

السنة الثالثة

العدد التاسع عشر

أكتوبر

(تشرين أول)

١٩٩٥

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

# التعامل مع الناس صعب المراس

كيف تخرج أفضل ما في الآخرين في أحلك الظروف  
تأليف: الدكتور ريك برنكمان و الدكتور ريك كيرشனர்

مهارات التعامل

يزداد الاهتمام بالموارد البشرية كقوة تنافسية في جميع المؤسسات التي تسعى للفوز والمنافسة في أسواق القرن المقبل، ولهذا فإن مهارات التعامل مع الآخرين تعد من أهم المهارات المطلوبة في مدير وقائد المستقبل بالدرجة الأولى، وفي كل العاملين في عالمنا المتشابك بالدرجة الثانية. فمن السهل علينا جميعاً أن نتعامل مع الأشخاص الودودين البشوشين، ولكن المحك الحقيقي هو القدرة على التعامل مع اللحظات الصعبة وحالات الغضب والتوتر التي نعيشها مع الآخرين، واستخراج أحسن ما فيها لمصلحة الطرفين. فضلاً عن التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات الإنسانية التي نواجهها كل يوم في بيئة العمل.

تتأرجح أنماط السلوك البشري بين قطبين متناقضين تماماً، وهما العدوانية والعنف من ناحية (القطب الموجب) والسلبية الشديدة واللامبالاة من ناحية أخرى (القطب السالب). وبينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية. والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية، ويحتلون المنطقة الوسطى في التعبير عن النفس والتعامل مع الآخرين. وهي منطقة واسعة وفيها مجال كبير للمناورة والابتكار والتميز.

(انظر الشكل - صفحة ٢)

حينما يتعرض أي شخص لضغوط خارجية فإنه يلجأ للمبالغة في سلوكه. فإن كان انطوائياً، فإنه يصبح أكثر سلبية ورغبة في الانعزالية، وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلي التعبير عن نفسه بصوت أعلى وعدوانية أكثر. وعادة ما تنشأ الضغوط حينما تتعرض الأهداف التي يسعى لها أي شخص للخطر، فيضطر للمبالغة في سلوكه كمحاولة للدفاع عن الهدف الذي يسعى إليه. وفي المحيط الذي يعيش فيه

## Dealing With People You Can't Stand

How to Bring Out the Best in People at Their Worst



Dr. Rick Brinkman & Dr. Rick Kirschner

المنارة للاستشارات

على الأمور. ولكن قبل أن تتسحب عليك أن تفكر في الخيارات التالية:

### ٣- أن تنظر للشخص الصعب نظرة مختلفة:

حتى لو استمر الشخص في تصرفاته غير السوية، فإنه بإمكانك محاولة تفهم الدوافع التي أدت به إلى هذا السلوك. ومن المعروف سلوكيا أن تغييرنا لأنفسنا أسهل بكثير من تغييرنا للآخرين. أو لا لأن تغييرنا لأنفسنا قد يؤدي إلى تغيير تصرفات الآخرين تجاهنا، وثانياً لأن هذا التغيير قد يؤدي إلى تحريرنا من ردود الأفعال التقليدية التي كنا نمارسها. ولأن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، فإن تغيير السلوك ضرورة لا بد منها لتوفير الإرادة والمرونة لاختيار الحل الرابع والأخير.

### ٤- أن تعامل الشخص المزعج بطريقة جديدة:

عندما تخرج أفضل ما لديك في معاملة الناس، فإنهم سيحاولون إخراج أفضل ما لديهم لمعاملتك. فكما أن هناك أناسا يستطيعون إزعاجك، وأن هناك أناسا يستطيعون إسعادك، فإنه بإمكانك أيضاً أن تزعج الآخرين أو أن تسعدهم.

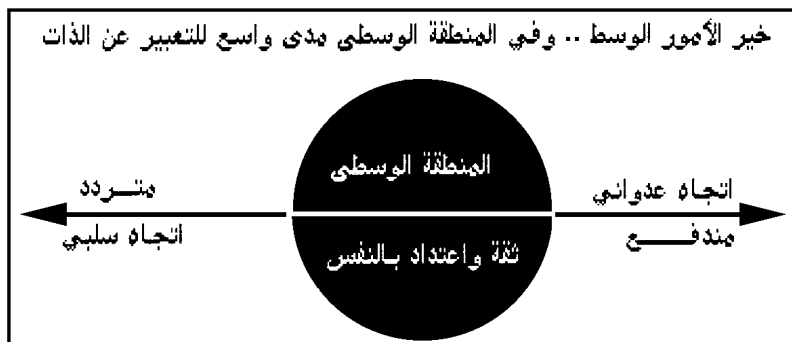
ومن الواضح هنا أنه من الأفضل طبعاً أن تلجأ إلى الحلين الآخرين، بحيث تنمي مهارتك في التعامل مع الآخرين وتصيح الشخص الذي يلجأ إليه الجميع والذي يشق طريقه في الحياة والمؤسسة بثقة واعتداد بنفسه واعتدال في تصرفاته. ولكن لا بد أولاً من أن تتعرف على الأنماط السلوكية الصعبة التي عادة ما تواجهنا في حياتنا اليومية ثم تتعلم خطوة بخطوة كيفية التعامل معها. وهناك عشرة أنماط سلوكية يمكن من خلالها تصنيف الشخصيات الإيجابية والسلبية التي تقابلنا في حياتنا العملية واليومية.

## النماذج العدوانية للسلوك:

### ١- الشخص الدبابة:

يميل بطبيعته إلى الثقة الزائدة بالنفس، وحينما تتعرض أهدافه للخطر يلجأ إلى المواجهة الصريحة، وينفجر في غضب محطما الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره. هذا الشخص لا تسيره دوافع شخصية ضدك، ويتلخص هدفه الرئيسي في إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة، فإذا تباطأت في المواجهة، يأخذ على عاتقه استكمال المهمة ليزيحك عن طريقه ويكمل المهمة بدونك.

\*التعامل مع الدبابة: إذا وجدت نفسك أمام الدبابة، فإنه سيتعامل معك كجزء من الهدف، ولكنك لست الهدف



البشر، تتحصر الأهداف التي يسعى إليها الناس في محورين أساسيين هما: محور العمل و محور العلاقة بالآخرين.

في جانب العمل تتركز الأهداف في هدفين رئيسيين هما:

١-إنهاء العمل بأسرع طريقة أو ٢- إنهاء العمل بأحسن طريقة.

و في جانب العلاقة بالناس، يتلخص الهدفان في:

٢-مجاراة الناس ومسايرتهم أو ٢- الحصول على ثنائهم وانتزاع إعجابهم.

( انظر الشكل- صفحة ٣ )

حينما يتعرض الهدف الذي يسعى إليه أي إنسان للتهديد فإن سلوكه الطبيعي يتغير تبعاً لدرجة تحكمه في نفسه؛ فيميل إلى المبالغة سواء في الاتجاه السلبي أو الاتجاه العدواني تبعاً للبناء السيكولوجي لشخصيته. وحينما تخرج الضغوط أسوأ ما في الناس فهي تحولهم إلى أنماط سلوكية يصعب على الآخرين التعامل معها.

وفي بيئات العمل وفي كل الثقافات هناك أناس مراسهم صعب و يشق على أي إنسان التعامل معهم بارتياح. فقد تجد نفسك مضطراً للتعامل مع شخص كسول، وقد يعتريك الشك بأنه هذا النمط جزء من الطبيعة البشرية ويصعب تغييره، الأمر الذي يصيبك بالإحباط ويجعلك تقدر السيطرة على الأمور من حولك. ولكن تذكر أنك ستجد دائماً الخيار المناسب للتصرف في الأوقات الحرجة. وفي واقع الأمر، فإنك عند التعامل مع أحد الأنماط السلوكية المتعبة، يمكن أن تختار واحداً من الخيارات الأربعة التالية:

### ١- أن ترضى بالأمر الواقع وأن لا تفعل شيئاً:

في هذه الحالة تحاول أن تتأقلم مع الشخص الصعب دون أن تتصرف، أو تشكو لشخص آخر لا يستطيع أيضاً أن يفعل شيئاً. ولكن عدم فعل أي شيء أمر خطير، لأن الإحباط والغضب يتراكم مع الوقت ويؤدي للانفجار. كما أن الشكوى لمن لا يستطيع أن يفعل شيئاً يخفض من روحك المعنوية ويقلل الإنتاجية، ويؤجل اتخاذ إجراء فعال في الوقت المناسب.

### ٢- أن تهرب من المشكلة:

يجب أن تؤمن بأنه من المستحيل إيجاد حلول لكل المشكلات التي تواجهها. فهناك مشكلات لا تستحق عناء البحث عن حلول لها. فالهروب من المشكلة يعتبر حلاً معقولاً عندما تصبح مواجهة الشخص (المشكلة) أمراً غير معقول. فعندما يزيد كل ما تحاول أن تقوله أو تفعله من تعقيد المشكلة، يصبح الابتعاد هو الحل الوحيد. لا سيما إذا بدأت تفقد السيطرة

نفسه. فقد تكون أنت المحاسب الذي يحتفظ بحسابات المشروع، وهو يظن أنك وراء كل المشكلات وتعطيل كل الأوراق، وقد تكون أنت مهندس الكمبيوتر الذي تأخر في إصلاح العطل، وهو يرى أنك تعيق عمل الإدارة كلها. ولأنه يهدف إلى "إنهاء المهمة" بأي ثمن، فلا بد إذا من إبعادك عن الطريق.

### \*ردود الفعل العادية تجاه الدبابية:

- أ- إما الهجوم المضاد بنفس القوة.
  - ب- أو محاولة تبرير الموقف.
  - ج- أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع.
- \*هدفك الجديد: الحصول على احترام الدبابية دون الاضطرار لاستخدام المدفعية المضادة.

\***الخطوة: ١** - تماسك واحتفظ برباطة جأشك: أول خطوة هي أن تحتفظ بموقفك ثابتاً، فلا تقف إذا كنت جالساً. تنفس ببطء وهدوء واترك الدبابية يفرغ كل ما في جعبته من ذخيرة.

٢- قاطع الهجوم إذا زاد عن حده: بأن تبدأ في النداء على المهاجم باسمه وبصوت أعلى من صوته عدة مرات وبحزم (دون استخدام أي نبرة أو حركة عدوانية) حتى تحصل على انتباهه.

٣- أعد عليه ملاحظاته الرئيسية بسرعة واقتضاب. هذا يثبت له أنك كنت تستمع وتقيم وترتكز على إنهاء المهمة.

٤- صوب على الهدف الرئيسي و أطلق النار: لخص في جملتين قصيرتين ردك العملي على الاتهامات، مسبقاً بجملة تؤكد أن هذه هي وجهة نظرك الشخصية في الموضوع: قل له مثلاً: (أنا أرى أن هذا الجهاز ما زال بحاجة إلى قطع الغيار التي سبق أن طلبنا شراءها).

٥- السلام المشرف: لا تغلق الباب أمام فرص السلام مع (الشخص) الدبابية. أعطه فرصة للتراجع بكرامة بعد أن تحدد أنت طريق التراجع. قل له: (إنني أدرك أهمية الموضوع، فأرجو أن تسمح لي بحل

المشكلة برمتها غدا صباحاً ثم أقدم لك الفواتير اللازمة).

\* أما إذا كانت اتهامات الدبابية لك صحيحة، فأسرع طريقه لإنهاء الهجوم هي:

- ١- الاعتراف بالخطأ.
- ٢- اذكر بسرعة ما تعلمته من التجربة.
- ٣- أكد له أنك ستنتقدي تكرار هذا الخطأ مستقبلاً.

## ٢- القناص:

يتخصص القناص في اصطياد أخطاء الناس وإظهارهم بمظهر الأغبياء من خلال تعليقاته اللاذعة واستهزائه بأرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس.

### \*الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها

#### على سلوكه:

- أ- قد يهدف إلى إنهاء العمل في أسرع وقت ولذا فهو يلجأ للطبقات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه، ولذا فهو يبالي في سلوكه العدواني تجاه الضحية.
- ب- قد يحاول الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق سخريته اللاذعة ودفاعه الرئيسي هو البحث عن مودتك واهتمامك.

### \*ردود الفعل العادية تجاه القناص:

(تفادي هذه التصرفات مع القناص)

- ١- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالحرج.
- ٢- لا تحاول الرد بنفس الطريقة.
- ٣- لا تتسحب وتختبئ داخل موقعك.

\*هدفك الجديد: إخراج القناص من مخبأه كي يواجهك وجهاً لوجه.

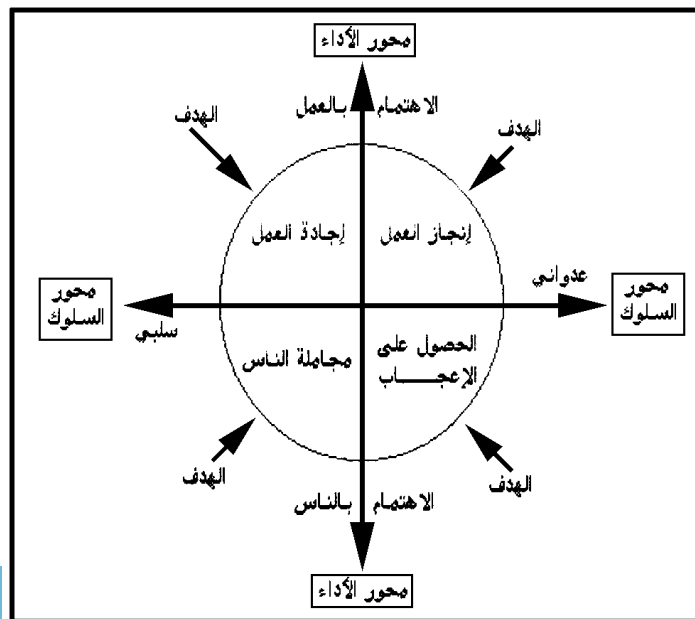
\***الخطوة: ١** - توقف عن الحديث وردد نفس كلمات القناص بنفس طريقتة. عادة ما يؤدي هذا التصرف إلى إحراجة وإضحاك الآخرين لأنهم يشعرون بأنك لا تأخذ تعليقاته مأخذ الجد.

٢- اطرح أسئلة واضحة: وجه للقناص أسئلة تستفهم بها عن علاقة كلامه بالموقف، واحتفظ على وجهك وفي نبرة صوتك بالبراءة الشديدة والهدوء، ولا تمارس السخرية في حديثك، مما يؤكد أنك أعلى من الكلام الذي وجهه إليك. قل له مثلاً: لا أدري عما تتحدث، يجب أن توضح ماذا تقصد بالتحديد... ثم ما علاقة هذا بالمشكلة؟!).

٣- إذا دفع سلوكك القناص إلى الانفجار والعدوانية، فتعامل معه كما تعاملت مع الدبابية.

٤- أخرج في دورية استطلاعية: بمعنى أن تحدد لقاء شخصياً مع القناص لتحاول معرفة السبب الذي يدفعه للسخرية منك. وفي هذا اللقاء نفذ الخطة التالية:

أ- ابدأ بتذكيره بما قاله.



ب - أسأله عن سبب ما قاله.

ح- إذا صمت، وهذا هو الاحتمال الأرجح، فاقترح عدة أسباب من وجهة نظرك قد يكون أحدها هو الدافع الحقيقي. إذا نجحت في تخمين السبب الحقيقي، فإنه سيأخذ طرف الحديث ويسرد كل التفاصيل.

د- استمع دون مقاطعة ثم اشكره على صراحته.

هـ- زوده بأية معلومات قد تزيل ما ألتبس عليه من مواقف أو اعتذر له لو كنت بالفعل مخطئاً في حقه.

و- اقترح وسيلة بناءة للتعامل في المستقبل: قل له: "في المستقبل أرجو أن تخبرني مباشرة بما يضايقك، لأنه يهمني كثيراً أن تكون علاقتنا حسنة".

\* أما إذا كان هدف القناص هو الحصول على اهتمامك، فيمكنك أن:

١- تعالج الموقف بينك وبينه في خصوصية.

٢- تخبره بصراحة بأن تعليقاته تضايقك.

٣- تبدي إعجابك به إذا حاول الحصول على اهتمامك بطريقة إيجابية فهذا يؤكد له إمكانية الوصول لهدفه دون أن يسيء أحدهما للآخر.

### ٣- العالم ببواطن الأمور:

\* يتميز بالمعرفة العميقة والكفاءة الكبيرة، ولذا فهو شديد الثقة بالنفس ويعبر عن آرائه بوضوح.

### \* أهداف "العالم ببواطن الأمور" وتأثيرها على

**سلوكه:** هدفه الرئيس هو "إنهاء العمل على أفضل وجه" ولذا فهو يميل إلى السيطرة ولا يحب المعارضة، ولا يستمع لمن يعارضه، لأنه يعتبر المعارضة تحدياً لمعرفته وسلطته.

### \* ردود الفعل العادية تجاهه: قد

يثيرك سلوكه ويؤدي بك إلي:

أ- محاولة أن تكون مثله بأن ترفض الآراء المضادة لمجرد معارضتها لرايك.

ب- احتقاره لأنه ضيق الأفق من وجهة نظرك ولا يصغي للآراء الأخرى.

ج- الشعور بالأسى لأن آراءك لن ترى النور أبداً، وأن تبقى صامتاً وتتقبل وجهات نظره وتوجيهاته دون نقاش.

### \* هدفك الجديد: أن تفتح الطريق للأفكار الجديدة.

\* **الخطوة: ١-** استعد لتقديم فكرتك بدراسة كل التفاصيل، فلا تترك فرصة للعالم ببواطن الأمور كي يكتشف خطأ يبرر به رفضه للفكرة كلها.

٢- ردد حديثه باحترام: قبل أن تعرض فكرتك، عليك أن تعيد على مسمعيه باختصار واحترام شديدين، رأيه في الموضوع حتى تؤكد له احترامك له واقتناعك بما يقول.

٣- طمئننه إلى أنك تقدر وتحترم رغباته وشكوكه: إذا كنت تعلم أنه لا يجب إضاعة الوقت أو تجربة ما لا يفيد أو أي شيء من هذا القبيل، فقل له في بداية حديثك شيئاً من قبيل: "بما أننا لا نرغب في إضاعة الوقت" أو "بما أننا لا نرغب في تجربة ما لا يفيد" .... الخ.

٤- اعرض رأيك بطريقة غير مباشرة:

أ- استخدم ألفاظاً مثل "ربما، يحتمل" لتشعره بأنك لا تحاول فرض رأيك.

ب- استخدم ضمير "نحن" بدلاً من "أنا" حتى لا يبدو الموقف كما لو كان تحدياً بينك وبينه، قل مثلاً: "ألا يحتمل أن يحدث كذا.. إذا نحن فعلنا كذا.. كذا؟".

٥- أكد له أنك تعترف بريادته وتفوقه: قل مثلاً: "نحن نتمنى أن نعيدنا سيادتكم بخبرتك في هذا الموضوع وتقييم الفكرة ما إذا كانت صالحة للتنفيذ أم لا". إنك بمثل هذا الاعتراف تفتح ثغرة في جدار الصلف والغرور، ويصبح بإمكانك أن تقسح مكاناً لفكرتك. غالباً ما يقتنع العالم بفكرتك لو أحسنت عرضها دون تهديد لثقتة بنفسه لأنه يحب المعرفة ويقدرها.

### ٤- مدعي المعرفة:

عادة ما يكون شخصاً ذا معرفة سطحية بأمر شتى، ولذا فهو يحسن التأثير على الناس في البداية ولكنه يميل إلى المبالغة ويصدق نفسه من كثرة ما يقول. قد يستخدم سحره في إساءة قيادة الناس للاتجاه الخاطئ.

### مهارات التعامل

بإمكانك أن تتحول من الصراع إلى التعاون مع أي شخص بإتباع القواعد العامة التالية:

١- إيجاد أرضية مشتركة والتركيز على أوجه الاتفاق بينكما بدلاً من البحث عن أوجه الخلاف.

٢- استمع جيداً واستخدم لغة الجسم كي تؤكد للشخص أنك تتصت باهتمام، وأعد على محدثك بعض من كلماته حتى يشعر بأنك تعي كل ما يقول.

٣- حاول أن تصل للهدف الكامن وراء السلوك حتى تتمكن من اتخاذ ردود الفعل المناسبة.

٤- تحدث بطريقة واضحة حتى يفهمك المستمع، وتحكم بنبرة صوتك لأنها تعطي رسالة أقوى من الكلمات ذاتها.

٥- استخدم قوة الإيحاء حينما يتعقد الموقف مع الشخص الصعب، وحاول أن تؤثر فيه إيجابياً، مفترضا فيه أفضل الدوافع، فالناس يضعون أنفسهم دائماً في نفس المكانة التي نضعهم فيها.

\* **أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه:** هدف هذا الشخص هو الحصول على الثناء والإعجاب ولذا فهو يميل إلى الاندفاع في محاولة للتأثير على من حوله.

\* **ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة:** حينما تكتشف أن الشخص المتحدث مجرد مظهر كاذب فقد يدفعك هذا إلى: العنف في الرد عليه مما يستقره ويدفعه للمبالغة في ادعاءاته أكثر.

\* **الهدف الجديد:** اصطياد أفكاره السيئة وإبعادها عن الطريق.

\* **الخطوة: ١ -** أعطه بعض الاهتمام الذي يبحث عنه:

أ- اعد ملاحظاته بحماس.

ب- أوح له بأنك مقتنع بأن نواياه حسنة وأنه يريد المساعدة حقاً، وعندما يبدأ في الثرثرة والمبالغة، قل له: "شكراً جزيلاً لمحاولتك إفادتنا في هذا اللقاء" فهذا الثناء يكفيه عادة ويدفعه للصمت تاركاً الفرصة للآخرين للمناقشة الجادة.

٢- أسأله عن أشياء محددة: فهو عادة ما يتحدث بتعميم شديد ولذا وجه له أسئلة محددة، ولكن احرص على أن تبدو أسئلتك في غاية البراءة والجدية، وأحذر أن تبدو كما لو كنت تحاول إحرابه، لأن الأسئلة المباشرة والمحددة ستجعله لا يحير جواباً وتدخله من حالة من الصمت والحيرة.

٣- تحدث عن وقائع ملموسة: بعد أن توقفه عن الثرثرة، ابدأ بسرد الوقائع واطهر أي مستندات تؤكد كلامك.

٤- افتح له باباً للخروج من المأزق: قل له مثلاً: "ربما لم تتح لك الفرصة للإطلاع على كل هذه المستندات ولذا كان لك رأي مغاير".

٥- اكسر الدائرة التي تؤدي به إلى التصرفات المثيرة للاستقزاز:

أ- ادعه للقاء خاص وواجهه بهدوء بما يفعله، وبين النتائج السلبية لسلوكه، إذ أنه يسعى للآخرين بتوجيههم الوجهة الخطأ، كما أنه يسعى لنفسه حيث يعرض نفسه للكراهية ومقت الناس حينما يكتشفون سداخته وسطحيته.

ب- إذا أحسن "مدعي المعرفة" أداء شيء أو قدم نصيحة جيدة، فأغمره بالثناء الذي يستحقه، لأن سماع كلمات المديح والإعجاب هو الدافع الرئيسي لسلوكه.

## ٥- القنبلة:

عندما تتراكم الأسباب داخل (الشخص) القنبلة وتحين لحظة الانفجار، ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطماً كل شيء وأي شيء دون

تميز، ولسبب تافه لا علاقة له بأسباب انفجاره.

\* **الهدف الرئيسي للقنبلة وتأثيره على سلوكه:** عادة ما يهدف القنبلة للحصول على الثناء والاهتمام، لأن علاقته بالناس هي محور حياته. إذا قوبل القنبلة باللامبالاة، يشعر بالاستياء الذي يتراكم بداخله دافعاً إياه للانفجار في لحظة لا يتوقعها أحد. وبرغم ذلك، فهو يكره اللحظات التي ينفجر فيها ويتمنى لو تمكن من التحكم في نفسه، ثم يبدأ محاولات جادة لمحو ذكرى لحظة الانفجار من ذاكرة الناس.

\* **ردود الفعل العادية تجاه "القنبلة":** قد يدفعك انفجار القنبلة إلى:

أ- انفجار مضاد.

ب- انسحاب من المنطقة وشعور بالكراهية تجاه القنبلة لأنه يؤدي مشاعرك بلا سبب.

ج - الاختباء في مكان آمن أو الهروب من المواجهة.

\* **هدفك الجديد:** التحكم في الموقف حينما يفلت زمام القنبلة لمقاومة النار المشتعلة أو إطفاء الفتيل.

\* **الخطوة: ١ -** اجذب انتباهه إليك: إذا انفجر القنبلة وتأزم

الموقف فعليك أن:

أ- تتأدي عليه باسمه عدة مرات وبصوت أعلى من صوته.

ب- احتفظ بنبره صوتك ودودة ومعبرة.

٢- خاطب العواطف:

أ- اظهر اهتمامك الحقيقي بمشكلته.

ب- استمع بدقة لتحديد سبب الانفجار: عادة ما توضح لك الجملة الأولى السبب الرئيسي. فعندما يقول: "لا أحد في هذا القسم يهتم بالوقت الطويل الذي قضيته في إعداد هذا المشروع، لا أحد يهتم على الإطلاق، لا المدير.. ولا

السكرتير، حتى زوجتي لا تهتم أبداً..

الخ". السبب الرئيسي هنا هو نقمة

عارمة على المدير، بالإضافة إلى

تراكم الغضب بسبب عدم تعاون

السكرتير في العمل، وعدم تفهم

الزوجة في البيت، كما يرى و

يتصور.

ج- أعد السبب الرئيسي على

مسمعيه.

د- طمئننه إلى أنك تهتم: مثلاً يكون

ردك عليه وبنبرة صوت عالية

ودودة: نحن نهتم بالمشروع الذي

أعدته، ولا يجب أن تشك أبداً أننا

نتجاهل جهتك الكبير، ولكن هذا

التصرف المبالغ فيه لا يليق بك،

فأنت من خيرة الموظفين ويجب أن

تتقي تصرفاتك دائماً على مستوى

عال من الرفعة والحكمة. (وهذا هو

أسلوب الإيحاء الإيجابي).

## كيف تبدأ بالتطبيق

١- ضع من بين أهدافك أن تصبح محاوراً ماهراً و مفاوضاً جليداً.

٢- اجعل ردود أفعالك متوازنة بحيث لا تسقط في أخطاء العجلة فتندم، و لا تنام في سكينه لتسلم.

٣- كون فريقاً مع بعض المهتمين بالعلاقات الإنسانية، واعدوا لقاءات دورية لمناقشة الخبرات والتجارب التي يمر بها كل منكم.

٤- تذكر دائماً أن الحياة صعبة بما فيه الكفاية ولا ينقصها أن تنغص على نفسك بعلاقات عدوانية مع أحد.

٥- تذكر أيضاً أن الناس طيبون أكثر مما تتصور، و انه يمكننا إخراج أحسن ما فيهم إذا أخرجنا احسن ما فينا.

\***هدفك الجديد:** أن تتحالف معه بهدف حل مشكلاته بطريقة إيجابية.

\***الخطوة: ١-** استمع إلى القصة وحاول أن تحدد نقاطها الرئيسية.

٢- قاطع عملية سرد القصة في بعض المراحل واطرح أسئلة توضيحية لتحديد المشكلة.

٣- أعد توجيه اهتمامه إلى الحلول الممكنة:

أ- اسأله عند نقطة معينة: "ماذا أنت فاعل في هذا الأمر؟"

ب- إذا قال لا أعرف، قل له: "اقترح عدة حلول وسنحاول - معا - المفاضلة بينها"

ج- لو طرح حولا غير منطقية قل له: "هذا مستحيل ووضح له الأسباب، واسأله أن يقترح حولا أخرى".

د- إذا كرر اقتراحه للحلول المستحيلة، قل له: "أرني كيف يمكنك أنت تطبيق هذا الحل".

٤- تحدث معه عن المستقبل: أطلب منه دراسة المشكلة لفترة زمنية محددة يعود لمناقشة الأمر معك. فإذا كان - أو أصبح - الحل في متناولك، فحدد جدولا زمنيا لتنفيذ الحل.

٥- إذا لم تفلح جميع محاولاتك لإنهاء حالة الشكوى فيجب أن تضع حدا للشاكي بأن تخبره بكل صراحة بأنه يفكر دائما في طرح المشكلات ولا يفكر أبدا بالحلول. وأن لا أحد في العالم يستطيع حل مشكلات الآخرين رغما عنهم، أو دون مساعدتهم. ولكن لا تجعله يظن أنك تتهرب من مساعدته. وقل له في النهاية أنك تتوقع أن يعود إليك عما قريب مقدا تصوره الخالص للحل، وأنت ستكون حينئذ جاهزا لمساعدته. ثم اظهر له أن الحديث قد انتهى بأن تقوم من مكانك متجها للباب لمباشرة عمل جديد، أو لتلبية موعد سابق، أو ابدأ في اتصال هاتفي جاد.

## ٧- الرفض:

هو شخص متشكك في كل شيء يتصيد الأخطاء في كل مشروع ليرفضه ويقوض فرص نجاحه من البداية.

\* **الهدف الكامن للرفض وكيف يؤثر على سلوكه:** الرفض شخص يركز جل اهتمامه على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين. بحثه عن المثالية يدفعه للابتعاد عن التجربة والمخاطرة خوفا من خيبة الأمل. إذا أخطأ هو أو أحد العاملين معه في أي مشروع، يصاب باليأس سريعا ويعبر عن سخطه بأسلوب انتقادي لكل الناس ولكل الأشياء. نقده الدائم للعمل وللغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس والعزلة.

## غير ما في نفسك

يمكنك تغيير مشاعرك تجاه أي شخص و كسبه إلى صفك باتباع الخطوات التالية:

١- حدد شعورك المستهدف تجاه هذا الشخص، بشرط أن يكون شعورا مريحا مثل: الحب - المساعدة - التعاون - الهدوء - الصبر - الاهتمام - الإنجاز.

٢- تخيل المواقف الطبيعية في حياتك التي تؤدي بك لمثل هذه المشاعر الطيبة، وحاول توفيرها وتخليها.

٣- ابحث عن الأشخاص المقربين من هذا الشخص واسألهم عن كل ما يرضيه وما لا يرضيه.

٤- أعد الطريقة على نفسك عدة مرات حتى تفهمها وتصبح من ضمن ردود فعلك التلقائية تجاهه.

٣- هدئ من حدة الموقف: إذا أصبت الهدف في الخطوة السابقة فستشعر بأن القنبلة اهتز لثوان وبدأ يتراجع، وهذه هي فرصتك لكي تهدئ من سرعة كلامك وتخفف من نبرة صوتك حتى يتسم الموقف كله بالهدوء والسلام.

٤- اطلب فترة استراحة قبل مناقشة الموقف: تقول له مثلا: (أرجو أن تهدأ الآن وسناقش هذا الموضوع في مكتبي بعد ساعة بالضبط).

٥- الوفاية من انفجار القنبلة:

أ- اسأل القنبلة وهو هادئ عن الأشياء التي استقرته وأثارته. ابدأ بذكر هدفك الإيجابي من الحوار، موضحا أنك ترغب في وضع نهاية حاسمة للصراع، دون أن يضار أحد.

ب- اطرح أسئلة متنوعة؛ بعضها يتطلب الإجابة بـ (نعم) أو بـ (لا) لتحصل على إجابات محددة، وبعضها مفتوح لتتركه ينطلق على سجيته مفضيا بمكنون نفسه.

ج- إذا كان الشخص القنبلة أحد مرعوسيك، فالحقه في برامج تدريبية لتنمية مهاراته في العمل مع الفريق وكذلك مهارات الاتصال والتفاوض وحل الصراعات بطرق ودية.

## النماذج السلبية للسلوك:

### ٦- الشاكي الباكي:

هو شخص يهوى الشكوى لأن وضعه الحالي لا يرضيه ولا يعرف كيف يغيره ولا حيلة له إلا الشكوى من كل شيء وأي شيء. وهو بهذا يشيع جوا من السلبية حوله يبعد عنه الناس ويفرهم منه.

### الهدف الرئيسي للشاكي وكيف يؤثر على

**سلوكه:** المثالية هي محور حياة الشاكي، وكذلك "إجادة الأعمال والمهام الموكلة إليه"، وبما أن الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه، فهو دائما غير راض عن الأمر الواقع.

### ردود فعلك المعتادة تجاه

"الشاكي": عادة يدفعك الشاكي إلى:

أ- أن تبدأ بالشكوى معه.

ب- أن تعترض على ما يقول، فبيدأ يعيد الشكوى بنغمة جديدة ومن مدخل جديد ليقنعك بوجهة نظره.

ج- أن توافق على ما يقول فيتمادى في الشكوى.

د- أن تحاول حل مشكلته، فينشرح و يحاول المساعدة في الحل بمزيد من الشكوى والإلحاح.

هـ- أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك.

كيف تصبر عليه كما لو كنت تملك كل الوقت للحصول على ما ترغب معرفته من معلومات.

**\*هدفك الجديد:-** حفزه على الكلام.

**\*الخطوة: ١-** خصص مساحة كافية من وقتك تقضيها معه دون محاولة لاستعجاله أو الضغط عليه واعلم أن مثابرتك وإصرارك سيدفعه في النهاية لإعطائك ما ترغب حتى يتخلص من إلحاحك.

٢- وجه له أسئلة لا تحتمل الإجابة بنعم أو لا وتتطلب شرحا للرد عليها وارسم على وجهك علامات لتوقع الإجابة كأن ترفع حاجبك قليلا وتميل إلى الأمام باتجاهه كما لو كنت تنتظر إجابة. أنظر إلى الصامت في عينيه مباشرة ولا تستسلم بسهولة. إذا لم يعطك إجابة واستمر في صمته أعد عليه السؤال مرة أخرى. لو قال لك: لا أعرف، قل له: "تخيل بعض الإجابات لهذا السؤال وعبر فقط عما تتخيل".

٣- أضف بعض المرح للموقف: إذا طال صمته اقترح بعض الإجابات الغريبة وغير المتوقعة فتتزعج من الصامت ضحكة وتكسر الحاجز بينكما. إذا استمر في قول: "لا أعرف"، اقترح إجابة لا معقولة تدفعه للدفاع عن نفسه بإجابة معقولة وصحيحة.

٤- خمن أنت الإجابة: إذا تمسك بالصامت حاول أن تخمن عدة إجابات لسؤالك واسردها عليه. قل: "أنا لا أدري فيما تفكر ولكني أرى أن السبب قد يكون كذا أو كذا (...). لو ذكرت السبب الحقيقي فغالبا ما يلتقطه المستمع ويكمل سرد بقية التفاصيل.

٥- تحدث معه عن المستقبل: أخبره بالأثر السلبي الذي يسببه حبه للمعلومات على سير العمل الذي يرغب في إنهائه بأفضل صورة أو على علاقته بالناس الذين يعملون معه.

٦- احذر أن لا تعد الصامت بأشياء ليس في نيتك تنفيذها أو لا تقدر على تنفيذها.

## ٩- المتردد:

هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لأنه غالبا ما يرى السلبيات في كل قرار فيخاف من الاختيار خشية أن يخطئ ويتعرض للوم أو العتاب.

**\*الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه:** يهدف لمجاراته الناس ومسايرتهم، ولذا فهو يخاف الاختيارات التي قد تغضب أو تؤذي مشاعر أي شخص.

**\*سلوكك العادي معه:** المتردد يسبب لك العصبية والغضب ونفاد الصبر فتحاول الضغط عليه أكثر للحصول على قرار، وهذا الضغط يدفعه للمبالغة أكثر في السلبيات والتردد.

**\*هدفك الجديد:** مساعدته في الوصول إلى قرارات بأن تقدم له خطة يتبعها وتوفر له دافعا قويا لتنفيذها.

**\*ردود الفعل المعتادة تجاه الرفض:** الراضون من أكثر الناس صعوبة في التعامل. فالسلبية تدمر الروح المعنوية وتجمد التطوير وتسوق إلى الإحباط واليأس. والمشكلة أن الراضين لا يقصدون أبدا إزعاج الآخرين، فهم يوقنون حقا أن الوضع مئوس منه، وأن لا أمل في التغيير. وتؤدي قناعتهم وتمسكهم بمواقفهم إلى إثارة الآخرين ودفعهم إلى الانسحاب بعيدا عنهم ليتركوهم لمصيرهم البائس.

**\*هدفك الجديد:** مساعدة الراض ليتحول من شخص يتصيد الأخطاء ويقول (لا) لكل شيء، إلى شخص يدرك الأسباب الكامنة وراء ارتكاب الأخطاء ويتعامل معها ويحاول وضع نظام فعال لمنع تكرارها.

**\*الخطوة: ١-** لا تقاوم التيار: اسمح له بأن يتحدث أو لا بسلبية المعتادة ولا تعارضه.

٢- استخدمه كمصدر هام للمعلومات: طبيعته المتشككة تجعله من أقدر الناس على رؤية كل المصادر المحتملة للمشكلات. بإمكانك الاعتماد عليه في تزويدك بكل الاحتمالات السيئة التي من الممكن أن تواجه المشروع.

٣- ابق لهم الباب مواربا: أمهله لفترة وأطلب منه أن يعود إليك بعد التفكير بهدوء لأنه قد يغير موقفه المبدئي الراض بعد إعادة التفكير.

٤- استخدم معه أسلوب الإيحاء المضاد: عامله بأسلوب الإيحاء مثل الأطفال الذين يتسمون بالعناد، إذا أردت منه شيئا أطلب منه ضده (فالعناد يظهر حسنه الضد)، فيعتمد إلى تنفيذ ما تريده أنت في دخيلة نفسك.

٥- اعترف بنيته الحسنة: تصرف كما لو كنت تعرف أن أسلوبه الناقد يهدف أساسا لتجنب الأخطاء المحتملة لأنه ينشد الكمال. أشركه معك في النجاح حتى لو كان ضد المشروع كله من البداية.

## ٨- الصامت:

\*هو شخص يميل إلى الانطواء ويصعب عليه التعبير عن آرائه. كلما ازدادت الضغوط عليه، كلما قل تعبيره عن نفسه بأي وسيلة كانت، لغوية أو غيرها. وهو شخص عاطفي وعصبي ويشعر بعدم الأمان ويكتم مشاعره في داخله.

**\*الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الصامت:** هناك نوعان من الصامتين:

أ- أحدهما محور حياته الناس فهو يرغب في مجاراتهم ومسايرتهم وعند الضغط عليه يلجأ إلى الصمت، حتى لا يتقوه بما قد يؤثر على علاقته بهم.

ب- النوع الثاني يرغب في (إنهاء مهامه بأفضل طريقة) وعند الضغط عليه ومجاوبته بأخطاء الآخرين يشعر بالاستياء، ويظن أن لا أحد يهتم مثله فيلوذ بالصمت كوسيلة للاحتجاج.

**\*ردود الفعل العادية تجاه الصامت:** قد تلجأ إلى العصبية والعنف معه في محاولة لإقناعه بالكلام، ولكن لا بد أن تتعلم

## فهرس الخلاصة

- النماذج العدوانية للسلوك: ..... ٢
- ١- الشخص الدبابة: ..... ٢
- ٢- القنص: ..... ٢
- ٣- العالم ببواطن الأمور: ..... ٤
- ٤- مدعي المعرفة: ..... ٤
- ٥- القنبلة: ..... ٥
- النماذج السلبية للسلوك: ..... ٦
- ٦- الشاكي الباكي: ..... ٦
- ٧- الرفض: ..... ٦
- ٨- الصامت: ..... ٧
- ٩- المتردد: ..... ٧
- ١٠- الموافق دائما: ..... ٨

## بيانات الكتاب

**Title:** Dealing With People You Can't Stand

**Author:** Dr. Rick Brinkman &  
Dr. Rick Kirschner.

**Publisher:** McGraw Hill, Inc.

**Pages:** 199.

**ISBN:** 0-07-007838-6.

**Date:** 1994.

\***خطتك:** ١- لا تضغط على المتردد ليصل إلى قرار ولكن أطلب منه الاسترخاء وأكد له أن قراره أيا كان لن يؤثر على مستقبله إلا تأثيرا إيجابيا.

٢- حاول اكتشاف الصراعات التي تدور في داخله، ثم حاول اكتشاف كل الاحتمالات التي تدور في ذهنه بخصوص القرار وكل من سيؤثر عليهم القرار.

٣- علمه كيف يستخدم أسلوب (بن فرانكلين) لاتخاذ القرار، ذلك الأسلوب الذي يُلخص في أن يكتب في ورقة سلبيات وإيجابيات كل قرار، ثم يقارن بين الأوراق وبعضها ليصل إلى القرار ذي الإيجابيات الأكثر والسلبيات الأقل.

٤- عندما يصل المتردد إلى قرار عليك أن تطمئننه وتؤكد له أن القرار المثالي الخالي من الأخطاء غير موجود إلا في الخيال، وأن الإنسان يختار دائما أحسن الحلول.

٥- حاول تقوية العلاقة بينك وبينه وكن مستعدا لإعطائه جزءا من وقتك بين الحين والآخر لتتابع معه تنفيذ قراراته.

### ١٠- الموافق دائما:

هو شخص لا يقول (لا) حتى لو شعر بها. يوافق الجميع ويعد الجميع بتنفيذ طلباتهم دون أن يفى بوعوده. غير منظم في وقته ودائما ينتحل الأعذار لعدم وفائه بوعوده.

\***الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائما:** هو يرغب في مسايرة الناس والحصول على رضائهم وفي سبيل ذلك، يعد الجميع دون تفكير ويكتفي بالوعد ويظن أن من حقه في المقابل أن يحصل على الحب والتقدير. عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس وغضبهم منه مما يدفعه للمزيد من الوعود. في النهاية يشعر هو نفسه بالاستياء لأن من حوله لا يقدرون رغبته في الحصول على رضائهم.

\***ردود الفعل العادية تجاه الموافق:** حينما يعدك الموافق دائما بشيء ولا ينفذه فهذا يدفعك إلى لومه والغضب منه بينما هو في أمس الحاجة للاهتمام ولمن يعلمه كيف ينظم وقته.

\***هدفك الجديد:** الحصول على تعهدات يمكن الوثوق بها:

\***خطتك:** ١- شجعه على الصراحة وأشعره بالأمان والثقة حتى تعرف حقيقة ما يعدك به.

٢- استمع إليه جيدا واستوضح منه وأعد عليه ما سمعت ثم اشكره على صراحته.

٣- ساعده على تخطيط يومه وإنتاجيته، بأن تناقش معه وسائل التغلب على المعوقات لتنفيذ الوعود وأكد له أن هناك طرقا كثيرة للحصول على الأصدقاء دون المغالاة في الوعود.

٤- في نهاية حديثك معه قل له: (في المرة القادمة، كيف ستتصرف لو قطعت وعدا ولم تتمكن من تنفيذه؟) استمع إلى إجاباته وطلبه بالالتزام بها بكلمة شرف أو بوثيقة مكتوبة وموقعة ومؤرخة.