

مقدمة

كي تتحول من شخص غاضب إلى إنسان قوي

إلماع: عليك أن تتقبل حقيقة: الناس المشاكسون يعملون في كل مكان.

إن كان يومك طيباً، وجيداً فقد تلتقي بشخص واحد مشاكس في مكتبك. أما إن كان يومك سيئاً فحدّث ولا حرج: قد تذكر أسماء أربعة مشاكسين، أو خمسة منهم دون أن تلتقط أنفاسك. خليط يضم فيما يضم: المتهريين من أداء واجباتهم، والنمامين، والطفاعة المستبدين، والأفظاظ غليظي القلوب، والمتتمرين (على الضعفاء)، والجبناء المنفعلين، والمنتحبين، ومدمني العمل، وعديمي الكفاءة. إنك تجد هؤلاء الناس أمامك، وحولك، وكل همهم أن يجعلوا من العسير عليك أداءك مهامك في جو من الحكمة، وسعة الصدر.

إنني أعلم ذلك، لأن عملي كله يتمحور حول مساعدة الناس، الذين يتعاملون مع أناس مشاكسين، يصعب التعامل معهم، ومع المناكفات التي تعج بها ميادين العمل. مع ذلك، فأنا أحب عملي كثيراً. أحب أن أحدث اختلافاً في أسلوب عمل المؤسسات، وفي طريقة تعاون الناس بعضهم مع بعضهم الآخر. أخذت على عاتقي مسؤولية تطوير الأداء في ميادين العمل عبر تعزيز المهارات، وتحسين مستواها. وهذا يعد رافداً مباشراً للنقطة الأساسية، وللنتيجة النهائية.

فهم أحدنا الآخر شخص واحد في كل مرة. والعثور على قواسم مشتركة في التفاعلات اليومية، ومناقشة المسائل الخلافية تعد مسائل ضرورية في كل ميدان من ميادين العمل، وفي كل ركن من أركان العالم. لماذا؟ لأن سعادتك الشخصية في الميزان؛ ولأن مستقبل شركتك في الميزان. ولأنه ينبغي على كل قسم من أقسام شركتك أن يعزز أداءه. التعاون، والحلول المبتكرة للمشكلات، ومناقشة الاختلافات بمنزلة بطاقة ذهبية رابعة.

كل إنسان يرغب في الحديث عن تكوين فرق عمل ذات أداء رفيع، ومتميز، وعن جعل التميز متأصلاً في صلب العمل المؤسسي، وعن رفع سوية الذكاء العاطفي. على أي حال، كل ذلك يتطلب القدرة على التعامل مع الاختلافات، والصراعات. ينبغي عليك أن تتمتع بالقدرة على التفاوض مع من يبدو أنه لا يشبهك في شيء. عليك أن تكون قادراً على جسّر الهوة بين الخلافات. تلكم هي مهمة كتاب: كفوا عن مضايقتي.

إنهم موجودون في كل مكان:

أدون - بصورة منتظمة - عناوين، وحلقات بحث، واستشارات ذات صلة بهذا الموضوع. عقب كل برنامج، يعتلي أناس منصة ما ليؤكدوا على نحو ثابت لا يتغير: أن مؤسساتنا تعج بأناس يصعب التعامل معهم. أصغي إلى سرد مطول لقصص تثير الرعب، يكون فيها الراوي ضحية لشخص مشاكس يصعب التعامل معه. المحير في الأمر أنك لن تعثر على شخص واحد يعترف بأنه هو شخص مشاكس. ما هو سبب ذلك؟ سبب ذلك يكمن في أن الناس يجدون دوماً تقريباً طريقة تمكنهم من إبعاد المسؤولية عن أنفسهم، كي يجعلوك تصدق أن زملاءهم المشاكسين في العمل قد

أخطؤوا بحقهم. هم يعتقدون أنه بمجرد تحسن سلوك هؤلاء الناس المشاكسين، ستكون حياتهم العملية أفضل حالاً. هذا صحيح. ومن السيئ جداً أن لا يكون السلوك حسناً بصورة دائمة.

تول زمام الضبط، والتحكم:

ليس من المهم أن يأخذ المزعجون على عاتقهم زمام المبادرة كي يحسنوا سلوكهم؛ لأنك تستطيع أن تغير أسلوب التفاعل مع الناس المشاكسين. سواء أكننا نتحدث عن مستمر، أو عن منتحب، فإن قدرك غير خاضع لنزوات زملائك. في الحقيقة، الوضع هو خلاف ذلك تماماً. إن الحقيقة التي قلما تدرك هي أنك تستطيع أن تغير الدينامية الكاملة القائمة بينك، وبين الناس المشاكسين، الذين يزعجونك بصورة روتينية. لست أتحدث عن أمر بعيد المنال، ولا عن دواء يشفي كل داء. كل ما هو مطلوب منك، ببساطة، هو أن تضيف بعض الأدوات العادية على أن تكون فاعلة، ومؤثرة إلى أدواتك المتعلقة بعلاقاتك مع الآخرين. تسهياً لمهمتك هذه أدرجت في نهاية كل فصل قائمة دونت فيها أسماء الأدوات اللازمة، التي هي في متناول يدك.

في كل ميدان من ميادين العمل يوجد أناس يصعب التعامل معهم؛ والناس الذين تعمل معهم ليسوا استثناءً من القاعدة. حتى أنت قد تكون شخصاً يصعب التعامل معه حيث تعمل. مهما يكن من أمر، سواء أكنت شخصاً مشاكساً، أم قديساً، بإمكانك تحويل ميدان عملك إلى مكان تستمتع بوجودك فيه. إن كنت تقول في نفسك وأنت تقرأ هذه السطور: «إنها لا تعلم كم الأوضاع سيئة حيث أعمل»، فاسمح لي أن أختلف معك. لقد زرت آلاف المكاتب، وخطوط تجميع الإنتاج، وأقسام مراقبة الجودة، وحضرت

اجتماعات فريق عمل تنفيذي، وتجمعات عمالية في دار البلدية، ودخلت إلى قاعات يسود فيها الهرج والمرج، ويبيع الناس فيها بضائع عبر الهاتف، وزرت مكاتب بعض المؤسسات الخلفية، حيث لا توجد علاقة بين العاملين فيها وبين الزبائن، إضافة إلى مراكز عمليات الخدمة الأمامية ذات الصلة المباشرة مع الزبائن، ومكاتب الإدارة، ومراكز تقديم الخدمات عبر الهاتف، وغرف الاستراحة، ومناطق المساندة، كما حضرت اجتماعات مجلس إدارة. إنك لا تعرف مواطن الخلل التي اطلعت عليها. مددت يد العون لمؤسسات في مرحلة متوسطة من مراحل سعيها للاندماج؛ مرحلة فظيعة تزامنت مع تسريح للعمال بالجملة، وإفلاس مشروعات تقدر بملايين الدولارات الأمريكية. رأيت مؤسسات كثيرة استنفدت كل طاقات خبرة موظفيها ثم لفظتهم. اطلعت على كثير من الأعمال الشائنة والفاضحة، وكثيراً ما ساعدت مديراً، وموظفاً، ومديراً تنفيذياً، مروا بظروف بدت مساعدتهم مستحيلة.

لا تكن متشائماً، فالتغيير ممكن في الواقع، يحدث التغيير مع كل شخص على حدة. إن مناقشة الاختلافات، والتفاوض بشأنها أمران يتطلبان مهارة يفترق إليها معظم الناس، ولا يعرفون كيف يكتسبونها. هذا الكتاب يأخذ بيدك، ويذهب بك إلى حيث تستطيع اكتساب تلك المهارة. أنا أدرس هذه التكتيكات، والأساليب منذ أكثر من عشرين عاماً. إنها تجدي نفعاً. وسوف تحقق نتائج. ليس في الأمر تحايل، أو تلاعب، إنها مسألة امتلاك حس عام، وقدرة إصدار أحكام صائبة على الأمور. هي قضية تتعلق بالإستراتيجيات، وسلوك مكتسب. إن كنت ما تزال تقرأ هذا الكتاب، فهذا يعني أنك استعرضت قدرتك على التعلم. عليك أن تسترخي وتطمئن، لأن مسعاك سيتكفل بالنجاح.

ماذا ستتعلم من هذا الكتاب

- إن هذا الكتاب هو دليلك للنجاح في تحقيق أهدافك. لقد جاء في مقال لجوليت ب. تشور في مجلة الأمريكي المجتهد (The Overworked American) تحت عنوان: انحدار الترف غير المتوقع، معظمنا نقضي أوقاتاً في العمل أكثر من تلك التي نقضيها مع أسرنا. نقضي نحو 25% من ذلك الوقت بالتفاوض مع الآخرين. بالرغم من هذا الرقم الإحصائي، فإننا نكرس وقتاً قليلاً جداً في تعلم طريقة تسوية نزاعاتنا بمهارة. هذا الكتاب العملي سوف يساعدك:
- لكي تفهم لماذا يكون كثير جداً من الناس في مواقع العمل سيئتي الطبع، ونكدي المزاج.
 - لكي تستخدم المكابح في يوم سيئ.
 - لكي تتعلم كيف تخوض غمار مناقشات صعبة، وناجحة مع أناس مشاكسين.
 - حتى تدبر أمرك مع مديرين أغبياء، وزملاء قساة وأفظاظ، وزبائن غريبى الأطوار، وسيئتي الطباع.
 - لكي تدرك أهمية حصولك على وقت مستقطع، وفوائد هذا الأمر.
 - لكي تتمكن من التعايش مع أي مكان عمل، وتحقيق النجاح فيه.

عواقب عدم التغلب على الصعاب:

ثمة سيناريو يعود لأحد زبائني، على سبيل المثال، يتعلق برجل اسمه مايكل تكرر. كان مايكل يعمل في شركة تقنيات حققت قفزة مفاجئة على صعيد العمل، وكان يبلي بلاءً حسناً. اختير للمشاركة في برنامج يهدف

إلى تطوير إدارة الشركة. لقد عادت عليه هذه الفرصة بفوائد جمة: ترقية ممتازة، وراتب كبير، وحقوق بيع وشراء أسهم الشركة، وكثير من العلاوات خلاف الراتب. كل ذلك بعد أن أنهى مهامه التدريبية بنجاح.

كان مايكل شخصاً متروياً، وعميق التفكير، يفكر ملياً بكل الأمور قبل أن يجيب عن الأسئلة التي تطرح عليه. يحب التخطيط، ويقب الخيارات قبل الإقدام على اتخاذ إجراء، أو تنفيذ عمل. وقد دأب على اجتناب الصراع ما أمكن له أن يفعل، وعلى الهروب من النزاع والشجار بالسرعة التي يطير فيها الطائر الجوّاب. وإن حدث شجار ما كان يعتمد الابتعاد إلى أن تهدأ العاصفة، ويصفو الجو. لقد كان رجلاً فاضلاً.

مشكلة مايكل تكمن في أن أسلوب عمله لم يرق ل غرس أوبرمان، مديرة المكتب. كان معروفاً عن غرس أن أساليبها ليست تقليدية، بيد أنها منتجة. في الحقيقة، كانت غرس تلقب بـ (Go)، وهي تعني: «هيا» بسبب حيويتها، وفعاليتها. كانت تطلب من مايكل بالبحاح أن يكف عن هدر الوقت، وأن يتكلم عن المهم من الأمور فقط. لقد دأبت على مضايقته باستمرار، كلما شعرت أنه يتلأ بالتخاذ قراراته. توبخه دون تردد، ومن غير أن تتلعثم.

كانت غرس تستمتع بمناكفاتهما مع مايكل، التي غالباً ما كانت تنتهي بانتصارها عليه، وذلك يعود لضاوتها، ولاستخدامها أسلوباً قوياً في الكلام؛ أسلوباً تقليدياً يتصف بالعنف، والتبجح. أما أسلوب مايكل المحترس والهادئ فما انفك يثير غضبها الشديد. واظب مايكل وغرس على التذمر، كان كل منهما يشكي من الآخر، ويخبر زملاءه في العمل، وشريك حياته، ومعالجيه. وكل منهما يقول: إن الآخر هو شخص مشاكس يصعب التعامل معه. بعد

ثمانية عشر شهراً من احتدام المشكلات بينهما حيناً، وهدوئها حيناً آخر خسر كلاهما عمله في الشركة. عجزهما عن حل خلافاتهما كلفهما خسارتها لعملهما، الذي كان يلبي طموحاتهما، وجعل الشركة تخسر موظفين عظيمين. هذا يحدث كل أسبوع في شركات مثل شركتك في طول البلاد وعرضها. ومؤسسات صغيرة، وشركات متعددة الجنسيات، ومؤسسات غير ربحية، ومؤسسات تملكها عائلات تجد فيها جميعاً موظفين يعانون من عجزهم عن حل خلافاتهم بواسطة الحوار، والتفاوض.

التعامل مع الخلافات:

القوى العاملة -اليوم- هي من الكثرة، والتنوع. بحيث لم يسبق لهما مثل في التاريخ. المؤسسات هي مراكز تجمع لأناس تتنوع خلفياتهم تنوعاً واسعاً. إنها لم تعد معقلاً لذكور فوقازيين يشتركون في النظرة ذاتها إلى العالم. بعض من مكونات بيئة العمل الانتقائية في مجتمعنا تتكون من: أناس ولدوا إبان الحرب العالمية الثانية، ونساء، ومعمرين، وأمريكيين من أصل إفريقي، ولاتيني، وآسيويين، وشاذين، وشاذات جنسياً، ومن من يعيشون مع أحد الأبوين دون الآخر، ومن أسر ثنائية الدخل. هذا التنوع، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل العمر، والثقافة، والجنس (من حيث الذكورة والأنوثة)، والمكانة والقيم، والخلفية الاجتماعية الاقتصادية، والمعتقدات السياسية، أو الدينية يقف حجر عثرة في وجه إقامة علاقات عمل منتجة. هذه الاختلافات كثيراً ما تؤدي بالناس إلى وصف آخرين بأنهم مشاكسون، وبأن التعامل معهم صعب. لم يعد تعلم كيفية العمل مع زملاء عمل مختلفين خياراً، بل أضحت ضرورة ملحّة. لم يعد بوسعك أن تحظى بفريق عمل فاعل، دون أن

تعرف كيف تتعامل على نحو فاعل، ومؤثر مع طيف واسع، ومتنوع من الناس. معرفة التعامل معهم ضرورة أساسية لا تقل إلحاحاً عن ضرورة التعلم المؤهل لاستخدام الحاسوب. إن ذلك التنوع نعمة، لأنه يفسح في المجال أمام إدارتك، وفريق عملك، أو شركتك، كي تنظر إلى تحديات العمل من مناهج مختلفة، وكثيرة؛ الأمر الذي يوفر حلولاً جديدة. تبعاً لمكتب إحصاء العمل، نسبة البطالة لامست 4% لأكثر من سنتين حتى الآن، ولا مؤشر في الأفق على تغيير محتمل في هذه النسبة. حتى مع تسريحات العمال التي حصلت مؤخراً. لا يوجد ما يكفي من العمال المؤهلين لسد حاجة السوق، وملء الشواغر. في الواقع، إن المنظمات التي عانت من تسريحات العمال الأخيرة، واندماج بعض المؤسسات، وشراء بعضها الآخر بغرض ضمها لمؤسسات قائمة أو انتقالات أخرى تواجه الآن مزيداً من الصراع الناشئ عن الضغط المتولد من التغيير، والشك.

قيمة المقاربة الاستباقية:

اعتدت على أن يتم استدعائي كلما خسرت شركة من الشركات أحد العاملين فيها نتيجة لصراع احتدم بينه وبين آخرين. وكنت أخفُّ لتقديم يد المساعدة، وتسوية المسألة، وترتيب الأوضاع من جديد. ثمة نقلة واسعة تجري في الأوقات الراهنة، غالباً ما أدعى قبل وقوع ضرر لا يمكن إصلاحه. فالآن يتم الاتصال بي بصورة استباقية. الأخبار الطيبة تتلخص في أنه يتعين عليك الاعتماد على مد يدك كي تتعلم هذه المهارات، كما لا ينبغي عليك أن تدفع من جيبك لقاء تعلمها. فبين يديك الآن كتاب «كفّوا عن مضايقتي».

هذا الكتاب لا يشبه أياً من الكتب المقدّسة -حالياً- على الرفوف. بالتأكيد، يوجد كتب تتعامل مع الصراعات الناجمة عن العلاقات، لكن لا يوجد كتاب يعالج المشكلات الناجمة عن التعامل مع أناس مشاكسين في مواقع العمل. هذا هو الكتاب الوحيد الذي يتعامل مع هذا النوع من المشكلات في ميادين العمل، وي طرح تصوراً يُمكن من إحداث تحول على صعيد تلك العلاقات. الأدوات المتاحة في هذا الكتاب يمكن أن تحول حياتك العملية بسرعة تفوق سرعة أي تغيير يمكن لك تحقيقه. ثمن هذا الكتاب الزهيد لن يعود عليك إلا بنفع أكيد.

هذا الكتاب ليس كتاباً أكاديمياً، بل هو دليل ميداني للناس، مهما كانت مستويات عملهم. إنه يشرح الأسباب الكامنة وراء جعل المشاكسين من الناس على ما هم عليه من صعوبة التعامل معهم، ويعالج تلك الأسباب، ويثمر في الأوساط التي تتنوع فيها القوى العاملة، ويحل المتعة محل التعاسة في ميادين العمل!

هل قرأ مايكل وغرس هذا الكتاب، لو أنهما فعلاً لكانا استقرا في مكتيبيهما، وكان أحب كل منهما عمله.

لماذا تحتاج أنت، ومؤسستك إلى هذا الكتاب؟

ثمة بحث صادر عن معهد الإدارة الأمريكية يظهر أن الكلفة التقديرية لاستبدال موظف تتراوح بين 30% من راتبه السنوي و150% منه. كما أوضح تقرير صادر عن المعهد ذاته أن كلفة الاستعاضة عن العمال المتخلفين عن العمل -في الولايات المتحدة الأمريكية- قفزت عام 2006،

إلى أعلى مستوياتها حيث بلغت 19%. كي ندرج ما ذكرناه في السياق، لنفترض أن مؤسسة خدمات مالية توظف ألف إنسان بأجر متوسط لساعة العمل الواحدة يبلغ 14 دولاراً أمريكياً. إن كانت كلفة استبدال العمال تصل إلى 10% فإن تأثير ذلك على أرباحها السنوية يتراوح بين 875.000 دولار أمريكي وبين 1.200.000 دولار أمريكي.

تقليل كلفة استبدال العمال هو مشيئة مشتركة لدى كل المؤسسات التي تطمح لتحقيق النجاح. السبب الأكبر الذي يؤدي إلى ترك العمال العمل في مؤسساتهم هو الصراع مع المديرين، ومع الزملاء. أجرى معهد غالوب مقابلات مع مليوني عامل يعملون في 700 شركة مختلفة، فوجد أن علاقات العمال بمراقبي العمل تؤثر في طول زمن بقائهم في الشركة، كما تؤثر في إنتاجيتهم. ماركوس بكينغهام، كبير مستشاري الإدارة في معهد غالوب، والمحلل الرئيس لهذه الدراسة يقول: «الناس ينضمون إلى الشركات، ويعافون المديرين».

هذه النتائج تتفق مع نتائج مسح آخر أجراه مؤخراً معهد رايت للمسح الإداري حول الضغط المتولد من ميادين العمل. أجرى المسح هذا العام. وتوصل إلى أن ثلثي العمال يعانون إرهاقاً عصبياً، وأن مصدر الإرهاق هو زملاء العمل؛ الأمر الذي يكاد أن يكرههم على ترك أعمالهم. من واقع خبرتي بوصفي مستشارة عمل ميداني أقول: إن أكبر عامل يدفع العمال إلى ترك أعمالهم -من وجهات نظرهم- هو ضعف الرابطة بينهم وبين مديريهم، أو بينهم وبين محيطهم في ميدان العمل. الناس الطيبون لا يريدون -ببساطة- أن يستمروا بالعمل مع أناس حمقى، أو في ظروف منفرة كل يوم.

في مقابلات أجرتها فورتشن مع 500 من كبار المديرين التنفيذيين، أفادوا بأنهم يقضون وقتاً طويلاً في صراع دائم مع موظفين مشاكسين، ممن يسببون صراعات في ميادين العمل تؤدي إلى تدني الإنتاجية، ولا تقضي إلى شيء. في الحقيقة، 20% من أوقاتهم مكرسة لنشاطات متعلقة بالصراع. أي أن 20% من مرتباتهم تهدر في عمليات تسوية صراعات غير منتجة. ماذا سيحل بعائد الاستثمارات في مؤسسة تعاني من الصراعات؟ عندما تضيف تكاليف الصراع مع المشاكسين إلى التكاليف الأخرى، فمن الواضح أنه من المرجح أن تتوقف المؤسسات عن العمل، وتغلق أبوابها. لدينا التكاليف المباشرة، والتكاليف الإنتاجية، والعاطفية التي تحمل الناس على استخدام طاقاتهم في اتجاه خاطئ مما يعود عليهم بالأذى، والضرر.

إن كتاب «كفوا عن مضايقتي» معد لكي يستخدم من قبل الموظفين، والمشرفين على العمال، والمديرين، وكبار المديرين التنفيذيين. هذا الكتاب يمكنهم من اكتساب الفهم والوضعية، والمهارات التي يحتاجون إليها لتقليل الهدر، والخسارة الناتجين عن سوء التفاهم الذي يحدث في ميادين العمل، كما يمكنهم من تكوين فرق عمل متميزة، واستثنائية، ومن تحسين الإنتاجية. هذا الكتاب حافل بالأمثلة العملية، وملئ بالوسائل المجربة التي أثبتت فاعليتها، ويضع بين أيديكم بعض أفضل الممارسات المناسبة لميادين العمل الإنتاجية.

قوة الكتاب تكمن في أنه ينير درباً عبر الخلافات مع الناس المشاكسين. إنه يعلمك كيف تحسن مهاراتك، وكيف تصبح أكثر نجاحاً، بغض النظر عن كيفية تصرفات الآخرين، أو عن أساليبهم في التعامل. سوف تصير

مسهماً فردياً أفضل، أو قائداً أفضل، ومفاوضاً أكثر مهارة، وقادراً على إبداع حلول في محيط العمل الخاضع إلى عمليات تغيير مستمرة.

بفضل خبرتي في ميادين عمل متنوعة، أستطيع التواصل مع أنواع مختلفة من الناس، من سائقي السيارات الشاحنة إلى خبراء التكنولوجيا. عملت بوصفي محامية مع الكونغرس في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع الحكومة الفيدرالية، ومع مؤسسات حقوقية بوصفي زميلة مشاركة، وفي تنظيم العقود بصورة قانونية، وشاركت غيري في العمل. ترعرعت وأنا أعمل في تربية المواشي عندما كنت أدرس الحقوق في الكلية، والمدرسة كان علي أن أعمل كي أنفق على نفسي، فعملت في التدريب على السباحة، وفي تنظيف الحمامات، وفي خدمة زبائن المطاعم، وفي غسيل الصحون. عملت أيضاً استشارية في مبنى مكرس لسكنى الطلاب، وسكرتيرة. صدقوني: كل تلك الأمكنة التي عملت فيها تعج بالناس المشاكسين على تنوعها، وتشعبها. لذلك تراكمت لدي خبرة طويلة عبر أكثر من ثلاثين عاماً من العمل، وقد أفدت منها كثيراً في إعداد مادة هذا الكتاب. إن حاولت العمل بمقتضى إرشادات هذا الكتاب فأنا أضمن لك أيام عمل مستقبلية أفضل.

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي	
منزعج	قوي
البحث عن مكان لا يوجد فيه مشاكسون	تقبل فكرة أن الناس المشاكسين موجودون في كل ميادين الحياة
التفكير في أن العمل مع المشاكسين هو علم صواريخ	الإدراك بأن التعامل مع الناس مهارة يمكن اكتسابها، وليس مسألة حظ أو قدر.
الافتراض بأن تعلم كيفية العمل مع الناس ليس أمراً مهماً	التركيز على المكاسب التي تجنيها أنت، ومؤسستك من جزء اكتسابك هذه المهارات.