

كيف تنتصر على ذوي الطباع الصعبة	اسم الكتاب
آرثر بل وديل سميث	المؤلف
مكتبة جرير	دار النشر
خالد الحر	تلخيص

كتاب مفيد، يعرض النقاط بشكل موجز، ويدعمه بأمثلة واقعية. أما أهم النقاط التي ذكرها الكتاب هي:

الفصل الأول: لماذا نهتم بذوي الطباع الصعبة؟

يمكن تلخيص الفصل الأول في النقاط التالية:

- يوضح المؤلفان في هذا الفصل وجود الأشخاص المسببين للمتاعب. أي أنهم قد يكونون مرؤوسيك، أو رؤسائك، أو زملائك في العمل. فهم حقيقة وليس أمرا من نسج الخيال.
- ظروف العمل تجربنا أحيانا على التعامل مع مسببي المشاكل. فلا يمكن في حالات كثيرة تغيير العمل أو المؤسسة بسبب وجود زميل أو رئيس من هذا الصنف من البشر. كما يصحب أحيانا فصل موظف من العمل لأنه من هذا الصنف. وذلك لاعتبارات عدة منها مادية وأخلاقية.
- بما أن الاحتكاك بهم أمر حتمي، إذن فالصراع لن يولد إلا نتائج سلبية. توقف عن مهاجمتك لذوي الطباع الصعبة وابدأ بالتعاون معهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- يرى معظمنا نفسه بريئا، وأن مسببي المتاعب هم الذين بدوا في المشكلة. والتركيز على هذا الأمر يجعل من الصعب علينا فهم الأسباب الحقيقية للمشكلة. فقد نكون نحن من بدأ الصراع بأفعال أو كلمات أو تصرفات غير مقصودة.
- هنالك ثلاث ردود أفعال طبيعية قد تصدر منا وتكون سببا في تفاقم المشكلة:

١. تجريد الشخص مسبب المتاعب من صفاته الإيجابية. فعند حدوث النزاع قد ننسى كل الأمور الإيجابية فيه ونركز فقط على صفاته السلبية.

٢. الافتراء على الشخص مسبب المتاعب. ويكون ذلك بالتحدث عنه أمام الجميع، وذكر المشكلة من طرف واحد، هو طرفك أنت، والاستماع للأشخاص الذي حصلت بينهم وبين الشخص المعني مشاكل مشابهة في السابق. هذه الأمور تزيد القناعة في نفسك بأن الطرف الآخر هو المخطأ. وهذا يؤدي أيضا إلى خسران صوت محايد، وهو صوت أصدقاءك الذين من الممكن أن يخبروك برأيهم بصراحة حول الموضوع، ويسدوا لك بعض النصائح، بدلا من تعبتهم في صفك ضد الطرف الآخر.

٣. تفسير أفعال مسبب المتاعب من منظور سلبي. قد تكون لمسبب المتاعب وجهة نظر صحيحة وسببا مقبولا لتصرفاته، لكننا غالبا ما نبحت عن أسباب سلبية نتهم بها الطرف الآخر، وأنه يسبب هذه المشاكل لأغراض شخصية وخاصة، وليس دفاعا عن مصالح الشركة. لكن الواجب علينا هو إحسان الظن في الطرف الآخر، ومحاولة إيجاد دوافع إيجابية لتصرفاته.

- إن محاولة البدء من الصفر لفهم دوافع مسبب المشاكل قد يفيدنا كثيرا في فهم أصول المشكلة وطريقة حلها. ويمكن للمقولة التالية المساعدة في البدء من الصفر: "أنا لا أعرف سبب تصرفه على هذا النحو". إذن علينا أن نسأله عن دوافعه، وفي الغالب سيفصح عنها، مما ينتج عنه فهم أكبر للمشكلة.

الفصل الثاني: لماذا تزعجني بعض النوعيات من الناس؟

- إن تقييم الفروق في الشخصية، يمكن أن يكون أداة قيمة في بناء فرق عمل متكاملة، وفي اختيار أفراد مناسبين لمراكز معينة.
- إن السمات الشخصية تتضمن من ثمانية سمات مرتبة في أربعة أزواج، هذه السمات هي:

١. المشارك:

- يستمتع بصحبة الآخرين.
- يتجنب المهام التي تتطلب أن ينجزها بشكل فردي.
- يعتمد على الاتفاق الجماعي بخصوص القرارات الهامة.
- يتردد في التعبير عن آراء شخصية.
- يستمد القوة والدعم العاطفي من الانتماء والشعبية واحترام الآخرين.

٢. المنعزل:

- يميل إلى العمل الفردي.
- لا يشارك في الجماعات إلا لأسباب قهرية.
- في حالة وجود مهام كثيرة لا يمكن أن ينجزها فرد واحد، يقوم المنعزل بتقسيم مهام العمل إلى جزئيات يمكن إدارة كل منها من قبل أفراد.
- يستمد القوة العاطفية من محاولته لأن يكون على مستوى المقاييس الشخصية، وليس من قبل أحكام الآخرين عليه.

٣. البارِع:

- يستطيع القيام بأكثر من مهمة في نفس الوقت.
- الفرع من المواعيد النهائية، وعدم القدرة على التنبؤ بالمعوقات والطوارئ المحتملة، يعدان حافزا وتحديا لشخصية البارِع.
- يفخر بإمكانيته على التعامل مع المواقف والتغلب على المشكلات والمصاعب.

- يستمد القوة العاطفية من إحساسه بالانشغال الذاتي الدائم، بالإضافة إلى اقتناعه الراسخ بأهميته وقيمته للجماعة.

٤. المخطط:

- يميل إلى وضع التفاصيل والحقائق الفردية والبيانات الأخرى في شكل نماذج.
- يركز على أهمية هذه النماذج، حيث أنها تعمل على تنظيم مجموعة مذهلة من الأشياء غير المترابطة.
- يقاوم الحصول على بيانات غير منظمة قبل وضع أي خطة، بينما يرحب بالمعلومات بعد عملية التخطيط، خصوصا المعلومات التي تدعم الخطة.
- يستمد القوة العاطفية من اقتناعه الراسخ بأهميته كشخص مؤثر في توجيه مجرى الأمور خصوصا في الجماعات التي تفتقر للتنظيم. ويستمد أيضا من طبيعة الخطة الموضوعة، أي من تناسقها والغرض منها والعلاقات المتداخلة بين أجزائها.

٥. المفكر:

- يميل إلى إيجاد روابط منطقية بين الأفكار.
- يصر على تأجيل الفعل حتى يكتشف مسببات الأمور وتأثيراتها.
- عند جمع البيانات، يحاول المفكر جمع أكبر قدر من المعلومات.
- عند تحليل البيانات، يرفض المفكر دخول أي معلومات جديدة.
- يستمد القوة العاطفية من الرضا النابع من توصله للحلول منطقية.

٦. المتعاطف:

- يركز على المحتوى العاطفي للمواقف.
- يقيم المعلومات أو الموقف الجديد طبقا لاحتمالاته العاطفية (كيف أشعر تجاه ذلك؟ كيف يشعر الآخرون؟)، وتلعب إجابات هذه الأسئلة دورا رئيسيا في تشكيل وجهة نظره النهائية، وتصرفاته تجاه المواقف الجديدة.
- يستمد القوة العاطفية من الطريقة التي يرى بها نفسه كشخص حساس ومحب، وعادة ما يستمد من عرفان وصدقة كل من يوجه إليه تعاطفه.

٧. الوداع:

- يميل إلى الوصول إلى قرارات وأحكام وأفعال حاسمة (تكون عكس الإجراءات المتبعة أحيانا).
- غير صبور على التأجيلات التي يقوم بها الآخرون للبحث والتحليل والتخطيط.
- غالبا ما يسلّم الوداع بأن الحقيقة الكاملة غير معروفة، لكنه يجادل بوجود قدر كاف من المعلومات لاتخاذ القرار.
- يستمد القوة العاطفية من سمعته في الجماعة كشخص موجه نحو الفعل، وصانع قرارات حكيمة. ومن رضاه لقدرته على استخدام السلطة والجرأة لحل المشكلات والتعامل مع الشخصيات ذات الطباع الصعبة.

٨. الباحث:

- يميل إلى تأجيل الحكم والفعل ما دامت هناك فرصة للحصول على معلومات جديدة.
- عادة ما يتجاهل قيود كل من الوقت والمصدر في إصراره على البحث عن بيانات إضافية.
- لا ينجح أحيانا في تنظيم وتلخيص هذه البيانات، لإيصالها للآخرين.
- يستمد القوة العاطفية من متعة البحث عن كل ما هو ثمين. ومن تأثير ما يجده على التخطيط النهائي. ومن إعجاب الآخرين به.
- بإمكانك تحديد أربع سمات تعبر عن شخصيتك (سمة من كل زوج)، وذلك لأنه لا يوجد شخص يتصرف دائما طبقا لطابع واحد من الشخصية، فهي تتفاعل لصياغة شخصيتك.
- قد تتحول السمات الشخصية بصورة جذرية في أوقات الضغوط، فعلى سبيل المثال، قد يصبح البارح مخططا تحت ظروف معينة.
- إن إدراك ميول الفرد الشخصية قد يساعد في التنبؤ والتعامل بشكل بناء مع نقيضها في مكان العمل. إن المخطط على سبيل المثال سيتصارع في الغالب مع البارح. فإن مجرد إدراك اختلافهم في طريقة فهمهم للعمل، يساعد كثيرا هؤلاء الأفراد على تجنب أو فض النزاع.

الفصل الثالث: بديل الغضب: الاستماع الجيد

- إن الغضب شيء طبيعي، ولكنه عادة ما يكون عاطفة غير مثمرة في تعاملك مع ذوي الطباع الصعبة.
- إن هؤلاء الذي يسعون إلى "الإدارة عن طريق الغضب" يتعرضون لأكثر من مخاطرة:
 ١. يترك الموظفون الجيدون العمل بدلا من تحمل السلوك الغريب لمدير غاضب.

٢. يعاني المدير الغاضب من أمراض عضوية ونفسية.
٣. أفضل الأفكار لا تظهر في جو من الغضب والعقاب.
- يمكن أن تستبدل ردود الفعل الغاضبة بأساليب أكثر فائدة مثل:
 ١. التوقف عن إصدار الأحكام، ومحاولة الإنصات باهتمام.
 ٢. تكرار المعاني الرئيسية، التي تم ذكرها في الحوار.
 ٣. التدوين السريع والمختصر للنطاق الهامة التي أشير إليها في الحوار.

الفصل الرابع: النجاح مع اثنتي عشر شخصية من ذوي الطباع الصعبة

١- الثرثار:

- عادة ما يكون منعزلاً.
- يُصدر الكثير من الملاحظات.
- يبدو كأنه يمثل مجموعة كبيرة وقوية من الموظفين، والحقيقة أنه منعزل ويمثل نفسه.
- يبحث عن جمهور، وكلما زادت وحدته كلما زادت جرأته في كتابة المذكرات وإجراء المكالمات لطرح ملاحظاته.
- وجود جمهور صغير قد يُهدئ هذا الشخص.
- اندماجه بالأنشطة الاجتماعية قد يمتص غضبه.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - شكر الشخص على ملاحظاته. وإرساله لجهة أخرى لعرض الملاحظات عليها. وتنبية الجهة الأخرى لهذا الأمر، وشكرهم على تعاونهم.
 - حث الشخص على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية بشكل منظم ولو على فترات متباعدة.

٢- الطاعن من الخلف:

- أقل عزلة (من الثرثار) لكنه كثير الكلام.
- يتمتع بارتباطات مؤقتة مع الموظفين الآخرين، وذلك لاستغلالهم لمصلحته الشخصية فيما بعد.
- مثال على عملية الطعن من الخلف: أ و ب و ج ثلاثة موظفين يعملون مع بعضهم البعض. بعد فترة تشكلت بينهم رابطة ثقة، فأعرب (أ) عن كرهه للمدير، وبيّن (ب) قيامه بالبحث عن شركة بديلة للعمل فيها. في اللحظة المناسبة يُطلع (ج) مديره عن رغبات زميليه ليحصل بذلك على الترقية بدلا منهما.
- يجب على المدراء عدم مكافأة الطاعن من الخلف، بل وعليهم التعامل معه بحزم فهو يقتل روح الجماعة والثقة المتبادلة.
- السر في التعامل معه هو اكتشاف ما يريد بالضبط.

- عند اهتمام المدير به والانتباه لتطلعاته، قد يشارك بفعالية في فريق العمل، حيث لين يكون ملزماً بالإطاحة بالآخرين لمضي في طريقه.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - قدر روح الجماعة بين الموظفين بشكل كبير وواضح بحيث لا يتم مكافأة أو تشجيع الطاعن من الخلف.
 - تأكد من المعلومات المنقولة إليك الطاعن من الخلف وذلك للتقليل من الشك والنية السيئة التي يعتمد عليها هذا الشخص.
 - ناقش أهداف العمل مع الطاعن من الخلف، وبين مفاهيم السلوك الحضاري والمتمدن داخل الشركة.

٣- المؤيد المعترض:

- يندمج باعتدال مع الموظفين الآخرين.
- يثير اعتراضات غير لازمة حتى مع أكثر المهام وضوحاً ودقة.
- يبدو دائماً كأنه يعرف طريقة أفضل.
- إن تم مناقشة جميع هذه الاعتراضات لن يتوفر الوقت الكافي لإنجاز العمل في الوقت المطلوب.
- ومع ذلك لا يمكن للمدير إهمال هذه الاعتراضات، وذلك لأن بعضها قد ينتج عنه مجموعة من الأفكار الجيدة.
- استراتيجية التعامل معه:
 - تشجيع الموظفين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم، مع توضيح وجوب كون هذه المقترحات مكتوبة بشكل واضح ودقيق (مبيناً الأسباب والنتائج والبدائل). فعادة ما لا يكون المؤيد المعترض قادراً على صياغة اعتراضاته بهذه الطريقة. وبذلك، لن تصلك إلا الاعتراضات الجيدة والتي تستحق المناقشة فقط.

٤- السياسي (مثير الفرقة):

- من أخطر الشخصيات ذات الطباع الصعبة.
- فهي تحظى بانتباه ودعم الموظفين بجانب قدرتها على التعبير.
- يحاول أن يضع نفسه في موضع الوسيط بين العمال والإدارة.
- التودد لهذا الشخص بطريقة واضحة قد يؤدي إلى زيادة سلطته.
- ليست الصداقة والعلاقات الاجتماعية هي ما تقوي هذا الشخص وتزيد من تماسك الموظفين حوله، وإنما الفجوات التي يحدثها الإهمال الإداري. فعندما يهمل المدير الاتصال الفعال بموظفيه، يبرز السياسي ليملاً هذه الفجوة.
- يمكن التغلب على السياسي بتفكيك قاعدة الموظفين من حوله.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - تجنب تضخيم سلطة السياسي عن طريق التودد إليه، أو من خلال المواجهة المباشرة معه.

- قلل من سلطة السياسي بإعطاء الاهتمام والتأثير للجماعات والأفراد من مؤيديه.

٥- المتطفل:

- يحاول شغل نفسه بتكوين علاقات مع الكثير من الموظفين.
- عادة ما يقوم وبدون قصد بإفساد أخلاقيات وخطط العمل بما يشيعه من أقاويل بصفة مستمرة.
- أغلب هذه الشخصيات تبحث عن الحب والاهتمام. فهم يستخدمون المعلومات التي لديهم للبدء بمحادثات وتكوين علاقات اجتماعية.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - توعية الشخص المتطفل بالضرر الذي يقع على الشخصيات أو المشاريع أو التخطيط عندما تتسرب المعلومات قبل أوانها أو بأسلوب محرف.
 - تذكير الشخص المتطفل بالثقة التي وضعت فيه من قبل الإدارة، وأهمية تلك الثقة في علاقات العمل المستمرة.

٦- عصبي المزاج:

- لديه مقدرة تعبيرية متطورة.
- لديه مدى معقول من العلاقات الاجتماعية.
- يتلاعب بزملائه وأحياناً مديره، وذلك بالتهديد الدائم بنوبات الغضب. فهم عادة ما يتجنبون ما قد يثير غضبه، لتجنب وقوع أي مشاكل أو مواجهات معه.
- الشخص العصبي المزاج يبني لنفسه بيئة عمل مريحة، حيث أن الناس تتنحى عنه جانبا، ولا تعارضه، لتجنب ثورته التي كالبركان.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - لا تجعل الشخص العصبي المزاج يحصل على مزايا خاصة تحت تهديد نوبات الغضب.
 - اجعله يدرك ما يجدي وما لا يجدي في علاقات العمل.

٧- الكذاب:

- يدمر كل صلاته الاجتماعية بالشركة.
- يريد أن يكافأ على كل شيء كما لو كان يقوم به بالشكل الصحيح، بينما في الحقيقة يقوم بعظم الأشياء بصورة خاطئة.
- يسعى جاهدا للكذب لحفظ ماء وجهه.
- إنهم بالطبع يدمرون حياتهم المهنية، لكنهم في هذه الأثناء يتسببون وبشكل غير صريح بأضرار كبيرة للشركة.

- لدى الكذاب خوف مرضي في قرارة نفسه من الفشل. مع أن الفشل ليس بأمر مخجل، فهو اختبار يومي لبراعة وقوة الفرد. لكن الكذاب لا ينظر للفشل على هذا النحو، بل ينظر إليه على أنه وباء، والاعتراف به يهدد مستقبله وعلاقاته وصورته.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - واجه الكذاب بكذبه بشكل واضح، ثم عليك بتحويل الحديث إلى كيفية معالجة الفشل. إن الإخفاق بين الحين والآخر شيء حتمي في الحياة العملية لكل فرد فينا بالرغم من عدم تقبلنا لها.

٨- اللوام:

- مثل الكذاب، يدمر كل صلاته الاجتماعية، لكنه لا يمتلك براعة الكذاب في إقناع الناس بكلامه.
- عند مواجهته بأي تسائل، يلقي اللوم على شخص آخر.
- فهو نوع من الكذب، لكنه أخطر، حيث أنه يلقي اللوم على شخص بريء.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - بما أن اللوم من أشكال الكذب، فالمواجهة هي الحل. أحضر اللوام والشخص الملام للتوصل إلى الحقيقة.

٩- المنعزل المرير:

- استغنى عن جميع صلاته في الشركة.
- استغنى أيضا عن محاولة التعبير.
- يقوم بالقدر القليل الذي يكفي للاحتفاظ بالوظيفية.
- عادة ما يكون لسلوكه هذا دافعا، حيث فائته علاوة يستحقها أو أمرا من هذا النوع. فهو يتصرف هذا ليرد الإهانة للشركة.
- إن أشرك في لجنة، يتغيب عن الكثير من اجتماعاته، ويظل صامتا في الاجتماعات التي يحضرها.
- المنعزل يعتبر نفسه "مشكلة" بالنسبة للشركة، ويسعد بالمضايقات التي يسببها سلوكه للآخرين.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - التحدي الواقع على المدير هو ألا يعامل المنعزل كمشكلة. بل على العكس، يحاول أن يغير الأدوار، فيصبح المدير هو المشكلة ويطلب من المنعزل أن يساعده في الحل. إشعار المنعزل بأهميته قد يؤدي به للقيام بدور مفيد.

١٠- الصديق المخلص الوحيد:

- يحيط نفسه بعزلة اجتماعية، ما عدى بشخص أو شخصان فقط يثق بهما.
- لا يرى جدوى من إيصال شكاواه إلى الإدارة أو المسؤولين.

- يسبب في ضياع أوقات مهمة للآخرين، حيث يظل يشنكي لهم ويسمعهم آراءه مرات ومرات، فيشغلهم عن القيام بأمر منتج للشركة.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - زيادة عدد المستمعين إليه. فبدل أن يبث شواه لشخص أو شخصين فقط، يقوم هؤلاء الموثوق بهم بدعوة عدد أكبر للاستماع. فعندنا يكون لحديثه معنى سيتفاعل معه عدد أكبر من الناس، وبالتالي تشجيعه على رفع مقترحاته. أما إن لم يكن لكلامه فائدة، فيسرى الناس يبتعدون عنه. وبالتالي يتعلم ألا يقول إلا ما هو مفيد.

١١- حزب المعارضين:

- يمثلون مجموعة سرية ينتقدون أكثر مما ينتجون. فيقومون بالحكم على مجهود الآخرين بشكل اعتباطي.
- يمكن التعرف عليهم بسهولة، فهم يفكرون بنفس الطريقة، ويتصرفون معاً، ونادراً ما يوضحون مواقفهم.
- تجنب الإدارة إغضابهم، يزيد من قوتهم.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - مواجهتهم، ومطالبتهم بتوضيح مواقفهم، قد يؤدي إلى نتائج طيبة.
 - تقسيم هؤلاء المعارضين في لجان مختلفة. وفي كل لجنة يطلب منهم إبداء آرائهم. غالباً لن يتمكنوا من المعارضة السلبية، وذلك لأنهم بلا مؤيدين هناك.

١٢- القنيل الصامت:

- إنه لا يتذمر ولا يشنكي كثيراً، لكن تصرفاته وأفعاله تبين عدم رضاه عما يقوم به.
- أمثلة على هؤلاء الأشخاص: الموظف المنقول من إدارته التي يريد، المدير المنعزل عن درجته، أو الموظف الذي ينتظر تقاعده بفارغ الصبر.
- قد تتطور الأمور، فيتعهد هذا الشخص تخريب بعض معدات وأجهزة الشركة أو خططها وبرامجها.
- إن هذا الشخص من أكثر الأشخاص خطورة على الشركة، فهو ليس لديه شيء يخشى أن يفقده.
- استراتيجيات التعامل معه:
 - على الإدارة حماية الشركة وعاملها من القنيل الصامت وذلك عن طريقة مراقبته بشكل جيد، وتوظيفه في مهام منظمة جيداً.

الفصل الخامس: الفوز في المواقف الصعبة

هذه بعض المواقف التي من الممكن أن تحدثك فيها بذوي الطباع الصعبة. والتي تتطلب منك بعض المهارة لتتمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة منهم.

الموقف الأول: تقييم الأداء:

إن كانت النتائج في تقييم الأداء سيئة، سيكون من الصعب عليك إخبار الشخص ذو الطباع الصعبة بذلك. لذا يمكنك استخدام هذين الأسلوبين:

- العرض: قدم التقييم في شكل تقرير مكتوب، بدلاً من مواجهة الشخص مباشرة بشكل شفوي. سيقوم هذا التقرير بتمهيد نفسية الموظف لمناقشة تقييم الأداء. ثم بعد ذلك يمكنك استدعاء الموظف وسؤاله عن النقاط التي يود أن يبدأ بها، وغالباً ما سيبدأ بالنقاط الأبسط، وسيترج النقاش للنقاط الكبيرة.
- المديح: على أن يكون هذا الأمر بشكل منظم. فلن يتقبل الموظف أي مديح بشكل مجاملة فقط لإرضاءه، فالمديح يفقد تأثيره إن ظهر بمظهر الخداع. مثال: بإمكانك إخبار الموظف أن للتقييم عدة جوانب، وقد أبدع الموظف في بعض هذه الجوانب، وهذه هي الجوانب التي سنبدأ بنقاشها.

الموقف الثاني: المقابلة:

عندما تحتاج الشركة لتوظيف سريع، قد تصعب عملية الاختيار، وقد تجبر الشركة على القبول بأي مرشح. وعندما يكون المرشح صعب الطباع، لن يكون من السهل استخراج المعلومات منه. يفضل على مدير المقابلة أن يتبع الأسلوب التالي:

- استخدام أسئلة ذات إجابات مفتوحة، بدلاً من إجابات : نعم ولا. وهذه عشر أمثلة لهذه الأسئلة:

١. أخبرني عن تحدّ قابلتَه في وظيفتك السابقة.

٢. كيف تحب أن تتم إدارتك؟

٣. أين تحب أن ترى نفسك بعد عام أو ثلاثة أعوام؟

٤. أي نوعية من الناس تثير غضبك في مواقف العمل؟

٥. كيف تتعامل مع ضغط المواعيد النهائية؟

٦. ما هي نوعية الأعمال التي تجعلك أكثر رضىً؟

٧. ما الذي أعجبك والذي لم يعجبك في عملك السابق؟

٨. ما هو أهم شيء لك في حياتك المهنية؟

٩. ما الذي يمكنك إعطائه للشركة عند تعيينك بها؟

١٠. ما المهارات التي نستطيع مساعدتك لتتميتها؟

الموقف الثالث: الجلسات التأديبية:

يكره الكثير من المدراء هذه الجلسات، فهي تدخلهم في مواجهات عاطفية مع مرؤوسيههم. فردود الفعل على كلمة "أنت غير كفؤ" قد تتفاوت ما بين البكاء والإهانات التي لا تنسى. وسبب ردود الأفعال هذه هي الصورة المرسومة في ذهن ذي الطباع الصعبة حيث يفكر بأنه "سأجلس مع المدير، وسأستمع لاتهاماته، ثم سأبين له وجهة نظري". وحتى يخرج المدير باستفادة من هذه الجلسات عليه كسر هذه الصورة الذهنية، وذلك بعدة أساليب:

- اختيار مكان غير متوقع. كأن تجري الجلسة التأديبية في مكتب الموظف بدلا من مكتب المدير. أو أن تجري في المطعم عند وجبة الغداء.
- اختيار الوقت بعناية. فالجلسات بعد الغداء عادة ما تكون مرحة وأقل عاطفية، من الجلسات التي تكون في أوقات ذات طاقة عالية، كفترة الصباح (٩-١١ صباحا).

الموقف الرابع: إنهاء الخدمة:

عند الاجتماع بشخص لإخباره أن الشركة قد قررت إنهاء خدمته، قد يتصرف بشكل غريب، فليس عنده شيء يخسره، فقد يرمي التهم والافتراءات الغريبة، والإهانات التي لا تنسى طول العمر. لكن يمكن التقليل من حدوث هذا الأمر باستخدام بعض الأساليب مثل:

- التمهيد للخبر، بكتاب رسمي بصيغة لطيفة يلمح لمثل هذا الخبر.
- التأكد من وصول الكتاب للموظف في وقت مناسب. كأن يكون قبل انصرافه من العمل بساعة، حيث تكون طاقته أقل من الصباح.
- كن موجودا للحديث، ولكن ليس دائما. أي افتح بابك لمناقشة القرار، لكن بعد أن تهدأ عاصفة الغضب في نفس الموظف. ولا يعتبر هذا جينا، بل هو لمصلحة الطرفين.

الموقف الخامس: مقابلة ترك الوظيفة:

من المفيد جدا مقابلة الأفراد الذين قرروا الانتقال لعمل جديد، فبالتأكيد ستكون لديهم الكثير من الملاحظات على الشركة، سواء على سياساتها، أو إدارتها، أو موظفيها. ولتحقق الفائدة القصوى من هذه المقابلة يمكن اتباع بعض هذه الأساليب:

- معاملة الموظفين المغادرين بأهمية. فبدلا من عقد الاجتماع في مكان غير ظريف، اختر أحد مكاتب المديرين التنفيذيين أو قاعات المؤتمرات، ويفضل تقديم المشروبات خلال المقابلة.
- اختيار محاورا لين الجانب، ولم تكن له صلة مباشرة بعمل الموظف المغادر. فذلك أحرى لأن يكون المحاور محايدا.
- احرص على السرية التامة لما يتم قوله وكتابته في المقابلة. وحاول إثبات ذلك للموظف المغادر بعرض بعض سياسات الشركة التي تنص على سرية مثل هذه الإجراءات.
- شكر الموظف بشكل وافٍ على ما قدمه.

الفصل السادس: الكتابة بفاعلية لذوي الطباع الصعبة

قد يلجأ بعض المديرين للكتابة حتى يتجنب الحديث مع ذوي الطباع الصعبة. لكن للكتابة مزايا أخرى أهمها:

- الاتصال المكتوب لا يمكن مقاطعته بالاعتراضات.
- الاتصال المكتوب يمكن أن يكون منظماً بطريقة لا يكون عليها الاتصال الشفهي. فالنقاط الرئيسية تظهر كعناوين، تدرج تحتها النقاط الأقل أهمية.
- لا يوجد في الاتصال الكتابي إشارات غير لفظية قد تفهم بشكل سيء. فعند الحوار الشفوي قد تؤدي حركات العين والإيماءات وغيرها إلى إيصال رسالة غير مرغوب فيها للمتلقي.

هنالك عشرة أساليب يمكن للفرد استخدامها أثناء الكتابة لذوي الطباع الصعبة:

1. الكتابة بصيغة إيجابية. فلا تستخدم: "لقد فشلت في"، "إنك لم تستجب لـ". بل استخدم: "أرجو منك أن". إن استخدامك لأساليب إيجابية يحفز القارئ على إكمال الرسالة.
2. تحدث بمنظور الآخرين وليس بمنظورك. فلا تقل: "لدي بعض المواضيع أود أن أحدثك بها". بل قل: "نحن في حاجة إلى مناقشة مواضيع عديدة". هذه الصيغة تبدوا أقل دكتاتورية وأناوية. وسينفذ الشخص الأمر عن طريق الإقناع لا الإجبار.
3. عليك بإيجاد ملطف للمعلومات السلبية أو ذات الوقع الشديد. فلا تقل: "رفض طلبك بسبب عدم توفيرك للبيانات". بل قل: "تعمل الشركة ضمن قواعد جديدة ربما لم يسعفك الوقت للإطلاع عليها، لذا سنقوم بإعادة التقرير إليك حتى تكتمل المعلومات".
4. لا تقم بتقديم إيضاحات للأخبار السيئة إن كانت تلك الإيضاحات تقدر تزيد من إحباط القارئ. مثال: "لم تتم الموافقة على منحك بطاقة الائتمان لعدم سدادك لبعض المستحقات المالية". الأفضل الرفض بشكل مهذب: "نشكرك على طلب بطاقة الائتمان، لكننا نأسف لعد تمكننا من ذلك، بعد مراجعة حسابك. لمزيد من المعلومات اتصل بالرقم (...)".
5. اختتم الرسائل بتعليمات محددة عما يجب القيام به. خاتمة غير جيدة: "أنا واثق أنني كنت واضحا، وأنت سوف تستجيب وفقا لذلك". خاتمة أفضل: "أرجو التصرف الآن لتصحيح الأمور المدونة في الأعلى. واتصل بي عند انتهاءك منها للمعاينة".
6. قم بكتابة التوصيات في شكل أرقام وبنود. خاتمة غير منظمة: "باختصار عليك الاجتماع برئيسك المباشر عند انتهاءك من المهمة المكلف بها، ثم عليك حضور دورة القيادة الأسبوع القادم، وأخيرا كتابة تقرير للمدير العام عند انتهاءك من الدورة". خاتمة منظمة:

- اجتمع برئيسك المباشر عند انتهاءك من المهمة المكلف بها.
- احضر دورة القيادة الأسبوع القادم.
- قدم التقرير المطلوب للمدير العام عند إنهاءك للدورة.

٧. اجعل عباراتك الحاسمة قصيرة ومحددة. عندما يحتاج الأمر لحسم، لا تستخدم عبارات مبهمة: "إنك ترى أن تصرفاتك أصبحت محرجة للشركة، فنحن الآن نحاول أن نحسن صورتنا أمام العملاء الذين قدموا طلباتهم على أساس معلومات غير صحيحة قمت بتقديمها لهم". بل استخدم عبارات واضحة: "لقد أخرجت الشركة بأفعالك، ونحن الآن بصدد تحسين سمعتنا مع العملاء الذين أسأت إليهم".
٨. استخدم اسم الشخص للتأكيد على أهمية الأمر. أسلوب غير شخصي: "أرجو أن تتصل بمسؤول المبيعات لتحديد موعد الاجتماع القادم". أسلوب شخصي: "جاك" أرجو أن تتصل بمسؤول المبيعات لتحديد موعد الاجتماع القادم". فاستخدام اسم القارئ قد يعطي لمحة اهتمام ومشاعر ألطف دون أن يضر بالرسالة نفسها.
٩. استخدام التوقيع المزدوج. دع شخصان يوقعان الرسالة بدلا من شخص واحد، فهذا الأمر يقوم بتأكيد الرسالة ومحتواها.
١٠. امتنع عن إخبار القراء كيف يشعرون، فقد لا يكون ذلك حالهم على الإطلاق. من العبارات العديمة الفائدة التي قد تجدها في بعض الخطابات: "أستطيع الآن أن أتخيل كيف تشعرين بالإحباط لتلقي تلك الأخبار يا "سارة" فإنك في الأغلب تشعرين أن عملي في المشروع لم يتم تقديره". عليك بإلغاء هذه العبارة، فيمكنك التعبير عن مشاعرك لكن لا تتجراً بالتعبير عن مشاعر القراء.

أخيرا..

إذا لم تنتقل للعيش في جزيرة مهجورة، فإنك لن تستطيع الهروب أبداً من الشخصيات ذات الطبيعة الصعبة في حياتك المهنية.

إذا، لماذا لا تحقق نجاحا في تعاملك مع هذه الشخصيات؟ إنك بفهمك لما يثيرهم يمكنك أن تفهم ما يثيرك.

تلخيص: خالد الحر