

5

هل يفعلون ما يفعلون بغية إزعاجك فقط؟

كيف تفهم تركيبة التكوين الجوهرى للناس؟

جري ماك غرودر يكاد أن يفقد صوابه. يستخدم في عمله شاباً يافعاً في العقد الثالث من العمر يحضرون إلى العمل وقد وضع كل منهم سماعتين دقيقتين على أذنيه تضخ فيهما موسيقا، أو مناقشات تجري عبر الهاتف الخليوي. يأتون إلى المكتب بقمصان لا ياقات لها، وقد انتعلوا أحذية تنس. ينهضون من فراش نومهم - في معظم الأحيان - فيرتدي كل منهم بنطال جينز، وينسى أن يسرح شعره! ينظر جري إليهم فيتلهف حسرة، ويندب لحالهم.

عندما يحاول أن يصفحهم، يبدو غير واثق مما تقتضيه العادة في هذا الموقف البسيط. على أي حال، يمطرونه بوابل من الرسائل التي تتم على اضطراب، واهتياج عبر البريد الإلكتروني، ومن الرسائل الفورية - حتى عندما يكون عملهم في حجيرات لا تبعد عن مكتبه مسافة عشرين قدماً! يقول جري وهو يستشيط غضباً: «لماذا لا يكلفون أنفسهم عناء مسير خطوات معدودة كي يأتوا لمحدثتي؟ ألا يعرفون كيف يديرون نقاشاً احترافياً؟»

عندما يذكر اسم برنامج التلفازي المفضل، ينظرون إليه بانشدها، وذهول. لم يغضبه العمل طوال حياته بقدر ما يفعل الآن. في إحدى الأمسيات، بينما كان يتناول طعام العشاء مع زوجته، أفضى إليها ببلواه، وبدخيلة نفسه قائلاً: «يكاد أن يكون في الأمر لغز، ولا أكاد أفهمه».

ليس التنوع حياً من النظرة الأولى.

أرى -من واقع خبرتي، وتجربتي- أنه في حين يعد كل موقف فريداً في نوعه، فإنه يوجد سببان مغفلان يجعلان من الصعب التعامل مع الناس في ميادين العمل -كما يمكن أن يبدو لك- إلى حد لا يطاق:

- قضايا تنوع غير معترف بها، ولا تلقى لها حلوياً.
- قضايا صحة عقلية (لا تتلقى، غالباً، المعالجة اللازمة) وغير معترف بها.

دعونا نبحث في التنوع أولاً.

عندما يدفع بك أحد الذين تعمل معهم إلى حافة الجنون، من المفيد أن تأخذ بالحسبان وجود اختلافات أثنوية (عرقية)، أو ثقافية، أو اختلافات متعلقة باختلاف الأجيال يمكن أن تسهم في توليد مناوشات، وتصادمات. فكّر ملياً في هذه الإحصاءات:

- في عام 2010، سوف يكون 70% تقريباً من الملتحقين الجدد بالقوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من النساء، والمولونين. في عام 2020، سوف يكون أكثر من 50% من العمال ممن تعدوا سن الخمسين.

▪ في عام 2003، كان 53.7% من كل الأمهات المصحوبات بأطفال منخرطات في صفوف القوى العاملة، في حين كانت نسبتهم عام 1976 31%.

▪ تبعاً لتقديرات مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة الأمريكية، في غضون أقل من خمسين عاماً من الآن، سوف تكون الهجرة سبباً في ازدياد عدد سكان الولايات المتحدة الأمريكية من 288 مليون نسمة -حالياً- إلى أكثر من 400 مليون نسمة.

ولنأخذ بالحسبان الحركة الانفجارية التي تنطلق من الولايات المتحدة الأمريكية، وتستهدف توظيف العمال من الهند، والصين. في نيسان (أبريل) من عام 2006 -على سبيل المثال- أعلن غوغل عن اسم تجاري باللغة الصينية لمحرك البحث الخاص به: دجي يو دجي إي، أو «أغنية الحصاد». لقد وجد غوغل أن كثيراً من المستخدمين الجدد الذين تعودوا تتبع تعليمات واضحة، وجدوا صعوبة في التعامل مع أسلوب الإدارة الغربي، الذي يشيع فيه أسلوب مجابهة العمل، أو رئيس العمال، وأخذ زمام المبادرة دونما فرض لاتجاه يتعين على العمال اتّباعه.

من أجل المساعدة على تلاقي الشرق والغرب، يحاول غوغل اختبار تدريبات جديدة خاصة بعمل الفرق والمجموعات، ومركزة إلى شبكة المعلومات، يتم ذلك، أحياناً، حتى قبل أن يلتحق المستخدمون الجدد بأعمالهم. توظف الشركة أيضاً معلمين خاصين. إنها توظف خبراء يتكلمون لغة المندرين الصينية متمرسين في أساليب البحث الغربية، والتطوير وذلك بغية إسداء النصح للموظفين الجدد، ومساعدتهم على الانتقال إلى حياة عمل جديدة مختلفة عن أي شيء عرفوه طوال حياتهم.

الجيل الأول، والجيل الثاني، وجيل الـ ماي سبيس «My Space»:

الجيل الأول هو الجيل المولود في زمن التكاثر الزائد المألوف. أبناء هذا الجيل ولدوا بين عامي 1965-1976، أو في زمن قريب من هذين العامين وذلك تبعاً للبحث الذي تتبعه. تعرف وسائل الإعلام أبناء هذا الجيل بأنهم يختلفون اختلافاً واسعاً عن أبناء الجيل الكادح، والمجد. سواء أكانوا يستحقونها أم لا، فقد لصقت بهم تهمة الإهمال، والتواني، والتهرب من أداء الواجب، وهم أكثر استمتاعاً في قضاء وقت شخصي من أن يقطعوا ميلاً إضافياً يؤهلهم للحصول على ترقية. إنهم يقدرون الاسترخاء، والانعتاق من الرسم (الرسميات)، واستقلاليتهم، والتقانة. لقد كانوا الأطفال الأصليين الأوائل الذين يمكث كل منهم في بيته وحيداً عقب عودته من المدرسة، لكون والديه يعملان خارج المنزل، كما كانوا أول مجموعة تختبر محطة الموسيقى التلفازية.

إن أي جيل هو أكثر من مجرد جدول سكاني، ولا يعد أبناء الجيل الأول استثناءً من هذه القاعدة. إنه أكثر الأجيال تنوعاً في التاريخ. تبعاً لمكتب إحصاء الولايات المتحدة الأمريكية، فإن ما يقارب ثلث أبناء ذلك الجيل هم من الملونين، أو من أصول إسبانية، وبرتغالية، ومن أمريكا اللاتينية. معظمهم نشؤوا، وترعرعوا عقب انطلاق حركة الحقوق المدنية، لذلك فهم يميلون لأن يكونوا أكثر تسامحاً مع الاختلافات القائمة بين البشر.

الجيل الذي جاء عقب الجيل الأول هو جيل طائش، ومتهور، وهو يلتحق حالياً بالقوى العاملة. أي إنسان ولد عام 1977، أو بعد هذا التاريخ يعد واحداً من أبناء الجيل الثاني. بعض الديموغرافيين يقولون إن أبناء

هذا الجيل يقتصرون على من ولدوا بين عامي 1977-1989، بينما يقول ديمغرافيون آخرون إنهم المولودون بين عام 1977-2002.

لقد أطلقت النيوز ويك على أبناء هذا الجيل الذين يجرون في إثر الجيل الثاني لقب جيل الـ ماي سببس «My Space» اعتماداً على تسمية موقع الشبكة الاجتماعية الإلكترونية العام. مثلهم مثل أقرانهم من أبناء الجيلين الأول، والثاني؛ هم قادرون على تنفيذ مجموعة متنوعة من الأعمال، ومتفوقون في ذلك. إنهم خبراء ماهرون في الانتقال من الهاتف إلى الفيديو إلى الحاسوب، والرسائل الفورية، وأحياناً تجدهم قادرين على فعل كل هذه الأمور في آن معاً. إن المجموعات التي تنتمي إلى هذا الجيل ترغب في مساءلة الوضع الراهن. أبناء هذا الجيل يزعجون آباءهم، وأرباب العمل. إنهم يتقنون ثقة كبيرة في تفكيرهم، وفي شعورهم. إن أرباب العمل الذين لا يتقبلون ممارسات أبناء هذا الجيل عن طيب نفس، وبسرعة سيجدون أنفسهم مشدوهين، ومربكين في أحسن الأحوال، أو في مواجهة عصيان عدائي سلبي بكل ما في الكلمة من معنى في أسوأ الأحوال.

كيف ينبغي عليك أن تتعامل مع أبناء هذا الجيل (خاصة عندما تكون راغباً في شئ أحدهم بأسلاك السماعتين اللتين يضعهما في أذنيه - التواصل هو مفتاح التعامل معهم. لكن تذكر أن الأجيال تتواصل على نحو مختلف. بوصفك زميلاً، أو مديراً لواحد من أبناء هذا الجيل، ينبغي عليك أن تفهم، وأن تعمل ضمن ذلك الإطار إن كنت تريد أن تحقق نتائج.

الحديث مع العدو:

يفيد الخبراء بأنه يوجد في عدد واحد من صحيفة نيويورك تايمز من المعلومات أكثر مما عرفه إنسان مولود في القرن الثامن عشر في حياته كلها. بدلاً من البحث في رفوف الكتب بحثاً بيعث على الملل، يستطيع الطلاب أن يجدوا عبر محرك غوغل ما يحتاجونه بصورة فورية. يستطيعون الحصول على كم هائل من المعلومات على نحو لم يسبق له مثيل. لكنهم يفتقرون في أكثر الأحوال إلى الوقت أو إلى الحكمة كي يفيدوا من بحر المعلومات الهائل.

لنأخذ بالحسبان أيضاً الإطار المرجعي للجيل الأصغر سناً، والأحدث عهداً، وهو قائمة بيلويت مايندست كوليج التي أطلقها كل من الأستاذ الجامعي توم ماك برايد؛ أستاذ العلوم الإنسانية، ومدير الشؤون العامة رونانيف. تلك القائمة هي الرؤية عن كيفية نظرة طبقة الفتيان من جيل الشباب الحالي إلى العام. تفحص هذه الأمثلة المقتطفة من القائمة بعناية:

- «إنهم (الفتيان من جيل الشباب) يعرفون رئيسين فقط».
- «لا وجود لكيان يسمى الاتحاد السوفييتي إطلاقاً، وهو اسم يثير الرعب شأنه في ذلك شأن اتحاد الطلبة».
- «نسخ الكربون هي أشياء غريبة توجد بين مقتنيات الأجداد والجندات الكلاسيكية البسيطة».
- أفلام سينما الواقع كانت دوماً تعرض عبر شاشات التلفزة».

وبالطبع، هم أبطال الرسائل النصية، والرسائل الفورية. السؤال الرئيس الذي يدور بين الزملاء هو: متى تستخدم وسائل الاتصال هذه،

ومتى لا تستخدمها. وجه السؤال إلى أبناء أجيال مختلفة، وسوف تحصل على إجابات مختلفة.

الذين تخرجوا في الكليات الجامعية مؤخراً - أولئك الذين ولدوا في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين - أحضروا معهم مجموعة من الأدوات التكنولوجية التي تشكل أجهزة الفاكس، والبريد الصوتي، والبرمجيات التي تبدو طريفة، وجذابة. لقد ترعرعوا، وكبروا مع المساحات الإلكترونية، والرسائل النصية، والبحث عبر محرك غوغل، وسيشيبيون على ما شبوا عليه، فلن يغيروا أنماط حياتهم عندما ينخرطون في الحياة العملية.

في الحقيقة، لا ينبغي عليهم تغيير أنماط حياتهم. فالمهارات التي يمتلكونها تعينهم في تنفيذ مهام متعددة في آن معاً، وفي التفوق على صعيد الإنتاجية. لكنهم، إلى ذلك، يعدون كوابيس بالنسبة لرؤسائهم في العمل الذين تجاوزت أعمارهم خمسة وثلاثين عاماً الذين يعتقدون أنه وإن كانت التقنية وسيلة مفيدة، ومهمة، إلا أنها ليست بديلاً عن التفاعل الشخصي بوصفه وسيلة أساسية للقيام بتنفيذ المهام، والأعمال. إن رؤساء العمل الحاليين الذين هم على شاكله جري ماك غرودر لا يستطيعون أن يفهموا سبب عزوف موظفيهم من جيل الشباب عن الدخول إلى مكاتبهم، والتواصل معهم بالرغم من عقولهم النيرة، وفطنتهم، وذكائهم التقني. موظفو الجيل الثاني غالباً ما يستخدمون الرسائل الفورية بدلاً من التحدث مع الآخرين - بصورة مباشرة - كثيراً ما يرسلون رسائل دونما تفكير. ما لا يراه أبناء الجيل الثاني، وما لا ينتبهون إليه هو معنى التعبير

بالإيماء، وقيمته، ومعنى المهارات غير اللفظية وقيمتها؛ تلك التي لا تستطيع الرسائل النصية أن تعبر عنها.

كثير من المنظمات وجدت أنها بحاجة إلى التأكيد على مهارات استخدام الهاتف، والمهارات التي تتطلبها المقابلات التي تجري وجهاً لوجه وهي ما يفتقر إليه الطلاب الذين تخرجوا في الكليات الجامعية؛ الذين يستمتعون باستخدام الرسائل الفورية. ثمة أخبار طيبة تقول: إن معظم الموظفين الجدد من جيل الشباب أذكاء، وبارعون، وموهوبون، ومنفتحون على التعلم. في حين أنهم يختلفون عن الذين سبقوهم إلى ميادين العمل بافتقارهم إلى مهارات التواصل، والتفاعل مع الآخرين؛ الأمر الذي يتطلب تدريباً. على أي حال، قد تجد أن بعضهم لا يطبقون المكوث في قاعات الصفوف التدريسية لمدة ثماني ساعات. ينبغي عليك أن تتحدث بسرعة كي تضمن استمرارهم بالانتباه إلى ما تقول.

من الممكن أن يكون العمال الأقدم عهداً هم من يتعين عليهم أن يكتفوا أنفسهم مع المستجدات من أجل سرعة الإنجاز، والفاعلية. بالرغم من كل شيء، الموظفون الشباب الذين يستوعبون التقنية استيعاباً جيداً هم الموظفون في الشركة لكنهم سيصبحون رؤساءها، ومديري أقسامها في المستقبل. في حين أن الاتصالات التي تتزايد سرعتها إنما وجدت لتبقى، وفي حين أن مهارات الاتصال، والتواصل المباشرة التي تُجرى وجهاً لوجه ما تزال راسخة، ومستمرة منذ عهد طويل. إذن يجب أن يكون الحل نوعاً من التسوية السعيدة بين الأسلوبين؛ لأن المرء لا يستطيع أن يقوم بعمل، أو يدير تجارة ما لم يتمكن من إقامة علاقات عامة مع الناس.

العمل خارج الضجوة القائمة بين الأجيال:

مع وجود كل هذه الاختلافات، هل من غرابة في أن يكون بإمكان الأجيال أن يزعج أحدها الآخر؟ ما هو الحل؟ الحل المثالي هو في أن تحاول الأجيال التعلم بعضها من بعض. حاول أن تؤلف بين العمال الجدد والعمال القدامى. قد يتمكن العمال الجدد من مساعدة العمال القدامى بالتكنولوجيا؛ والعمال القدامى يمكن أن يعلموا العمال الجدد آداب المعاشرة، والسلوك، والمهنة. شركة مستحضرات صيدلانية -من زبائني- حاولت أن تفعل ذلك تماماً. استعداداً للاندماج في شركة أخرى، وجدت الشركة العلماء الشباب العاملين لديها في مجال البحث، والتطوير في حالة احتياج، لأنه لم يسبق لهم أن عملوا، مطلقاً، سوى عملهم في مؤسسة حديثة العهد في انطلاقتها. لقد تم الاستحواذ على شركتهم من قبل شركة صناعة أدوية عملاقة. الحل: هو التأليف بينهم وبين العمال القدامى عبر مزيد من عمليات الدمج. المدهش في تجربة شركة المستحضرات الصيدلانية أن قدامى العاملين أصبحوا أكثر إدراكاً على الصعيد التكنولوجي، وتعلموا بعض أساليب البحث الجديدة، وتقنياته فضلاً عن حصولهم على بعض المال لقاء تحميل الأغاني القديمة على بعض البرامج.

السلوك الأحمق هو سلوك يوجب إقامة دعوى قضائية:

في حين أن الاتصالات على مدار الساعة يمكن أن تكون نعمة عظيمة على صعيد الإنتاجية، من الممكن أن توفر أجواء ملائمة لاتصالات غير لائقة، ولما ينتج عن ذلك من صراع. «الأمر الأكثر أهمية، سواء أكان الموضوع يتعلق برسالة عبر البريد الإلكتروني، أم برسالة فورية، هو أن

التقنية تمنحك الفرصة لكي تتصل قبل أن تفكر»، بحسب ما تقوله ريتا كرك أستاذة الاتصالات في جامعة سوذن مثوديست. لناخذ في الحسبان القضية الشديدة لعضو الكونغرس الأمريكي السابق عن ولاية فلوريدا مارك فوللي، الذي أصبح نموذجاً للمحاكمة العقلية السيئة عندما أدت اتصالاته الجنسية النصية الصريحة إلى استقالته المفاجئة.

كما هو موضح بإيجاز في الفصل الثالث من هذا الكتاب، فإن السلوك يتجاوز الحدود المسموح بها عندما يكون منطوياً على تهديد، أو سلوك جنسي أو عنصري أو مرتكزاً على إحدى الخصائص المحمية. لسبب ما، على كل حال، ما زال الناس مستمرين في الاعتقاد بأن للبريد الإلكتروني في العمل خصوصيته، وسريته؛ بيد أن الأمر ليس كذلك. الشركة تمتلك نظام البريد الخاص بها، ولها الحق في الاطلاع عليه في أي وقت تشاء. بالنظر إلى سلوكك الخاص بك، ينبغي عليك أن تفترض أن مديرك في العمل، أو قاضياً من القضاة يقرأ بريدك الإلكتروني. تذكر أن حرف الـ e في كلمة e-mail يرمز إلى كلمة evidence وهي تعني الدليل، أو البينة.

إذا كان شخص ما يرسل إليك رسائل عبر البريد الإلكتروني، أو رسائل فورية، أو رسائل نصية، يتعين عليك أن تطلب من ذاك الشخص أن يقلع عن فعل ذلك، وذلك عبر استخدامك إحدى التقنيات الموصوفة في الفصل القادم من هذا الكتاب، أو ينبغي عليك أن تشتكي إلى إدارة الموارد البشرية، أو إلى مديرك باستخدام إحدى الوسائل المبينة في الفصل السادس عشر من هذا الكتاب، إن أخفقت المهارات المدرجة في الفصل القادم من هذا الكتاب. كقاعدة عامة، من الأفضل، دوماً أن

تحاول -أولاً- أن تتحدث إلى الشخص بصورة مباشرة قبل أن تلجأ إلى مدير، أو إلى إدارة الموارد البشرية.

قال / قالت: وضع نهاية للحرب بين الجنسين:

في كتاب مذكراتها الجديد، الخيارات القاسية، تشرح كارلي فيورينا كبيرة المديرين التنفيذيين في شركة هولت باكارد التي فصلت من العمل، وقد كانت أول امرأة تشغل منصباً رفيعاً في الشركة؛ شرحت كيف أنها تفتخر بالنجاح الذي حققته في عالم الرجل، وتفتخر به دونما أنين، أو تذمر فيما يتعلق بالجنسانية. في يوم عملها الأول في شركة هولت باكارد، أدلت بالتصريح الآتي: «ليس ثمة وجود للسقف الزجاجي». الآن؟ ليس كثيراً جداً..

«أعتقد أن الرجال -بطريقة أو بأخرى- يتفهمون حاجة الرجال الآخرين للاحترام بصورة مختلفة عن تفهمهم لحاجة النساء له»، هذا ما قالته كارلي لـ لسلي ستال عبر برنامج 60 دقيقة. وأضافت: «إن معالجة موضوع فصلها من عملها من قبل مجلس الإدارة الذي يسيطر عليه الرجال كانت عديمة الرحمة من جهة، وتتم على عدم احترام من جهة أخرى». وأردفت قائلة: «من الممكن أن يكونوا قد استمتعوا إلى أبعد مدى برؤيتي وأنا أتعرض للتخطيط علانية على مدى أسابيع، وأسابيع.

مما ورد في المذكرات التي دونتها كارلي: «في الثثرة المتبادلة عبر الإنترنت، كانت كلمة «عاهرة» تستخدم بصورة روتينية بغرض الإشارة إلى»، «وكانوا ينسبون إلي الرقة المتناهية، أو القسوة المفرطة، ويقولون:

إنني وقحة». وكتبت تقول: «شاهدت بأم عيني كيف يطرد كبار المديرين التنفيذيين الموظفين، ثم يثني عليهم من جرّاء ذلك لأنهم «حاسمون». لقد كتبت عن الأمور التي ضايقتها، وأذتها. سألتها رئيس تحرير مجلة بزنس ويك: إن كانت ملابسها التي ترتديها من صنع آرمانى، فأجابت: «إن كل الصفات التي يطلقونها علي مثل: فاتنة، وساحرة، ومرصعة بالماس، ومبهرجة لا هدف لها سوى إظهارى على أنني امرأة سطحية». وأردفت قائلة: نادراً ما يجري سبر أغوار المديرين التنفيذيين الذكور إلى هذه الدرجة.

ثمة قصص تشير إليها عبر استخدام اسمها الأول. قالت: «لقد كنت موضوعاً لتعليق مؤلم». قالوا عنها: إنها اختارت الامتناع عن إنجاب الأطفال لأنها كانت «ذات طموح واسع». (على الرغم من أن فيورينا هي أم لطفلين). أخيراً توصلت فيورينا إلى الاستنتاج الآتي: «عندما بلغت القمة أخيراً بعد كفاح لازمني طوال زمن مسيرتي على صعيد العمل كي يحكم عليّ انطلاقاً من النتائج، والإنجازات التي حققتها، إذا بالحكم عليّ يكون حكماً على طبيعتي الجنسية (أنثى)، ومظهري، والمنظور الذي أنظر عبره إلى شخصيتي. لقد طغت هذه الأمور على أي شيء آخر».

مدرسة كولومبيا للأعمال هي آخر من انخرط في حروب الـ «جنذر»، لقد تبنت برنامجاً جديداً يدرس أهمية أسلوب القيادة الحساس، والذي ينزع إلى مزيد من التقمص العاطفي على صعيد التجارة العالمية. يتعلم الطلاب عبر التحاقهم بذلك البرنامج التدريسي قراءة تعبير الوجه، ولغة الجسد، والحالة المزاجية، والنفسية. كما يتلقون تدريبات عن كيفية انعكاس شعورهم، وتفكيرهم وتأثيره في الآخرين.

«أسلوب القيادة الأقل أوتوقراطية هذا يركز على المقدرات التي تكون النساء جيدات فيها مثلهن في ذلك مثل الرجال». كما يقول موريس، أستاذ علم النفس، والإدارة الذي يشرف على إدارة برنامج المدرسة الجديد. دانييل غولمان الذي يدرس كتابه الجديد، الذكاء الاجتماعي، عبر هذا البرنامج يشير إلى ما يأتي: «في حين تعد النساء أفضل، بصورة عامة، على صعيد قراءة العواطف، فإن الرجال يميلون لأن يكونوا أفضل على صعيد التحكم بالعواطف في أثناء وقوع الأزمات. تميل النساء ليكن أكثر تكلفاً، وتعتيداً في قراءة التفاعلات الاجتماعية، بيد أنهن أكثر تبصراً، وتأملاً عندما تسلك الأمور سبيلاً خاطئاً».

في حين أن بعض الناس قد يراوغون مع هذا البسط الواسع للمسألة، قد تحتاج بوصفك عاملاً إلى تقوية مهارات الاتصال الخاصة بك، لكي تتعامل -بمهارة- مع الجنس الآخر. من جديد، ليست المسألة مسألة صح وخطأ، بل هي قضية تغيير الشخص الواحد الذي تتحكم به: أي تغيير أنفسنا. نستطيع أن نتعلم الطريقة التي تجعلنا مرنين مع أساليب الاتصال الخاصة بنا.

إحدى زبوناتى تعلمت الطريقة الصعبة؛ الأمر الذي أدى إلى استمرار احتدام الغضب، واستعاره في ميدان العمل. تعلمت على أيدي مدرب في المؤسسة القانونية القديمة، التي تعمل فيها: كيف تكون صريحة مع فريق العمل المساعد في دعم العاملين؟ حاولت أن تفعل الشيء ذاته في مؤسسة جديدة. عمدت إلى استخدام أسلوب مقتضب، وواضح، ومباشر على صعيد إعطاء التعليمات، والتوجيهات، ففشلت فشلاً ذريعاً. بالرغم من أن عبارتي مؤسسة قانونية، وثقافة ناعمة لا تجتمعان في معظم الأحيان

في جملة واحدة، فإن زبونتي لم تعترف -في الواقع- بأن ثقافة المؤسسة الجديدة أكثر رقةً، ونعموةً من ثقافة المؤسسة القديمة. نتيجة لذلك، خلص فريق العاملين المساعد إلى أن مقاربتها لا تعدو كونها هبوطاً بمستوى الذات، وسلوكاً فظاً.

مثلها مثل فيورينا، حاولت أن تضي شيئاً من النكهة على القالب النمطي: يمكن أن يكافأ الرجال على سلوكهم المباشر، وحتى المزعج، بيد أن النساء يمكن أن يعاقبن لاتباعهن الأسلوب ذاته. بدلاً من أن يطرين ويصفق لهن استحساناً ينعتن بالعاهرات. كان عليّ أن أحيط زبونتي علماً بالحقيقة المحزنة المتمثلة في أن أساليب النساء ما زالت تخضع للاختبار بصورة مختلفة. النساء اللاتي يفشلن في ميادين العمل يخلفن أثراً بعد رحيلهن: «حاولنا أن نوظف امرأة، بيد أن المحاولة منيت بالفشل». هذا المنطق ليس عادياً، وليس مشروعاً؛ بيد أنه ما زال معمولاً به.

زميلتي ريتا تحكي قصة عن زمن جيء بها فيه إلى شركة ذائعة الصيت في وادي السيليكون بواسطة كبير المديرين التنفيذيين، بغية طرد المرأة الوحيدة العاملة في فريقه التنفيذي، وهي الأرفع مكانة بين أعضاء الفريق. سألتها: «لماذا تنوي طردها؟!» أجابها: «تغلب عليها العاطفة في أثناء اجتماعات فريق العمل». قالت: «ماذا تعني بقولك: تغلب عليها العاطفة؟ هل تبكي، وتتنهد بأنفاس سريعة، فتوقع الفوضى في قاعة الاجتماع؟ رد عليها قائلاً: «لا، بل تجلس في مكانها فإذا بعض الدمع ينهمر من عينيها، بيد أني أشعر بأن ذلك يؤثر فيّ». سألتها:

«هل من شخص آخر - بين أعضاء فريق العمل- تغلبه العاطفة في أثناء الاجتماعات؟»

قال لها: لا. إلا أن مدير إدارة الموارد البشرية، وقد صادف أن كان لتلك الإدارة مديرة، وليس مديراً؛ قالت: نعم، «إنه يدعى جوشمو - وقد كانت العاطفة تغلبه».

سألت ريتا: «ماذا يفعل عندئذ؟»

قالت لها: يصرخ، ويحتج، ويطلق تعابير هستيرية، وعندما يمتلكه الغضب يقذف حذاءه عبر الغرفة.

قالت ريتا لكبير المديرين التنفيذيين: إن كنت عازماً على طرد المرأة من العمل في صفوف فريقك «كونها عاطفية»، عليك، أيضاً، أن تطرد جو «كونه عاطفياً».

بالرغم من الأرقام التاريخية للنساء الملتحقات بميادين العمل، فإن هذه الأنواع من الصور، والقوالب النمطية المتعلقة بالـ «جنـدر» ما زالت قائمة، ومستمرة. إنها تسبب وقوع معارك ضخمة.

مفتاح الحل يكمن في تجنب الصور النمطية، ونبذها، والاعتراف مع ذلك بوجود اختلافات بين الجنسين. يا لها من مفارقة مخادعة!

اعترف - إن شئت - بوجود بعض التصادمات، والمناوشات التي تتمخض عن الاختلافات في أساليب الاتصالات المرتبطة بالـ «جنـدر»، لكن لا تكون صورة نمطية عن شخص آخر بسبب جنسه، ولا تنطلق بالتعامل مع الآخر من هذه الفرضية أصلاً؛ لأن الاختلافات القائمة

على أساس الـ «الجندر». قد تفصح عن نفسها أحياناً بوصفها اختلافات ثقافية، وحضارية. قد يكون من المفيد أن تجرب الأسلوب الموضح بصورة مختصرة في الجزء الآتي من الكتاب للتواصل على نحو فاعل، ومؤثر مع شخص ينتمي إلى ثقافة أخرى.

يوجد مناقشات كثيرة أخرى تجري في ميادين العمل، هذه الأيام، بسبب تنوع العاملين فيها: مناقشات إثنية، وعنصرية، وذات منشأ جنسي، وبسبب اللغة. إن التنوع ينطوي على قواعد إبداعية كثيرة جداً. إن كنت قادراً على تعلم احترام التنوع. إن كنت قادراً على الجمع بين اللآلئ الفريدة التي يعرضها كل إنسان ينتمي إلى فريق العمل التابع لك، فلسوف يحقق فريقك ذلك مع شركتك مكاسب، وأرباحاً عظيمة.

كيف تحول دون تحول الاختلافات إلى صعوبات.

أصاب كوكو شانل عين الحقيقة، وعبر عنها في جملة واحدة: «لكي تكون إنساناً لا يمكن استبداله، عليك أن تكون مختلفاً دوماً.

إن كان بوسع الاختلافات أن تجعلنا أفضل، أو منظمة أكثر ارتقاءً، أو شركة أكثر نجاحاً وابتكاراً، إذن ينبغي علينا أن نتعلم كيفية التلاؤم مع الاختلافات، والتناغم معها، وتوظيفها جيداً. بالطبع، سيرفض الناس هذه الفكرة! أحياناً يسيء الناس فهم بعضهم بعضاً. فلنناس قيم، وأولويات عاطفية جداً؛ الأمر الذي يولد عندهم احتياجات عنيفة تلقائية عندما يتصادمون. أرحب بكم في العالم الحقيقي. تتحقق البداية عبر معرفة كيفية التعامل مع الاختلافات، وتعزيز التجارب الإيجابية الفردية إلى أقصى مدى ممكن.

أحياناً يكون الصراع المفسد الذي ينشب مع زميل عمل تعبيراً عن صراع بين ثقافات مختلفة يؤججه الجنس، أو العرق، أو اختلافات بين الأجيال. علينا أن ندرك أن مقاربات الصراع والتواصل تتنوع بتنوع الثقافات. بالرغم من أن مجموعات العمل المتنوعة تحقق نتائج أكثر إبداعاً، وتميزاً، فهي تتطلب أيضاً مهارات اتصال مصقولة، ومتطورة إضافة إلى التدريب. العمل بنجاح مع أناس يختلفون عنك اختلافاً كبيراً يتطلب مهارة.

إن كنت تحاول أن تسوي خلافاً نشب بينك وبين شخص يضايقك تسوية مبتكرة، عليك أن تدرك متى يكون الاختلاف اختلافاً ثقافياً فعلياً، إن لم تفعل سيبقى التواصل بينكما معطلاً.

على سبيل المثال، الثقافة السائدة في هذه البلاد تحبذ نموذج التحدي، والمجابهة في تسوية الصراعات. هذا ينطبق بصورة خاصة على المنظمات، والمؤسسات التي تهيمن عليها الثقافة الذكورية. نتحدث مع الآخر بطريقة مباشرة، ونطلق سهامنا نحوه بصورة مباشرة. إن هذا النموذج الذي نستخدمه مختلف عن النماذج المستخدمة في كثير من الثقافات الأخرى التي تعدُّ المجابهة أسلوباً وقحاً. الناس المنتمون إلى تلك الثقافات يحبذون تسوية خلافاتهم عبر وسطاء. يعهد عندهم بإدارة الصراع إلى طرف ثالث؛ قد يكون صديقاً محل ثقة من قبل أفراد العائلة، أو كاهناً، أو مستشاراً.

إحدى طرق استكشاف طبيعة الصراع (إن كان ذا منشأ ثقافي) تمر عبر طرح الأسئلة الآتية:

■ هل فشلت المحاولات المبتكرة في تسوية الصراع؟

- هل الصراع الحالي هو واحد من سلسلة من الصراعات؟
- هل يبدو الصراع عاطفياً، ويمتد إلى جذور أعمق من جذور المشكلة الراهنة؟
- هل الناس المتورطون في هذا الصراع ينتمون إلى ثقافات مختلفة؟
- هل ثمة اختلافات واضحة ذات علاقة بالعرق، أو الـ «جنس»، أو الثقافة، أو العمر، أو فرق العمل؟
- إن توصلت إلى أن سبب المناوشات، والتصادم هو نتيجة للتضارب بين ثقافات مختلفة، جرب المقاربات الآتية:
- حاول كسب موافقة الآخرين على رؤيتك للموضوع: اعمل مع المتورطين في الصراع كي تساعدكم على فهم الأمور الآتية:
 - يوجد صراع.
 - لدينا هدف مشترك يتمثل في إدارة هذا الصراع بأسلوب مبتكر.
 - كل الأساليب التي جربناها حتى الآن في سبيل تسوية الصراع لم تُجدِ نفعاً.
- عرف النقاط الساخنة التي كانت السبب وراء نشوب الصراع:
 - قل كلاماً من هذا القبيل: يبدو أن كلاماً يقوله أحدهم قد فجر الموقف، أو ربما كان كلاماً أقوله أنا. ما هو هذا الكلام؟
 - وضع كلامك بالعودة إلى الإشارة إلى الشخص الذي تعنيه: يبدو أن ما أغضبكم هو..

■ ابحث عن سبب ذي منشأ ثقافي:

● اطرح سؤالاً من قبيل: هل يعد هذا الأمر شأنًا مهمًا بالنسبة لكم؟

تحذير: لا تقل «بالنظر إلى خلفياتكم بوصفكم أمريكيين من أصول إفريقية، أو بالنظر إليك بوصفك امرأة. وهكذا.. هل يعد هذا الأمر شأنًا مهمًا؟» دع زميل العمل (إن هو اختار ذلك) يتكلم بدقة عن العوامل المرتبطة بخلفيته، التي تثير ردود أفعال.

لو أنك أحببتني فعلاً لكنت...

إن الاتصالات الجيدة ضرورية لدى العمل مع أناس يضايقوننا. كلما ازداد تنوع الناس الموجودين في ميدان العمل ازدادت أهمية الاتصالات الجيدة. مما نفتقده، على أي حال، هو فهم ملاحظتنا لأن كمية القوة التي نحفظ بها في أي تفاعل تؤثر في أسلوب اتصالننا. هذه النقطة حاسمة. مقدار القوة الذي تعتقد أنك تحتفظ به يؤثر في الكيفية التي تتواصل تبعاً لها.

الوثام، والألفة مقابل التخاطب عبر التقارير المكتوبة:

يخبرنا اللغويون بأننا إن كنا ندرك أننا نمتلك قوة أقل مما يمتلكه الشخص، أو تملكه المجموعة التي نتواصل معها، فسوف نخرط فيما تطلق عليه العاملة اللغوية ديورا تاين اسم «محادثات الوثام والألفة». هذا النوع من المحادثات مصمم لبناء العلاقات، وتحسين مستواها. إنه أسلوب تصالحي، ومؤدب، وودي. عندما نتحدث بأسلوب الوثام، والألفة

نقول أشياء مثل: «قد لا تكون على علم ب...» يمكننا أيضاً أن نقول أشياء من قبيل: «لست متأكداً إن كان هذا الأمر صحيحاً، لكن ربما ينبغي علينا أن...» نطلب الإذن قبل أن نفعّل، أو نقول ما نود فعله، أو قوله: «هل تمانع إن أنا...؟» ونميل إلى طلب النصح من الآخر، والتماس موافقته.

إن كنا نعتقد أن لدينا قوة مساوية لقوة الشخص الذي نتحدث إليه، أو إن كان ما لدينا من القوة يتفوق على ما لديه منها، فإننا نميل إلى استخدام ما تطلق عليه تايين اسم «المحادثة التقريرية». هذا النوع من التواصل يركز على إصدار تعليمات، وإنجاز أعمال. هذا النوع من المحادثات يشبه إصدار الأوامر. عندما نستخدم هذا الأسلوب من المحادثة، نستهل جملنا بكلمات مثل أنا (أو نحن) نحتاج أن نعمل.. أنا أريد، أو أنا أحتاج..».

في كتابها الذي اختارت له العنوان: كل ما في الأمر أنك لا تفهم، تقول تايين: إن النساء يملن إلى استخدام أسلوب المحادثة الذي ينطوي على وئام، وألفة، بينما يفضل الرجال أسلوب المحادثة التقريرية. بعض اللغويين يتفقون مع تايين فيما ذهبت إليه، بينما يشير آخرون إلى الاختلاف في القوة بوصفه مميّزاً أساسياً؛ لأنه يغلب على النساء امتلاكهن لقدر أقل من القوة في معظم ميادين العمل، فإنهن يملن لاستخدام أسلوب المحادثة الذي ينطوي على وئام، وألفة. توصلت الدراسات إلى أن مجموعات أخرى كانت - تاريخياً - تمتلك قدراً أقل من القوة، مثل الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية، تنزع أيضاً إلى استخدام أسلوب المحادثات الذي ينطوي على وئام، وألفة. جدير بالملاحظة، أن الناس قد يستخدمون أحد الأسلوبين

في العمل، والأسلوب الآخر في البيت، حيث يعتقدون أنهم يمتلكون حجماً مختلفاً من القوة.

هذا الاختلاف في استخدام أسلوب المحادثات التقريرية، أو أسلوب الوثام ينسحب أيضاً على المجموعات في ميادين العمل. تستطيع فرق العمل أن تميل إلى استخدام أحد الأسلوبين، أو الأسلوب الآخر استناداً إلى مفهوم القوة. المجموعات التي تميل إلى استخدام أسلوب المحادثات التقريرية تنظر إلى الأخرى بوصفها مجموعات ضعيفة، أو عديمة الفاعلية، أو بوصفها مجموعات تبدد الوقت لأنها تستخدم أسلوب المحادثات الذي ينطوي على وثام، وألفة. بالمقابل، تنظر المجموعة التي تميل لاستخدام التواصل وسيلة لتعزيز الوثام إلى المجموعة التي تستخدم أسلوب المحادثات التقريرية على أنها مجموعة فظة، أو تعاني بروداً عاطفياً، أو غاضبة، أو وقحة. أعضاء كل مجموعة يصابون بالإحباط من جرّاء سلوك المجموعة الأخرى مما يؤدي إلى تزايد التوتر بين المجموعات، أو الإدارات، أو الأقسام. ثمة صراعات لا تعد، ولا تحصى يتمخض عنها هذا الاختلاف في إدراك الأمور.

جدير بالاهتمام اختبارك لهذا الأمر عن كتب. اطرح على نفسك الأسئلة الآتية:

- أي الأسلوبين أفضيت نفسك تستخدم في ميدان العمل؟
- مع من تستخدم أسلوباً مختلفاً؟
- ما هو الأسلوب الأساسي المستخدم من قبل الناس المتنفذين في العمل؟
- ما الفوائد التي تجنيها عبر استخدامك أسلوباً مختلفاً؟

■ ما هي الفوائد التي ستجنيها المؤسسة (المنظمة) إن أنت استخدمت

أساليب مختلفة بوصفها ملائمة لمواقف مختلفة؟

■ هل أسلوبك هو أكثر أسلوب مرشح لإيجاد ما تصبو إليه في العمل؟

لا يوجد أسلوب صحيح، أو خاطئ في كل المواقف. إن مفتاح إدارة قضايا التنوع الأساسي مع أناس يضايقونك يمكن أن تتوقف، وتفكر قبل أن تتكلم لكي تقرر أي أسلوب من أساليب الاتصالات يكمن في أن يكون أكثر ملاءمة في موقف بعينه. إضافة إلى ذلك، الإصغاء بعناية سوف يساعد أيضاً في تلطيف آراء الآخرين، والترحيب بها - خاصة عندما يكون أصحابها أولئك الذين يضايقوننا!

في حين أن الدهشة تمتلك بعضكم حيال إمكانية تعلم المنظمات كيف تفيد من التنوع الغني للقوى العاملة الحالية، نستطيع أن ننظر إلى كثير من الشركات التي تتمتع بذكاء مكنها من تعلم كيفية تسخير قوة الاختلافات لمصلحتها. شركة تشيبوتل مكسيكان غريل التي حققت نجاحاً كبيراً - على سبيل المثال - أحسنت صنفاً عندما دفعت أموالاً لعمالها الناطقين بالإسبانية كي يتعلموا اللغة الإنكليزية، وعمالها الناطقين بالإنكليزية كي يتعلموا اللغة الإسبانية، جاعلة من التنوع قوة. فريق العمل التابع للشركة يقدم لزيائنها أطباقاً رائعة من الكعك المدور، والمسطح المصنوع من دقيق الذرة، والمليء باللحم، والفاصوليا؛ أطباقاً طازجة، وطيبة المذاق. كل ذلك وسط أجواء مفعمة بالألفة، والمودة الصادقة تلمسها فور دخولك إلى مطاعمها. هذه الشركة هي واحدة من الشركات الأثيرة في سوق

الأسهم مع أنها تدفع لعمالها رواتب أعلى بكثير من متوسط الرواتب التي تدفعها الشركات الأخرى ذات طبيعة العمل المماثلة.

إليك بعض الطرق العملية التي يمكنك من تحسين اتصالاتك مع الناس المختلفين عنك:

- 1- اشرع في التعرف بالعاملين الجدد. اكشف النقاب قليلاً عن خلفيتك. ادع الآخرين إلى فعل الشيء ذاته، لكن لا تصر عليهم.
- 2- كن صادقاً، وصريحاً. أطلع الآخرين على أنك تحاول تحسين أسلوب الاتصال الخاص بك. اطلب منهم أن يقترحوا عليك أفكاراً. اسألهم: أي نوع من الاتصالات يناسبهم بصورة أفضل.
- 3- تعلم أشياء عن ثقافات الآخرين. كن منفتحاً على تعلم الأمور التي لها علاقة بالاختلافات. ثمة ذكر لموارد كثيرة بالملحق A من هذا الكتاب يمكن أن تعينك في تحقيق ذلك.
- 4- اعتذر إن كنت تعتقد أنك قد ضاقت أحد الأشخاص. واسأله عما يسعك فعله على نحو مختلف في المرة القادمة.

لماذا يفعلون ذلك؟

ذاك هو السؤال الجوهرى. أليس كذلك؟ لماذا يعمد الناس إلى فعل أشياء تضايقتنا، وتزعجتنا؟ هل يفعلون ما يفعلون بغية إزعاجنا فقط؟ هل هم واضعون بطريقة تعاملهم مع الآخرين؟ ألا يستطيعون أن يكفوا عن مضايقة الآخرين إن هم رغبوا فعلاً في ذلك؟

وجهة نظري الشخصية هي أن التكوين الجوهري للناس مصمم وفق خصائص شخصية محددة؛ بعضها يمكن أن يكون مزعجاً إلى أقصى حد. الدماغ محمل وراثياً إلى حد ما (علماء النفس يقدرون -حالياً- أن المورثات تشكل 50% من مكونات الدماغ البشري على الأقل) بحيث يكون مركزاً أو مشتتاً ومخبلاً، اجتماعياً أو انطوائياً، جيداً في قراءة التلميحات الاجتماعية أو رديئاً. في حين أن الرعاية الأبوية الجيدة أو السيئة، إضافة إلى التأثيرات الثقافية، والتعليم، والعمل الروحي، والمداواة يمكن أن تغير جميعها الاستعداد الوراثي، وتؤثر فيه، فإننا جميعاً نبصر النور على هذا الكوكب مصحوبين بميول مورثة محددة، وبعوامل قوة، وعوامل ضعف. إن فهم أسلوب تركيب أدمغة الآخرين يساعدنا في التلاؤم مع سلوكهم الذي يبدو لنا غريباً، وعجيباً، وربما شاذاً.

قد تصاب بالذهول عندما تتعلم أشياء كثيرة جداً عن قضايا الصحة العقلية الجدية عبر كتاب يتمحور حول العمل مع أناس مشاكسين يصعب التعامل معهم. إليك سبب ذلك: لدى ممارستي عملي بوصفي مستشارة، عندما أَدعى للتوسط بين أعضاء مجموعة نشب صراع بينهم، أو أدرب الناس على حل مشكلة، أو أقوم بإعادة بناء فريق، أكتشف النقاب عن واحدة من تلك القضايا في 80% من الحالات على الأقل.

مشكلات الصحة العقلية في العمل:

دعني أزودك بمثلين اثنين. أحدهما يتعلق بادعاء بحدوث تمييز على أساس الجنس تقدمت به موظفات يعملن في دائرة الشؤون القانونية في شركة تقنيات عالية. إنهن يعتقدن أنهن عوملن بطريقة تختلف عن

معاملة الرجال العاملين في دائرتهم. فقد سمح للرجال بالعمل وفق نظام دوام مرن، وكان سقف معايير الإنتاجية الخاص بالرجال منخفضاً عن السقف المفروض على النساء.

المثال الرئيس عن المعاملة المختلفة كان محامياً، سوف أطلق عليه في معرض حديثي عنه اسم بوب. عندما تبجّرت في القضية قليلاً، تبين لي أنه بينما كان يعمل في المكتب في وقت متأخر من الليل، أزعج بوب إحدى النساء («ماري») إثر تعرضه لانهايار عصبي شامل: أخذ يقذف الأشياء على غير هدى، ويصرخ، ويتكلم عن الانتحار؛ الأمر الذي أدى إلى ترويعها. غادرت المكتب، وتقدمت بشكوى من المستشار العام للشركة في اليوم الآتي.

علمت ماري أن بوب قد منح إجازة من العمل كي يتمكن من استعادة عافيته؛ وهو قرار كانت قد وافقت عليه. من الواضح أنه كان بحاجة إلى إجازة من العمل! مع ذلك عندما التحق بالعمل من جديد، سمح له بالعمل وفق نظام دوام مرن، كما سمح له بالعمل في المنزل بالرغم من أن ماري كانت قد رزقت بمولود جديد، لم يسمح لها بالاستفادة من مزايا مماثلة لتلك التي يستفيد منها بوب. يعتقد محامو ماري، والنساء الأخريات، أيضاً، أن بوب لم يكن خاضعاً لمعايير الأداء العالي في العمل التي كانت مطبقة على النساء. كي يصعدن الموقف إلى أقصى حد ممكن، قلن جميعاً بصوت واحد، وفي آن معاً: إنه محام قذر، وخسيس.

ادعين أن المعاملة التي تلقاها تعد تمييزاً.

كشف البحث الذي أجرته النقاب عن أنهم عوملن بطريقة مختلفة، لكن ليس بسبب الجنس. أظهر التشخيص المرضي أن بوب يعاني مساً

انقباضياً (يتسم بتناوب المس والانقباض على المريض)، وأن طبيبه اقترح برنامجاً لتقليص ساعات عمله، والسماح له بالعمل في المنزل.

المسائل الطبية، والتسهيلات التي تمنح لذوي الإعاقات العقلية، ينبغي على رب العمل أن يبقيها طي السرية بحيث لا يتمكن أحد من إخبار النساء عن سبب السماح لـ بوب بالعمل وفق برنامج دوام مرن. لم أجد تمييزاً في هذه القضية، بالرغم من أنني أوصيت المستشار العام للشركة بضرورة التأكد من أن بوب يستجيب لمعايير أداء العمل حتى مع وجود التسهيلات الممنوحة له من جرّاء الإعاقة التي يعانيتها. خاب أمل النساء، بالطبع، من جرّاء النتيجة التي خلصت إليها، وأبدت أسفي لهن لعدم تمكني من كشف النقاب عن القضية المذكورة. لسوء الحظ، ثمة حالات مماثلة لتلك التي استعرضتها، وهي كثيرة الشيعوع إلى حد لا يصدق.

توسّطت في موضوع آخر كانت إحدى المؤسسات التجارية الضخمة متورطة فيه. المخططة الرئيسة للاجتماع كانت تتعت من قبل زملائها في العمل بأنها «مشاكسة»، كانت تعمل لدى وكالة حكومية تخضع لإدارة ذات طابع استبدادي قبل أن تستخدم من قبل المؤسسة التجارية التي تعمل وفق أسلوب مسترخ. كانت الصدمات شائعة.

لم يكن نمط شخصيتها ملائماً: كانت مهاراتها في التواصل مع العاملين ضعيفة، وفشلت في توفير جو من الوثام، والألفة بينها وبين زملائها في العمل. كانت تستخدم تعابير حادة عندما تكون واقعة تحت ضغط. في الحقيقة، صرخت ذات مرة بصوت مرتفع جداً؛ الأمر الذي جعل إحدى النساء تدعي عليها وفقاً لأحكام سياسة المؤسسة المتعلقة بالتهديدات، والعنف.

عندما تحرّيت الأمر، اكتشفت أن مخططة الاجتماع كانت تعالج من جرّاء إصابتها بالتهاب كيدي من الدرجة الثالثة، وذلك بإعطائها دواءً جديداً خاضعاً للاختبار. واتفق لي أن علمت عبر تحقيق أجرته في قضية تعود لزبون آخر أن هذا الدواء يسبب تقلبات مزاجية، ونوبات غضب عنيفة مع أنه يحافظ على حياة المريض.

نظرياً، لم يكن عليّ أن أعلم زبوني عن هذه القضية الكامنة، بيد أنني أعلم أن للدواء تأثيراً في مزاج مخططة الاجتماع، وفي أدائها. مع ذلك، حتى لو علموا السبب الكامن وراء تصرفاتها، فإنهم لا يستطيعون معاقبتها، أو طردها من العمل بسبب القضية المتعلقة بمرضاها.

أخيراً، وليس آخراً، دعيت للفصل في شكوى تتعلق بمعاملة مبنية على أساس من التمييز بين عمال بناء. عندما التقيت بهؤلاء الرجال الشداد، والأقوياء لم يكونوا معنيين بالحديث عن موضوع الادعاء. كانوا راغبين في مناقشة موضوع «سكوتي»، وهو زميل عمل عملوا معه عدة سنوات، وخضعت شخصيته لتغييرات دراماتيكية في الأشهر القليلة الماضية. لقد كانوا يخشون أن يتحول زميلهم إلى شخص شديد الغضب، والانفعال، بيد أنهم لم يلقوا أذناً صاغية من أي من مراقبي العمال.

زوجة سكوتي تخلت عنه، وابنه الكبير يقضي عقوبةً بالسجن من جرّاء ضبطه يقود مركبة وهو في حالة سكر. ليس هذا فحسب؛ بل كشف النقاب، في أثناء حديثي معه، عن أن كلبه المدلل قد مات.

عندما أعلمت نائب رئيس الشركة التنفيذي بضرورة إجراء تقييم طبي لحالة سكوتي لم يصغ إليّ. كان عليّ أن أطلب إلى المستشار الخارجي

أن يقنع نائب رئيس الشركة التنفيذي بضرورة إجراء التقويم. وافق نائب رئيس الشركة -على مضم- على إجراء التقويم حيث كان هو نفسه قد وصل إلى منصبه الراهن عبر ارتقائه السلم الوظيفي تدريجياً، وهو يعرف سكوتي، ويعتقد أن سلوكه غير مؤذ.

طبيب نفسي متخصص في مجال تقويمات التهديد وجد أن سكوتي يعاني -في الحقيقة- اكتئاباً ينطوي على خطر، وأن فيه ميلاً كامناً نحو العنف «وغير مناسب لتولي مهام، وواجبات». وأوصى بمنحه إجازة طبية. لقد توسطت في قضايا كثيرة مشابهة في أثناء عملي على مدى سنوات بوصفي محامية متخصصة في شؤون التوظيف. في معظم الحالات، لم يكن اتخاذ القرارات قضية سهلة - بالنسبة للمستخدم «المشاكس»، أو الزملاء، ورب العمل الذين يتعين عليهم التعامل معه. على أي حال، فهم الحالات، والتعاطف مع أصحابها، والحنو عليهم؛ كل ذلك يساعد في حل المشكلة. خذ بالحسبان حقيقة أن الشخص المشاكس الموجود بين أعضاء فريق عملك ليس مشاكساً فحسب، بل هو مريض جداً.

بنية المرض المتعلق بالعقل:

جزء من المشكلة التي نعانيها هو أننا نحوم حول طليعة فعلية في علم الدماغ. لقد حقق علماء الأعصاب مزيداً من المعرفة عن الدماغ في السنوات العشر الأخيرة، بل أكثر مما حققوه طوال السنوات المئة التي سبقتها! مع ذلك ما زلنا نعيش في ظل ثقافة تعتقد -إلى حد بعيد- أن السلوك إنما هو مسألة اختيار، وعلاج، أو أنه متعلق بأحد هذين الأمرين.

على أي حال، بفضل الأبحاث الأخيرة المتعلقة بعلم الدماغ، تتراكم معرفة متزايدة في الأوساط العلمية تفيد بأن بعض الناس ولدوا وفي شخصياتهم بذور تحد لقواعد السلوك العامة.

ثمة أعداد متزايدة من علماء طب الأعصاب النفسانيين، والأطباء النفسانيين يقولون: إن المكونات الجوهرية الأساسية للناس راسخة فيهم منذ ولادتهم، ولا يمكن التحكم بها عبر البرمجيات التي نعدّها لهذه الغاية. إلى حد ما، لا يستطيع الناس، حقاً، أن يتجنبوا طبيعتهم التي جبلوا عليها.

هذا لا يعني أنه ينبغي عليك أن تتأقلم مع سوء المعاملة، وانعدام الأهلية في ميادين العمل. على كل حال، ينبغي عليك أن تدرك أن كل الأمور التي نفكر فيها بوصفها أموراً مزعجة لا يحدث أن تتغير، كما لن تتغير نتيجة المعاندات الخاصة الفردية التي تقاوم التغيير.

لذلك، ولحد ما على الأقل، يجب أن ينصب اهتمامنا على:

- 1- زيادة فهمنا للأسباب التي جعلت الناس على ما هم عليه.
- 2- أن نحاول التقليل من مستويات الضغط التي نعانينا نحن بحيث نحد من شدة ردود أفعالنا على أخطاء الآخرين، وعبوبهم.
- 3- أن نزيد من تسامحنا حيال اختلاف الآخرين عنا، وأن نتسامح مع السلوك المزعج الذي يصدر عن الناس غريبي الأطوار.

كرر هذه اللازمة دوماً:

لا أستطيع أن أغير ما لا أستطيع تغييره!

لا يستطيع أن يكسب من لا عقل له: المعرفة قوة:

إننا نعيش في زمن رائع، ومثير يمكننا من فهم كيفية عمل الدماغ، وكيفية تأثيره في الحالة المزاجية، وفي الانتباه.

من واقع خبرتي الذاتية، أرى أن كثيراً من الأشياء التي يفعلها زملاؤنا في العمل، ولا طاقة لنا بها ناتجة عن مشكلات الحالة المزاجية، ومشكلات تتعلق بالانتباه. إضافة إلى أن ردود أفعالنا على هذه المشكلات قد تكون نتاجاً لحالتنا المزاجية، أو لمشكلات الانتباه الخاصة بنا. في حين يوجد مراجع ممتازة مدرجة أسماؤها في الملحق A من هذا الكتاب. سوف أعرض نسخة شديدة التبسيط عن هذه القضايا فيما يأتي.

ثمة طريقة بسيطة للتفكير بالدماغ، وهي أنه مقسم إلى ثلاثة أقسام من حيث أدائه وظائفه:

قسم الشعور: وهو مركز التوازن العاطفي، وكل ما يتصل بالحالة المزاجية، والألفة، والمودة، والاتصال الروحي، وكل مشيرات المتعة (أو آليات تسريعها).

قسم التفكير: وهو مركز المعرفة، والتبصر والتخطيط، واتخاذ القرار، في حين أن جذع الدماغ أو الدماغ الزاحف يؤدي مهام تنسيق العمليات الجسدية، ويناغم ما بينها.

أشار علماء الأعصاب النفسانيون إلى قشرة الدماغ الأمامجية (الواقعة في مقدم تكوين جبهة الدماغ) بوصف عملها مماثلاً لعمل قائد الفرقة الموسيقية، كما أشير إليها بوصفها مسؤولة عن «الوظائف

التنفيذية». يقال عن الناس الذين يعانون مشكلات في التركيز، والانتباه بأنهم يعانون مشكلات في الوظائف التنفيذية. من الممكن أن يعاني هؤلاء الناس أيضاً اضطرابات نقص الانتباه، بالرغم من أن ثمة مسائل أخرى كثيرة يمكن أن تؤثر، أيضاً، في الوظائف التنفيذية. كثير من الناس الذين لا ينطبق عليهم التعريف الطبي المتعلق باضطرابات نقص الانتباه لديهم مشكلات في الوظائف التنفيذية، أو مستويات أقل من المطلوب على صعيد عمل الوظائف التنفيذية.

«مشكلات الانتباه»، أو «قضايا الانتباه» تبدو عبارات لطيفة، وناعمة، مع ذلك فإن مشكلات من هذا القبيل يمكن أن تؤثر في كل تفاصيل حياة الإنسان الصغيرة. لناخذ بالحسبان التناظر الوظيفي لقائد الفرقة الموسيقية. يمكن لشخص ما أن يتمتع بمزايا شخصية معطاءة، وبمواهب موسيقية عظيمة، لكن حتى مع احتواء دماغه على كل عناصر العازف النجم المتألق الفريدة، فإن ذلك الشخص سوف يواجه تحديات كثيرة في ظل غياب قائد الفرقة الموسيقية. تخيل -إن شئت- فرقة فيلادلفيا الموسيقية مع عازف الفلوت جين - بيير رامبال، ونجم الروك عازف الكمان من فرقة ترانس سيبيريان الموسيقية يعزفان مع باقي أعضاء الفرقة الموسيقية لكن بقيادة طفل قادم من روضة أطفال. تخيل الهرج، والمرج، والتشوش الكامل الذي يمكن أن يحدث حينها!

في ميدان العمل، الناس الذين يختلف بعضهم عن بعض على صعيد الانتباه قد يكونون بارعين، ولامعين، وأذكياء، وجذابين، لكن قد تحبط عندما يبدون -أحياناً- غير قادرين على البقاء في عملهم.

حتى إن كنت ذا عقل منفتح، وشغوفاً، وودوداً، ومستعداً لتتيف نفسك متى تعلق الأمر بمشكلات زملائك العاطفية، أو باختلال التوازن الوظيفي عندهم، فمن المحتمل أن لا تكون قادراً على التسامح كونك تعمل معهم في ميدان واحد. قد تحتاج إلى مجابتهم - بأسلوب حاذق - بسبب سلوكهم، أو لأن تشتكي إلى إدارة الموارد البشرية، أو ربما، تكون بحاجة إلى طردهم من العمل إن كنت مديرهم. قبل أن تقرر أي التدابير تتخذ حيالهم، من المفيد أن تفهم سبب سلوكهم. أحياناً يكون سبب انزعاجنا الشديد من سلوك الآخرين اعتقادنا بأنهم يتعمدون فعل ما يفعلونه بغية إزعاجنا. إن تمكنا من النظر إلى القضية بصورة موضوعية نستطيع أن نهدأ، وأن نخطط لتبني أفضل خياراتنا.

إن كان تشويشهم، وإفسادهم للنظام، ومشكلات الانتباه التي يعانونها، أو إفراط تركيزهم على الأمور المغلوط فيها يسبب مشكلات لعملك، أو يجعل من المستحيل عليك إنجاز عملك، عندها يكون عليك اتخاذ إجراء ما. على كل حال، ليس من المفيد أن تتحول إلى طبيب، وأن تشخص المشكلات الطبية دون امتلاكك لأرضية عيادية ملائمة. دع أهل الاحتراف الطبي المؤهلين ليشرحوا القضية، ويقترحوا المعالجة المناسبة. حتى عندما تعتقد أنك أكيد من تشخيصك للحالة، احتفظ بأرائك لنفسك، ولن تثق بهم من غير العاملين معك. ثمة أنواع محددة من الإعاقات، والاضطرابات العقلية تعد محمية بموجب القوانين في ميدان العمل، فإن أسهبت في الحديث عنها فيما لا تعلم قد تعرض نفسك للمساءلة القانونية في قضايا تجعلك أكيداً من التشخيص الخاص بأحد الأشخاص. ما تستطيع تقديمه، على كل حال، يقتصر على إبداء الحنو والشفقة، والتفهم. إن اتباعتك هذا الأسلوب

يساعدك كثيراً في العمل بنجاح مع أناس يعانون مشكلات كتلك. في العمل الصحيح، وفي كنف البنية المناسبة، والدعم الملائم، والتوسط المناسب إن اقتضى الأمر يمكن لهؤلاء الناس أن يكونوا لاعمين، ومبدعين، وناجحين.

على صعيد المزاج والحالة النفسية؛ فهم الاكتئاب السريري.

هل سبق لك أن عملت يوماً مع شخص يكتئب حتى في أجمل الأيام، وأكثرها إشراقاً؟ إن كان الأمر كذلك، فاعلم أن ذلك الشخص يعاني اكتئاباً سريرياً مزمناً. إن أصحاب الأمزجة الكئيبة يمكن أن يؤثروا في الآخرين في ميادين العمل. إن علم الدماغ الحديث يضيء الشرعية العلمية على ما يعرفه معظمنا بالفطرة: الاكتئاب معد.

السبب في ذلك هو أن أحد أقسام الدماغ عندنا مسؤول عن التحكم بشعورنا، وبحالتنا المزاجية. من جديد، لدينا استعداد وراثي لأن نكون سعداء أو حزينين، متفائلين أو متشائمين. نستطيع أن نعمل على تغيير هذه الأمور (إن أردت مساعدة في هذا المجال فإن كتاب مارتين سليغمان: التفاوض المكتسب يعد ذا نفع عظيم في البداية)، لكن إن كانت الحالة التي تواجهها هي حالة اكتئاب سريري سواء أكانت متأتية نتيجة استعداد وراثي، أو من جرّاء صدمة، أو المعاناة من تجربة مؤلمة، فنحن إذن أمام حالة شاقة، وعسيرة، بل مستحيلة.

إن أقسام أدمغتنا المسؤولة عن العواطف الرئيسية مثل الخوف والغضب، والحاجات الرئيسية مثل الحاجة إلى الطعام والجنس مصممة بحيث ترجع صدى تصرفات الآخرين. فعندما تعمل مع شخص يعاني

اكتئاباً سريرياً غير خاضع للعلاج يمكن لدماغه أن يؤثر في دماغك عبر طرق لا تستطيع أن تتصورها تصوراً واعياً.

هذا لأننا -وقد بينت هذا الأمر عبر الفصل الرابع من هذا الكتاب- مصممون لكي نتواصل. تظهر تقنيات تصوير الدماغ الحديثة أننا عندما نرى، أو نسمع، أو نستشعر عواطف أي شخص آخر، فإن أدمغتنا تتوهج في المراكز ذاتها التي تتوهج فيها مراكز الدماغ لدى الشخص الآخر. تثير الأقتية المحايدة في قسم الشعور الموجود في أدمغتنا تماماً كما لو كنا أصحاب الحالة الشعورية. بعض الناس هم، بالطبع، أكثر حساسية حيال هذا النوع من «العدوى العاطفية سريعة الانتقال»، لكن معظمنا يمر بتجارب مماثلة بدرجات متفاوتة. عليك أن تبذل جهداً كبيراً، كي تقي نفسك الإصابة بالحالة المزاجية لشخص آخر عن طريق العدوى.

لسوء الحظ، «20% من المصابين، حالياً باكتئاب فقط هم من يتلقون الحد الأدنى من العلاج المناسب، و43% لا يتلقون أي علاج إطلاقاً». بحسب الدكتور توماس رانسل، مدير المعهد الوطني للصحة العقلية. تكاليف هذا المرض مذهلة: الأمراض العقلية تسبب إعاقة أكثر من أي مرض آخر يصيب البالغين في أمريكا، ويسبب خسارة أكثر من 100 مليار دولار أمريكي سنوياً على صعيد الإنتاجية. الناس الذين يعانون هذا المرض معرضون لتفاقم أوضاعهم الصحية، وللإصابة بأمراض أخرى مثل مرض القلب، كما أنهم عرضة لخطر الانتحار بصورة متزايدة. يلاحظ الدكتور إنسل أنه بينما تشهد الولايات المتحدة الأمريكية 18,000 جريمة قتل سنوياً، فإن حالات الانتحار تصل إلى ما يزيد عن 31,000 حالة.

في أي سنة، يعاني 10% من سكان الولايات المتحدة الأمريكية تقريباً الاكتئاب. من واقع خبرتي، وتجربتي أقول: إن الذين يعانون الاكتئاب يتسبون في إيقاع الفوضى في ميادين العمل، وتعطيل الأعمال فيها بنسب أكبر كثيراً من تلك التي تفصح عنها الإحصاءات.

ماذا بوسعك أن تفعل؟

ماذا تفعل بهذه المعضلة؟ قبل كل شيء، عليك أن تعرف أعراض الاكتئاب السريري: سلبية وغضب وهيجانات غير معقولة وانفجارات عاطفية ومشكلات نوم، وحزن. عليك أن تحنو على الشخص الذي يعاني هذه المشكلات. الممثلة التي لعبت دوراً مثلت عبره شخصية ماكلين شايرلي في فيلم نباتات المنغولية الفولاذية أتقنت وصف الاكتئاب حين قالت: «لست مجنونة، كل ما في الأمر أنني كنت واقعة تحت تأثير حالة مزاجية سيئة جداً على مدى السنوات الأربعين الأخيرة!» إن كنت تعرف شخصاً مثلها معرفة جيدة، بوصفه صديقاً، قد يكون من المناسب أن تقترح عليه، بلطف وعناية، أن يبحث عن رعاية طبية لحالته. على أي حال، عليك أن تفكر في هذا الأمر، وأن تكون شديد الحذر إذا ما قررت أن تفعل.

عليك أن تكون حذراً -بصورة خاصة- في التحدث إلى ذلك الشخص إذا ما كنت مشرفاً عليه في العمل. فالموظفين، والعمال الحق في إبقاء ملفاتهم الطبية خاصة، وسرية. إن لم تكن تعلم -على وجه اليقين- أن أحدهم خاضع للمعالجة الطبية، فإن الحديث عن حالته سيكون إشكالياً بصورة أكبر. عليك -بصورة خاصة- أن تتجنب التحدث للآخرين عن شكوكك؛

لأن هذا التصرف قد يندرج تحت عنوان: القذف، والتشهير، والافتراء. قد يشكل هذا التصرف - في الحد الأدنى - خرقاً للخصوصية.

إن كنت تشك في أن شخصاً ما يعاني مرضاً عقلياً لم يخضع للمعالجة، فإن أفضل أسلوب تتبعه معه هو الحديث إليه باستخدام نسخة معدلة من الكلام الآتي: «إن كان ثمة أمر من الأمور يدور في العمل، ويؤثر في نجاحك، أرجو منك أن تخبرني عنه. أما إن كان ثمة أمر تعانيه على صعيد حياتك الشخصية، ويؤثر في نجاحك، فهذا ليس من صميم عملي، لكن لدينا إدارة قائمة تهدف إلى مساعدة الموظفين، بإمكانك أن تتصل بها».

بهذا تكون قد فتحت الباب، لكنك لم تمر عبره. إن تحدث الشخص المعني عن حالته طوعاً، لك أن تعرب عن تعاطفك معه، لكن تجنب إساءة النصح له. لا بأس عليك إن أنت أطلعتة على تجربتك إن سبق لك أن تعاملت مع موقف مماثل.

الهوس الاكتئابي في ميدان العمل

يمكن أن يُجَدِّث المصابون بالهوس الاكتئابي فوضى عارمة في أي ميدان عمل. في حين يقدر الخبراء أن من 2-3% من الأمريكيين فقط يعانون إصابتهم باضطرابات الهوس الاكتئابي، وهم قادرون على إحداث تصادمات ينتج عنها آثار كبيرة، فإنه من الممكن أن يكونوا عرضة لحالات مزاجية متقلبة في أي يوم. يستطيعون أيضاً أن يعيشوا أياماً، بل أسابيع دونما طعام، أو شراب، وهم ينجزون في الوقت ذاته عملاً رائعاً دون نوم أو طعام، كما أنهم قادرون على إبهار كل الناس بنجاحاتهم التي يحققونها.

العاملون في مجال الأبحاث الطبية يدركون الآن أن كثيراً من الناس الذين يثيرون النزاعات في ميادين العمل، وفي المنازل يعانون هوساً اكتئابياً متوسط الدرجة. هذا المرض مرشح للتفاقم ما لم يعالج. الحياة صعبة بالنسبة للناس الذين يعانون اضطرابات الهوس الاكتئابي. هم غالباً ما يعانون مشكلات تتعلق بنومهم، خاصة في فصلي الربيع، والصيف، وقد يواجهون متاعب لدى نهوضهم من فراشهم في الشتاء. في العمل، قد يكون الأداء متفاوتاً، قد يكون رائعاً على مدى أسبوع، أو شهر، أو سنة ثم ما يلبث أن يتخبط، ويستمر في تخبطه زمناً مكافئاً لذلك الذي كان رائعاً فيه. للاطلاع على سيرة ذاتية محررة للعاطفة، ومتألقة، ومثيرة للشفقة، أشير عليك بقراءة كتاب: عقل مضطرب بقلم كيه ردفيلد جاميسون. عانت جاميسون -على مدى سنين- من اضطرابات هوس اكتئابي، وهي تعمل الآن أستاذة الطب النفسي في كلية الطب في جامعة جونز هوبكينز، حيث تخصصت في الاضطراب الذي أنزل بها بلاءً، وعذبها.

المشرفون على العمال، وزملاء العمل سوف يصافح بعضهم بعضاً حائرين، ومرتبكين بشأن هؤلاء الناس. ماذا باستطاعتنا أن نفعل في هذا الأداء المتفاوت؟ كيف لهذا الإنسان أن يتصرف تصرفات ممتازة، ثم يتصرف تصرفات تثير الذعر؟ إضافة إلى ذلك، الناس الذين يعانون مشكلات تقلب المزاج سيكون من العسير تحريضهم بمثيرات خارجية. الذين يعانون اضطرابات مزاجية يمكن أن يكونوا شديدي الحساسية حيال النقد، واللوم. هوائياتهم اللاقطة مشرعة دوماً، وجاهزة لرصد أي نوع من القذف يستهدف شخصياتهم. حتى التعليقات الإيجابية يمكن أن تفسر على نحو مغلوط فيه عندهم.

ماذا بوسعك أن تفعل؟

من جديد، إن التشخيص الذي يقوم به أشخاص قليلو الخبرة، والبراعة يمكن أن يكون شديد الخطورة. لا تحاول فعل ذلك في المنزل! من واقع خبرتي أقول - في كل الأحوال - إن فهم سبب احتمال تصرف بعض الناس بأساليب لا يمكن التنبؤ بها، من الممكن أن يساعد في التخفيف من حدة ميلك إلى إلقاء اللوم عليهم، وفي التخطيط والتدبير لتحقيق تفاعلات أكثر إنتاجية.

خير طريقة للتعامل مع زملاء من هذا القبيل تكون في التوجه إليهم بطلبات محددة بغية تغيير سلوكهم (وليس موقفهم، أو شخصيتهم)، كما سوف تعلم في الفصل اللاحق من هذا الكتاب. المشكلة هي: من المحتمل أن لا يكونوا قادرين على تغيير سلوكهم بحيث يستجيب لما طلبناه منهم. عند هذه النقطة، عليك أن تأخذ بالحسبان الخيارات المتاحة لك: العمل على القضية من حولهم وليس معهم، أو رفع شكوى إلى سلطة أعلى، أو الانتقال إلى عمل آخر، وسوف تجد تفصيلاً لهذا الأمر عبر الفصول اللاحقة من هذا الكتاب.

مجرد فحص، ومراجعة:

ثمة أشباه مديرين يعيشون بيننا، يقاطعون الآخرين في أثناء حديثهم، ويتدخلون في النقاشات بصورة وقحة، ويتدخلون في ما لا يعنيهم، ويذهبون إلى حيث لم يدعهم أحد. من المحتمل أن يكون هؤلاء الناس يعانون اضطراباً قهرياً استحوادياً، ومن اضطرابات ناتجة عن الإصابة

بحصر نفسي شديد. بعض أشباه المديرين الذين يعانون حالات خفيفة من هذا المرض يعيشون بيننا، سواء أكانوا مشرفين علينا، أو زملاء لنا في ميدان العمل. تراهم يتدخلون في كل أمر؛ يختبرون أداءهم الذاتي، ويعيدون اختبارهم، ويفحصون أداء كل شخص آخر. قد يصرون على أن كل التفاصيل مهمة، وقد يرغبون إليك في أن تعير اهتمامك إلى كل الأمور التي لا تضيف أي قيمة إلى النتيجة.

من جديد، كثير من المشكلات تنشأ من جرّاء هذا الأمر. إن لم تكن معتاداً على القول -دوماً- لشخص ما لا تقلق بشأن التفاصيل الصغيرة، والأمور التي لا أهمية لها، سوف تصب اللعنات على هذا النوع من الناس بوصفهم أشخاصاً حمقى يرهقون جهازك العصبي. إن لم تتعرض في حياتك لرؤية تفصيل تعافه نفسك، سوف تحب العمل مع أناس كهؤلاء. الأعمال التي تبني على التفاصيل مثل المحاسبة، وأعمال القانون قد تكون مجالات ممتازة لهؤلاء الناس أصحاب هذه السمات الشخصية.

إذا كانت الحالة المرضية لهؤلاء الناس شديدة فقد يؤدي بهم سلوكهم الذاتي إلى الاضطراب العقلي. الأمثلة التقليدية على ذلك تتضمن العودة ثلاث مرات إلى المنزل من أجل التأكد من أن موقد الغاز مطفأ، ومن أن باب الثلاجة مغلق، أو من أن صنوبر المياه محكم الإغلاق. في الحالات الشديدة من الوسواس القهري الاستحواذي، قد يغسل المصابون بهذا المرض أيديهم عدداً محدداً من المرات بصورة قهرية، أو ينظفون البلاط النظيف، أو يسلكون مسالك متطرفة أخرى. عند ذلك المستوى، هم يحتاجون -بالتأكيد- إلى تدخل طبي.

حالات الحصر النفسي، والوسواس القهري الأقل حدة كثيرة جداً، والعمل مع «شبه» مدير، أو مدير «مصغر» يمكن أن يكون مؤلماً.

مرة أخرى، حالما تفهم أن سلوك شخص ما ليس موجهاً ضدك، ولا يهدف إلى إزعاجك، بل هو متعلق بالحصر النفسي الذي يعانيه ذلك الشخص، فإن سلوكه لا يزعجك بقدر كبير. إن استمر انزعاجك بالرغم من معرفتك لأسباب السلوك؛ بإمكانك أن تطلب من الشخص المعني تغيير سلوكه بعناية، وحذر كما هو مبين في الفصل القادم من هذا الكتاب. حيث إن هؤلاء الناس قد لا يكونون قادرين على تغيير سلوكهم. على أي حال، من الوسائل الجيدة في التعامل مع هذه القضية أن تعهد لهؤلاء الناس بمهام تتلاءم وشخصياتهم. على سبيل المثال: يمكن أن تطلب إليهم العمل في أشياء تتطلب كثيراً من التدقيق. في العمل المناسب، يمكن أن يكون هوس الكمال رحمة. إن لم يكن هذا الأمر ممكناً، تستطيع أن ترفع شكاوى، بصورة مستمرة إلى إدارة الموارد البشرية، أو أن تترك العمل كما هو مبين في الفصول اللاحقة من هذا الكتاب.

خليط متداخل من الاضطرابات:

بالطبع، قضايا كيمياء الدماغ يمكن أن تتمخض عن اختلاطات، وأشكال متنوعة. على سبيل المثال، يمكن أن يعاني أحد الأشخاص مرض ازدواجية السلوك، واضطرابات نقص الانتباه، واضطرابات فرط النشاط المرضي في آن معاً. يخبرك الأطباء النفسيون، وأطباء الأمراض العصبية النفسية بأن ثمة متطلبات كثيرة ينبغي أن تتوافر كي يتم

علاج تلك الحالات، وهي مطلوبة أيضاً من قبل شركات التأمين، لكن هذه المتطلبات لا تفسر المشكلة الفردية للشخص المريض في كليتها. إن كنت مصاباً بالإنفلونزا، وتعرضت لمشكلة صحية أخرى في الوقت ذاته، تستطيع أن تفهم كم يكون الوضع معقداً حين يكون لديك أكثر من مشكلة صحية واحدة في آن معاً.

ليس كل شخص مشاكس، بالضرورة، شخصاً يعاني اضطرابات عقلية. قد تعمل أيضاً مع أناس يعانون اضطرابات تسمى اضطرابات الشخصية.

اضطرابات الشخصية:

قالت لي إحدى زبوناتني: «إن رئيسي مضطرب عقلياً، وهو يكذب بصورة مرضية». وأصرت على ذلك. إن المضطربين عقلياً، والبنيين (الواقعين عند الحد الفاصل بين الأسوياء وغير الأسوياء)، والمصابين بالفصام هم أشخاص مضطربو الشخصية. بصورة عامة (بالرغم من وجود خلاف حول هذا الأمر بين الخبراء) هذه أوصاف لأجزاء من شخصياتنا التي تشكل تجاربنا الحياتية، وليس مكوناتنا واستعدادنا الوراثي. الظلم والاستغلال وسوء المعاملة، أو الإهمال، أو الصدمات والتجارب المؤلمة؛ كل منها يمكن أن يؤدي إلى اضطراب في الشخصية. طبعاً، يمكن أن تقتات عيوب الشخصية هذه على مشكلات متنوعة تصيب كيمياء الدماغ، وقد عرضت شرحاً لهذه المشكلات عبر الفصول السابقة من هذا الكتاب. يمكن لتلك المشكلات أن تغذي تلك العيوب، كما يمكن لها أن تثيرها.

بإمكانك أن تتخيل مدى صعوبة العمل مع شخص يكذب بصورة مرضية دونما إحساس بالندم، أو شعور بتأنيب الضمير، مع شخص يجرح مشاعر الناس، ولا يبالي، ويميل للعنف، ويسبب للآخرين الألاماً نفسية. إن كان رئيسك في العمل يتصف بهذه الصفات، أو إن كان أي شخص له سلطة عليك هذا شأنه، فأنت في وضع صعب جداً، وخياراتك محدودة. اشك أمرك - بصورة دبلوماسية - إلى رئيسك المشرف عليك في العمل، وإلى مدير الموارد البشرية حيث تعمل. إن لم يتغير الموقف ابحث، بهدوء، عن عمل آخر، وغادر المكان الذي تعمل فيه بأقصى سرعة ممكنة (انظر الفصل السادس عشر من هذا الكتاب للوقوف على تفاصيل أكثر عن خياراتك في هذا المجال). فإنه لا رجاء، حقاً من العمل مع أحد هذا حاله. كن حذراً - على أي حال - من تشخيص حالته بنفسك. استنفد فرص تفهمك لحال ذاك الشخص، وإشفاقك عليه أولاً، ثم خذ بالحسبان الأسلوب الذي تتبعه في النظر إلى القضية؛ بكلمات أخرى: في أي سياق تدرج أنت الموقف، ومن أي زاوية تنظر إليه؟

أمل منك - نتيجة لقراءتك هذا الفصل - أن تتوقف عن النظر إلى سلوك الآخرين بوصفه موجهاً ضدك بصورة شخصية. قد يكون تصرفهم نتيجة لاختلافات ثقافية، أو لاختلافات الجندر (الجنس من حيث الذكورة، والأنوثة)، أو لاختلافات متعلقة بالانتماء إلى جيل مختلف؛ قد يكونون مصابين بأمراض بيولوجية ذات منشأ عقلي، أو اضطرابات في الشخصية. مهما يكن من أمر. بدلاً من القلق، والاستغراق في التفكير، والتحري عن سبب سلوكهم، ومعرفة إذا ما كانوا يريدون - عبر سلوكهم -

إزعاجك، وبعد أن اهتديت إلى معرفة هذه القضية، عليك أن تركز جهودك على معرفة كيفية الاستجابة بصورة بارعة؛ سيكون هذا موضوع الفصول القليلة اللاحقة من هذا الكتاب. توقف عن تبديد طاقتك بالشكوى، والتذمر من سلوكهم، وتعلم - بدلاً من ذلك - كيف تجتاز الموقف بالسرعة الممكنة، والأسلوب الملائم.

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي	
منزعج	قوي
تضيع الوقت وأنت تتساءل مستغرباً لماذا؟	تفهم السبب بسرعة، ثم تتابع تحركك
تتمنى لو أن الناس كانوا شبيهين بك	تقوم الاختلافات بين الناس
تفترض أن بعض الناس قادرين على تغيير أنفسهم إن رغبوا في ذلك	تدرك أن معظم الناس لا يستطيعون تغيير ما هم فيه وعليه.
تطلب من بعض الناس أن يغيروا طبيعتهم التي جبلوا عليها	بأسلوب ينطوي على حذق، وبراعة تطلب تغيير السلوكيات.

