

15

احصل على هذا العمل وعلق قلبك به.

كيف تجعل كل شيء ممتعاً؟

مستغرقة في أحلام اليقظة، حلمت سارة بامتلاك قدرات خارقة وهي تنظر عبر نافذة مكتبها. لو كانت ملاكاً، لكانت بسطت جناحيها وطارت إلى حيث تنعم بالحرية. لو كانت الشَّره (حيوان شما الأمريكي قصير القوائم، وحاد المخالب) لكانت أنشبت مخالبها الطويلة في جسد ذلك الشخص السفيف العامل في قسم المحاسبة الذي أفسد عليها يومها. لو كانت عاصفة لكانت سخرت قوة الطقس كي ترمي مديرها بصاعقة تحرقه جزاءً له على خسته. عادت إلى طاولتها عابسة مقطبة تتحسر. أخذت تجمع الأوراق المكدسة على الطاولة، وتبعثرها دون أن تتجز منها شيئاً وهي مسكونة بأحلام لا تجدي نفعاً.

امتلك القوة: اعمل بمزيد من التركيز والطاقة:

أحد المؤلفات الممتازة التي تتناول الحالة المزاجية هو كتاب بعنوان: الشعور بالراحة والسعادة وهو من تأليف دافيد د. برنز. يفترض هذا

الكتاب الشهير أنه عندما نشعر بالإحباط، فغالباً ما يجعلنا أي نشاط نقوم به نشعر بشيء من التحسن. ما هو أكثر إثارة للحيرة أننا قليلو الحيلة حيال تبيؤ المهام التي تجعلنا نشعر بأننا بتنا في وضع أفضل، أو تلك التي تجعلنا نشعر بأننا أمسينا في حالة مزاجية أسوأ.

أشار برنز إلى أن مرضاه يحتفظون بسجلات عن الأنشطة المتنوعة يدونون فيها كيف كانوا يشعرون قبل أدائهم كل نشاط، وبعده. خططت امرأة لتنفيذ عدة أنشطة توقعت أن تجعلها تشعر بأنها باتت في وضع أفضل. ما هو النشاط الذي أسهم فعلياً في أهم إنعاش لمزاجها؟ تسوية دفتر الشيكات الخاص بها! كما هو حال معظمنا، فقد كانت تتهيب من أداء هذه المهمة، بيد أنها وجدت أنها حالما بدأت بها اهتمت بالشعور بالرضا الذي ستجنيه من جراء قيامها بها.

كما تعلمت من فصول هذا الكتاب السابقة، فأنت لست ضحية مزاجك العاجز عن التصرف. النوم الصحي، والغذاء المتوازن، والتعبير المناسب عن عواطفنا كلها تلعب دوراً في حالاتنا المزاجية، ومعايرة مستويات الطاقة عندنا. إن كنا غير قادرين على الارتقاء بأمزجتنا وفقاً لهذه المعايير، فينبغي علينا البحث عن علاج طبي، أو نفسي، أو عن كليهما.

العمل في ظل وجود الطاقة، وشدة الانتباه والتركيز هو مكسب بحد ذاته. لقد أظهرت دراسات، واحدة تلو أخرى، أن العمل على هذا المستوى يرفع مستويات الدوبامين (عنصر كيميائي تفرزه الخلايا العصبية، ويؤثر في خلايا الجسد الأخرى) وهو ناقل رسائل عصبية تشعر المرء

بالسعادة. من الواضح أنك تحتاج إلى طاقة عالية، وإلى مزاج جيد كي تعمل مع أناس مشاكسين.

ربما كانت محاولة إنعاش مزاجك أمراً لا مفر منه، لأن معدل الدوبامين منخفض عندك بسبب مشكلات صحية، أو موقفك من العمل، أو بسبب الشخص رديء الطبع الذي يدخل عليك القاعة حيث تكون؛ الأمر الذي يجعلك غير راغب في العمل. كلما تجنبت العمل بحيوية، وتركيز هبط مستوى كيمياء دماغك - بهذا يفضيك أي شخص، ويزعجك أي أمر. وتصبح المشكلة متعلقة بنبوءة تحقيق الذات.

ما نحن بحاجة إليه، هنا، هو جرعة من الإيمان، والإرادة. عليك أن تؤمن بأنك ستشعر بأنك ستكون في وضع أفضل عندما تتخاطر في العمل، وليس عندما تتجنبه. ويتعين عليك أن ترغب نفسك في القيام به. يقتضي عملك منك، بالطبع، استخدام جميع المهارات المدرجة في هذا الكتاب كي تتعلم كيفية تدبر أمور الناس المشاكسين.

إحدى الطرق المتاحة لتحقيق النجاح على هذا الصعيد بالرغم من صعوبته تكمن في اتباع وصفة برنز الخاصة بالعلاج الإدراكي. إنها تتضمن توصيف الأفكار الكامنة خلف مشاعرك. إن كنت تشعر بالحزن، أو باكتئاب، أو بنضوب ينبوع الإلهام، على سبيل المثال، فما هي الأفكار (أو التشوهات المعرفية كما يسميها برنز)، التي تشكل الأساس لهذه المشاعر؟ في حالة سارة، قد تكون تلك الأفكار ضرباً من «العولة»: الاعتقاد بأن ذاك الأحمق العامل في قسم الحسابات سيتصرف، دوماً، بطريقة مزعجة، وبأن مديرها

لن يمنحها علاوة لاثقة مطلقاً. إذا ما نقبت سارة عن تلك الأفكار القابعة خلف حالتها المزاجية، وحاورتها، فلسوف تكتشف أنه -حتى إن كانت العلاوة التي حصلت عليها في السنة الماضية مخيبة للآمال- فقد نالت في السنة التي سبقتها إكرامية أعلى مما انتظرتة. على نحو مماثل، بالرغم من أن باتريك العامل في قسم الحسابات قد يكون أحق، فقد ساعدها -في أوقات لا تعد، ولا تحصى- في إخراجها من مأزق، في اللحظة الأخيرة، تتعلق بإنجازها لمهام مطلوبة منها في أوقات محددة.

تتضمن تشوهات إدراكية أخرى التفكير بأسلوب أبيض أو أسود. فالناس طيبون جميعهم، أو سيئون كلهم. كما تتضمن تلك التشوهات التفكير المأساوي (سيكون نصيبي الفشل بغض النظر عن المشروع الذي أعمل به). إن تعلمت كيف تخاطب مزاجك بشيء من التحدي عندما يكون مرتكزاً على أفكار غير واقعية من هذا القبيل فسيكون بوسعك، أحياناً أن تخلص نفسك من انقباضها.

متى يتعين عليك طلب المساعدة:

إن لم يجد هذا النوع من المعالجات نفعاً، عليك أن تقرر إذا ما كنت تعاني اكتئاباً مرضياً. إن كان الأمر كذلك، ستجد أنه يستحيل عليك، تقريباً، تدبر أمور الناس المشاكسين في العمل. كيف لك أن تعرف إذا ما كنت تعاني اكتئاباً مرضياً؟ جمعية الأطباء النفسانيين الأمريكيين تعرض عبر موقعها (www.apa.org) اختباراً يوضح الفارق بين الاكتئاب المعتدل، وبين الاضطراب الاكتئابي الخطير.

يكمن الفارق في الاستمرارية. قد تكون الأعراض الآتية دلالات على الاكتئاب السريري:

- الحزن المصاحب لصاحبه.
- نقص الاهتمام بنشاطاتك المفضلة.
- صعوبة التركيز.
- قلة الشهية أو ازديادها.
- متاعب في النوم، أو النوم أكثر مما ينبغي.
- الشعور بعدم الارتياح، أو الاحتياج.
- الإحساس بانعدام القيمة الذاتية.
- تكرار مرادة المرء أفكار عن الموت، والانتحار.

إن كانت الأعراض التي تعانيها تتداخل مع نمط حياتك اليومية، أو إن ألفيت نفسك تلغي كل برامجك الاجتماعية، أو إن كنت تفقد عملك، دوماً، لأنك لا تستطيع أن تنهض من السرير عليك مراجعة طبيب متخصص في الأمراض العقلية.

لتكن على علم أيضاً بأن معظم الأبحاث التي أجريت منذ عهد قريب وجدت أن ثمة رابطاً أكيداً بين الألم الجسدي وبين مشكلات كيمياء الدماغ، مثل حالات الاكتئاب أو الاضطرابات ثنائية القطبية. هذا لا يعني أن المشكلة موجودة بصورة كلية في دماغك، لكن ببساطة، فإن نواقل الرسائل العصبية في الدماغ التي لا نفهمها فهماً كاملاً مرتبطة بتلك

التي تتحكم بالحالة المزاجية. يمكن أن تساعد معالجة اضطرابات المزاج هذه، أحياناً، في حل المشكلات الجسدية أيضاً.

يكون العمل أسهل في حال توفر الطاقة، والتركيز:

الحقيقة هي أن 95% مما نفعله في يومنا تعد من الأمور الصعبة. فتحن لا نرغب في الاستيقاظ في الخامسة صباحاً كي نذهب لممارسة التمارين الرياضية، ولا أن نعمل في مشروع بذاته، ولا أن نعمل مع أناس معينين، إلى آخر ما هنالك. على كل حال، قد تشعر بكثير من التحسن إن أنت ألزمت نفسك كلياً فيما تعمل، وانخرطت فيه - حتى إن لم يكن ذلك العمل الذي تؤديه هو ما ترغب فيه تماماً. قد تقرر أن تعمل عملاً مختلفاً غداً، أو في الأسبوع المقبل، مع ذلك، إن استطعت أن تلتزم بما تعمل به اليوم بنسبة 100%، فإن تحقيقك لهذا المستوى من الانخراط بالعمل يعد -بحد ذاته- نوعاً من المكافأة.

إن كنت في شك مما أقول، فلتقرأ البحث الذي أجراه ميهالي تشيكز نتميهالي. في بحثه المتميز: سيكولوجية التجربة الأفضل، اقتنى آثار أناس عاديين ليكتشف ما الذي أوصلهم إلى وضع الرياضيين، الذين يحققون انتصارات، والفنانين المبدعين وهم في ذروة أدائهم، وقد اندمجوا كلياً في اللحظة التي يعيشونها، وانسابوا في عملهم - مثل الينبوع - دونما جهد، أو عائق. لقد توصل إلى أنه بوسع أفراد عاديين أن يبلغوا هذه المرتبة أيضاً مرة بعد مرة، دون أن يعلموا كيف تدبروا أمرهم لتحقيق ذلك. الأمر الذي أفادوا منه، جزئياً، في تحقيقهم ذلك هو انغماسهم في

ما يؤديه من أعمال، والتزامهم الكامل حتى عندما لم يكونوا يشعرون بأنهم يحبون ما يؤديون من أعمال.

يؤكد تشيكز نتميهالي -بصورة جوهريّة- أن معظم الناس ليسوا سعداء لأن الكون لم يخلق لإسعادهم؛ بل العكس هو الصحيح: فالحياة، والكون يسهمان في إحباطنا، ويحولان دون نمونا. مع ذلك، فإن الانتصارات التي تتحقق بسهولة وبصورة انسيابية تنبغي لأناس -بالرغم من تحديات الكون لهم- من مختلف المستويات الاقتصادية، والطبقات الاجتماعية، ومن كل الثقافات عبر العالم.

الذين ينسبون في أعمالهم، انسياباً يحققون حالة من الإدراك تتناغم مع محيطاتهم، ومشاعرهم. لا فرق عندهم بين العمل، واللعب؛ يوطنون عوالمهم الداخلية بحيث تصل بهم إلى السلام، والإنجاز بصورة منفصلة عن المحيط الخارجي. يركزون اهتمامهم، ويشعرون بأن ثمة معنى، وهدفاً لما يقومون به من أعمال. يستغرقون في أنشطتهم مع إحساسهم بارتباطهم بعوالمهم الداخلية، وبالأخرين. إن الانسيابية في العمل تساعد في إيجاد المتعة، والشعور بالرضا عن نوعية حياة المرء، بما في ذلك عمله. يعيش بعض الناس حالة الانسيابية في العمل دقائق معدودات، وبعضهم يعيشها لساعات، ومنهم من يعيشها أياماً، وهكذا.

بينما يسود اعتقاد يفرضي إلى أن وصولنا إلى حالة الانسيابية في العمل يعد أمراً صعباً في ظل وجود مدير مزعج، أو زملاء عمل يضايقوننا، فإن آخر بحث سيكولوجي أنجز على هذا الصعيد يظهر أن الباعث يعقب العمل، ولا يصح قلب هذه المعادلة، كما يمكن أن يتبادر لأذهاننا.

لعلك تتساءل: «ما الذي يمكن أن يفعله كل هذا لدى العمل مع الشخص الأحمق في مكان العمل ذاته؟ من المفترض أنني أتعلم كيفية العمل مع الناس المشاكسين، وليس كيفية تغيير مزاجي الخاص». الحقيقة هي: إن أنت تركت زملاءك ذوي الطباع الحادة يتحكمون بمستوى سعادتك، تكون قد هيات نفسك للفشل. الحياة ليست عادلة، ولا بد من وجود الأحمق في مكان ما دوماً. هل سيتمكن هذا الشخص من الإطاحة بك؟ تستطيع بواسطة التحكم بمزاجك أن تحب (أو أن تفضل على الأقل) أي مكان تكون فيه، حتى إن كان رئيسك في العمل غاشماً، أو إذا كان زملاؤك سيئين ومؤسستك أو عملك بغيضين.

قبل أن تتخلى عن عملك الحالي، أود أن أحتك على التفكير في أنك قد تكون قادراً على استخدام مزيد من قدراتك بحيث تصبح أكثر سعادة في العمل بفضل إدخال تعديلات طفيفة عليه. كما يشير ماركوس بكينغهام في كتابه: تكريس قدراتك للعمل، يشعر معظم الناس بأنهم يستنزفون في أنشطة كثيرة جداً لا تستخدم قدراتهم، لكنهم يواظبون على النظر إلى موقعهم الراهن على أنه يناسبهم. كل ما يقتضيه الأمر هو اكتشاف مواطن القوة عندك، والقيام بتنفيذ مزيد من هذه الأنشطة، والإقلال من الأنشطة التي تسهم في ضعفك، واستنزافك. إضافة إلى إجرائك تحليلاً ذاتياً، تحتاج -بالطبع أيضاً- إلى تعلم كيفية التواصل مع مديرك، وزملائك في العمل؛ الأمر الذي يؤدي بهم إلى توفير الدعم لجهودك.

اهزم الذين يحاولون دون استرسالك في العمل:

أحد الأسباب التي تحول دون وصولنا إلى حالة الاسترسال في العمل يكمن في كوننا نعاني، جميعاً، اضطراب نقص الاهتمام، الذي يسببه نمط الحياة الحديثة. في سبيل تعزيز استرسالك في العمل، والإقلال من تأثير اضطراب نقص الاهتمام، جرب النصائح الآتية:

تجاهل البريد الإلكتروني: اعلم أن هذا بدعة في ظل ثقافة البريد الإلكتروني التي تستحوذ علينا، لكن ثق بأن الرسائل الإلكترونية لا نهاية لها: لن تضيع منك، وبإمكانك التدقيق بها في وقت لاحق. من جهتي، أعلم زبائني، وزملائي أنني أتصفح بريدي الإلكتروني مرتين يومياً، وفي ظل وجود أمر طارئ، وملح يمكن التواصل معي عبر الهاتف. أخدم الصوت الذي ينبهك لكل رسالة واردة، وخذ نفساً عميقاً. أجل تستطيع فعل ذلك. معظم الرسائل ليست بالغة الأهمية. إن كانت الرسائل مرسله من رئيسك في العمل، وتتطلب الاهتمام بها، فعوّده الانتظار. ثق بي، إنه قابل للتعود. جرّب، على سبيل المثال، تقنية 1-2-3 انطلق! المشار إليها في موضع سابق من هذا الكتاب.

مكالمات هاتفية أقل: لا تلتقط سماعة الهاتف عند كل رنة. دع المكالمات تتراكم، ثم عد إلى هاتفك مرتين يومياً. ربما في التاسعة صباحاً، والخامسة عصراً؛ إن كان ذلك ممكناً. توافق هذه الأوقات وجود الناس في أماكن عملهم. من المرجح أن يكون الناس في أماكن عملهم في هذه الأوقات، وليسوا منشغلين كما في أوقات أخرى. استخدم رسائل عدم الوجود في

المنزل بصورة إستراتيجية. اطلب من الناس أن يتركوا أرقام هواتفهم أولاً، وبذلك لا تكون مضطراً إلى الاستماع إلى ثثرات لا نهاية لها.

تبادل الأحاديث مع الآخرين في أوقات محدودة: بالرغم من أن تبادل الأحاديث مع الآخرين يمكن أن يكون كالفراء الخفي الذي يربطنا مع زملائنا في العمل، ويساعد في جعل العمل ممتعاً أكثر، بيد أنه يمكن أن يبدد الوقت بصورة كبيرة. لا ترحب بزيارات الناس غير المتوقعة. نظم أوقات ذهابك إلى حيث توجد ماكينة تحضير القهوة، وحدد زمن وجودك بـ 15 دقيقة. إن كان لديك مكتب، أغلق بابه، وضع لافتة تشير إلى استعدادك لاستقبال الناس، أو إلى عدم استعدادك لذلك. وإن كنت تعمل وسط مجموعة من الناس، ضع على رأسك قبعة توشي للآخرين بأنك لا ترغب حين تضعها على رأسك بتبادل الحديث معهم. اجعل اللون الأحمر يوصل رسالة:

«توقف - لا تزعجني»، والأخضر: «حسناً، تفضل».

إحدى جارائنا أم لثلاثة أطفال محبوبين، انتابها اليأس بسبب الهاتف الذي يرن باستمرار، وجرس الباب الذي ما انفك يقرع. استقرت العائلة بعد عودتها من رحلة قضتها في سويسرا على هذا النظام: تعليق علم سويسرا على باب المنزل يعني عدم استعدادهم لاستقبال الزوار، وعدم وجود العلم يعني تفضل بالدخول! حتى أصغر الأطفال سناً تعلموا هذا النظام، وأحيوه. إن استطاع الأطفال فعل ذلك، فلا بد أن يستطيع مديرك فعله أيضاً. نستطيع أن ندرّب الناس على كيفية التعامل معنا.

تنقية الدماغ: وظف خمس عشرة دقيقة عند نهاية كل يوم في تنقية الدماغ مما علق به، وكذلك في وضع قائمة عمل ليوم الغد. نظف مكتبك كي يحلو لك النظر إليه في اليوم اللاحق. أنظف طاولتي، وأضع كل الأكاداس الموجودة عليها في مكان لا أراه. ليس هذا حلاً عظيماً على المدى الطويل، لكن لا بأس به في الأيام السيئة. إن هذا يريح ناظري من رؤية هذه الأكوام التي تجلب الغم، ويفسح في المجال أمامي لمعالجة المسائل التي تنبغي معالجتها.

إن أخفقت إستراتيجيات المساعدة الذاتية هذه، فقد تكون بحاجة إلى طلب المساعدة من منظم محترف، أو إلى خدمات خبير متخصص في إدارة الوقت، أو إلى طبيب نفسي، أو إلى كليهما في آن معاً من أجل تفكيرك الذي يعاني التشتت. اطلب المساعدة كلما كان المضي قدماً صعباً، وشاقاً. الرهان هو -تحديداً- على قدرتك على الاستمتاع بحياتك. يستغرق العمل قسماً كبيراً جداً من وقتك، فإذا كنت تكره عملك، فسوف تكون كل ساعة تقضيها فيه مدعاة للتعاسة، وأخيراً ستتفشى التعاسة، فتصيب أوقاتك التي تقضيها خارج العمل.

كما لاحظ أرسطو، في غابر الأيام، فإن كل بني البشر ينشدون السعادة. لم يتغير هذا الأمر عبر آلاف السنين. لكن قد يتعين عليك بذل جهد أكبر من ذلك الذي كان يبذله الإغريقيون القدامى في سبيل تحقيق حالة الاسترسال، والانسيابية في العمل. لدى الناس اليوم، ببساطة، خيارات كثيرة جداً، وأهداف كثيرة، وأعمال كثيرة. وما لم تستطع خفض كل ذلك

تدرجياً، فلن يكون لك حظ من السعادة، ومن المرجح أن يكون أي شخص قادراً على إزعاجك.

أشركيني معك؟

بالرغم من أنه ينبغي عليك أن تكافح في سبيل خفض حجم المهام غير الضرورية، فثمة فوائد تجنيها من أعمال الخير، والبر، والإحسان. هذا لا يعني أن تصبح مدمناً على العمل، أو أن تعمل أكثر مما تقتضيه الحدود المعقولة. ما يعنيه هو الانخراط في العمل المهم فعلاً كمساعدة زملاء العمل. ما لم تكن أعباء عملك مرهقة، فإنك ستشعر أنك بت في وضع أفضل، لا في وضع أسوأ. كلما أبدت استعداداً للمشاركة في مشروعات مع أناس آخرين. فالتغذية الراجعة من العمل معهم، والمتعة التي سيعود بها هذا العمل عليك عبر مساعدته في تنشيط إفراز كيمياء الدماغ (انظر الفصل الرابع) سوف تعود عليك بمكافآت أنت في حاجة إليها.

إن الدالاي لاما، وقادة بوذيين مشهورين آخرين زدوا العالم بكثير من البركات. إحدى هذه البركات، يطلق عليها الدالاي لاما اسم «علم الشفقة» كجزء من عمله مع معهد العقل والحياة (www.mindandlife.org)، وهو تجمع ينعقد بصورة دورية، ويضم علماء أعصاب محترمين، وقادة بوذيين. لقد كان قادراً على إثبات الصلاحية العلمية لتعليم بوذي نموذجي. علينا أن نحرض اللطف لأنه يجعلنا نشعر بالسعادة، وليس لأنه يبارك العالم فقط. على مستوى كيمياء أدمغتنا، نشعر بالسعادة عندما نساعد الآخرين (حتى أولئك الذين لا نحبهم!).

لماذا يعد اللطف مهماً حتى في ميدان عملك؟

لكن، قد تعترض، ليس لدي رغبة في توسيع دائرة عملي الخيري بحيث تشمل ألد عدو لي في ميدان عملي! إن كنت بحاجة لأن تعدل عن موقفك، فخذ بحسابك أفكار إيلي فيسل، وهو أحد الناجين من المحرقة (الهولوكوست)! «أعتقد أنه يتعين عليك احترام الكرامة الإنسانية. لقد قاتلت طوال حياتي من أجل ذلك. لا أؤمن في أن الغاية تبرر الوسيلة». ذكر فيسل أنه رأى بأمر عينه رجالاً، ونساءً، وأطفالاً يضحى بهم في مذبح التمييز، والمقت الديني. كاد أن يموت من شدة وطأة الأشغال الشاقة، التي أرغم على القيام بها. حرر من معتقل أو شويتز بوصفه كان في سن المراهقة، فجاب أصقاع أوربة، ولم يكن مرغوباً فيه في أي مكان حل. استقر في فرنسا، حيث التحق بإحدى الجامعات، وتخرج فيها صحفياً، أو «شاهداً» كما يحب أن يقول هو. يذكر فيسل أن «المعاناة لا تمنح صاحبها امتيازات» ويلخص فيسل نيتشه، فيقول: «إن تحارب الشرير تصبح شريراً»، ويضيف: «الكراهية مرض معد». إذ استطاع فيسل أن يحتضن الإحسان، والتسامح بعد أن خبر الجحيم، فمن المؤكد أننا نستطيع أن نتعايش مع الأشرار، والحمقى الموجودين في ميادين أعمالنا.

كيف تستخدم القوة لتتحكم بغضبك؟

على الرغم من أننا نعلم أن نوبات الغضب في ميدان العمل مؤذية أكثر منها مفيدة، فقد نكون بحاجة إلى مساعدة إضافية، وإلى تعديل مواقفنا حتى نتحكم بها. فإن أردت مزيداً من الحافز لتتمكن من التخفيف من حدتها بعض الشيء، فتأمل في الآتي:

قدرت دراسة حديثة في حوليات (تصدر مرة واحدة في السنة) طب العائلة أن نحو 10% من الحالات التي تستقبلها غرف الطوارئ في المشا في كان يمكن تفاديها لو لم يقم الناس بأفعال وهم غاضبون. في ثلاث غرف من أقسام الطوارئ في ولاية ميسوري، كان 30% ممن أحسوا بانزعاج قبل وقوع الحوادث مرشحين أكثر للتعرض إلى الإصابة، في حين أن هذه النسبة قد تضاعفت عند الناس العدائين قياساً بالسكان العاديين الذين لم يستطلعوا.

تغيير ثقافة ميدان عملك:

إن بآت جميع محاولاتك إقناع المشاكسين في ميدان عملك بالتصرف بصورة حسنة بالفشل، فإنك ما تزال قادراً على تحمل المسؤولية عن الجزء الذي يخصك من هذا الوضع الصعب. تحتفظ، دوماً/ بحقك في اتخاذ تدبير أحادي الجانب. معظم الإستراتيجيات التي أسهنا في مناقشتها تتطلب قدراً معيناً من الاستعداد، والتعاون من قبل زملائك في العمل، كي تتمكن من إحداث تغيير في المؤسسة التي تعمل بها. قد يعد الناس أحياناً بالتغيير، لكنهم يتباطؤون عندما يصل الأمر إلى مرحلة التطبيق الفعلي. مع ذلك، لديك من القوة أكثر مما يمكن لك أن تظن. بإمكانك تعزيز التغيير الإيجابي باستمرار. عندما تجعل من نفسك مثلاً يحتذى على صعيد إحداث التغييرات التي تحب أن تراها لدى الآخرين، بوسعك أن تكون فاعلاً في زيادة تأثيرك في المؤسسة، وقادراً على إحداث التغيير في ميدان عملك المباشر.

على سبيل المثال، أحد زبائني، يدعى بيل، شاب يشغل منصب رئيس شركة تعمل في مجال الصيدلة. اندمجت شركته، مؤخراً، في مؤسسة أكبر منها حجماً بما لا يقاس. أدى هذا الاندماج إلى ظهور طبقات بيروقراطية قاومها كل من بيل، وفريق العمل التابع له. أدرك بيل أن تصرفات فريق العمل التابع له تقوض فاعلية هذا الفريق، وتضعفها. فقرر إقناع أعضاء هذا الفريق بالتخلي عن احتجاجاتهم.

لاقت كلماته أذاناً صماء، فقررُوا، ببساطة، أن لا يتزحزحوا عن مواقفهم. حاول مرة أخرى. رفضوا تغيير مواقفهم. حاول كرة أخرى، فأعرضوا عنه. داعبته فكرة طرد أعضاء الفريق جميعهم من العمل. علق تنفيذ هذه الفكرة الخيالية تعليقاً مؤقتاً، وأنيباً فإذا إرادته تنعقد على محاولة فعل شيء آخر؛ شيء مناسب أكثر. توقف عن مخاطبة فريق العمل، وتصرف بصورة إفرادية. بهدوء، ومن غير أن ينبس ببنت شفة، غير سلوكه الشخصي، وأقلع عن التفكير بتغيير مقاربة فريق العمل التابع له.

التزم بيل بالقواعد التي وضعها المالك الجديد. وتابع إسداء النصح إلى أعضاء فريق عمله، عندما وجد الوقت ملائماً لفعل ذلك، موضعاً لهم قراره بالاسترسال في العمل. عامل مرؤوسيه، إضافة إلى رؤسائه في العمل بصورة عادلة لا تحيز فيها متجنباً المناورات، والتخريب العدواني السلبي لنظام العمل؛ الأمر الذي كان يقوم به بعض أعضاء فريق العمل. توقف عن إلقاء المحاضرات على أعضاء فريقه عن مدى حاجتهم لمحاكاة نموذجي، والاستسلام للعدو! حافظ على هدوئه وبقي ذلك النموذج المرشح في القيادة.

عدل مرؤوسوه مواقفهم، وحذوا حذوه بصورة تدريجية. بالرغم من أنهم استمروا في إصرارهم، وتفضيلهم لنظام العمل القديم. تبنوا الأساليب الجديدة ببطء. صحيح أن مقاومتهم ذابت قطرة قطرة، بيد أنها ذابت.. وتلاشت.

يشغل، اليوم، بيل منصب نائب رئيس الشركة التنفيذي، ويقود مع فريق العمل التابع له في المؤسسة - في حقل المبيعات - إلى مصاف الشركات العالمية. في حين أن الموظفين مازالوا يتحدثون، أحياناً، عن «الأيام الماضية الطيبة»، فهم لا يقاومون، عملياً، جهود الإدارة، وتوجيهاتها. من المحتمل أن ينتهوا بعد خمس سنوات من الآن إلى الإشارة إلى هذه الأيام على أنها الأيام الماضية الطيبة أيضاً! من يدري؟

في حين أنه لا يحتمل أن يكون شخص واحد قادراً على تغيير نظام برمته، فإنك قادر على ضبط إيقاع سلوكك الخاص ضمن النظام، سواء أكنت ستستمر في العمل لدى المؤسسة أم لا. هذا يمنحك طاقة. عندما تكف عن مقارعة الآخرين المستعدين للاختلاف معك، دون أن تنتظر منهم تبديلاً في مواقفهم، فأنت تلهمهم عبر جعل نفسك مثلاً يحتذى، عوضاً عن إقناعهم عن طريق مجادلتهم.

اتخذ تدبيراً أحادي الجانب:

حالما تتولى القيادة تبعاً لهذا الأسلوب، سيكون مفيداً لك أن تخبر زملاءك في العمل ما الذي تنتظره، وأن تتأكد من أنك تحقق ما تريد. خاطب الآخرين عبر استخدامك جملاً تبدأ بضمير المتكلم المفرد: «أنا»،

وتحدث -حصرأ- عن الجانب الذي يخصك من المسار، بدلاً من تنفيذ سلوكهم السيئ. أوجز في الحديث عن الأساليب التي ستتبعها أنت في التغيير، بدلاً من الطلب من الآخرين أن يتغيروا، أو من التركيز على الأخطاء التي اقترفوها في الماضي.

من أجل راحة بالك وسلامة تفكيرك، اقطع رجاءك من تقدير الآخرين لجهودك. سوف يقدرونها يوماً ما حق قدرها، لكن في الوقت عينه، إن كنت تتخذ تدبيراً أحادي الجانب، عليك أن تعتني بعملك الخاص. إن لاحظت حدوث أي تغييرات -مهما كانت متناهية في الصغر- تصب في الاتجاه الذي ترغب من الآخرين في أن ييمموا شطره، أعرب عن تقديرك لجهودهم مهما كانت صغيرة.

أخيراً، لكن بالتأكيد ليس آخراً، اقتطع بعضاً من وقتك للتفكير بالسبب الذي يجعل النظام يبدو شديد المقاومة للتغيير، وللبحث عن أنواع الأنظمة الصحية أكثر التي يمكنك تشجيعها.

إحدى زبوناتى تدعى ديانا، وهي مديرة موارد بشرية. خاضت ديانا معركة طويلة الأمد مع جون، الذي يعمل مديراً للتسويق في الشركة التي تعمل فيها، وقد استخدمت معه هذا الأسلوب. لطالما تجاهل جون كثيراً من سياسات الموارد البشرية، وعمل على تخريبها، حيث إنه يعدها مبددة لوقته، وجهوده. كان على ديانا، على كل حال، أن تتعامل مع مجموعة من المرؤوسين الذين يتتمرون عليها، ولا يخفون نقمتهم عليها؛ وهو موقف أورثهم إياه أسلوب جون في الإدارة. حاولت إقناع جون بأن أسلوبه يشكل

خرقاً لممارسات الإدارة الطيبة، إضافة إلى مخالفته لسياسة الشركة. فشلت كل المقاربات التي انتهجتها من جرّاء تصدي جون لكل الجهود التي بذلتها.

بعد أن تحدثت إليّ، ابتكرت خطة جديدة. نصب شرك في لعبة لا رابح فيها. ألفت ديانا جون ذات مرة يعمل حتى وقت متأخر من الليل، فأخبرته أنها غير راغبة في الاستمرار بتوبيخه بشأن المشكلات التي يسببها للموظفين. أدركت أنه غير راغب في نصحتها له، أو أنه ليس بحاجة لنصيحتها، ولذلك كان عليها أن توقف حملتها. أخبرته ديانا بأنها ستعلم الموظفين بأن جون هو من سيعالج مشكلات الموارد البشرية الخاصة بقسمه من الآن فصاعداً. (هل لنا أن نحسب أن في هذا التصرف مكرراً؟) عرضت سياستها الجديدة دون إبداء شيء من الغضب، وأعلمت جون أنها ستكون منفتحة حيال أي اقتراحات تهدف إلى جعل علاقتهما تسير بصورة أفضل.

لمرة واحدة، أذهلت ديانا جون، فلاذ بالصمت. بينما لم يكن -أساساً- راغباً في الاعتراف بجهودها، بدأ يقصد ديانا لنصيحتها، والتماساً لمشورتها عندما شرعت شكاوى الموظفين تتكدس فوق مكتبه، كأنها طائرات تزدهم على أرض مطار أوهير استعداداً للإقلاع. وبينما لا تزال ديانا، اليوم، تصف جون بالمشير للمتاعب، فإن الهدنة أحادية الجانب تبدو مجدية في حين أن نزع السلاح أحادي الجانب قد يبدو ضعفاً في هذه المعركة المحتمدة، لكن من الممكن أن يؤدي، فعلاً، إلى سلام أكثر ديمومة مما يمكن أن يحققه قتال مستمر لا طائل منه.

يقدم التاريخ أمثلة كثيرة عن التدبير أحادي الجانب الذي يؤدي إلى نتائج مجدية. ففي عام 1948، على سبيل المثال، وبعد عدة سنوات من انتهاء الحرب العالمية الثانية، ضرب الزعيم السوفييتي جوزيف ستالين طوقاً حول برلين الغربية، وأصر على مغادرة قوات الحلفاء المدينة. درس الحلفاء إمكانية شن هجوم عنيف على الجيش السوفييتي باستخدام قوة عسكرية مسلحة، بيد أنهم توجسوا خيفة من اشتعال فتيل حرب عالمية ثالثة. اختاروا، عوضاً عن ذلك، اتخاذ تدبير أحادي الجانب تمثل بمد جسور جوي بغية إيصال الغذاء، والإمدادات الأخرى إلى أهل برلين المحاصرين، والمعزولين. أصيب ستالين بالإحباط، ففك الحصار، ووافق على التفاوض.

نستطيع، أحياناً، استخدام كلمات منتقاة بحذق، ومهارة تبادياً لاتخاذ موقف يتسم بالتهور. في أثناء الحرب الأهلية الأمريكية، على سبيل المثال، تحدث الرئيس الأمريكي لنكولن -بينما كان يلقي خطاباً عاماً- عن المتمردين الجنوبيين باستخدام لغة عاطفية. مدركاً إدراكاً كلياً أنه يتعين عليه توحيد البلاد بعد الحرب، أطلق عملية تهدف إلى راب الصدع باتخاذ تدبيراً أحادي الجانب. عندما وجهت إحدى الوحدات المتحمسات اللوم له بسبب حديثه، بصورة تتسم باللفظ والرقّة، عن أعدائه في الوقت الذي يتعين عليه فيه أن ينسبهم من جذورهم. أجابها لنكولن برده التقليدي المعهود: «لماذا يا سيدتي، أو لست أقضي على أعدائي عندما أجعلهم أصدقاء لي؟».

يتعين عليك، أحياناً، الانسحاب من موقف، أو برنامج كنت قد وافقت على الانخراط فيه. هذا ما قررت فعله معلمة المدرسة كريستين بلتون من بايبر في ولاية كنساس. بعد اكتشافها أن خمس التلاميذ، تقريباً، الذين تدرسهام مادة علم الأحياء قد انتحلوا مشروعاتهم الفصلية التي كلفوا بإعدادها من شبكة المعلومات (الإنترنت). التمسّت بلتون مساندة أعضاء هيئة إدارة المدرسة من أجل إسقاط تلاميذ السنة الثانية البالغ عددهم 28 تلميذاً في الامتحان، وحصلت عليها، ففعلت. مع ذلك، تنكّرت إدارة المدرسة للقرار الذي سبق لها أن وافقت عليه، وخالفته عندما اشتكى أولياء أمور التلاميذ. أضحت استقامتها، وأمانتها في الميزان، فاستقالت بلتون عندما أخفقت في إقناع هيئة إدارة المدرسة بالعدول عن موقفها. قالت: «لم يعد التلاميذ يصغون مطلقاً لما أقول، فقد أدركوا أنه في حال عدم رغبتهم في أي شيء أقوله في قاعة الصف من الآن فصاعداً، فإن كل ما عليهم القيام به هو أن يشتكوا لإدارة المدرسة.

شعرت بلتون أنه ليس بوسعها المساومة على معاييرها الشريفة إن هي استمرت بالعمل في المدرسة. إن هي فعلت، فليسوف تدفع ثمناً باهظاً لقاء ذلك على حساب استقامتها، وأمانتها. عندما يخترق الصراع علينا شعورنا بذواتنا، وما هو أهم من ذلك، إحساسنا بأننا أصحاب هويات مستقلة، فإن أفضل الحلول تتمثل، أحياناً، بالانسحاب.

عندما تفشل كل جهودك الحثيثة الأخرى في التعامل مع الكذابين، والطفاء، والأفراط في الميدان الذي تعمل فيه، قد تكون بحاجة إلى

الانسحاب. قد تتخذ قراراً باللجوء إلى سلطات أعلى حيث تعمل، أو بتغيير العمل كلياً؛ هذا هو موضوع الفصلين الأخيرين من هذا الكتاب.

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي	
منزعج	قوي
العمل من دون تركيز، أو حيوية	فعل ما يلزم لتحقيق الانسيابية في العمل
انخفاض تأثيرك في العمل أكثر فأكثر	بحثك عن مساعدة إن لم تكن قادراً على التركيز
السماح للآخرين بتبديد طاقتك عبر مقاطعتك في أثناء عملك	تنظيم وقت للعمل، وآخر للتحدث مع الآخرين
مقاطعة زملاء العمل	التعامل معهم بحنو، والتواصل معهم
الانفجار في نوبات غضب	التحكم بمزاجك
السماح للآخرين بالتحكم بالصراع	اتخاذ تدابير أحادية الجانب

