

مقدمة

يعود سبب تأليف هذا الكتاب إلى الأشخاص الذين يحضرون حلقات البحث التي نجربها، فهم الذين دفعونا لتأليفه. لا لأنهم غير متعاونين، فالحقيقة إن الأشخاص الذين يسعون إلى التدريب يكونون عادة على استعداد لتقبل التغيير والعمل مع الآخرين. ولكن بعض الحضور يطرحون علينا - على أفراد وأثناء الاستراحات - أسئلة مثل «ماذا تفعل إذا كان رئيسك في العمل لا يصغي أبداً؟» أو «كيف أتمكن من جعل معاوني أكثر إيجابية في العمل؟» أو «إنني أعمل مع شخص يقتنص المديح لنفسه عن كل أفكار الآخرين» أو «لن يمكنك أن تصدق ما فعله أحد الزبائن في متجري الأسبوع الماضي».

هذه الأسئلة تصعب الإجابة عليها حين نكون نتحرق ظمأ لشربة ماء، أو نتساءل إن كان لدينا الوقت الكافي للدخول إلى دورات المياه، أو إذا كنا نفكر بحجم العمل الذي علينا إنجازه خلال ما تبقى من ساعات النهار. والحق يقال أن هذه الأسئلة تتحدانا وهي مربكة في أي وقت كان.

لقد ظننا مرة أن حلقات البحث التي نقيمها تجيب عن كل

الأسئلة التي تطرح علينا، وأن هؤلاء الأشخاص الذين يتصيدوننا بهذه الطريقة لم يكونوا ينصتون لما يقال، أو ليس لديهم الصبر لانتظار ما سيقال بعد الاستراحة. ولكننا أدركنا خلال أحد الاجتماعات النادرة مع نادي الطيران الأمريكي في مطار بيتسبورغ أننا كنا نقدم للناس ما يحتاجونه للتعامل مع الأشخاص المربكين المزعجين لهم، بيد أننا لم نكن نقدم هذه المعلومات بالشكل الصحيح، فقد كان هؤلاء المدراء يقولون لنا: «بإمكانني أن أقود الحصان إلى الماء، ولكنني لا أستطيع أن أجبره على الشرب».

والحقيقة أن الناس بحاجة إلى تعلم تقنيات وأساليب محددة لدفع الآخرين نحو التصرف الذي يريدونه هم. كما أنهم بحاجة إلى تعلم كيفية مواجهة التحدي الذي يفرضه التعامل مع أشخاص مضطربين أو بغضيين أو كثيري المطالب أو عدوانيين أو لاعقلانيين.

وهكذا قررنا أن نشرح هذه التقنيات في كتاب، هو هذا الكتاب.

تكمّن استراتيجيتنا الأولى في تزويد القراء بالقواعد الأساسية التي تركز عليها هذه التقنيات. وقد أطلقنا على هذه القواعد اسم «الوصايا العشر من أجل التغيير» ويصف كل فصل من النصف الأول من الكتاب إحدى هذه الوصايا.

اخترنا اصطلاح «الوصايا» مع إدراكنا التام لدلالاته.

فالوصية أولاً هي توجيه لا يجوز انتهاك حرمة، وإن خالفته فإنك تخاطر بسعادتك ونجاحك المنشود. الأمر الثاني أن صحة الوصية تصمد أمام الوقائع، أي أنها تبقى صحيحة مهما كانت الأوضاع والظروف. إن هذا الكتاب ليس من نوع الكتب التي تردد عبارة «هذا يتوقف على كذا... وكذا...» فالأسس الواردة فيه تعلمك كيف تتعامل مع الناس بغض النظر عن متى؟ وأين؟ وكيف؟ ومن؟

وأخيراً فإن وصايانا - مثل بقية الوصايا - تنبثق من أرضية صلبة هي جملة من الحقائق العملية الآتية:

- خبرة تراكمية لمدة تزيد عن 50 سنة لمدرسين ومدرسين واستشاريين.
- آلاف المقالات والدراسات والكتب التي قرأناها بعمق، وأفكار فلاسفة ومنظرين وعلماء اجتماع ومديرين لا يحصى عددهم.
- مشاهدات مئات الحالات التي تم فيها سوق الأحصنة إلى الماء وملاحظة الحالات التي شربت وامتنعت فيها عن الشرب.

يبدأ كل فصل من الفصول الخاصة بالوصايا بمقطع موجز يمثل إلى حد بعيد حالة واقعية شاهدناها جرى فيها خرق الوصية المعنية. ثم يعرض الفصل - بمساعدة المقطع الموجز - جميع أسباب خرق الوصية، ويعلمك ماذا تقول وماذا تفعل

لتحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من الأشخاص صعب المراس .

ويمكن الرجوع إلى المزيد من النصائح حول «ماذا نقول...؟» في الجزء الثاني من الكتاب الذي يحمل عنوان «نصائح» . فقد سجلنا على مدى سنوات عدة ملاحظات حول أشخاص يصعب التعامل معهم ، وذلك حسب الوصف الذي قدمه لنا آلاف المديرين والموظفين المصابين بالاحباط . وقمنا بجمع 44 نموذجاً لأكثر الأشخاص عدوانية واحباطاً وبغضاً ممن يحتمل أن تواجههم في العمل مع ارشادات عن كيفية التعامل معهم .

والآن يمكنك أن تهين نفسك للمواجهة القادمة مع أي من هذه الشخصيات الأربع والأربعين .

أولاً ، اقرأ الاستجابة الآلية التقليدية التي عليك تفاديها . فهي إما أن تجرك إلى المتاعب أو أنها تركز التصرف الذي تسعى إلى تغييره . وبعد الانتباه إلى هذا التحذير ادرس التوصيات المحددة حول ماذا تقول وماذا تفعل في كل حالة . وقد أوردنا لك أمثلة عن الحوار الذي قد يدور مع هؤلاء الأشخاص . يمكنك استعمال هذه الأمثلة كتوجيهات عامة للمواجهة المقبلة ، أو استنباط سيناريو خاص بك استناداً إليها .

إننا نعتقد أنك إذا درست قسم «الوصايا العشر من أجل التغيير» وقسم «النصائح» بدقة سوف تتعلم كيف تجعل حصانك يشرب . فالسر بسيط : دع الحصان يظماً ، فالحصان الظمآن سيشرّب حتماً ...