداد سوءاً إذا تقدم الموظف برفع دعوى قضائية.
اتخذ قراراً بمواجهة مدير زميل، وسجل النقاط الرئيسية التي تريد تغطيتها.	وعندما يطلب منك أن تتحدث مع مدير زميل حول سلوكه نحو موظفيك، فإنه ربما يحاول أن

يبعدك عن هذا الأمر باتهامك بالتساهل مع عمالك، فإذا حدث ذلك فأخبره بأنك لم تذهب إليه لمناقشة هذا الموضوع، وأخبره بأن يتوقف عن سلوكياته السيئة، فهذا هو هدفك، وما عداه ليس سوى حديث تافه غير ذي صلة بموضوعك.

#### الخلاصة

إن مواجهة مدير زميل للتوقف عن سلوكياته السيئة يعد واحداً من أصعب المهام التي تقوم بها، وعدم مواجهتك إياه يمكن أن يسفر عن شعورك ببالغ الأسى.

# ١٤٢

## الزميل المختفى

اعتاد محاسب - يعمل لدى شركة صغيرة - ترك العمل لعدة ساعات كل يوم بعد الظهر، دون أن يعلن عن السبب، ودون أن يكلف نفسه عناء التحقق من احتمال حاجة زملائه إلى معلومات مالية أثناء تغيبه عن محل العمل، وعندما يعود كان يعمل بجد حتى المساء؛ لكن يعوّض الوقت الذى ضيَّعه، وقد كان هذا البرنامج عتاشياً مع نسق حياته الليلي، غير أن المرأة التى أرسلت إلى بذلك كانت تشعر بالإحباط إثر سلوكه هذا؛ لأنه كان دائماً بالخارج حين يحتاج الموظفون الرجوع إليه.

عندما تضطر إلى الاعتماد على أمثال هؤلاء الزملاء الذين لا يراعون

مشاعر غيرهم، فحاول أن تتفق معهم على موعد نهائى لتسليم المعلومات التى يحتاج كلاكما إليها بشدة، وبالتسبة للأمور الطارئة، اطلب منه أن يترك رقم هاتفه المحمول فى حال احتياج الشركة إلى الاتصال به.

**المهمة**  
تطوع بإنشاء سجل إلكترونى بأرقام الهواتف المحمولة للجميع، لاستخدامها فى حالة الطوارئ.

فإذا استمر ذلك الشخص فى

ترك محل العمل، وأخفق فى تسليم معلومات مهمة طلبها منه المدير، فاكتب مذكرة تذكره فيها بأن ذلك الموظف لم يكن موجوداً، فإن ذلك يمكن أن يعجل باتخاذ إجراء لإيقاف هذا الموظف عن سلوكياته.

### الخلاصة

إن بعض الموظفين لا يشعرون بوخز الضمير حول ترك زملائهم في موقف حرج. ابحث عن طرق كي لا تدع هذه البلادة تؤثر عليك.

# ١٤٣

## عندما يصبح موظف مثير للمشكلات رئيساً لك في العمل

لو أن هناك محلاً للعمل يعادل جهنم، فسوف تدخله إن أصبح ألد خصومك مشرفاً عليك.

إن ذلك قد يحدث، فالعديد من الشركات تمنح ترقية لموظفيها على الرغم مما لديهم من قصور وعيوب، بما في ذلك الافتقار الواضح لمهارات التعامل مع الناس.

إن نصف المدراء التنفيذيين فقط الذين تم استطلاع آرائهم من قبل مؤسسة DDI - وهي مؤسسة استشارية عالمية في مجال الموارد البشرية - ذكروا أنهم يشعرون بالرضا إثر جهود شركاتهم لتطوير القادة، في حين أن ٦١٪ قد اعتبروا أنفسهم ذوي مهارة تكفي "لأستخلاص أفضل المهارات من الآخرين".

إن هجومك سيكون أفضل دفاع للتعامل مع زميل السوء الذي أصبح مدير سوء، فقابل ذلك المدير، واسأله عما يمكنك القيام به لتسهيل مهمة ما، إن موقفك الجديد يتطلب براعة في المعالجة لتجنب مشكلات ربما تكون

قد حدثت فى الماضى بينك وبين  
المشرف الجديد، وعندما تكون لديك  
فكرة ما فأعلن عن ملكيتك لها فى  
أسرع وقت ممكن، ثم اكتب مذكرة  
إلى رئيسك توضح فيها تلك الفكرة،  
وإذا اقتضت الحاجة فأرسل نسخة  
منها إلى المشرفين الآخرين بهدف  
مشاركتك إياها معهم، إن نشاطك  
ربما يكون بمثابة أفضل أسلحتك للتعامل مع نفس الخصم القديم الذى غير  
لقبه، ولكن ربما لم يكن قد غير طباعه.

### المهمة

عبارة للاعتبار: "إن أكثر

الطرق فاعلية للتكيف مع

التغيير تتمثل فى الإسهام فى

إيجاده". ل. و. لانيت.

### الخلاصة

عندما يصبح أحد خصومك رئيساً لك فتدبّر الأمر لى

تستمر علاقتك به.

# ١٤٤

## طالب بالتعاون المتبادل

إن بعض الزملاء يعيشون وفقاً لمعكوس الحكمة القائلة: "من الأفضل  
أن تعطى بدلاً من أن تأخذ"، إنهم ينتظرون من الآخرين التكيف معهم، فى  
حين يندر منهم الشئ ذاته.

لقد كان رافائيل يعمل لدى شركة اتصالات كانت تتلقى الكتب التجارية لمراجعتها، وكان لرفائيل زميل يقوم بجمع الكتب لمكتبته المحلية، وكان يقف عند قسم رافائيل ليراجع الجدول المتبقى للكتب الإضافية لأخذ المزيد، بل إن رافائيل كان يحجز بعض النسخ من

### المهمة

عندما يرد إليك شخص ما خدمة أسديتها له، فأرسل إليه بطاقة، أو رسالة إلكترونية تقدر فيها اهتمامه.

أجل ذلك الزميل، وكان يتقبلها بكل سرور .

و ذات يوم - وعندما كان رافائيل في ضيق من الوقت لإدراك موعد نهائى - كان بحاجة ملحة إلى الرقم الهاتفي لباحث شهير، وظن أن الزميل - جامع الكتب - سيكون - على الأرجح - لديه هذا الرقم، فاتصل رافائيل به، فرد عليه جامع الكتب قائلاً إنه مشغول للغاية، ولا يستطيع أن يبحث عن الرقم، ولم يكن قوله هذا يعنى أنه سيعيد الاتصال برافائيل، ولكنه لم يول الأمر اهتماماً، ومنذ تلك اللحظة توقف رافائيل عن مساعدته، فقد كان يعتقد أن التعاون المتبادل أساس علاقتهما، ولكن هذا التعاون لم يكن سوى من جانبه هو فقط طوال الوقت.

فلكى تبنى علاقات صحيحة بالعمل، يجب عليك أن تصرّ على التعاون المتبادل، وإلا فسوف تشعر بأن الآخرين يستغلونك.

### الخلاصة

لكى تبنى علاقة صحيحة مع زميل، يجب عليك أن تصرّ على التعاون المتبادل.

# ١٤٥

## لقد جاء صاحب العطر الفواح

إن أحد موظفى العلاقات العامة - والذي غالباً ما كان ينطلق بسرعة عبر مكتب الجرائد؛ ليبيث القصص عن عملائه - كان مشهوراً بالعطر القوى الذى يتعطر به أكثر من شهرته بأفكاره، لقد كانت رائحة هذا العطر القوية تعلن عن وصوله، وتستمر بالمكان حتى بعد انصرافه بوقت طويل، لقد كانت

رائحة هذه العطر مصدراً لكثير من المناقشات بعد انصرافه، غير أن أحداً لم يستطع أن يطلب منه أن يخفف ذلك العطر السيئ.

إن هؤلاء الذين يتعطرون بالروائح القوية التى تشبه رائحة الليمون، أو رائحة الليلك، أو الورد - هم بمثابة أسلحة للتشتيت الشامل للانتباه فى محل العمل، ومع

**المهمة**  
إن لم تستطع أن تطلب من أحد الزملاء أن يخفف من رائحة العطر التى يستعملها فأرسل عليه رسالة تفيد ذلك بأسلوب مهنّب.

ذلك فهم آخر من يعرف مدى التأثيرات السيئة للروائح، أو العطور التى يستعملونها، لقد أصبحت رائحة العطور فى عصرنا الحالى أكثر قوة من ذى قبل؛ لأن صانعيها يريدون أن يبقى أثرها؛ لذا فإن القليل من العطر تستمر رائحته لفترة طويلة، ومع ذلك فإن كثيراً من الناس لا يدركون هذه الحقيقة.

من المسموح لك أن تتحدث فى هذا الشأن، ولكن ما لا يجب عليك أن تفعله هو إصدار الأوامر؛ كأن تقول: "لدى حساسية من هذه الرائحة، فمن فضلك لا تضعها مرة ثانية"، ولكن جرب - بدلاً من ذلك - روح الدعابة لتتقدم

بطلبك؛ كأن تقول: "هل هذه الرائحة تباع بالجالون؟"، أو إذا كنت تعاني من حساسية لهذه الرائحة فاطلب ممن يستعملها - ببساطة - أن يخفف منها بعض الشيء، ثم أشكره على ذلك.

### الخلاصة

"وفقاً للحريات المنوحة بالتعديل الأول، فهل تعبيق المكان بالرائحة يعتبر شكلاً من أشكال التعبير تكفله حماية الدستور؟"  
— الكاتب "كاليفين تريلين"

# ١٤٦

## قل "لا" للبائع المتجول في محل العمل

<b>المهمة</b>	إننى أعرف أناساً تعرضوا للضرب في محل العمل؛ كى يشتروا الحلوى، والفيتامينات، وأدوات المطبخ، ومستحضرات التجميل، بل وحتى لحم البقر المقلب من زميل سابق متقاعد يعمل في مزرعة.
اقترح على الزميل الذى يبيع في محل العمل أن يضع قائمة بما لديه على مكتبه، وبهذه الطريقة فسوف تستطيع أنت وغيرك - دون ضغوط - أن تلقى نظرة، ثم تقرر ما إذا كنت ستشترى أم لا.	فى محل العمل تزداد الضغوط للشراء من الباعة الجائلين؛ وذلك لأن الآخرين إذا اشتروا، بينما امتنعت أنت عن الشراء، فسوف

## كارى ماسون - درافين

تبدو فى نظرهم بخيلاً، إن نفس الإرشادات التى يتم تطبيقها على التسوق يجب الالتزام بها عند الشراء من الباعة الجائلين فى محل العمل، إن لم تكن بحاجة إلى الشراء من زميل فلا تشتري.

وإذا اشتريت تحت الضغوط فسوف تشعر بالاستياء إذا رفض ذلك الزميل فيما بعد أن يشتري حلوى من ابنتك.

ولكى تتخلص من الضغوط الشرائية، اطلب من هذا البائع المتجول أن يسمح لك بإلقاء نظرة على ما لديه، ثم أخبره بأنك ستطلب منه الشراء إن أعجبك ما لديه.

### الخلاصة

سواء كنت خارج العمل، أو داخله فأنت فقط من تقرر كيفية إنفاق مالك.

# ١٤٧

## ها قد أصبحت مديراً الآن

إن أفضل النهايات السعيدة فى نزاعك الطويل مع أحد خصومك تتمثل فى حصولك على ترقية تصبح بها مشرفاً عليه، وحينئذ ستشعر برغبة لاستخدام سلطتك؛ لكى تتأثر من ذلك الشخص، لما عانيته من ألم وتعاسة بسببه، وكم هو شعور مفر ذلك الذى سيدفعك لأن تكلفه بأسوأ المهام، أو تمنحه أسوأ التقييمات، أو تتجاهل طلباته لمساعدته فى التعامل مع خصومه.



لا تسلك سبيل الإدارة وفقاً  
للماضى، أو وفقاً لتكهناتك عن  
المستقبل، لقد أصبحت أنت حجر  
الزاوية في علاقتك بذلك الخصم،  
فتعامل معه على هذا الأساس،  
فأنت تشرف عليه مثل الباقين،  
وتوزع المهام عليه وفقاً للمهارات،  
لا وفقاً لغضبك منه، ولكن وضّح أنه  
إلى حين قيام الموظف بشيء يحسن  
به مهارات تعامله مع الآخرين،

### المهمة

لكي تظل موضوعياً - فيما  
يتعلق بقدرات خصم سابق -  
سجل المهارات المطلوبة لمشروع  
ما، ثم قارن بينها وبين مهارات  
ذلك الخصم وخبرته، فإذا  
استحقها فأمنحه القيام بهذا  
المشروع

سيحظر عليه التكليف ببعض المهام.

### الخلاصة

عندما تصبح رئيساً على أحد خصومك فابدأ العلاقة  
الجديدة بملحوظة إيجابية تدفع للأمام.

# ١٤٨

## قدم تقييماً موضوعياً، إذا طلب الرئيس منك ذلك

إذا طُلب منك إبداء رأيك حول زميل مثير للمشكلات، فقدم تقييماً  
موضوعياً عنه؛ لأن ذلك يساعد المدير في تحديد ما يحتاج إليه من إصلاح.  
وما يحتاج إلى أن يترك فيه وشأنه.

### المهمة

قبل أن تلتقى مع مدير  
يريد أن يسألك عن زميل لك،  
سجل إيجابيات وسلبيات هذا  
الزميل، واعرض كليهما على  
المدير.

إن هذه المعلومات ربما تكون أكثر  
قيمة مما تعتقد، فعندما يسألك  
المدير التنفيذى عن معلومات فاعلم  
أنه يضع خططه وفقاً للمعلومات  
التي تدلى بها إليه، هكذا يفعل  
العديد منهم.

كن موضوعياً، والتزم بالحقائق،  
فتقرير الكفاءة السلبى أو الإيجابى  
دون تبرير لن يخدم أحداً، لاسيما

أنت، وإذا بالفت فى ملاحظاتك فإن المدير سيدرك أنه لا يستطيع الاعتماد  
عليك للوصول إلى الحقيقة المجردة .

وإذا كان الزميل - بشكل عام - لا يؤدي العمل ضمن فريق عمل، أو لا  
يعتمد عليه، فعليك أن تذكر ذلك للمشرفين الذين يسألونك عنه، وبالمثل  
أيضاً، إذا كان الشخص الذى سئلت عنه مميّزاً فى شيء ما، فاذكر ذلك  
للمدير أيضاً، احسب الأمور بعقلانية عندما يكون الأمر جد خطير.

### الخلاصة

"إن كونك موضوعياً لا يعنى شيئاً، ولكن شهرتك بالموضوعية

تعنى كل شيء" - "ويليام كونجريف"

# ١٤٩

## الموضوعات الشائكة

بعد انتهاء اجتماع فرعى مفعم بالحيوية استمرت كينيث مع بعض الزملاء فى المناقشة فى شكل مجموعات صغيرة بالرواق، فجاء أحد الزملاء إلى مجموعة كينيث، وأقحم نفسه فى الحديث، ثم أعلن عن وجهة نظره بقوة، ثم هرول بعيداً عنهم، فذهل أفراد المجموعة، فقد كانوا يتوقعون على الأقل أن يبقى لىسمع وجهات نظرهم فى الموضوع، كان من الواضح أنه لم يكن يرغب فى سماع وجهات نظر أخرى.

إن بعض الزملاء يثورون بشدة حين يتعلق الأمر ببعض الموضوعات، وهؤلاء لا يسمحون إطلاقاً بالاختلاف معهم، وإذا اختلف معهم أحد فسوف تثار ثائرتهم، وبهاجمونه، أو ربما يستشيطنون غضباً. إن رؤيتهم المتصلبة حول الحياة يمكن أن تجعلهم يشعرون باستياء شديد عند

**المهمة**  
تأمل هذه العبارة جيداً:  
"تذكر دائماً أن تجعل أفكارك مناسبة للموقف الحاضر."  
— "ويليام بين"

مناقشة موضوعات مثل: تربية الطفل، الحمية الغذائية، التدريبات الرياضية، الدين، أو السياسة.

إن بعض الناس يعتقدون أن الأمر يتطلب شجاعة كبيرة للخوض فى مناقشة مثيرة للنزاع، يكون الغرض منها محاولة إقناع هؤلاء الأشخاص ذوى الآراء المتحجرة، وفى الوقت نفسه يبديهم الابتعاد عن المناقشات الشائكة فى مظهر الجبناء، ولكن العكس صحيح، فالأمر يتطلب شجاعة

كبيرة للقول بأنك لا تستطيع الحصول على مناقشة عقلانية مع زميل منغلق التفكير، ومن هنا، عندما تكتشف أن موضوع المناقشة يثير غيظ زميل ما فعليك أن تتجنب هذا الموضوع كما تتجنب الطاعون.

### الخلاصة

ابتعد عن مناقشة موضوعات بعينها مع الزملاء المتعصبين.

# ١٥٠

## اجمع أدوات الإسعافات الأولية لمعالجة الانفعال

عندما تعمل مع مثيري المشاكل فإن الذهاب إلى العمل يشبه الذهاب إلى ساحة الحرب؛ لذا عليك التأكد دائماً من أن تزود نفسك بمجموعة أدوات للإسعافات الأولية للانفعال، فهذه الأدوات سوف تكون بمثابة نظام جاهز من الآليات تخترق بها طريقك نحو ساحة المعركة في محل العمل.

وعلى الرغم من أنك ربما تكون

قد فكرت في بعض هذه الأدوات على نحو منفصل، إلا أن الوقت قد حان لجمعها جنباً إلى جنب كخزانة أدوات عتيقة، وأثناء الأوقات المتوترة تخيل نفسك وأنت تضع مجموعة أدواتك هذه بداخل حقيبتك أثناء استعدادك للذهاب إلى العمل.

### المهمة

اكتب على بطاقة صغيرة الأدوات التي يمكنك الاحتفاظ بها في صندوق أدوات معالجة الانفعال الخاص بك.

إن أدواتك هذه يجب أن تشتمل - أساساً - على معلومات تتعلق بالآتي:  
الأمكان الهادئة بمحل العمل - والتي يمكنك اللجوء إليها بعد مواجهة  
حادثة - وحلفاء ترجع إليهم طلباً للنصيحة والدعم، واستراتيجيات تساعدك  
على أن تظل هادئاً في ذروة المعركة، ويجب عليك أن تبذل الجهد؛ لكي تتكيف  
مع هذه الأدوات أثناء اليوم لتكون بمثابة تذكرة لك بكل الموارد المتاحة، ومع  
هذا الصندوق سوف تحقق مزيداً من النجاح أثناء اختيارك للأداة المناسبة  
للمعركة.

#### الخلاصة

"ليست العظمة في القوة، ولكن في الاستخدام الصحيح  
لها". — المؤلف والوزير "هنرى وورد بيتر"

# ١٥١

## عندما يكون الرحيل هو أفضل الإستراتيجيات

أحياناً ما تتعارض ثقافة الشركة التي تعمل بها مع قيمك، لاسيما تلك  
الثقافة التي تتساهل مع أمور مثل عدم الكفاءة، أو إثارة المشكلات، فعندما  
لا تتفق ثقافة الشركة مع قيمك، فقد حان الوقت إذن للرحيل، حاول أن تنزع  
عنيك العواطف؛ لأنك إذا وقعت في شبكة عواطفك فسوف تشعر بالأنانية  
لتركك وظيفة جيدة، ولكن اجلس وضع قائمة بالأسباب التي تدعو إلى  
الاستمرار في الوظيفة، والأسباب التي تدعو إلى تركها، واتخذ قرارك وفقاً  
لأرقام واقعية.

لست أول عن يترك وظيفة بسبب زملاء مثيرين للمشكلات، كما أنك لن تكون آخر من يفعل ذلك، فالزملاء والمديرون المثيرون للمشاكل يمثلون السبب الذى من أجله يقر العمال من وظائفهم، وإذا كانت ثقافة الشركة تغذى السلوك الفظ اتجاه النساء أو الأقليات، فقد حان الوقت إذن للرحيل، وإذا استأنف أحد خصومك سلوكياته السيئة تجاهك - رغم احتياجك لدى الإدارة على تلك السلوكيات -

فقد حان الوقت أيضاً للرحيل، والبحث عن خلاص بعيداً عن هذا المكان. إن الاضطرار إلى خوض نفس المعركة باستمرار هو مؤشر يوحى بأنك تعمل فى بيئة تتعارض مع قيمك، وأخيراً يجب أن تخطط استراتيجياً لترك هذه الوظيفة.

### الخلاصة

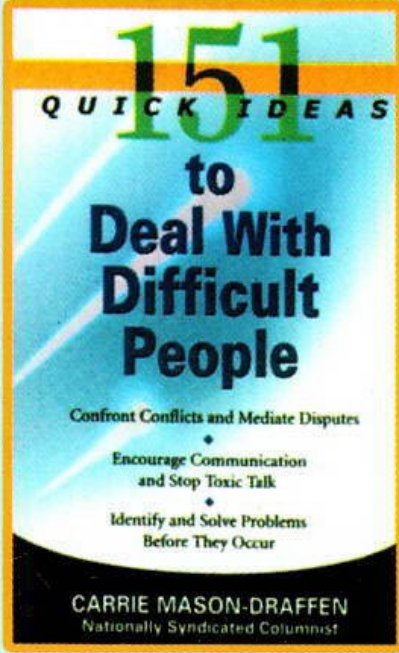
عندما تشعر بعدم انتمائك للمكان؛ بسبب كل الأسباب الخاطئة، فقد حان الوقت للانتقال إلى مكان آخر.

## نبذة عن المؤلفة

هى "كارى ماسون درافين"، الصحفية اللامعة، وصاحبة أحد الأعمدة اليومية فى صحيفة "نيوزداى" التى تصدر يومياً فى لونغ آيلاند بمدينة نيويورك، كما أنها تكتب عمود "Help Wanted" الذى يُنشر فى العديد من الصحف والمجلات المختلفة على طول البلاد بأسرها، وعبر عمودها اليومى ساعدت "كارى" مئات الموظفين والمدراء فى العثور على حلول للمشاكل العسيرة التى تصادفهم فى مجال عملهم، وتعيش كارى فى منطقة "لونغ آيلاند" مع زوجها، وأولادهما الثلاثة المراهقين.

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com***  
***منتديات مجلة الإبتسامه***





## لا تدع الموظفين أو الزملاء ذوى الطباع الصعبة أن يدمروا عملك!

إن كنت قد تمنيت يوماً أن تستعين بمربية أطفال كي تستطيع التخلص من جو التوتر الذى يخيم على العمل، فقد تحولت أمنيتك إلى حقيقة. إن هذا الكتاب يمثل المرشد الأمثل لكيفية التعايش مع الموظفين والزملاء ذوى الطباع الصعبة.

سوف تتعلم كيف تتعامل مع شخصيات تتسم بعدم الكفاءة وتهوى النسيمة وتحب الاستئساد على الآخرين، وكذلك ستتعلم كيف:

- تمنع الموظفين ذوى الطباع الصعبة من تحديد المزاج العام لمكان العمل.
- تتخذ خطوات لاحتواء ذوى الطباع الصعبة فى فرق العمل الجماعى.
- تواجه المستأسدين على الآخرين والذين يمارسون التحرش بكافة أنواعه.
- تمنع المفسدين من تدمير حياتك المهنية.
- تمنع زملاءك العدوانيين من إفساد اجتماعاتك.
- تعرف متى توقف نزيف خسائرک.

ولأن ما فى هذا الكتاب من معلومات تم إيراده بشكل مكثف وعملى للغاية؛ فإنك سترجع إليه مرات ومرات. وسواء كنت مديراً أو زميلاً لأحد الموظفين من ذوى الطباع الصعبة، فإن نصائح ذلك الكتاب ستزودك بأفضل طرق التعامل مع هؤلاء وتمنحك ثقة أكبر لمواجهتهم. ولن تخشى بعد اليوم موظفا مزعجاً يفسد عليك يومك.

**كارى ماسون درافين** تتمتع بخبرة ثرية فى الكتابة، فقد ظلت على مدار أكثر من عشر سنين تكتب عموداً صحفياً خاصاً بشئون العمل لكل من صحيفتى "نيوزداى"، و"نيويورك ديلى نيوز بيبر". وهذا الكتاب يطرح رؤى وآراء اكتسبتها من خلال الإجابة عن أسئلة المثات من المدراء والموظفين وأيضاً من خلال مقابلات أجرتها مع الخبراء فى الشؤون القانونية والموارد البشرية. وهى تعيش فى نيويورك مع زوجها وأبنائها الثلاثة المراهقين.

**FARES\_MASRY**

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسامة





Exclusive

For

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)