

كيف تتغلب من الضغوط  
www.ibtesama.com  
فارس مصري 28

مجلة  
الابتسام  
والصراعات داخل العمل

فارس مصري 28  
www.ibtesama.com  
منتديات مجلة الإبتسام

الدليل الشامل للتغلب على الضغوط  
والصراعات الدائرة في بيئة العمل



**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

**كيف تقلل من الضغوط  
والصراعات داخل أماكن العمل؟**

## الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

العنوان: ١٢ ش النقي - الجيزة - مصر

تليفون: ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٠ - ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣١ - ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ - ٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢

٠٢/٣٧٤٨٠٧٢٩ - ٠٢/٣٧٤٩١٣٨٨

فاكس: ٠٢/٣٣٣٨٢٠٧٤

مهرسة أثناء النشر / إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

مارفيلام، أنا.

كيف نقتل من الضغوط والصراعات داخل أماكن العمل؟! تأليف أنا مارفيلام؛ ترجمة قسم

الترجمة بدار الفاروق - ط ٠١ القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية بر...

٤٢٠ ص: ٢٢ سم. ١٢/

تدمك: ١-438-955-977-978

رقم الإيداع: ٢٠٠٩/١٥٩٧٧

١- العمل - الجوانب النفسية

٢- القلق (علم النفس)

أ- العنوان

ديوي: ١٥٥,٩٢٦

الطبعة العربية: ٢٠٠٩

الطبعة الأجنبية: ٢٠٠٥

[www.daralfarouk.com.eg](http://www.daralfarouk.com.eg)

[www.darelfarouk.com.eg](http://www.darelfarouk.com.eg)

حقوق الطبع والنشر محفوظة لدار الفاروق للاستثمارات الثقافية بر... الوكيل الوحيد لشركة/ كاربيربرس على مستوى الشرق الأوسط ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مانتة بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بآلية طريقة سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم بخلاف ذلك. ومن يخالف ذلك، يعرض نفسه للمساءلة القانونية مع حفظ حقوقنا الشرعية والحذائية كافة.

**كيف تقلل من الضغوط  
والصراعات داخل أماكن العمل؟**

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## المحتويات

مقدمة

الفصل الأول: العادات المثبطة للنجاح

الفصل الثاني: النتائج المترتبة على الشعور بالغضب

الفصل الثالث: أهم الصفات التي يجب التحلي بها

الفصل الرابع: الأسباب الخفية وراء تصرفات الأشخاص

الفصل الخامس: العواقب الوخيمة لإلقاء اللوم على الآخرين

الفصل السادس: كيفية التغلب على الشعور بالاستياء والضغط العصبي وعدم الثقة

الفصل السابع: مخططات لأنماط التفكير السلبية والإيجابية

الفصل الثامن: الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات والضغط داخل أماكن العمل

الفصل التاسع: الخطوات الخمس لمواجهة المشكلات المحتمدة

الفصل العاشر: خمسة أسباب تدفعك إلى التخلص من اللوم والعداء

الفصل الحادي عشر: نشر ثقافة التقدير بين الموظفين

الملحق: تحويل عدوك إلى صديق

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



## مقدمة

"قلبك كالمرآة... تستطيع أن ترى به ما بداخلك."

"شيتو"

إن الحضارة الحديثة على وشك التعرض لخطر كبير، ألا وهو "سوء معاملة الآخرين". فعلى الرغم من الهموم التي نتشارك فيها جميعًا؛ يتزايد التعبير عن المشاعر السلبية، مثل: الارتباب وسرعة الانفعال والغضب والكآبة والعداء في تعاملاتنا، سواء مع أفراد الأسرة أو مع زملاء العمل أو مع أفراد المجتمع ككل. هذا، ويدرك عملائي أنه لم يعد يمكن لهم النظر إلى مسألة توفر الثقة والاحترام في أماكن العمل كأمر مُسلم به.

إن المؤسسات في أمس الحاجة إلى تعاون الموظفين مع بعضهم البعض في أوقات الأزمات؛ حيث تستفيد المؤسسة ويستفيد الموظفون أنفسهم حينما تقل المواجهات والصراعات داخل أماكن العمل، وتزيد صور التعاون والتفاهم. ولقد تمكنت خلال العشرين سنة الماضية من مساعدة مئات المؤسسات في تطوير الأساليب اللازمة للمحافظة على الترابط بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية في ظل جو مشحون بالصراعات التي لا تنتهي داخل أماكن العمل.

إن الثقة المتبادلة بين الموظفين والترابط بينهم عاملان في طريقهما إلى التلاشي والزوال من مجتمعنا، بل ومن العالم بأكمله. هذا رغم أنها المصدر الأساسي لدعم العلاقات بين مجموعات العمل ومساعدة الموظفين في ممارسة التفكير

العقلاني الذي من شأنه حل المشكلات المعقدة. ويركز هذا الكتاب على مدى أهمية وجود هاتين الصفتين، كما أنه يهدف إلى محاولة استعادتهما.

**سوف يتم إلقاء الضوء في الصفحات القادمة لهذا الكتاب على ما يلي:**

■ الأسباب التي أدت إلى وجود العداء والإجهاد والضغط في المجتمع وداخل أماكن العمل.

■ الحقيقة القائلة بأن ٣٠٪ من التصرفات التي تثير حفيظة الموظفين تكون بسبب مديرهم.

■ كيفية تصرف الموظفين حيال هذه التصرفات.

■ عدد العملاء الذين يقومون بتغيير الأماكن التي يتعاملون معها لإنجاز عمل معين نتيجة للمعاملة السيئة التي يتلقونها في هذه الأماكن.

■ الأسباب التي تدفع المديرين الأذكياء إلى اتخاذ خطوات جديدة للمحافظة على الثقة المتبادلة والطاقة الإيجابية بين الموظفين.

■ كيفية تنمية القدرة على إدارة الأزمات والفوضى.

■ أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها الإنسان لكي يتجنب الانفعال عند حدوث الأزمات.

■ كيفية تقليل مستوى التوتر، وأثر ذلك على الحفاظ على الصحة.

■ التكاليف المالية الهائلة التي تتكبدها المؤسسات بسبب تطبيق بعض الموظفين بها لمفهوم تحدي الآخرين.

- الأسباب التي تجعل التركيز على النظم - بدلاً من التركيز على الأشخاص - وسيلة فعالة لتوفير الملايين من الجنيهات للمؤسسات.
- الأسباب التي تجعل التقليل من شأن الآخرين من الوسائل المنتشرة والرخيصة التي يستخدمها الفرد لمحاولة إثبات ذاته وكفاءته.
- السبب الرئيسي للعداء بين الأفراد، وكيفية تجنب الوقوع في هذا الفخ.
- كيفية تجنب الوقوع في الأخطاء التي تتسبب في دخول الموظفين - مهما كان المستوى التعليمي أو الاجتماعي لهم - في صراعات داخل العمل.
- أكثر الأوقات التي يكون الإنسان مُعرضاً فيها للوقوع في فخ القيام بازدراء الآخرين.
- كيف أن افتراضاتك الخاطئة لمحاولة تفسير تصرفات بعض الناس غير المنظمة يمكن أن تحوّل هؤلاء الأشخاص الذين يشعرون غالباً بالإهانة - إلى خصوم حقيقيين لك لا تستطيع تجنب عدائهم.
- الأسباب التي تجعل ميل الإنسان إلى العداء يدمره شخصياً. كما تجعله يشعر بالحزن والكآبة.
- الأسباب التي تجعل الأشخاص دائمي الاعتقاد بأنهم على حق مصدر خطر على مصالح المؤسسة.
- الأسباب التي تجعل الصراخ في وجه الآخرين يضر من يفعل هذا شخصياً.

- كيفية تجنب الفرد الوقوع في فخ قيامه بازدراء الآخرين تلقائيًا ودون تفكير.
- الوسائل التي يستطيع بها الفرد الحفاظ على حياته المهنية من العلاقات المتوترة بينه وبين زملائه، ومن تضييع فرص النجاح، ومن الصدمات المتتالية التي تضر بعمله.
- كيف أن التعاون المتبادل والإيثار يجلبان مشاعر السعادة للناس جميعًا.
- كيفية الاستفادة من الترابط بين الفرد وبين زملائه في العمل والأثر الإيجابي لذلك على صحته.
- الدافع الذي يحفز الشخص لكي يستمر في ممارسة عمله لعشرات السنوات دون كلل أو ملل.
- الفوائد التي يمكن أن يجنيها الفرد إذا جعل الآخرين يشعرون بمسئولياتهم عن أخطائهم؛ ولكن بطريقة ودودة ومليئة بالدفء.
- كيفية اكتساب الفرد احترام وإعجاب زملائه ورؤسائه ومرءوسيه في العمل، والحفاظ على هذا المكسب.
- كيفية اكتساب الفرد سمعة طيبة عن إمكانية الاعتماد عليه كرئيس أو مرءوس لإنجاز مهام العمل على أكمل وجه.

لقد استغرقت عشرين عامًا في جمع هذه الأفكار والأساليب، وإثبات جدواها وقابلية تطبيقها. ولحسن الحظ، يستطيع من يقرأ هذا الكتاب أن يستوحي بعض الأفكار الجديدة.

## الوقوع فريسة للصراعات

هناك حكمة تقول: "إن الحياة مليئة بالإحباطات، وإن لم نستطع أن نحدد الطريقة التي نتصرف بها عند مواجهة هذه الإحباطات، فإن ردود أفعالنا التلقائية المتهورة هي التي سوف تتحكم فينا وتترك انطباعًا معينًا عن شخصياتنا لدى الناس لا نستطيع تغييره فيما بعد".

حقًا، لقد أصبحت الإحباطات والصراعات المتفاقمة جزءًا لا يتجزأ من حياتنا المعاصرة. تظهر هذه الإحباطات والصراعات داخل العمل في صورة قرارات غير محسوبة النتائج وخلافات بين زملاء العمل ونتائج مخيبة للآمال وتأخير عن المواعيد المحددة لإنجاز مهام العمل. إن معرفة كيفية تصرف الموظفين سواء - أكانوا رؤساء أو مرءوسين - تجاه ما يواجهونه من إحباطات أو صراعات متفاقمة أو ضغوط داخل أماكن العمل في كل القطاعات يُعد شيئًا مهمًا جدًا وذلك لأهمية تأثير هذا التصرف على مدى فاعلية الموظف في أداء عمله ومدى دفع القوى المحركة للعمل.

سوف تدرك عزيزي القارئ من خلال قراءتك لهذا الكتاب أنه كما تزيد الإحباطات والصراعات بشكل ملحوظ في الأوقات التي بها ضغوط عمل

زائدة، فإن التصرفات غير اللائقة - كسرعة الانفعال والغضب وتطبيق مفهوم تحدي الآخرين - تزيد هي الأخرى.

ويتسبب كل من ردود الأفعال الحادة، وأساليب التهرب من الاعتراف بالخطأ بإلقاء اللوم على الآخرين (وهو ما يقوم به البعض، وينم عن التعالي واستغلال السلطة ويكلف المؤسسة الكثير) في حدوث صراع على السلطة بين الموظفين وكذلك حدوث شقاق عدائي بينهم، كما يؤدي ذلك إلى زيادة نفوذ وقوة البعض، وتحويل جهود التعاون بين الموظفين لحل الأزمات إلى مواجهات حادة بينهم.

إن للاتهامات المتبادلة بين الموظفين أثرًا سيئًا على ما يخص العمل من أشياء ملموسة أو غير ملموسة. حيث تتسبب هذه الاتهامات في ضياع الوقت، وتقليل نسبة الأرباح، وانعدام تكافؤ الفرص، وفقدان روح التعاون بين الموظفين، واختفاء حب العمل والنشاط في أدائه، واختفاء الثقة المتبادلة بين الموظفين. نتيجة لذلك، يبدأ الموظفون في استغلال أخطاء بعضهم البعض وإهدار الفرص، وتكوين اتحادات معادية لبعضها داخل المؤسسة الواحدة.

إن تطبيق مفهوم تحدي الآخرين يعتمد على التقليل من شأن أي إنجاز يحققه الآخر، مهما كان هذا الإنجاز مهمًا. وتشبه الرغبة الملحة في إلقاء اللوم على الآخرين وازدراؤهم واصطياد أخطائهم العنكبوت الذي ينسج خيوطه حول المؤسسات بمساعدة بعض الموظفين السذج غير الواعين لخطورة ما

يفعلون على المؤسسة. إنني أؤكد لك - عزيزي القارئ - أنه بعد قراءتك هذا الكتاب سوف تكبح جماح رغبتك في إلقاء اللوم على الآخرين.

## ثمار حل الخلافات

بعد عشرين سنةً من عملي في مجال الاستشارات، أستطيع أن أجزم أن أكثر المؤسسات التي حققت أرباحًا هائلة بعد الاستعانة بمساعدتي هي المؤسسات التي كان السبب الرئيسي لخسارتها هو الصراعات والمشاحنات الدائمة بين الموظفين وضغوط العمل المستمرة بها. في الحقيقة، تحتوي الفصول القادمة على حالتين لمؤسستين قد تم تناولهما بالدراسة؛ حيث كانت للمبادئ المذكورة في هذا الكتاب أكبر الأثر في توفير الملايين من الجنيهات لهما. هذا، وقد أدى حل الخلاف الدائم والمستمر بين الموظفين في هاتين المؤسستين وإنهاء السلبية في إنجاز الأعمال إلى ارتفاع ملحوظ في ميزانيتها. بالإضافة إلى ذلك، فقد أدى حل الخلاف إلى ازدياد معدلات الرضا لدى العملاء، وتعزيز إحساس الموظفين بقيمة أعمالهم وقدرتهم على تحمل ضغوط العمل، كما أدى أيضًا إلى نجاح تطبيق بعض السياسات الجديدة. وهكذا، فلك أن تتخيل - عزيزي القارئ - كمية الأرباح التي ستحققها المؤسسات عندما يستطيع الموظفون التعامل بها تجنب القيام بإلقاء اللوم على الآخرين وازدراءهم والصراعات المحتممة بينهم.

## النتائج المترتبة على الصراعات المحتدمة

توضح التقارير أن أكثر نسبة للخلافات والصراعات داخل العمل تحدث داخل المطاعم والطائرات، في قاعات حفلات الأفراح وفي النوادي الصحية. هذا، وتنعكس هذه الخلافات انعكاسًا مباشرًا علينا، وتحدث تغييرًا دائمًا في شخصياتنا. فغالبًا ما تتردد الأقاويل والقصص عن انعدام الوفاء والثقة بين الناس، وهذا ما يجعل معظم الناس يعتقدون أن مثل هذه الصفات السلبية لا بد من وجودها في الناس جميعهم بشكل دائم. ونتيجة لذلك، يأخذ كل منا في مراقبة الآخر والتساؤل عنمن جاء ومن ذهب ومن يوجد في هذا الاجتماع أو ذاك ومن يقوم بالتنزه بعد العمل... إلخ.

يهتم معظم الموظفين بالإتقان في أداء أعمالهم، كما يهتمون بالحفاظ على سمعتهم الطيبة بين زملائهم في مجموعات العمل التي ينتمون إليها. ولقد أصبحت قصص الصراعات المحتدمة بين الموظفين من أكثر الأحداث المؤسفة في هذا العصر. هذا وقد سمعنا كثيرًا عن العديد من قصص هذه الصراعات وما تحويها من مشاعر الغضب والحزن والشك بل واليأس أحيانًا، وغالبًا ما تكون هذه القصص عاكسة لوجهة نظر قائلها ونظرته إلى الأمور. ومن الواضح أن هدف من ينشر هذه القصص أن يحظى بمن يؤيده في وجهة نظره، وعلى أي حال فإن الإنسان يبحث دائمًا عن إجابات لتساؤلاته عن طبيعة النفس البشرية. يسأل الإنسان دائمًا عن عدة أشياء، منها ما إذا كان صراع المصالح يستطيع أن يدمر العلاقات الإنسانية الجميلة بين البشر. يسأل أيضًا عما



يعتقده زملاؤه به، وعن حقيقة ما إذا كانوا يفهمون دوافع تصرفاته أم لا، وعن حقيقة ما إذا كان قد تصرف بطريقة فظة أم لا. كما يتساءل دائمًا عما إذا ما كان سيتعرض للانتقاد الدائم من قبل الآخرين أم لا، وعما إذا كان يستطيع أن يتصرف بطريقة مختلفة أم لا، وعن الخيارات المتاحة أمامه... إلخ. تحتاج جميع هذه التساؤلات إلى إجابات واضحة وصریحة؛ فنحن بحاجة لأن نفهم طبيعة القوى المحركة للصراعات الهدامة داخل المؤسسات، وأن نعرف السبب الرئيسي في فقدان الثقة بين الموظفين، وهذا ليس لكي نستطيع التغلب على هذه الصراعات فحسب؛ ولكن لكي نتجنب حدوثها منذ البداية. وتوجد عدة أساليب محددة يستطيع الفرد أن يستخدمها لكي يتجنب حدوث الأضرار المادية والمعنوية الفادحة الناتجة عن وجود خلافات معلقة دون حل داخل العمل؛ حيث يستطيع الإنسان ببعض الخطوات البسيطة ألا يجعل الخلاف يحتل محورًا للاهتمام داخل المؤسسة، أو أن يحدث صدعًا في مجموعة العمل أو الإدارة أو المؤسسة أو بين أفراد العائلة الواحدة.

## العداء وإلقاء اللوم على الآخرين

إن التنمر والعداء وإلقاء اللوم على الآخرين ليست من الطبائع الفطرية للبشر. وستكتشف القاصص القادمة في هذا الكتاب أن شخصية الإنسان بطبيعتها طيعة وقابلة للتغيير، كما تختلف تصرفات الناس إلى حد كبير باختلاف المكان الذي يعيشون فيه، والمبادئ التي تربوا عليها في مجتمعاتهم، ومقدار الضغوط التي يتعرضون لها. فعندما يتعرض الإنسان لضغوط ما أو

يقع تحت تهديد معيّن، فإنه يتصرف على عكس طبيعته، وغالبًا ما تكون هذه التصرفات غير منطقية فيمكن للأشخاص الواقعين تحت ضغوط ما أو تهديد معيّن أن ينتقدوا الناس فجأةً وبقسوة، أو أن يدفعوا المار أمامهم بعنف، أو أن ينتفضوا فجأةً... إلخ. ومن الملحوظ أنه عندما يشتبك طرفان في نزاع معيّن فإن كل طرف ينتقد تصرفات الطرف الآخر دون أن يعير أي منهما أدنى اهتمام لما يقوله أو يفعله هو نفسه، فيبرر لنفسه ما ينكره على الآخر؛ فالإنسان غالبًا ما يتهم الآخرين ويلتمس لنفسه الأعذار.

للأسف الشديد، مع تزايد نسبة الخوف وعدم الشعور بالأمان في المجتمع، تصبح تصرفات الأشخاص أكثر عدائيةً وتأتي بنتائج عكسية. والمشاعر السلبية المتراكمة - نتيجة وجود بعض الخلافات المعلقة دون حل الشكوك لدى بعض الناس حول طبيعة النفس البشرية وإمكانية تكوين أية علاقات طيبة بين البشر، ويستنتج أغلبهم أنه من المستحيل وجود هذه العلاقات الطيبة. ونتيجة لذلك، فقد قرر بعض الأشخاص - من واقع خبرتهم الطويلة بطبيعة الصراعات داخل العمل - ألا يثقوا بزملائهم أو مرءوسيهم مرة أخرى وألا يبدوا مجهوداتهم في محاولة تطوير مستوى العمل.

سيوضح في الحالات القادمة والتي سيتم تناولها بالدراسة، أن الإهانة غير المباشرة وليس تعمد الأذى هي السبب الرئيسي لكل الصراعات. فالسبب الأساسي لأقوى الصراعات يكمن في حدوث تصرف معين أو التعامل بطريقة نظة أو حدوث إشارة معيّنة للتشكيك في إخلاص شخص ما وفي مدى ولاءه للعمل سواء أكانت هذه الإشارات أو التصرفات مباشرة أم غير مباشرة.

عندما يشعر الإنسان أنه لا يلقي التقدير الكافي من قبل زملائه أو رؤسائه، عندما يبدي اهتمامًا زائدًا بمصلحة المؤسسة، أو عندما يبدي اهتمامًا بتطوير الموظفين في مجموعة العمل التي ينتمي إليها، فإنه يتراجع عن اهتمامه هذا بطريقة يساء فهمها من قبل الموظفين. إن عدم توفر المعلومات الكافية عن أسباب تحلي هذا الإنسان عن اهتماماته السابقة يضع بقية الموظفين في حيرة وارتباك دائمين وريبة وتساؤل عن الأسباب وراء اختفاء هذه الاهتمامات فجأة.

### الحرص على عدم الاستبعاد من مجموعة العمل

تظهر غالبًا ردود الأفعال السلبية والعدائية تجاه ما يواجه الفرد من إحباطات داخل العمل فجأة وتفرض نفسها بقوة، وهذا يحدث لأن لا أحد يريد أن يقوم بدور كبش الفداء لأخطاء الآخرين ولا يريد أحد أيضًا أن يخوض مخاطرة استبعاده من مجموعة العمل. وعلى الرغم من الأسلوب اللفظ الذي يستخدمه بعض الموظفين في الدفاع عن سمعتهم أو تبرير تصرفاتهم، فإنني أقدر في بعض الأحيان الدافع وراء ردود أفعالهم السلبية هذه؛ حيث يعتقد معظم الموظفين أنهم بهذه الطريقة يستطيعون اجتناب مخاطرة استبعادهم من العمل.

تعتبر الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة أو أسرة أو مجموعة عمل دافعاً قوياً وأساسياً لدى كل إنسان. ولهذا، يتم غالباً تصنيف أي سلوك عدائي وغير منطقي يقوم به موظف يائس وقليل الخبرة كمحاولة جاهدة منه لجعل الآخرين ينصتون إليه ويقتنعون بكلامه، وبالتالي يقعون عليه داخل مجموعة العمل.

ولا يُستثنى المديرون ممن يخوضون في مثل هذه الصراعات؛ بل إنهم في الحقيقة لديهم دوافع أكثر يمكن أن تدفعهم للخوض فيها. إن المديرين الذين يحظون بالمساندة والدعم من مرءوسيه المباشرين وليس من أقرانهم، غالباً ما يقعون في فخ التقليل من جهودات أقسام العمل الأخرى وصناع القرار، وإلقاء اللوم عليهم في حالة التقصير؛ ظناً منهم أنهم بهذا التصرف يستطيعون استقطاب مرءوسيهم وكسب ولائهم وتأييدهم لهم داخل العمل. ولكن يدرك قليل من هؤلاء المديرين أن هذه الأساليب الوضيعة لا تأتي بالنتائج المرجوة منها، بل على العكس تماماً فإنها تنكشف سريعاً.

يتعرف الموظفون سريعاً على الطريقة التي يقدمون بها البيانات إلى مدير مجموعة العمل من خلال تجربة واحدة أو اثنتين من التعامل معه. وبالتالي، فإنهم - ودون وعي - يجدون أنفسهم مضطرين إلى الاختيار بين طريقتين لإرضائه: إما الاعتماد على تقديم بيانات ملتوية ومتحيزة، أو الاعتماد على تقديم بيانات دقيقة ومبنية على حقائق واضحة وصحيحة.

## الرغبة في إنهاء الصراعات والخلافات

توجد رغبة قوية داخل الموظفين لإنهاء الصراعات وتسوية الخلافات بينهم، وغالبًا ما يكون من السهل تحفيزها. وهذا ما لمستته عندما تمت الاستعانة بي لحل الخلافات بين الموظفين في أحد أماكن العمل التي كانت تكثر بها الصراعات بشدة نتيجة للضغط والخوف من الاستبعاد؛ حيث وجدت أن الموظفين على استعداد تام للتعاون فيما بينهم بمتتهى اليسر والسعادة.

عندما يجد الأفراد داخل مجموعات العمل أية بارقة أمل تبشر بإمكانية حل الخلافات؛ فإنهم يكونون على أهبة الاستعداد للتعاون فيما بينهم والتضحية بمصالحهم الشخصية في سبيل حل هذه الخلافات وإنجاز العمل على أتم وجه. ويظهر هذا في الحماس المتقد في أعين جميع الموظفين عند حضور الاجتماعات التي تشرح الأساليب التي يمكن استخدامها لحل الخلافات. وبعد إزالة هذه الخلافات فعليًا، يبدأ الموظفون يومهم في العمل بتفاؤل متجدد وحماس متزايد، ورغبة شديدة في العمل وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

بالطبع، يرغب الجميع في العيش في بيئة صحية ومنتجة وخالية من الصراعات والخلافات. يقول الباحثون في علم الإنسان: إن التعاون عادة قديمة وضرورية للتكيف مع ظروف الحياة؛ فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده طوال الوقت. كما أن السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف العظيمة يتمثل في إقامة مجتمعات تقوم على التعاون بين أفرادها؛ حيث يستطيع الإنسان أن يحقق مع مجموعته ما لا يستطيع تحقيقه بمفرده. فالدافع إلى تحقيق أعظم

الإنجازات موجودة بقوة داخل كل إنسان؛ ولكنه ينتظر الفرصة لكي يتخذ شكلاً عملياً.

ويعتبر إنهاء الخلافات ووضع حد لكل من التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين وعدم الثقة بين الموظفين، أول خطوة في سبيل تحقيق الإنجازات العظيمة. وعندما يقوم كل من الفرد والمؤسسة باستبدال الجو المشحون بالتوتر والمشاعر السلبية بآخر تملؤه مشاعر الاحترام والتقدير المتبادل؛ فإنها بذلك يحققان أكبر انتصار، ألا وهو تحفيز الرغبة في إنهاء الخلافات والصراعات.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل الأول

### العادات المثبطة للنجاح

"يستطيع من يظن نفسه ذكياً أن يجعل الأمور أكثر تعقيداً وأكثر عنفاً، ولكن بقليل من الذكاء وكثير من الشجاعة يمكن للأمور أن تسير في الاتجاه المعاكس."

"ألبرت آينشتاين"

لقد حان الوقت لكي نعترف بأن الحضارة تواجه خطراً كبيراً يهدد مجتمعاتنا في عصرنا الحالي؛ حيث أصبحت جميع النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في كل أنحاء العالم مليئة بالضغوط التي تهدد بقاء السلوكيات الحضارية في مجتمعاتنا. فعلى سبيل المثال، يتعرض الأمريكيون والكنديون والأوروبيون للكثير من الضغوط والإجهاد غير المسبوق داخل العمل. ونتيجة لذلك، لجأ الناس إلى اتباع إحدى طريقتين متضادتين للتعامل مع ضغوط العمل التي تسبب الإجهاد والتوتر: إما اتباع طريقة عدائية وعنيفة، أو اتباع طريقة هادئة. علماً بأن مشاعر العداوة والخصومة والإصرار على إلقاء اللوم على الآخرين يهددان قدرة الإنسان على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل بطريقة لائقة مع الآخرين - سواء داخل أماكن العمل أو في المجتمع ككل.

وعلى الرغم من أن تغيير مشاعر العداوة والخصومة التي باتت تسود مجتمعاتنا يُعد من المهام الشاقة؛ فإن كل فرد يستطيع أن يبدأ بنفسه ويجعل المكان الذي يعمل فيه هو الملاذ الآمن؛ بدلاً من التهادي في سوء معاملة

وازدراء الآخرين. ولتحقيق ذلك، يحتاج الأفراد إلى أن يفهموا الأسباب الرئيسية وراء انتشار مشاعر العداة والخصومة في المجتمع وبين الموظفين لكي يستطيعوا إزالة هذه المشاعر والازدهار بمستوى أعمالهم. إن تهيئة جو من التقدير والاحترام المتبادل داخل أماكن العمل يستطيع الموظفون من خلاله التعاون والعمل في بيئة أفضل - يتطلب قدرًا من المهارة والصبر والتصميم على تحقيق هذا الهدف.

### الخصومة والعداء في تزايد مستمر

لا توجد لدينا نسب محددة توضح نسبة الخصومة والعداء داخل مجتمعاتنا. مع ذلك، يمكننا أن نحدد مدى ارتفاع نسبة التصرفات السلبية واللجوء إلى إلقاء اللوم على الآخرين للدفاع عن الذات من خلال إمعان النظر في بعض الإحصائيات المسجلة بالولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن أن يستدل منها على ذلك.

■ منذ عشرين عامًا، كانت توجد في الولايات المتحدة الأمريكية اثنتا عشرة محطة راديو تبث المواضيع التي تثير غضب الناس وتجعلهم ينزعجون. أما في عام ٢٠٠٤، فقد وصل عدد هذه المحطات إلى أكثر من ١٠٠٠ محطة.

■ أصدرت الجمعية الأمريكية للسيارات بالولايات المتحدة الأمريكية تقريرًا يوضح أن نسبة العنف المتعمد بين قائدي السيارات قد زادت إلى ٥١٪ في السنوات العشر الأخيرة.



■ تعتبر الإدارة المسؤولة عن إجراءات السلامة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية أن التصرفات العنيفة بين قائدي السيارات هي المشكلة الرئيسية في مشاكل المرور، ويعتقد المسؤولون في وزارة النقل أن ثلثي حوادث السيارات يمكن إرجاعها إلى القيادة المتهورّة العدوانية.

■ وجدت إحدى الشركات التي توفر خدمة الرقابة على محتويات المواقع الإلكترونيّة أن نسبة المواقع الإلكترونيّة التي تقوم فكرتها على التعصب والكراهية أو حتى على نشر صور تدعو إلى العنف - قد زادت بنسبة ٣٠٠٪ في العشر سنوات الأخيرة.

■ وجدت إحدى المجموعات المسؤولة عن إجراء الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية - في دراسة أجرتها سنة ٢٠٠٢ - أن حوالي ثمانية من كل عشرة أفراد من الذين تم استطلاع رأيهم يعتقدون أن انعدام الاحترام واختفاء الكياسة بين الناس من أهم المشاكل القومية.

■ يقدم الاتحاد الرياضي الأمريكي تأمينًا ضد الاعتداءات لأعضائه؛ وذلك نتيجة لعدد الاعتداءات المتزايدة التي يتعرّض لها

الأحداث الرياضية الرسمية أو الأندية.

■ في عام ٢٠٠٢، أوضح أحد الأبحاث تم استطلاع رأيهم يعتقدون أن سلو كبيرة عما كانت عليه في الماضي.

انخفاض  
في  
مستوى  
الثقة  
على  
الولايات

- وجدت جمعية الطب النفسي بالولايات المتحدة الأمريكية أن نسبة ٥٧٪ من الأطفال تحت سن الثانية عشرة الذين قُتلوا قد تم قتلهم من قبل أحد أبويهم.
  - حوالي ٣٠٪ من جرائم القتل التي تُرتكب ضد من هم فوق سن الستين تكون بيد أحد أفراد عائلتهم.
  - طبقًا لدراسة أجرتها إحدى الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، اتضح أن نسبة ٦٦٪ من طلاب المرحلة الإعدادية و ٧٠٪ من طلاب المرحلة الابتدائية يُمارَس عليهم نوع من الترهيب والتنمر.
  - لقد أصبحت الضغوط متفشيةً في مختلف المجتمعات لدرجة دفعت هيئة الأمم المتحدة أن تصنفها بأنها مرض القرن العشرين.
- على الرغم من أن أماكن العمل تعتبر أماكن معزولة عن التغيرات الحادثة في المجتمع؛ فإنها ليست محصنة تمامًا ضد هذه التغيرات. فقد أصبحت أماكن العمل تعكس هي الأخرى المشاعر المليئة بالخوف والتوتر السائدة في العالم، كما أصبحت تمثل انعكاسًا للمستقبل غير المضمون.
- وعلى الرغم من أن إجمالي ثروة مواطني الولايات المتحدة الأمريكية في تزايد مستمر؛ فإنهم دائمو القلق وسريعو الانفعال. ولقد انخفضت قيمة مؤشر الصحة الاجتماعية بالولايات المتحدة من ٧٣ في عام ١٩٧٠ إلى ٤٦ في عام ٢٠٠١، وتبلغ نسبة الانخفاض حوالي ٣٨٪، وهي تعد أعلى نسبة انخفاض لهذا المؤشر منذ عام ١٩٨٢. ويعد هذا المؤشر مقياسًا مركبًا يجمع

حوالي ١٦ مؤشراً، يقيس أخلاقيات الأطفال وسوء معاملتهم وانتحار المراهقين وتعاطي المخدرات والتسرب من التعليم ومستوى الفقر وجرائم القتل... إلخ.

يوجد الكثير من التقارير المليئة بالنسب عن معدلات الإجهاد وعدم الشعور بالاستقرار المادي والمعاناة المتزايدة نتيجة ما يواجه الفرد من ضغوط، وقد أخذت هذه النسب من المدارس والمؤسسات وجميع القطاعات في المجتمع. ولقد أصبح المجتمع، نتيجة لذلك، مجتمعاً غير متحضر ولا يهتم إلا بمصلحته الشخصية فعندما تسود مشاعر القلق والتوتر في مجتمع ما، تظهر عدة تصرفات خاطئة، مثل: اعتقاد الفرد الدائم بأنه على صواب وأن كل من حوله على خطأ، وسرعة الغضب والانفعال وإلقاء اللوم على الآخرين. ونتيجة لذلك، تتلاشى كل الوعود المزيفة بالحصول على العدالة والراحة أمام سيادة مشاعر الحنق والكراهية.

### سيادة مشاعر العداوة والخصومة والانفعال في العمل

لقد أوضحت إحدى الدراسات الأمريكية أن ٨٨٪ من المواطنين الأمريكيين يعتقدون أن انعدام الاحترام في أماكن العمل قد أصبح مشكلة خطيرة تتزايد يوماً بعد يوم. وقد أوضح أحد الأبحاث التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٤٢٪ من الأشخاص الذين تم استطلاع رأيهم يقولون إنهم يتعرضون لمن يصرخ في وجوههم ومن يخاطبهم بألفاظ غير لائقة في أماكن أعمالهم. ولم يقتصر وجود سوء المعاملة في أماكن العمل على الولايات

المتحدة الأمريكية فحسب؛ بل إن هذه المشكلة توجد في عدة دول أخرى. ففي عدة أبحاث أُجريت في المملكة المتحدة وكندا، أظهر الكثير من العاملين استياءهم من سوء المعاملة وانعدام الاحترام في العمل. حيث أوضح أكثر من ٥٠٪ من الذين تم استطلاع رأيهم خلال دراسة قد تم إجراؤها بالمملكة المتحدة أنهم تعرضوا للضغوط في العمل للدرجة التي كادت أن تدفعهم للدخول في شجار مباشر. وفي إحدى الدراسات التي أُجريت في كندا، قالت ٣٣٪ من المرضيات إنهن تعرضن خلال الخمسة أيام الماضية لمخاطبتهن ببعض الألفاظ غير اللائقة - سواء من المرضى أو الأطباء أو ممن يعملون معهم في المستشفى. وفي إحدى الدراسات التي أُجريت عام ٢٠٠٣ على ١٢٦ موظفًا كنديًا من أصحاب المناصب المرموقة في المجتمع، اتضح أن ٢٥٪ منهم يعانون من سوء المعاملة يوميًا في أماكن أعمالهم، بالإضافة إلى أن نصفهم قالوا إنهم أنفسهم كانوا عرضة لسوء المعاملة مرة كل أسبوع على الأقل.

يُعتبر سوء المعاملة بين الموظفين أكثر خطورةً من مجرد الخلافات العادية في أثناء العمل، ويتم وصفه غالبًا "بالعنف المعنوي" و"انعدام الاحترام" و"الصراعات الناشئة عن اختلاف الشخصيات" و"التنمر" و"الفظاظة". ولقد اهتم الباحثون الاجتماعيون بشكل متزايد بظاهرة سوء المعاملة داخل العمل لأنها أصبحت منتشرةً في أماكن كثيرة، بالإضافة إلى أنها تتسبب في خسائر مالية فادحة للمؤسسات. وقد اتفقت أغلبية الدراسات المتخصصة على أن سوء المعاملة داخل أماكن العمل يحدث نتيجة وجود مشاحنات وصراعات بسيطة بين الموظفين، والتي تتزايد تدريجيًا إلى أن تتمكن من التوغل داخل بيئة

العمل وانتهاك كل قواعد الاحترام المتبادل. ومما يثير الدهشة، أن هذه الصراعات البسيطة المستمرة يكون تأثيرها أكبر من ضغوط العمل الكبيرة التي تحدث على نحو متباعد. ويظهر سوء المعاملة في بعض التصرفات مثل: إظهار التعالي على الآخرين حتى ولو تم ذلك بطريقة لطيفة - وازدراءهم والسخرية منهم وفرض القرارات دون إبداء أي أسباب ومقاطعة الاجتماعات وتوبيخ الفرد أمام زملائه والتحدث عن الآخرين في عدم وجودهم ورفض التحدث مع المختلفين معك في الرأي وإظهار التجاهل وإبداء التعليقات غير المهذبة وعدم منح الحوافز التي تشجع الموظفين على العمل وإبداء نظرات الاحتقار وإهانة الآخرين والصراخ في وجوههم.

ولا يقتصر سوء المعاملة على صغار الموظفين فحسب؛ بل إن المديرين أنفسهم يسيئون التعامل أحياناً مع زملائهم ومرءوسيههم. فقد أوضحت إحدى الدراسات أن ثلث التصرفات العدائية غير اللائقة في أماكن العمل تكون بسبب المديرين. وقد أطلق أحد الباحثين على المدير الذي يسيء التعامل لقب "المنبوذ"؛ حيث يحظى هذا الشخص بكرهية جميع الأفراد داخل العمل. كما أوضحت دراسة أخرى أن أكثر المشاحنات العدائية المنتشرة في أماكن العمل هي التي تحدث بين الموظف ومديره، وتحدث هذه المشاحنات عادةً نتيجة لانعدام الثقة بينهما، وشعور الموظف بأنه لا يعامل بطريقة عادلة أو أنه مهمل من قبل مديره.

ولقد قامت إحدى الجهات المعنية بقياس مستوى جودة خدمة العملاء وتقديم الاستشارات بولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية بإجراء بحث

على عينة عشوائية من مواطني الولايات المتحدة الأمريكية. وأكد ٤٥٪ من الذين تم استطلاع رأيهم أنهم تقدموا بشكاوى بسبب سوء معاملتهم كعملاء في عدد من الأماكن التي تعاملوا معها في السنة الماضية، كما أوضح ٧٠٪ من هؤلاء الأشخاص أنهم اندهشوا وغضبوا جدًا من الطريقة التي تعاملت بها هذه الأماكن مع الشكاوى التي تقدموا بها، في حين أوضح أحد رؤساء مجلس الإدارة في إحدى الشركات أن العملاء حاليًا أصبحوا أكثر عدائية مما كانوا عليه من قبل، فكثير منهم يستخدمون بعض الألفاظ غير اللائقة ويشيرون المشاحنات، ويسعون للانتقام.

### ضغوط العمل وآثارها السلبية

يبدو أن الغلظة وسرعة الانفعال والغضب قد ارتبطوا ارتباطًا وثيقًا بضغوط العمل الشديدة والالتزام بتاريخ محدد لإنجاز مهمة معينة. ويعتبر التوتر والإجهاد المزمّن من أهم الأسباب التي تجعل الموظف يشعر بضغوط العمل. وقد أوضحت دراسة كندية أهم الضغوط التي يواجهها الموظفون في أعمالهم ومن ضمنها: كثرة الأعمال المفوضة إليهم ومحاولة إنجاز الكثير من الأشياء في وقت واحد وقلة الدخل وقلق الموظف على أطفاله في أثناء وجوده في العمل ومطالبة الموظف بالالتزام بتاريخ معين لإنجاز العمل واضطرار الموظف في بعض الأحيان إلى ترك عمل مرموق في المجتمع والاشتغال بعمل أقل مكانة وأهمية مما يؤثر على الحالة المعنوية له والانحدار من درجة وظيفية مرموقة إلى درجة أقل منها في العمل نفسه والخصم من المرتب وتغييرات

الإدارة، ووجود مشاكل زوجية لدى الموظفين، ونقص الميزانية العامة للشركة مما يؤثر على دخل الموظفين.

أجرى أحد الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية دراسة على ستة آلاف شخص من الذكور يتراوح أعمارهم من عشر سنوات إلى خمس وسبعين سنة. وقد أعطت الدراسة مؤشرًا خطيرًا عن عدد الذكور الذين لديهم دائمًا مشاعر سلبية بسبب الضغوط التي يواجهونها. فقد أوضحت النتائج أن نسبة ٥١٪ من الذين تم استطلاع رأيهم يشعرون بأنهم مكتئبون وسليبيون ويائسون، و ٥٤٪ منهم يواجهون هذه الضغوط بمحاولة التهكم الدائم على كل شيء، و ٤٣٪ يشعرون بالإجهاد، بينما أوضح ٦٢٪ منهم أن لديهم الرغبة في ترك العمل، و ٥٥٪ لديهم خوف شديد من الإحساس بالفشل، و ٥٧٪ يفقدون أعصابهم بسهولة نظرًا لأنه لم يعد لديهم قدرة على التحمل كما أن ٥١٪ يعانون مشاكل خاصة بالنوم. وقد أوضح أحد الاستفتاءات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٨٠٪ من المواطنين الأمريكيين الذين تم استطلاع رأيهم يشعرون بضغط العمل المتزايدة؛ بسبب عدم تعيين الموظفين الكافين وكثرة الأعمال المطلوب إنجازها منهم بالعمل. ففي عام ١٩٨٨ أوضح ٢٢٪ من الموظفين الأمريكيين الذين تم استطلاع رأيهم أنهم قلقون من فكرة إمكانية تسريحهم من العمل، وقد تضاعفت هذه النسبة عندما تم إجراء الاستطلاع نفسه بعد أحد عشر عامًا. وفي عام ١٩٨٥ أوضح ١٦٪ من طلبة السنة الأولى بالجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية أنهم مطالبون بإنجاز الكثير من المهام

مما يجعلهم يشعرون بالضغط الشديد وفي عام ١٩٩٩ ارتفعت هذه النسبة لتصل إلى ٣٠٪.

## ضغط العمل وأثره السلبي في إنجاز العمل

يستطيع بعض الناس أن يحافظوا على هدوئهم والالتزام بالسلوك القويم حتى في الأوقات التي يتعرضون فيها لضغط العمل والمطالبة بالالتزام بتاريخ محدد لإنجاز مهامهم. فقد أجرى معهد برينستن في الولايات المتحدة الأمريكية دراسة في السبعينيات عن تأثير مطالبة الطلاب بالالتزام بتاريخ محدد لإنجاز مهمة معينة على السلوك العام. وقد وجدت هذه الدراسة أنه بعد إخبار الطلبة بأنهم قد تأخروا عن الموعد المحدد لإنجاز مهمتهم ولم يتبق لديهم إلا وقت محدود لإنجاز هذه المهمة لم يستجب منهم إلا ١٠٪ فقط، في حين أن ٦٣٪ من الطلبة الذين لديهم فسحة من الوقت قد قاموا بإنجاز المهمة الموكلة إليهم. وهكذا، فإن المواقف التي يتعرض لها الإنسان هي التي تحدد تصرفاته تجاهها.

## نتائج سوء المعاملة

ينتج عن تجاهل سيادة سوء المعاملة والغلظة في أماكن العمل نتائج وخيمة. فقد توصل بعض الباحثين الأمريكيين إلى إدراك مدى خطورة هذا التجاهل، وقد تم نشر النتائج التي توصلوا إليها في إحدى المقالات التي نشرت بإحدى الصحف بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث أوضح الباحثون أن سوء المعاملة داخل أماكن العمل يسبب انتشار بعض التصرفات السلبية، والتي تزداد يوماً



بعد يوم إلى أن تصل إلى معدلات خطيرة من العنف. لقد أدرك الباحثون أنه عندما تزداد التصرفات السلبية وتصل إلى ذروتها؛ فإنها تتحول إلى شكل خطير من أشكال العنف داخل أماكن العمل. كما أجرت جامعة نورث كارولينا دراسة على بعض الموظفين الذين أُجبروا على العمل في جو مشحون بالتصرفات السلبية. وقد أوضحت هذه الدراسة أن ٥٠٪ من هؤلاء الموظفين قل أداءهم في العمل، حيث إنهم يؤدون أعمالهم وهم يستشيطنون غيظًا، و ٢٠٪ منهم لم يعودوا ينجزون أفضل ما لديهم و ٣٧٪ فقدوا انتماءهم للمؤسسة، كما أن ٤٦٪ فكروا في ترك العمل، و ١٢٪ استقالوا من عملهم.

وأوضحت إحدى الدراسات - التي ظهرت بإحدى الصحف الأمريكية الخاصة بالصحة النفسية - أن الموظفين الذين يعانون من مضايقات مستمرة وقد تمت مخاطبتهم بالفاظ غير لائقة يشعرون بعدم الرضا عن رؤسائهم وزملائهم والعمل بصفة عامة. بالإضافة إلى ذلك، لم يعد هؤلاء الموظفون يتصرفون كمواطنين صالحين وبدءوا يتغيبون عن العمل كثيرًا ويحققون معدلات إنتاج أقل ويتأخرون عن العمل ويتأخرون عن المواعيد المحددة لإنجاز بعض المهام ويتصرفون تصرفات أكثر عدوانية ويظهرون رغبة أكبر في الانتقام ويعانون بمعدلات أكبر من الإحباط والقلق وعدم القدرة على إنجاز أعمالهم. ويعاني كل من الرجال والنساء من زيادة معدلات الإحباط لديهم بزيادة معدل ما يتعرضون له من سوء المعاملة؛ ولكن الرجال يكونون أكثر عرضة للإحباط من النساء.

وقد أظهرت إحدى المقالات المنشورة في إحدى الصحف الأمريكية سنة ٢٠٠٥ أن واحداً من كل ثمانية أشخاص ممن يتعرضون لسوء المعاملة في أماكن أعمالهم يتركون أعمالهم فجأة دون إبداء أي مبررات. كما يلجأ القليل من هؤلاء الأشخاص إلى سرقة ممتلكات الشركة، ويلجأ بعضهم إلى تخريب المعدات الخاصة بالعمل كنوع من الانتقام، وغالباً ما يصف معظمهم لذويهم وأصدقائهم وزملائهم مدى المعاملة السيئة التي تلقوها في هذا المكان.

ولا يفلت من يسيئون معاملة الناس في أعمالهم دون عقاب؛ فإنهم غالباً ما يعيشون في قلق دائم حتى وإن كان من يسيئون معاملتهم من الموظفين الأقل شأنًا منهم فحتى هؤلاء الموظفون ينتقمون من رؤسائهم ولكن بطريقة غير ملحوظة. فيمكن للموظفين الأقل شأنًا أن ينتقموا من رؤسائهم الذين يسيئون معاملتهم عن طريق تشويه سمعتهم وإثارة الإشاعات حولهم والاحتفاظ بمعلومات مهمة عن العمل لأنفسهم وعدم إخبار رؤسائهم بها وإنجاز المهام دون إتقان وعدم الالتزام بالموعد المحدد لإنجاز الأعمال. ويتقدم ٥٠٪ ممن تتم إساءة معاملتهم من قبل رؤسائهم بشكاوى إلى السلطات العليا بالشركة ضد رؤسائهم، في حين أن الكثير منهم يلجئون إلى إخبار زملائهم أو مرءوسيهم المباشرين وحسب.

وكلما زادت الإساءة في التعامل داخل بيئة العمل؛ زادت الضغوط التي يتعرض لها الموظفون أكثر وأكثر. ويؤدي الشعور الناتج عن هذه الضغوط إلى إصابة بعض الموظفين بالأمراض المزمنة، ومنها: مرض التهاب المفاصل

ومشاكل خاصة بالعمود الفقري والتهاب الشعب الهوائية المزمن وقرحة المعدة وأمراض القلب والربو والشعب الهوائية والصداع النصفي. لهذا فلا يجب أن ندهش عندما تزيد معدلات الغياب والتأخير عن العمل والإجازات المرضية، علاوة على عدم القدرة الصحية على إنجاز الأعمال. ويدل وجود نسب كبيرة من القلق على الأطفال أو عدم الاستقرار المادي أو المشاكل الزوجية، أو الإجهاد أو التوتر في أثناء العمل - على حاجة المؤسسات الماسة إلى وضع عدة أساليب للتغلب على الغضب وسوء المعاملة بين الموظفين، وكذلك الحاجة الماسة إلى تطوير بعض المهارات الخاصة بكيفية الحفاظ على الهدوء ورباطة الجأش.

إن الخلافات والصراعات في أماكن العمل ما هي إلا انعكاس للصراعات السائدة في هذا العالم المخيف غير الآمن، ومع ذلك تستطيع هذه الأماكن أن تلعب دوراً مهماً في التقليل من هذه الصراعات؛ ذلك حيث إنها أكثر مرونة من الحكومات، ولها حرية إرادة أكثر في تقرير مصيرها، ولا تحتاج إلى تشريعات دولية لكي تتصرف بناءً عليها، كما تمنح الفرصة للشباب لكي يحصلوا على أفكار جديدة، ولكي يطوروا مهاراتهم، وهذه الفرصة لا تتوفر في الكثير من الأماكن.

### أخطاء شائعة

إذا سألت مجموعة من الناس عن أسوأ الأشياء التي قد تعرضوا لها في أعمالهم، فسوف يأتي سوء المعاملة والصراعات غير المنتهية على قمة هذه

القائمة. فعندما تسود العلاقات التي يشوبها عدم الثقة بين الموظفين أو بين الأقسام المختلفة، فإن العمل يتأثر ككل؛ ذلك حيث يمتنع الموظفون عن التعاون فيما بينهم، وتذهب محاولة التغلب على المشكلات بينهم هباءً؛ لأنها تتم دون حيادية، كما يتم تزييف المعلومات أو إخفاؤها وينتشر الحقد والضغينة، وتسود السلبية. ونتيجة لذلك، فإن فرص التطوير والازدهار تذهب هباءً ويسود السلوك الذي يهتم بالمصالح الشخصية فقط.

إن الصراعات الحادة تقضي على الصداقات الطويلة بين الناس، وتسبب اختفاء المشاركة الفعالة بينهم، ويختفي وسط هذه الصراعات الأناس الصالحون ذوو الأخلاق الحميدة؛ حيث تحتل المفاهيم الخاطئة حيزًا كبيرًا في حياة البشر؛ فيحل الارتباب محل الإيمان، ويحل الاستخفاف بالعمل محل الالتزام كما تقضي المخاوف والشكوك على روح الحماسة والسعادة بين الناس. وبالتالي تقل فرص التعبير عن الأفكار الجديدة؛ مما يهدد الإبداع الشخصي والقدرة على زيادة معدل الإنتاج. بالإضافة إلى فقد القدرة على الحكم الصحيح على الأشياء وضعف إمكانية اتخاذ القرارات السليمة.

لا تقوم أغلب أماكن العمل بحساب مدى الخسارة في الأرباح التي تكبدها نتيجة للصراعات المستمرة بداخلها، وقد وجدت أن هذه الظاهرة حقيقية ومنتشرة في العديد من الأماكن المختلفة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، توجد هذه الظاهرة في الجامعات والمصانع والبنوك ومحطات إطفاء الحريق وشركات التسويق وعيادات الأمراض العقلية وأنجح

الشركات الصناعية الأمريكية ومحلات بيع المعدات ومكاتب المحاماة وأقسام الشرطة ومصصلحة الضرائب الأمريكية، وغيرها من المؤسسات الكثيرة.

لقد كان لدي عدة معتقدات مسبقة عن طبيعة الأسباب التي تؤدي إلى انعدام الثقة بين الموظفين وعن مدى إمكانية وجود صداقة بينهم ومدى إخلاصهم لأعمالهم، وقد استخدمت هذه المعتقدات في محاولات الأولى لحل الصراعات وسرعة الانفعال والغضب في العمل. فقد كنت أعتقد أن حل هذه الصراعات يكمن في معرفة الأشخاص الصالحين من الأشخاص المشيرين للمشاكل، وتوهمت أني أستطيع بمتى السهولة تأنيب وتوبيخ الأشخاص المهتمين بمصالحهم الشخصية والأشخاص العنيدون والمتعجبون ومحاولة إصلاحهم، وتوقعت أن أجد ضحايا بحاجة إلى من يساعدهم للتخلص من تصرفات بعض الأشخاص الماكرين، وظننت أن أسباب هذه الصراعات أسباب استثنائية وذات طبيعة خاصة.

وعلى الرغم من ذلك، اكتشفت أن جميع معتقداتي وجميع ما توقعته غير صحيح بالمرّة، وتيقنت أنه يجب عليّ أن أتخلى عن جميع معتقداتي السابقة وأن أعطي لنفسي الفرصة لكي أتعرف على الأسباب الرئيسية والأساسية وراء انعدام الثقة ووجود العلاقات المتوترة بين الموظفين.

وفي الحقيقة، اكتشفت أن معظم الصراعات هي نتيجة للأخطاء المتوقعة التي يقع فيها بعض الأشخاص ذوو الضمائر الحية وأصحاب النوايا السليمة، وما أحزنني هو أنني وجدت نفسي ارتكب هذه الأخطاء نفسها دون أن أشعر.

في البداية ذهلت جدًا من شدة المفاجأة؛ ولكن بعد ذلك غمرتني السعادة لأنني أدركت الأخطاء التي ارتكبتها، وشعرت بالامتنان والارتياح لأنني تمكنت من أن أعيد النظر في حياتي السابقة، وأدركت مدى ما كلفني هذه الأخطاء من ضرر لأعصابي وصحتي وضرر لعلاقاتي ببعض الأشخاص، وكيف أثرت على مدى فاعليتي في العمل. والآن أعتبر أن معرفتي هذه الأخطاء أفضل شيء قد حدث لي على الإطلاق؛ حيث إنها منحتني الفرصة لكي أتجنب السلبية والغضب اللذين يسببان حدوث مثل هذه الأخطاء، كما أنها أدت إلى تغيير طريقة تفكيري، وجعلتني أحرص على زيادة فاعليتي في العمل، وبذل أقصى جهد لمحاولة إرضاء العملاء، وخصوصًا أولئك الذين يصعب إرضاؤهم بسهولة.

لقد اكتشفت أن معلومات الناس عن كيفية حل الصراعات متشابهة ومحدودة عند أغلبهم؛ ولهذا فعندما يحدث الصراع بين الموظفين لا تستطيع أغلب المؤسسات احتواء الموقف بسرعة، فلقد وجدت أن الفترة الزمنية الفاصلة بين بداية حدوث أية مشاحنات عنيفة وبين طلب المساعدة لإنائها تتراوح بين ثمانية عشر شهرًا وستين. ولا يعرف معظم المسؤولين ما الذي يجب عمله لإنهاء هذه المشاحنات، ويتمنون لو ينتهي هذا الصراع بين عشية وضحاها دون أدنى تدخل منهم. وعلى الرغم من أنه في بعض الأحيان تبدو هذه المشاحنات وكأنها قد انتهت، فإنه في الحقيقة قد يحدث هذا الهدوء النسبي

بسبب ترك أحد أطراف النزاع العمل أو بقاءه مع إخفاء انفعاله الشديد وغضبه وانعدام فاعليته داخل العمل.

ويلجأ المسؤولون على مضض في أغلب الأحيان إلى الاستعانة بأحد الخبراء المتميزين لكي يقوم بإنهاء المشاحنات المحتدمة بين الموظفين. وفي أحسن الأحوال، يقوم هذا الخبير بتزويد المؤسسة بأحدث الأساليب والمهارات التي تحتاجها لإنهاء هذه المشاحنات، وغالبًا ما يقيم الموقف ويقوم بتعليم الموظفين أساليب التعامل السليمة ويتبادل وجهات النظر معهم ويشجعهم ويعيد الطمأنينة إليهم ويبث فيهم روح التحدي. وهكذا يتم الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف ويستقر الوضع تمامًا؛ ولكن للأسف يحدث هذا بعد أن تكون المؤسسة قد أهدرت سنتين على الأقل في توتر وقلق وألم بين الموظفين وخسارة في الأرباح ونقص في معدل الإنتاج.

### التخلص من الصراعات المحتدمة نهائيًا

بينما كنت أستقل القطار في أحد الأيام، بدأت أتساءل عن إمكانية مساعدة الناس لكي يجتنبوا الأشياء التي تؤدي إلى سرعة الانفعال وانعدام الثقة بينهم. وبدأت أتساءل أيضًا عن مدى قابليتهم لتعلم كيفية اجتناب التوتر والميل لإلقاء اللوم على الآخرين في العمل، وعن إمكانية وجود طريقة ما أستطيع بها أن أنقل أفكاري عن كيفية إنهاء المشاحنات في العمل. ولهذا بدأت في تقديم أولى ندواتي وواصلت تقديمي هذه الندوات لآلاف الأشخاص لمدة خمسة عشر عامًا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وقد كانت نتائج

هذه الندوات مذهلة حقاً؛ حيث قال لي كثير ممن حضروها كيف أنهم تعلموا منها الكثير والكثير، سواء على المدى القريب أو على المدى البعيد. لقد وصفتني إحدى عميلاتي مؤخرًا بـ "رائدة التنوير"، وذلك بعد سنتين من معرفتها بي، حيث كنت قد عملت معها سابقًا في ألاسكا. أود أن أقول إن كل معلومة في هذا الكتاب هي نتيجة عشرات السنوات من العمل الممتع والمكثف مع عملائي الذين وضعوا ثقتهم في قدرتي على حل المشكلات بين الموظفين، والتي تنتج عن مشاعر الخيانة والارتباك والخوف. لقد كان لدى عملائي أمل ضعيف في إمكانية التغلب على هذه المشكلات، ولكننا استطعنا تعزيز هذا الأمل معًا وتنفيذ أهدافنا؛ على الرغم من وجود أفكار راسخة خاطئة لدى بعض الناس عن صعوبة تغيير طبيعة الأشخاص الحاقدين ومتعمدي الإيذاء.

### خطورة الوقوع في فخ ازدراء الآخرين

ليس من الصعب ملاحظة التصرفات التي تضعنا في المشاكل؛ لأنها موجودة في كل مكان حولنا. فعندما يحدث الصراع، نلاحظ أن معظم الناس يشتغلون بامعان النظر في مدى خطأ تصرفات الآخرين ويتجاهلون تمامًا البحث في مدى خطأ تصرفاتهم. وفي الحقيقة، إن أحد الأسباب الرئيسية للصراعات الحادة بين الناس هو أننا نعتبر أن تصرفاتنا منطقية ولائقة بينما نرى أن تصرفات الآخرين خاطئة وغير لائقة.

وغالبًا ما يبدأ الشخص في الدخول في دوامة الصراعات والمشاحنات عندما يقوم بالتحقير من شأن شخص آخر في محاولة منه لتجنب ملاحظة



أخطائه الشخصية أو التقليل من خطورتها، أو في محاولة منه لتوضيح أنه أعلى مقامًا وشأنًا، أو في محاولة منه لإقامة علاقة طيبة مع باقي أفراد فريق العمل الذي ينتمي إليه. يمكن أن يظهر تحقير شخص من شأن شخص آخر وازدراؤه له من خلال نظرة عينيه أو من خلال هز كتفه بلا مبالاة أو من خلال إصدار زفرة مسموعة يعبر بها عن عدم ارتياحه. ومما يثير الدهشة أنه في بعض الأماكن يتم التغاضي عن بعض محاولات تشويه سمعة شخص ما أو القيام بإلقاء اللوم عليه؛ بل ويتم إيجاد مبررات لهذه التصرفات، بل وتشجيعها والتخطيط لها مسبقًا في بعض الأحيان. وفي بعض أماكن العمل، يبدي البعض إعجابه بقدرة شخص ما على إهانة زميله أو رئيسه في العمل من باب المداعبة والمرح وإضاعة الوقت. ويعتقد أغلب الناس أن التصرفات غير اللائقة مضحكة ولها مبرر، كما يعتقدون أن رد الإساءة بمثليها أو الاستسلام لمثل هذه التصرفات هي طرق مفيدة ومجدية. لقد تعاملت مع هذا الصنف من الأشخاص بعد تركهم أعمالهم لمحاولة إصلاح علاقاتهم المدمرة بالناس وإنقاذ ما تبقى من سمعتهم التي تلطخت في أماكن أعمالهم، ولقد صدمت بعدما وجدت أن هذا الصنف من الناس يشمل المتعلمين الحاصلين على درجات الماجستير والدكتوراه وأصحاب نسب الذكاء العالية.

قد ننخدع في بعض الأحيان ونقع في فخ الميل لازدراء الآخرين. قد تبدو مشاعر الغضب والسخط وردود الأفعال العدوانية منطقية ومبررة عندما نتأمل الموقف في حينه؛ ولكن للأسف تختبئ الآثار السلبية لمحاولات تشويه

سمعة الآخرين ثم تظهر فيما بعد، كما سيتبين بالتفصيل في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

وتظهر مشكلة أخرى عند تبادل التعليقات التي تنم على السخرية والاستهزاء، وهي أنه عندما تكون هذه التعليقات مضحكةً ومسليةً فإنها تثير قهقهة حشد من الناس بطريقة هستيرية ومعدية.

مع ذلك، سيتوقف الأفراد فوراً عن ازدراء الآخرين بمجرد أن يدركوا الآثار الخفية له. كما يوجد حافز آخر يشجع على عدم ازدراء الآخرين والإيجابية في التعامل، وهو معرفة التأثير الإيجابي للتعاون بين الناس؛ حيث يمنح التعاون الفرد شعوراً بالسعادة. وقد اتضح أن السلوك المحترم المتبادل بين الناس له آثار إيجابية كثيرة على الأفراد؛ حيث إنه يزيد من طموحاتهم في الإنجاز، ويدفع الآخرين إلى أن يتعاملوا بالأسلوب نفسه. بالإضافة إلى ذلك يؤدي الاحترام إلى شعور الفرد بالتقدير الذاتي وعدم شعوره بالخزي من تصرفاته.

### **الصراعات المحتدمة ليست من الطبيعة البشرية**

إذا فشلنا في صد تيار التصرفات السلبية المنتشر في المجتمع، فإن تراكمات هذه التصرفات ستكون مرعبة على المدى الطويل. ولك أن تتخيل - عزيزي القارئ - حال مجتمع يسيطر عليه سوء التعامل وانعدام الاحترام بين الناس والاعتقادات السلبية ومشاعر الشك والريبة. ويستسلم البعض لتزايد مشاعر العدا والخصومة داخل أماكن أعمالنا وفي أسرنا ومدارسنا ومجتمعاتنا ككل؛

حيث يعتقد البعض أنه لا يمكن اجتناب هذه المشاعر. ويظن بعض الناس أن الكياسة في التعامل والتصرفات المحترمة قد أصبحت من العادات القديمة التي عفا عليها الزمن والتي لا يمكن تطبيقها في زماننا هذا. وقد يرى البعض أن هذه العادات هي بقايا وآثار من الزمن الجميل الذي لا يمكن أن يعود مجددًا؛ ولكن في الوقت نفسه يكره من يظن ذلك أيضًا مشاعر الخصومة والعداء.

كما سوف نرى فيما بعد، فإن القيام المستمر بإلقاء اللوم على الآخرين والمشاحنات والصراعات المحتدمة ليست من الطبيعة البشرية؛ ولهذا يجب علينا ألا ندور في دوائر مفرغة من المشاعر البغيضة، وألا نسمح للسلبية أن تسيطر علينا؛ حيث إننا أصبحنا ندرك الآن كيفية صد تيار مشاعر العداء والميل الدائم لإلقاء اللوم على الآخرين. لقد قرأت في أحد الكتب أن الشعور بالطمأنينة والأمن ينبع من داخل الإنسان؛ فالوقت قد حان لكي نتحمل مسؤولية مشاعرنا واتجاهاتنا.

لقد استخدمت الأفكار المطروحة في هذا الكتاب في أكثر من مائة وعشرين موقفًا صعبًا كان أصحابها قد فقدوا الثقة في كل من حولهم ولم يعد لديهم أي أمل في إصلاح الأحوال. ولقد اندهش كثير من عملائي من قدرتنا على استعادة روح التعاون بين الناس وإصلاح الموقف، ولقد اقتنعوا بمدى فاعلية هذه الأفكار في تحويل الصراعات وإلقاء اللوم على الآخرين إلى احترام وتعاون.

## أهمية التمسك بالأساليب الصحيحة وتطبيقها

قد تعتقد بأنه يمكن للأفراد أن يتعلموا أساليب جديدة للتصرف بشكل لائق، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، هل يمكن لهؤلاء الأفراد أن يستمروا في تطبيق هذه الأساليب فعلياً في حياتهم؟ لقد قال رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات في المملكة المتحدة إنه على الرغم من حصوله على عدة ترقية وتوليه أكثر من منصب؛ فإنه لا يزال يستخدم الأساليب التي تعلمها من منذ أن حضر إحدى ندواتي منذ سبع سنوات، ولا يزال يحتفظ بتوصياتي في الدرج العلوي من مكتبه. وقد حدث عشرات المرات أن أذهب إلى المكان نفسه الذي قد عقدت فيه إحدى ندواتي السابقة، لكي أعقد ندوة جديدة أو لكي أقوم بتنفيذ مشروع جديد، وأصادف أناساً ممن حضروا ندواتي في السنوات السابقة يطلبون مني أن أزور أماكن أعمالهم؛ لكي أجد أن أوراق توصيات ندواتي السابقة لا تزال في يد الجميع، يطبقون ما فيها ويستعينون بها في إنهاء المشاحنات والصراعات داخل العمل. وبالإضافة إلى ذلك، أتلقى العديد من رسائل البريد الإلكتروني التي يؤكد لي أصحابها أنهم لا يزالون يستخدمون الأساليب التي تعلموها خلال ندواتي؛ حيث أثبتت هذه الأساليب مدى صحتها وجدواها.

إن الناس يريدون تطبيق هذه الأساليب لأنها تقدم طريقة أقل عنفاً يمكن استخدامها للتغلب على المشكلات والإحباطات والتقليل من معدلات التأخير؛ فالتصرفات الملائمة تجاه ما نواجه من إحباطات وخيبة أمل تزيد الثقة

بالنفس وتحسن الصحة. وتتفق الأساليب الصحيحة لحل الخلافات مع رغبة كل إنسان في أن يقدر من حوله وأن يكون مقدرًا منهم. وتعد هذه الأساليب مفيدة وينتج عنها زيادة معدلات الإنتاج والأرباح وتكوين صداقات وطيدة، كما أنها تملأ جو العمل بالدفء والمودة.

إن الشيء الوحيد الذي يجب أن يتخلص منه الإنسان هو شعوره بالطاقة السلبية التي يكتسبها نتيجة قيامه بإلقاء اللوم على الآخرين، أو نتيجة تمسكه برأيه؛ سواء أكان هذا الرأي صحيحًا أم خاطئًا. وتعتبر خسارة هذه القوة شيئًا بسيطًا مقارنةً بمدى المكاسب التي سيحصل عليها الفرد، والتي منها الشعور بفيض من الطاقة الإيجابية البناءة.

## الإحباطات والمشاحنات

لنعد مرة أخرى إلى فكرة أن ضغوط العمل والالتزام بموعد محدد لإنهاء عمل ما هي إلا معوقات تحول دون إمكانية التعامل باحترام بين الموظفين. فلقد اكتشفت من خلال عملي أن الإحباط أو الشعور بخيبة الأمل يُعتبر من أهم الأسباب التي تثير المشاعر السلبية والضغط والعداء والخصومة في العمل.

قد يؤدي عدم القدرة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد لها أو قد تؤدي أيضًا التفاصيل اليومية للعمل إلى الإصابة بالإحباط والشعور بخيبة الأمل. أما تداعيات ذلك الأمر فتظهر في صورة اعتراضات مستمرة وإخفاق في تحقيق نسبة المبيعات المطلوبة وضياع ملفات وإنجاز المهام بشكل خاطئ وتعطل

أجهزة الكمبيوتر والتأخير عن مواعيد السفر لإنجاز مهام معينة وتأخير تسليم المشروعات أو توقفها تمامًا وإدخال بيانات خاطئة وإجراء تغييرات في آخر لحظة وسوء تفاهم وعجز في الموارد... إلخ.

إن الإحباطات لا تنتهي، وإذا لم نستطع أن نتغلب عليها فإن هذه المشاعر السلبية - حتى وإن كانت بسيطة - ستزداد وتتراكم. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتأخر عن موعد إنجاز عمل مهم لعميل ما لأن أحد زملائك قد فشل في إمدادك بمعلومة مهمة يتطلبها إنجاز هذا العمل، ثم تفاجأ بأن رسالة البريد الإلكتروني التي أرسلها لك هذا العميل والتي تتضمن شكواه من عدم إنجاز هذا العمل في الوقت المحدد قد انتقلت إلى جهاز رئيسك. عندها ستشعر بالتوتر وتفكر في الانتقام من زميلك بأن تمحو بعض الرسائل الإلكترونية المهمة الخاصة بعمله. وهكذا يمضي اليوم فيما بين محاولاتك المستميتة لإرضاء العميل الخاص بك وتهدة رئيسك في العمل ومحاولاتك للانتقام من زميلك. بعد ذلك، تنتهي ساعات العمل وتعود إلى البيت في ساعة الذروة وتعاني من شدة الزحام في المواصلات، ثم تصل إلى البيت ليتم استقبالك بطريقة روتينية، ثم تناول وجبة غير شهية مع أفراد أسرتك الساخطين. ونتيجة لذلك، تعاني من حالة مزاجية سيئة وتصرخ في وجه أبنائك باستمرار وتقضي ليلة مشحونة بمشاعر السخط؛ لأنك تشعر بعدم التقدير سواء من زملائك في العمل أو من أفراد أسرتك. وهكذا، تستيقظ في اليوم التالي بعد أن تكون قد عانيت من الأرق الحاد طوال الليل، ثم تصل إلى العمل وأنت في منتهى الإجهاد ومعبأ بالهموم والمشاعر السلبية التي كنت قد اكتسبتها في اليوم السابق.

إن الإحباطات والمشكلات التي يتعرض لها الشخص على مدار يومه ليست منفصلة عن بعضها البعض. وعندما يواجه الفرد مشاكل في الصباح ولا يستطيع التغلب عليها، فإن الضغط النفسي الواقع عليه من جراء حدوثها يدفعه إلى التصرف بشكل أكثر سلبية وأكثر عنفاً عند حدوث أية مشكلة أخرى له على مدار اليوم. وهكذا، فإن عدم القدرة على إنهاء المشكلات والصراعات المتفاقمة بطريقة صحيحة في حين حدوثها يزيد من صعوبة حل أية مشكلة أخرى، كما يدمر العلاقات الإنسانية بين الناس - سواء في الحياة العملية أو في الحياة الشخصية. ونتيجة لذلك، لا يبقى لدى الناس أية رغبة في الضحك أو إشاعة جو من المرح والدفء في المكان أو التواصل أو تبادل النصائح مع أي شخص، كما يختفي الأصدقاء المخلصون الذين يمكن أن نبوح لهم بأسرارنا، وبالتالي تصبح الحياة رتيبة وقاسية وجافة.

إن من أهم المهارات التي يجب أن يتعلمها الموظفون والمديرون هي القدرة على الحفاظ على حالتهم المزاجية الجيدة، وأن تكون لديهم قوى محركة للعمل حتى في أشد أوقات ضغط العمل والإحباطات. وعلى الرغم من أهمية وجود هذه المهارة، فإننا نادرًا ما نفكر في وجودها أو عدمه بل إننا نادرًا ما نفكر في تعلم هذه المهارة. لقد سألت المئات ممن يحضرون ندواتي، هل سبق وحضروا أية ندوة تتحدث عن كيفية التغلب على الإحباطات التي تواجهنا في حياتنا، أو هل سبق لهم قراءة أي كتاب يتناول هذا الموضوع، وقد وجدت أن أقل من ١٪ ممن أجابوا قد قاموا بهذا فعلاً؛ هذا على الرغم من أن الإحباط قد أصبح واحداً من أهم المشكلات الخطيرة في الحياة المعاصرة. ولقد قرأت في أحد الكتب أن

الإنسان يعاني من حوالي ثلاثين مشكلة في العمل نتيجة الانفعال الشديد أو نتيجة التعرض للأزمات المحبطة والمؤلمة يوميًا، وإذا تم ضرب هذا العدد في ثلاثمائة وخمسة وستين يومًا على مدار العام ثم على مدار سبعين سنةً ينتج أن الإنسان يتعرض لنحو سبعمائة وخمسين ألف مشكلة في العمل على مدار حياته. وعلى الرغم من ضخامة هذا العدد فإن قليلاً من الناس يهتم بكيفية التعامل مع الأسباب التي تسبب هذه المشكلات سواء - التأخيرات المستمرة عن المواعيد المحددة لإنجاز الأعمال أو تضارب الآراء أو الإحباطات. كما يدرك قليل من الأشخاص فقط تأثير ردود أفعالهم تجاه هذه المشكلات على علاقاتهم الإنسانية وصحتهم ونجاحهم. ويتزايد عدد المشكلات السابق ذكره عند التعامل مع كل موظف أو مدير أو عميل أو زبون أو ممول أو فرد في الأسرة، ولهذا فلا عجب ممن يصرخون بأنهم قد أصبحوا على حافة الانهيار في أعمالهم.

نتيجة لذلك، فمن الضروري جدًا أن يتعرف الفرد على كيفية التصرف تجاه الإحباطات؛ لأن كل تصرف من تصرفاته تجاهها يخلف تأثيرات إيجابية أو سلبية، والتي تؤثر بدورها على حياة الشخص سواء على المدى القصير أو الطويل. ومع ذلك، لا ينتبه أبدًا أغلب الناس لمدى أهمية ردود أفعالهم هذه.

### ردود الأفعال الثلاثة تجاه إحباطات العمل

تحدد مشاعرنا والطريقة التي نفكر بها تجاه ما نواجه من إحباطات مدى إحساسنا بخيبة الأمل ومدى فاعلية ردود أفعالنا تجاه هذه الإحباطات؛ ولكن



معظم الناس لا يدركون أن تصرفاتهم تجيب باستمرار ودون وعي منهم عن السؤال الموجود بداخلهم، ألا وهو: "لماذا أشعر بالإحباط؟".

غالبًا ما يختار الإنسان واحدًا من ثلاثة ردود أفعال أساسية تجاه الإحباط الذي يشعر به، ويقوم العقل بهذه العملية بطريقة ديناميكية.

إن رد الفعل الأول الذي يصدره الإنسان تجاه ما يواجهه من إحباط هو رد فعل انعكاسي مضاد وعنيف وانفعالي ويلقي دائمًا باللوم على الناس ويعتبرهم المصدر الأول والمسبب الرئيسي للمشكلات. وقد يضعف هذا التصرف التلقائي العنيف من الجهود المبذولة للإصلاح، ويسبب فشلًا بعيد المدى، ويزيد من مشاعر العداة والخصومة. وهكذا فعندما طلبت ممن يحضرون ندواتي أن يصفوا بكلمات قليلة ما يعانونه عند وجودهم في جو مشحون بإلقاء اللوم على الآخرين والاتهام الدائم داخل أماكن العمل والأسرة وغيرها من الأماكن المختلفة، فقد استخدموا جميعهم كلمات تصف هذا الجو بأنه بغيض ومتوتر وغير منطقي ومدمر. وهكذا، فلك أن تتخيل - عزيزي القارئ - تأثير وجودهم في هذا الجو على أدائهم داخل العمل. وعلى الرغم من أن ردود الأفعال العنيفة تزيد من مستويات هرموني الأدرينالين والكورتيزول في الجسم واللذين يولدان طاقةً زائدة للإنسان - وهو ما يبدو ميزةً وليس عيبًا - فسنتكثف في الفصل الثاني العواقب الوخيمة التي تحدث في كل مرة ترتفع فيها لدينا معدلات الطاقة السلبية الناتجة عن العداة.

أما رد الفعل الثاني الذي يصدره الإنسان تجاه ما يواجهه من إحباطات فهو شكل من أشكال توجيه النقد اللاذع للنفس ويظهر هذا التفكير غالباً بعد أن يتلاشى مفعول هرمون الأدرينالين في الجسم. ويؤدي هذا التفكير إلى ازدياد الإنسان لنفسه وانعزاله عن الآخرين وشعوره بالإحباط والعجز، كما أنه يزيد من فرص تعرض الإنسان للأمراض. إن ازدياد النفس يؤدي إلى فقدان الطاقة الدافعة للعمل، كما أنه يثير مشاعر البلادة واللامبالاة واليأس لدى الإنسان. وقد وصف المشاركون في ندواتي هذه المشاعر بأنها مملة وخانقة وثقيلة الوطأة على الإنسان وأنها تسبب تلبداً للعقل. وقد تخلو بعض المؤسسات من روح الحماسة وغيرها من الأشياء التي تحفز الموظفين على العمل، الأمر الذي يجعل الموظفين في حالة كسل ونهمول دائم وعزلة وإحباط. ولكي تتخيل الموقف يمكنك أن تتذكر المشاعر التي انتابتك ومدى معدل الإنتاج الذي حققته إذا كنت قد عملت في جو يسوده الملل من قبل.

وأما رد الفعل الثالث الذي يمكن للإنسان أن يصدره تجاه ما يواجهه من إحباطات فهو رد فعل تأملي وهادئ؛ حيث يركز على المواقف بدلاً من الأشخاص عند حدوث المشكلات. ويتميز رد الفعل الهادئ تجاه الإحباطات بأن صاحبه يقوم بتحليل الموقف، كما أنه يؤدي إلى تهيئة جو من الدفء والمودعة. وبالإضافة إلى ذلك، يهين جواً من الاحترام والقدرة على التكيف، ويزيد من معدل الإنتاج ومعدلات تقدير الذات. إن ردود الأفعال الهادئة عند التعامل مع المشكلات تزيد من الطاقة الإيجابية، وتزيد من تماسك المجموعات حتى في أكثر المواقف صعوبة. لقد وصف الكثير

من يحضرون ندواتي هذه الأجواء بأنها مريحة وممتعة وتساعد في الإنتاج وبت الطاقة اللازمة للعمل، كما أنها تشيع جواً من الاحترام والإيجابية بين الموظفين، وكما سترى فيما بعد فإن هذه الأجواء مليئة بالمميزات.



الشكل (١-١): يوضح ردود الأفعال الثلاثة تجاه إيجابيات العمل

سوف تدرك في الفصل الثالث أن رد الفعل الإيجابي الهادئ تجاه المشكلات لا يزيد معدل الفاعلية في أداء العمل فحسب؛ بل إنه يحافظ على الصحة ويقلل من فرص الإصابة بالأمراض الخطيرة. سوف يتم عرض بعض البيانات التي توضح أننا نحقق أفضل ما لدينا عندما نتواصل مع الآخرين. على سبيل المثال، تحفز صفة التعاون جزء المخ المسئول عن شعور الإنسان بالسعادة. بالإضافة إلى ذلك، نستطيع إنجاز أفضل ما لدينا عندما نستمد الطاقة الإيجابية من جو تسوده الصداقة والإنجاز.

لذلك، سوف تتخذ قرارك بمتهى السهولة بضرورة وجود رد فعل هادئ من جانبك عند مواجهة المشكلات - إذا كنت تهتم أولاً وأخيراً بصحتك ونجاحك وحالتك المزاجية والعلاقات الطيبة بينك وبين زملائك ومرءوسيك وسمعتك الطيبة بين الناس. ومع ذلك، يتطلب اتخاذ هذا القرار شجاعة والتزاماً ومهارة تستطيع بها الحفاظ على الطاقة الإيجابية في مجموعات العمل واستغلالها جيداً.

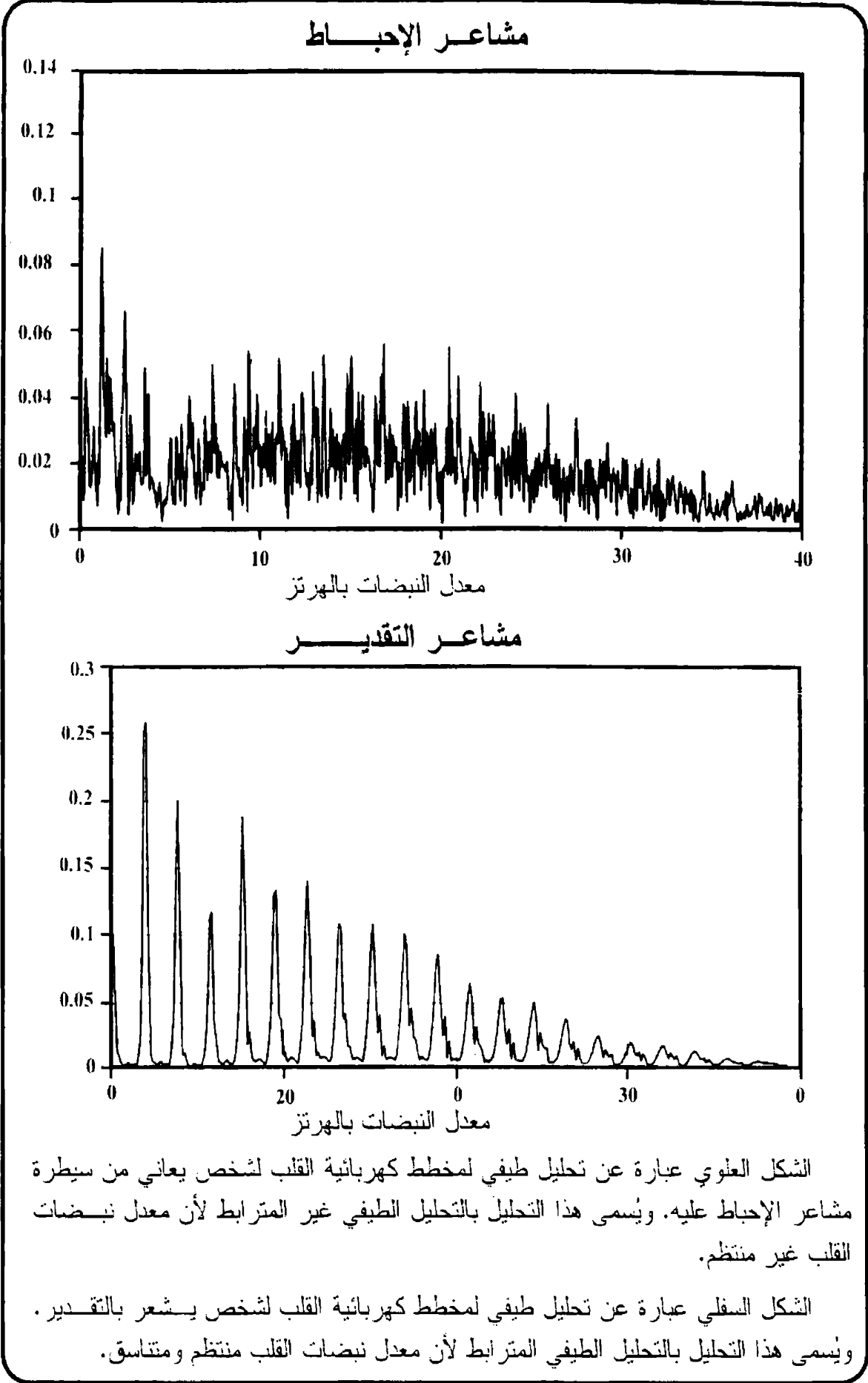
تحدد نشأتنا داخل أسرنا وما تربينا عليه ردود أفعالنا تجاه ما يواجهنا من مشكلات وإحباطات. فقد أجريت استفتاءً بين من يحضرون ندواتي، ووجدت أن حوالي ١٠٪ من الحاضرين قالوا إنهم قد نشئوا في أسر تتمتع بمستويات معيشة مرتفعة وقد عاشوا في جو أسري مليء بالدفء والمساندة والطموحات العظيمة، في حين أن ٩٠٪ قالوا إنهم قد نشئوا في جو أسري يسوده اللامبالاة أو العداة. وفي الحقيقة هذه النسب لا تدهشني كثيراً؛ حيث إن الفرصة لم توات كثيراً من الأشخاص لكي يتعلموا المهارات الضرورية المطلوبة لتكوين مجموعات عمل يسودها جو من الألفة والود والتي تستطيع أن تصمد أمام كمية الضغوط والإحباطات والإجهاد في العمل.

لقد وضعت ردود الأفعال الثلاثة تجاه الإحباطات في شكل فئات، كما هو موضح بالشكل (١-١). يوجد في أقصى يمين الشكل المشاعر السلبية التي تتولد عن رد الفعل العدائي العنيف تجاه الإحباطات داخل العمل، كسرعة الغضب والانفعال ومشاعر الرية والعداء بين الموظفين. كما يوجد في وسط الشكل المشاعر التي تنتج عن رد الفعل التهكمي، كإحباط وعدم إمكانية أداء العمل بكفاءة والانعزال عن الزملاء والعجز إلى حد يدفع الشخص إلى

تقديم استقالته في بعض الأحيان. أما في أقصى يسار الشكل، فتوجد المشاعر الإيجابية التي تنتج عن رد الفعل الإيجابي الهادئ تجاه الإحباطات داخل العمل، مثل: النشاط والاحترام ومشاعر الصداقة وروح التعاون التي تساعد في التغلب على المشكلات.

ويوجد في الجزء العلوي من الشكل (١-١) مقياس مدرج رأسياً يوضح مقدار الطاقة التي تولدها المشاعر السلبية أو المشاعر الإيجابية لدى البشر. ويتضح في هذا المقياس أن معدلات الطاقة منخفضة عند القاع ومرتفعة عند القمة. تستطيع أن ترى قمتين للطاقة عند الطرف السلبي وعند الطرف الإيجابي بينما تحتفي الطاقة في الوسط.

أجرت مؤسسة "هارت ماث" البحثية غير الربحية الموجودة في مدينة بولدر كريك بكاليفورنيا بحثاً باستخدام بيانات لبعض العملاء - تم التوصل لهذه البيانات عن طريق تقنية تعتمد على استخدام أجهزة مراقبة للتحكم في بعض وظائف الجسم اللاإرادية كمعدل سرعة القلب - لكي تساعد في فهم غضبهم، والتحكم فيه. وعلى الرغم من اختلاف طبيعة عمل مؤسستنا عن هذه المؤسسة، فقد توصلنا إلى النتائج نفسها. وقد أوضح هذا البحث أن هناك مصدرين رئيسيين لتوليد الطاقة داخل الإنسان، وهما مشاعر الإحباط ومشاعر التقدير. والشكل (١-٢) عبارة عن مخطط كهربائية القلب الملاحظ من البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام التقنية السابق ذكرها.



الشكل (١-٢): مخطط كهربائية القلب الذي يوضح تأثير مشاعر الإحباط والتقدير على معدل نبضات القلب

ونلاحظ في التحليل الطيفي العلوي من هذا الشكل تغيراً هائلاً في معدل نبضات القلب عند سيطرة الطاقة السلبية الناتجة عن الإحباط على الإنسان، فالجسم يعمل بطريقة غير متناسقة وغير متزامنة. ولقد أطلقت مؤسسة "هارت ماث" على هذه النبضات غير المنتظمة اسم "الإيقاع غير المترابط". وإنني أشبهها بالآلة التي تؤدي عملاً شاقاً ولكنها في أمس الحاجة إلى الصيانة.

ونلاحظ في التحليل الطيفي السفلي من الشكل نفسه أنه عند سيطرة الطاقة الإيجابية الناتجة عن مشاعر التقدير على الإنسان، تنتظم ضربات القلب ويتم استغلال هذه الطاقة للحصول على أفضل معدلات للأداء. وفي هذه الحالة، فإن كل أجهزة الجسم تعمل بكفاءة عالية - سواء الجهاز القلبي الوعائي أو الجهاز المناعي أو الجهاز العصبي - كما ينضبط معدل الهرمونات داخل الجسم. ونتيجة لذلك تزيد قدرة الإنسان على الإبداع والتفكير السليم. هذا، وسوف نشير بالتفصيل إلى الفرق الناتج عن سيطرة الطاقة الإيجابية وسيطرة الطاقة السلبية على الإنسان خلال الكتاب.

لقد استخدمت فكرة الفرق بين سيطرة الطاقة الإيجابية وسيطرة الطاقة السلبية على الإنسان عندما حاولت إنهاء الصراعات المحتمدة بين الأفراد في مجموعات عمل مختلفة؛ حيث كان هدفي هو محاولة نقل المجموعات من سيطرة الطاقة السلبية الموجودة في أقصى يمين الشكل (١-١) إلى سيطرة الطاقة الإيجابية الموجودة في أقصى يسار الشكل نفسه؛ وبهذا تقل معدلات الصراع، ويتم التغلب على المشكلات. وتُعد الطاقة السلبية الموجودة في أقصى

يمين الشكل (١-١) طاقة مدمرة و متهورة لا يمكن السيطرة عليها، ويكره أغلب البشر مشاعر الغضب والعداء التي تتسبب في وجود هذه الطاقة.

وقد يعتقد البعض أن مشاعر اللامبالاة الموجودة في وسط الشكل (١-١) مريحة للإنسان وغير ضارة؛ ولكنها في الحقيقة أسوأ من المشاعر السلبية. وهكذا، نستطيع القول بأن كلاً من المشاعر السلبية ومشاعر اللامبالاة لها تأثير سلبي على الإنسان، ولكن تولد المشاعر السلبية على الأقل بعض الطاقة، بينما تسبب مشاعر اللامبالاة (التي يمكن أن تتحول إلى مشاعر إحباط) الإحساس بعدم الرضا وفقدان الطاقة. ونتيجة لذلك، فقد أدركت أنه عند عملي مع إحدى مجموعات العمل المختلفة لا يجب أن أكتفي بتقليل التوتر وحل المشكلات بين أفراد هذه المجموعة فحسب؛ بل يجب أن أظل موجوداً معهم إلى أن تسود مشاعر الصداقة والرغبة في إنجاز العمل بينهم وتسيطر عليهم الطاقة الإيجابية اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه. وهكذا، فبمجرد أن يسود التعاون والالتزام بينهم ينتهي عملي معهم؛ حيث إنهم بمجرد أن يرتبطوا ببعضهم البعض فإنهم يستطيعون التغلب على المشكلات التي تواجههم بمتنهي اليسر، ودون الحاجة إلى الاستعانة بمساعدتي. إن معظم الناس الذين استفادوا من مساعدتي في إنهاء الصراعات داخل العمل يحرصون على أن يحافظوا على ما تعلموه، وأن يطبقوه بأنفسهم عند مواجهة المشكلات، وأن يستغلوا الطاقة الإيجابية المتولدة نتيجة لإنهاء الصراعات في إنجاز الأعمال.

وعندما تتم الاستعانة بي لإنهاء صراع محتدم بين أفراد إحدى مجموعات العمل، أحرص - قبل أن أنهى عملي - على التوصل لعدد من المبادئ المكتوبة



والخطط البديلة التي يستطيع الموظفون الاستعانة بها إذا ما فشل أيٌّ من أطراف الصراع في الالتزام بهذه المبادئ. لقد تمت الاستعانة بي في حل مائة وعشرين صراعاً، وقد اضطررت إلى إعادة النظر في واحد فقط بعد أن كنت قد اعتقدت أنني قد نجحت في إنجائه من قبل.

قد يعتقد بعض الأشخاص أنني ساحر لأنني أستطيع أن أزيل الخلافات الناشئة بين الأشخاص وأن أحول هؤلاء الأشخاص من أعداء إلى أصدقاء وحلفاء. وفي الحقيقة، إن ما أفعله هو أنني أحفز الرغبة الفطرية داخل كل إنسان بضرورة التواصل مع الآخرين؛ فكما ستعرف بعد ذلك، يرغب كل إنسان في التواصل مع الآخرين والشعور بمشاعر الصداقة والإنجاز، فكل ما فعلته هو تحفيز هذه الرغبة لدى الأفراد.

### الفئات السلوكية الثلاث

لعلك - خلال قراءتك لهذا الكتاب سألت نفسك: إلى أية فئة من الفئات الثلاث أنتمي أو تنتمي المجموعة التي أعمل معها. فهل أنتمي إلى الفئة السلبية أم إلى الفئة الإيجابية أم الفئة التي تسيطر عليها مشاعر اللامبالاة؟

تشعر مجموعات العمل بالمشاعر السلبية أو الإيجابية تبعاً لما تتعرض له من ضغوط وإجهاد وشعور بالراحة وشعور بالخطر أو بالتهديد. ومع ذلك، فإن معظم المجموعات تميل إلى التصرف بطريقة معينة؛ مما يجعل من السهل علينا تصنيفها. فإذا لم يكن واضحاً لديك الفئة التي تنتمي إليها كفرد، فتخيل أياً من الفئات الثلاث يمكن أن تضع أصدقاءك المقربين بها؛ لأنك - غالباً - ستوضع معهم في التصنيف نفسه؛ حيث إن الأصدقاء المقربين يتصرفون بطريقة واحدة.

إنك ستأكد من أنك تنتمي إلى الفئة التي تسيطر عليها المشاعر السلبية وأن اعتقاداتك السلبية سوف تنعكس على تصرفاتك مع الآخرين وعلى اعتقاداتك عنهم، وذلك إذا سيطرت عليك أو على مجموعة العمل التي تنتمي إليها عدة مشاعر سلبية والتي تكون مصدرًا للطاقة السلبية، مثل: العداوة والخصومة الدائمة تجاه الآخرين وازدراء الناس وإلقاء اللوم عليهم باستمرار ووضع الثقة في عدد قليل من الأفراد أو عدد قليل من المجموعات والنظرة الدائمة للآخرين على أنهم خصوم وأعداء والاعتقاد بأن الحياة سباق يجب على كل فرد فيها أن يسبق الآخرين مهما كانت التكاليف وألا يتيح لهم الفرصة بأن يسبقوه.

أما إذا كنت تشعر أنت وزملاؤك بالوحدة في هذه الحياة، وأن هذه الحياة لا قيمة لها، وأنه مهما بذل الإنسان من جهد فإن مجهوداته لا تقدر، وأن أفضل شيء للإنسان أن ينعزل عن الآخرين وألا يستغل ما أمامه من فرص للنجاح، فإنك تنتمي إلى الفئة التي تسيطر عليها مشاعر اللامبالاة، وسوف تنعكس اعتقاداتك في شكل عزلة دائمة وعدم تقدير للذات.

وأما إذا كنت تعمل بجد أنت وزملاؤك لمحاولة تهيئة جو من الاحترام المتبادل بينكم، ومحاولة إنجاز الأهداف المقرر تحقيقها في وقت محدد، وتشعرون بالسعادة البالغة عند اكتساب مهارة جديدة أو عند النجاح في التغلب على مشكلة معينة، وتحاولون مساعدة الآخرين باستمرار، فأنت تنتمي إلى الفئة التي تسيطر عليها المشاعر الإيجابية، وتظهر هذه المشاعر في محاولة تهيئة جو من التعاون والمحبة والإبداع والتقدير.

إن المسلك الذي يسلكه الفرد - سواء المسلك الذي يعتمد على العداة أو المسلك الذي يعتمد على الإحباط وعدم المبالاة أو المسلك الذي يعتمد على تقدير الناس وتقدير الذات - يعتمد على طبيعة الأشخاص الذين يتعامل معهم الفرد والتجارب التي عاشها؛ فغالبًا ما ينجذب الإنسان إلى الشخص الذي يتفق معه في طريقة تفكيره والذي يؤكد له اعتقاداته.

ويتضح هذا السلوك في المطاعم الخاصة بأماكن العمل؛ فغالبًا ما ينقسم الناس داخل المطعم إلى مجموعات، ويكون لدى أفراد المجموعة نفسها صفات مشتركة ونظرة مشتركة للحياة من حولهم. فنجد المجموعة العدائية التي يتميز أفرادها بالارتياح تجاه الآخرين وازدراءهم؛ بل إنهم يزدرون أفراد المجموعة نفسها، في أثناء عدم وجودهم. وهناك أيضًا المجموعة المنطوية على نفسها ويتميز أفراد هذه المجموعة بالإحباط الدائم وعدم الاكتراث بما يدور حولهم. كما أن هناك أيضًا المجموعة الودودة، والتي يمتلئ جوها بالدفء والمودة، ومحاولة تكوين علاقات طيبة ومحاولة مساعدة الآخرين وإمدادهم بالمعلومات.

هكذا، فإن لدى كل مجموعة من المجموعات السابقة وجهة نظر معينة تجاه مكان عملها وتجاه العالم ككل، ويثبت أفراد كل مجموعة الاعتقادات الموجودة لدى بعضهم البعض. وعلى الرغم من أن جميع هذه المجموعات تعيش في عالم واحد؛ فإن لكل منها مفاهيم مختلفة، والتي نتجت عن اختلاف طريقة تفكير أفرادها.

لقد قام مدير إحدى المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية بتلخيص الفرق بين الاتجاه السلبي والاتجاه الإيجابي في التعامل، وذلك من خلال عدة مواقف عاشها بنفسه؛ حيث إنه قد عمل تحت إدارة عدد كبير من كبار مسؤولي الدولة. لقد قال لي: "إن بعض المسؤولين يظهر دورهم وقت الأزمات، حيث يكون هدفهم الأساسي هو عقاب الأشخاص الذين تسببوا في حدوث الأزمة. ولذلك، فإن قدوم هؤلاء المسؤولين يثير الذعر والقلق بين الناس ويقوم بتفريقهم. وعلى الجانب الآخر، فإن بعض المسؤولين يقومون بدور فعال في الأزمات؛ حيث يحرصون على فهم الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، ويعبرون للموظفين عن تقديرهم لمجهوداتهم، ويشركونهم في حل هذه المشكلة. ولذلك، فعندما يصل هؤلاء المسؤولون فإن كل الموظفين يساهمون معهم في محاولة معرفة السبب الرئيسي للخلاف وحل المشكلة. وبالتالي، فإن الموظفين يودون التعاون مع النوع الثاني من مسؤولي الدولة؛ وليس مع النوع الأول"

إن طبيعة العمل الذي يعمل به الفرد، ونوع الموسيقى التي يسمعها، وطبيعة الأشخاص الذين يصادقهم أو يعمل معهم، ونوعية الوسائل التي يستخدمها للترفيه عن نفسه - تعزز من مفاهيم هذا الفرد عن العالم من حوله. وعلى الرغم من أن الإنسان يمكن أن يستغل الكثير من الفرص لكي ينظر إلى الحياة من وجهات نظر مختلفة؛ فإنه يركز فقط - دون وعي - على الأشياء والمواقف التي تتفق مع وجهة نظره تجاه الحياة.

وإذا ما أمعنت النظر في نوعية البرامج التي تبثها الإذاعة والتلفزيون، فإنك ستجد نوعين من البرامج: النوع الأول عبارة عن مجموعة من البرامج التي تعتمد على إثارة مشاعر الغضب والازدراء لدى الجمهور، وغيرها من مشاعر العداة والسخط على جميع الأوضاع. وهكذا تستطيع مثل هذه النوعية من البرامج أن تثير الجدل حول المشكلة التي يتم تناؤها؛ ولكنها لا تقدم أي حلول فعلية للمشكلة التي تثيرها؛ فكل ما تستطيع فعله هو التشكيك في مدى جدوى الجهود المبذولة لحل هذه المشكلة. أما النوع الثاني، فهو عبارة عن مجموعة من البرامج الهادفة التي تحاول أن تكشف الغطاء عن الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وتقوم هذه البرامج بتحليل هذه الأسباب تحليلاً منطقياً في محاولة جادة منها للوصول إلى حل؛ حيث تهدف إلى بناء جسور للتفاهم بين المسؤولين والمشاهدين والتوصل إلى حلول فعلية قابلة للتطبيق.

وبالتالي يعكس هذان النمطان المختلفان من البرامج طريقتين مختلفتين تماماً من التفكير، وسوف نتعرف على هاتين الطريقتين تفصيلاً في الصفحات القادمة. وإذا لم يكن لدينا طريقة تفكير محددة، فإن ردود أفعالنا التلقائية هي التي ستحدد شعورنا وتصرفاتنا. وبهذا، فإن طريقة تفكير الإنسان لها أهمية كبيرة في حياته؛ حتى إنها تحدد نوعية التجارب التي سيمر بها، كما سيتضح في القصة التالية.

## تأثير معتقداتنا على نظرنا للآخرين

يُحكى أن مسافراً ترك قريته ليذهب إلى قرية أخرى، وفي أثناء سفره مر بأحد الطرق، فوجد رجلاً عجوزاً جالساً على جانب من جانبي الطريق. سأل

المسافر الرجل العجوز بلهجة حادة قائلاً: "أيها الرجل، قل لي ما حال الناس في القرية التي نحن على مقربة منها؟". أجاب الرجل العجوز قائلاً: "وكيف كان حال الناس في القرية التي تركتها؟". فأجاب المسافر قائلاً: "لقد كانوا جميعهم لصوفاً؛ فبعد أن عشت بينهم وأكلت معهم واطمأنت لهم قاموا بسرقتي". فرد الرجل العجوز بطريقة تنم عن حكمة بالغة وقال: "وكذلك الحال في القرية التي سوف تذهب إليها".

وبعد فترة قصيرة مر مسافر آخر من الطريق نفسه وكان قد ترك قريته هو الآخر متوجهاً إلى القرية نفسها التي كان يقصدها المسافر الأول. سأل المسافر الثاني الرجل العجوز بلهجة هادئة قائلاً: "قل لي أيها الرجل الطيب، ما حال الناس في القرية التي نحن على مقربة منها؟". أجاب الرجل العجوز قائلاً: "وكيف كان حال الناس في القرية التي تركتها؟". فأجاب المسافر الثاني بنبرة تملؤها السعادة: "لقد استمتعت جداً معهم؛ فلقد كانوا أذكىء، ويتميزون بالكرم... كم سردنا من القصص عمّا رأيناه في رحلاتنا! وكم تقاسمنا الطعام معاً!". فرد الرجل العجوز قائلاً: "وكذلك الحال في القرية التي سوف تذهب إليها".

إن المغزى من هذه القصة هو إيضاح أننا نستطيع تشكيل الواقع الذي نعيشه من خلال مجموعة من الخيارات التي تعزز مفاهيمنا عن العالم من حولنا؛ حيث تقودنا هذه الخيارات إلى المرور بعدة تجارب كنا قد توقعنا حدوثها لاشعورياً وسوف يتكرر حدوثها مرات عديدة.

## أهم الصفات التي يجب أن تتحلّى بها

لقد اكتشفت بعد سنوات عديدة من العمل مع مجموعات عمل ناجحة وأخرى مليئة بالصراعات أن أغلبية الناس لا يدركون وجود ردود الأفعال الثلاثة السابق ذكرها، وأهمية الدور الذي تلعبه ردود الأفعال هذه في تشكيل حياتنا ككل. وعلى الرغم من أن جميع الناس يريدون أن يمروا بتجارب إيجابية؛ فإن تصرفاتهم تميل غالباً إلى العدوانية عند مواجهة المشكلات فعلياً، وسيتم توضيح الأسباب التي تدفع الناس إلى ارتكاب مثل هذه التصرفات العدوانية في الفصل القادم. فغالباً ما يتصرف الناس بطريقة عدوانية عند مواجهة المشكلات وخصوصاً عندما يعتقدون أنهم لا يملكون خيارات أخرى لمواجهة هذه المشكلات إلا التصرف بهذه الطريقة.

يعد التحكم في ردود الأفعال التلقائية المتهورة من أهم الصفات التي يجب أن يتحلّى بها الشخص عند التعامل مع زملائه في العمل أو مع أفراد عائلته أو مع أفراد المجتمع عموماً، وخاصةً إذا كان هذا الشخص قائداً في أي مجال من مجالات الحياة. وعلى الرغم من ازدياد معدلات ازدياد الناس لبعضهم البعض في المجتمع وفي أماكن العمل؛ فإن معظمهم يريدون أن يقللوا من معدلات العداء والخصومة في تصرفاتهم. هذا ما أدركته من ملاحظتي على من يحرصون على حضور ندواتي لمعرفة السبيل إلى تحقيق هذا الهدف، وهو التغيير فعلياً؛ ولكن كل ما ينقصهم هو الأدوات التي يستطيعون بها تحقيق هذا التغيير.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



## الفصل الثاني

### النتائج المترتبة على الشعور بالغضب

" إن وظيفة العقل السليم تنفيذ أوامر صاحبه؛ فالعقل للإنسان بمثابة الآلة الموسيقية بيد العازف، يستطيع أن يعزف عليها اللحن الذي يحبه. "  
" ديباك تشوبرا "

التقيت في إحدى ندواتي - التي كنت أتناول فيها موضوع تأثير الطاقة الإيجابية والطاقة السلبية على وظائف أعضاء جسم الإنسان - بأحد الأشخاص الذي ظل قابلاً في مكانه طوال الندوة، ولم يتوقف عن الكلام معي طوال فترة الاستراحة. لقد قال لي هذا الشخص إنه شارك في حرب فيتنام، ومنذ ذلك الوقت وهو يعاني من المآسي التي شهدتها في الحرب؛ مما جعل ردود أفعاله عنيفة تجاه أي إحباط أو تهديد يواجهه. ثم أضاف قائلاً: "لقد استفدت كثيرًا من ندواتك؛ حيث تعلمت كيفية التحكم في الغضب والانفعال وأدركت الأسباب التي تؤدي إلى قيامي ببعض التصرفات العنيفة والمتهورة وكيفية اجتنابها. ولقد أفادتني ندواتك؛ أكثر مما أفادتني المتابعة مع الأطباء النفسيين لمدة عشرين عامًا".

بعد مرور ثلاث سنوات تقريبًا، التقيت بالشخص نفسه مرة أخرى في إحدى ندواتي أيضًا، وقد كان جالسًا في الخلف وتكلم معي في فترة الاستراحة وكان حريصًا جدًا على أن يخبرني ببعض الأخبار السارة عن عمله وحياته الآن. وهذا ما قاله: "عندما تقابلت معك لأول مرة كنت قد مللت من حياتي،

وكانت تسيطر عليّ مشاعر التوتر والقلق، وكنت أعتقد أن الموت هو الحل الوحيد لكي أستعيد الراحة النفسية مرة أخرى؛ ولكنني عندما حضرت ندواتك أدركت أنني من الممكن أن أنظر إلى الحياة من وجهة نظر مختلفة تمامًا. ومنذ ذلك الحين، وأنا أطبق ما تعلمته من ندواتك وأحرز تقدمًا هائلًا؛ فقد تم اختياري كرئيس للمؤسسة التي أعمل بها".

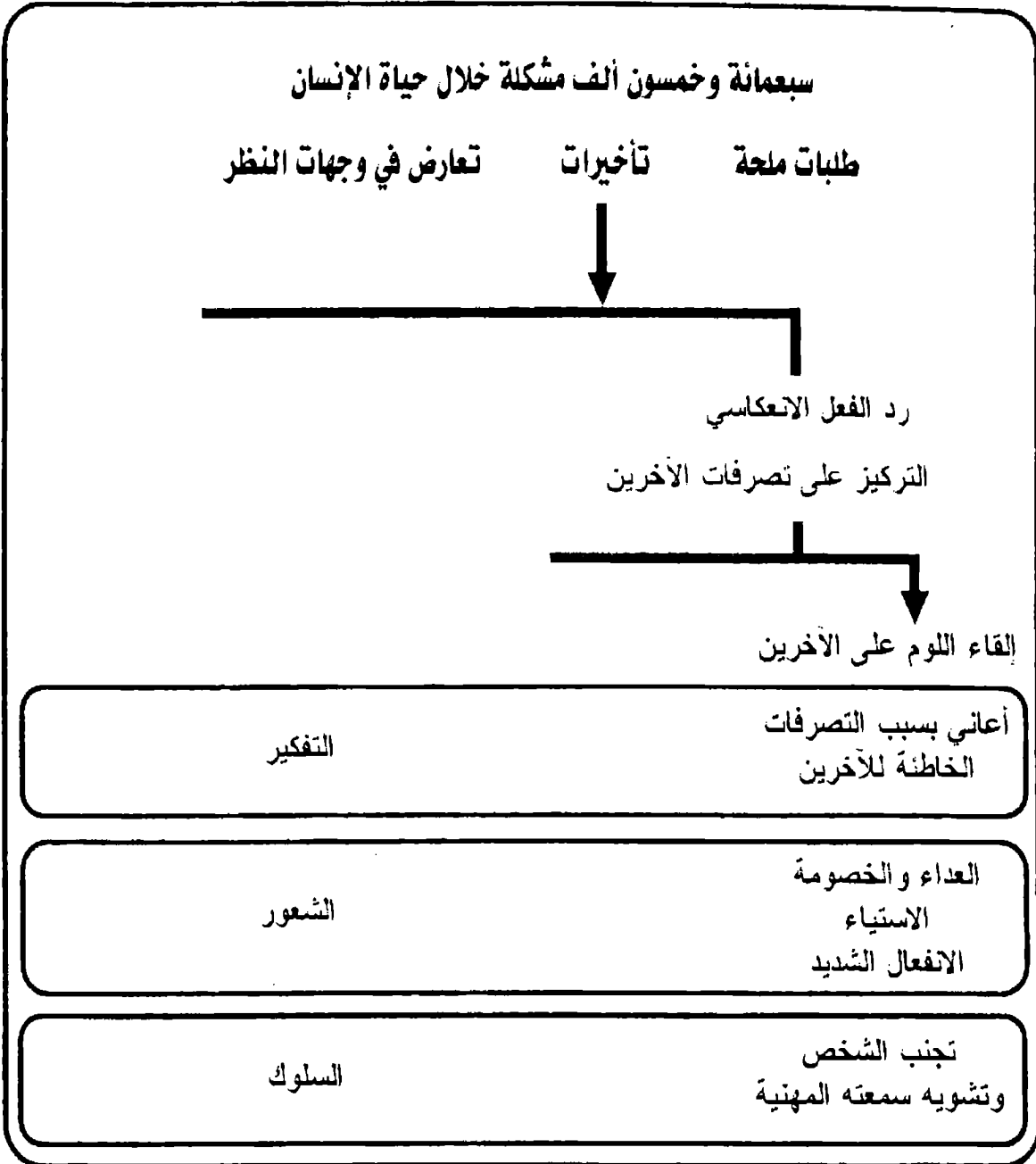
ثم واصل كلامه قائلاً: "لقد استخدمت الطرق التي تعلمتها من ندواتك في محاولة لتهدئة أحد الموظفين الغاضبين في أثناء أحد الاجتماعات التي رأستها. ومما أثار دهشتي أن الهدوء قد ساد المكان بأكمله بعد نجاح هذه المحاولة، وتنفس الجميع الصعداء، ثم واصلوا أعمالهم بعد انتهاء الاجتماع بمتهى الحيوية والنشاط. وقد كان هذا أعظم ما حدث لي؛ حيث أدركت أنني أستطيع أن أهيب الجو المليء بالطاقة الإيجابية بين الموظفين، وأن أعتمد على نفسي في التغلب على الإحباطات والمشكلات التي تواجهني داخل العمل دون الاستعانة بأحد. كما أنني لم أعد خائفًا أو متوترًا؛ فقد أحدثت محاضراتك تغييرًا مذهلاً في حياتي. ومن الصعب أن أنسى ما تعلمته على يديك أبدًا ما حييت".

عندما التقيت بهذا الشخص لأول مرة كان يمر بمرحلة يحاول فيها استعادة المفاهيم الإيجابية التي تساعد في فهم نفسه وإقامة علاقات طيبة مع الآخرين. ولقد استطاع الآن تطوير الكثير من المهارات التي يستطيع من خلالها التحكم في انفعالاته والسيطرة على مشاعر الغضب التي قد تنتاب من حوثه. ولقد استطاع أيضًا عن طريق استخدام الأساليب التي تعلمها بثّ الطاقة الإيجابية بين الموظفين؛ مما كان له أكبر الأثر على إنجاز الأعمال بمهارة ودقة.

لقد تناولت بإيجاز في الفصل الأول ردود الأفعال الثلاثة تجاه ما يواجه الفرد من إحباطات داخل العمل، وسوف أتناول في هذا الفصل تفصيليًا اثنين من ردود الأفعال التي لها أثر سلبي على الفرد وهما لوم الآخرين ولوم النفس. إن ردود الأفعال السلبية تجاه ما يواجه الفرد، من إحباطات - والتي تظهر في شكل لوم الآخرين ولوم النفس - تجعل الإنسان أكثر عرضة للإجهاد والإحباط والعداء والخصومة.

### إلقاء اللوم على الآخرين

لقد ذكرنا في الفصل الأول أن الفرد يتعرض لحوالي سبعمائة وخمسين ألف مشكلة على مدار حياته. عندما يقوم الإنسان بإلقاء اللوم على الآخرين عند التعامل مع كل مشكلة من هذه المشكلات، فإنه يبعث بأمر إلى عقله لكي يقوم بالبحث عن السبب الذي أدى إلى هذه المشكلة في تصرفات الآخرين فقط. وبالتالي، يلقي الإنسان باللوم على زميله في العمل أو رئيسه أو على الأقسام الأخرى بالمؤسسة أو على زميل له كان قد وبخه في اجتماع في اليوم السابق... إلخ. والمثير في الأمر، أن عقل الإنسان سوف يؤيده فيما يعتقدده وسيأتي له بالدلائل التي تدل على أن الشخص الملام لا يستطيع التفكير بطريقة سليمة وأنه يستحق اللوم فعلاً. يقوم العقل بالبحث عن هذه الدلائل بالنمط نفسه الذي تستخدمه للبحث عن معلومة على شبكة الإنترنت. فبمجرد أن تقصر تفكيرك على معتقداتك السلبية تجاه شخص معين، فسوف يقوم العقل بإظهار البيانات والدلائل التي تتفق فقط مع تفكيرك تجاه هذا الشخص، ولن يظهر أية دلائل أخرى تخالف تفكيرك.



الشكل (٢-١): إلقاء اللوم على الآخرين عند مواجهة المشكلات

إذا أردت مثلاً يوضح كيف أنه عندما يعتقد الإنسان اعتقاداً سلبياً تجاه شخص آخر فإن عقله يبدأ تلقائياً في إثبات هذا الاعتقاد وتأكيدده، قم بقراءة الملحق في نهاية هذا الكتاب. فلقد ذكرت في الملحق قصة شيقة عما عانته شخصياً طوال سبع سنوات نتيجة حدوث مشكلة كنت أعتقد أنني لن أستطيع تخطيطها في يوم من الأيام، وبعد كل هذه السنوات اكتشفت أن حل هذه المشكلة يكمن فقط في تغيير اعتقادي السلبي تجاه أطراف هذه المشكلة.

عندما يقوم الإنسان بإلقاء اللوم على الآخرين، فإنه سيركز كل تفكيره على تصرفات أطراف المشكلة وليس على الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وسيبدأ في التفكير بطريقة سلبية. على سبيل المثال، يمكن للإنسان أن يحدث نفسه بأنه لن يستكمل بقية عمله في المنزل إن لم يقم مديره بالثناء عليه، كما يمكنه أن يحدث نفسه أيضًا بأن أعضاء مجلس الإدارة قد رفضوا اقتراحه لأنهم ليسوا على دراية كافية بمتطلبات السوق، أو أن المسئول عن شئون العاملين سيء معاملته... إلخ.

### "هتلر" وفكرة إلقاء اللوم على الآخرين

يعتبر "هتلر" - الذي تولى حكم ألمانيا النازية - مثالاً للقائد الذي يقوم دائمًا بإلقاء اللوم على الآخرين. فقد طبق خلال عهده هذه السياسة على الشعب الألماني المحبط الذليل، فلم يكن الشعب الألماني محبطًا بسبب السنوات التي عاشها في كساد اقتصادي فحسب؛ بل كان يعاني أيضًا من دفع التعويضات التي فرضت عليه بعد الحرب العالمية الأولى. هذا بالإضافة إلى خسارة ألمانيا أرضها ومستعمراتها وحتى حقها في الاحتفاظ بجيشها، إلى جانب فرض الكثير من العقوبات عليها، وهكذا شعر الشعب الألماني باليأس والعجز.

في ظل هذه الأوضاع، ظل "هتلر" يبث معتقداته للشعب الألماني الموهوم العاجز، ويلقي باللوم على الأقليات العرقية والدينية الموجودة بألمانيا، وخصوصًا المعاقين منها. وقد ظل يتهمهم بأنهم سبب جميع المشكلات الموجودة في ألمانيا، وأنهم يمثلون عبئًا على الدولة.

ظل "هتلر" متمسكًا بهذه الأفكار وظل يتصرف بناءً عليها على الرغم من أنها أثبتت عدم جدواها في حل أزمات ألمانيا الاقتصادية. إن تاريخ "هتلر" يثبت بالدليل القاطع مدى عدم جدوى اللجوء إلى إلقاء اللوم على الآخرين، وخاصة عند مواجهة المشاكل التي تتعلق بأمور إدارة الدولة.

على الجانب الآخر، لقد نجح "فرانكلين روزفلت" خلال عهده في إدارة الأزمة خلال سنوات الكساد الاقتصادي بالولايات المتحدة الأمريكية. وسوف نتناول بالتفصيل في الفصل الثالث هذا النموذج الإيجابي من التاريخ، والذي يوضح التأثير المفيد للتفكير الإيجابي الفعال.

## التفكير السلبي والانفعال الشديد

يثير القيام بإلقاء اللوم على الآخرين الكثير من المشكلات. وغالبًا ما يضحخ أصحاب التفكير السلبي من قدر بعض الأحداث العارضة التي تضايقهم ويشعرون تجاهها بعدم الارتياح. وتلك بعض الأمثلة للتفكير السلبي:

"لا أستطيع التحمل، دائمًا ما أجد فنجان القهوة فارغًا!"

"يا إلهي! لقد تعطل جهاز الكمبيوتر. ليت أفراد قسم تكنولوجيا

المعلومات يقومون بأعمالهم جيدًا!"

"إنها تعتمد مضايقتي وتجاهلي!"



الشكل (٢-٢): التفكير السلبي

سيتم استعراض ثلاثة مواقف خلال هذا الفصل، حيث لعب التفكير السلبي وإلقاء اللوم على الآخرين الدور الرئيسي بها. وسنعاود الإشارة إلى هذه المواقف خلال الفصل الثالث لكي نلاحظ كيفية اختلاف تصرف الأشخاص خلال المواقف نفسها بعد أن قاموا بتحليلها مستخدمين طريقة مختلفة للتفكير.

تناول الحالة الأولى بالبحث موقفاً من الواقع تعرض له جميع العاملين بإحدى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، وكيفية رد فعل العاملين بالشركة تجاه أحد القرارات المفاجئة غير المتوقعة. سيطر على جميع الموظفين في هذا الموقف التفكير السلبي الذي يلقي باللوم على الآخرين. يروي أحد المحامين بالشركة ويسمى "توني" - ويعمل بقسم الشؤون القانونية بها -

الموقف التالي: استدعى مدير الشركة التي يعمل بها "توني" جميع العاملين لحضور الاجتماع الذي ستم به مناقشة قرار ترقية مائتين من أكفأ الموظفين في إطار الخطة الموضوعية لإنشاء فرع آخر للشركة. حضر جميع العاملين بالشركة هذا الاجتماع؛ ولكن ما أدهشهم جميعاً أن مالك الشركة قد قرر نقل مقر الشركة للمدينة التي يعيش بها بدلاً من بناء فرع آخر. لم يبد مالك الشركة أي أسباب لهذا القرار المفاجئ. حاول مدير الشركة أن يطمئن العاملين بالتأكيد على أن أكفأ الموظفين سينتقلون إلى مقر الشركة الجديد، بينما سيتم تسريح بقية العاملين بالشركة. وهكذا عاود الموظفون العمل في هذا اليوم وهم في صدمة مما سمعوا، وبعد لحظات قليلة تحولت هذه الصدمة إلى ثورة من الغضب والحنق وتبادل اللوم. كانت لـ "توني" علاقات قوية بجميع العاملين بأقسام الشركة؛ ولهذا استطاع أن يعرف وجهات النظر المختلفة للعاملين بجميع الأقسام. لقد قضى "توني" الساعة التالية للاجتماع مباشرة في المرور على جميع الأقسام لكي يسمع تعليقات أفراد كل قسم على هذا القرار. وقد وجد أن المهندسين يلقون باللوم على خصمهم التقليدي - وهو قسم التسويق والمبيعات ويؤكدون أن ما حدث هو بالمرتبة الأولى مسؤولية هذا القسم؛ حيث إنهم فشلوا في فتح أسواق جديدة للمنتجات. في الوقت نفسه، وجد "توني" في أثناء جولته أن أعضاء قسم التسويق يلقون باللوم على المهندسين؛ لأنهم قاموا بتطوير المنتجات مما أدى إلى ارتفاع أسعارها وكسادها في الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، بدأ أعضاء قسم التسويق أيضاً في إلقاء اللوم على دولتي كوريا واليابان؛ لأن منتجاتها قد أثبتت جدارتها ووجودها بقوة داخل الأسواق



الأمريكية؛ مما أدى إلى قلة نسبة مبيعات المنتجات الأمريكية. وعندما عاد "توني" إلى قسمه مرة أخرى، وجد زملاءه مجتمعين ويتهامسون بأن رئيس الشركة هو الملام الوحيد؛ لأنه لا يفكر إلا في مصلحته الشخصية دون أن يفكر في مصير هؤلاء الموظفين. وهكذا، يضرب هذا الموقف مثلاً رائعاً لسيادة التفكير المبني على تبادل اللوم وإلقاء التهم على الآخرين. إن التفكير السلبي لا يؤثر على المشاعر الداخلية للناس فحسب؛ بل يظهر تأثير هذا التفكير في شكل بعض الحركات الانفعالية للجسم، يسمى تأثير هذا التفكير على الجسم بالانفعال الشديد؛ حيث ينتج عنه زيادة إفراز الجسم لهرموني الكورتيزول والأدرينالين، وزيادة عدد ضربات القلب. بالتالي يتصرف الإنسان تصرفات غير منطقية و متهورة عندما يفكر بهذه الطريقة.

إن التفكير الذي يلقي باللوم على الآخرين ينظر دائماً إلى المشكلة على أنها خطأ شخص آخر؛ ولهذا لا يستطيع أن يتوصل إلى حل للمشكلة. ولا يكلف صاحب التفكير الانفعالي نفسه عناء محاولة البحث عن حل للمشكلات، كما تختفي قدرة هذا الشخص على استخدام الخيارات المتاحة أمامه فيشعر بأنه مقيد لا يستطيع تحريك ساكن أو تسكين متحرك. إن التفكير الذي يلقي باللوم على الآخرين يؤثر على الانفعالات الداخلية للإنسان كما يؤثر على سلوكياته الخارجية أيضاً، كأن يدفعه إلى التلويح باليد مثلاً؛ حيث يزيد هذا التفكير مستوى الهرمونات داخل الجسم، وبالتالي تؤثر هذه الهرمونات على الحالة النفسية للإنسان؛ فيضخم من أي سوء تفاهم ويجوله إلى مشكلة ليس لها حل.

إن الإحساس بالانفعال الشديد مفيد جداً عند مواجهة خطر ما يتطلب سرعة أو قوة بدنية لمواجهة؛ ولكنه يأتي بنتائج عكسية في الحالات التي تتطلب رد فعل هادئاً ومرتناً.

يعبر أصحاب التفكير الانفعالي الذين يقومون بإلقاء اللوم دائماً على الآخرين عن عدائهم بعدة طرق ملتوية وغير مباشرة. من ضمن هذه الطرق: الانسحاب المفاجئ من مهمة ما، أو إخفاء المعلومات المهمة اللازمة لإنجاز العمل، أو نبذ أحد الزملاء، أو تعمد عدم إخبار الزملاء بميعاد اجتماع مهم، وغيرها من التصرفات السلبية. ونادراً ما تؤدي مشاعر العداوة إلى استخدام العنف البدني داخل العمل. وعندما يريد الأشخاص أصحاب التفكير السلبي أن يدمروا أحد زملائهم أو مديريهم أو مرءوسيهم المباشرين، فإنهم يهاجمون أكثر الصفات التي يحرص عليها أي شخص والتي تتمثل في كفاءته وطبيعته شخصيته.

### التأثير السلبي للازدراء على الموظفين والعملاء

عندما يحدث الصراع بين المديرين في العمل ويحقر كل منهم من شأن الآخر، لا يعود ذلك بالضرر على العلاقة بينهم فحسب؛ بل على المؤسسة والعملاء أيضاً. على سبيل المثال، يمكن أن نتخيل موقفاً وهمياً بين "روندا" نائبة رئيس قسم المبيعات بشركة ما بالولايات المتحدة الأمريكية وبين "تيد" نائب رئيس قسم التنفيذ بالشركة نفسها. كانت "روندا" منزعجة جداً من الاستجابة البطيئة من قسم التنفيذ لطلبات قسم المبيعات؛ ولذلك قالت تعليقات لاذعة

على أداء "تيد" وكفاءته. ربما قالت هذه التعليقات لأفراد مجموعة العمل التي ترأسها، أو أنها تقدمت بشكوى مباشرة إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة أو إلى رئيس مجلس إدارة الشركة نفسه.

مما لا شك فيه أن تعليقات "روندا" ستصل حتمًا إلى مسامع "تيد" مما سيؤدي إلى شدة العداء بينهما. ومن المؤكد أيضًا أن الموظفين سيتناقلون هذه التعليقات إلى أن تصل لمسامع العملاء.

سيحاول أفراد قسم المبيعات إلقاء اللوم على أفراد قسم التنفيذ في محاولة لاسترضاء العملاء الغاضبين. وعندما يستفسر العملاء عن أسباب هذا التقصير من "تيد" سينفعل كثيرًا، وسيذكر أن سمعته المهنية في خطر. بالتالي سيقوم "تيد" برد فعل عدائي لمحاولة استعادة سمعته. لن يحاول إنهاء الخلاف بينه وبين "روندا" مباشرة؛ ولكنه سيحاول تشويه سمعتها المهنية بتوجيه الانتقادات لكفاءتها وطبيعتها شخصيتها.

سيقوم الموظفون بتضخيم هذه المواقف السلبية والمبالغة بالإشاعات إلى أن تصل لمسامع "تيد" و"روندا". وسترسخ الاعتقادات السلبية لكل منهما تجاه الآخر، وذلك بعد أن تعم مشاعر عدم الثقة وعدم الارتياح في القسمين اللذين يرأسانها حيث سيحدث "تيد" نفسه قائلاً: "لست الوحيد الذي لديه مشكلات مع "روندا"، بل يعاني أفراد قسمي من المشكلات نفسها معها"، وكذلك ستتعزيز اعتقادات "روندا"؛ السلبية تجاه "تيد". يعكس الموظفون الشعور بعدم الثقة المتبادل بين المديرين؛ حيث يحاول أفراد كل قسم إثارة انتباه

مديره لأي تصرف يصدر من القسم الآخر المعادي لهم، في محاولة منهم لإثبات ولائهم للقسم الذي يعملون به، ولتجنب أي تهديدات تضر بمصالحه. لا يستطيع أي موظف من هذين القسمين أن يشير إلى أي تصرف إيجابي في القسم المعادي لقسمه، وإن فعل هذا فإن بقية أعضاء قسمه سيررون هذا التصرف الإيجابي على أنه نوع من التلاعب الماكر غير المفهوم. وهكذا، سيستخدم الصراع بين "تيد" و"روندا"، وسيحاول كل منهما جاهداً أن يجعل بقية الموظفين وأعضاء مجلس إدارة الشركة يفكرون بطريقة سلبية في الآخر، كما سيتم تضخيم أية معلومة تافهة إلى أن تصبح مشكلةً محتدمةً. وسيحاول كل من "تيد" و"روندا" تشويه السمعة الطيبة لكلٍ منهما وافتراء أكاذيب ليس لها أي أساس من الصحة. كما سيحاول كل منهما أيضاً أن يجذب أكبر عدد من الموظفين لجانبه، وينمي لديهم مشاعر العداوة للطرف الآخر. وتظهر هذه المشاعر بصورة واضحة في الاجتماعات؛ حيث يبدو على أعضاء فريق عمل كل منهما أنهم يريدون تدمير أعضاء الفريق الآخر.

هكذا، فإن أقوى الصراعات لا تنشأ نتيجة لتعمد الأذى من قبل الأفراد؛ وإنما تحدث نتيجة تصرفات بعض الأشخاص ذوي النوايا الحسنة والحريصين على مصلحة العمل؛ ولكنهم في الوقت نفسه لا يدركون الطبيعة المدمرة لبعض التصرفات التي قد تبدو غير ضارة. عندما تحاصر مطالب العمل الإنسان باستمرار وترهقه بشدة، فإن التصرف التلقائي الذي سيلجأ إليه عند مواجهة المشكلات هو إلقاء اللوم على الآخرين. لم يدرك "تيد" و"روندا" النتائج البعيدة لتبادل الافتراءات الكاذبة والتهم بينهما، ونتيجة لطريقة التفكير السلبية

لكل منهما؛ انحصر تفكير كل منهما في البحث عن أخطاء الآخر، وأصبحا ينظران لبعضهما البعض على أنها أعداء يريد كل منهما تدمير الطرف الآخر مها كلفه هذا من مشقة وعناء.

### نتائج المعاملة السيئة للعملاء

تتحدد - إلى حد ما - الطريقة التي يعامل الموظفون العملاء بها من الطريقة التي يتبعها هؤلاء الموظفون لإنهاء الصراعات والتغلب على المشكلات فيما بينهم. فإذا كان رئيس العمل يواجه المشكلات التي تعترض طريقه خلال العمل بالانفعال الدائم والسخرية من الموظفين، فإن هذا يعطي إشارة واضحة للعميل عن المعاملة التي سيتلقاها في هذه المؤسسة. ولا يتسامح العميل في حقه إذا تم التعامل معه بنوع من عدم الاحترام داخل مؤسسة ما؛ حيث يوجد لديه العديد من الخيارات الأخرى بخلاف الموظف. لقد أظهرت دراسة أجرتها إحدى الشركات بكولومبيا بسوث كارولينا أن حوالي ٦٠٪ من العملاء قاموا بالتعامل مع شركات أخرى وسحب أعمالهم من الشركة؛ نتيجة للمعاملة السيئة التي تلقوها على يد أحد الموظفين بها؛ حتى وإن اضطر هؤلاء العملاء للتعامل مع شركات أبعد من هذه الشركة، أو لدفع مبلغ أكثر للحصول على الخدمة نفسها. وقد أوضحت الدراسة أيضًا أن ٧٥٪ من هؤلاء العملاء الساخطين يسحبون أعمالهم من شركة معينة دون إبداء أي أسباب للمديرين داخل هذه الشركة. كما أوضحت إحدى المؤسسات الخاصة بقياس مستوى جودة خدمة العملاء والاستشارات بولاية فرجينيا - في أحد الأبحاث التي

أجرتها - أن ١٠٪ من العملاء الذين تساء معاملتهم يفضلون التعبير عن استيائهم على الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة أو على غرف الدردشة بدلاً من التقدم بشكوى رسمية للجهات المسئولة بالشركة.

### الأشخاص الذين يوجه إليهم اللوم دائماً في العمل

عندما يسيطر التفكير القائم على إلقاء اللوم على الآخرين وازدرائهم على مؤسسة ما، فإن جميع الأقسام والموظفين داخل هذه المؤسسة يصبحون عرضةً لإلقاء التهم عليهم. حيث يتعرض الأفراد أو مجموعات العمل داخل المؤسسات لإلقاء اللوم عليهم عند مواجهة المشكلات؛ مهما كان سبب المشكلة. ويعد قسم المبيعات والقسم التنفيذي وقسم المشتريات والقسم المسئول عن الميزانية وقسم خدمة العملاء من الأهداف الرئيسية التي ينصب عليها اللوم في أية مؤسسة. هذا بالإضافة إلى العاملين بنوبات العمل الليلية والموظفين الجدد وأعضاء الاتحاد العمالي والعملاء والشركة الأم... إلخ. ويقوم الموظفون الذين يمثلون واجهة الشركة بإلقاء اللوم على المديرين أو على رئيس مجلس إدارة الشركة، الذي يقوم بدوره بإلقاء اللوم على أعضاء مجلس الإدارة. وهكذا، فإن تبادل إلقاء اللوم على الآخرين لا ينتهي داخل أماكن العمل المختلفة، فعلى سبيل المثال يلقي المهندسون باللوم على مديري المشروعات، وتقوم المجالس المحلية للمدينة بإلقاء اللوم على المحافظ، ويقوم صغار الموظفين بإلقاء اللوم على الإدارة والقيادات،

ويقوم الموظفون داخل فروع الشركة بإلقاء اللوم على الموظفين داخل مقر الشركة الرئيسي... إلخ.

## اتخاذ العداء وسيلة لمواجهة المشكلات

يعتقد بعض المديرين أنهم يستطيعون تكوين روابط قوية بين الموظفين داخل مجموعة العمل التي يرأسونها عن طريق إظهار العداء والخصومة للأقسام الأخرى وتشويه سمعة العاملين بها. فنجد أن بعض هؤلاء المديرين يستخدمون عبارات مثل "لا يكثرث أعضاء قسم المبيعات إذا حققنا ربحاً من هذا المشروع أو لم نحقق." ويلجأ هؤلاء المدبرون إلى إظهار العداء والخصومة كطريقة لمواجهة المشكلات؛ لأنها طريقة سهلة وسريعة، كما أن البحث عن السبب الحقيقي للمشكلة عملية مجهددة وتتطلب قدرًا كبيرًا من المهارة. ويظهر رد الفعل الانعكاسي كطريقة لتلبية احتياجات الموظفين وزملاء العمل فقط.

كلما لجأ الإنسان إلى الانفعال الشديد كرد فعل عند حدوث المشكلات، سيزداد لديه أو لدى أفراد مجموعة العمل التي ينتمي إليها الشعور بالعداء والاستياء، وسيظهر هذا الشعور في التصرفات. إن اللجوء دائمًا إلى الانفعال وإظهار الغضب يحفز بعض الممرات العصبية داخل المخ، ويجعل الإنسان يتصرف بطريقة عدائية تلقائيًا ودون وعي منه عند مواجهته للمشكلات في كل مرة.

يعتبر "بوبي نايت" مدرب كرة السلة المشهور بـ "جامعة إنديانا" بالولايات المتحدة الأمريكية مثالاً للشخص الذي لا يستطيع التحكم بانفعالاته حتى وإن كلفه ذلك خسارة مهنته وجمهوره.

## علاقة الغضب الشديد والعداء بأمراض القلب

يلجأ الكثير من الأشخاص إلى إظهار الغضب والانفعال كرد فعل مباشر للمشكلات التي يواجهونها، كما أنهم يعتقدون أنهم يكتسبون تأييد الآخرين عندما يلجئون للانفعال. يعتقدون أيضاً أن القيام بإلقاء اللوم على الآخرين والانفعال سيحقق لهم بعض المكاسب، كالهروب من مهمة محاولة البحث عن الحقائق للوصول إلى حل للمشكلات، وكاحتلالهم مركزاً محورياً وقيامهم ببث الحماس داخل مجموعاتهم الخاملة. للأسف، يعد خطر الإصابة بأمراض القلب أحد أهم النتائج المدمرة لإظهار العداء والقيام بإلقاء اللوم على الآخرين. فقد أوضحت الأبحاث مؤخراً العلاقة بين مشاعر الإنسان وانفعالاته وصحته. وقد تم اكتشاف أربعة عوامل تؤثر على معدل الإصابة بأمراض القلب: الطموح والمطالب الملحة والتنافس والعداء.

تقد توصل دكتور "ويليامز" - وهو أحد الأطباء النفسيين الذي يشغل منصب مدير مركز البحث الطبي السلوكي بـ "جامعة ديوك" بالولايات المتحدة الأمريكية - ومجموعة أخرى من الأطباء في مركز ستانفورد البحثي أن الثلاثة عوامل الأولى من العوامل السابق ذكرها لا تشكل خطورة على قلب الإنسان؛ حيث يمكن للإنسان أن يكون مشغولاً وفي عجلة من أمره ويشعر بروح التنافس - شرط ألا يشعر بالعداء تجاه الآخرين - وبالتالي فلن يكون عرضة للإصابة بأمراض القلب. وأوضحت الأبحاث أن الخطورة الحقيقية تكمن في رد الفعل العدائي المتهور تجاه مشكلات الحياة. وهكذا، يعتبر



الغضب والتوتر المتكرر والمستمر أحد أهم الأسباب الرئيسية للإصابة بأمراض القلب، التي تسبب أكبر نسبة للوفيات في الولايات المتحدة الأمريكية.

عندما يغضب الإنسان تزيد الطاقة داخل جسمه فجأة؛ وذلك نتيجة لزيادة كمية الهرمونات المفرزة في أثناء الغضب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل نبضات القلب. حيث يقوم الجسم بإفراز هرمون الكورتيزول الذي يدمر الخلايا التي تبطن جدار القلب ويجعل من الصعب استعادة الهدوء النفسي للإنسان مرة أخرى.

يفرز الجهاز المناعي لجسم الإنسان بعض المواد الكيميائية التي تسبب تجلط الدم إذا ما تعرض جسد الإنسان لأي جرح. ويتعرض الأشخاص الذين ينفعلون بشكل دائم لخطر الإصابة بمرض تصلب الشرايين أو انسدادها؛ بسبب ارتفاع معدلات المواد الكيميائية التي تسبب تجلط الدم في أثناء حالات الانفعال. ولقد سمعت عن شخصين تعرضوا لهذه الحالة في أقل من ستة أشهر. كما أنني قرأت في أحد الكتب أنه ليس من المهم ممارسة الرياضة والاهتمام باللياقة البدنية والتغذية السليمة فحسب؛ بل الأهم من ذلك هو القدرة على التحكم في الشعور بالغضب حتى لا يعرض الإنسان نفسه لمخاطر الإصابة بأمراض القلب.

وقد أوضح أحد الكتاب أن في كل مرة يغضب فيها الإنسان يصبح معرضاً لخطر الإصابة بالأزمة القلبية؛ ولكنه يستطيع تجنب حدوث هذه الأزمة بفضل عمل الجهاز المناعي. ولأن معدلات الكورتيزول والأدرينالين في الجسم تزيد

نتيجة التعرض للشعور بالغضب وعدم القدرة على إدارة بعض الأزمات البسيطة التي يمر بها الإنسان؛ فإن خطر التعرض للإصابة بأمراض القلب في العصر الحديث لا يحدث نتيجة لحدوث خلل في إحدى وظائف الجسم فحسب؛ بل ويحدث أيضًا كنتيجة للطريقة التي نفكر بها.

لقد استطاع دكتور "ويليامز" وزملاؤه بـ "جامعة ديوك" الإتيان ببعض البيانات التي تثبت صحة نظريته بأن العلاقة وثيقة بين العداة والخصومة ومعدلات الإصابة بأمراض القلب. كما أنهم وجدوا نتائج بعض اختبارات الشخصية التي تم إجراؤها على بعض طلاب الجامعات عام ١٩٥٤؛ حيث كان الميل إلى العداة واحدًا من الصفات التي تمت دراستها في هذا الاختبار، وحاول دكتور "ويليامز" إيجاد العلاقة بين المستويات المرتفعة للعداة وبين معدلات الموت المبكر.

وبالبحث عن هؤلاء الطلبة الآن، وجد دكتور "ويليامز" أن ٥٪ من مجموعة الطلاب الذين ليست لديهم أية ميول عدوانية قد توفوا خلال الخمسة والعشرين عامًا التي تلت هذا الاختبار. في الوقت نفسه، اكتشف أن ٢٥٪ من مجموعة الطلاب الذين لديهم ميول عدوانية قد توفوا في الفترة الزمنية نفسها نتيجة لعدة أسباب؛ ولكن معظم الوفيات كانت نتيجة للإصابة بأمراض القلب.

أكد أغلب الباحثين السابقين لدكتور "ويليامز" أن العوامل الرئيسية المسببة لأمراض القلب هي: التدخين وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم ومرض الضغط المرتفع. مع ذلك، فرضت العلاقة بين مشاعر الإنسان وصحته

وجودها بقوة، للدرجة التي دفعت دكتور "ويليامز" أن يذكر في كتابه - الذي حقق أكبر نسبة مبيعات - أن العداء يعتبر أهم المسببات لمرض انسداد الشريان التاجي، والذي يؤدي بدوره إلى الوفاة. كما أنه ذكر أن خطورة العداء تفوق خطورة أي من العوامل الثلاثة السابق ذكرها على صحة الإنسان.

وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجرتها جامعة نورث كارولينا - والتي تناولت بالملاحظة حياة بعض الأطباء على مدار خمسة وعشرين عامًا - أن الأطباء الذين لديهم معدلات عداء مرتفعة كانوا أكثر عرضة بسبع مرات لاحتمالية الوفاة نتيجة لأمراض القلب عند سن الخمسين من هؤلاء الذين لديهم معدلات عداء منخفضة.

### **العلاقة بين الانفعال وزيادة معدل نبضات القلب والقدرة على السمع**

لقد أشار دكتور "جون جوتمان" - وهو دكتور نفسي وباحث - في أحد كتبه إلى حالة كان قد تناولها بالبحث، وهي حالة لزوج وزوجة يعانيان من زيادة نسبة التوتر والمشكلات بينهما. لقد استمر دكتور "جوتمان" لمدة عشرين عامًا في جمع بعض البيانات الخاصة بهما باستخدام تقنية تعتمد على استخدام أجهزة مراقبة للتحكم في بعض وظائف الجسم اللاإرادية كمعدل سرعة نبضات القلب وضغط الدم... إلخ. كما أنه توصل إلى عدة نتائج - ذكرها في أحد كتبه - منها أن معدل ضربات قلب الإنسان يمكن أن يزداد من المعدل الطبيعي (٨٢ نبضة في الدقيقة للمرأة، و٧٦ نبضة في الدقيقة للرجل) إلى ١٦٥ نبضة في الدقيقة، وذلك عند الشعور بالخطر أو الانفعال. وذكر دكتور "جوتمان" أيضًا أن معدلات الإحساس بالانفعال الشديد

كانت تزداد بصورة كبيرة عند كلٍ من الزوج والزوجة محل الدراسة عند احتدام الصراع بينهما. وأكد أنه عندما يرتفع معدل نبضات قلب الإنسان إلى ١٠٠ نبضة في الدقيقة، فإنه يفقد القدرة فعليًا على سماع ما يقوله الشخص الآخر؛ حتى وإن حاول الاستماع.

إن الشعور بالانفعال الشديد لا يزيد من مخاطر التعرض للإصابة بأمراض القلب وحسب؛ بل إنه يعطل عمل الجهاز المناعي أيضًا. وقد أكد الباحثون أن الشعور الذي ينتاب الفرد عندما يتذكر شخصًا لا يحبه لمدة خمس دقائق يعطل عمل الجهاز المناعي لديه لمدة ست ساعات.

لقد تأثرت جدًا بهذا الاكتشاف فقبل أن أقرأ هذه الأبحاث كنت أنفعل لأتفه الأسباب. وعلى الرغم من معرفتي أن استمرار شعوري بالضيق ليس له فائدة على الإطلاق؛ فلم أكن أتصور أن هذا الشعور مضر إلى هذا الحد. وبمجرد معرفتي بمدى الضرر الذي يسببه قررت أن أغير من رد فعلي تجاه ما يعترضني من مواقف. وعندما أشعر بالضيق حاليًا من شخص ما، أفكر بالعلاقة الخطيرة بين العداة وزيادة نسبة معدلات الوفاة، وأحاول تهدئة نفسي بالتفكير في أن هذا الشخص الذي قام بمضايقتي سينال عقابه حتمًا.

## الرجال أكثر عرضة للانفعال والغضب

يؤكد الباحثون بعلم الأجناس البشرية أن البشر انقسموا منذ وجودهم على الأرض إلى عدة مجموعات بعضها يقوم بالصيد والبعض الآخر يقوم بجمع الثمار والنباتات. وعلى الرغم من الاحترام المتبادل بين الرجال والنساء في المجتمع؛ فإن

طبيعة كل منهما تحتم عليهما الالتزام بأدوار معينة، وما زالت هذه الاختلافات في الأدوار منعكسة في طبيعة أجسامنا حتى الآن.

في أثناء قيام الرجال بدورهم الطبيعي في هذه الحياة، كانوا يواجهون العديد من الأخطار؛ ولكن القدرة على الاستجابة السريعة والعنيفة كانت من العوامل المهمة التي تميزوا بها ليستطيعوا مواجهة الأخطار البدنية ويستطيعوا اصطيد الفريسة. هذه الفروق القديمة تساعدنا على فهم السبب في أن معظم المسجونين نتيجة لارتكاب جرائم عنف هم من الرجال. وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على عشرة آلاف وسبعة وثلاثين حادثاً من حوادث العنف في الطرق أن أربعائة وثلاثة عشر فقط من مرتكبي هذه الحوادث من السيدات؛ وهذا لأن الرجال ينفعلون بسرعة وبشدة أكثر من النساء.

إن ميل الرجال إلى الاستجابة السريعة للآخرين يجعلهم مناسبين بشدة للقيام بمعظم عمليات الإنقاذ. ففي هذه العمليات، يكون لسرعة الاستجابة والانفعال الشديد فائدة كبيرة في زيادة سرعة الإنسان وقوته البدنية. مع ذلك، فإن التعرض لخطر الإصابة بأمراض القلب ليس النتيجة الوحيدة للانفعال، ولكن الانفعال الشديد والسريع يفقد الإنسان أيضاً قدرته على حل المشكلات.

## مساوي الغضب والانفعال

إن الشعور بالانفعال الشديد يضعف قدرة المخ على حل المشكلات، والتي يتحكم فيها الجزء الأكبر من المخ وهو القشرة المخية؛ مما يؤثر بالسلب على سلوك الإنسان. فكثيراً ما يدخل الإنسان في مناقشات حادة مع الآخرين

ويفقد فجأة القدرة على الإتيان برد مناسب لقول معين، وكثيرًا أيضًا ما يتفوه خلال المشاحنات بكلام ليس له أي معنى. هذا ما عبر عنه الكاتب "لورانس بيتر" عندما قال: "تكلم وأنت غاضب وستجد أنك ستتفوه بأكثر الكلمات التي يمكن أن تندم عليها طيلة حياتك". عندما يستعيد الإنسان هدوءه، فإنه غالبًا سيفكر فيما قال ويسأل نفسه: "لماذا لم أقل كذا أو كذا؟". لقد ذكر أحد الكتاب أنه عندما يسيطر على الإنسان الإحساس بالإحباط والتوتر والاضطراب الداخلي، تختفي قدرة هذا الإنسان على التفكير السليم؛ حيث تسبب هذه الأحاسيس اضطراب معدل النبضات والنشاط الكهربائي للقلب، كما أنها تسبب تلفًا بالجهاز العصبي. وتعتبر هذه الأحاسيس من أهم العوامل التي تجعل الأشخاص الأذكياء يقومون بتصرفات خاطئة عديدة.

لقد التقيت بعدد من المسئولين عن محطات إطفاء الحرائق في عدة ندوات لي، وقد أكدوا لي أن الإحساس بالانفعال الشديد يمثل لهم مشكلة خطيرة في أعمالهم؛ حيث إن مجرد النظر إلى النار يثير لديهم الانفعال وردود الفعل العنيفة، ويفقدون القدرة على التفكير السليم.

في الماضي، كان ينصح المعالجون الطبيعيون الناس بأن يلجئوا إلى تفرغ شحنات الانفعال والعدوان التي لديهم، فكان يتم تشجيع الأشخاص الذين لديهم شحنات عنف مكبوتة على ضرب الوسائد والصراخ بصوت مرتفع كنوع من تفرغ هذه الشحنات حتى يشعروا بالراحة. ومع ذلك، أكد الدكتور "براد بوشمان" في بحث أجراه بجامعة "ولاية أيوا" بالولايات المتحدة الأمريكية أن مثل هذه التصرفات لا تحد من ميل الإنسان إلى العنف؛ بل على

العكس فإنها تزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف أكثر وأكثر. كتب دكتور "بوشمان" في بحث عن علم النفس الاجتماعي وشخصية الإنسان: "إن اللجوء إلى تفريغ شحنة الغضب بالانفعال أو الصراخ يشبه بالضبط استخدام البنزين لإخماد النار؛ فاللجوء لمثل هذه التصرفات يزيد من حدة الغضب والتوتر وردود الأفعال العنيفة".

إن مثل هذه التصرفات تضعف من رغبة الإنسان الطبيعية في كبح الجيشان العاطفي، وقد أكدت مؤسسة "هارت ماث" البحثية أن هذه التصرفات تحفز عمل الخلايا العصبية المسؤولة عن حدوث الانفعال الشديد تلقائياً. كما ذكر أحد الكتاب أن اللجوء لتفريغ شحنة الغضب المكبوتة لدى الإنسان حتى يشعر بالراحة يعتبر من المعتقدات الثقافية الزائفة.

### التحدث بنبرة انفعالية أمر غير مجد

في أثناء تقديمي لإحدى الندوات، تمت مقاطعتي من قبل أحد المشرفين على موقع تحت الإنشاء. صاح هذا الشخص قائلاً: "ولكنك يا سيدي لا تدركين أن الثورة والصياح في وجه الآخرين يجدي في كثير من الأحوال. فمثلاً، عندما أقوم بتوجيه خطاب شديد اللهجة لأحد العاملين فإنه يقوم بالعمل". أدركت حينئذ أنني أحاول تغيير أحد المعتقدات الراسخة لدى هذا الرجل والمجدية بالنسبة له. ولقد رددت على هذا الرجل قائلة: "عندما تقوم بتوجيه خطاب شديد اللهجة لأحد العاملين والتحدث معه بنبرة انفعالية، فإنه يقوم بالعمل كرد فعل طبيعي لما أبدته من غضب؛ ولكنه يشعر بالانفعال الشديد

فسيولوجيًا، وبالتالي تضعف قدرته على حل المشكلات. فهل تفضل أن يعمل لديك في الموقع هذا النوع من العمال؟". وهكذا، أدرك هذا الرجل مقدار ما سيخسرهُ نتيجة لتصرفه.

لقد أكد أحد الكتاب أن الشعور بالخزي - والذي يحدث للفرد غالبًا نتيجة قيامه بقول تعليقات شديدة اللهجة على تصرفات شخص ما - يزيد من مقدار الشعور بالحنق تجاه الآخرين، ولا يأتي بالنتائج المرجوة منه في تحسين سلوك هذا الشخص.

لا تولد الثورة والصياح في وجه الموظفين أو الأطفال أو شركاء الحياة لديهم الشعور بالذعر فحسب؛ ولكنها تضعف قدرتهم على التفكير السليم وحل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يتركز تفكير من يتعرض لمثل هذا الموقف على تصرفين رئيسيين غير ملحوظين كرد فعل تجاه ما حدث له، وهما: حفظ ماء الوجه أمام زملائه والانتقام ممن قام بإلقاء اللوم عليه ومخاطبته بلهجة حادة أمام زملائه، ربما لم يكتشف المشرف الذي سبقت الإشارة إليه ما قام به العامل الذي قام بمخاطبته بأسلوب شديد اللهجة من تصرفات لحفظ ماء وجهه أمام زملائه سواء التفوه بأقوال معينة أو تخريب المعدات في الموقع وغيرها من ردود الأفعال السلبية. فكما ذكرت في الفصل الأول، يلجأ الموظفون غير الأكفاء غالبًا للانتقام عن طريق استخدام طرق غير ملحوظة من قبل المدير. وسنتعرف في الفصل السابع -



بالتفصيل - على الطرق التي يلجأ إليها الموظفون للانتقام ممن قاموا بإهانتهم وإلقاء اللوم عليهم أمام زملائهم.

## مثال لرد الفعل الانعكاسي

سأذكر لك - عزيزي القارئ - قصة من الواقع يمكن أن تحدث لأي شخص. توضح هذه القصة العلاقة بين التفكير السلبي والشعور بالانفعال الشديد وسلوك الإنسان.

تخيل أنك على موعد مع عميل مهم وأنت متأخر على هذا الموعد، وبالتالي فإن معدلات توترك تزداد تدريجيًا في أثناء قيامك بقيادة سيارتك لأنك تتوقف كثيرًا احترامًا لإشارات المرور الحمراء. وفي أثناء توقفك في إحدى الإشارات، شعرت بالغضب والانفعال الشديد؛ حيث توقفت سيارة أمامك تقودها إحدى السيدات؛ ولكنها لم تتحرك عند تغيير لون الإشارة إلى اللون الأخضر، واستدارت برأسها وركزت نظرها على المقعد الخلفي لسيارتها. وفي الوقت نفسه، قام أحد الأشخاص بمخالفة القواعد وركن شاحنته على الجانب الأيمن للطريق، وهكذا فلن تستطيع الانحراف بالسيارة. ولذلك، فإنك لجأت إلى تنبيه السيدة عدة مرات عن طريق إطلاق إشارات تنبيه من نفير سيارتك وإطلاق عدة صيحات لكي تتحرك بسيارتها؛ ولكنها لم تلتق لك بالأمر وخرجت من سيارتها وقامت بفتح باب السيارة الخلفي والعبث بشيء ما موجود بالمقعد الخلفي، وبعد حوالي دقيقتين قامت بالتحرك بالسيارة.

توجد أمثلة كثيرة لما سيقوله أصحاب التفكير السلبي وغيرهم ممن يميلون إلى إلقاء اللوم دائمًا على الآخرين، والتي منها:

"ما أغرب هذه المرأة! لا يجب أن تحمل رخصة قيادة".  
"ربما توقفت لتضع مساحيق التجميل الخاصة بها".  
"يا لها من تافهة! ليس لديها مهام تشغل بها، ولا تهتم إذا كان الآخرون منشغلين ولديهم مواعيد مهمة أم لا!".  
"يا لها من غنية متعجرفة لا تهتم بالآخرين!".  
"يا لها من امرأة! ألا ترى أن الإشارة قد تحولت إلى اللون الأخضر".  
"يا لها من عجوز لا تهتم بالآخرين!".  
"إنها عجوز قد أهلكها السن!".  
"لا يجب السماح للسيدات بقيادة السيارات!".  
"يبدو أنها ليست من هذه الدولة؛ لذا لا تهتم بقواعد النظام بها".

لقد قام الأشخاص الذين حضروا ندواتي بالتفكير في ردود الأفعال السابق ذكرها، عندما طلبت منهم التفكير فيما سيقول كل منهم عن تلك السيدة إذا ما تعرض لهذا الموقف. وهكذا، ارتفعت معدلات الطاقة السلبية فجأة خلال الندوة، وساد الضحك والصخب. تشعر الطاقة الناتجة عن توبيخ الآخرين الإنسان بأنه على حق دائماً، كما تشعره بالسخط على الآخرين. وإذا ما أمعنا النظر فيما قاله الناس عن تلك السيدة كرد فعل للموقف السابق ذكره، سنجد أن جميع هذه التعليقات هي افتراضات حول طبيعة تلك السيدة نفسها. فقد انتقدوا طبيعة شخصيتها ومستوى ذكائها وكونها امرأة ومستواها المادي - سواء أكانت غنية أم فقيرة - وعمرها - سواء أكانت صغيرة جداً ومتهورة أم

عجوز - بل وانتقدوا أصلها العرقي أيضًا. وهكذا، فإن صاحب التفكير السلبي يضحخ من أهمية وخطورة تصرفات الآخرين، ويعتقد بأن صفات الشخص المسببة لسلوكه غير المقبول هي صفات راسخة به لا يمكن تغييرها. هذا هو السبب الرئيسي الذي يجعل من توبيخ الآخرين سلوكًا سلبيًا لا طائل منه؛ حيث ينتقد أصحاب التفكير السلبي تصرفات الأشخاص التي من الصعب تغييرها، ولا يركز مطلقًا على المشكلة نفسها وكيفية حلها؛ ونتيجة لذلك، يشعر أصحاب التفكير السلبي باليأس في إمكانية التوصل لحل لهذه المشكلة، وبالتالي يزداد معدل الإحباط والإحساس بالفشل لديهم. وهكذا، فإن كيفية تناول الإنسان للمشكلة هي التي تجعله يشعر بالانفعال الشديد أو لا يشعر به؛ وليس طبيعة المشكلة نفسها.

## لوم النفس

عندما يتعرض بعض الأشخاص للمشكلات، فإنهم يقومون بتأنيب وتوبيخ أنفسهم بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين؛ حيث يقومون بازدراء أنفسهم (ويتضح ذلك في شكل ٢-٣). نلاحظ أن هذا التصرف يكون غير ملحوظ من قبل الآخرين؛ حيث يقوم أغلب الناس بتوبيخ الآخرين جهارًا وتأنيب أنفسهم سرًا. مع ذلك، نلاحظ أن هذا التصرف ينبع من طريقة التفكير السلبية نفسها التي تتسبب في إظهار العداء تجاه شخص ما؛ ولكن يوجه الإنسان شعوره بالعداء في هذه الحالة تجاه نفسه وليس تجاه الآخرين.

إذا ما تعرض الإنسان الذي يقوم بلوم نفسه كثيرًا للموقف السابق ذكره وتأخر عن موعد العمل وتعطل بسبب عدم مبالاة تلك السيدة التي تقود السيارة أمامه، فإنه يمكن أن ينفعل في بداية الأمر ويقوم بإلقاء اللوم على السيدة. ومع ذلك، نلاحظ أنه بمرور الوقت - وخصوصًا بعد اختفاء تأثير الكورتيزول والأدرينالين من جسمه - فإنه يبدأ بالتفكير في الموقف وفي تصرفه المشين - من وجهة نظره - ويبدأ بازدراء نفسه وتوبيخها على ما فعله. يمكن لهذا الشخص أن يفكر فيما فعله ويقول:

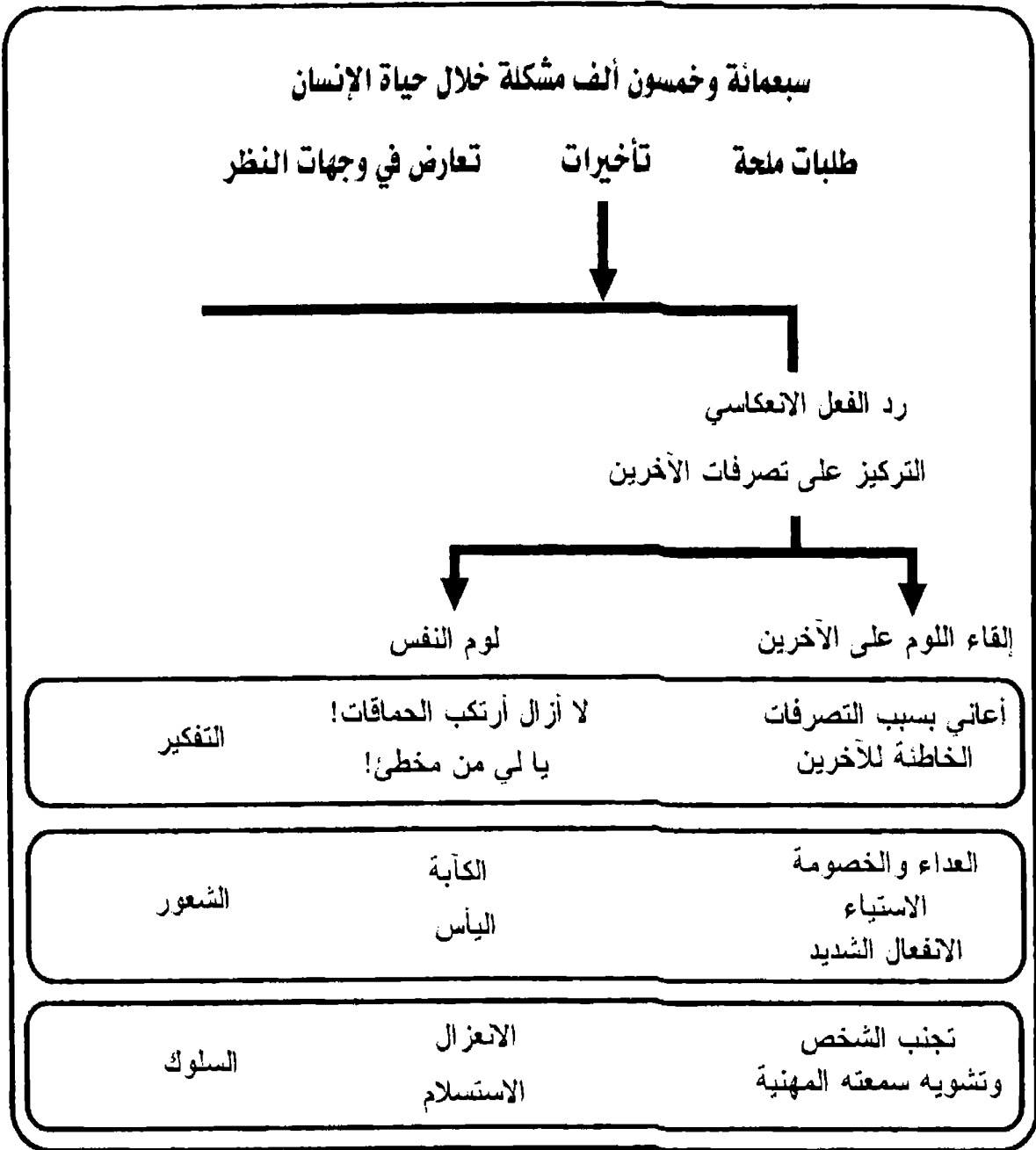
"ما كان ينبغي لي أن أتصرف بهذه الطريقة الحمقاء، وأجعل مثل هذا الموقف التافه يشعرني بالانفعال. لقد تأخر العمل هو الآخر عن مواعده ولم يشعر بتأخيري".

"أتمنى ألا يكون أحد قد لاحظ أنني أصبح في وجه السيدة؛ فلقد بدت كإنسان فظ وغير مهذب".

يقوم بعض الأشخاص بتوبيخ أنفسهم بمجرد تعرضهم للمشكلة، فيمكن أن يحدث هؤلاء أنفسهم في الموقف السابق نفسه قائلين:

"لماذا سلكت هذا الطريق من البداية؟ كان يجب عليّ أن أسلك طريقًا آخر، وكان يجب أن أتوقع التعرض لمثل هذا الموقف".

كان يجب عليّ أن أتحرك مبكرًا لتجنب التأخير عند حدوث مثل هذه المواقف".



الشكل (٢-٣): لوم النفس عند مواجهة المشكلات

## مساوي الشعور بالحزن والاكتئاب

كما أن للعداء نتائج مدمرة، فإن للحزن والكآبة آثارًا سلبية عديدة على صحة الإنسان وعلى فعاليته في أداء عمله. أوضحت إحدى الدراسات -التي قامت بها منظمة "جيسنجر" للأنظمة الصحية بولاية بنسلفانيا الأمريكية، والتي نشرت في إحدى الصحف- أن حوالي ٩٪ من القوى العاملة بالدولة

يتأثرون فعليًا بمشاعر الحزن والكآبة التي تنتابهم من حين لآخر؛ ولكن لا يلاحظ المديرون أو زملاء العمل مدى تأثير هذه المشاعر على فاعلية عمل الموظف وصحته. كما أوضحت الدراسة أن الموظف المحبط الذي يشعر بالكآبة يهدر خمس ساعات أسبوعيًا من إجمالي ساعات الإنتاج؛ حيث يعمل بمعدلات كفاءة منخفضة للغاية نتيجة الشعور بالإعياء وسرعة الانفعال والغضب وفقدان التركيز. وأكدت دراسة أخرى قامت بها جامعة كولومبيا أن واحدًا من كل خمسة مراهقين - الذين يعدون موظفي المستقبل - يعاني من الاكتئاب المزمن؛ مما أدى إلى تزايد نسبة الانتحار بين هذه الفئة العمرية بمقدار ثلاثة أضعاف منذ عام ١٩٩٥.

يعتبر الشعور بالحزن والكآبة من أهم العوامل التي تعرض كلاً من الرجال والنساء لخطر الإصابة بأمراض القلب، كما يؤثر هذا الشعور على فاعلية أداء الجهاز المناعي بالجسم. وإن الأشخاص المحبطين الذين يشعرون بالكآبة لا يكونون أكثر عرضة للإصابة بنزلات البرد واختراق الفيروسات للجسم فحسب؛ بل لقد أثبتت الدراسات الحديثة - التي أجريت على العوامل التي تؤثر على فاعلية الجهاز المناعي لجسم الإنسان - أن الشعور بالحزن والاكتئاب من أهم العوامل التي تسبب الإصابة بالسرطان.

ينتج جسم الإنسان يوميًا حوالي مائتي خلية غير كاملة التكوين وضارة بالجسم. هذه الخلايا ليست لها أية هوية أو وظيفة في الجسم، فبالتالي لا تقوم بوظيفة في المخ أو العظام... إلخ. بالإضافة إلى ذلك، توجد لدى هذه الخلايا

القدرة على التكاثر بسرعة كبيرة. ونتيجة لوجود الصفتين السابق ذكرهما بهذه الخلايا؛ يصبح من السهل عليها أن تتحول لخلايا سرطانية مميتة. يقوم الجهاز المناعي السليم بجسم الإنسان بالبحث عن هذه الخلايا داخل الجسم وتدميرها؛ ولكن عندما يضعف هذا الجهاز بسبب شعور الإنسان الدائم بالحزن والاكتئاب، فإن قدرته على القيام بتلك الوظيفة تقل هي الأخرى، وبالتالي تزيد إمكانية تعرض الإنسان للإصابة بالسرطان. ليس معنى هذا أن جميع الأشخاص الذين يعانون من الاكتئاب لا بد وأن يصابوا بالسرطان، كما أن ليس جميع الأشخاص المصابين بالسرطان قد عانوا من الاكتئاب قبل الإصابة. توجد عوامل كثيرة أخرى تسبب الإصابة بمرض السرطان، ومع ذلك لا يزال الشعور بالاكتئاب أحد العوامل الخطيرة التي قد تؤدي إلى الإصابة بهذا المرض اللعين. ولذلك، لا بد من أن يتجنب الإنسان هذا الشعور ويحاول التغلب عليه.

على الرغم من أن بعض أنواع الاكتئاب تحدث نتيجة لاختلال التوازن الوظيفي بين أعضاء الجسم واختلال التوازن بين نسب الهرمونات الكيميائية داخل الجسم، فإن النقد اللاذع للنفس يعد من أهم العوامل التي تسبب الاكتئاب أيضًا. ولهذا كان لا بد من إيجاد الوسائل التي تساعد الإنسان في الشعور بالراحة النفسية والاسترخاء.

وإذا ما أدرك الإنسان حقيقة أن مرض السرطان وأمراض القلب من أخطر الأمراض التي تؤدي إلى الوفاة في العصر الحديث، فإنه سينتبه

حتماً إلى رد فعله وطريقة تفكيره عند مواجهة المشكلات والإحباطات المختلفة.

## لوم الآخرين ولوم النفس وجهان لعملة واحدة

دون أن يدرك الإنسان الآثار المدمرة لإلقاء اللوم على الآخرين أو لتأنيب النفس، يمكن أن يقوم بهذه التصرفات تلقائياً - دون تفكير في العواقب - عند مواجهة ما يعترضه من مشكلات. وينقسم الازدراء إلى نوعين، ألا وهما: ازدراء الإنسان الآخرين وإلقاء اللوم عليهم مما يسبب شعوره بالعداء والخصومة، وازدراؤه ولومه نفسه مما يسبب شعوره بالاشمئزاز من نفسه وشعوره بالحزن والاكتئاب. يعد الميل للوم الآخرين والميل للوم النفس على الدرجة نفسها من السوء؛ فهما وجهان لعملة واحدة لأنها ينبعان من طريقة التفكير نفسها التي تعتمد على إلقاء اللوم على شخص ما والاعتقاد بأنه السبب الرئيسي للمشكلة. ويكمن الاختلاف الرئيسي بين لوم الآخرين ولوم النفس في الشخص نفسه الذي سيتم إلقاء اللوم عليه؛ حيث يميل الإنسان عند إلقاء اللوم على الآخرين للنظر إلى شخص آخر في محيطه الخارجي على أنه سبب ما يتعرض له من مشكلات؛ ولكن عندما يميل الإنسان إلى لوم نفسه فإنه يقوم بتأنيب نفسه تأنيباً شديداً ويعتقد أنه السبب الرئيسي فيما يواجهه من مشكلات.

يعتبر لوم النفس ولوم الآخرين من أكثر السلوكيات المدمرة؛ لأنها يتسببان في تدمير العلاقات بين الناس وتدمير الصحة وتقليل القوة المحركة للعمل



وفساد الحالة المزاجية للشخص، كما أنهما لا يسهمان بأي حال من الأحوال في التغلب على أية مشكلة؛ ولكنها يتسببان في تراكم المشكلات، إلى جانب الشعور باليأس والإحباط. كما يؤدي الميل إلى إلقاء اللوم على الآخرين إلى الشعور بالغضب، واكتساب طاقة عدائية هائلة تجاه الآخرين. بينما يؤدي لوم النفس إلى فقدان الإنسان للطاقة تمامًا، وشعوره بالإحباط.

يعتبر إلقاء اللوم على الآخرين بمثابة الوسيلة التي يتجنب بها الإنسان ميله إلى لوم نفسه؛ فإذا ما أمعنت النظر فيما يقوله الأشخاص الذين ينتقدون الناس بقسوة عندما يرتكبون هم أنفسهم خطأ ما، فستجد أن انتقادهم أنفسهم في منتهى القسوة والحدة أيضًا. سيحدث هؤلاء الأشخاص أنفسهم عند ارتكابهم لخطأ ما قائلين: "ما هذا التصرف الأحمق الذي قمت به؟ لن أستطيع القيام بهذا أبدًا!".

ويلجأ الإنسان في كثير من الأحيان إلى إلقاء اللوم على الآخرين وتوجيه العداة لهم لأن القيام بمثل هذا التصرف يكسبه طاقة. ويفضل الإنسان اكتساب هذه الطاقة - حتى وإن كانت طاقة سلبية - عن فقدان الطاقة تمامًا، الناتج عن لوم النفس وتعنيفها. يمكن أن تلاحظ هذا بنفسك عند مواجهة أية مشكلة في حياتك، فهل تقوم أحيانًا بلوم الآخرين وفي أحيان أخرى بلوم نفسك؟ وهكذا، يمكن أن يلجأ الإنسان إلى ازدراء الآخرين كي يتجنب الشعور البغيض الذي ينتابه عند توجيه اللوم لنفسه.

الآن، ما يجب أن تتذكره جيدًا هو الآثار السلبية المترتبة الناتجة عن لوم الآخرين ولوم النفس على المدى البعيد. تذكر أيضًا أن تعرض الإنسان لثلاثين

مشكلةً يوميًا ينتج حوالي سبعمائة وخمسين ألف مشكلة على مدار حياته. ويزيد هذا المعدل من احتمالية قيام الإنسان بالسلوكيات السلبية.

## المدير المنفعل

سوف أقوم بتخيل موقف وهمي كي أوضح العلاقة بين لوم الآخرين ولوم النفس وكيفية ارتباطها ببعض. سوف أتخيل أنني نائبة رئيس لشركة ما؛ ولكني لا أعلم أي شيء عن خطورة الشعور بالانفعال الشديد ونتائجه الأليمة، ولذلك فإنني غالبًا ما أنفعل بسهولة. ولقد حظيت في يوم ما على فرصة عظيمة لكي أظهر سخطي على شخص ما نتيجة لعمله غير المتقن؛ حيث يجب أن أعاقب الموظف الكسول غير الكفء، وبالتالي فقد أثرت أعصابي بشكل كبير. وفي الوقت نفسه، قالت لي "ميجان" - وهي أحد الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافي - إنها سوف تؤجل موعد العرض التقديمي للفريق المسئول عن تنفيذ المشروع؛ حيث حدثت بعض المشكلات الفنية في قاعدة البيانات الخاصة بالكمبيوتر. ولقد كانت تتكلم معي بحذر شديد؛ لأنها كانت تتوقع رد فعلي العنيف. عندما سمعت هذا الكلام منها انفعلت بشدة وانفجرت غاضبة، واتهمتها بأن كل هذا الإخفاق قد حدث بسبب سوء تخطيطها. شعرت "ميجان" بالإهانة الشديدة نتيجة رد فعلي العنيف - حتى وإن كانت متوقعة هذا التصرف مسبقًا - ولكنني بالطبع لم أهتم بمشاعرها ولم ألاحظ ردود أفعالها؛ وذلك لأنني فقدت قدرتي على الاستماع، كما فقدت قدرتي على التفكير السليم وحل المشكلات.

إن لانفعالي الشديد أثراً سلبياً كبيراً على الموقف؛ فقد دمر رد فعلي المتهور رغبة "ميجان" في محاولة الارتقاء بمستوى العمل لكي ترضيني لأنني مديرتها التي تحترمها وتتق بها. وهكذا، قد شكل رد فعلي المتهور عامل خطورة على حب "ميجان" للعمل وتقديرها إياي وشعورها بأهمية عملها. الأكثر من ذلك أن النتائج أصبحت أكثر خطورة إذ تحولت من لوم "ميجان" إلى لوم نفسي، وذلك بعد فترة من الوقت عندما اختفي أثر الأدرينالين والكورتيزول من جسمي. حينئذ قمت بلوم وازدراء نفسي بشدة على تصرفي الأحمق تجاه "ميجان"، وحدثت نفسي بعدة أقوال، منها:

"يا لي من مديرة متهورة! لماذا تصرفت هكذا؟ إن ما حدث كان خطئي، فهي تعمل في الشركة منذ ستة أشهر فقط، ولقد كلفتها بأعمال شاقة عليها في هذه المرحلة".

"لقد كان يجب أن ألاحظ تقدم "ميجان" في العمل أكثر من ذلك. أتمنى ألا تقوم بتقديم استقالتها. لا أستطيع تحمل فكرة خسارة شخص آخر ممن يعملون تحت رئاستي. يبدو أنني لا أستطيع إدارة الموظفين! لم يكن يجب أن أحظى بهذا المنصب".

هكذا، فإن الاتجاه للوم نفسي كان رد فعل مدمراً؛ حيث أشعر الآن بشعور بغيض. ويعد لوم النفس أسوأ رد فعل تجاه ما يواجهه الإنسان من مشكلات حيث يفقده كل طاقته. ولهذا، فقد أُلجأ إلى القيام بإلقاء اللوم على شخص ما لكي أزيل الإحساس الذي انتابني من القيام بلوم نفسي. يمكنني

الآن أن أتوجه باللوم إلى قسم تكنولوجيا المعلومات بالشركة، أو إلى الشخص المسئول عن قاعدة البيانات الخاصة بهذا المشروع بالتحديد. وهكذا، فسوف أنتهز أية فرصة أقابل فيها مدير قسم تكنولوجيا المعلومات وأقوم بنهره؛ مما سيتسبب في غضبه وغضب فريق العمل الخاص به؛ وبهذا أكون قد عوضت الطاقة التي فقدتها في أثناء قيامي بلوم نفسي.

يمكن أيضاً أن أستغل قيامي بإلقاء اللوم على قسم تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتهدئة الوضع بيني وبين "ميجان". حيث يمكن أن أعتذر لها وأوضح لها أن الخطأ لم يكن خطأها؛ ولكنه خطأ مجموعة العمل في قسم تكنولوجيا المعلومات. قد تقبل "ميجان" اعتذاري وتشعر بالراحة النفسية لأنها لم تعد الشخص الذي يستحق اللوم؛ ولكنها فقدت الثقة بي نهائياً.

إن من أخطر العواقب التي تحدث بسبب التآرجح بين لوم الآخرين ولوم النفس الميل إلى الانعزال عن العالم الخارجي والعداء والنقد اللاذع للنفس مما يؤدي إلى فقد التركيز على الطريقة التي يمكن بها التغلب على المشكلة. لقد قمت بفض الناس من حولي بما فيهم "ميجان" وأعضاء قسم تكنولوجيا المعلومات وهم من أكثر الناس الذين أحتاج إليهم بشدة لكي أستطيع التغلب على المشكلة. بالإضافة إلى أن هجومي العنيف على "ميجان" سوف يدمر معنوياتها وسوف يفقدها الثقة في نفسها، كما أنه سيفقدها القدرة على حل المشكلة.

ستقوم "ميجان" بسررد فعلي العنيف معها لكل الموظفين في الشركة، والذين سيقومون بدورهم بالتعاطف معها وسرد قصص معاناتهم معي. وهكذا سأصبح هدفاً لأقاويل الموظفين لبرهة من الوقت، سوف أعاني خلالها من الإحباط والميل إلى العداة. وبعد كل هذا، أتساءل لماذا يقوم الموظفون بنبذي؟

### العداء والخوف من عدم الشعور بالتقدير

ما العوامل التي تسبب العداة؟ على الرغم من تعدد هذه العوامل، فإن دكتور "ويليامز" السابق ذكر آرائه آنفاً قد توصل إلى أن الشك المرضي في الناس وسوء فهم الأسباب التي دفعتهم إلى التصرف بطريقة غير مفهومة يدفع الإنسان إلى إظهار العداة تجاه الآخرين.

ولا بد من التمييز في هذا السياق بين ميل الإنسان إلى الشك المرضي فيمن حوله بوجه عام، وبين شك الإنسان في صحة قاعدة معينة، أو الشك في أشخاص أو أشياء بعينها. يتتاب النوع الثاني من الشك الإنسان من حين لآخر؛ ولكنه لا يمثل نزعة مرضية؛ فالشك المرضي يجعل الإنسان يشك في كل من حوله وفي الدوافع التي تجعل الشخص يقوم بشيء معين، أي أنه موقفاً من الحياة عامة؛ حيث يقوم الإنسان أولاً بالشك فيمن حوله، ثم يستقصي الحقائق ليثبت صحة شكه من عدمه.

ولكن ما الذي يسبب شعور الإنسان بالشك المرضي؟ يمكنك أن تعرف الإجابة من خلال ملاحظة تصرفات أحد الأشخاص الذين تعرفهم ويتميزون

بنزعتهم المرضية إلى الشك. فغالبًا ما يلجأ هؤلاء الأشخاص إلى الشك المرضي وإظهار الغضب بسبب قلة ثقتهم بأنفسهم، ولكي يتجنبوا أي عوامل تهدد شعورهم بالتقدير الذاتي.

لقد ذكر أحد الكتاب أن أغلب الأشخاص الذين يقومون بإظهار رد فعل عنيف وقاسٍ تجاه المشكلات التي يواجهونها - يشعرون غالبًا بالخزي وأنهم دائمًا محل ازدراء وإهانة وسخرية الآخرين. وقد وجدت دائرة المخابرات بالولايات المتحدة الأمريكية أن أربعين مراهقًا ممن قاموا بحوادث إطلاق النار في مدارسهم كانوا قد تعرضوا للإهانات والمضايقات المستمرة لفترات طويلة. إن للغلظة وسوء المعاملة آثارًا مدمرة على الموظفين داخل العمل وعلى أفراد المجتمع ككل؛ لأنها تكون بمثابة هجوم على هوية الشخص وتقديره ذاته ومكانته في المجتمع؛ ونتيجة لذلك، يقوم الناس بإظهار ردود أفعال عنيفة تجاه سوء المعاملة ويسعون دائمًا للانتقام لأنفسهم، وهم يلجئون إلى إظهار العداء حتى يخفوا شعورهم بعدم التقدير الذاتي وعدم احترام الآخرين لهم، ولكي يدافعوا عن هويتهم.

أوضح "نعومي أيزنبرجر" - الأستاذ بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس - أن إحساس الإنسان بأنه مرفوض من قبل مجتمعه يؤثر على الجزء نفسه من المخ الذي يتأثر بأي جراح تصيب الجسم. وهكذا، فكما تعبر الحيوانات عما تشعر به من ألم في جسدها بطريقة هوجاء، ينفعل الإنسان أيضًا انفعالاً شديداً كطريقة للتعبير عما يشعر به من ألم معنوي. لقد لاحظ "جينفر كروكر" - الأستاذة

"جامعة ميتشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية - أن الأشخاص الذين يحرزون درجات مرتفعة في اختبارات احترام الذات ولكنهم يستندون في إحساسهم باحترام وتقدير الذات إلى تقييمات زائفة، يكونون أكثر عرضة للجوء إلى العنف وإظهار العداء عند مواجهة مشكلاتهم أو عند تحديهم.

يبنى الأشخاص الذين يعانون من انعدام التقدير الذاتي اعتقاداتهم الخاصة بتقديرهم لذاتهم من آراء الآخرين عنهم ومن مدى نجاحهم أو فشلهم فيما يبذلونه من جهد لحظة بلحظة. على الرغم من إحراز هؤلاء لدرجات متوسطة أو فوق متوسطة في اختبارات احترام الذات، فإنهم يتصرفون بعداء شديد تجاه الناس عند مواجهة مشكلاتهم. يمكن أن يعكس لجوء الإنسان للعداء الشديد خوفه من عدم تقدير الناس له؛ لهذا يمكن للأشخاص أصحاب التقدير الذاتي الضعيف أن يتخذوا مواقف دفاعية بسهولة.

تخيل أنك ترأس موظفة في العمل تعاني من شك مرضي، ودائمًا ما تشتكي لأنها تريد إجراء بعض التغييرات الخاصة بالعمل، وبمجرد أن تصل إلى العمل تلح عليك لكي تسمح لها باستخدام برنامج كمبيوتر جديد لأنها لا تثق في البرنامج الذي تستخدمه. فإذا اعتقدت أنها تفعل ذلك لأنها لا تقدر قيمة عملها في هذا المكان، فسوف تشعر بالضيق ونفاد الصبر، وستتخذ موقفًا سلبيًا تجاهها، وسيظهر هذا الموقف في تعاملك معها - حتى وإن حاولت إخفاءه. أما إذا أدركت أن شكواها المستمرة يمكن أن تكون بسبب عدم ثقتها في نفسها وتوترها الدائم من عدم قدرتها على إنجاز الأعمال على أكمل وجه، فإن

موقفك تجاهها سيتغير تمامًا، وستحاول أن تهدي من روعها. دائمًا ما أفترض أن سبب رد الفعل العنيف لبعض عملائي هو عدم ثقتهم في أنفسهم وعدم تقديرهم لذاتهم، وأن كل ما يظهرونه من غضب إنما هي بعض المحاولات للدفاع عن هويتهم. ولقد أفادني هذا الاعتقاد كثيرًا، وجعلني أتجنب الشعور بأنني جزء مما يزدرونه، فأصبحت أتعامل مع الموقف بتفهم كامل. فإذا كنت تهدف فعلاً إلى التغيير وليس إلى افتعال المشاحنات فهذا هو الحل الأمثل.

## الهروب من لوم النفس

إن شعور الإنسان بازدرائه لنفسه يجعله يحول شعوره بالعداء تجاه نفسه إلى الميل إلى العداء تجاه الآخرين؛ في محاولة منه للشعور بالراحة النفسية والهروب من لوم نفسه، والمحافظة على تقدير ذاته - حتى وإن كان ضعيفًا. ومن ثم يتبين لنا أن لوم النفس ولوم الآخرين مرتبطان ببعضهما البعض؛ فعندما يشعر الإنسان بالخزي من نفسه، فإن هذا الشعور يستفز بداخله الرغبة في ازدراء الآخرين؛ كمحاولة منه لتناسي شعوره بالخزي، وكمحاولة منه أيضًا للهروب من النقد اللاذع لنفسه. يقع معظم الناس في هذا الفخ؛ ولكن ما يدركونه في النهاية هو أن ازدراء الآخرين وإلقاء اللوم عليهم لا يحقق لهم الشعور باحترام الذات وراحة البال اللذين يبحثون عنهما. ولذا، فبمجرد أن تسنح لهم أية فرصة للإصلاح يتخلون عن موقفهم العدائي، ويحاولون استغلال أية بارقة أمل لاستعادة حب الناس لهم مرة أخرى.



## تحول العداة إلى حالة من اليأس

لقد تعاملت مع مثل هذه الحالات السابق ذكرها خلال عملي مع كثير من مجموعات العمل التي بها نسبة عداة ومشاحنات مرتفعة بين أفرادها. فعندما أذهب إلى مؤسسة ما كي أنهي نزاعاً بها، أجد رغبة قوية لدى معظم أفراد مجموعة العمل للتعاون وإنهاء النزاع. حيث تتحول الرغبة الأولية في العداة لدى أفراد مجموعة العمل إلى حالة من اليأس في إمكانية استعادة العلاقات الطيبة مرة أخرى، ويعاني هؤلاء الأفراد من النزاع المستمر والتوتر، ويحترقون شوقاً إلى استعادة العلاقات الطيبة الإيجابية والاحترام بين بعضهم البعض وبينهم وبين مديرهم.

عندما يصبح العداة هو رد الفعل الأول تجاه المشكلات، فإنه يسلب الأشخاص الرغبة في التفاهم والإنجاز والمحافظة على الصداقة، وهذا ما سوف نتعرض له بالتفصيل في الفصول القادمة.

## فقد الطاقة الإيجابية والآثار السلبية المترتبة على ذلك

توجد ثلاثة احتمالات فقط خاصة بالطاقة داخل الإنسان: إما فقد الطاقة تمامًا؛ وذلك عن طريق الشعور بالإحباط وعدم المبالاة، وإما اكتساب الطاقة السلبية عن طريق العداة والمشاحنات المستمرة مع الآخرين، وإما اكتساب الطاقة الإيجابية عن طريق الشعور بالإنجاز والتقدير من قبل الآخرين. عندما نفشل في تهيئة الظروف المناسبة لبث الطاقة الإيجابية بين الموظفين، أو عندما تنقصنا المهارات اللازمة لبث هذه الطاقة؛ فإننا نصبح أمام اختيارين كل منهما

أسوأ من الآخر. فإما أن يعمل الموظفون مع عدم وجود طاقة محفزة لهم لكي يستمروا في أعمالهم؛ فلا يشعرون بقيمة ما يعملون به، كما يشعرون بعدم الترابط بين بعضهم البعض، وإما أن يكتسبوا الطاقة عن طريق النزاع والعداء بين بعضهم البعض كطريقة لكسب تأييد أفراد مجموعة العمل التي ينتمي إليها الفرد. ونلاحظ أن معظم الأشخاص يلجئون إلى الاختيار الثاني تلقائياً ودون وعي؛ لأن فقد الطاقة من أسوأ الحالات التي يمكن للإنسان أن يشعر بها.

نلاحظ أن أكثر الموظفين عرضة لإظهار مشاعر العداء تجاه الآخرين هم الموظفون الذين يعملون بمعزل عن بقية زملائهم، والذين لا تتطلب أعمالهم اختلاطاً ببقية الزملاء؛ وذلك لأنهم يكونون على استعداد تام للقيام بأي شيء يخرجه من حالة الملل التي يعيشونها. يعد الانعزال عن العالم شيئاً مؤلماً جداً، والدليل على ذلك هو استخدام عقوبة الحبس الانفرادي كرادع مؤلم للمجرمين داخل السجون؛ لذلك لا يبقى أمام العاملين بالأمكن التي تخلو مما يبث الطاقة بين الموظفين إلا أن يكتسبوا الطاقة من المشاحنات والمنازعات، أو أن يفقدوا الطاقة تماماً (كما هو موضح في العمودين الأول والثاني من الشكل ١-١). ويفضل الموظفون حينئذ اللجوء إلى العداء بدلاً من الشعور بالإحباط وفقد الطاقة.

لقد أجريت دراسة على بعض الأشخاص العاملين بالأمن خلال النوبات الليلية. وتمت ملاحظة أن هؤلاء الأشخاص يلجئون إلى تمضية الوقت وتجنب الشعور بالملل وبث الطاقة التي تعينهم على مواصلة العمل عن طريق تبادل

النكات وتجاذب أطراف الحديث فيما بينهم. ولقد أكد "ألبرت آينشتاين" أن أي إنسان يستطيع أن يحصل على الطاقة من خلال العداء؛ بينما يحتاج بث الطاقة الإيجابية الناتجة عن تبادل مشاعر التقدير بين الناس إلى كثير من الالتزام والمهارة والمثابرة والشجاعة.

عندما يعتقد بعض المديرين ممن يحضرون ندواتي أن بث الطاقة الإيجابية الناتجة عن التقدير المتبادل بين الموظفين لا يشكل ضرورةً أولويةً بالنسبة إليهم أو أنه يستهلك جزءًا كبيرًا من أوقاتهم، أقول لهم: إذا كنتم لا تفضلون بث الطاقة الإيجابية بين الموظفين فما الذي تفضلونه من الخيارين الآخرين؟ هل تفضلون أن يحصل الموظفون على الطاقة اللازمة لهم عن طريق العداء والخصومة والسخرية لكي يستطيعوا تمضية يوم العمل الرتيب؟ أم هل تفضلون ألا يكتسب الموظفون أية طاقة من العمل وينعزلون ولا يشعرون بأي انتماء للعمل الذي يقومون به؟ لقد جعلت هذه الأسئلة كثيرًا من هؤلاء المديرين يفكرون في الأمر مرة أخرى، ويدركون أهمية بث الطاقة الإيجابية بين الموظفين.

إذا كنت رئيسًا لمجموعة عمل معينة فلا بد لك من أن تنتبه جيدًا؛ لأن رئيس مجموعة العمل هو محط أنظار الموظفين، ويتطلب دوره قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات السليمة - والتي تكون سرية في بعض الأحيان. ونتيجة لذلك، فإن رئيس مجموعة العمل يكون عرضة للوم دائمًا، كما أن كل تصرف من تصرفات أفراد المجموعة التي يرأسها شخص معين يتم فهمها على أنها جزء

من أسلوب وتفكير هذا الشخص. فإذا كنت من رؤساء المجموعات الذين يقومون بتوجيه اللوم دائمًا إلى الموظفين، فستكون أنت نفسك عرضة للوم في أثناء غيابك عن المجموعة؛ بغض النظر عن مدى كفاءتك أو طبيعة شخصيتك.

### النتائج الإيجابية للتخلص من لوم النفس ولوم الآخرين

يوجد اختيار ثالث له جدوى كبيرة وتأثير إيجابي على الإنسان. سوف نتعرف في الفصل الثالث على كيفية الاعتماد على رد الفعل التأملي القائم على التركيز على الموقف ومحاولة إيجاد حلول له، وسوف نشير إلى ما سبق ذكره في هذا الفصل الخاص برد الفعل الانعكاسي، وسوف نوضح أيضًا تأثير المشاعر الإيجابية على الصحة والعلاقات الإنسانية ومدى الفاعلية في أداء العمل. سوف نتعرف في الفصل الثالث على كثير من التصرفات الإيجابية، وسوف نكتشف أنه عندما نتوقف عن لوم أنفسنا ولوم الآخرين؛ سيحدث تغيير عظيم في حياتنا وسنستمتع بصحة أفضل، وتقدير ذاتي وثقة في النفس أفضل كذلك، بالإضافة إلى فاعلية أفضل في أداء العمل.

من أكثر المعلومات التي تلفت انتباه الأشخاص الذين يحضرون ندواتي المعلومات المتعلقة بالشعور بالانفعال الشديد، وتأثيره على القشرة المخية، وعلاقته بأمراض القلب، وتأثير لوم الآخرين ولوم النفس على الإنسان وعلى من حوله. ومع ذلك، يسود جو من الهدوء والراحة النفسية عندما يتحول الحديث إلى أشكال التفكير الإيجابي التي تساعد في ترابط الناس والحفاظ على صحة الإنسان وبث الطاقة في مجموعات العمل وزيادة الإنجازات.

على الرغم من أن الإنسان محاط بالأجواء المليئة بالخوف والسخرية وميل الإنسان إلى الدفاع عن نفسه؛ فإن هذه الأجواء لا تستطيع السيطرة عليه، ولا يمكن أن تدوم طويلاً؛ فلا بد من العمل في بيئة مفعمة بالطاقة المتجددة من أجل الحصول على أداء أفضل يدوم لفترة طويلة. وتعد رغبة الإنسان الدائمة في العمل بأماكن تسودها الأجواء الإيجابية رغبة فطرية وقديمة لديه؛ لذا نلاحظ أن الفرد يصل إلى أعلى معدلات الإنجاز والإبداع ويستطيع الحفاظ على صحته عندما يعمل في أجواء صحية تسودها المحبة.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل الثالث

### أهم الصفات التي يجب التحلي بها

" إن التأثير الذي يحدثه أداء مهرج كفاء على صحة الناس في مدينة بأكملها أفضل بكثير من التأثير الذي تحدثه العشرات من العقاقير الطبية".  
"جون سايدنم - طبيب نفسي من القرن السابع عشر"

إن رد الفعل التأملي تجاه المشكلات القائم على البحث عن أسباب المشكلة ومحاولة حلها - يجعل المرء أكثر فاعليةً في أداء العمل، كما يكسبه الخبرة بالحياة واحترام الناس. إن افتراض الشخص وجود أسباب منطقية وراء التصرفات الغريبة للآخرين، وتجنبه الانفعال الشديد ورد الفعل العنيف التلقائي تجاه المشكلات - يكسبه حب واحترام الآخرين.

على الجانب الآخر، يفترض الإنسان الذي يستخدم رد الفعل الانعكاسي - السابق ذكره في الفصل الثاني، والقائم على إلقاء اللوم على شخص ما عند مواجهة المشكلات - أن السبب في المشكلة التي يواجهها هي تصرفات شخص آخر غير كفاء وليس لديه قيم ومتبلد الشعور. وغالبًا ما يقوم أصحاب رد الفعل الانعكاسي بتصرفات غير منطقية وعنيفة ومدمرة، تتسبب في تشويه سمعتهم وصورتهم أمام الآخرين.

عندما يلجأ الإنسان إلى رد الفعل الانعكاسي، فإنه يفترض أن التصرفات والسمات الشخصية لشخص آخر هي سبب المشكلات التي يواجهها. ولهذا

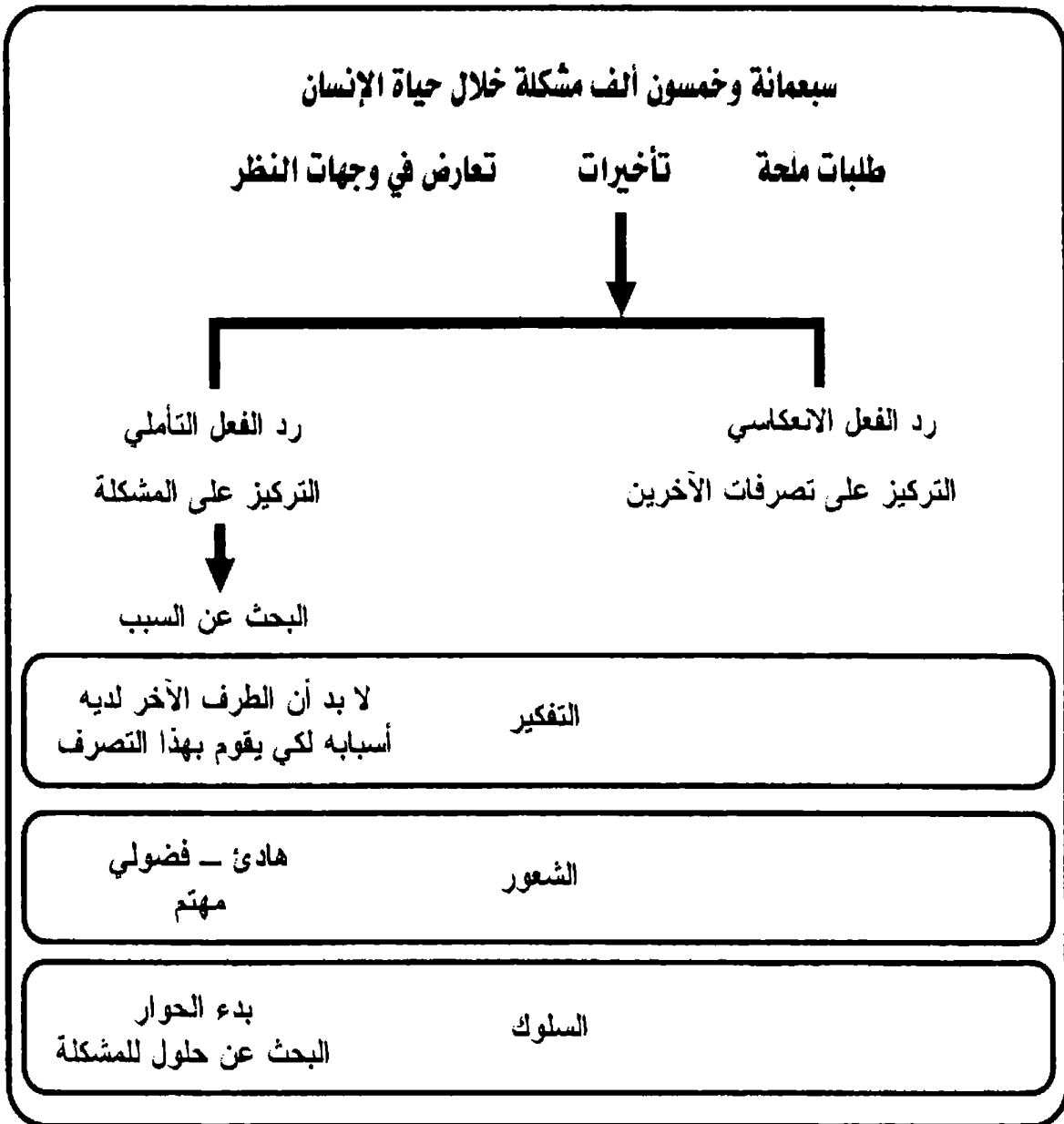
يقوم صاحب رد الفعل الانعكاسي بانتقاد طبيعة شخصية الآخرين أو عمرهم أو جنسهم أو مهنتهم أو أصلهم العرقي ... إلخ. فدائمًا ما يتهم الشخص صاحب رد الفعل الانعكاسي أيًا من الأشياء السابقة بأنها السبب في ما يواجه من مشكلات ودائمًا ما يبحث هذا الشخص عن الشخص الذي تسبب له في إحداث هذه المشكلة.

يلجأ بعض الأشخاص إلى القيام برد فعل انعكاسي عندما يسيطر عليهم الغضب؛ ولكن لرد الفعل الانعكاسي هذا آثار مدمرة على الإنسان. فبالإضافة إلى ما يسببه من مخاطر التعرض للإصابة بالأمراض المزمنة - كما سبق ووضحنا في الفصل الثاني - فإنه يُفقد الإنسان القدرة على التفكير السليم والتوصل لحل المشكلات. حيث يعتقد - دائمًا - الشخص صاحب رد الفعل الانعكاسي أن المتسبب فيما حدث له من مشكلات هو شخص آخر؛ وبذلك يشعر بأنه ضحية تصرفات هذا الشخص، فلا يستطيع التوصل إلى حلول لهذه المشكلات. وبالتالي، فلا يجب أن نندهش عندما يسبب التفكير بهذه الطريقة الانفعال الشديد للإنسان.

على الجانب الآخر، يقوم الشخص صاحب رد الفعل التأملي عند مواجهة المشكلات بالتركيز على الموقف نفسه؛ وليس على الأشخاص الذين سببوا هذا الموقف، ثم يبحث عن أسباب المشكلة داخل هذا الموقف وليس داخل تصرفات الأشخاص (شكل ٣-١). ويعتقد الشخص صاحب رد الفعل التأملي تجاه المشكلات أن الطرف الآخر من المشكلة شخص عاقل، كما يعتقد



أنه بمجرد أن تتضح ملابسات الموقف كاملةً ستبدو تصرفات الطرف الآخر منطقيةً ومبررةً. قد لا يتفق الشخص صاحب رد الفعل التأملي مع تصرفات الطرف الآخر؛ ولكنه دائماً ما يفترض أن الطرف الآخر لديه أسبابه الخاصة التي لا يعرفها، وهي التي دفعته للقيام بمثل هذه التصرفات. يشكل هذا الافتراض أسلوب تعامل الشخص صاحب رد الفعل التأملي مع الطرف الآخر من المشكلة، ويتيح له فرصاً عديدة للنجاح في حل هذه المشكلة.



الشكل (٣-١): اللجوء إلى رد الفعل التأملي عند مواجهة المشكلات

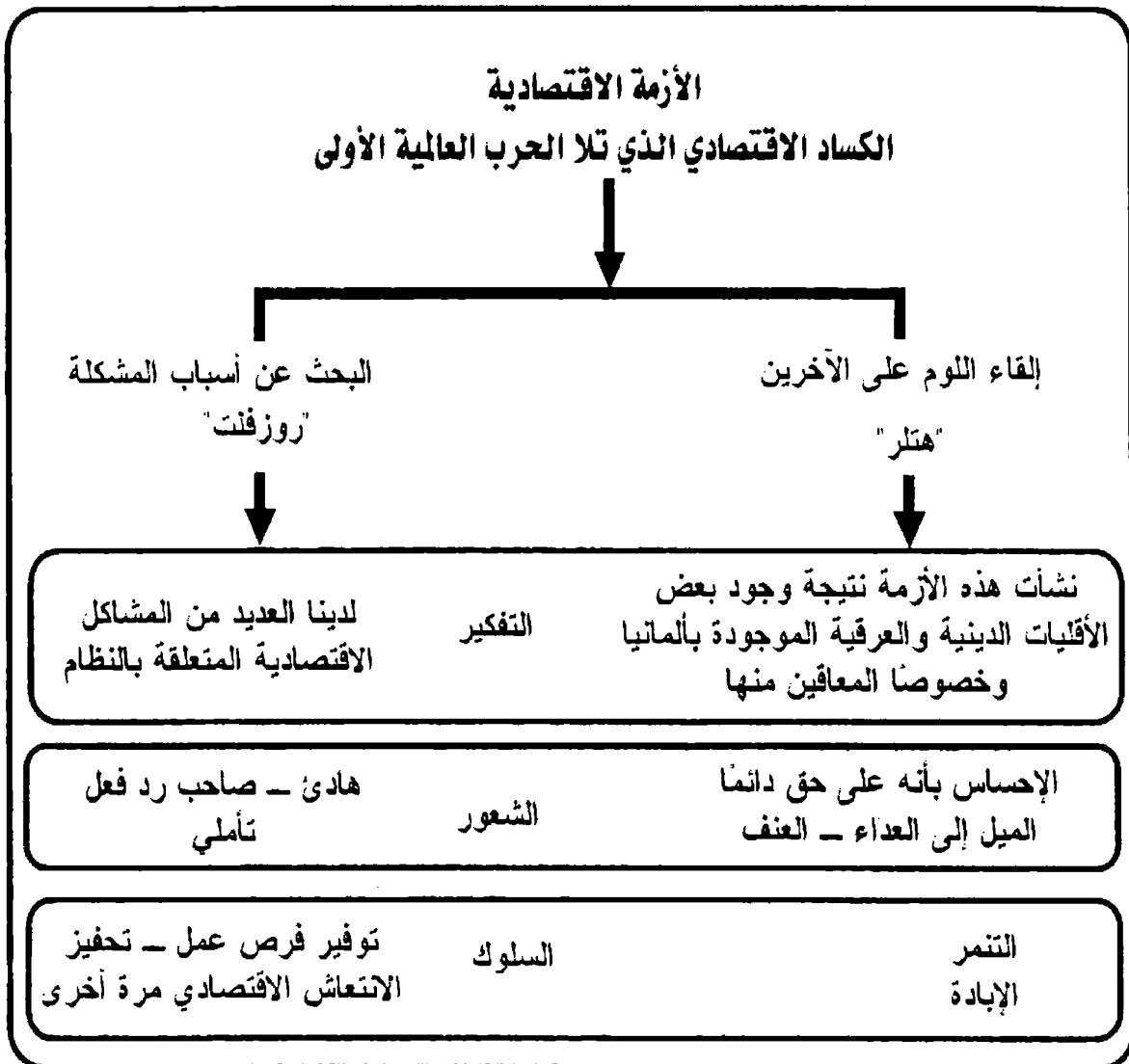
عندما يلجأ الإنسان إلى رد فعل تأملي تجاه المشكلات التي تواجهه فإنه يستخدم القشرة المخية المسئولة عن التفكير وحل المشكلات. ويتميز التفكير التأملي بأنه أكثر عقلانية ومنطقية من التفكير الانعكاسي، كما أنه لا يتغير ولا يزول سريعاً، بالإضافة إلى أنه يضع في الاعتبار الخيارات والإمكانيات المتاحة أمام صاحبه. يوفر هذا التفكير للإنسان الإحساس بالفضول وحب معرفة السر وراء تصرف الطرف الآخر بهذه الطريقة بدلاً من الإحساس الدائم بالسخط على كل من حوله.

يتسبب التفكير التأملي في انتظام ضربات القلب كما هو موضح بالتحليل الطيفي السفلي في الشكل (١-٢) مما يؤدي إلى زيادة الإبداع والصفاء الذهني. وبدلاً من الانشغال بانتقاد شخصيات الآخرين أو الانعزال لتجنب المواجهات والمشاكل؛ فإن رد الفعل التأملي يتيح للشخص فرصة للبحث عن الطرف الآخر من المشكلة وبدء الحوار معه، والاستفسار منه عن الأسباب التي دفعته للقيام بهذا التصرف ومحاولة فهمها. وهكذا، فإن لهذا التصرف فوائد عديدة على صحة الإنسان وحالته المزاجية ومدى فاعليته في العمل وقدرته على الاحتفاظ بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع الآخرين.

### "روزفلت" ورد الفعل الإيجابي

لقد نجح "فرانكلن روزفلت" - وهو قائد سياسي مشهور تولى رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة من تاريخها - في إدارة الأزمة الاقتصادية التي واجهت الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة رئاسته. تناول "روزفلت" المشكلة من أبعاد تختلف تمامًا عن الأبعاد التي تناولها خصمه

"هتلر" عند مواجهة الأزمة نفسها في ألمانيا. فقد تعامل "روزفلت" مع هذه الأزمة من وجهة نظر اقتصادية بحتة؛ حيث تناول بالبحث القوانين المالية التي تنظم التعاملات داخل البنوك والبورصة. ولهذا يعد "روزفلت" الرئيس الوحيد في الولايات المتحدة الأمريكية الذي قام بوضع أكثر من تشريع خلال أول مائة يوم له منذ توليه منصبه، ولم يسبقه أحد في القيام بذلك. يعتبر "روزفلت" و"هتلر" مثالين تاريخيين يوضحان مدى تأثير كل من التفكير الانعكاسي الذي يقوم على إلقاء اللوم على الآخرين، والتفكير التأملي الذي يقوم على تحليل الموقف وفهم أبعاده ومحاولة إيجاد حلول له على الإنسان (انظر شكل ٣-٢).



الشكل (٣-٢): كيف واجه كل من "هتلر" و"روزفلت" الأزمة الاقتصادية

سنعاود الإشارة إلى الموقف الواقعي - السابق ذكره في الفصل الثاني - الذي تعرض له "توني" عندما قرر رئيس الشركة التي يعمل بها نقل مقر الشركة الرئيسي للمدينة التي يعيش بها وتسريح العاملين. فكما علمنا أنه بعد أن تفاجأ جميع العاملين بالشركة بقرار رئيسها، فقد قام العاملون في جميع الأقسام بالبحث عن من يجب أن يتم إلقاء اللوم عليه وتحميله مسؤولية ما حدث. لقد قاموا جميعهم برد فعل انعكاسي تحت تأثير زيادة نسبة الأدرينالين والكورتيزول بأجسامهم، وقد أدى تصرفهم هذا إلى فقد قدرتهم على التفكير السليم وفقدتهم القدرة على إيجاد حل للمشكلة. بالإضافة إلى ذلك، قام جميع الموظفين بإلقاء اللوم على بعضهم البعض؛ حيث قاموا بإلقاء اللوم على المهندسين والمسؤولين عن التسويق ورئيس الشركة نفسه. وبالتالي، فقد تم تدمير جميع العلاقات الطيبة بين الموظفين في الوقت الذي كانوا في أمس الحاجة إلى توحيد صفوفهم لمواجهة هذه المشكلة ومحاولة إيجاد حلول لها.

أما "توني"، فقد كان رد فعله تأملياً هادئاً؛ فبعد أن سمع آراء الموظفين المختلفة من جميع الأقسام عاود الرجوع إلى مكتبه وأغلق عليه الباب وقام بتحديث سيرته الذاتية وكتابة عدد من خطابات التعريف. بعد حوالي ساعة، خرج "توني" من مكتبه وسأل السكرتير عن حال الموظفين، واندهش جداً من إهدارهم الوقت عندما أخبره السكرتير أنهم لا يزالون يتذمرون من هذا القرار المفاجئ.

يمكن لنا أن نتفهم رد فعل "توني" المعاكس لرد فعل بقية الموظفين عندما تبين لنا طريقة تفكيره. فبدلاً من أن يقوم "توني" بتضخيم هذا الأمر؛ قام باعتباره حدثاً مؤسفاً؛ ولكنه لم يعتبره حدثاً مأساوياً لا يمكن تخطيه. وبدلاً من أن يقوم بإلقاء اللوم على رئيس الشركة أو على أفراد الأقسام المختلفة - كما فعل بقية زملائه - التمس لرئيس الشركة العذر واعتقد أنه من المؤكد أن لديه أسبابه الخاصة التي دفعته لإصدار مثل هذا القرار.

في الحقيقة، لقد علم "توني" خلال سنة من انتقاله من الشركة أن رئيس الشركة قد توفي نتيجة إصابته بمرض السرطان؛ ولهذا فقد استنتج أنه قد قام بنقل مقر الشركة الرئيسي إلى البلد التي يعيش بها لأنه كان يعلم بحقيقة مرضه واحتمال وفاته في أية لحظة؛ على الرغم من عدم وجود أي دليل لدى "توني" يؤكد به صحة اعتقاده هذا. كما اعتقد "توني" أن لدى رئيس الشركة أسبابه الخاصة - حتى وإن لم تكن معلومةً - وهي التي دفعته لإصدار هذا القرار؛ بينما افترض جميع العاملين بالشركة أن السبب في قرار رئيس الشركة المفاجئ هو خطأ شخص ما، سواء من المهندسين أو من قسم التسويق أو رئيس الشركة نفسه.

لقد سمح هذا الاعتقاد لـ "توني" بأن يحافظ على هدوئه، وهكذا لم ينفعل وقام بالتركيز على المشكلة ومحاولة إيجاد حلول لها. كما استطاع - بفضل رد فعله الهادئ - أن يحافظ على علاقاته الطيبة بجميع العاملين بالشركة، والتي كان من الممكن أن يفقدها دون داعٍ. استطاع أن يحافظ على هدوئه وأن يفكر بطريقة إيجابية؛ نتيجة قدرته على التعامل مع الموقف ذاته

وليس تصرفات أشخاص بعينهم. فقد سمح له تحكمه الرائع بأعصابه وانفعالاته وردود أفعاله الهادئة أن يتفائل؛ على الرغم من عواقب هذا القرار المؤسف غير المتوقع عليه. علاوة على ذلك، استطاع أن يحافظ على القوة الدافعة له للعمل وعلى علاقاته وفاعليته في أداء العمل، في الوقت الذي لم يستطع فيه الآخرون الاحتفاظ بأي شيء من هذه الأشياء.

سنعاود الإشارة أيضاً إلى الموقف الوهمي الذي تخيلنا حدوثه بين "روندا" نائب رئيس قسم المبيعات، وبين "تيد" نائب رئيس قسم التنفيذ بالشركة نفسها - والذي سبق ذكره في الفصل الثاني - وسنقوم بتخيل رد فعل مختلف من قبل "روندا" تجاه "تيد". فإذا ما استخدمت "روندا" رد الفعل التأملي، ستفترض أن الاستجابة البطيئة من قسم التنفيذ لطلبات قسم المبيعات قد حدثت بسبب وجود خلل في بعض أنظمة الشركة أو في العملية الإنتاجية نفسها؛ وليس بسبب ضعف أداء "تيد". ونتيجة لذلك، فبدلاً من أن تهاجم "تيد" وتحاول تشويه سمعته المهنية؛ ستقوم بالتوجه إليه مباشرة، وستسأله عن المعوقات التي تسبب تعطيل الإنتاج، وبالتالي ستقوم معه بالبحث عن حلول لإزالة هذه المعوقات. وكما سيتضح في الفصل السادس، فإن الخلاف والنزاع داخل أماكن العمل يمكن أن يكون في صالح العمل عندما نعتقد أن هذا الخلاف إنما هو انعكاس واقعي لمشكلات في نظام العمل وتوزيع الأدوار وتوفير المعلومات، وعندها سنحاول حل هذه المشكلات.

إن لرد الفعل التأملي لـ "روندا" فوائد عديدة؛ فحينما تهدف "روندا" من خلافها مع "تيد" إلى تحقيق مصلحة العمل وليس مصلحة شخصية (مثل

الحصول على مكانة أعلى من "تيد" في العمل؛ فإنها ستفلت من الوقوع في فخ نزاع القوى المدمر مع "تيد". بالإضافة إلى ذلك، فعندما تقوم "روندا" بجمع المعلومات عن المعوقات التي تعطل قسم التنفيذ عن الإنتاج؛ يمكن لها أن تقلل من تأثير هذه المعوقات على قسمها. كما أن مساعدتها "تيد"، لكي يتخطى المشاكل الإنتاجية التي تواجهه - بدلاً من استغلال الموقف ومحاولة الاستفادة الشخصية منه - ستترك انطباعاً رائعاً لدى زملاء "روندا" عن شخصيتها الودودة. وإذا ما تعامل كل منهما مع المشكلات على مستوى العمل فقط وليس على المستوى الشخصي؛ فسيكتشفون الكثير من المشكلات الخاصة بنظام العمل، وسيكون لديهم فرصة عظيمة لحلها ومحاولة الارتقاء بمستوى العمل ككل.

سيقدر "تيد" كثيراً موقف "روندا" النبيل إذا لم تستغل فرصة الأزمة التي يتعرض لها القسم الذي يعمل به في محاولة لإثبات جدارتها وكفاءتها. ومن المحتمل أن يقوم برد هذا الموقف النبيل ومحاولة المساعدة إذا ما تعرض القسم الذي تعمل به لأية أزمة. وهكذا، فإن ردود الأفعال الإيجابية تجاه ما يواجه العاملون من مشكلات داخل العمل هي التي تدعم الروابط بين العاملين، وتملأ جو العمل بالحيوية والطاقة والنشاط والإحساس بالإنجاز.

### مثال لرد الفعل التأملي

سنعاود الإشارة إلى المثال الذي سبق ذكره في الفصل الثاني؛ ولكننا سنقوم بتحليل هذا الموقف من وجهة نظر شخص صاحب رد فعل تأملي وليس رد

فعل انعكاسي. إذا تعرضت لمثل هذا الموقف في يوم من الأيام وكنت صاحب رد فعل تأملي، فلن تفترض أن السيدة التي تقود السيارة لم تتحرك عند تغيير لون الإشارة للون الأخضر لأنها حمقاء أو لأنها لا تكثرث بالآخرين؛ ولكنك ستعتقد أن هناك سبباً ما قد دفع بهذه السيدة لأن تخرج من سيارتها وتقوم بفتح الباب الخلفي، وتتجاهل الإشارة الخضراء. إذا ما افترضت أن هناك سبباً قوياً قد دفع بهذه السيدة لمثل هذا التصرف، فإنك ستتجنب الشعور بالانفعال الشديد والغضب وزيادة نسبة الأدرينالين بجسمك، وستكون قادراً حينئذ على استخدام القشرة المخية لديك (وهي المسئولة عن التفكير والإبداع وحل المشكلات). إن استخدام القشرة المخية المسئولة عن التفكير السليم يسمح للاحتتمالات التي أدت إلى تصرف المرأة بهذه الطريقة في الظهور بالنسبة للشخص صاحب رد الفعل التأملي. حيث يبدأ هذا الشخص بسؤال نفسه: "لماذا تقوم امرأة عاقلة بتركيز بصرها على المقعد الخلفي في أثناء القيادة وتجاهل الإشارة الخضراء؟". وحينئذ ستقوم بافتراض عدة أشياء قد تدفعها إلى التصرف بهذه الطريقة، والتي منها:

"يمكن للبيتزا الموجودة بالمقعد الخلفي أن تكون قد سقطت على أرضية السيارة".

"يمكن أن تكون هذه المرأة قد ضلت الطريق، وتريد أن تعرف الطريق من الخريطة الموجودة على المقعد الخلفي للسيارة".



"يمكن أن يكون صغيرها الموجود بالمقعد الخلفي جائعًا؛ ولذلك فهي تعطيه زجاجة اللبن".

"يمكن أن تكون مصابة بداء الربو أو داء البول السكري، وتبحث عن زجاجة الدواء في المقعد الخلفي".

"يمكن أن تكون قد ألقيت بثقب سيجارة مشتعل من الشباك؛ ولكنه سقط على المقعد الخلفي ويقوم بإحراقه".

"يمكن أن تكون هذه المرأة تقوم بتقديم المساعدة لشخص مسن مريض يجلس في المقعد الخلفي للسيارة".

لقد قام بالتفكير في الافتراضات السابقة الأشخاص أنفسهم الذين كانوا قد قدموا تعليقات سابقة عن هذه السيدة بناءً على رد فعل انعكاسي؛ ولكنهم هذه المرة قدموا الافتراضات التي يمكن أن تكون قد دفعت هذه السيدة لمثل هذا التصرف؛ بناءً على رد فعل تأملي. حينئذ توقف جميع من يحضرون الندوة عن سخريتهم السابقة من هذه السيدة، وبدءوا في التعاطف معها وإبداء اهتمامهم بأمرها. ولقد لاحظت تأثير استخدام القشرة المخية على هؤلاء الأشخاص؛ حيث بدءوا في سرد قصص واقعية مشابهة لهذا الموقف قد حدثت لهم بالفعل. وتختلف - تمامًا - الطاقة الإيجابية التي اكتسبها هؤلاء الأشخاص من التفكير التأملي عن الطاقة السلبية التي كانوا قد اكتسبوها من التفكير الانعكاسي؛ حيث ولد التفكير التأملي مشاعر التعاطف والرغبة في مساعدة هذه المرأة بدلاً من مشاعر الازدراء والتحقير.

## الدوافع الخفية وراء تصرفات الأشخاص

الموقف السابق ذكره هو موقف واقعي، وقد أرسلت السيدة - التي لم تتحرك بسيارتها عند تغيير لون الإشارة إلى اللون الأخضر - رسالة لإحدى الصحف تبين لها السبب الذي دفعها لمثل هذا التصرف. كتبت السيدة في هذه الرسالة قائلةً إن السبب الذي دفعها لمثل هذا التصرف هو أن طفلها الذي كان يجلس في المقعد الخلفي للسيارة كاد أن يخنق لأنه شرق؛ فاضطرت - كأية أم مذعورة على طفلها في مثل هذا الموقف - أن تتجاهل الإشارة الخضراء، وأن تخرج من سيارتها وتفتح باب السيارة الخلفي لتتقذ ابنها قبل أن يخنق. وقد ذكرت السيدة في رسالتها أن الرجل الذي كان يقف بسيارته خلفها أخذ في إطلاق نفيير سيارته بقوة بينما كانت تحاول إنقاذ ابنها. تعتبر هذه القصة خير مثال لتوضيح عيوب رد الفعل الانعكاسي، ومدى سوء التصرفات والمشاعر التي يثيرها رد الفعل هذا لدى أصحابه. إن رد الفعل الانعكاسي القائم على إظهار العداء دائمًا لا يجعل منا أشخاصًا ليس لهم قيمة فقط؛ ولكنه يجعل المشكلة التي نواجهها تبدو أسوأ مما هي عليه حقيقةً.

سنستعرض في الفصل الرابع قصصًا أكثر للدوافع الخفية التي تسبب قيام الناس ببعض التصرفات التي قد تبدو غير مفهومة للآخرين وقد تسبب المشكلات. وتوجد أمثلة كثيرة للدوافع الخفية في أماكن العمل، والتي منها: عجز في المواد أو نقص في المعلومات أو مشكلات في عملية الإنتاج أو عجز في الميزانية أو مشكلات خاصة بالاتحاد العمالي أو بعض المشكلات الخاصة بالأمن... إلخ. ولكي يكون من السهل عليك أن تتذكر ردود الأفعال

المختلفة تجاه المشكلات؛ سنقوم بتقسيمها إلى: رد الفعل الانعكاسي (والذي يتمثل في لوم النفس ولوم الآخرين)، ورد الفعل التأملي (والذي يأخذ في الاعتبار الدوافع الخفية وراء تصرفات الآخرين). إن هذا التقسيم البسيط سيساعدك كثيرًا عند محاولة إنهاء الصراعات فعليًا داخل مجموعات العمل وداخل المؤسسات.

لقد قال لي رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات إنه استخدم هذا التقسيم أكثر من مرة لكي يتجنب الانفعال والغضب عند مواجهة المشكلات. وهكذا، فإن تفكيرك الدائم في البحث عن الدوافع الخفية سيساعدك كثيرًا لكي تتذكر أن تبحث في طبيعة المشكلة؛ وليس في طبيعة الأشخاص المتسببين في حدوثها.

لا تعتبر كمية الضغوط الخارجية مقياسًا لتمييز المؤسسات التي يسودها الأجواء الصحية عن المؤسسات التي يسودها الأجواء المدمرة عند نشوب النزاعات والخلافات بين أفراد ومجموعات العمل، كما لا تعد كمية الأرباح أو روح المنافسة أو صعوبة المشكلة أو جو العمل ككل مقياسًا للتمييز أيضًا. لقد قمت بتقديم الاستشارات في كثير من المؤسسات التي تتمتع بكمية أرباح هائلة؛ ومع ذلك فهي غير قادرة على أن تحافظ على الترابط بين الموظفين بها؛ لأن جو العمل مشحون باللوم المتبادل. وعلى الجانب الآخر، فقد عملت مع عدة مؤسسات كانت على وشك الانهيار والإفلاس؛ ومع ذلك يتكلم الموظفون الذين كانوا يعملون بها عنها بكل حب وتقدير، ويتذكرون المعاملة الرائعة التي كانت سائدة بينهم في هذه المؤسسات.

هكذا، يمكن أن نستنتج أن الفرق المحوري الذي يميز المؤسسات ذات الأجواء الصحية عن المؤسسات ذات الأجواء المدمرة هو طريقة تعامل الموظفين داخل المؤسسة مع الأزمات التي يواجهونها داخل العمل. فإذا استطاع أفراد المؤسسة أن يواجهوا أزماتهم دون أن يقوموا بإلقاء اللوم على الآخرين، حينئذ يستطيعون أن يتعاونوا ويجتازوا هذه الأزمات بسلام.

إذا قام الموظفون داخل أماكن العمل باستخدام ردود الأفعال الانعكاسية وافترض أن كل مشكلة تحدث هي دليل على عدم كفاءة شخص آخر؛ فسيؤدي ذلك إلى إلقاء اللوم على الآخرين وانعدام الثقة بين الموظفين وإحداث انشقاق بينهم وانقسامهم إلى أحزاب متصارعة. كما ستتسبب هذه الأحداث في انتشار العداء بين الأقسام المختلفة وتضييع الوقت في النزاعات والمؤامرات. وسنتناول ردود الأفعال المختلفة تجاه المشكلات فيما بعد بالتفصيل.

الآن نعاود البحث في علاقة مشاعر الإنسان وأحاسيسه بصحته، فإذا كان لمشاعر العداء والاكئاب آثار مدمرة على صحة الإنسان - كما ذكرنا من قبل فهل لمشاعر التقدير أي آثار إيجابية على صحة الإنسان؟ وإذا كان لها بالفعل آثار إيجابية؛ فمن الحكمة أن تستغل المؤسسات هذه المشاعر وتعمل على نشرها بين الموظفين.

### نتائج تبادل مشاعر الحب والتقدير بين الأفراد

كما ذكرنا في الفصل الثاني، إن العداء يكسب الإنسان معدلات مرتفعة من الطاقة السلبية التي - بدورها - تدمر الصحة. حيث يعتبر الغضب من

أهم العوامل التي تؤدي إلى مخاطر الإصابة بأمراض القلب، كما يؤدي اللوم إلى انعزال الإنسان اجتماعيًا؛ ومن ثم شعوره بالحزن والاكتئاب. كما علمنا من قبل أن العزلة والاكتئاب يشكلان عاملين خطيرين من العوامل التي تؤثر سلبًا على صحة الإنسان. ولحسن الحظ، لقد ثبت أن لمشاعر الحب والتقدير - الموجودة بأقصى يسار الشكل (١-١) - أثرًا إيجابيًا رائعًا على الصحة؛ فكما قال "لاري دوسي" في عبارة موجزة: "إن الحب مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالصحة".

لقد قام "جريجوري بيرنز" - طبيب الأمراض النفسية بـ "جامعة ايموري" بأطنطا - بإجراء بحث باستخدام التصوير بالرنين المغناطيسي. وقد وجد أنه عندما بدت روح التعاون بين المشتركين في إحدى الألعاب الجماعية فقد تم تنشيط الدوائر الكهربائية الموجودة داخل المخ - والمرتبطة بالسلوك القائم على الرغبة في الحصول على مكافأة. بمعنى آخر، ينشر التعاون إحساسًا رائعًا بين الناس ويحسن من الحالة المزاجية للفرد.

يشعر الإنسان بمشاعر الحب والتقدير عندما يصبح جزءًا من مجموعة مترابطة يعم بين أفرادها مشاعر الإخلاص وروح المرح. ومن أهم النتائج المترتبة على تبادل مشاعر الحب والتقدير بين الأفراد: الشعور بالإنجاز والشعور بحب أفراد العائلة والشعور بالطمأنينة نتيجة الإيمان الداخلي وتبادل الاحترام والتقدير بين الزملاء والمديرين، هذا بالإضافة إلى تحقيق معدلات

رضا عالية لدى العملاء والاستمتاع بمشاعر الصداقة والشعور بالتقدير الذاتي، وذلك عن طريق مساعدة الآخرين لكي يصلوا إلى أهدافهم.

## تأثير الشعور بالحب على صحة الإنسان

ربما تعرف بعض الأشخاص الذين كان للحب أثر كبير عليهم؛ حيث استمدوا نشاطهم وطاقاتهم من هذه العاطفة النبيلة، وربما لاحظت أن وجوه هؤلاء الأشخاص قد أصبحت أكثر جمالاً وإشراقاً؛ على الرغم من تقدم العمر بهم. هذا ما عبرت عنه "كوكو شانيل" في مقولتها: "عندما تصل إلى سن الخمسين فسوف تعكس ملامح وجهك المشاعر التي سيطرت عليك طوال عمرك". ولا تنطبق هذه المقولة على الأشخاص الذين سيطرت عليهم مشاعر العداة والشك المرضي فيمن حولهم على مدار حياتهم فحسب؛ بل تنطبق أيضاً على الأشخاص الذين استمتعوا بمشاعر الحب والتقدير على مدار حياتهم أيضاً.

على الرغم من عدم توفر البيانات الكافية التي توضح العلاقة بين مشاعر الحب وصحة الإنسان، بالمقارنة بالبيانات الضخمة التي توضح العلاقة بين مشاعر العداة والصحة؛ فإنه لا يزال يوجد بعض البيانات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الصدد. فعلى سبيل المثال، قام بعض الباحثين بفحص البيانات الواردة من أقسام الطوارئ ببعض المستشفيات. وقد وجدوا أن المرضى الذين يعانون من أزمات قلبية ويأتون إلى المستشفى باصطحاب ذويهم وأصدقائهم - تزيد فرص تخطيطهم لهذه الأزمات ونجاتهم بثلاث مرات أكثر

من المرضى الذين يعانون من الأزمات القلبية ولكنهم يأتون إلى المستشفى بمفردهم.

وفي دراسة أجراها "ديفيد سبيجيل" (وهو طبيب نفسي بـ "جامعة ستانفورد" بالولايات المتحدة الأمريكية) وتم إعلان نتائجها في اجتماع "الجمعية الأمريكية للطب النفسي" - تم تقسيم بعض السيدات اللاتي تعانين من سرطان الثدي في مراحله المتأخرة إلى مجموعتين. تلقتي السيدات في كل مجموعة مرتين في الأسبوع؛ لكي يتحدثن عن مخاوفهن ويتلقين الدعم من بعضهن. ونتيجة لذلك، توطدت العلاقات بين سيدات المجموعة الأولى في المراحل الأخيرة من المرض وأصبحت لا تقتصر فقط على مجرد اللقاءات المحددة لهن؛ وبالتالي فقد أصبحن صديقات.

لقد استمر "سبيجيل" في ملاحظة هؤلاء النساء لمدة سنتين، ولقد اندهش كثيرًا من النتائج التي توصل إليها. فلقد عاشت سيدات المجموعة الأولى ضعف المدة التي عاشتها سيدات المجموعة الثانية التي لم تتلق أي دعم ولم ينشأ فيها علاقة صداقة. وهكذا، استطاعت سيدات المجموعة الأولى مقاومة المرض لمدة أطول بفضل الصداقة التي كانت موجودة بينهن؛ على الرغم من أن التدخل العلاجي كان يعتمد على علاج بسيط غير كيميائي. وبالتالي، نستنتج أن انضمام الفرد لمجتمع ما أو مجموعة ما يحسن من حالته المزاجية، ويكون له تأثير إيجابي رائع على حالته الصحية.

مما يثير الدهشة أيضًا الملاحظات التي توصل إليها بعض الباحثين عند إجراء أبحاث على بعض الأرانب التي يتم استخدامها لتجربة نوع جديد من الأدوية يستخدم في علاج مرض تصلب الشرايين. فعلى الرغم من الجرعات

الكبيرة من العلاج التي يتعرض لها جميع الأرناب؛ فإن المجموعة التي تتلقى تدليلاً من الفني المسئول عن المعمل هي فقط التي تقل لديها نسبة المرض بالمقارنة ببقية الأرناب.

## تأثير المشاعر الإيجابية على الجهاز المناعي للإنسان

لعلك تتذكر الحقيقة العلمية - السابق ذكرها في الفصل الثاني - والتي تؤكد أن الشعور الذي ينتاب الفرد عندما يتذكر شخصاً لا يحبه لمدة خمس دقائق يعطل عمل الجهاز المناعي لديه لمدة ست ساعات. أكد الباحثون أيضاً أن تفكير الفرد لمدة خمس دقائق في شخص يحبه أو في تجربة سعيدة قد حدثت له أو في شعوره بالتقدير تجعل الجهاز المناعي لديه يعمل بكفاءة أكبر لمدة ست ساعات. إذا كان مجرد التفكير في المشاعر السلبية أو الإيجابية لمدة خمس دقائق فقط يؤثر بهذا الشكل الكبير على الجهاز المناعي للإنسان، فلك أن تتخيل التأثير الذي يحدث للجهاز المناعي عند الإحساس بهذه المشاعر فعلياً في تجارب واقعية.

منذ أن أدركت مدى تأثير تذكر أية تجربة إيجابية قد حدثت للإنسان على جهازه المناعي، وأنا أتبع عادة يومية؛ حيث إنني أتعمد التفكير في شخص أحبه أو في أشياء أحبها وأعتز بها قبل أن أنهض من فراشي صباحاً، وقبل أن أدخله مساءً. ولقد شعرت بمدى التأثير الإيجابي لهذه المدة البسيطة التي أفكر فيها والتي تتراوح بين دقيقتين إلى ثلاث دقائق - على فاعلية أداء جهاز المناعي. لقد كنت أعاني باستمرار من التعرض للإصابة بنزلات البرد الحادة والتي تستمر لعدة أشهر؛ ولكنني منذ أن اتبعت هذه العادة (منذ ست أو سبع



سنوات) لم أتعرض للإصابة بهذه النزلات إلا مرتين طوال هذه المدة، ولقد تعافيت منها خلال أيام معدودة. وهكذا، فقد استطعت تعزيز أداء جهازي المناعي بهذه العادة البسيطة التي اتبعتها. بالإضافة إلى ذلك، أصبح لهذه العادة تأثير كبير على جسمي في الشتاء؛ حيث تمنحني شعورًا بالدفء قبل النهوض من فراشي صباحًا، وتمنحني الشعور الإيجابي بالتقدير طوال اليوم، إنه حقًا تأثير رائع.

قام بعض الباحثين بـ "جامعة بيتسبرج" بإجراء تجربة ما؛ حيث إنهم عرضوا بعض المتطوعين لفيروس الأنفلونزا، وسألوهم عن إحساسهم بعد ذلك. لاحظ الباحثون أن المتطوعين الذين قالوا إنهم يشعرون بالسعادة والراحة وقد أصيبوا بالأنفلونزا - يمثلون ثلث المتطوعين الذين أصيبوا بالأنفلونزا ولم يشعروا بهذه المشاعر.

## العمل التطوعي والشعور بالسعادة

لقد تعاون "آلان لوكس" مدير إحدى المؤسسات التطوعية الواقعة بالولايات المتحدة الأمريكية، مع "هوارد أندروز" عالم الأحياء؛ لملاحظة تأثير العمل التطوعي على صحة الإنسان. لقد لاحظ أن الأشخاص الذين يمارسون العمل التطوعي بشكل منتظم تفرز لديهم نسبة أعلى من هرمون الإندورفين (وهو الهرمون المسئول عن تخفيف الألم وشعور الإنسان بالسعادة). شبه "لوكس" هذه الحالة بحالة الحماس التي تحدث للمشاركين في سباقات العدو؛ ولكنها تتميز بشيء إضافي عن الإحساس الذي يشعر به العداء. فبعد انتهاء مسابقة العدو يحدث للعداء هبوط سريع لنسبة هرمون الإندورفين بجسمه،

وبالتالي يشعر ببعض الإعياء. أما العمل التطوعي، فيجعل الفرد يشعر بسعادة غامرة؛ مما يمنحه شعورًا دائمًا بالنشاط ويخفف عنه الإحساس بالألم المصاحب للكثير من الأمراض، مثل مرض الذئبة (داء جلدي) ومرض التهاب المفاصل. وبالإضافة إلى الإحساس الرائع الذي يسببه القيام بالعمل التطوعي للإنسان وما يسببه من ارتفاع نسبة هرمون الإندورفين بالجسم، فقد لاحظ "لوكس" أن التعاون مع الآخرين - كمساعدة زميل على إنهاء المهمة المطلوبة منه في الوقت المحدد - له أثر إيجابي على صحة الإنسان. كما أنني أعتقد أن التأثير النفسي الطيب الذي يحدث للإنسان عند القيام بأعمال تطوعية ومساعدة الناس - يعد رسالة للإنسان، تقوم بحثه على القيام بالمزيد من هذه الأعمال. حيث يعزز القيام بالأعمال التطوعية رغبة الإنسان في البقاء ويزيد من تقديره لنفسه ويحسن صحته، كما يصبح جسم الإنسان في أفضل حالاته عندما يكتسب الطاقة الإيجابية.

توضح القصة التالية التي كتبها أحد الكتاب كيف أن أي معروف يقوم به الإنسان - حتى ولو كان بسيطاً - يمكن أن يحسن من حالته المزاجية.

### تأثير مساعدة الآخرين على النفس

في أحد أيام الشتاء القارسة، كنت عائدة من العمل في طريقي إلى البيت، وقد نزلت من الحافلة وأنا منزعة من البرد القارس والالتزامات اليومية والتفكير في كيفية تدبير مصروفات الإجازة. وقفت أتأمل حشدًا من الناس كانوا قد تزاحموا وتدافعوا لكي يستقلوا الحافلة. وبينما أنا كذلك، رأيت امرأة عجوزًا قد انغمس حذاؤها في كمية من الجليد؛ فلم تستطع المرأة أن تتحرك،

وفقدت توازنها وكادت أن تسقط. صاحت هذه المرأة بي قائلةً: "أيمكنك أن تساعديني؟"، فأجبتها قائلة: "بالطبع"، فأمسكت بها، وأخرجت حذاءها من الجليد، ثم قمت بمساعدتها إلى أن مرت من خلال الناس وعبرت بها الطريق المنحدر، فأمسكت بيدي وقالت لي: "شكرًا على مساعدتك إياي".

لقد كان يجب علي أن أشكرها؛ حيث منحنتني فرصة مساعدتها إحساسًا رائعًا بالطاقة والحيوية والدفء. لقد كنت أحتاج للقيام بهذا العمل أكثر من احتياج هذه المرأة لمساعدتي.

### الثروة والسعادة: "جون دافيزون روكفيلر"

تمثل القصة الواقعية التالية مثالاً حيًا لتأثير الطاقة الإيجابية والطاقة السلبية على صحة الإنسان، وهي قصة الثري الأمريكي المعروف "جون دافيزون روكفيلر". لقد عمل "روكفيلر" بجد إلى أن كون المليون دولار الأول له وهو في الثلاثين من عمره. وبعد عشر سنوات أصبح على رأس رجال الأعمال الذين يعملون بأضخم الاستثمارات والمشاريع في العالم كله، وقد كون ثروة هائلة وصلت إلى بلايين الدولارات وهو في الثالثة والخمسين من عمره.

لقد كوّن "روكفيلر" الكثير من الأعداء خلال رحلته الدائمة للبحث عن الثروة؛ وذلك بسبب طبيعة المجال الذي يعمل به؛ لدرجة أن بعض العمال ممن يعملون في مجال البترول قاموا بعمل تمثال صغير على هيئة وقاموا بشنق هذا التمثال. كان يعيش "روكفيلر" في خوف دائم من أن يقوم أحد أعدائه باغتياله؛ ولهذا كان يتحرك دائمًا بمصاحبة حرسه الخاص، ولم يعد قادرًا على النوم أو على تناول الطعام بشكل طبيعي، وبالتالي تدهورت صحته وأصيب

بداء الثعلبة (داء يسبب سقوط شعر الجسم كله)، وضعف جسده لدرجة كبيرة دفعت الأطباء أن يتوقعوا أنه لن يعيش أكثر من عام آخر.

عندما علم "روكفيلر" بتكهنات الأطباء باستمرار تدهور صحته وتوقع موته القريب، قرر أن يستخدم ماله في الأعمال الخيرية وإقامة المشروعات المفيدة للناس. ولهذا الغرض قامت مؤسسة "روكفيلر" بتخصيص جزء كبير من أرباحها لإقامة المستشفيات والجامعات، ودعم بعض الأعمال الخيرية. كما استخدم "روكفيلر" جزءاً كبيراً من ماله للإنفاق على كثير من الأبحاث التي اكتشفت علاجاً لكثير من الأمراض، كمرض السل ومرض الملاريا ومرض الديفتيريا والدودة الشرجية (فقر دم حاد ناشئ عن امتصاص بعض الديدان الطفيلية للدم).

وقد لاحظ الأطباء تحسّن صحة "روكفيلر" بعد أن كرس حياته لخدمة الآخرين؛ حيث أصبح قادراً على تناول الطعام وعلى النوم، واستعاد حيويته ونشاطه. ولقد واصل أعماله التي تهدف إلى خدمة الآخرين إلى أن توفي عن عمر يناهز الثامنة والتسعين.

يصبح الإنسان في أفضل حالاته المزاجية والصحية عندما تكون لديه علاقات يسودها الحب والاستقرار العاطفي؛ ولهذا يسعى دائماً للحصول على السعادة من خلال ما يقوم به من مختلف أعمال الخير. وبالتالي، لقد لاحظت أن أكثر الأشخاص الذين يعانون من التعاسة في أماكن أعمالهم هم الذين لا يشعرون بمشاعر الصداقة، سواء بسبب الصراعات أو بسبب انعزالهم.

بمجرد أن تدرب عقلك على توليد مشاعر التقدير - سواء تقديرك لذاتك أو تقديرك الآخرين - فإن هذا سيؤثر حتمًا على علاقاتك بالناس وحالتك المزاجية وفاعليتك في أداء العمل؛ بغض النظر عن ظروفك. يمكنك أن تولد هذه المشاعر لديك في طائرة مزدحمة بالركاب أو في اجتماع يسوده التوتر أو حتى عندما تشعر بالاختناق نتيجة لازدحام المرور. وكما سترى في الفصل التاسع، فإن هذا الشعور يزيد كثيرًا من مدى فاعليتك في أداء العمل. فبمجرد أن تدرب عقلك على اجتناب مشاعر العدا والانعزال الشديد، سترى العالم بمنظور أكثر اتساعًا، وستعم الفائدة على زملائك وعملائك وحتى على من لا تعرفهم. ستمنحك قدرتك على تدريب عقلك بالشكل المذكور أنفًا وقدرتك على الإحساس الدائم بالتقدير إحساسًا بالهدوء النفسي والسكون.

عندما كنت أعمل على إنهاء بعض الصراعات بإحدى الشركات، كنت معتادة على المرور بأحد مطاعم الوجبات الخفيفة صباحًا؛ كي أتناول فنجانًا من القهوة. لقد كان المطعم مزدحمًا دائمًا بالعمال الذين ينتشرون هنا وهناك محاولين تلبية طلبات الزبائن سريعًا. وكنت دائمًا ألاحظ الشخص النحيف في هذا المطعم، والذي يقف خلف منضدة طويلة ويقوم بتلبية طلبات الزبائن المصطفين أمامه. لاحظت أن هذا الشخص يلبي طلبات الزبائن بحرفية شديدة ولكن دون أن يكون بينه وبين الزبون أدنى تبادل للنظرات أو حتى أية إيحاءة تدل على الترحيب. وفي أثناء انتظاري بطابور الزبائن، كنت أحاول دائمًا أن ألاحظ أي شيء إيجابي بهذا الشخص أستطيع أن أبدي عليه أي تعليق لطيف له في أثناء تسديدي فاتورة الحساب.

في صباح أحد الأيام، قام هذا الشخص بسؤال بطريقتة فظة قائلاً: "لماذا أراك دائماً في حالة مزاجية جيدة؟". لقد تفهمت شعور الرجل؛ فأنا دائماً ما أكون فعلاً في حالة مزاجية جيدة طوال الأيام، ويمكن لهذه الحالة أن تستفز الآخرين وأن تجعلهم في حيرة من أمرهم أو تشعرهم بالحنق أحياناً. السر في ذلك أني قد تعلمت كيف أستفز بداخلي الشعور بالسعادة؛ فبتطبيقي القواعد المذكورة في هذا الكتاب، ومحاولة التركيز على الإحساس بمشاعر التقدير فقط في كل لحظة تمر عليّ - تمكنت من النظر إلى الحياة بمنظور أكثر فاعلية وأكثر حفاظاً على الصحة.

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع الإنسان لتطوير قدرته على توليد مشاعر التقدير وتطوير السلوك الذي يقوم على خدمة الآخرين والقيام برد الفعل التأملي تجاه المشكلات. وتتراكم ردود أفعالك تجاه المشكلات على مدار حياتك؛ وبالتالي تؤثر عليك تأثيراً كبيراً. حيث يكون لها تأثير هائل على حالتك المزاجية وعلى تطور علاقاتك مع الآخرين، وهي لا تؤثر على نجاحك بالعمل وحسب، بل وتؤثر أيضاً على حياتك الشخصية أيضاً وتؤثر على مدى استعداد الآخرين لتقديم المساعدة لك أو عند تعرضك للأزمات الشخصية أو للأزمات في العمل. إجمالاً لما سبق، يمكن لردود أفعالك أن تشكل لك مصدراً تستمد منه قوتك، أو أن تشكل لك عائقاً في حياتك المهنية.

## الفصل الرابع

### الأسباب الخفية وراء تصرفات الأشخاص

"نقوم دائماً بافتراض عدة افتراضات حول أسباب مشكلاتنا، ولكننا لا نستطيع أن نصل أبداً إلى السبب الحقيقي".

" روبرت فروست "

لا توجد ملائكة على الأرض؛ ولكن يوجد بين البشر مختلف أنواع المدمنين والمزورين والأفراد الذين يعانون من بعض الأمراض العقلية واضطرابات الشخصية والمحتالين. لذلك تقوم المؤسسات بوضع بعض السياسات والقيام ببعض الإجراءات التي تضمن بها اتباع موظفيها للسلوك القويم داخل العمل كتطبيق نظم إدارة الأداء وإجراء تحليلات للموظفين للكشف عن وجود المخدرات ومراجعة الحسابات. هذا بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية للموظفين وكتابة عدة تقارير لتقييم أداء كل موظف واتباع سياسات توفير الفرص المتكافئة للتوظيف وكتابة التقارير عن نفقات المؤسسة وكتابة التحذيرات التي يجب على الموظفين اتباعها... إلخ. تقوم المؤسسة بوضع هذه القواعد وتنفيذ هذه الإجراءات لكي تلتزم موظفيها باتباعها واحترامها، وإذا تم انتهاك هذه القواعد والسياسات من قبل أحد الموظفين تتخذ المؤسسة ضده الإجراءات اللازمة لردعه.

تمتلى وسائل الإعلام بالعديد من القصص التي يظهر بها الخداع والاحتيال؛ ولكنها غالبًا ما تقدم في صورة درامية مبهرة مما يجعلنا ننسى أهمية وخطورة وجود هذه الظواهر في المجتمع. لننظر معًا إلى الأرقام الحقيقية المأخوذة من الواقع؛ فقد قمت بإنهاء أكثر من مائة وعشرين صراعًا محتدمًا، يضم بعضها المئات من الأشخاص. ولقد صادفت حالتين فقط من هذه الصراعات لم يكن السبب في نشوبها سوء التفاهم بين الأشخاص أو عدم معرفة الأسباب الحقيقية وراء تصرفات الأطراف المتنازعة؛ ولكن نشب الصراع في هاتين الحالتين نتيجة قصور خطير في الأداء والفساد الأخلاقي لأطراف الصراع.

عندما أواجه بعض الصراعات التي يتصرف أطرافها بطريقة تؤذي الآخرين ولا يستطيعون أو لا يريدون أن يغيروا من أنفسهم، أقوم بتقديم رؤيتي عن هذا الصراع للعميل وأنسحب من دوري كمستشارة. وأوصي في مثل هذه الحالات بأن تبحث المؤسسة عن مستشار آخر يعمل بالطب النفسي في الوقت نفسه، أو أنصح عميلي بأن يستخدم عملية إدارة الأداء الخاصة به؛ لكي يبدأ بإزالة النتائج الوخيمة التي نتجت عن هذا السلوك المهين.

أما بالنسبة لبقية الصراعات التي قمت بإنهائها فكانت دائمًا ما توجد دوافع خفية وراء التصرفات غير المنطقية لأطراف هذه الصراعات؛ ولكن لا يوجد بها تعمد للأذى أو عدم كفاءة أو خداع. ولهذا أفترض دائمًا - في بداية أي صراع أقوم بمحاولة إنجائه - أني أواجهه تبادلاً سلبياً للاتهامات والإشاعات بين الموظفين، أو أني أواجه مشاكل تتعلق بالنظام والمفاهيم الخاطئة لديهم.



ودائمًا ما ألتمس الأعذار التي تسببت في قيام أطراف الصراع بتصرفاتهم غير المفهومة - إلى أن يثبت عكس افتراضاتي - ولا يجيب هؤلاء الأشخاص ظني غالبًا.

لقد تعلمت أن أتصرف بهذه الطريقة من خلال خبرتي في هذا المجال. وعلى كل حال، لا يتوقع معظم الناس النتائج الوخيمة التي تؤدي إليها الصراعات، ولا يحاولون التوصل إلى حلول. ولهذا، فعندما يتعامل الفرد مع سلوك غير منطقي لشخص ما، فإنه يقع في مصيدة رد الفعل الانعكاسي الذي يقوم على إلقاء اللوم على الآخرين، ثم يلي هذا القيام بتجنب هذا الشخص، ثم القيام بعدة تصرفات هجومية ضده؛ وبهذا تضيع أي فرصة من الممكن استغلالها لمحاولة التوصل إلى حل. فكما سبق واتضح في قصة "روندا" و"توني" في الفصل الثاني، إذا قام أحد الطرفين المتنازعين بتجنب التعامل مع الطرف الآخر ومحاولة تشويه سمعته المهنية، ستندم أية فرصة يمكن من خلالها التفاهم والحوار مع الطرف الآخر ومحاولة التوصل لحل. وبالتالي، لن يعرف أي من الطرفين المتنازعين الأسباب والدوافع الحقيقية التي دفعت الطرف الآخر للقيام بتصرفات غير منطقية. وسينتهي هذا الصراع حتمًا بترك أحد الطرفين للعمل، أو بإعلان هدنة دائمة بين الطرفين.

## قصص واقعية

ستوضح القصص التالية الالتباس الذي يحدث عندما يفضل أحد الطرفين المتنازعين الانسحاب ويحاول توهم وافتراض الدوافع والأسباب التي دفعت

الطرف الآخر إلى القيام بتصرف غير منطقي وغير مبرر. إن الاعتقادات المبنية على توهم الافتراضات غير مجدية وسيئة للغاية؛ بل إنها تصبح جزءاً من المشكلة الرئيسية؛ حيث يقوم أصحابها بالاستعانة ببعض الزملاء حتى يثبتوا لهم صحة افتراضاتهم، كما تزيد تلك الافتراضات من مخاوف الشخص وإحساسه بالسخط، يواصل أصحابها هذا التفكير الغامض، وتصبح أفكارهم أكثر تشويهاً بمرور الوقت. يعتبر نقص المعلومات لدى الأطراف المتنازعة مأساة حقيقية بمعنى الكلمة؛ لأنه بمجرد أن يعرف أي من الطرفين المتنازعين الدوافع والأسباب الحقيقية التي دفعت الطرف الآخر للقيام بمثل هذا التصرف، يتحول ازدراؤه إلى نوع من التعاطف تجاه الطرف الآخر ورغبة حقيقية في مساعدته.

### قصة الممرضة المستاءة

التقيت في إحدى ندواتي بممرضة تعمل في مجال الطب النفسي. حضرت هذه الممرضة الندوة، ثم أتت إليّ في أثناء فترة الاستراحة وقالت لي: "إن ما تقولينه يذكرني حقيقةً بشيء ما أتعرض له كثيرًا في عملي. فم منذ فترة قمت بقضاء بضعة أيام في إجازة ثم عدت إلى العمل مرة أخرى. نظرت إلى المرضى الجدد الواقفين في الرواق، والذين يستريحون بعد تلقي العلاج، أو الموجودين بالردهة؛ فوجدتهم في حال يرثى لها، وشعرت بالاستياء والاشمئزاز من حالهم. ثم قلت لنفسي: "لماذا لا يحاولون أن يبدووا في مظهر أفضل من ذلك؟".

واصلت المريضة حديثها قائلةً: "عندما ذهبت إلى المكتب كي أوقع باستلام نوبتي في العمل، التقيت مع زميلاتي اللاتي أنهين نوبتهن للتو. علمت منهن بعض المعلومات عن هؤلاء المرضى الواقفين والجالسين بالخارج، وحينئذ شعرت بالخجل الشديد من نفسي لتفكيري فيهم بهذه الطريقة. فقد علمت من زميلاتي أن هؤلاء المرضى قد تلقوا جلسات علاجية تعرضوا خلالها لصدمات شديدة، وهذا هو سبب هذه الحالة السيئة التي يبدو عليها. وهكذا، خرجت إليهم وقد تحول اشمئزازي واستيائي من حالهم إلى احترام وشفقة عليهم، بل وتعجبت كثيرًا من قوة تماسكهم ومن أنهم لا تزال لديهم رغبة قوية في الشفاء رغم ما يواجهونه من صعوبة العلاج".

أفكر دائمًا في كلمات هذه المريضة؛ حيث تعتبر هذه الكلمات دليلًا قاطعًا على أن ازدراء شخص لشخص آخر هو نتيجة جهل هذا الشخص بظروف من يزدريه. لقد شهدت هذا الموقف كثيرًا في أثناء الاجتماعات التي أعقدها بين الأطراف المتنازعة، وفي أثناء ملاحظتي لردود أفعالهم عندما يعرفون لأول مرة الدوافع الخفية التي دفعت كل طرف للقيام بالتصرفات التي أشعلت الصراع.

### قصة الباب المغلق

لقد قمت منذ عدة سنوات بتقديم المساعدة لإنهاء صراع بين مديرة تُدعى "جونى" ومرءوسها المباشر "بن" في إحدى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية. لقد علمت أن "جونى" و"بن" كانا على علاقة عمل طيبة وجيدة جدًا منذ عدة سنوات قبل اشتعال الصراع بينهما، حتى أن كلاً منهما اعتاد أن يحضر حفلات زفاف جميع أفراد عائلة الآخر وكذلك حفلات تخرجهم. مع

ذلك، بدأ الصراع بينهما قبل ستة أشهر من وصولي للشركة. بدأ كلٌ منهما في الشكوى لأعضاء قسم الموارد البشرية بالشركة من عدم تعاون الطرف الآخر معه، كما اشتكى كل منهما من ضعف أداء الطرف الآخر لدى رئيس "جونى" فى العمل . لقد قال لى مدير الموارد البشرية بالشركة أن كلاً منهما يشعر بالقلق والاكتئاب، وبالظلم الواقع عليه من قبل الطرف الآخر. عند لقائى بـ "بن" - وهو موظف ذو طاقة عالية وعصبية زائدة - قال لى إن العلاقة بينه وبين "جونى" قد تدهورت بعد فترة قليلة من انتقال مقر شركتهم إلى مبنى جديد. وقد تصادف أن قام "بن" بطلب إجازة يقضيها مع أسرته فى الوقت الذى كان فيه ضغط عمل شديد بالشركة. بالتالى، شعر "بن" بالقلق خوفاً من أن تشعر "جونى" بالاستياء لأنها تضطر إلى قضاء ساعات عمل إضافية لتعويض غياب "بن". عندما عاد "بن" من الإجازة شعر بتغير فى معاملة "جونى" له؛ ولكن لم يكن لديه أى دليل قاطع يثبت به صحة هذا الشعور.

لقد قال لى "بن" فى أثناء لقائى به إن "جونى" بدأت تعمل بمكبتها وتغلق عليها باب المكتب بعد فترة قصيرة من انتقالهما للمبنى الجديد؛ على الرغم من أنها كانا قد اعتادا على العمل فى مكان واحد مفتوح قبل أن ينتقلا إلى المبنى الجديد. فاتخذ "بن" هذا الباب المغلق وانعزال "جونى" كدليل مادي على تغيرها ومحاولتها إضفاء هالة من الغموض حول نفسها. أدركت حينئذ احتمال وجود عدة أسباب أخرى قد دفعت "جونى" للقيام بمثل هذا التصرف، وطلبت من "بن" أن يقوم بسؤالها عن سبب تصرفها هذا فى اجتماعنا الثلاثى التالى.

قام "بن" في الاجتماع التالي بإيضاح موقفه لـ "جونى" وقال لها إنه يشعر بأن علاقتها معه قد تغيرت؛ حيث إنها انزلت وامتنعت عن الاختلاط به. وقد دلت على صحة شعوره بـغلق "جونى" لباب مكتبها دائماً. لقد ظهرت في عيني "جونى" نظرة اندهاش وعدم تصديق عند سماعها للكلام "بن"، ثم انفجرت في الضحك؛ فقد أدركت مدى سوء الفهم الذي حدث في الموقف بينها وبين "بن" ومدى هزلية هذا الموقف. وقفت متحمسةً لكي توضح لنا الأسباب الحقيقية التي دفعتها لإغلاق باب مكتبها. لقد أوضحت "جونى" موقفها قائلةً إنها عندما انتقلت إلى مكتبها الجديد وجدت أن المانع الحديدي الذي يمنع باب مكتبها من الارتداد مرة ثانية إلى وضع الغلق عند فتحه لا يعمل؛ فعندما تقوم بفتح الباب ودفعه تجاه الحائط فإنه يرد مرة أخرى ولكنه لا ينغلق بالكامل. أكملت "جونى" حديثها قائلةً إنها قد تقدمت بطلب لتصليح الباب لقسم الصيانة؛ ولكنها تعلم جيداً أن طلبها سيتم ترحيله إلى نهاية قائمة طويلة من طلبات الصيانة الخاصة بأشياء أخرى بالشركة.

في صباح يوم من الأيام، دخلت "جونى" مكتبها مسرعةً لكي تأخذ بعض الأوراق المهمة التي تحتاجها في الاجتماع واستدارت مسرعةً لكي تخرج من المكتب؛ ولكن اصطدمت جبهتها بحافة باب مكتبها المغلق جزئياً اصطداماً شديداً. ومنذ ذلك الحين، قررت "جونى" أن تغلق باب مكتبها دائماً إلى أن يتم إصلاحه. لسوء الحظ، جاء قرار "جونى" بإغلاق باب مكتبها في الوقت نفسه الذي بدأ فيه "بن" بملاحظة تطور علاقته المهنية بـ "جونى"؛ ولهذا فقد اتخذ "بن" قيام "جونى" بإغلاق باب مكتبها كدليل مادي بأن العلاقة المهنية بينه وبينها قد تدهورت، وبأن مستقبله الوظيفي أصبح مهدداً بالإخفاق.

لقد وقع "بن" في اثنين من الأخطاء الشائعة التي تحدث في مثل هذه الحالات عند تعامله مع "جونى" ومع زملائه. أولاً، لقد تجنب "بن" التعامل مع "جونى" تمامًا؛ وبذلك فقد قام بتقليص عدد الفرص التي كان من الممكن أن يكتشف خلالها الدافع الحقيقي وراء غلق "جونى" لباب مكتبها. ثانيًا، لقد بدأ "بن" في محاولة اكتساب المساندة من زملائه والحصول منهم على الآراء التي تؤيد اعتقاده بأن تصرفات "جونى" أصبحت غير منطقية، وبأنها أصبحت مديرة متحيزة ومنعزلة عن مرءوسيتها.

لاحظت "جونى" فتور "بن" المفاجئ وتفضيله عدم التعامل معها، كما أنها سمعت من زملائه عن محاولاته الدائمة لتسويه سمعتها المهنية؛ ونتيجة لذلك، شعرت "جونى" بخيانة "بن" واحتاطت أكثر في تعاملاتها معه؛ مما أكد شعور "بن" تجاهها أكثر وأكثر. استمر هذا الوضع المتدهور بين "بن" و"جونى" لعدة أسابيع متتالية؛ حيث كان كل منهما يقوم بإلقاء اللوم على الآخر، ويحاول اكتساب حلفاء يقومون بتأييده في وجهة نظره عن الطرف الآخر.

لقد قمت أنا و"بن" و"جونى" بعقد عدة اجتماعات ثلاثية، يقوم فيها كل من "بن" و"جونى" بسماع الآخر وتصحيح اعتقاداتها الخاطئة عن بعضهما البعض. وهكذا تلاشت تمامًا التبريرات والافتراضات الخاطئة التي وجدت لدى كل منهما لعدة أشهر سابقة؛ بمجرد أن اتضحت تمامًا الدوافع وراء تصرفات كل منهما. أدرك "بن" و"جونى" في نهاية هذه الاجتماعات أنه كان من الممكن لهما أن يتجنبنا القلق الذي انتابهما لعدة أسابيع إذا ما توفرت لديهما الشجاعة الكافية والمهارة لكي يواجهوا بعضهما البعض بظنونها مباشرة.

من المعتاد في مثل هذه المواقف أن تنعزل الأطراف المتنازعة، وأن تفترض العديد من الافتراضات الخاطئة تجاه بعضها البعض. وإن أكثر الأسباب التي تدفع بالأطراف المتنازعة إلى الانعزال واجتناب بعضها البعض عند احتدام الصراع بينها هو الاعتقاد بأن المواجهة ستزيد الموقف سوءاً. ستتعرف عزيزي القارئ في الفصل التاسع على كيفية تناول الموضوعات الشائكة بطريقة آمنة ومؤثرة في الوقت نفسه. ولن تشعر بالحيرة ثانية عند محاولة تبرير تصرفات شخص ما؛ فبدلاً من أن تقوم بافتراض عدة افتراضات لمحاولة تبرير تصرف شخص ما؛ ستقوم بسؤال هذا الشخص مباشرة عن الأسباب التي دفعت به للقيام بمثل هذا التصرف.

### قصة "روجر" والرائحة الكريهة

إذا ما واجهنا المشكلات والإحباطات التي تواجهنا برد فعل انفعالي عنيف وغضب واعتقاد دائم بأننا على صواب، فإننا لن نقوم بتفسير تصرفات الآخرين تفسيرات خاطئة فحسب؛ بل إننا لن نأخذ في الاعتبار أننا قد نكون جزءاً من هذه المشكلة. فسنعتبر أننا واجهنا هذه المشكلات لأن العالم من حولنا تسوده الفوضى؛ حيث إنه مليء بالحمقى والبلهاء والمجانين، ولن نفكر أبداً في أنه يمكن أن تكون تصرفاتنا هي السبب الرئيسي في حدوث هذه المشكلات. وبهذه الطريقة لن نأخذ في الاعتبار الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وبالتالي لن نحاول التفكير في إيجاد أي حلول لها.

لقد التقيت مؤخرًا بامرأة ممن يحضرون ندواتي، وقد روت لي قصة مثيرة للضحك حدثت لزوج أعز صديقاتها - ويدعى "روجر". لقد قالت لي إن "روجر" يكره ركوب الطائرات، وقد تفاقمت مخاوفه أكثر وأكثر في رحلة العمل التي اضطر إلى القيام بها مؤخرًا؛ حيث تم إخباره بأن جميع المقاعد الطرفية قد تم حجزها، وبالتالي اضطر على مفض إلى الجلوس في مقعد وسطي. بعد عدة دقائق من ركوب "روجر" الطائرة شعر بالضيق؛ لأنه اكتشف أن الشخص الذي سيجلس بجانبه ضخم البنية، وبالتالي سيحتل جزءًا من المكان المخصص له. فحاول أن يتغلب على شعوره بالضيق وشرع في قراءة كتاب؛ حيث إنه مضطر للقيام بهذه الرحلة.

وبعد لحظات قليلة من إقلاع الطائرة شم رائحة كريهة، واعتقد أن هذه الرائحة تنبعث من الشخص الضخم الذي يجلس بجواره. وهكذا، أنهى "روجر" رحلته وهو في أسوأ حالاته المزاجية؛ حيث انفعل بشدة قرب نهاية الرحلة، وأشفق على نفسه وشعر بالسخط. كما حدثت المفاجأة عندما اتجه إلى ركوب سيارة أجرة من أمام المطار. فبينما يتجه لركوب السيارة، دفع بيده في جيب المعطف الذي يرتديه، وأخرج كيسًا من البلاستيك كان يحتوي على بعض الأغراض التي كان قد استخدمها عندما كان يتمشى مع كلبه في الحديقة هذا الصباح. شعر "روجر" بالخرج الشديد عندما أدرك حينئذ أن الرائحة الكريهة التي استنشقتها طوال الرحلة كانت تنبع من هذا الكيس، وليس من الرجل المجاور له.



## قصة حفلة تسليم الجوائز

كثيرًا ما نشعر بالحرص الشديد عندما تنكشف الأسباب الحقيقية التي دفعت شخصًا معينًا للتصرف بطريقة غريبة، ويتضح أن جميع افتراضاتنا عن أسباب التصرف الغريب لهذا الشخص ليس لها أي أساس من الصحة. لقد روى لي أحد عملائي القصة التالية قائلاً: "تمت دعوتي في أحد الأيام لحضور مأدبة لتكريم بعض الأشخاص وتقديم الجوائز لهم. في أثناء الأمسية، لاحظت أنا وبقية المدعوين دخول رجل القاعة وبصحبه امرأة غاية في الجمال. وقد ظل هذا الرجل والمرأة التي بصحبه جالسين طوال الأمسية جنبًا إلى جنب ولم يتحركا؛ لذا قام بعض المدعوين بقول عدة تعليقات عن الارتباط الغريب الواضح بينهما. ولقد بدا هذا الارتباط سخيًا جدًا، وخاصة عندما قام هذا الرجل وتوجه إلى المنصة كي يتسلم جائزته؛ فقد ظلت هذه السيدة بصحبه وملاصقة له. وقد تبادلنا جميعًا النظرات والإيماءات دهشةً من التصرف العجيب لهذا الثنائي؛ ولكن بعد لحظات معدودة تحولت سخريتنا منها إلى شعور بالخزي الشديد تجاه أنفسنا - عند مرور هذا الرجل وبصحبه هذه المرأة من أمامنا، واكتشافنا أنه ضير".

## قصة المشرف المتغيب

في بعض الأحيان، تكون الأسباب الحقيقية وراء قيام بعض الأشخاص بتصرفات محيرة عكس الأسباب التي افترضناها تمامًا. لقد قمت بتقديم استشارة للفريق التنفيذي لأحد مواقع التصنيع التي تستخدم أساليب ذات

تقنية عالية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ تلبيةً لرغبة نائب رئيس القسم الهندسي بهذا الموقع - ويدعى "ديفيد". كان "ديفيد" غاضبًا جدًا من السلوك الغريب لأحد المشرفين الذين يرأسهم - ويدعى "إدي". لقد كان "إدي" من أكفأ المشرفين لدى "ديفيد" وكان يؤدي عمله بمتهى المهارة. ولكنه مؤخرًا أصبح واضحًا عليه الإجهاد والإنهاك، كما يبدو غير مهتم بمظهره وفي حالة يرثى لها. وبالإضافة إلى ذلك، لقد تلقى "ديفيد" بعض الشكاوى من غياب "إدي" لمدة طويلة عن موقع العمل بشكل متكرر دون إبداء أي أسباب واضحة.

نتيجة لذلك، انتشرت الشائعات حول تناول "إدي" للمخدرات. لقد قام "ديفيد" بمواجهة "إدي" بهذه الشائعات وطلب منه تبرير موقفه؛ بل لقد وبخه توبيخًا عنيفًا وصاح في وجهه. ولكن لم يغير هذا من موقف "إدي"؛ حيث رفض تمامًا تقديم أي تبرير منطقي لتصرفاته الغامضة المبهمة، واستمر في القيام بهذه التصرفات نفسها. لقد يأس "ديفيد" من إمكانية إيجاد حل لهذا الموقف، وطلب مساعدتي والتحدث مع "إدي". وقد أخبرته بأنه من الممكن ألا أستطيع معرفة أي تبريرات لموقف "إدي"؛ ولكنني أريد لقاءه بالتأكد.

في بداية لقائي مع "إدي"، بدا أنه عصبي المزاج وحاول التملص من أسئلتى أكثر من مرة؛ ولكنه هدأ في النهاية وشعر بالراحة، وبدأ يكون صريحًا معي. لقد صارحته باندهاش زملائه من تصرفاته الغامضة وباستياء "ديفيد" وطلبت منه القيام بأي شيء لمحاولة تحسين صورته أمامهم. لقد جعلته يشعر باهتمامي بموضوعه دون أن أجعله يشعر بحرصي على معرفة أي مبررات

لتصرفاته. ولقد وضحت له أنه إذا استمر في القيام بمثل هذه التصرفات سيجبر "ديفيد" على اتخاذ إجراءات صارمة ضده، وأخبرته أن "ديفيد"، لا يريد أن يتخذ أي إجراءات تأديبية رسمية ضد واحد من أكفأ المشرفين لديه.

لقد استطعت في النهاية أن أجعل "إدي" يبرر تصرفاته بكامل إرادته ودون ضغط مني. بدأ "إدي" حديثه قائلاً: "إني أتلقى العلاج من مرض التهاب الكبد الوبائي؛ حيث تلقيت العدوى بسبب نقل دم ملوث لي بالعام الماضي. لم أخبر أي شخص بهذا الأمر؛ لأن الاعتقاد الشائع لدى معظم الناس أن هذا المرض يتم انتقاله من شخص لآخر عن طريق استخدام حقنة ملوثة عند تعاطي المخدرات". لقد بقيت هادئة واستمعت إلى "إدي" وهو يكمل حديثه قائلاً: "لقد أخبرني الطبيب أن العلاج سيستمر لعدة شهور وسيرهقني كثيراً؛ لذا نصحني بأخذ إجازة مرضية من عملي. ولكننا نعاني من نقص في الأيدي العاملة؛ لذلك لا أستطيع أن أنقطع عن العمل في الوقت الحالي، وبالتالي فضلت الاستمرار. أستطيع تدبر أمري معظم الأيام؛ ولكنني أشعر بالغثيان في بعض الأحيان؛ فأضطر إلى البحث عن مكان بعيد لكي أستريح قليلاً دون أن يلاحظني أحد".

لقد ساد الصمت بعد انتهاء "إدي" من كلامه لعدة دقائق؛ فما قد بدا لرئيس "إدي" وزملائه أنه استهتار بالعمل - اتضح أنه قمة الإخلاص والتفاني في العمل. وقد أخبرت "إدي" أنني سأجد طريقة أقنع بها "ديفيد" بأن غيابه عن الموقع يحدث لأسباب مشروعة، وأنه سينتهي قريباً - دون أن أنتهك خصوصيته - ولكن "إدي" قد سمح لي بإخبار "ديفيد" بهذا السر.

اغرورقت عينا "ديفيد" بالدموع عندما أخبرته بالسبب الحقيقي وراء تصرفات "إدي" الغامضة. وقد علمت أن بين هذين الرجلين الفظين روابط قوية، وأنها يمكنان كمًا هائلًا من الحب والاحترام لبعضهما البعض.

وعلى الرغم من أن تصرفات "ديفيد" و"إدي" تجاه بعضهما البعض أمام زملائهما قد تبدو فجأة بعض الشيء؛ فإن إخلاصهما وارتباطهما ببعضهما يظهر أوقات الشدة. فقد استطعت أن أدرك مدى تقدير كل منهما للآخر فيما رأته من الراحة النفسية التي بدت واضحةً على وجه "ديفيد" عندما أخبرته أن "إدي" سيعود إلى وضعه الطبيعي قريبًا جدًا. واستطعت أيضًا أن أرى هذا التقدير في رغبة "إدي" القوية في عدم ترك رئيسه كي يتحمل عبء العمل وحده دون مساعدة؛ وذلك على الرغم من مرضه الشديد.

إن هذا المستوى من الإخلاص للعمل والإخلاص للناس الذي أظهره كل من "ديفيد" و"إدي" ليس شيئًا غريبًا أو غير مألوف. قد اكتشفت على مدار عملي الدائم أن التصرفات غير اللائقة التي يقوم بها الأشخاص تجاه بعضهم البعض؛ لا تعني بالضرورة تعمد إساءة هؤلاء الأشخاص لبعضهم البعض. ولكن غالبًا ما تحدث هذه التصرفات لأن أصحابها يشعرون بأذى نفسي حقيقي عندما يعتقدون أن آراءهم وإخلاصهم والثقة التي عاشوا بها لم يتم تقديرها من قبل الآخرين، أو أسيء استخدامها. ولذلك، يعبرون عن الألم النفسي الذي ينتابهم نتيجة لهذا الاعتقاد في صورة شك مرضي وتصرفات عنيفة. توضح القصة التالية كيف يمكن أن يتم إساءة فهم الإخلاص على أنه أنانية.

## قصة محطة توليد الكهرباء

لقد طلب رئيس قسم الموارد البشرية - بإحدى المحطات الضخمة لتوليد الكهرباء عن طريق استغلال الطاقة الناتجة عن حرق الفحم - تدخلي لإنهاء صراع محتدم بين المديرين والعاملين بالمحطة. وقد أخبرني أعضاء الفريق التنفيذي في اجتماعاتي الخاصة بهم أن العلاقات بين المديرين وبين طاقم العمل الذي يعمل بالمحطة في توتر دائم.

لقد ذكر لي أعضاء الفريق التنفيذي عددًا من الدلائل التي تؤكد مدى التدهور الذي وصلت إليه العلاقة بين العمال والمديرين؛ حيث حدثت مفاوضات عديدة ومطولة بين المديرين وبين العمال بخصوص إجراء بعض التعديلات في بنود العقد التي لم تكن تحظى برضا العمال. هذا بالإضافة إلى أنه بعد انتهاء هذه المفاوضات تم تخريب سيارة رئيس القطاع المالي بالمحطة - والتي كانت موجودة بالجراج - كما قلت نسبة حضور العاملين للاجتماعات الشهرية التي يلتقي بها جميع العاملين بالمحطة. وأخيرًا، فقد وقعت حادثة حيث تم اكتشاف تشغيل أحد المولدات الضخمة لمدة طويلة إلى أن نفذ الوقود به. وتكمن خطورة هذا الوضع في احتمال وصول المولد لدرجات حرارة عالية جدًا، والتي من الممكن أن تتسبب في نشوب حريق هائل، خاصة وأن هذا المولد موجود بالمحطة القديمة المليئة بنفايات الفحم والعارضات الخشبية التي تساعد في الاشتعال. وقد أثارت هذه الحادثة ذعر المديرين إلى أقصى حد.

كان أعضاء الفريق التنفيذي في منتهى الضيق بسبب عدم الإخلاص للعمل الذي ظهر من قبل العمال، ففضلوا الانعزال عن مواجعتهم. وظن المديرين أن العمال قد تسروا على مرتكب حادثة المولد؛ ولهذا قرروا إلغاء

التجمعات التي كان يلتقي فيها جميع العاملين بالمحطة احتفالاً بالأحداث الاجتماعية المختلفة. وقد جاء هذا القرار انتقاماً من العمال في المحطة.

عند قيامي بعقد اجتماعات سرية مع عدد من العمال - كل على حدة - اتضح لي الدافع الخفي الذي أدى إلى حدوث الصراعات بين العمال والمديرين. فقد أقر لي العمال بأنهم شعروا بالاستياء بسبب بعض بنود العقد؛ ولكنهم - على عكس الافتراضات التي افترضها المديرون - قد ارتضوا بالنتائج الأخيرة التي وصلت إليها المفاوضات بينهم وبين هؤلاء المديرين. عبر لي العمال أيضاً عن شعورهم بالإهانة الشديدة عندما علموا بشكوك المديرين بأن أحد العمال قد قام بتخريب سيارة رئيس القطاع المالي على سبيل الانتقام؛ حيث كانت السيارة موجودة في جراج عام. لقد اتضح لي من كلام العمال أن أكثر الافتراضات الخاطئة التي افترضها المديرون هي افتراضاتهم بخصوص حادثة المولد. وقد أوضح لي هؤلاء العمال في اجتماعاتي السرية بهم - أنهم لم يتستروا على الفاعل؛ ولكنهم خائفون من أن يؤذيمهم؛ فعلى الرغم من شكوك عدد كبير منهم تجاه أحد الأشخاص بأنه المسؤول عن حادثة المولد؛ فإنهم لا يملكون أي دليل قاطع يثبتون به إدانة هذا الشخص. ولقد عبروا عن خيبة الأمل التي شعروا بها بسبب عدم بذل الإدارة مجهودات أكبر لكي تعرف هوية مرتكب هذا الحادث.

وقد أشاروا إلى وجود تضارب وتناقض فاضح في افتراضات أعضاء الإدارة. حيث افترض الأعضاء أن مرتكب حادثة المولد هو أحد العمال؛ على الرغم من أن العمال هم أكثر الأشخاص الذين سيتعرضون للخطر إذا ما اشتعل المولد؛ وليس الأعضاء العاملين داخل المكاتب.

عندما التقيت مرة أخرى بالرئيس التنفيذي للمحطة وبرئيس القطاع المالي بالمحطة وأخبرتتهما بالنتائج التي توصلت إليها بعد اجتماعاتي بالعمال، لاحظت عليهما الشعور بالخجل والريبة بعدما علما خطأ جميع افتراضاتهما تجاه العمال. كما لاحظت عليهما الشعور بالراحة، كما حدث لـ "ديفيد" و"إدي" في المثال السابق.

لقد قمت بعقد عدة اجتماعات بين أعضاء الفريق التنفيذي والمشرفين على العمال، تبادلوا خلالها المناقشات الصريحة والمروعة في أغلب الأحيان. وقد قاموا في عدد من الاجتماعات المتتالية بإنهاء عدد من الموضوعات التي بقيت معلقة كثيرًا بين أعضاء المجموعتين، وكانت السبب في حدوث كثير من المشكلات بينهم. أكد الرئيس التنفيذي للعمال - خلال هذه الاجتماعات - أن سلامتهم وأمنهم يعدان من أهم الأشياء بالنسبة للمحطة، كما اعتذر لهم عن التقصير في التحقيقات التي تمت لمعرفة مرتكب حادثة المولد. وبدأ فعلاً بإعادة التحقيق في هذه الحادثة، كما بدأ في أخذ عدد من الخطوات الجادة لتأمين سلامة العمال.

لقد أدركت عند إنهاء عملي بهذه المحطة أن الطاقة السلبية التي نتجت عن تبادل السخط بين المديرين والعمال هي التي منعت كلاً من المجموعتين من تقصي الأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوب الصراع بينهما، وإلى افتراض بعض الافتراضات التي ليس لها أي أساس من الصحة؛ بل وتصديقها كحقيقة مسلم بها. كما أدت هذه الطاقة السلبية إلى كبت الرغبة الطبيعية الموجودة داخل كل إنسان في محاولة الربط بين الأحداث وفهمها فهماً صحيحاً.

تحدث مثل هذه المواقف السابقة بكثرة في حياتنا اليومية؛ ولذلك، سوف تتعرف - عزيزي القارئ - في الفصل التاسع على عدد من المهارات البسيطة القليلة التي ستتيح لك التعرف على نتائج اللجوء إلى الانعزال والغضب والعداء. حيث تستطيع بقليل من الاحترام والإنسانية أن تكتسب القدرة على اكتشاف الدوافع الحقيقية لدى الطرف الآخر من الصراع.

### قصة والد العروس العابس

لقد أرسل لي أحد العملاء هذه القصة عن طريق البريد الإلكتروني، بعد أن حضر أحد مؤتمراتي، قائلاً في رسالته:

"إنني أحترف التصوير الفوتوغرافي وأعمل به، وأقوم بتصوير حفلات الزفاف على مضض؛ لأن تصوير هذه الحفلات يعتبر من أصعب وأعقد المهام بالنسبة لي. في يوم ما كنت أقوم بتصوير حفل زفاف؛ ولكنني لم أستطع التقاط مشاهد جميلة من هذا الحفل؛ على الرغم من الجهد الضخم الذي بذلته به وتخطيطي الجيد له. لم أستطع القيام بمهمتي على أكمل وجه بسبب عبوس وجه والد العروس الواضح في جميع الصور. حيث بدأت أشعر بالضيق عند التقاط أي مشهد، وبدأت أكره استياء والد العروس الواضح في كل لقطة. ثم بدأت أفكر: "ما مشكلة هذا الرجل؟ ربما لا يجب الجو الصاخب لحفلات الزفاف، أو ربما لا يجب زوج ابنته؛ ولكن ألا يستطيع أن يظهر بوجه مبتسم وسعيد في حفل زفاف ابنته؟ ألا يستطيع أن يخفي استيائه من اختيار ابنته لهذا الرجل إلى أن ينتهي حفل الزفاف؟".



لقد كنت على وشك أن ألفت نظر والد العروس لهذا الأمر؛ ولكن لحسن الحظ تراجععت عن هذا التفكير. وقد علمت بعد انتهاء حفل الزفاف بأسابيع قليلة أن والد العروس قد توفي بعد صراعه مع مرض السرطان. أدركت حينئذ أن عبوس وجه الرجل في حفل الزفاف كان بسبب ما يعانيه من آلام هذا المرض اللعين. ولقد علمت أن والد العروس طلب من الطبيب أن يعطيه إذنًا بالخروج من المستشفى في هذا اليوم فقط؛ حتى يكون بجانب ابنته في يوم زفافها. ولكن من الواضح أنه لم يستطع إخفاء ما يشعر به من آلام شديدة، وبالتالي كان وجهه دائم العبوس. عندما علمت هذه الحقيقة، تأثرت جدًا بمدى إخلاص وحب أفراد هذه العائلة لبعضهم البعض، كما تعلمت درسًا مهمًا جدًا، وهو عدم التسرع في الحكم على الناس.

على الرغم من وجود عدة قصص أخرى قد رأيتها بنفسني في أثناء عملي؛ فسأختم بقصة أخرى من قصص الإخلاص الذي أسىء فهمه بسبب عدم إدراك الدوافع التي أدت إلى حدوث المشكلة.

### قصة "بوتش" والقرارات الغريبة

لقد لاحظت في أثناء إلقائي إحدى ندواتي وصول رجل متأخرًا للندوة - ويدعى "بوتش". وقد ظل "بوتش" طوال الساعة ونصف الأولى من الندوة غير منتبه إطلاقًا لما يقال؛ فبدلاً من أن ينتبه قليلاً ظل ينظم عددًا من الملاحظات المدونة داخل مفكرته. وفي النهاية - عندما انتهى من تنظيم هذه الملاحظات - بدأ يشارك في الندوة، وظل منتبهًا بقيتها. لقد تحدثت معه قليلاً في أثناء فترة الاستراحة، وعلمت أنه الرئيس التنفيذي لأحد المصانع - والذي

كان يدار قبل ذلك عن طريق والده. قال لي "بوتش" أنه قد جاء ليتعرف على بعض الأساليب التي يستطيع بها حل الصراعات؛ ولكنه لم يقل شيئاً أكثر من ذلك، ولقد علمت بعد ذلك أنه رجل لا يتكلم كثيراً.

ولقد اتصل بي هاتفياً بعد الندوة بأسبوعين، وطلب مني الإدلاء برأيي في بنود مذكرة رسمية سيقوم بتوزيعها على العمال لديه في المصنع. لقد ساورني الشك في أن هذه المذكرة تمثل قمة صراع محتدم بين "بوتش" وبين عمال المصنع؛ فوافقت على الإدلاء برأيي فيها. وكما توقعت فقد كانت بنود المذكرة مختصرة وذات أسلوب جاف وفظ. لقد أوضح "بوتش" في هذه المذكرة أن قيام العمال بغسل أيديهم من آثار العمل - استعداداً لقضاء فترة الاستراحة التي تبلغ خمس عشرة دقيقة - قبل أن ينتهي العمل يعتبر تصرفاً غير مقبول، ويجب على العمال التوقف عن فعله فوراً.

عندما انتهى "بوتش" من قراءة المذكرة، قام بسؤالني عن رأيي، وللحظات معدودة كنت سأتسرع في الحكم عليه بالحماسة؛ ولكنني تراجعته عن هذا التفكير، وفكرت في ضرورة وجود سبب مقنع لإصداره مثل هذه القرارات الغريبة وغير المنطقية. لذا، لم أدل له برأيي إلا بعد أن قمت بسؤاله بعض الأسئلة. لقد علمت من خلال إجابات "بوتش" أنه يشغل منصب الرئيس التنفيذي للمصنع منذ ست سنوات، وعلمت أيضاً أنه شغل هذا المنصب على مضض منه؛ حيث اضطر إلى أن يحل محل والده في المصنع، بعد أن قام والده بترك هذا المنصب والبقاء في البيت نتيجة لإصابته بمرض مزمن. ومما زاد

استياءه أنه بتوليه هذا المنصب قد اضطر إلى ترك عمله المربح كرئيس للقطاع المالي بمؤسسة أخرى. ولقد استطاع - في بداية توليه لمنصبه - أن يجري العديد من التحسينات على المصنع وأن يقيم علاقات طيبة مع جميع العاملين به. وكانت الأمور تسير على ما يرام؛ ولكن قام عمال المصنع - البالغ عددهم ثلاثة وأربعين عاملاً - بإضراب جماعي غير متوقع في أثناء المفاوضات الأخيرة التي حدثت بخصوص بنود العقد.

بعد ثلاثة أسابيع من الإضراب، قام العمال بالعودة إلى أعمالهم؛ ولكن "بوتش" كان في شدة الغضب من تصرفهم؛ ولذلك قرر إلغاء الأنشطة الترفيهية القليلة التي اعتادوا على الاستمتاع بها منذ سنوات عديدة وقام "بوتش" بإلغاء التقليد المتبع في الشركة بشراء بعض الكعك المحلى للعمال عند الاحتفال بذكرى ميلاد أحد منهم، وكما قام أيضًا بإلغاء الزهات التي كان يقوم بها عمال المصنع - وكان هذا القرار بمثابة الكارثة بالنسبة للعمال - كما كانت بنود المذكرة التي طلب رأبي بها هي الإجراء الثالث الذي يتخذه ضد العمال.

ومما زاد من غضب "بوتش" أن العمال كانوا يواجهون كل إجراء من الإجراءات التي يتخذها بمزيد من التصرفات التي تنم عن العند. حيث قاموا بمحاولة تضييع وقت العمل؛ عن طريق زيادة المدة التي يقومون فيها بالتدخين، أو التي يقضونها داخل دورات المياه، بالإضافة إلى أنهم أهملوا الاهتمام بصيانة الآلات وتعمدوا تنفيذ طلبيات إنتاج خاطئة. لقد دخل

"بوتش" - دون أن يدرك - في صراع عمل يكون فيه كل طرف من أطراف هذا الصراع على أتم الاستعداد للدخول في المشاحنات والقيام برد فعل مماثل لكل تصرف يقوم به الطرف الآخر؛ بل والقيام برد فعل يفوق التصرف الذي قام به الطرف الآخر في بعض الأحيان. وتسوء تصرفات كل طرف من الأطراف المتنازعة في هذه الحالات بصورة كبيرة. حيث يلجأ معظم الناس إلى مبدأ التبادلية (رد الإساءة والإحسان بمثلها).

في نهاية حديثي مع "بوتش" قلت له أن بنود هذه المذكرة لن تساهم في حل الصراع القائم بينه وبين العمال، وقد اقترحت عليه أن نعمل معاً حتى نستطيع إيجاد السبب الرئيسي للإضراب. بعد عدة أيام، ذهبت إلى مقر المصنع - والذي كان عبارة عن مبنى في حالة مزرية؛ حيث كان مليئاً بالركام؛ وذلك بسبب الإهمال الشديد. لقد اعتقدت في بادئ الأمر أنه من الواضح أن لا أحد في هذا المصنع يعير أي اهتمام لضرورة ملاءمة ظروف العمل للعاملين؛ ولكنني اكتشفت خطأ اعتقادي فيما بعد.

لقد أخذني "بوتش" في جولة داخل مصنعه وقد اكتشفت أنه كلما توغلت في المصنع، لاحظت أن المصنع أصبح أكثر تهدماً. وعلى الرغم من اعتقاد "بوتش" عدم ولاء وإخلاص العمال؛ فقد أيقنت أن عمال المصنع الذين استطاعوا أن يعملوا في هذه الظروف المزرية لا بد أن يكونوا في منتهى الإخلاص والتماسك. ولقد سمح لي "بوتش" بإجراء اجتماعات خاصة مع ستة أو سبعة عمال - كل فرد على حدة - لسماع وجهة نظر كل منهم عن

الصراع القائم بينهم وبين "بوتش". وبالفعل، دخل كل عامل على حدة لإجراء الاجتماع في مكتب فارغ إلا من بعض الكراسي التي لا ظهر لها أو ذراعين والتي تترنح باستمرار. وقال لي العمال السبب في كونهم غير سعداء إطلاقاً بعملهم في هذا المصنع.

لقد قالوا لي إنهم اعتادوا على العمل في جو من الألفة والمودة عندما كان والد "بوتش" رئيس مجلس إدارة هذا المصنع، كما كانوا يشعرون أن هذا المصنع هو بيتهم الثاني. وقد استطاعوا للعديد من السنوات أن يتغلبوا على الملل والرتابة في أثناء يوم العمل بطرق بسيطة. فقد كانت بينهم روابط أخوة وطيبة. وعندما قام والد "بوتش" بترك العمل وتولى "بوتش" منصب الرئيس التنفيذي للمصنع، استعاد العمال ذكريات الفترة الجميلة التي عمل فيها "بوتش" معهم في أثناء دراسته الجامعية حتى يساهم في دفع رسوم الجامعة.

واصل العمال كلامهم قائلين إنه منذ أن تولى "بوتش" رئاسة المصنع، ساءت الظروف الاقتصادية لهم. حيث تجمدت مرتباتهم، وقلت الإعانات. ولهذا فبعد خمس سنوات من هذا الركود الاقتصادي قام العمال بإعلان إضرابهم. وعندما تمت تسوية بنود العقود وعاد العمال إلى العمل مرة أخرى، توقعوا أن يقوم "بوتش" باستقبالهم عند الباب الرئيسي للمصنع، وأن يرحب بهم مرة أخرى في مصنعهم، وأن يتغلب على مشاعر العداة نحوهم - كما فعل والده من قبل - ولكنهم وجدوا أنه قد صار مقتضب الجبين ومنغزلاً وقاسياً، حتى إنه أصبح يثير مشاعر الخوف والقلق في نفوسهم بمجرد مروره بموقع عملهم.

لم يستطع العمال تفسير موقف "بوتش"، وقد استاءوا جدًا من تصرفاته؛ حيث لم يتوقعوا منه رد الفعل هذا. فعندما قام العمال بإعلان إضرابهم الأول منذ خمسة عشر عامًا، كان والد "بوتش" سعيدًا جدًا بعودتهم مرة أخرى لمباشرة أعمالهم، فشعروا بأنهم استخدموا حقهم المشروع لاستعادة حقوقهم، وعادوا إلى العمل بمنتهى الحيوية والنشاط؛ ولذلك فقد بدت لهم تصرفات "بوتش" غريبة وغير منطقية.

عندما قدمت لـ "بوتش" ملخصًا بأهم ما توصلت إليه مع العمال، قام باستكمال تفسير تصرفاته الغامضة. وقد بدت تصرفاته منطقية لأول مرة بعد معرفة الحقيقة بأكملها، وشعرت بالتعاطف معه بعد أن تعرفت على الأسباب الحقيقية التي دفعت به لمثل هذه التصرفات غير المنطقية؛ فقد عرفت أخيرًا الدافع الخفي وراء تصرفاته. وكان يجب أن أطلع العمال على تلك الأسباب، كي أستطيع إعادة بناء الثقة وإقامة الروابط بين "بوتش" وبين العمال مرة أخرى. وعندما أخبرت "بوتش" بذلك وافق فورًا، وقمنا معًا بوضع خطة.

لقد قام "بوتش" في أحد أيام الأسبوع التالي بإغلاق المصنع مبكرًا، وأصر على تقابل جميع العاملين بالمصنع في قاعة للطعام بأحد المطاعم المشهورة المجاورة للمصنع، والتي اعتاد العاملون على إقامة الاحتفالات بها في الأيام الخوالي. وقد تناولنا جميعًا وجبة جيدة، وعندما انتهينا من تناول الطعام، طلبت من الموجودين إعادة ترتيب وضع المنضدة والكراسي. لقد وضعنا المنضدة في وسط قاعة الطعام ووضعنا الكراسي حولها بطريقة دائرية. وقد جلس "بوتش" ومحاسب المصنع عند أحد أطراف المنضدة، ثم جلس "ستيف" -

مثل الاتحاد- و"لو" - أحد العمال - عند الطرف الآخر من المنضدة، بعد إرساء بعض القواعد الأساسية، طلبت من "ستيف" و"لو" أن يبدأ الكلام، وأن يجبرا "بوتش" بما أخبراني به من استيائها من تصرفاته غير المنطقية في الفترة الأخيرة.

طلبت - بعد ذلك - من "بوتش" أن يتكلم، وكانت هذه هي المرة الأولى التي يستمع فيها الثلاثة والأربعون عاملاً إلى الأسباب الخفية التي دفعت "بوتش" للقيام بمثل هذه التصرفات. تكلم "بوتش" عن ذكرياته عندما كان يعمل بهذا المصنع وهو أصغر سنًا، وكيف أنه استمتع كثيرًا بمشاعر الصداقة وبالعلاقات الطيبة التي أنشأها مع العمال، وكيف أن هذه التجربة قد ساهمت كثيرًا في تكوين شخصيته واهتماماته بعد ذلك. كما أنه أوضح أنه لم يكن سعيدًا بعودته للمصنع مرة أخرى كرئيس تنفيذي له، وأنه اضطر إلى فعل ذلك بدافع الولاء والإخلاص لوالده الذي لن يتبقى له أي مصدر دخل إذا توقف هذا المصنع عن العمل. كانت هذه هي المرة الأولى التي يعبر فيها "بوتش" للعمال عن موقفه تجاه توليه منصب الرئيس التنفيذي للمصنع. وقد أوضح أن أول شيء أدركه من خلال عمله كرئيس تنفيذي للمصنع هو أن والده لم يستطع أن يقوم بأي تحسينات أو تجديدات في مبنى المصنع بسبب الأزمة الاقتصادية التي تعرض لها المصنع؛ نتيجة للإضراب الأول الذي قام به العمال. واستكمل حديثه قائلاً إن والده كان يملك قطعة أرض، وكان يريد إعادة بنائها واستغلالها؛ ولكن بعد الإضراب الأول لم يستطع تسديد ديونه؛ ولذلك قرر أن يقوم ببيع قطعة الأرض تلك لكي يتمكن من تسديد الديون.

كان الهدف الرئيسي لـ "بوتش" عندما تولى منصب الرئيس التنفيذي للمصنع أن يقوم بشراء بعض الأسهم؛ حتى يعيد بناء هذا المصنع المهتم، وعلم أيضًا - عند بداية توليه لمنصبه - أن المصنع مهدد بالإفلاس. ولذلك حاول على مدار ست سنوات أن يستغل كل معلومة اكتسبها من خلال عمله السابق - كرئيس للقطاع المالي بإحدى الشركات - لكي يحاول إنقاذ المصنع من الإفلاس. وقد نجح فعلاً في مهمته، وكان على وشك تحضير استمارة لرهن مبنى المصنع وأخذ قرض بضمانه يقوم باستغلاله في إصلاح المصنع؛ ولكن - في الوقت نفسه - أخبره رئيس اتحاد العمال بأن العمال قد قاموا بإضراب جماعي. وهكذا، فقد دمر هذا الحدث حلم "بوتش" وأطاح بجهد ست سنوات من العمل المضني.

لقد كان "بوتش" يعلم جيداً أن مندوب البنك الذي سيقوم بإعطائه التصريح لأخذ القرض سوف يطرح عليه سؤالين: الأول - "هل لديك اتحاد للعمال؟"، والثاني - "هل قاموا بأي إضراب قبل ذلك؟". وبالتالي، فقد أدرك أن أحلامه بالحصول على القرض سوف تتبخر في الهواء بمجرد أن يجيب عن السؤال الثاني. ولقد كان يدرك أيضًا أنه إن لم يتم بتجديد مبنى المصنع، سيستمر المصنع في المعاناة من الأزمات المالية المتكررة. وعندما تلقى الاتصال الهاتفي من رئيس اتحاد العمال وعلم بأمر الإضراب شعر بأن العمال قد خانوه، واستشاط غضباً لأن العمال لم يتصرفوا كسابق عهدهم في السنوات السابقة؛ حيث رفضوا توقيع العقد ولكنهم استمروا في العمل.



في أثناء توضيح "بوتش" الأسباب التي أدت إلى شعوره بالإحباط والاكئاب، كان العمال يستمعون إليه في صمت تام، وقد تبدد شعورهم بالغضب والحنق تدريجيًا - تجاهه. وما قد بدا في أول الأمر على أنه أنانية من "بوتش" وقسوة - اتضح الآن أنه منتهى الإخلاص.

لقد شرع "ستيف" - ممثل اتحاد العمال - في توضيح الأسباب التي دفعت العمال إلى اتخاذ قرارهم بالإضراب، وقال إن العمال قد اجتمعوا في أحد الأيام لكي يناقشوا ما الذي يجب فعله تجاه بنود العقد التي يرفضونها، وقد اقترح عليهم رئيس اتحاد العمال أن يتفقوا على تنفيذ أحد الخيارين: إما أن يقبلوا بنود العقد كما هي، وإما أن يقوموا بإضراب. كانت هذه السنة الأولى لـ "ستيف" كممثل لاتحاد العمال؛ ولذلك، لم تكن لديه الخبرة الكافية ليدرك أن لديهم خيارًا ثالثًا، وهو أن يستمروا في العمل دون أن يوقعوا العقد، وأن يستمروا في إجراء المفاوضات بينهم وبين المسؤولين عن المصنع إلى أن يستجيبوا لطلباتهم. لذلك، وافق "ستيف" على اقتراح رئيس اتحاد العمال، وشجع العمال على القيام بالإضراب. ولم يكن لدى العمال أدنى فكرة عن مدى خطورة وتأثير قيامهم بهذا الإضراب على تعطيل الخطة التي وضعها "بوتش" لتطوير المصنع. يعد الاجتماع الذي تم بين "بوتش" وعمال المصنع هو أول اجتماع يقوم فيه كل طرف من أطراف الصراع بسماع وجهة نظر الطرف الآخر والأسباب التي دفعته للقيام بتصرفات غير منطقية. ونتج عن ذلك اختفاء الفكرة المسيطرة على كل طرف، والتي تقر بأن الطرف الآخر هو عدوه اللدود، كما فهم أطراف النزاع أن سبب المشكلة قد يكون سوء تفسير تصرف ما، كسوء تفسير

الإخلاص للعمل على أنه أنانية. بالتالي، شعر كل أطراف النزاع بالخسارة الفادحة عندما أدرك كل طرف أن شعوره الدائم بأنه على صواب ليس له أي أساس من الصحة وتسبب في تدمير العلاقات بينهم.

وفي أثناء الاستراحة استعاد كل شخص توازنه العقلي والعاطفي، وعندما واصلنا الاجتماع قضينا ساعتين في محاولة إيجاد وسائل يستطيع بها كل من "بوتش" والعمال مواجهة مشكلات المصنع المتكررة، حتى يستطيعوا أن يعزوا فرص نجاحهم. وكانت هذه المناقشات هي المرة الأولى منذ عدة شهور التي يعمل بها جميع العاملين بالمصنع كفريق واحد.

لقد تابعت تطورات الموقف مع "بوتش" خلال عدة شهور تالية، ثم أصبحت أطمئن على أحوال المصنع كل سنة تقريباً. لقد تمكن "بوتش" بالتعاون مع العمال من إجراء تحسينات بالمصنع، كما توطدت العلاقات بين الإدارة والعمال ووصلت إلى أفضل مستوى لها منذ عدة سنوات. وقد عكس صوت "بوتش" مدى السعادة التي يشعر بها جميع العاملين بالمصنع؛ حيث يعملون في مجموعات يسودها التعاون على الرغم من مواجهتهم لتحديات ضخمة. لقد بعث لي "بوتش" مؤخراً رسالة مكتوباً بها: "أشكرك شكراً جزيلاً؛ فلقد أنقذت العلاقات الإنسانية بيننا من الدمار، كما أنقذت المصنع من الإفلاس".

### الافتراضات الثلاثة عند مواجهة المشكلات

اتضح من القصص السابقة أن الأسباب الخفية التي يمكن أن تدفع الشخص للقيام بتصرفات معينة قد تبدو غريبة لبعض الأشخاص، كما يمكن

أن تكون أسبابًا بسيطة. ويمكنك أن تقوم بافتراض أي من الافتراضات الثلاثة التالية عندما تواجه أي مشكلة من السبعمئة وخمسين ألف مشكلة - التي من المحتمل أن تتعرض لها على مدار حياتك. أولاً - يمكنك أن تفترض أن السبب الأول والرئيسي للمشكلات التي تعاني منها هو التصرف الأحمق لشخص آخر. وغالبًا ما سيجعلك هذا الافتراض غاضبًا جدًا وسيجعلك تتصرف تصرفات غير منطقية؛ حيث ستقوم طوال الوقت بالبحث عن الشخص المتسبب في مشكلتك، ثم ستحاول الانتقام منه عن طريق تشويه سمعته المهنية ومحاولة التقليل من منزلته.

ثانيًا - يمكنك أن تفترض أنك المتسبب الرئيسي للمشكلة التي تعاني منها. وبالتالي، ستقوم بتوبيخ نفسك وإلقاء اللوم عليها، وهذا سيجعلك تشعر بالاكئاب واللامبالاة. ثالثًا - يمكنك أن تفترض أن هناك أسبابًا خفية هي التي دفعت بالطرف الآخر من الصراع إلى القيام بعدة تصرفات غير منطقية وغير مبررة، وأنت إذا أدركت هذه الأسباب ستبدو تصرفات الطرف الآخر منطقية ومبررة. وسيجعلك هذا الافتراض لا تتسرع في الحكم على تصرفات الآخرين قبل أن تهتم وتبذل قصارى جهدك لمحاولة معرفة الأسباب الحقيقية ورائها. ستفكر حينئذ فقط في محاولة التحدث مع الطرف الآخر من الصراع، وقد يكون هذا الحوار هو الخطوة الأولى لإنقاذ شركتك من الإفلاس أو إنقاذ مجموعة العمل التي تنتمي إليها من التفكك.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل الخامس

### العواقب الوخيمة لإلقاء اللوم على الآخرين

" إذا لم أعتبر نفسي جزءاً من المشكلة، فلن أستطيع إيجاد حل لها".  
" باثروم جرافيتي"

إذا كان إلقاء اللوم على الآخرين من التصرفات المدمرة كما ذكرنا من قبل، فلماذا تسود مثل هذه التصرفات في مجتمعاتنا؟ يعتقد الكثير من الناس - اعتقاداً خاطئاً - أن إلقاء اللوم على الآخرين والميل إلى الاعتقاد الدائم بصحة رأيهم سيدنيهم من أهدافهم. وتتضمن هذه الأهداف عدة أشياء، من ضمنها: إحراز مكانة رفيعة أو كسب ربح أو الحصول على احترام الناس أو الحصول على الترقيات أو تحقيق الإنجازات أو الشعور بالنجاح. ويعد إلقاء اللوم على الآخرين من أهم المشكلات المنتشرة في مجتمعاتنا؛ وذلك لأن ثمار هذا التصرف تكون فورية، أما عواقبه الوخيمة فتكون خفية ولا تظهر إلا متأخراً.

على الرغم من أن طبيعة عملي تحتم علي الانغماس في العوالم المليئة برودود الأفعال القائمة على إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم، وما يترتب على ذلك من خسائر خفية؛ فقد استغرقت العديد من السنوات حتى أرى نتائج إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم والتقليل من شأنهم. إذا ما أدركت - عزيزي القارئ - العواقب الوخيمة الخفية الناتجة عن إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم، فلن تلجأ أبداً إلى استخدام هذا الأسلوب.

إن من أكثر اللحظات التي أستمتع بها أثناء قيامي بعملية تلك اللحظات التي ينكشف فيها الستار عن المتسبب الرئيسي في المشكلة. حيث يتضح حينئذ أن أطراف النزاع قد قاموا بإهدار الكثير من الجهود المُنصية والوقت والموارد، كما فقدوا الشعور بالرضا والارتياح لفترة طويلة؛ في سبيل إثبات افتراضاتهم الخاطئة. بالإضافة إلى ذلك، فقد خاطروا بسمعتهم المهنية؛ من خلال محاولتهم الجادة تدمير أعدائهم. وبعد أن تنكشف براءة الشخص الذي تم إلقاء اللوم عليه دون أي ذنب، وبعد أن تتضح جميع جوانب المشكلة، يبدأ هؤلاء الأشخاص المتنازعون في رحلة مؤلمة ولكنها مبهجة في الوقت نفسه، يقومون خلالها باستعادة مصداقيتهم لدى زملائهم واستعادة علاقاتهم الطيبة

٣٣٠

يتمتع عملائي بالموهبة والخبرة اللتين يستطيعون بهما التغلب على المشكلات التي تواجههم دون تدخل؛ ولكن عندما يركز أطراف النزاع على سلوكيات الأفراد بدلاً من التركيز على طبيعة المشكلة نفسها، فإنهم لا يستطيعون إدراك المسببات الحقيقية للمشكلة؛ على الرغم من وضوحها التام. وسنتناول فيما يلي - تفصيلياً - العواقب الوخيمة التي تنتج عن القيام بإلقاء اللوم على الآخرين، والسخرية منهم وازدراؤهم.

### العاقبة الأولى: خسارة مبالغ ضخمة

تستفيد المؤسسات من التحسن الشامل الذي ينتج عن تسوية الخلافات والنزاعات بين المشرفين والمديرين ورؤساء الأقسام. حيث تحل السلوكيات الإيجابية، كالتعاون والإبداع والاشتراك في اتخاذ القرار - والتي تعتبر الأسباب

الرئيسية للترابط بين مجموعات العمل ونجاح المؤسسات - محل بعض السلوكيات السلبية، كالقيام بمهام غير مرتبطة بالعمل المطلوب تنفيذه والانتقام باستخدام بعض الأساليب الوضيعة وافترض الافتراضات الخاطئة ونشر القيل والقال والمحاولة المستمرة للتقليل من شأن الآخرين.

تتعاضم الخسائر التي تنتج عن إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم يوماً تلو الآخر. ويحاول الكثير من عملائي إخفاء شعورهم بالإحراج عندما ينجحون في إنهاء بعض الصراعات المحتمدة المتعلقة بالنظام - والتي استمرت في التفاقم لعدة شهور أو لعدة سنوات - بمنتهى السهولة، وذلك بعد أن أنصحهم بتوجيه تركيزهم على المشكلة؛ بدلاً من التركيز على انتقاد تصرفات الأشخاص المتسببين في حدوث المشكلة.

تستنزف المشكلات المحتمدة بين الموظفين - والتي تتعلق أغلبها بنظام العمل - الملايين من الدولارات التي تم كسبها بصعوبة، بينما يقوم المديرون والموظفون بتركيز كل انتباههم في كيفية ابتكار أساليب جديدة مدمرة للانتقام والازدراء لبعضهم البعض. عندما يتم التركيز على انتقاد تصرفات الأشخاص المتسببين في حدوث المشكلة وانتقاد طبيعة شخصياتهم، تنحجب الأسباب الرئيسية التي أدت إلى نشوب هذا الصراع ويصبح من الصعب التوصل إليها أو تبريرها؛ حيث تتم المبالغة في هذه الأسباب ويتم إظهارها بصورة مشوهة غير حقيقية. بالإضافة إلى ذلك، تختفي بعض السلوكيات الحسنة كمحاولة

البحث عن الحقيقة بحيادية تامة ومحاولة النظر إلى العواقب والتضحية من أجل الآخرين ومد يد العون والتعاون للتغلب على الأزمات.

من المستحيل أن يتم البحث عن الأسباب الحقيقية لصراع ما بينما ينشغل أطراف هذا الصراع بالدخول في نزاعات شخصية لإثبات سلطة كل طرف. وستتناول بالتفصيل في الفصل الثامن دراسة كيفية التقليل من الخسائر الناتجة عن لوم الآخرين، وذلك من خلال تناولنا لحالتين بالبحث الدقيق.

### العاقبة الثانية: فقدان المصداقية

يلجأ بعض الأشخاص إلى القيام بإلقاء اللوم على الآخرين كوسيلة يتجنبون بها توجيه النقد اللاذع لأنفسهم، أو كوسيلة يتجنبون بها الظهور بمظهر المسبب الرئيسي لمشكلة ما في العمل أمام المدير أو الزملاء. يعتقد مثل هؤلاء الأشخاص أنه بإلقاءهم مسؤولية حدوث مشكلة ما على شخص آخر فلن يهتم أحد بإمعان النظر في سلوكهم الشخصي الذي قد يكون السبب في حدوث هذه المشكلة.

إن اتباع سياسة إلقاء اللوم على الآخرين تؤذي سمعتك وحياتك المهنية أكثر مما تفيدهما. فلقد رأيت العديد من الأمثلة بنفسني التي توضح هذا الأمر؛ حيث يعتاد زملاؤك ورؤساؤك ومرءوسيك على عدم الثقة فيما تقول، ويصبحون دائمي الشك في كلامك. وسيشعر الآخرون أن كلامك دائماً ما ينقصه شيء، أو أنه غير حقيقي ومبالغ به.



سأتحيل موقفاً وهمياً حتى ندرك النتائج الخفية لإلقاء اللوم على الآخرين. سنتخيل أنك تحاول إقناع رئيسك في العمل - ويدعى "لاري" - بأن السبب الرئيسي لحدوث مشكلة ما محتمة في العمل هو سوء تصرف شخص آخر وأنت لست لك أية علاقة بهذه المشكلة، سيقوم "لاري" بجمع المعلومات الكافية عن المشكلة وسرعان ما سيكتشف أنك تحاول إخفاء دورك في حدوثها.

لن يخبرك "لاري" بأنه اكتشف أمرك؛ لأنه سيتوقع منك إنكار ما سيواجهك به، وبالتالي لن يقوم بإهدار وقته في النقاش معك. وهكذا، سيكتشف أن ظنه الحسن بك لم يكن في محله، بعد اكتشافه الحقيقة التي حاولت إخفاءها عنه. وبالتالي، سيفقد الثقة بكلامك نهائياً، وسيشعر بالغضب؛ لأنه سيضطر إلى اكتشاف الحقائق بنفسه بدلاً من الاعتماد عليك في معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة.

ومن المحتمل أن يقوم بمشاركة رؤسائه أو زملائه شعوره بصدمته في سلوكك؛ مما سيؤثر على سمعتك وحياتك المهنية دون وعي منك بهذا الأمر - لسوء الحظ. ستعتقد - من وجهة نظرك فقط - أنك قد نجحت في إخفاء مسئوليتك عن المشكلة؛ حيث لم يواجهك أحد باكتشافه عكس ذلك.

### العاقبة الثالثة: استياء الزملاء

إن القيام بإلقاء اللوم على شخص آخر وازدراءه يمنح من يقوم بهذا التصرف إحساساً بأنه أعظم شأنًا من الشخص الذي يزدريه؛ بغض النظر عن

عدم كفاءته هو شخصياً، أو عن سلوكه غير الأخلاقي. ومن المؤسف أن نجد أن هناك بعض الأشخاص لا يزالون يمارسون هذه الحيلة المكشوفة الواضحة للعيان. يعتقد الشخص الذي يقوم بإلقاء اللوم على الآخرين وازدراؤهم أن الناس لن يدركوا أنه يحاول تشويه سمعة شخص آخر لمصلحته الشخصية.

قد يظهر على وجوه زملائك ورئيسك ومرءوسيك أنهم يؤيدونك فيما تقول - عندما تقوم بإلقاء اللوم على الآخرين أمامهم؛ ولكن في الحقيقة هم يعلمون جيداً ما تحاول فعله، وبمرور الوقت ستفشل محاولتك المستميتة لتبدو بمظهر الشخص الأفضل عن طريق التقليل من قدر شخص آخر. إن موقف الشخص الذي يقوم بإلقاء اللوم على الآخرين وازدراؤهم يشبه موقف المريض النفسي الذي يحاول أن يقنع الآخرين بأنه لا يعاني من أية مشكلات مقارنةً بالمرضى الذين يعانون من مشكلات عقلية. فعلى الرغم من عدم مواجهة أحد لهذا المريض بالاعتراض على اعتقاده هذا والتظاهر بالموافقة على رأيه؛ فإنهم يقومون بانتقاد عدم رغبته في الاعتراف بحقيقة مرضه في عدم وجوده.

إن قيامك بإلقاء اللوم على الآخرين وانتقادهم في عدم وجودهم يعطي انطباعاً سيئاً للغاية عن شخصيتك لمن حولك. وبالتالي، لن يصدق الأشخاص الذين يقومون بالاستماع إليك عند قيامك بإلقاء اللوم على الآخرين أي شيء تقوله بعد ذلك؛ حيث إنهم قد تكشفت لهم طبيعة شخصيتك، كما أنهم يعلمون جيداً أن قيامك بإلقاء اللوم على الآخرين لن يسهم في حل المشكلة؛ وبهذا ستصبح مهمتهم في حل المشكلة أصعب وأصعب.

يشعر المرء وسون المباشرون وزملاء العمل بالاستياء الشديد عندما يقوم رئيسهم في العمل بمحاولة تشويه سمعة شخص آخر كوسيلة لاكتساب حلفاء ومؤيدين له؛ ولكنهم غالبًا ما يخفون هذا الشعور بداخلهم ولا يظهرونه لرئيس العمل. وما يدفع الموظفون إلى إخفاء شعورهم هو أنهم لا يريدون أن يكونوا الأهداف التالية التي يقوم رئيس العمل بإلقاء اللوم عليها. فغالبًا ما يتحمل زملاء العمل والمرء وسون المباشرون النتائج المترتبة على عدم رغبة رئيس العمل في الاعتراف بخطئه، وعدم كفاءته، ومسئوليته عن حدوث المشكلة.

لقد رأيت هذا يحدث في إحدى الشركات التي تعتمد على استخدام أساليب ذات تقنية عالية. كان مدير الإنتاج بالشركة - ويدعى "روب" - يقوم بالاستهزاء والسخرية دومًا من أحد أكفأ المهندسين بالشركة. وكان الموظفون يقومون بإخفاء شعورهم بالسخط؛ بل وترسم على وجوههم ابتسامة لامبالاة - في كل مرة يقوم فيها "روب" بانتقاد عدم كفاءة هذا المهندس أمامهم. ولكنهم قاموا بإبداء استيائهم من تصرفات "روب" في اجتماع خاص، وفي هذا الاجتماع قال العمال: "نتمنى أن يتوقف عما يفعل، فمن الواضح أنه مصرٌّ على أن يجعل هذا المهندس يشعر بالفشل مهما كانت النتائج، كما أنه السبب في تدمير العلاقات بين الأقسام المختلفة للشركة وجعلها أكثر توترًا". وهكذا، يتضح أنه عندما يقوم رئيس العمل أو موظف بإلقاء اللوم على شخص آخر وانتقاده، فإن قليلاً جدًا من الناس يملكون الشجاعة الكافية للتصرف بإيجابية في هذا الموقف. ستوضح القصة التالية أن الشعور بالاستياء نتيجة قيام أحد الأشخاص بإلقاء اللوم على شخص آخر يحدث خفية دون أن يلاحظه أحد.

## قصة الصراع داخل وحدة غسيل الكلى

لقد تم طلب استشارتي لإنهاء صراع محتدم بين المشرفين على وحدة غسيل الكلى بإحدى المستشفيات الشهيرة بواشنطن. التقيت بنائبة رئيس الوحدة - وتدعى "آليس" - وقالت لي: "لقد قمت بجميع المحاولات حتى أستطيع أن أنهي الصراع بين المشرفين الثلاثة؛ ولكن باءت جميع محاولاتى بالفشل. لذلك، طلبت مساعدتك؛ لأنك الأمل الأخير بالنسبة لي. وإذا لم تستطعي إنهاء الصراع بين رئيسة المرضات ومساعدة رئيسة المرضات والمشرف الفني للوحدة، سأضطر إلى إغلاق هذه الوحدة، وسأطلب من الأطباء نقل مرضاهم إلى مكان آخر؛ فعلى الرغم من أن إغلاق هذه الوحدة سيتسبب في خسارة المستشفى لملايين الدولارات من قيمة الدخل الإجمالي لها؛ فإني لا أستطيع أن أسمح لهذه الوحدة أن تستمر في العمل بهذا الوضع. حيث إن طاقم عمل المستشفى - بأكمله - أصبح مشغولاً بتفاصيل هذا الصراع؛ مما يشكل خطورة على سلامة المرضى".

لقد أكدت لـ "آليس" أني سأبذل قصارى جهدي لحل هذه المشكلة. وبعد قيامي بجمع البيانات اللازمة، قمت بعقد اجتماع مغلق مع كل مشرف على وحدة؛ لكي أعلم وجهة نظر كل منهم بملتهى الوضوح. قال لي كل من المشرفين الثلاثة في أثناء اجتماعاتي بهم: "إن معظم أفراد طاقم عمل المستشفى يؤيدونني". وعندما سألتهم عن سبب تأكدهم من اعتقاداتهم تلك، قال لي كل منهم: "لقد أخبروني بأنهم يفضلون العمل معي عن العمل مع المشرفين الآخرين". لقد أدركت أن كلاً من الرؤساء الثلاثة مخدوع في اعتقاده هذا. لهذا

فكرت في أن أول شيء يجب أن أقوم به هو أن أنهي الاعتقاد الوهمي لكل منهم بأنه مؤيد من معظم أفراد طاقم العمل بالمستشفى.

لذا، استأذنتهم بعمل استطلاع سري للرأي بين الخمسة وستين مرءوسًا مباشرًا لهم. وقد كانت نتائج الاستطلاع مذهلة؛ حيث أوضحت مدى استياء وغضب أفراد طاقم العمل تجاه تصرفات المشرفين الثلاثة. وبعد أن تأكد أفراد طاقم العمل بالمستشفى من الحفاظ على السرية التامة لبياناتهم، عبروا جميعهم عن استيائهم البالغ من قيام كل من المشرفين الثلاثة بتحريضهم ضد المشرفين الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم عبروا أيضًا عن استيائهم بسبب عدم تحمل أي من المشرفين الثلاثة أي نوع من المسؤولية، وعدم النضوج الواضح في تصرفاتهم. وإن أكثر ما أثار غضب واستياء أفراد طاقم العمل أن المشرفين الثلاثة يخاطرون بصحة المرضى؛ بل ويستغلونها كوسيلة للانتقام من بعضهم البعض. لقد قمت بطباعة الاستطلاع - بعد إزالة أية بيانات يمكن منها الاستدلال على هوية المشتركين به - ونسخت عدة نسخ، وطلبت من المشرفين الثلاثة عقد اجتماع يجمع بينهم جميعًا. وبعد إرساء جميع القواعد اللازمة لعقد الاجتماع، قمت بتسليم نسخة من نتائج الاستطلاع لكل من المشرفين الثلاثة. بمجرد أن اطلع المشرفون على نتائج هذا الاستطلاع، تبخرت جميع اعتقاداتهم السابقة، كما اختفى لديهم الشعور الوهمي بالاعتداد بالنفس.

في هذه اللحظة، قمت بإعلان وجهة نظري ورؤيتي للموضوع، وأوضحت لهم مدى الخطأ الذي وقع فيه كل منهم عندما سمح لنفسه بالدخول في صراع مرير من أجل الحفاظ على حياته المهنية على حساب زملائه.

في الحقيقة، حتى وإن استطاع أي من المشرفين الثلاثة أن يتسبب في فصل المشرفين الآخرين، فلن يستطيع إنقاذ سمعته التي ستكون قد دُمرت بالفعل. هذا بالإضافة إلى أن الطرف المهزوم لن يتقهقر بسهولة؛ حيث سيبقى على اتصال بالأشخاص المؤيدين له داخل العمل، وسيستمر في الدفاع عن سمعته على الرغم من وجوده بمنأى عن مكان العمل، كما سيقوم مؤيدوه بالاستمرار في محاولة تشويه سمعة المشرف المنتصر. بالتالي، سيحدث تمرد يصعب التغلب عليه داخل العمل، وستتفاقم الموقف ويصبح من المستحيل معالجته.

لقد أوضحت للمشرفين الثلاثة اعتقادي أن الحل الوحيد الذي يستطيع به كل منهم إنقاذ سمعته من الانهيار هو توحيد جهوداتهم، واستغلال مواهبهم ومهاراتهم؛ لمحاولة استعادة الكفاءة الإنتاجية والمعنويات المرتفعة بين أفراد القسم. أكدت لهم أنه يجب عليهم جميعاً أن يتخلوا عن مشاعر الحقد والعداء، وأن يحاولوا استعادة روح التعاون بينهم - إذا ما أرادوا استعادة احترام "آليس" ومرءوسيه المباشرين وزملائهم في العمل.

لقد كان هذا الاجتماع - والذي استمر لمدة ساعتين - نقطة التحول الرئيسية لكل منهم، حيث بدا على كل منهم استيعاب ما أريد قوله، والاقتران بوجهة نظري والرغبة في التغيير. لقد بدا هذا التغيير واضحاً في صباح اليوم التالي؛ حيث ظهرت حماسة زائدة للعمل وتحسن واضح بالحالة المزاجية العامة للمشرفين الثلاثة، كما تحول إحساسهم بالاعتداد والغرور إلى إحساس بالندم على كل ما سبق. لقد بدأنا بتحديد بعض النقاط والأحداث التي تسببت في نشوب الصراع بينهم، وقمنا بتحديد مهام واختصاصات كل منهم في العمل؛

حتى نتجنب اختلاط الأدوار الذي قد يؤدي إلى نشوب الصراعات مرة أخرى، كما قمنا بوضع خطة عمل نستطيع عن طريقها محاولة إزالة الآثار السلبية التي أصابت مرءوسيه المباشرين نتيجة ازدرائهم بعضهم البعض أمامهم.

### العاقبة الرابعة: تحول حلفائك إلى أعداء حقيقيين لك

يعتقد الأشخاص الذين يعتمدون على أسلوب إلقاء اللوم على الآخرين كوسيلة للتغلب على المشكلات أنهم باتباعهم هذا الأسلوب سيتجنبون قيام زملائهم بإدعان النظر في تصرفاتهم. إنه من الحمق أن تعتقد أن قيامك بازدراء الآخرين وإلقاء اللوم عليهم لن يؤثر عليك بالسلب؛ فالسخرية من الأشخاص لا تمر مرور الكرام؛ بل تتضخم نتائجها. وإن قيامك بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم يصرف عنك الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم كمصدر للمعلومات والدعم؛ حيث تؤدي السخرية من الآخرين - حتى وإن كانت على سبيل المداعبة - إلى انعدام الثقة بينكم.

ولتخيل معاً موقفاً وهمياً يتكرر حدوثه في أغلب المؤسسات. تخيل أنك قمت بقول تعليق ساخر ولكنه غير مؤذٍ - من وجهة نظرك - أمام أحد زملائك الذي يدعى "باري" على رئيسة قسم الشحن التي تدعى "شيله". سيقوم "باري"، بإشعال الحدث، وسينقل تعليقك لـ "ميجان"، التي ستقوم بدورها بنقل هذا التعليق إلى "شيله" وهما في طريق عودتهما إلى المنزل بعد انتهاء يوم العمل.

ستقوم "شيله" بدورها برد هذه الإساءة بمثلها، فستقوم بقول بعض التعليقات السلبية على طبيعة شخصيتك ومدى كفاءتك. وهكذا، ستصبح "ميجان" الوسيط الذي ينقل هذه التعليقات لكل منكما، ولذا، سيصبح هذا الصراع حديث مجالسها مع زملائها، الذي تجذب به انتباههم أو تُعزز به علاقاتها معهم. وهكذا، سينتج عن فعلك هذا إحساس بالإهانة وانعدام الثقة. ولن يولد هذا الإحساس بينك وبين "شيله" فحسب؛ بل سيتبادل هذا الإحساس بين الأشخاص المخلصين لكل منكما. حيث سيقوم أصدقاؤك المقربون بإخبارك بأية إيحاءات بسيطة تقال عنك؛ حتى لا تكون آخر من يعلم. وبالتالي، سيتغير رد فعلك تجاه كل تعليق تسمعه، وستبدو تصرفاتك غير منطقية وغريبة. وقد لا تعلم أبدًا مدى الضرر الذي سيصيب سمعتك وعلاقاتك ومدى كفاءتك نتيجة تصرفك المتهور، كما سيتضح في القصة التالية.

### قصة عن الصراع بين الرؤساء

لقد طلب مني رئيس أحد دور الطباعة - التي تعتمد على استخدام الأساليب عالية التقنية، والتي تمتلكها إحدى العائلات بالولايات المتحدة الأمريكية - تقديم مساعدتي لإنهاء صراع محتدم بالدار. عند ذهابي إلى هناك، تعرفت على نائب رئيس قسم المبيعات بالدار - ويدعى "مارك" - وهو ابن رئيس الدار. كان "مارك" شابًا أنيقًا معتدًا بنفسه، وقد حصل حديثًا على بكالوريوس إدارة الأعمال. تعرفت أيضًا على رئيس قسم الإنتاج بالدار - وهو شريك رئيس الدار منذ ثلاثين عامًا - ويدعى "بوب" - وقد كان شخصًا



متواضعًا وأمينًا وموثوقًا به وهادئًا كان الاختلاف الشاسع بين "مارك" و"بوب" واضحًا إلى أقصى حد - سواء في نشأتها أو في نظرتيها للحياة من حولها. عندما وصلت إلى الدار كان خلافهما بخصوص بعض الأمور التي تتعلق بمستقبل الدار قد وصل إلى ذروته، وسبب صراعًا محتدمًا بينهما استمر لمدة سنتين. وكما هو الحال في جميع الصراعات المتفاقمة - قام كل طرف منهما بالشكوى إلى رئيس الدار؛ في محاولة منه لتدمير الطرف الآخر.

في أحد الأيام، اضطر "مارك" - على مضض - إلى الاستعانة بـ "بوب" لكي يحضر معه اجتماعًا للاتفاق على طلبية كبيرة مع واحد من أهم العملاء لدى الدار، وقد جاء هذا الاجتماع في أشد أوقات احتدام الصراع بينهما. لقد اضطر "مارك" إلى الاستعانة بـ "بوب" بسبب خبرة "بوب" الطويلة في مجال الطباعة، أما "مارك" فلم تكن لديه الخبرة نفسها؛ لأنه اقتحم هذا المجال حديثًا. لذا، فقد احتاج "مارك" إلى خبرة "بوب" لعقد هذه الصفقة. ولكن كان لرغبة "مارك" المتوهجة في رؤية فشل خصمه تأثير واضح على فشل الصفقة؛ حيث لم يقم بتدريب "بوب" على الأسلوب الرسمي الواجب اتباعه في مثل هذه الاجتماعات المهمة مع أحد أهم عملاء الدار، ولم يكن "بوب" يعلم أي شيء عن هذه الأساليب، لأنه لم يحضر مثل هذه الاجتماعات من قبل؛ لذا، فقد حضر "بوب" الاجتماع مُرتديًا حلة مهلهلة لا تليق بطبيعة الاجتماع ولا بمستوى الدار.

ازداد إحساس "بوب" بالخرج من هذه الزلة الاجتماعية التي وقع فيها. وكلما مر الوقت خلال الاجتماع، ازداد شعوره بالتوتر والقلق؛ بحيث لم يعد

بإستطاعته استعادة توازنه مرة أخرى. ولسوء الحظ، لجأ "بوب" إلى استخدام أسلوب فظ لا يليق بطبيعة الاجتماعات لمحاولة إخفاء إحساسه بالحرج، وباءت كل محاولاته بالفشل. لقد انتهى الاجتماع قبل الميعاد المحدد له، ولم تمض خميس دقائق حتى أثبت "مارك" لوالده بالدليل القاطع أن "بوب" ذو أسلوب فظ، وأنه لا يتمتع بمهارة كيفية التعامل مع العملاء؛ مما قد يتسبب في خسارة الدار لعملائها المهمين.

استطاع "بوب" هو الآخر تشويه سمعة "مارك" المهنية أمام معظم العاملين بالدار؛ حيث أذاع أنه شاب فاشل غير مكافح، وليس لديه أية دراية بمتطلبات هذه المهنة والمهارات التي يجب أن تكون متوفرة لمن يعمل بها، وأن السبب الوحيد الذي أهله لشغل هذا المنصب بالدار هو منصب وسلطة والده. وقد نتج عن انتشار الأقاويل بعدم كفاءة "مارك" المهنية عدم شعور العمال بتأثير وجوده في الدار، بالإضافة إلى قيامهم بتزويده ببعض التفاصيل اللازمة عن العمل. هكذا، نرى أن الموقف الناشئ بين "مارك" و"بوب" يعد مثالاً واضحاً للصراعات المستخدمة المعتادة في أماكن العمل. وعلى الرغم من أن الصراع قد نشأ بين "بوب" و"مارك" فقط؛ فقد انتشرت أخباره بين جميع الموظفين بالدار. وانتشر القيل والقال بينهم، كما قامت كل فئة منهم بالانحياز إلى أحد طرفي هذا الصراع. وقد نتج عن الصراع بين "بوب" و"مارك" وجود انتقادات غير عادلة لدى موظفي الأقسام التي يرأسها كل منهما حيث تحامل موظفو كل قسم على رئيس القسم الآخر ووجهوا انتقاداتهم له. بالإضافة إلى ذلك، انتشرت هذه الانتقادات المتبادلة الموجهة لكل من "بوب" و"مارك" بين جميع الموظفين بالدار؛ بل وبين عملاء الدار أيضاً. لقد وقف كل من "بوب"

و"مارك" بالمرصاد للآخر لكي يحاول الاستفادة من أخطائه، ويحاول أن يجعله يرتكب الأخطاء الفادحة التي تضر بعمله. وقد كلف هذا - بالطبع - الدار الآلاف إن لم يكن الملايين من الدولارات التي تم إهدارها بسبب تنفيذ مهام ليست لها أية علاقة بالعمل المطلوب إنجازه وإهدار الفرص وعدم التنسيق غير الملحوظ والمؤثر في الوقت نفسه بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات.

كان رد فعل الأب رئيس الدار سلبياً تجاه هذا الصراع - كرد فعل كثير من رؤساء العمل - حيث لم يلق بالألم الموضوع برمته، وقام بالفرار من مواجهة هذا الصراع إلى الذهاب إلى تدريب الجولف بالنادي. وقد نتج عن الموقف المحتدم بالدار زيادة المشكلات المتعلقة بالنظام، وعرقلة النمو الاقتصادي للدار.

لقد حاولت إنهاء الصراع بين "بوب" و"مارك" على فترات متقطعة على مدار العديد من الأشهر. استطاع كل طرف منها خلال هذه الأشهر معرفة الكثير عن طبيعة شخصية الطرف الآخر ومواجهة الصراع والإشاعات التي انتشرت عنها. أدرك كل منهما أن معظم الأحاسيس البغيضة (كالشعور بالريبة والحذر) التي شعروا بها تجاه بعضهما البعض قد حدثت بسبب سوء الفهم والافتراضات الخاطئة لدى كل منهما، والتي تضخمت وتم تشويها أكثر وأكثر بزيادة انتشارها بين العاملين بالدار.

لقد بدأ كل منهما في مناقشة رؤيتهما لمستقبل الدار بالتفصيل مستفيدين من خبرة كل منهما في مجاله. فلقد اتضح مدى إخلاص كل منهما للدار ولهذا المهنة على الرغم من اختلاف الطرق التي يعبر بها كل منهما عن هذا الإخلاص. لقد أوضح "بوب" مدى إخلاصه للدار وللعمل ولرفيق عمره وشريكه في العمل من خلال كونه الشخص الذي يعتمد عليه والذي يمكن

الوثوق به. بينما أوضح "مارك" مدى إخلاصه للعمل ووفائه لوالده وخوفه على مصلحة الدار؛ من خلال حماسته المتقدمة والمندفعة وقدرته الفائقة على خوض التجارب الجديدة التي تتطلب القدرة على المخاطرة والتي يمكن أن تفيد العمل.

في أثناء قيامي بإنهاء الصراع بينهما، لاحظت تحول هذا الصراع بينهما وشعورهما بالحنق تجاه بعضهما البعض إلى إعجاب متبادل بطريقة تفكير كل منهما. لقد تحول الصراع المحتدم بينهما بسبب اختلاف وجهة نظر كل منهما فيما يتعلق بمستقبل الدار. إلى رغبة في الاستفادة من كل من الحرفية التي يتمتع بها "بوب" والقدرة على الإبداع والإقدام والذكاء المتوفرين لدى "مارك". كلما توطدت العلاقة بينهما، أدرك كل منهما ضرورة عدم الاعتماد على أنصاف الحقائق والافتراضات التي يفترضها كل طرف تجاه الطرف الآخر. وقد اقترحت عليهما أن يعلنوا صراحة عن تحسن العلاقات بينهما، كما اقترحت عليهما أن يقوم كل طرف بمدح الطرف الآخر أمام مرءوسيه المباشرين وزملائه ورئيس الشركة.

لقد استمتعت بحضور العديد من ولائم العمل مع أعضاء الفريق التنفيذي للدار على مدار السنتين التاليتين، وقد لاحظت أن "بوب" و"مارك" قد أصبحا من أشد المؤيدين لبعضهما البعض. ذلك حيث لاحظت في عدة مناسبات قيام كل منهما بالدفاع عن الآخر حتى في عدم وجوده. ولقد بقيت على اتصال بالدار بعد أن أنهيت عملي هناك، وقد علمت بعد ذلك أن كلا من "بوب" و"مارك" استطاعا أن يدخلوا أسواقاً جديدة، وأن ينتجا منتجات جديدة، وقد تسبب هذا في إنعاش الحالة

الاقتصادية للدار. وبعد ثلاث سنوات من إنهاء عملي، وجدت الأحوال بينهما على أحسن ما يرام.

بعد إنهاء عملي، توجه لي رئيس الدار بتقديم جزيل الشكر على مساعدتي في إنهاء الصراع المحتدم الذي استمر طويلاً بين شخصين مهمين جداً بالنسبة له. أدركت حينئذ أن إنهاء الصراع المحتدم بين "بوب" و"مارك" لم يسهم فقط في انتعاش الحالة الاقتصادية للدار؛ بل أسهم أيضاً في تحسن الحالة الصحية لرئيس الدار.

لقد كانت تفاصيل الصراع بين "بوب" و"مارك" فريدة من نوعها؛ ولكن المسار الذي اتخذه هذا الصراع كان معتاداً ومتوقعاً؛ حيث تضخمت الافتراضات الخاطئة التي افترضها كل طرف تجاه الطرف الآخر - عن طريق موظفي الدار، حتى أصبحت قادرةً على ملء الفراغ الذي سببه انسحاب طرفي النزاع وانعزال كل منهما عن الآخر. وهكذا، فكل ما أجده عند قيامي بمحاولة إنهاء الصراعات هو بقايا وآثار للإشاعات المنتشرة حول أطراف هذا الصراع، وعدة افتراضات خاطئة لدى كل من أطراف الصراع. لا أستطيع أن أخفي دهشتي من سهولة وقوع أطراف صراع ما - مهما كان مستوى ذكائهم - في فخ القيام باجتناح بعضهم البعض والانعزال.

### العاقبة الخامسة: اللجوء إلى اللوم كرد فعل تلقائي

يعتقد أغلب الناس أن القيام بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم شيء غير مؤذٍ لأحد على الإطلاق. حيث يستخدم أغلب الناس اللوم كرد فعل انعكاسي ومصدر للتسلية، وخصوصاً في أماكن العمل التي ينقصها الإثارة

والتنوع وتوفر المعلومات. ويلجأ أغلب الأشخاص الذين لا يتمتعون بمهارات كافية لأداء أعمالهم أو الذين تنعدم ثقتهم في أنفسهم إلى إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم؛ حيث يقومون بتعويض إحساسهم بالنقص وعدم الأمان عن طريق السخرية من الآخرين وجعلهم يشعرون بالإحباط، كما يحرص الأشخاص غير الماهرين بأداء أعمالهم أو غير الواثقين بأنفسهم على استخدام نبرة سخرية لاذعة عند تعاملهم مع الآخرين، وكما يحرصون بشدة على تحطيم طموحات أو مشروعات من يقومون بالسخرية منهم. للأسف، أصبح القيام بالسخرية من الآخرين وجعلهم يشعرون بالإحباط الشيء الوحيد الذي يستطيع هؤلاء الأشخاص غير الأكفاء فعله، ويتفوقون به ويستخدمونه عادةً لمحاولة تعزيز مكانتهم داخل مجموعات العمل التي ينتمون إليها.

تستجيب عقولنا بسهولة لما نقوم بتعويدها على فعله عدة مرات، وهكذا سيقوم العقل بإجبار الفرد على توجيه السخرية اللاذعة وإلقاء اللوم على الآخرين كرد فعل تلقائي تجاه المواقف المختلفة - حتى وإن لم يكن يريد ذلك. وبالتالي، قد يندم أصحاب هذا الأسلوب على رد فعلهم التلقائي المزدرى للآخرين عندما يكون ما يقصدونه حقيقةً هو مساعدة شريك في العمل أو زميل أو حتى طفل والتكلم نيابةً عنه.

لقد ذكرنا مدرب كرة السلة المشهور "بوبي نايت" في الفصل الثاني كمثال للأشخاص الذين لا يستطيعون السيطرة على انفعالاتهم المدمرة عند مواجهة المشكلات، حتى وإن أدى هذا إلى خسارته لعمله وجماعته.

العريضة. يُعتبر "جيسي فينتشور" - المحافظ السابق لولاية مينيسونا بالولايات المتحدة الأمريكية - إحدى الشخصيات العامة التي اشتهرت برد فعلها العنيف القائم على السخرية وإلقاء اللوم على الآخرين عند مواجهة المشكلات، وقد اكتسب هذا العنف من ممارسة لعبة المصارعة لفترة طويلة من حياته. تسبب قيام "جيسي فينتشور" بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم في حدوث عدة مشكلات في حياته المهنية السياسية، وعلى الرغم من إعجاب الناس بالأسلوب العنيف والقاسي الذي كان ينتهجه "جيسي فينتشور" كلاعب مصارعة داخل الحلبة ورغبته المستميتة في تحدي اللاعب الذي أمامه؛ فقد أثار رد فعله العنيف تجاه ما يواجهه من مشكلات خلال حياته السياسية استياء الناس، وأبعد عنه الصحافة وأعضاء الهيئة التشريعية وحتى مؤيديه. هذا وقد كلفته عدم قدرته على السيطرة على انفعالاته خسارة القاعدة الجماهيرية العريضة التي كان قد اكتسبها خلال حياته كلاعب مصارعة.

هكذا، يمكن القول بأنه إذا كررت القيام بردود أفعال عنيفة تجاه ما يواجهك من مشكلات ولم تحاول السيطرة عليها، فستتج هذه الانفعالات الانعكاسية تلقائيًا تجاه أية مشكلة تواجهك - حتى وإن لم تقصد إبعاد الطرف الآخر أو ازدراءه. ونتيجة لذلك، فسوف تخاطر بحياتك المهنية وستنزل عن زملائك وستقل مدى فعاليتك في أداء العمل وستساورك الشكوك تجاه زملائك؛ حيث سيقومون باجتنابك حتى لا يتعرضون لتعليقاتك اللاذعة.

## العاقبة السادسة: فقدان الشعور بقيمة العمل

على الرغم من استخدام بعض رؤساء العمل أسلوب إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية لكي يتجنبوا تحمل مسؤولية حدوث خطأ ما، أو لكي يقللوا من حدة الملل الذي يتخلل يوم العمل الرتيب؛ فإن السبب الرئيسي للخوء رؤساء العمل لمثل هذا الأسلوب هو رغبتهم في تكوين علاقات صداقة بينهم وبين مرءوسيه المباشرين واكتساب تأييدهم. ولكن على عكس المتوقع، ستعم الفوضى بين أفراد القسم الواحد، وخاصةً إذا تكررت على أسماعهم الأقاويل المختلفة بمدى تدهور وعدم كفاءة وحماقة المسؤولين عن نظام المؤسسة التي يعملون بها.

لقد عملت منذ عدة سنوات سابقة ببرنامج تدريب الموظف، تحت رئاسة إحدى السيدات - وتدعى "أليكسا". كنت دائماً ما أتفق مع "أليكسا" على عدم ارتياحنا للشخص المشرف على عملها - ويدعى "ميشيل". لقد كنت دائماً أذهب إلى مكتبها حتى أبادي لها استيائي من "ميشيل"، وكانت دائماً ما تطلب مني إغلاق الباب بعد دخولي ونظّل نعبث بمذكرات العمل التي يكتبها ونضحك ونسخر منه. كان يمكن لكل منا أن يعرف الأسباب التي دفعت "ميشيل" لإصدار القرارات التي أثارت استيائي إذا ما تعاملت مع المشكلة بطريقة أكثر حرفية؛ ولكننا أضعنا فرصة تعزيز أداء أعضاء القسم بتحويل المشكلات والهموم التي تواجهنا إلى حالة من اليأس والقيام بمحاولات تافهة لشن الهجوم عليه. لقد كونت أنا و"أليكسا" جبهة قوية ضده ولم أكن أدرك حتى وقت قريب مدى التدمير الذي سببه سلوكنا لحياتنا العملية ولبقية أعضاء القسم.



لقد انتشرت الأقاويل لدى الإدارة عن ميلي الشديد للشك في جميع من حولي وانتقاد الآخرين؛ وذلك بسبب رد فعلي الانعكاسي المتهور تجاه كل موقف سلبي يواجهني. وهكذا، فعندما تركت عملي في برنامج تأهيل الموظف وتوليت منصباً جديداً كنت أدرك تماماً حتمية تركي العمل في هذا البرنامج. لقد كنت أعتقد أن قرارات "ميشيل" الخاطئة - والتي أسمع عن حدوثها كل يوم، والتي دخلت في صراعات لمواجهةها - سيكون لها نتائج وخيمة على العمل؛ ولكن لم يحدث ما توقعته بعد تركي العمل؛ بل على العكس، فقد عزز "ميشيل" من نفوذه وسلطاته وتوسع العمل، وقد أصابني هذه النتيجة بالحيرة والإحساس بخيبة الأمل.

أدركت حينئذ أني لعبت دور الشخص الذي يمكن للموظفين أن يبدوا استياءهم أمامه لكي يقوم هو بمواجهة الموقف وحده. حيث قام الموظفون المستاءون بإبداء مشاكلهم - سواء أكانت مشاكل ضخمة أم تافهة - أمامي ليجدوا أذنًا صاغية لكل ما يقولون. بالإضافة إلى ذلك، لم يقيم الموظفون بإخباري بأي مستجدات عند تحسن أحوالهم وحل مشكلاتهم، وقد كانت محاولتي تتفاقم كلما حاولت "أليكسا" تأكيد اعتقاداتي عن عدم كفاءة "ميشيل". يقوم رؤساء العمل بدور مهم في محاولة توفير المعلومات اللازم للموظفين معرفتها حتى يستمروا في إنجاز أعمالهم، ويعتبر شرح الأسباب التي دفعت الإدارة إلى اتخاذ قرارات معينة من المهام الرئيسية لرؤساء العمل. أما عندما يتخلى هؤلاء الرؤساء عن القيام بأدوارهم، ويقومون بالسخرية من أصحاب

القرار متخيلين أنهم يستطيعون بذلك إنشاء روابط قوية بينهم وبين مرءوسيههم؛ فإن هذا يؤدي إلى إحساس المرءوسين بأنهم لا يجب أن يهدروا جهودهم بالاستمرار في العمل مع مثل هؤلاء المسؤولين.

لا يعني ذلك أن يقوم رئيس العمل بالموافقة على كل قرار يتم إصداره من قبل الإدارة؛ فلا بد أن يوجد حوار بين رؤساء العمل والإدارة - بشكل عام - ويجب أن يكون لهم موقفهم الواضح من قراراتها، سواء بالرفض أو بالموافقة. ولكن يكمن الفرق هنا في طريقة التعبير عن هذا الموقف؛ حيث يوجد فرق شاسع بين رفض القرارات خلال مناقشات متبادلة بين رئيس العمل وبين الإدارة وجهًا لوجه، وبين قيام رئيس العمل بالاستهزاء بقرارات الإدارة خفية دون أن يواجه أعضائها؛ في محاولة رخيصة لكسب الشهرة والتأييد داخل فريق العمل الذي يرأسه. وقد يشعر رئيس العمل بالزهو والفخر والبطولة عندما يستطيع حشد الرأي العام لمرءوسيه ضد عدو مشترك؛ ولكن سيقوم رد فعله القائم على إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم - على المدى البعيد - بتدمير الدافع الموجود لدى أعضاء القسم الذي يرأسه للاستمرار في العمل، كما ستتحطم معنوياتهم، وسيفقدون شعورهم بقيمة العمل.

### قصة استياء رجل شرطة وفقدانه الشعور بقيمة العمل

لم أكن أدرك جيدًا العلاقة بين القيام بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم، وفقدان الشعور بقيمة العمل؛ إلا عندما تعاملت مع ضباط الشرطة والمشرفين على الأقسام بولاية ويسكنسن بالولايات المتحدة الأمريكية.

عندما طلب مني للمرة الأولى أن أقوم بعقد ندوة مع ضباط أقسام الشرطة، شعرت بالقلق قليلاً، وأخذت أتأكد من وجود رخصة قيادة السيارة ووجود مستندات التأمين قبل مغادرتي للمنزل. وعلى الرغم من قلقي الزائد؛ فقد وجدت أن معاملة الضباط كانت في منتهى اللطف، وقد كانوا يتمتعون بروح المرح، كما كانوا ممتنين جداً لي عندما تعرفوا على المعلومات الخاصة بالانفعال الشديد والعداء وعلاقتها بأمراض القلب. لقد طلبت من المشاركين في الندوة أن يفكروا في الصراعات التي قد نشبت بينهم وبين زملائهم والمواطنين والمشرفين وأعضاء المجلس المحلي للولاية والساسة وأي شخص يقومون بالاحتكاك به بانتظام؛ عدا مرتكبي الجرائم ومدمني المخدرات. وقد دهشت كثيراً عندما وجدت أن ثمانين من الضباط قد أجمعوا على أن من أصعب ما يواجهونه في عملهم الصراعات القائمة فيما بينهم.

في أثناء الندوة، تم استدعاء ثلاثة ضباط ممن يحضرون الندوة فجأة في مهمة غير متوقعة. حيث قام أحد القاطنين بالقرب من مكان الندوة بحبس نفسه داخل منزله وبحوزته مجموعة من الأسلحة، وهدد بالانتحار أو إيذاء أي شخص يحاول التعرض له. لقد شعرت بالقلق الشديد على هؤلاء الضباط، وقد علمت بعد ذلك أنهم استطاعوا إقناع هذا الشخص بالتخلي عما يفكر فيه. وقد أثار هذا الحدث مجموعة من الأفكار لدي وأنا في طريق عودتي إلى المنزل مساءً. فكرت في شعور الشخص الذي يقوم بتعريض حياته للخطر - بكل ما تعنيه الكلمة من معنى - في أثناء تأدية عمله، ثم قيامه بعد ذلك بالتعامل مع رئيس العمل - الذي يستخدم رد الفعل الانعكاسي القائم على إلقاء اللوم على

الآخرين والسخرية منهم، والذي يظن أنه باستخدامه لهذه الطريقة يستطيع اكتساب تأييد مرءوسيه المباشرين.

سقوم بتخيل موقف وهمي حتى ندرك مدى الضرر الذي يسببه إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم على معنويات الموظفين وأدائهم وإحساسهم بقيمة العمل. سنقوم بتخيل موقف وهمي لأحد الضباط - الذي يدعي "مايك" - والعائدتوا من مهمة خطيرة كذلك السابق ذكرها وقد عرض حياته خلافاً للخطر، وتعد هذه المهمة واحدة من ثلاثين مشكلة تواجهه يوميًا؛ إنكاه واحد عند عودته إلى مكتبه مذكرة من رئيسة المجلس المحلي للولاية - رئيسة المجلس "بري" - معتذرة بها عن عدم إمكانية توفير السترات الواقية من الرصاص، والتي كان قد طلبها القسم من قبل سيكون من الطبيعي أن يفعل الصانع، وأن تريد لديه معدلات هرموني الأدرينالين والكورتيزول في هذا الموقف؛ حيث إنه قد عرض حياته للخطر منذ مدة بسيطة في سبيل إنجاز العمل على أكمل وجه، بينما لا تتم الموافقة على طلب مهم كهذا. وبالتالي، سيتجلط الدم لدى هذا الضابط، وسيرتفع لديه معدل ضغط الدم، وستزيد نبضات قلبه نتيجة لانفعاله الزائد، وسيقوم بتصرف مبالغ فيه نتيجة لهذا الخبر. ونتيجة لذلك، سيتوجه إلى مكتب رئيسه وسيقول متعجبًا: "هل رأيت هذه المذكرة، يا لها من حماقة! هل تعلم هذه السيدة أي شيء عن طبيعة عمل الشرطة؟ هل عملت قبل ذلك في الموقع؟ كل ما تهتم به مثل جميع الساسة هو أن تتم إعادة انتخابها مرة أخرى".

هنا يقع رئيس العمل في موقف حرج؛ حيث يمكن أن يقع في الفخ ويقوم برد فعل انعكاسي تجاه كلام "مايك"، كأن يقول: "لقد رأيت هذه المذكرة، ولقد حاولت أن أتمس لـ "جوي" العذر، ولكنني قد تأكدت الآن أنها تعتمد عدم تنفيذ الطلب. لقد أكد لي ذلك كلامها معي عندما كنا نلعب الجولف معاً". إذا لجأ "مايك" ورئيسه إلى هذا المنحى من التفكير، فسوف يقومان بالتصرف الموجود في أسفل الشكل (٢-١)؛ حيث سيتصرفان بطريقة تعتمد على إلقاء اللوم على الآخرين والتفكير السلبي والازدراء. وسوف يقومان غالباً - بالانعزال وشن الهجوم على "جوي"، والتي تعد السبب في المشكلة من وجهة نظرهما.

سيتفق "مايك" ورئيسه على مدى الانتهازية التي تتمتع بها هذه السيدة، وبالتالي سيقومون بتشويه سمعتها المهنية، وسيختفي الأمل في إمكانية حل المشكلة أو في النظر للأمور من وجهة نظر مختلفة. يحدث العديد من المواقف المشابهة لهذا الموقف في العديد من المؤسسات، في جميع الأقسام، كل يوم عدة مرات؛ حيث يتخذ المدير ومرءوسه المباشر موقفاً عدائياً يعتمد على إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم. ونتيجة لذلك سيشرعان بالطاقة الناتجة عن اتخاذ المواقف العدائية، كما سينعزل المدير وسيتوقف عن حضور بعض الاجتماعات. وعلى الرغم من إنشاء علاقة قوية بين المدير ومرءوسه المباشر بسبب وجود هذا الاهتمام المشترك بينهما؛ سيفشل المدير في جعل مرءوسه يرتبط بالعمل و يخلص للمهمة المكلف بها مرة أخرى.

بعد أن يقوم "مايك" بالانصراف من مكتب رئيسه في العمل، والتوجه إلى سيارة الشرطة؛ لكي يعود إلى الموقع - سيحدث نفسه قائلاً: "كفاني القيام بالمخاطرة بحياتي من أجل بعض الرؤساء غير المهتمين بي، يالي من أحق! لم يجب علي الاهتمام بهذا المكان طالما ترأسنا أحد الساسة المهملين؟ سأعتذر عن القيام بهذه المهمة وأبلغهم بأني مريض". ومع تكرار اعتذار "مايك" عن القيام بالمهام الموكلة إليه، سيدرك رئيسه أنه لم يعد يشعر بقيمة عمله. بالإضافة إلى ذلك، سيساور زملاءه من الضباط بعض الشكوك تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وسيستاءون من فكرة العمل تحت قيادة غير كفء وغير أخلاقية، وستضعف ثقتهم في مدى قيمة العمل الذي يقومون به، وكل ما سيجعلهم يستمرون في العمل هو التركيز على العائد المادي فقط لا غير. وهكذا، فقد قام رئيس "مايك" دون أن يعي بتدمير الدوافع الجوهرية لدى الضباط - والتي تدفعهم إلى الاستمرار في عملهم، كالشعور بقيمة العمل وأهميته في توفير الخدمات للناس، والشعور بالصدقة والود بين زملاء العمل، والشعور بالفخر وتحقيق الذات من خلال العمل.

للأسف، لا يدرك غالباً أغلب رؤساء العمل العلاقة بين قيامهم بانتقاد صناع القرار والسخرية منهم في مؤسسة ما، وبين تدمير المعنويات المرتفعة لدى الموظفين والتي تدفعهم إلى الإنجاز أكثر وأكثر. ويصبح رؤساء العمل ومرءوسوهم - الذين يعتمدون على أسلوب السخرية من الآخرين وإلقاء اللوم عليهم كوسيلة لتوطيد العلاقات بينهم - أكثر ازدراءً وانتقاداً للقيادة كلما تدهورت كفاءتهم في إنجاز أعمالهم. يريد معظم الموظفين أن يشعروا بالتقدير

لما بذلوه من تضحيات ولمدى إخلاصهم للعمل على مدار عدة سنوات؛ ولكن عندما يقال لهم إن من يرأسهم إنسان غير كفء وليس لديه أي وازع أخلاقي، يشعر الموظفون بأنهم قد ارتكبوا حماقة كبرى باستمرار إخلاصهم لهذا العمل؛ ومن ثم يفضلون ترك هذا العمل نهائياً.

إذا استخدم رئيس العمل أسلوب السخرية لكي ينتقد عجز المؤسسة عن توفير شيء معين، أو قيامها بتأخير شيء معين ضروري لإنجاز مهام العمل، أو قيامها بتأخير توفير هذا الأمر؛ فسيتسبب ذلك في ضعف انتماء الموظفين للمؤسسة والتقليل من مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم. فدون توفر المعلومات الكافية عن الأسباب التي أدت إلى قيام المؤسسة بإجراء معين أو عما يواجه المؤسسة من ضغوط أو عن الأساليب التي تتبعها في الإدارة؛ فسيشعر الموظفون بأنهم يهدرون جهودهم في هذه المؤسسة ولن يشعروا بقيمة ما يقومون به، ولن يشعروا بالفخر لانتمائهم لهذه المؤسسة التي لا تستحق ما يقومون به من مجهودات ضخمة.

إن القيام بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم يثير الشعور بالعجز واليأس لدى الموظفين بدلاً من تعزيز روح الانتماء لديهم. إن قيام رئيس العمل بإلقاء اللوم على الآخرين عند مواجهة المشكلات يعني أنه يجب على الآخرين أن يصلحوا ما تم إلقاء اللوم عليه حتى يتم حل هذه المشكلات. ولأن هذا التوقع غير محتمل الحدوث؛ فسيظن الموظفون أنهم يواجهون مشكلات من المستحيل حلها، وبالتالي ستختفي رغبتهم في تحسين أدائهم أو بذل الجهود في هذه المؤسسة.

## العاقبة السابعة: فقد الثقة بالزملاء والمرءوسين

إذا ما عدنا إلى الموقف الوهمي السابق ذكره الخاص بـ "مايك" ورئيسه في العمل، وتخيّلنا أنه في أثناء قيام رئيس "مايك" بالسخرية من رئيسة المجلس المحلي للولاية "جوي" وانتقاد شخصيتها وتصرفاتها غير المبررة أمام "مايك" - قامت رئيسة المجلس المحلي للولاية بزيارة مفاجئة لرئيس "مايك" في اللحظة نفسها، سنلاحظ ارتباك رئيس "مايك" وتغيير موقفه المفاجئ وقيامه باستقبال "جوي" بحفاوة بالغة والتعبير عن مدى سعادته لرؤيتها. وبينما يحاول رئيس "مايك" إخفاء توتره وإبداء الترحيب بـ "جوي"، نلاحظ انشغال "مايك" بمراقبة تصرفات رئيسه بمنتهى الدقة.

لقد أدرك "مايك" - عن طريق مراقبته الدقيقة لتصرفات رئيسه تجاه رئيسة المجلس المحلي للولاية وكيفية تغييره لموقفه تجاهها فجأةً - أن رئيسه منافق؛ حيث يقوم بالإطراء على الشخص نفسه الذي كان قد انتقده بشدة وسخر من تصرفاته منذ بضع لحظات فقط. لقد بدأ "مايك" في التساؤل: هل يقوم رئيسه بانتقاده في عدم وجوده؟ ومن ثم، فقد "مايك" الثقة في رئيسه تمامًا فهو لم يعد متأكدًا من أنه سيتحدث عنه بخير في عدم وجوده أو أنه سيقوم بالدفاع عنه في عدم وجوده. يذكرني هذا الموقف بمثل أيرلندي يلخص هذا الموقف في كلمات قليلة، وهو: "تأكد أن من يغتاب الآخرين معك، سيغتابك حتمًا مع الآخرين". لقد تغيرت نظرة "مايك" السابقة المليئة بالاحترام لرئيسه بعد هذا الموقف، وأصبح يراه كإنسان منافق.



## العاقبة الثامنة: خيانة المشتركين معك في لوم الآخرين

إن أكثر العواقب الوخيمة وغير الملحوظة الناتجة عن إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم هي الخيانة، وذلك عندما يقوم زملاؤك أو مرءوسوك المباشرون بنقل ما تقوله عن شخص ما لمسامع هذا الشخص. إنني أعتقد أن الخيانة هي السبب الرئيسي للقضاء على أية حياة مهنية ناجحة؛ دون أي وعي أو انتباه من الشخص الذي تتم خيانتة.

لقد استدعتني "شيله" - وهي أحد المساهمين في إحدى الشركات - لكي أقوم بإنهاء صراع محتمل بين اثنين من أنجح المحامين بالشركة. يدعى أحدهم "آدم"، وهو محام بالشركة منذ عدة سنوات؛ ولكنه انعزل عن الآخرين مؤخرًا ولم تعد لديه القدرة على استخدام مهاراته الاجتماعية كما كان في السابق، ومع ذلك فهو يؤدي عمله بكفاءة ويقوم بعمل يعتمد عليه. أما بالنسبة للطرف الثاني من الصراع، فيدعى "لانس"، وقد تم تعيينه من قبل بعض المساهمين في الشركة قبل ثلاث سنوات من وصولي إلى الشركة. وعندما انضم "لانس" لأعضاء مجلس الإدارة، استطاع أن يفيد الشركة عن طريق شبكة علاقاته الواسعة.

كان من المتوقع أن يصبح "آدم" و"لانس" خصمين متنافسين؛ ولكن ما حدث حقيقةً كان على عكس المتوقع تمامًا؛ حيث نشأت علاقة وطيدة بينهما وذلك بسبب اشتراكهما في بغض أحد المساهمين في الشركة - وتدعى "بامبلا". لقد كان كل من "آدم" و"لانس" يكره "بامبلا" كرهًا شديدًا للدرجة التي تدفعهما إلى الاجتماع كل يوم في المكتب بمفردهما لكي يبدأ في الاغتيال

اليومي لها. وقد كانا يعتبران إقيام بهذا التصرف نوعاً من التسلية وكسرًا لحدّة الملل خلال يوم العمل الشاق، كما كانا يستمتعان بتوطد العلاقة بينهما خلال هذه المحادثات.

استمر الحال بينهما على هذا المنوال لفترة من الزمن؛ ولكن خلال السنة الثالثة لـ "لانس" في العمل، بدأ "آدم" في ارتكاب عدة أخطاء. حاول "لانس" في بداية الأمر أن يخفي أخطاء زميله؛ ولكن في النهاية لم يعد لديه خيار آخر إلا أن يخبر خصمتها المشتركة "بامبلا". واجه "آدم" هذا الموقف بمنتهى السلبية؛ حيث انعزل عن اشتراكه في الحياة الاجتماعية بينه وبين زملائه، وأصيب بالاكتئاب، بعد أن كان يتمتع بمكانة اجتماعية مرموقة بين زملائه، وقد تم تكليف "لانس" بإنجاز جميع الأعمال المهمة.

استمرت سمعة "آدم" المهنية في الاضمحلال لعدة شهور إلى أن قرر القيام بمحاولة بائسة لاسترداد جزء من مكانته السابقة؛ وذلك عن طريق محاولة تشويه سمعة "لانس" المهنية. وللأسف الشديد، قدم "لانس" لـ "آدم" هذه الفرصة على طبق من فضة؛ وذلك عن طريق المحادثات التي كانت تجري بينهما. واستطاع "آدم" أن يستغل المعلومات التي قد علمها من "لانس" خلال هذه المحادثات، وأن يستخدمها ضده حتى يستطيع الوصول إلى هدفه. قام "آدم" بزيارة "بامبلا" في مكتبها، وطلب التحدث معها على انفراد، وحينئذ قام بإخبارها بجميع التعليقات البغيضة اللاذعة التي قالها "لانس" عنها في عدم وجودها. ولكي يقوم بتأكيد صحة ما يقوله لها؛ ذكر لها بعض المعلومات التي أخبرت "لانس" بها عندما كانا بمفردهما، والتي لا يمكن لـ "آدم" أن يعرفها من أي شخص غيره.

على الرغم من أن أهداف "آدم" الحقيقية من وراء إخبار "بامبلا" بهذا الكلام كانت واضحة جدًا بالنسبة لها؛ فقد استطاع في النهاية تحقيق هدفه. حيث قررت "بامبلا" عدم مواجهة "لانس" بما أخبرها به "آدم" مباشرةً وقررت أن تستخدم ذكاءها في الانتقام منه وتدمير حياته المهنية بمنتهى الهدوء والتروي. استمر "لانس" في العمل دون أن يدرك ما قام به زميله "آدم" من تدمير العلاقة بينه وبين الشخص صاحب أكبر تأثير على مستقبله المهني. ولكننا لا نستطيع أن ننكر مسئولية "لانس" عما حدث له؛ حيث لعب دورًا رئيسيًا في تحطمه مهنيًا، عندما سمح لنفسه بالاشتراك مع "آدم" في إصدار التعليقات اللاذعة والسلبية على "بامبلا" يوميًا.

على الرغم من أن الموقف السابق هو أكثر المواقف التي واجهتها وقد اتضحت به الخيانة بجلاء؛ فقد شهدت عدة مواقف أخرى مشابهة؛ ولكنها أقل حدة من هذا الموقف. لقد تعلمت من هذا الموقف أن أفضل طريقة لكي تتجنب قيام الآخرين بإفشاء تعليقاتك اللاذعة عن شخص ما ألا تتفوه بمثل هذه التعليقات من البداية؛ بحيث لا تتيح لهم الفرصة لكي يستغلوا هذه التعليقات ضدك في يوم من الأيام. إن رفضك الاشتراك في اغتيال الآخرين لا يحافظ فقط على سمعتك الطيبة داخل مكان عملك بالاستقامة والأمانة وحسن الخلق؛ بل يحافظ أيضًا على علاقتك الطيبة برئيسك في العمل، أو أي شخص يمكن أن يكون له تأثير فعلي على مستقبلك المهني. عندما تقوم بقول تعليقات لاذعة عن شخص معين، تبدأ علاقتك معه في التغير دون أن تشعر. فستشعر بقلق دائم من إمكانية وصول هذه التعليقات لمسامع هذا الشخص، ولن تستطيع التأكد أبدًا من معرفته لهذه التعليقات أو عدم

معرفة إياها. وبالتالي، سيؤثر شكك الدائم على طريقة تعاملك مع هذا الشخص، وستصبح أكثر حيطةً عند التعامل معه، ولن تتعامل معه بود كما كنت في السابق، وستشعر بعدم الارتياح في وجوده.

فيما يلي، سيتم ذكر القاعدة الأساسية التي تستطيع بها تجنب قول التعليقات اللاذعة عن شخص ما أمام الآخرين في عدم وجود هذا الشخص: إذا لم تستطع أن تقول تعليقك عن شخص ما له مباشرة، فلا تقوله أمام الآخرين في عدم وجوده. فبمجرد أن تتفوه بهذا التعليق أمام شخص ما، سيكون زمام الأمر كله بيد هذا الشخص الذي تفوهت أمامه بهذا التعليق. ولأنك لن تستطيع معرفة ما إذا كان هذا الشخص قد أفشى هذا التعليق أم لا؛ فلن يكون باستطاعتك فعل أي شيء يمكنك به إصلاح الموقف.

وهكذا، نكون قد تعرفنا بالتفصيل على العواقب الوخيمة الناتجة عن إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم.

## هيمنة اللوم على بعض بيئات العمل

توضح جميع العواقب الوخيمة السابق ذكرها - التي تنتج عن إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم - مدى العبث والتدمير الذي يستمر لفترة طويلة، والذي ينتج عن النظر إلى الآخرين على أنهم سبب المشكلات التي نواجهها. عندما نعود إلى الأمثلة التاريخية، نستطيع أن ندرك كيف يمكن لهذه العواقب الوخيمة أن تزداد سوءاً إلى أن تؤدي لمزيد من الأحداث المأساوية. لن يصبح أحد بمأمن من التعرض لإلقاء اللوم عليه إذا ما سيطر الجو المشحون باللوم على أية مؤسسة، سواء خاصة أو حكومية.

لقد ذكرت في الفصل الثاني شخصيةً من التاريخ - وهي شخصية "هتلر" - كمثال سيئ السمعة للشخص الذي يلجأ إلى إلقاء اللوم على الآخرين عند مواجهة المشكلات. أريد أن أذكر "هتلر" في هذا المقام أيضًا كمثال لإمكانية استبدال الضحايا الذين يتم إلقاء اللوم عليهم بآخرين؛ إذا تم تدمير هؤلاء الضحايا، ومع ذلك تستمر المشكلة مع عدم إمكانية وجود حل لها.

في عهد "هتلر" ومع وجود الأزمة الاقتصادية في ألمانيا، توجه "هتلر" باللوم إلى المعاقين جسديًا والمتأخرين عقليًا، واتهمهم بأنهم السبب فيما تتعرض له ألمانيا من مشكلات اقتصادية. ولذلك، قام بإبادة معظمهم، بعد أن ادعى أنهم يمثلون عبئًا على الدولة. وعندما استمرت المشكلات الاقتصادية للدولة حتى بعد أن تمت إبادة تلك الفئة، توجه بإلقاء اللوم على الأقليات العرقية غير المعروفة بالدولة - والتي يؤيدها بعض الساسة. وبالطبع بعد أن تمت إبادة هذه الأقليات لم يتحسن الوضع الاقتصادي بألمانيا؛ وهذا لأن المشكلة الاقتصادية التي واجهت ألمانيا قد حدثت بسبب عدة مشكلات متعلقة بالنظام، ولم تحدث بسبب تصرفات مجموعة من الأقليات.

لم يتعلم "هتلر" من عدم جدوى إبادة هذه الفئات في حل مشكلات ألمانيا الاقتصادية؛ بل وأصر - مثل معظم أصحاب هذا التفكير - على إلقاء اللوم على الآخرين. وقد كان يعاني من الإحباط أكثر وأكثر كلما فشل في تحقيق وعوده الوهمية بتحسين الأوضاع الاقتصادية لألمانيا، وهكذا توجه باللوم إلى الجماعات المسيحية واليهودية.

لقد اعتقد "هتلر" أنه يستطيع الوصول إلى أهدافه عن طريق إلقاء اللوم على من يختلفون معه في الرأي، أو من يبدو أنهم سيشكلون له عقبة في طريق تحقيق أمانيه. وعلى الرغم من نجاحه في تنفيذ خطته المدمرة لإبادة الأقليات من ألمانيا؛ فإنه لم يستطع تنفيذ وعوده الوهمية بتحسين الأحوال الاقتصادية للدولة. وبالتالي، فقد دمر بلاده وكثيراً من البلاد الأوروبية، كما أنه قام أيضاً بإهدار العديد من الفرص التي كان من الممكن استغلالها لإجراء بعض التغييرات على النظام، وبالتالي إحداث تحسن في الوضع الاقتصادي لألمانيا؛ وذلك في أثناء دورانه في دائرة مفرغة من إلقاء اللوم على الآخرين، يعد "هتلر" مثلاً لأقصى ما يمكن أن يصل إليه أصحاب هذا التفكير الذين يقومون بإلقاء اللوم على الآخرين والذين يعتبرون الآخرين السبب الرئيسي فيما يواجههم من مشكلات. ومع ذلك، يوجد العديد من أصحاب هذا التفكير - بدرجات متفاوتة - في كل مؤسسة وحكومة، وهم الذين يتسببون في دمار المكان الذي يعملون به.

### الأشخاص المعرضون للوم في المجتمع

تتزايد مشكلة إلقاء اللوم على الآخرين في مجتمعاتنا؛ ذلك حيث نجد اللوم المتبادل بين الساسة والأحزاب السياسية المختلفة، واللوم المتبادل بين الآباء والمسؤولين في المدارس، واللوم المتبادل بين الطبقات الاجتماعية المختلفة، هذا بالإضافة إلى اللوم المتبادل بين الأزواج والزوجات واللوم المتبادل بين الموظفين ورؤسائهم في العمل، واللوم المتبادل بين الفلاحين الموجودين بالقرى

والفلاحين المهاجرين إلى المدن واللوم المتبادل بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي. حيث يقوم الناس بإلقاء اللوم على الآخرين على أساس عرقي أو ديني أو على حسب النوع أو السن. وإن أكثر الأشخاص عرضةً للوم هم الساسة - بوجه عام - والأقليات - ورجال الشرطة - والمحامين... إلخ.

### الأشخاص المعرضون للوم في أماكن العمل

يمكن للأشخاص داخل أماكن العمل أن ينقسموا إلى أحزاب متنازعة ومدمرة بناءً على أي اختلاف ملحوظ بينهم، حتى وإن كان بسيطاً: كالاختلاف في المنصب أو مواعيد نوبات العمل أو الموقع الجغرافي أو الأقدمية أو النوع أو العرق أو المستوى الاجتماعي أو مهام الوظيفة. ولقد رأيت أحزاباً منقسمةً في مكان العمل الواحد بناءً على الاختلاف في نوع السيارات التي يقودها أفراد كل حزب، أو الاختلاف في الفرق الرياضية التي يقوم أفراد كل حزب بتشجيعها. إذا ما نظرت إلى الأسباب التي تجعل الناس يقومون بإلقاء اللوم على بعضهم البعض، سيظهر لك جلياً سبب واحد، وهو وجود أي اختلاف ملحوظ بين المجموعات المختلفة والمتنازعة. قد يكون هذا الاختلاف اختلافاً جسيماً وشكلياً (النوع-العرق-السلالة)، أو اختلافاً في وجهات النظر والفلسفة المتبعة في الحياة (اختلاف وجهات النظر بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات، أو اختلاف وجهات النظر بين الأطباء النفسيين والباحثين الاجتماعيين). كما اتضح سابقاً، يمكن أن تستخدم أيًا من هذه الاختلافات كمبرر لإلقاء اللوم على الآخرين.

إذا كنت ممن يقومون بإلقاء اللوم على الآخرين عند مواجهتك للمشكلات في العمل، فاعلم جيدًا أن تصرفك بهذه الطريقة يبعث رسالة غير مباشرة لزملائك ومرءوسيك المباشرين وأي شخص تهتم بأمره - بأنه من اللائق أن يقوموا بإلقاء اللوم على غيرهم عند مواجهة مشكلاتهم. وبالتالي، سيصبح من الطبيعي جدًا أن يقوموا بإلقاء اللوم عليك شخصيًا عند مواجهتهم لمشكلات العمل. ولن تستطيع حينئذ الاعتراض، لأنك قد قمت بتعليمهم - بطريقة غير مباشرة - أن القيام بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم رد فعل لائق تجاه ما يواجهونه من مشكلات.

بمجرد أن يسيطر الجو المشحون باللوم على مؤسسة ما أو على مجتمع ما، لا يستثنى أحد من احتمال تعرضه للوم؛ حيث يتتشر هذا التصرف بين مجموعات العمل المختلفة كانتشار النار في الهشيم. كما يجذب هذا التصرف انتباه الأشخاص المعارضين دائمًا، والذين يهتمون بمتابعة القيل والقال، واستغلال المعلومات التي يستطيعون عن طريقها الدفاع عن سمعتهم المهنية أو الدفاع عن حلفائهم. إذا لجأت لإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم كرد فعل تجاه ما تواجهه من مشكلات؛ فسوف تقوم بتعريض نفسك للاكتئاب والشعور بخيبة الأمل والشك فيمن حولك طيلة عمرك؛ حيث يقوم هذا التصرف بتدمير الطاقة الإيجابية والعلاقات الإنسانية اللازمة للشعور بالترابط والتعاون والنجاح.

سنتعرض في الفصل السادس لشرح بديل إيجابي وبسيط لرد الفعل القائم على إلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم؛ كما أنك سوف تتعرف في هذا



الفصل على كيفية تغيير رد فعلك تجاه المشكلات من رد فعل انعكاسي عنيف إلى رد فعل تأملي هادئ قائم على تحليل الموقف، كما ستتعرف أيضًا على كيفية الحفاظ على الترابط والتعاون مع مرءوسيك المباشرين خلال الأزمات والمشكلات المحترمة؛ بحيث تستطيع بذلك أن تحافظ على شعور الموظفين بقيمة عملهم داخل المؤسسة وعلى سمعتك المهنية كرئيس للعمل مستقيم وحسن الخلق، كما ستستطيع حل مشكلات العمل بسهولة، وسوف تعود هذه التصرفات بالنفع على حياتك المهنية والقسم الذي ترأسه والموظفين الذين تعمل معهم والمؤسسة بشكل عام.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل السادس

# كيفية التغلب على الشعور بالاستياء والضغط العصبي وعدم الثقة

" تمنح الكلمة الطيبة شعورًا بالدفء، يستمر معك طوال أشهر الشتاء القارس ".  
" مثل ياباني "

إذا ما أحسست بالمشاعر الناتجة عن قدرتك على كبت غضبك، والسيطرة على شعورك الدائم بصحة ما تعتقد، والسيطرة أيضًا على ميلك لازدراء الآخرين وإلقاء اللوم عليهم؛ فسوف تتغير حياتك بأكملها. حيث ترتبط مدى كفاءتك في أداء العمل وتحسن صحتك وعلاقاتك بالناس وتحسن حالتك المزاجية ومدى استمتاعك بحياتك - بقدرتك على إحلال الطاقة الإيجابية المكتسبة من الشعور بالتقدير محل الطاقة السلبية المكتسبة من العدا، وهذه هي الحقيقة دون أية مبالغة.

لحسن الحظ، إن تدريب نفسك على التغيير ليس بالمهمة المستحيلة؛ ولكن على العكس، فيمكن لهذه المهمة أن تصبح من أمتع المهام التي ستقوم بها خلال حياتك، كما أنك ستلاحظ نتائجها الإيجابية المتعددة فيما بعد. ولقد قمت بمهمة تدريب نفسي على التغيير، وقد شعرت بالامتنان الشديد عندما أدركت خطأ معلوماتي وتصوراتي قبل أن أقرر أن أتغير.

يسعدني أن أخبرك بأنك قد اجتزت نصف الطريق للإصلاح والتغيير بقراءتك للجزء السابق من هذا الكتاب؛ حيث تعرفت على طبيعة الانفعال

الشديدًا وعلاقته بأمراض القلب والشعور بالاكتئاب والإحباط، كما تعرفت على العواقب الوخيمة للقيام بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم، وتعرفت على طبيعة التفكير السلبي و طبيعة نزعة الشك المرضية لدى بعض الأشخاص، هذا بالإضافة إلى تعرفك على الدوافع الخفية وراء التصرفات غير المنطقية لبعض الأشخاص ونتائج ضعف التقدير الذاتي، كما أنك قد أدركت وجود ثلاثة أنماط من التفكير وأهمية التحكم فيها؛ حيث تؤثر هذه الأنماط الثلاثة على تصرفاتك وحالتك المزاجية بشكل عام.

سوف تتعرف في هذا الفصل على عدة أساليب محددة، تستطيع من خلالها إحلال الطاقة الإيجابية المفيدة بالنسبة لك محل الطاقة السلبية المدمرة لك ولمن حولك. أولاً - لا بد أن تغير العديد من تصرفاتك الشخصية، وسيدعم هذا التغيير بدوره قدرتك على إحلال الأنماط الصحية للحياة السليمة محل الأنماط غير الصحية. وأود التأكيد مرة أخرى على الحقيقة الواضحة بأنك لن تستطيع أن تقوم باجتناّب الانفعال الشديد فجأةً دون أن توفر البديل المناسب له؛ لأن اتباع هذا الأسلوب سيفقدك الطاقة تمامًا، والوصول إلى هذه الحالة من فقدان الطاقة ليس هو المقصود من القيام بالتغيير. لا بد من الحفاظ على الطاقة المحفزة للشخص الذي يريد أن يتغير؛ ولذلك فلا بد من تحويل مشاعر العداة - التي كانت مصدر الطاقة المتوفرة لديه - إلى شعور بالتقدير الذي يوفر له الطاقة الإيجابية البديلة. سنقوم أولاً بالبحث عن الأساليب التي نستطيع من خلالها إحلال المشاعر الإيجابية والشعور بالإنجاز محل المشاعر السلبية. ويمكن أن نقوم بهذا من خلال القيام بعدة أنشطة تُكسب الإنسان طاقة إيجابية

هائلة تساعده على إنجاز المهام المطلوبة منه بكل حماس، والتي تبعد كل البعد عن الأنشطة المرتبطة بإثارة مشاعر العدا، وسنتناول بالبحث - بعد ذلك - المراحل المختلفة التي يمر بها معظم الناس في أثناء قيامهم بتدريب عقولهم على تجنب الانفعال الشديد عند مواجهة المشكلات.

## تغيير العادات والأنشطة اليومية

١- تناول الوجبات الصحية: لن يحصل جسمك على أي من الوجبات الصحية والمغذية اللازمة لإمدادك بالطاقة طوال اليوم إذا كنت تعتمد بشكل أساسي في وجبة الإفطار على الكثير من الحلوى والمشروبات الغازية، إلى جانب اعتمادك بشكل أساسي في وجبة الطعام الرئيسية على الوجبات السريعة. إن الوجبات السريعة بالنسبة للإنسان كالوقود رخيص الثمن بالنسبة للسيارة، والذي لا يستطيع تشغيلها لمدة طويلة.

٢- تحكم فيما تسمع وتشاهد: توقف عن الاستماع إلى الموسيقى أو برامج الراديو أو برامج التلفزيون التي تعتمد على إثارة القضايا المثيرة لغضب الناس كطريقة لجذب المستمع والمشاهد. فقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أن قضاء خمس عشرة دقيقة فقط في الاستماع إلى الموسيقى الصاخبة يسبب شعورًا متزايدًا بالعداء والإرهاق والاكتئاب والتوتر، كما يؤدي إلى حدوث ضعف في القدرة العقلية. ولهذا فلا يجب أن نسمح للطاقة السلبية الناتجة عن الاستماع لمثل هذه البرامج بالسيطرة على حياتنا؛ فبعد الاستماع لبرامج الإعلام

غير الهادفة والمثيرة للغضب لمدة ساعة تسوء الحالة المزاجية للإنسان، وسيسيطر عليه الشعور بالاكتئاب. إن بث مثل هذه البرامج المثيرة للغضب يزيد من ميل الإنسان للجوء إلى رد الفعل الانعكاسي تجاه المشكلات التي تواجهه. إن الإعلام غير الهادف المثير للغضب لا يهدف إلى بث برامج توجهك لكيفية الحفاظ على صحتك وبناء جسمك بشكل سليم، أو إلى بث برامج تساعدك في تربية أطفالك تربية سليمة، أو لمساعدتك أيضًا في تطوير حياتك المهنية؛ ولكن الهدف الرئيسي وراء بث هذه البرامج المثيرة للحنق والغضب هو إدرار الربح المادي على المسؤولين عن هذه البرامج؛ عن طريق جذب المشاهد بأية وسيلة كانت. إذا قمت بالاستماع لتلك البرامج المثيرة للحنق والغضب في أثناء ذهابك إلى العمل صباحًا، ستزيد لديك معدلات الهرمونات - التي منها هرمون الأدرينالين - وسترتفع معدلات ضغط الدم. وبالتالي، ستكون عرضة للانفعال عند مواجهة أية مشكلة بسيطة داخل العمل، وستفقد قدرتك على التعامل مع المشكلات التي تواجهها يوميًا.

كذلك إذا قمت بالاستماع لهذه البرامج نفسها عند عودتك من العمل مساءً، ستزيد من الطاقة السلبية المكتسبة لديك، وستزيد من توترك. وبالتالي، ستنفعل بشدة عند التعامل مع المشكلات الخاصة بأطفالك وشريك حياتك ومتطلبات منزلك. احرص على عدم الاستماع لأي شيء يثير لديك مشاعر العداء والغضب أثناء ذهابك للعمل صباحًا، أو أثناء عودتك مساءً. وحرصًا أيضًا على الاستماع

إلى أي شيء يريح أعصابك، كالموسيقى الهادئة أو الاستماع إلى بعض البرامج الهادفة. قم بالانتظار داخل سيارتك لمدة خمس دقائق قبل دخولك للمنزل، وحاول أن تصفي ذهنك من مشكلات العمل؛ حيث يساعد ذلك على التقليل من توترك وتحسين حالتك المزاجية.

٣- قم بممارسة ما يحلو لك من أنشطة: يعتبر القيام بممارسة الأنشطة المختلفة من أهم وأنجح الأساليب المستخدمة لتحسين الحالة المزاجية لدى الإنسان. وتعتبر مشاهدة التلفزيون من أقل الأنشطة تأثيرًا على تحسن الحالة المزاجية للإنسان لما لها من آثار سلبية؛ ولكنها غالبًا ما يتم استخدامها في مجتمعاتنا. قم بممارسة الرياضة؛ ولكن تجنب ممارسة أي نوع من أنواع الرياضة العنيفة. حاول الانضمام لأحد الفرق الرياضية؛ حيث يساعدك هذا على تكوين صداقات جيدة والشعور بالمرح وتمضية الوقت. حاول اقتناء حيوان أليف بالمنزل أو القيام بنزهة خلوية أو القيام برحلات صيد أو الاشتراك في المعسكرات المختلفة. يمكنك أيضًا القيام بمشروعات صغيرة أو القيام بتنسيق حديقة منزلك أو إصلاح ما قد تلف بالمنزل ومحاولة ابتكار أشياء جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك ممارسة رياضة ركوب الدراجات، أو يمكنك أن تتنزه مع أطفالك في الأماكن المفتوحة.

٤- تجنب توجيه النقد اللاذع لنفسك: قم بتحديد بعض الأهداف التي تود تحقيقها، وقم بخطوات عملية في سبيل تحقيق هذا الهدف؛ حتى تشعر بالإنجاز، ويختفي لديك الشعور بتأنيب النفس وعدم الرضا. يؤدي

قيامك بتوجيه النقد اللاذع للنفس وإلقاء اللوم عليها إلى الشعور بالإحباط والكآبة وفقدان الطاقة، واللجوء لإلقاء اللوم على الآخرين كوسيلة لتجنب الشعور باليأس. سنتناول في الفصل الثامن بالتفصيل دراسة الأسلوب الذي يجب اتباعه لإزالة المشاعر السلبية الناتجة عن لوم النفس.

٥- قم بالأعمال التطوعية: إن قيامك بالأعمال التطوعية وتقديم يد العون للآخرين سيشعرك بسعادة بالغة. فعليك القيام بعمل تطوعي مناسب لوقتك واهتماماتك وقدراتك. على سبيل المثال، يمكنك أن تؤجل بعض ما تقوم به من مهام لكي تقدم يد العون لزميلك في العمل. وتذكر دائماً أن القيام بتقديم أعمال المعروف - حتى وإن كانت بسيطة - يزيد من معدلات هرمون الإندورفين بالجسم.

لقد أثبتت نتائج إحدى الدراسات التي قامت بها "كارولين سشوارتز" - إحدى المتخصصات في علم السلوك - وزملائها بالولايات المتحدة الأمريكية أن قيام الإنسان بمد يد العون للآخرين يحسن من الصحة النفسية والعقلية له أكثر من قيامه بتلقي المساعدة من الآخرين. لا تظن أنه ليس بمقدورك تقديم أي شيء لمساعدة الآخرين؛ فقيامك بإحداث فرق في حياة شخص آخر لا يتطلب سوى بذل القليل من الجهد.

لقد قام دكتور "جينيفر كروكر" و"آن آربر" - بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية - بإجراء دراسة على بعض الشباب في مرحلة



المراهقة والناشئين في أسر فقيرة مفككة. وجد الباحثان أن نسبة ضئيلة جدًا من هؤلاء المراهقين لم ينته بهم الحال إلى الإقامة في دور الأحداث أو إلى ارتكاب الجرائم أو إلى إدمان المخدرات؛ بل وقاموا بإنهاء دراستهم في المرحلة الثانوية. كما اكتشف الباحثان أن هناك سببًا وحيدًا مشتركًا بين هؤلاء المراهقين هو الذي منعهم من الانحراف مقارنةً بأقرانهم الذين نشئوا في الظروف نفسها، وهو وجود شخص ما في حياتهم يلجئون إليه ويتكلمون معه عن الأشياء التي تسبب لهم الإحساس بالضيق. وهكذا، نجد أن حفاظ كل من هؤلاء المراهقين على العلاقة بينه وبين شخص واحد يهتم به قد ساعده على مقاومة الظروف نفسها التي تسببت في تدمير حياة أقرانه.

٦- انتق أصدقاءك: يسعى كل إنسان إلى أن يكون له رفيق مخلص يشاركه المرح والقيام بالأنشطة التي تتطلب الكثير من الحيوية والنشاط، وهذه هي الطبيعة البشرية التي فطر عليها كل إنسان. ونتيجة لذلك، فعليك أن تقوم بكل ما يجب فعله حتى تتمكن من إحلال المشاعر الإيجابية الناتجة عن تبادل الود والمحبة محل المشاعر السلبية التي تسيطر على حياتك.

وسوف تجد الكثير من الأشخاص الإيجابيين - ممن تستطيع أن تكون معهم علاقات قوية - في مكان العمل وفي النادي وفي دور العبادة وبين جيرانك وفي الأماكن العامة وبين المتطوعين في المستشفيات وفي برامج إعداد الشباب وغيرها من الأماكن. لقد لوحظ أن الأشخاص الذين

يتلقون مساندة اجتماعية قوية من أصدقائهم لديهم قدرة أكبر على مقاومة الأمراض والحفاظ على صحة أفضل. وبهذا نجد أنه يمكن للشخص أن يتغلب على القلق والضغط تلقائياً من خلال تلقيه للمساندة والدعم الاجتماعي من الآخرين.

لكن يجب عليك أن تفحص جيداً شخصيات من تتخذهم أصدقاء مقربين لك. ابدأ بملاحظة كيفية انتقائهم للألفاظ التي يتفوهون بها، وطبيعة الطاقة التي تسيطر عليهم. قم بملاحظة كيفية تصرف أصدقائك المقربين تجاه المشكلات التي يواجهونها في حياتهم. عليك أن تلاحظ أيضاً هل يقوم أصدقاؤك بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم عند مواجهة المشكلات، أم أنهم يقومون بالبحث في طبيعة المشكلة والأسباب التي أدت إلى حدوثها وكيفية التغلب عليها؟ كما عليك أن تلاحظ تصرفاتهم أثناء القيادة، وهل يتميزون بالصبر أم أنهم يتصرفون بعدائية شديدة تجاه غيرهم من قائدي السيارات حولهم؟ وعليك الابتعاد عن الشخص الذي يظن أن جميع من يقود سيارته بسرعة أبطأ منه إنسان أحق، وأن كل من يقود سيارته بسرعة أعلى منه إنسان طائش ومتهور. عليك أيضاً ملاحظة آراء أصدقائك المقربين تجاه المشكلات السياسية في مجتمعاتنا، وهل يقوم صديقك بتصنيف الناس تبعاً لانتهاياتهم السياسية؟ وهل هو دائم السخط على الأوضاع السياسية، أم أنه يفكر بطريقة إيجابية؟ كما عليك أن تلاحظ طبيعة اعتقادات أصدقائك عن الآخرين، بمعنى آخر. هل يتوسم صديقك الرزانة في جميع الناس ويرى أن أي

تصرف غير منطقي هو نتيجة ظروف معينة، أم أنه يتسرع في الحكم على الناس بالحماقة والجهل؟

بعد ملاحظة كل ما سبق، عليك أن تكون علاقات وطيدة وصدقات قوية مع الأشخاص المتفائلين الذين يشجعونك على التصرف بإيجابية. احرص على تكوين علاقات إيجابية وبناءة مع الآخرين، واستمتع بعلاقة قوية ووطيدة مع أصدقائك تدوم طوال العمر. لا تبالغ في رد فعلك تجاه مشكلات الحياة التي لا مفر منها، ولا تتعامل مع الناس على أنهم بعض السذج. ولتتذكر دائماً مقولة "ألبرت آينشتاين" المذكورة في بداية الفصل الأول بأن الحفاظ على الحياة الإيجابية المنسجمة يتطلب القليل من المهارة، بينما يستطيع من يظن نفسه ذكياً أن يجعل الأمور أكثر تعقيداً وأكثر عنفاً.

٧- عبر عن تقديرك للآخرين وشعورك بالامتنان تجاههم: قم بشكر الخالق - عز وجل - على ما وهبك من نعم. قم بكتابة جميع الأشياء الجميلة التي وهبك الخالق إياها والتي تعزز بها كثيراً قبل ذهابك للنوم مباشرة. قم بكتابة رسائل بريد إلكتروني ورسائل خطية لمن تحبهم؛ تعبر بها عن مشاعرك تجاههم وشعورك بأهمية وجودهم في حياتك. لقد أوضح "مارتن سيلجمان" - أحد مؤسسي علم النفس الإيجابي - أن الأشخاص الذين يقومون بكتابة رسائل يعبرون بها عن تقديرهم وامتنانهم لشخص ما قد قام بتغيير حياتهم - يشعرون بسعادة بالغة

مقارنةً بأقرانهم. ويمكن للإنسان أن يعبر لشخص ما عن تقديره إياه من خلال القيام بتصرفات بسيطة خلال حياتنا اليومية.

٨- انضم لمجموعات الدعم والمساندة: انضم لمجموعة من الأشخاص الذين قد يساعدونك على زيادة إحساسك بالود والمحبة والطاقة الإيجابية. فلقد أثبتت الدراسات أن فرص نجاح عمليات القلب المفتوح تزيد بنسبة عشر مرات بالنسبة للأشخاص الذين يتلقون المساندة والدعم من أصدقائهم، أو الذين لديهم نزعة إيمانية قوية.

٩- قم بإيجاد ناصح مخلص لك: كما تبين لك في القصة المذكورة في الفصل الأول، لا بد أن تجد حولك الأشخاص الذين يستطيعون مساندة ومساعدتك على الارتقاء بشخصيتك وتصرفاتك. قم بقضاء بعض الوقت مع هؤلاء الأشخاص، وقم بملاحظة تصرفاتهم تجاه ما يواجههم من مشكلات معقدة وأحداث مريرة. حيث يمكن لهؤلاء الأشخاص أن ينقلوا لك خبرتهم في الحياة، كما يمكن أن تتعلم منهم عددًا من المهارات التي يستخدمونها للتغلب على مشكلاتهم المريرة. وهكذا، يمكنك أن تغير فلسفتك المتبعة في الحياة؛ وذلك عن طريق ملاحظتك لتصرفاتهم وتبادل الحوار معهم. ولا تظن أن مثل هؤلاء الأشخاص الإيجابيين يواجهون مشكلات أقل تعقيدًا من غيرهم؛ إنهم ينظرون إلى هذه المشكلات من وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظر الأشخاص أصحاب رد الفعل العدائي ودائمي الشك فيمن حولهم؛ ولهذا يستطيع الأشخاص الإيجابيون أن يعيشوا حياة مليئة بالشعور بالرضا والإيجابية.

لقد طلبت مساعدة إحدى المربيات في تربية طفلي عندما كان صغيراً؛ وقد كانت محترفة في مجالها. لقد علمتني استخدام عدة أساليب مؤثرة جداً أستطيع من خلالها أن أجعل ابني ينام مبكراً دون مشاكل، وعدة أساليب أخرى أستطيع من خلالها تجنب الصراعات المترتبة على محاولة فرض سلطتي عليه؛ حيث غالباً ما تحدث مثل هذه الصراعات بين الوالدين والأبناء. كما تعلمت عدة أساليب أستطيع من خلالها السيطرة على نوبات الغضب التي تجتاح ابني عند رفضي شراء شيء معين يريده. لم يكن لدي مثل هذه المهارات من قبل إلى أن تعلمتها من المحترفين بهذا المجال.

١٠- استغل الأزمات لتوطيد العلاقات: بمجرد أن تستطيع التغلب على رغبتك الدائمة في إلقاء اللوم على الآخرين كرد فعل انعكاسي، سيتضح لك أن المشكلات تمثل فرصاً رائعة لمجموعات العمل والمديرين والمؤسسات لكي يتحدوا ويتناسكوا. حيث يمكن للمواقف التي تبدو معقدة وصعبة الحل أن تصبح فرصاً عظيمة لتكوين علاقات جديدة وتوطيد العلاقات القائمة فعلياً؛ ولكن غالباً ما تعوق المصالح الشخصية الأشخاص من الاستفادة من المشكلات التي يواجهونها لتوطيد العلاقات الشخصية.

فإذا ما استطعنا أن نسيطر على الميل الدائم بداخلنا لإلقاء اللوم على الآخرين، ستصبح الأزمة فرصة عظيمة لتطوير مهارات جديدة،

والاستفادة من خبرات الآخرين وقدراتهم، والقيام بتدريب عملي على ضبط النفس. وعندما تختفي لدينا الرغبة الدائمة للهروب من المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين، نستطيع الاستفادة من المشكلة أو التحدي الذي نواجهه في إنشاء روابط قوية بيننا وبين الآخرين؛ وليس في هدم روابط المحبة بيننا. وينتج عن القدرة على التغلب على المشكلة مشاعر قوية بالإنجاز والصدقة بين زملاء؛ مما يعزز بدوره الاعتقاد بأن زملاء العمل أناس صالحون يدافعون عن قضيتهم.

تُعتبر إتاحة الفرصة لمحاولة إنجاز عمل ما من خلال فريق عمل من الدوافع القوية التي تدفع الإنسان لتحقيق المزيد من الإنجاز. ويعتبر التعاون في التغلب على مشكلة ما من العوامل الجوهرية التي تدفع الإنسان لبذل المزيد من الجهد والحفاظ على الترابط بينه وبين زملائه ورؤسائه والمؤسسة التي يعمل بها. كما يزيد التعاون من إحساس الشخص بقيمة العمل الذي يقوم به. وبمجرد أن تختفي الرغبة الدائمة في إلقاء اللوم على الآخرين، نستطيع الاستفادة من الفرص التي تتيحها الأزمات للشعور بتأثير زيادة معدلات هرمون الإندورفين، والتي تنتج عن تقديم يد العون للآخرين.

يمنح التعاون بين أعضاء مجموعة العمل الواحدة وتجنب الميل الدائم لإلقاء اللوم على الآخرين والشك المرضي فيهم الشعور بقيمة عملهم. حيث يمكن للأفراد أن يتعاونوا لمحاولة التغلب على ما يواجههم من مشكلات، ولمساعدة

الآخرين على تخطي الأزمة والاستفادة منها؛ بدلاً من اصطياذ أخطاء الآخرين واستغلالها لتحقيق نفع شخصي. وتؤدي التصرفات الإيجابية - كالتعاون - إلى نوع من تبادل المنفعة الإيجابي بين الناس. وقد أثبت أسلوب التعاون بين الناس مدى نجاحه واستمراره منذ أن وجدت البشرية.

على الرغم من خوفنا الدائم من طبيعة البشر؛ فقد أثبتت الدراسات التي أجريت على سلوك أفراد الشعب أثناء الأزمات القومية أنه إذا لم يكن أفراد الشعب يعانون من مشكلات داخلية بالفعل، فمن الطبيعي أن يتكاتفوا وأن تقل معدلات الجريمة أثناء الأزمات القومية. مثال ذلك ما حدث من تكاتف لأفراد الشعب خلال أزمة أعمال الشغب التي تعرضت لها لوس أنجلوس، وتكاتف أفراد الشعب العراقي أثناء أزمة الغزو الأمريكي للعراق، ولقد قام أفراد الشعب البريطاني أيضاً بالتكاتف وتقسيم أنفسهم إلى مجموعات منظمة في أثناء توجيه القذف للمملكة المتحدة خلال الحرب العالمية الثانية.

عندما قمت بزيارة كاتدرائية سانت باول بالعاصمة البريطانية لندن، اغرورقت عيني بالدموع عند رؤيتي للصور الفوتوغرافية الموضوعة لعدد كبير من الشباب والرجال والنساء والأمهات والأجداد الذين تعاونوا وقاموا بتقسيم أنفسهم إلى فرق إنقاذ منتظمة؛ لمساعدة الجرحى والحفاظ على المباني الأثرية الموجودة بلندن من التعرض للحرائق أثناء الحرب العالمية الثانية. لك أن تتخيل أن التكاتف بين الأهالي في الحرب العالمية الثانية تم في الوقت الذي

تخلت فيه الحكومة المحلية وأقسام الشرطة عن دورها. إن تقسيم الأفراد إلى مجموعات مترابطة ومتعاونة عند مواجهة الأزمات يساعد الجنس البشري على التعاون والتكيف والبقاء.

١١ - حاول أن تبث الطاقة الإيجابية بين أفراد مجموعة العمل : سنتناول مناقشة هذا المفهوم بشيء من التفصيل في الفصل الحادي عشر لما له من أهمية كبيرة. لقد أدركت من خلال عملي أن الماهرين بإنهاء الصراعات والتغلب على المشكلات بين الناس ليسوا من يقومون بإنهاء الصراعات وحسب؛ ولكنهم من لديهم القدرة على إحلال المشاعر والتصرفات والطاقة الإيجابية التي تساعد الناس على الترابط والتعاون محل المشاعر والتصرفات السلبية. ونستطيع أن نقول إن شخصاً ما قد نجح في التغلب على مشكلة معينة عندما ينتج عما فعله تجدد للطاقة البناءة بين الأطراف المتنازعة؛ والتي تساعد على انتشار مشاعر الأمان والود والمحبة والاحترام وتبادل المنفعة بشكل إيجابي، وغيرها من المشاعر الإيجابية الأخرى. إن مثل هذه المشاعر تعد قوية جداً؛ لدرجة أن الأشخاص الذين شعروا بها يبذلون قصارى جهدهم للتمسك بها .

### **درب عقلك على تجنب الانفعال الشديد**

إذا كنت ممن ينفعلون عادةً عند التعرض للإحباطات والمشكلات المختلفة، فسوف تشعر بالاكئاب الشديد إذا توقعت أنه يمكنك أن تنفعل دون أن تسوء حالتك المزاجية طوال اليوم. إن الإنسان يحتاج إلى فترة من الزمن حتى يستطيع



تغيير عاداته؛ فلن تستطيع تجنب الانفعال الشديد بمجرد الضغط على زر ما؛ بل يحتاج الإنسان إلى الكثير من الوقت والجهد والشجاعة حتى يستطيع أن يكتسب عادةً جديدةً. كما أن معظم ردود الأفعال القائمة على لوم الآخرين تنتج تلقائيًا ودون تفكير مسبق؛ ولذلك، فإن معرفة وجود هذه المشكلة لديك ومحاولة تجنبها سيكون أصعب مما تتوقع.

إذا ما عدنا مرة أخرى للتسلسل الذي ذكرناه من قبل - التفكير يثير المشاعر، والمشاعر تتحكم بالتصرفات - سنجد أنه من الأفضل لنا أن نبدأ من التحكم بتصرفاتنا، وصولاً إلى التحكم بأفكارنا؛ حتى نستطيع أن نتغير. ويجب عليك أولاً أن تقوم بتحديد التصرفات السلبية التي يجب أن تقوم بتغييرها، ثم معرفة المشاعر التي تتابك عند الشعور بالانفعال الشديد، وأخيراً قم بتحديد واختيار الطريقة المناسبة التي يجب أن تفكر بها. كما يجب أن تنتقي الكلام المناسب الذي يجب أن تحدث به نفسك عند مواجهة أي من الثلاثين مشكلة المتوقعة كل يوم.

١- حدد تصرفاتك العدائية: يمكنك أن تقوم بأولى محاولاتك لتجنب الانفعال الشديد متأخرًا جدًا بعد أن تكون معدلات هرموني الأدرينالين والكورتيزول قد زادت بجسمك، وبالتالي تكون قد قمت بعدة تصرفات عدائية بالفعل. بدايةً، يجب أن تعلم أنك لن تقوم بالتفكير السليم في المشكلة إلا بعد أن يهدأ تأثير ارتفاع معدل هذين الهرمونين بجسمك، وحينئذ ستبدأ بإمعان النظر في تصرفاتك. وقد لا

تستطيع التفكير بطريقة سليمة إلا بعد مرور عدة ساعات من حدوث المشكلة؛ حيث يعطل الشعور بالانفعال الشديد عمل جزء المخ الخاص بالتفكير المنطقي والتحليلي. لا تيأس! حيث يعتبر مجرد معرفتك وإدراكك تصنيف رد فعلك تجاه المشكلات إنجازاً في حد ذاته. كما يجب عليك أن تتذكر ألا تقوم دائماً بلوم نفسك؛ فإذا قمت بتأنيب نفسك بشدة لأنك فقدت السيطرة على أعصابك ستشعر بالإحباط واليأس الشديدين. ويعتبر الانفعال الشديد من العادات التي يحتاج تغييرها إلى إعادة برمجة للعقل عن طريق التدريب المتكرر؛ حتى يمكن تجنب حدوثه.

قم بملاحظة ما تقوم به من تصرفات عند مواجهة المشكلات والإحباطات المختلفة، ثم قم بتحديد تصرفات معينة تقوم بها عند الانفعال. ما الذي تفعله حتى تخفف من وطأة الضغط العصبي والجسدي اللذين تتعرض لهما عند شعورك بالانفعال الشديد؟ هل تقوم بالصراخ في وجه الآخرين أو إغلاق الباب ورائك بشدة أو إلقاء ما تمتد إليه يداك، أم أنك تكتئب وتشرد بذهنك وتفضل الانعزال، أم تقوم بأخذ حمام دافئ لكي تسترخي، أو تقوم ببعض التمرينات الرياضية حتى تفقد الطاقة الزائدة التي نتجت عن الانفعال، أم أنك تأكل كثيراً؟ لقد اكتشف "ريتشارد شيكل" - الأستاذ "بجامعة نورث ويسترن" في ولاية شيكاغو - أن الرجال الذين لديهم ميل إلى العداء بصورة أكبر من غيرهم يدخلون بشراهة أكثر من غيرهم.

نقوم جميعًا بعدة أنشطة مختلفة حتى نخفف من وطأة الضغط العصبي الزائد الذي نتعرض له والناجم عن الانفعال الشديد وعندما لا يدرك الناس ما يسببه التعرض للانفعال الشديد والضغط العصبي الزائد؛ فإنهم يتهادون دون وعي في القيام بتصرفات غير فعالة؛ لمحاولة التغلب على ما ينتابهم من إحساس سلبي.

لا ترتبط - غالبًا - مظاهر التعبير عن لومك شخصًا ما باحمرار الوجه أو انتفاخ الأوردة أو القيام بثورة عارمة من الغضب؛ بل تتنوع أشكال هذا التعبير كتجنب هذا الشخص ونشر القيل والقال عنه وتشويه سمعته وعدم إمداده بالمعلومات اللازمة لإنجاز عمله على أكمل وجه وافترض بعض الافتراضات الخاطئة عنه والنظر إليه بازدراء أو التنهد بصوت مسموع عند رؤيته أو التزام الصمت أثناء وجوده هذا فضلًا عن اغتيابه مع الآخرين. أي من الأساليب السابقة تتبع لكي تعبر عن لومك شخصًا ما؟

تذكر دائمًا أن التعبير عن الغضب بهذه الأشكال كافة لا يفيد؛ بل يجعلك أكثر عرضة للانفعال عندما تواجه أيًا من الإحباطات التالية. ويكمن الحل في تحديد وإدراك الطريقة التي تفكر بها تجاه ما يواجهك من إحباطات، ومحاولة تدريب عقلك على التفكير بطريقة مختلفة. فإذا ما قمت بالانفعال والتحدث إلى أي من زملائك أو مرءوسيك المباشرين أو أفراد أسرتك بلهجة غاضبة ومستهجنة ثم شعرت بالندم على قيامك بهذا التصرف، فحاول استغلال هذا الشعور في محاولة الإصلاح من نفسك ومن تصرفاتك.

٢- تعرف على المشاعر التي تتأبك عند تعرضك للانفعال: يمكنك أن تتخذ الخطوة الثانية في محاولتك السيطرة على الانفعال الشديد عندما تبدأ في ملاحظة المشاعر التي تتأبك عندما تشعر بهذا الانفعال. ابدأ في ملاحظة العلامات الأولى التي تظهر عليك عند التعرض للانفعال الشديد وبدء فقد السيطرة على النفس. هل تتعرض لضيق في التنفس؟ هل تشعر بتقلصات معوية شديدة؟ هل تشعر بشد في عضلات الرقبة أو الكتفين؟ ما الأعراض التي تشعر بها نتيجة تعرضك للضغط العصبي الشديد الناتج عن التعرض للانفعال؟ هل تشعر بألم في الرقبة أو الرأس أو الذراعين؟ هل تشعر بألم داخلي كالتقلصات؟ هل يظهر عليك الضغط العصبي في صورة ألم شديد أو زيادة في نبضات القلب أو توتر شديد أو قلق أو غضب أو ثورة عارمة؟ لا أخفيك سرًا، إن من أول العلامات التي تظهر عليّ عند التعرض للانفعال الشديد الشعور بالغثيان. إذن، لا بد أن تتعرف على العلامات الأولى التي تظهر عليك عند التعرض للانفعال حتى تستطيع السيطرة على رد الفعل الانعكاسي لديك.

٣- تحكم في تفكيرك السلبي: عندما تستطيع أن تحدد تأثير التعرض للانفعال الشديد على جسمك، يمكنك أن تحدد الباعث الداخلي الذي يحدث على هذا الانفعال، وهذا الباعث الداخلي هو الكلام الذي تحدث به نفسك. ما هو حوارك الداخلي؟ هل تفكر بشكل سلبي؟ ما الرسالة التي يبعثها لك حوارك الداخلي؟ عندما تكون على دراية تامة بطريقة تفكيرك، ستصبح قادرًا على تقليل عدد مرات تعرضك للانفعال الشديد ولوم الآخرين والشعور بالطاقة السلبية.

٤- لا بد أن تدرك أن لديك الاختيار: الخطوة التالية في محاولة التغلب على التعرض للانفعال الشديد هي إدراكك أنه يمكنك أن تختار رد فعلك تجاه ما يواجهك من مشكلات، كالتأخير عن موعد تقديم عمل ما، والشعور بخيبة الأمل، والاختلاف في وجهات النظر. ويمكنك أن تستعيد في ذهنك شكل (١-١) المستخدم لتوضيح ردود الأفعال الثلاثة المختلفة تجاه الإحباطات. وهكذا، فعندما تحدث المشكلة، ستدرك أن لديك عدة اختيارات من ردود الأفعال المختلفة، وستستطيع أن تحدد رد الفعل الأمثل الذي يجب أن تستخدمه تجاه ما يواجهك من إحباطات لكي تستطيع الوصول إلى هدفك.

٥- استمتع بنجاحك في السيطرة على انفعالك: بعد أن استطعت أن تتحكم في طريقة تفكيرك وأن تواجه العديد من المشكلات دون أن تلجأ لإلقاء اللوم على الآخرين، فلن تقوم برد فعل انعكاسي بطريقة تلقائية مرة أخرى؛ حيث ستعتاد على التفكير قليلاً قبل القيام بأي تصرف. إن القدرة على التحكم في طرق التفكير المختلفة تعزز العلاقات القوية بين البشر والشعور بالراحة النفسية والمشاعر الطيبة، كما تحسن الصحة الجسدية للإنسان.

### تعديد الأشخاص الذين تتوجه إليهم باللوم دائماً

يعتبر القيام بتحديد الأشخاص الذين تتوجه دائماً بإلقاء اللوم عليهم خطوة مفيدة في التغلب على الميل الدائم لإلقاء اللوم على الآخرين. ويمكنك أن تبدأ بملاحظة عدد المرات التي تقع فيها في فخ القيام بإلقاء اللوم على الآخرين،

وعدد المرات التي تشترك فيها مع عدة أفراد أو مجموعات في السخرية من أشخاص معينين؛ وكن صريحاً مع نفسك في تحديد الأشخاص الذين تقوم دائماً بإلقاء اللوم عليهم عندما تواجه المشكلات في العمل أو المنزل.

وإذا لم تستطع أن تحدد شخصاً بعينه تقوم بإلقاء اللوم عليه في كل مرة تواجه فيها المشكلات، قم بملاحظة مشاعرك عند التعامل مع الآخرين. من الذي تتعامل معه بمبالغة زائدة في انفعالاتك؟ من الذي يستطيع استفزازك؟ من الأشخاص الذين يثرون غضبك؟ من الأشخاص الذين تسخر منهم باستمرار؟ هل تشعر بشعور عدائي تجاه الجنس الآخر، أو الأشخاص الذين يمتهنون مهناً معينة، أو تجاه عرق معين أو طبقة اجتماعية معينة أو فئة عمرية معينة، أو تجاه محبي الحفاظ على البيئة أو السائقين المستهترين أو الأشخاص القاطنين في منطقة معينة؟

### الأشخاص المعرضون للوم في العمل

من الأشخاص الذين تستمتع بالسخرية منهم دائماً أو تتجنبهم تماماً في مكان عملك؟ غالباً ما تتم السخرية من أشخاص بعينهم في مكان العمل، كما يتم إلقاء اللوم عليهم باستمرار، كالأشخاص الذين يتم تعيينهم حديثاً والموظفين الأقدم في الخدمة والزملاء ورؤساء العمل والإدارة العليا والنقابة والموظفين العاملين لفترة مؤقتة وأعضاء قسم الموارد البشرية وأعضاء قسم تكنولوجيا المعلومات وأي قسم آخر بخلاف القسم الذي أنتمي إليه وأي مصنع آخر بخلاف المصنع الذي أعمل به... إلخ.

إذا كنت ممن يعملون بشركة ما، فيمكنك أن تقوم أنت أو أحد زملائك بإلقاء اللوم على القسم الهندسي بالشركة أو قسم المشتريات أو قسم التنفيذ أو قسم المبيعات أو أعضاء الفريق التنفيذي بالشركة أو المساهمين في الشركة، هذا بالإضافة إلى رئيس العمل أو رئيس القطاع المالي بالشركة أو أعضاء مجلس الإدارة أو الموردين أو العاملين بخدمة العملاء أو المسئولين عن الشحن أو العاملين بالنظافة أو عاملي السويتش أو الفنيين أو العاملين بالإدارة أو العاملين بإدارة الأمن المهني وسلامة العاملين أو العاملين بإدارة ضبط الجودة أو الشركة الأم أو أية مؤسسة منافسة للهيئة التي تعمل بها. إن أكثر المجموعات أو الجهات التي يتم توجيه اللوم إليها في الحكومة أو في المؤسسات التي توفر بعض الخدمات الاجتماعية هي مجموعات السياسة والعملاء والمواطنين والشباب والأحزاب السياسية المختلفة والشركات والمشرعين والمحافظين والعاملين باللجان السياسية المختلفة وأعضاء جماعات الضغط وأعضاء المجالس المحلية وأصحاب المناصب العليا بالدولة.

وإذا كنت ممن يعملون في الجامعة، فستجد أن الأشخاص الذين يتم إلقاء اللوم عليهم دائماً هم عميد الكلية والطلاب والأساتذة والمدرسين المساعدين وأعضاء الأقسام المختلفة الموجودة بالكلية.

إن قائمة الأشخاص المعرضين باستمرار لإلقاء اللوم عليهم لا تنتهي. متى تجد أنك تكتسب الطاقة من القيام بازدراء الآخرين أو الشعور بصحة رأيك دائماً؟ هل تستمتع بقيامك دائماً بازدراء الآخرين؟ ما الأوقات التي تتكلم فيها

على الآخرين بطريقة غير لائقة؟ من الأشخاص والأقسام المعرضون دائماً لقيامك بإلقاء اللوم عليهم؟ ما الأوقات التي تتخذ فيها أنت وأصدقائك السخرية من الآخرين كوسيلة للترفيه؟ كن أميناً مع نفسك عند القيام بالإجابة عن هذه الأسئلة؛ فهذه الطريقة من التفكير مستخدمة عالمياً. استخدم الفراغ التالي لكتابة قائمة بالأشخاص أو مجموعات العمل الذين يخطرون بك عند قراءة الأسئلة السابقة، وستستخدم هذه القوائم فيما بعد عند تناولنا للفصل السابع.

أذكر مرة أخرى أنه إذا لم يخطر ببالك أشخاص بعينهم قم بالتفكير فيما تشعر به عند تعاملك مع أشخاص معينين. متى تشعر بالانفعال الشديد؟ من الذي تقوم دائماً بإلقاء اللوم عليه؟ من الذي تشعر تجاهه بمشاعر الكراهية؟ من الذي يثير غضبك؟ من الذين يمثلون مصدر إزعاج بالنسبة لك؟

---

---

---

---

---

---

---

---



## الأشخاص المعرضون للوم في الحياة الشخصية

لقد أخبرني الكثير من عملائي أنهم يستطيعون السيطرة على غضبهم وانفعالهم جيدًا أثناء وجودهم في العمل؛ ولكن يتغير سلوكهم تمامًا بمجرد عودتهم إلى منازلهم، وهذه الحالة معتادة عند أغلب الناس؛ حيث يستطيع الكثير من الناس التحكم في تصرفاتهم أكثر في العمل، بينما لا يفعلون هذا في المنزل. يتعرض الكثير من الناس للشعور بالإحباط والضييق عند نهاية يوم العمل الشاق؛ ولهذا يفعلون بشدة عندما يعودون إلى المنزل، ويجدون الكثير من المشكلات بانتظارهم.

عندما يذهب الشخص إلى منزله يواجه متطلبات كثيرة من شريك حياته وأطفاله، كما يكون مطالبًا بدفع الكثير من الفواتير الخاصة بالطعام والنظافة، ويكون مطالبًا أيضًا بتنفيذ الكثير من المهام، وحل مشاكله مع الجيران. ويأتي هذا في الوقت الذي تكون فيه قدرة هذا الشخص على الاحتمال قد استنزفت تمامًا بعد قضاء يوم عمل شاق. قد تبدو العواقب الناتجة عن شدة الانفعال داخل المنزل أقل حدة من العواقب الناتجة عن شدة الانفعال داخل العمل؛ ولكن الحقيقة عكس ذلك تمامًا. إن العواقب الناتجة عن شدة الانفعال داخل المنزل خطيرة تمامًا مثل تلك الناتجة عن شدة الانفعال داخل العمل؛ إن لم تكن أشد خطورةً. وتؤكد البيانات الطبية المذكورة في الفصل الثاني هذا الأمر، حيث تتأثر صحة الإنسان تأثرًا كبيرًا بقوة العلاقات بينه وبين أفراد عائلته.

إذا كنت تنفعل بشدة عند التعامل مع أفراد عائلتك، فإنك تدمر بتصرفك هذا العلاقات والروابط بينك وبين أحب الناس إليك - والذين يمكن أن يصبحوا مصدرًا لسعادتك وشعورك بالتقدير الذاتي، أو أن يدمروا حياتك الشخصية والمهنية معًا. وتتنوع ردود أفعال الأبناء السلبية والعدائية تجاه ما يواجهونه من شدة انفعال الآباء والأمهات؛ حيث يلجئون إلى العديد من التصرفات. ومن أمثلة هذه التصرفات: الهروب من المنزل والتسرب من التعليم والإدمان ومحاولة إيذاء النفس، كما تحدث بعض الاضطرابات بالتغذية، بالإضافة إلى شعور معظم الأبناء بالإحباط الشديد والاكئاب. إن الأمثلة السابقة هي عدد بسيط من التصرفات التي يمكن أن يلجأ إليها الأبناء كرد فعل طبيعي تجاه ما يواجهونه من أذى نفسي ونوبات غضب شديدة من آبائهم وأمهم. ولقد عملت مع أكثر من رئيس تنفيذي للعديد من الشركات وقد عانوا أيضًا من هذه المشكلات داخل أسرهم.

الآن عليك أن تسأل نفسك: هل تنفعل عند التعامل مع أطفالك وإخوتك وشريك حياتك ووالديك وأصدقائك وجيرانك؟ هل تلقي دائمًا باللوم على حكم المباريات أو اللاعبين عند مشاهدة المباريات الرياضية؟ هل تلقي باللوم على أصحاب الحرف المختلفة ممن تتعامل معهم؟ هل تلقي باللوم على الأشخاص من الأصول العرقية المختلفة عنك والأشخاص المتمين إلى أحزاب سياسية مختلفة عنك... إلخ؟ من الذي تسخر منه باستمرار؟

## الشعور بالضغط العصبي نتيجة للتعرض لمواقف معينة

لا يقوم بعض الناس بلموم أشخاص أو مجموعات بعينها؛ ولكنهم يتعرضون للانفعال الشديد والتصرف بسلبية عندما يواجهون موقفًا ما يشعرهم بالضغط العصبي. هل تنفعل بشدة عندما يتأخر موعد طائرتك أو عندما تتعرض للضغوط في المواصلات أو عندما تقوم بإعداد إقرارك الضريبي أو عندما تقوم بدفع الفواتير المطلوبة منك أو عندما تحضر بعض الأحداث الرياضية أو عندما تنتظر في الطوابير أو عندما يقوم أطفالك بإحداث بعض الإزعاج أثناء لعبهم أو عندما تتابع أخبار البورصة أو عندما تتابع نشرات الأخبار؟ هل تنفعل بشدة عندما تواجه بعض المشكلات الفنية كفقْد البيانات من جهاز الكمبيوتر الخاص بك أو عندما تتوقف سيارتك فجأة أو عندما لا تستطيع إدخال برنامج جديد على جهاز الكمبيوتر الخاص بك؟ قم بسرد المواقف التي تعرضت لها وشعرت خلالها بالغضب الشديد كما شعرت أنك على وشك أن تنفعل بشدة، والأماكن التي تعرضت فيها لهذه المواقف. أذكرك مرة أخرى أننا سنستخدم هذه القوائم في الفصل السابع.

---

---

---

---

---

---

## ست طرق للتغلب على التفكير السلبي الانفعالي

لقد قام الكثير من الأشخاص بإجراء أبحاث عديدة على نظرية الإدراك والحوار الذاتي السلبي، ومن أشهر علماء النفس في هذا المجال "كنث برنز" و"مارتن سيلجمان". ولقد استعنت بكتب هذين العالمين عند كتابة وجهات نظري عن قوة التفكير وتأثيره على الحالة المزاجية للإنسان وتصرفاته.

بمجرد أن تدرك الطريقة التي تستخدمها في التفكير، يمكنك التغلب على رد الفعل الانفعالي بامعان النظر في هذه الطريقة. وعندما تجد أنك على وشك الانفعال، قم باستخدام أي أسلوب من الأساليب التالية. بدايةً، اختر أسلوباً أو أسلوبين من هذه الأساليب - والتي تجدها ممتعة بالنسبة لك - و قم بتدريب نفسك على اتباعه لعدة أسابيع، ثم عد إلى هذه الصفحات مرة أخرى و قم بتدريب نفسك على المزيد من الأساليب.

١- عندما تبدأ في الشعور بالانفعال الشديد، قم بسؤال نفسك: ما الحوار الداخلي الذي أجره مع نفسي؟ هل يساعدني حوارى الذاتي بأي شكل من الأشكال؟ إذا وجدت أن طريقة تفكيرك تسبب لك الشعور بالغضب والتوتر، اسأل نفسك الأسئلة التالية.

٢- اسأل نفسك: ما الحقائق؟ هل هناك دوافع خفية لا أعرفها وراء تصرفات الأشخاص الذين أنتقدهم؟ ما السبب في وجود هذه المشكلة؟ أعط نفسك الفرصة في تخيل عدد من الأسباب المحتملة التي أدت إلى قيام أشخاص على قدر كبير من الرزانة بتصرفات غير منطقية. سيجعلك هذا التفكير تستخدم القشرة المخية المسئولة عن التفكير وحل المشكلات.

على سبيل المثال، إذا تأخر أحد الأشخاص عن موعد اجتماع مهم خاص بالعمل، يمكنك أن تفترض كل الأسباب الممكنة التي قد أدت إلى تأخيره. استخدم طريقة افتراض الأسباب كوسيلة للترفيه، ثم تأكد من صحة أو خطأ افتراضاتك بسؤال الشخص نفسه عندما يصل. لن تضطر لاستخدام هذا الأسلوب عند كل مرة تواجه فيها المشكلات؛ ولكننا نلجأ إلى هذا الأسلوب في البداية لكي نعود أنفسنا على إحلال العادات الجديدة القائمة على الفضول وحب المعرفة والاهتمام محل ردود الأفعال الانعكاسية العدائية التي تعودنا عليها من قبل.

٣- اسأل نفسك: ما التصرف المنطقي والواقعي الذي يمكن أن أقوم به؟ ليس من الضروري أن تعتاد التفاؤل الزائد عن الحد مهما كانت الظروف؛ حيث وجدت بعض الدراسات أن التفاؤل الزائد لا يفيد كثيرًا كأسلوب لحل المشكلات مقارنةً بالشعور بالتشاؤم. إن ما يجب فعله في الحقيقة هو تناول الموقف الواقعي ومن وجهة نظر منطقية؛ فهذا يجنبنا القيام بتضخيم الأزمة التي نتعرض لها أكثر من اللازم، كما يجنبنا القيام بالتقليل من حدة وخطورة تلك الأزمة. إن الفرد يقوم بتضخيم ما يواجهه من أزمات عن طريق تخيل جميع الأحداث السيئة التي يمكن أن تترتب على هذه الأزمة، وتوقع نتائجها المدمرة على الرغم من عدم وقوع هذه الأحداث فعليًا. ويعتبر القيام بتضخيم الأزمات من أنجح الطرق لإثارة القلق والذعر لدى من يواجه المشكلة. لذلك، بدلاً من القيام بتضخيم ما يواجهك من أزمات دون داع؛ اسأل نفسك ما التصرف المنطقي الذي يجب القيام به لمواجهة هذه الأزمة؟

٤- يعتبر القيام بإكمال عبارة "ولكن على الأقل..." ثلاث مرات عند مواجهة المشكلات من الوسائل الفعالة جدًا والمستخدمه للتغلب على التفكير الانفعالي. ويمكن لهذا التصرف أن يصبح مصدرًا للفكاهة المرتبطة بالشعور بالحزن أو وسيلة للتغلب على المشكلة التي تواجهك. من الأمثلة التي يمكن أن نستخدم بها هذه العبارة ما يلي:

"لقد تم نقل مكثبي ليصبح موجودًا في وسط الطريق المؤدي لدورة المياه؛ ولكنه على الأقل غير موجود بيئر السلم".

"لقد تعطل جهاز الكمبيوتر الخاص بي؛ ولكن على الأقل لم يحدث لي مكروه".  
"إن غلاية القهوة دائمًا ما تفرغ بسرعة؛ ولكن على الأقل فإن فنجان مملوء".

حاول دائمًا أن تركز على الجوانب الإيجابية للموقف الذي تواجهه؛ وليس الجوانب السلبية. بمعنى آخر، حاول التركيز على ما لديك وليس على ما ليس لديك. قد يبدو هذا الأسلوب هزليًا إلى حد ما، وهذا هو السبب الذي يجعله مؤثرًا في التغلب على الانفعال والميل لازدراء الآخرين.

لقد قال لي أحد الأطباء النفسيين أنه قام برحلة هو وأسرته - المكونة من زوجته وأبنائه الاثنى في سن المراهقة - في ولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية في شهر يوليو، وقد استخدموا الدراجات في تنقلاتهم خلال الولاية. اشترك جميع أفراد أسرة هذا الطبيب في حدث خيري، وكان يتطلب وجودهم في مكان الحدث المبيت في مخيمات واستخدام الحقول كدورات مياه.

لقد قال الطبيب إن هذه التجربة قد تسببت في توطيد العلاقات بين أفراد أسرته، كما كان لها فائدة غير متوقعة؛ حيث قللت من المتطلبات التي كان يظن

أفراد عائلته سابقاً أنه لا يمكن العيش دونها. بعد عدة أشهر من القيام بهذه الرحلة، سافر هذا الطبيب بالطائرة في رحلة عمل؛ ولكنه تعطل بسبب حدوث مشكلة فنية بالطائرة، وقد تم اكتشاف هذه المشكلة بعد أن تحركت الطائرة لمسافة كبيرة بعيداً عن البوابة. عندما أعلن قائد الطائرة عن وجود هذا العطل وعدم قدرة الركاب على النزول من الطائرة إلا أن يتم إصلاح هذا العطل، انفعل جميع الركاب عدا هذا الطبيب. فقد قام الطبيب بالاسترخاء وحدث نفسه قائلاً: "لقد تعطلت الطائرة؛ ولكن على الأقل لدينا ما يكفينا من الماء الثلج، ويوجد العديد من دورات المياه، كما أنني أجلس في جو مكيف على كرسي مريح ومعني كتاب لكي أقرأه". وهكذا، فإن أسلوب "ولكن على الأقل...." هو الأسلوب المضاد تماماً للتفكير السلبي الانفعالي.

٥- يقوم عقلك بتدعيم وتعزيز أية فكرة أو أي اعتقاد تقوم بالتركيز عليه. إنك تلاحظ أن المواصلات تزدحم بشدة خلال ساعة الذروة، وتصبح السيارات على مقربة من بعضها البعض، ويقوم البعض بتغيير المسار الذي يسير فيه فجأة ودون سابق إنذار. كثيراً ما أتعرض لهذه المواقف وأشعر أنني على وشك الشعور بالانفعال الشديد؛ ولكنني اكتشفت أن تحويل تركيزي إلى بعض الأشخاص الذين لا يقومون بهذه التصرفات أثناء القيادة هي طريقة فعالة جداً لتجنب الانفعال؛ حيث يوجد الكثير من الأشخاص الذين لا يزالون يتبعون القواعد السليمة للقيادة. ولا أزال أدرك خطورة ما يفعله هؤلاء القادة المتهورون؛ ولكنني قللت من

حدة توترتي بعدم تركيز انتباهي على تصرفاتهم. لقد كنت أقوم بشرح هذا الأسلوب لبعض الرؤساء التنفيذيين لبعض الشركات.

في أثناء الندوة، قال أحدهم غاضبًا: "كيف أقوم بالتغلب على شعوري بالانفعال؟ لقد كنت في طريقي إلى العمل بالسيارة، وقد كنت ألتزم بالمسار المخصص للقيادة السريعة في الطريق؛ ولكنني فوجئت بوجود سيارة أمامي يقودها شخص بسرعة أقل من السرعة المحددة للقيادة بهذا الطريق. ما الذي يجب علي أن أحدث به نفسي لكي لا أنفعل في موقف كهذا؟"

لقد تخيلت إحساس هذا الشخص وهو يشعر بالغضب والانفعال الشديد، بينما يرقد أحد زملائه داخل السيارة قليلاً، أو بينما يقوم بإنهاء بعض الأوراق المهمة. تفهمت الإحساس السيئ الذي انتاب هذا الرجل في هذا الموقف وتسبب في إفساد حالته المزاجية وفقده هدوءه. واقترحت عليه أن يقوم في هذا الموقف بتركيز انتباهه في شيء آخر، كسماع موسيقى هادئة، أو النظر إلى الكتاب الذي يقوم زميله بقراءته، أو أن يفكر في موضوع مهم بالعمل بدلاً من تركيز انتباهه على السائق الموجود أمامه. إننا نستطيع أن نتحكم فيما نفكر فيه إذا قمنا بتغيير ما نقوم بالتركيز عليه. وإذا ما قمت بالتركيز على حماقة الآخرين وتصرفاتهم غير اللائقة، سيستجيب عقلي فوراً لما أفكر فيه ويضعني بحالة مزاجية سيئة، وإذا ما أدركت خطورة انتقاء ما تقوم بالتركيز عليه، ستستطيع تغيير طبيعة تفكيرك تمامًا.



لمزيد من الأمثلة عن كيفية تأثير طبيعة تفكيرنا على تصرفاتنا، اطلع على الملحق؛ حيث سيتم تركيز الضوء فيه على الحقيقة القائلة بأننا عندما نريد ازدياء شخص ما، نقوم بالبحث عما يؤيد أفكارنا تجاهه ونتجاهل الحقائق الواضحة المضادة تمامًا لهذه الأفكار.

٦- إنني أقوم باستخدام جملة واحدة يكون لها أثر كبير عليّ عند محاولتي السيطرة على انفعالي الشديد. أحدث نفسي قائلاً: "يمكنك أن تكون مؤثرًا وإيجابيًا، أو أن تكون سلبيًا، فعليك أن تختار". كنت أقوم باستخدام هذه الجملة دائمًا قبل أن أقوم بتغيير اعتيادي على طلب الخدمات عن طريق الهاتف. لقد كنت دائمًا ما أستخدم هذه الجملة عند بقائي لمدة طويلة على الهاتف انتظارًا لأحد ممثلي خدمة العملاء لكي يقوم بالرد عليّ. وعلى الرغم من إدراكي أنه من غير المنطقي أن يتركوني كل هذا الوقت على الهاتف؛ فكنت أدرك أيضًا أن انفعالي وغضبي سيفقدني القدرة على تدريب نفسي على التحكم في طريقة تفكيري وبالتالي لن أنجح في التغلب على مشكلاتي.

أدرك أنه من الصعب ألا تنفعل، ولا سيما إذا كان لديك الحق في هذا الغضب والانفعال. لقد كافحت كثيرًا في العام الماضي حتى أستطيع السيطرة على غضبي وانفعالي خلال ذهابي للمرة الثالثة لأحد مكاتب طباعة الورق؛ لكي أستلم الورق الخاص بما يجب أن أعرضه في الاجتماع المقرر عقده صباح يوم الاثنين. فقد طلبت من الموظفين بالمكتب أن يطبعوا البيانات الموجودة على الأسطوانة على ورق. عندما قمت بزيارة المكتب مرتين خلال أيام العطلة

الأسبوعية لكي أستلم الأوراق التي يجب أن تكون قد انتهت، اكتشفت أن بعض البيانات الموجودة بالأسطوانة تتم طباعتها. تمكنت من السيطرة على انفعالي بسهولة في المرة الأولى والثانية؛ لكن عندما اكتشفت تكرار الخطأ نفسه في المرة الثالثة التي أذهب فيها إلى مكتب الطباعة صبيحة يوم الاثنين، كان علي أن أحاول - جاهدة - السيطرة على انفعالي الشديد. لقد كان لي مبرر قوي لكي أنفعل وأغضب؛ ولكنني فكرت بشكل منطقي، وحدثت نفسي بأن الشخص الذي سيتحمل العواقب الوخيمة التي ستحدث إذا ما انفعلت وقمت بإلقاء اللوم على مدير المكتب هو أنا شخصياً. لقد كان القيام بالتغلب على المشكلة والحصول على الأوراق أهم كثيراً من الشعور بالانفعال والغضب.

لقد استدعى مدير مكتب الطباعة أحد خبراء إصلاح أجهزة الكمبيوتر العاملين لديه، واستطاع تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تكرار الخطأ نفسه، وقد وافق مدير المكتب على طلبي بأن يتحمل المكتب تكاليف الأوراق تعويضاً للخطأ الذي حدث. قمت بالاسترخاء قليلاً بمجرد ركوبي سيارتي، عندما قمتها لمدة عشر دقائق ذاهبةً إلى مكان الاجتماع، اكتشفت أنني قد نسيت المفكرة المكتوب بها التوجيهات ومعلومات عن كيفية الاتصال بنا وأرقام تليفونات خاصة بالاجتماع في مكتب الطباعة.

لقد شعرت بالحرق؛ ولكنني كنت ممتنة جداً لقدرتي على التحكم في انفعالي والسيطرة على غضبي في أثناء وجودي بمكتب الطباعة. ولقد استفدت من معاملتي الهادئة لمدير المكتب؛ حيث تصرف معي بالمثل؛ فعندما قمت

بالاتصال به وطلبت منه قراءة التعليقات الموجودة بالمفكرة، وافق على الفور وقدم لي المساعدة بكل سرور وارتياح؛ لأنه استطاع أن يرد لي تصرفي النبيل.

لقد كنت أدرك قيام الموظفين بمكتب الطباعة بإحداث عدة أخطاء عند تعاملهم مع نوع من أجهزة الكمبيوتر لم يكن من الأنواع المعروفة لديهم؛ ولذلك، جعلتهم يشعرون بالمسئولية؛ ولكن باستخدام طريقة لائقة ودون أن أنفعل. وقد أتت هذه المعاملة بثمارها؛ حيث ساعدني مدير مكتب الطباعة عند نسياني لمفكرتي بالمكتب بعد ربع ساعة فقط من قيامي بمعاملتهم بود واحترام. وهكذا، يلعب القيام برد المعاملة بالمثل دورًا مهمًا في مثل هذه الحالات. فعندما لم أنفعل ولم أقم بإلقاء اللوم على الموظفين بهذا المكتب، قام مدير المكتب بتعطيل نفسه وترك مهامه لكي يساعدني في حل مشكلتي. يمثل مبدأ رد المعاملة بالمثل قاعدة مهمة ومعتمدة، وسوف نتناول هذا المبدأ بالتفصيل في الفصل السابع. لكي تحتفظ بطاقتك الإيجابية؛ يجب ألا تعتقد بأن جميع البشر لا بد ألا يخطئون؛ ولكن فكر دائمًا بأننا جميعًا خطاءون وبنا عيوب. فسيكون لذلك الاعتقاد أكبر الأثر على عدم شعورك بالانفعال؛ لأنك ستأكد أن الانفعال لن يفيد أحدًا.

إذا لم تكن معرضًا لخطر بدني حقيقي، فالسبب الرئيسي وراء انفعالك ليس الحدث نفسه؛ ولكن يكمن سبب انفعالك في الطريقة التي تفكر بها. حاول أن تفكر بحيادية ومنطق وأن تسأل نفسك "ما الأسباب التي أدت إلى تصرف شخص ما بهذه الطريقة؟". وستجبر عقلك - باستخدامك لهذا الأسلوب - على استخدام القشرة المخية المسؤولة عن التفكير المنطقي وحل المشكلات.

## التخلي عن إلقاء اللوم على الآخرين

عند بداية تخليك عن لوم الآخرين، سيقوم أصدقاؤك بمحاولة ضمك إليهم عند قيامهم بتشويه سمعة شخص أو مجموعة ما أو السخرية منهم. فإذا كنت قد تعودت قبل ذلك على لوم الآخرين والسخرية منهم، فسيعتقد زملاؤك أنك ستنضم إليهم عندما يقومون بالسخرية من شخص ما، وسيفاجئون إن لم تفعل ذلك. وبمرور الوقت سيدركون أنك لم تعد تقع في فخ القيام بمشاركة الآخرين في إلقاء اللوم على شخص ما عند مواجهة المشكلات.

يمكنك أن تحبب أصدقاءك مباشرة أنك قد قررت ألا تقوم بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم، ويمكنك أيضًا - إن لم تكن تفضل إخبارهم مباشرة - أن تقوم بالتوقف عن لوم الآخرين بطريقة غير مباشرة وغير ملحوظة؛ حتى إن أصدقاءك لن يلاحظوا أن تغييرًا قد حدث. سيشعر المشرفون على عملك وزملاؤك ومرءوسوك المباثرون بالحيرة عندما يلاحظون أنك قد أصبحت أكثر مرحًا وودًا؛ ولكنهم لن يستطيعوا تحديد ما الذي قد تغير في شخصيتك بالضبط.

## فوائد تجنب الاشتراك في لوم الآخرين

نستطيع أن ندرك الفوائد التي سنجنيها عندما نتجنب الاشتراك في لوم الآخرين، وذلك بالرجوع إلى الموقف الذي تعرض له ضابط الشرطة المدعو "مايك" - السابق ذكره في الفصل الخامس - وتحيل رد فعل مختلف. يُعتبر هذا

الموقف مثاليًا ومغريًا لأي شخص؛ حيث يقوم الضابط - وهو المرءوس المباشر لرئيس القسم - بالسخرية وإلقاء اللوم على المشرف على رئيسه.

نسترجع سريعًا الموقف الذي قد تم ذكره في الفصل الخامس؛ فعند قيامي بعقد أحد الندوات مع عدد من ضباط الشرطة بولاية ويسكنسن بالولايات المتحدة الأمريكية، تم استدعاء ثلاثة ضباط ممن كانوا يحضرون الندوة فجأة في مهمة غير متوقعة. ذلك حيث قام أحد القاطنين بالقرب من مكان الندوة بحبس نفسه داخل منزله وبحوزته مجموعة من الأسلحة، وهدد بالانتحار أو إيذاء أي شخص يحاول التعرض له. لقد استطاع ضباط الشرطة - بمنتهى المهارة والشجاعة - إقناع هذا الشخص بتسليم نفسه للعدالة، وقد تم وضعه بالسجن.

وقد تخيلنا أنه بعد أن عاد أحد هؤلاء الضباط - ويدعى "مايك" - من هذه المهمة الخطيرة التي عرض حياته خلالها للخطر، وجد عند عودته إلى مكتبه مذكرة من رئيسة المجلس المحلي للولاية تعتذر بها عن عدم إمكانية توفير السترات الواقية من الرصاص؛ والتي كان قد طلبها القسم. لقد انفعل الضابط أكثر مما كان منفعلاً عند أدائه هذه المهمة الخطيرة، وبالتالي توجه إلى مكتب رئيسه؛ وقام بإلقاء اللوم على رئيسة المجلس المحلي للولاية والسخرية منها. لقد عرفنا أن رئيس القسم قد استسلم لإغراء القيام بإلقاء اللوم على رئيسة المجلس المحلي والسخرية منها في عدم وجودها كطريقة لمواجهة مشكلات القسم، ولم يدرك أنه سيتحمل العواقب الوخيمة التي ستحدث نتيجة قيامه بهذا التصرف.

بدلاً من التصور السابق ذكره لرد الفعل السلبي لرئيس القسم؛ سنتخيل قيامه برد فعل إيجابي. لنرى معاً كيف يستطيع تهدئة الضابط وتفهم موقفه والحفاظ على شعوره بقيمة عمله في الدولة، والقيام بإيجاد حل مناسب للمشكلة في الوقت نفسه. وهذا التصور هو الصورة المثالية للقيام برد فعل تأملي هادئ تجاه هذا الموقف. لا بد من البحث عن عدة طرق مليئة بالود والتقدير نستطيع بها التعامل مع تصرفات الشخص المنفعل الذي يصر على لوم الآخرين واعتبارهم السبب الأول لما يواجهه من مشكلات وإحباطات. وهكذا، فإن استخدام هذا الأسلوب سيكون له أكبر الأثر على موقف الشخص المنفعل؛ حيث ستجد أنك عندما تستخدم هذا الأسلوب مع شخص منفعل سيقبل لديه الشعور بالانفعال والغضب، وستقل لديه معدلات الطاقة السلبية التي اكتسبها، وسيحاول الشعور بالطاقة الإيجابية المهدئة للأعصاب والناجمة عن شعوره بالتقدير.

يتضمن هذا الأسلوب السابق ذكره القيام بأربع خطوات: إظهار التعاطف تجاه الشخص المنفعل وإظهار مشاعر التقدير نحوه والبحث عن الأسباب الحقيقية لحدوث المشكلة وتحديد الخطوات التالية الواجب اتباعها لحل المشكلة. أولاً، ستقوم بمحاولة تطبيق هذا الأسلوب على موقف رئيس القسم تجاه الضابط المنفعل، ثم ستقوم بعد ذلك بتخيل رد فعل لموقف واجهته قبل ذلك خلال عملك وقد قام فيه شخص ما بمحاولة جذبك للاشتراك في لوم الآخرين.

### ١- قم بإظهار تعاطفك نحو الشخص المنفعل

أولاً، يجب على رئيس القسم أن يتفهم موقف الضابط جيداً. فيجب عليه أن يعترف أن عودة هذا الضابط من مهمة شاقة قد تعرض حياته للخطر، ليجد مذكرة بعدم الموافقة على طلب ضروري لسلامة الضباط كهذا الطلب - أمر لا بد أن يثير استياء أي شخص. ويجب على رئيس القسم أيضاً أن يدرك أن هذا الضابط لديه الحق في أن يشعر بالغضب والانفعال، وأنه قد انفعل وقام برد فعل سلبي لأنه شعر أن الحفاظ على سلامته لا يشكل أية أهمية بالنسبة للإدارة. يعني شعورك بالتعاطف تجاه الشخص المنفعل قيامك بإدراك وفهم مشاعر هذا الشخص، ولا يتضمن هذا وجوب قيامك بالموافقة عما يشعر به، مع إمكانية حدوث هذا في بعض الأحيان. ويتضمن الشعور الحقيقي بالتعاطف القدرة على الإحساس بمشاعر الشخص الآخر - سواء عبر عنها أم لم يعبر عنها، والقدرة على إدراك أن المشاعر التي تتاب هذا الشخص منطقية جداً وتشكل وجهة نظره للموقف من حوله. قد يكون لديك وجهة نظر مختلفة تماماً عن وجهة نظر هذا الشخص؛ ولكن سيكون من المؤثر جداً أن تعترف بوجهة نظر الشخص الآخر أولاً. وتعتبر القدرة على تفهم مشاعر الآخرين تجاه ما يواجهونه من مشكلات أول خطوة في طريق القيام بمساعدتهم لكي يستعيدوا السيطرة على مشاعرهم وتصرفاتهم. وبناءً على تجاربي الشخصية مع مثل هذه النوعيات من المشاكل، أستطيع أن أجزم أن الأشخاص يشعرون

بالانفعال الشديد والميل المتزايد إلى العداة عندما يشعرون أن الآخرين غير مكرئين بهمومهم ومشاعرهم أو أنهم يتجاهلونهم. ولذلك، فإن القيام بالاستماع لما يقوله الآخرون وإظهار التعاطف معهم يأتي بنتائج مبهرة.

تحيل نفسك رئيس قسم البوليس، وقد جاء إليك "مايك" وهو منفعل ومحبط؛ لأنه وجد المذكرة المذكور بها رفض رئيسة المجلس المحلي لطلب القسم بتوفير سترات واقية من الرصاص. كيف ستقوم بالموافقة على ما يفكر فيه "مايك"، وإظهار التعاطف نحوه، والقيام بتوضيح أنك متفهم لمشاعره تمامًا؟

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٢- قم بإظهار تقديرك لمجهودات الشخص المنفعل وإخلاقه

قد يحدث كثيرًا أن يذهب أحد الموظفين لرئيسه أو لزميله في العمل لكي ينفس عن غضبه؛ حيث يقوم الشخص المنفعل بسرد مفصل لكيفية قيامه بالتغلب على كثير من العقبات الشاقة التي اعترضت طريقه لكي يقوم باستكمال المهمة المطلوبة منه على أكمل وجه. ذلك، وقد ذكرنا من قبل عدم جدوى القيام بالتنفيس عن الغضب كطريقة فعالة للتقليل من الشعور



بالانفعال أو المشاعر السلبية. لم يعد ينصح الأطباء مرضاهم بالتنفيس عن غضبهم وشعورهم بالإحباط عن طريق إلقاء وضرب الوسائد. إن التنفيس عن الغضب وإظهار العداء بهذه الطريقة ينشط الدوائر الكهربائية الموجودة داخل المخ والمرتبطة بالانفعال، كما أنه يعرض الشخص لأن يقوم بالتعبير عن انفعاله وغضبه بطريقة أكثر عنفاً في المستقبل.

يعتبر القيام بتغيير طريقة تفكيرك وسيلة أكثر فاعلية لتجنب المشكلة؛ بدلاً من محاولة التغلب عليها بعد حدوثها. فبمجرد أن تنفعل عند مواجهتك مشكلاتك، تبدأ الهرمونات داخل جسمك بالدخول في دورتها الطبيعية، وبالتالي لن تستطيع السيطرة على تصرفاتك. ويعتبر قيامك بإظهار مشاعر التقدير لأحد الزملاء أو العملاء المنفصلين من الوسائل الفعالة للتخفيف من حدة التوتر وعدم الشعور بالارتياح المصاحب لشعور هذا الشخص بالانفعال. هل تتذكر تأثير الشعور بالتقدير على معدل نبضات القلب السابق ذكره في الفصل الأول. إن قيامك بإظهار مشاعر التقدير نحو زميلك أو العميل المنفصل الذي تتعامل معه، وتغيير نبرة صوتك المستخدمة في مخاطبته من نبرة عدائية إلى نبرة يظهر بها مدى تقديرك للجهد الذي قام به هذا الشخص لمحاولة التغلب على مشكلاته - سيجعل هذا الشخص يستعيد شعوره بالتقدير الذاتي وثقته بنفسه.

لقد كان لدى رئيس القسم فرصة رائعة للقيام بهذا التصرف. فقد كان بإمكانه سؤال "مايك" عن المجهودات التي قام بها لإقناع الرجل بتسليم نفسه. كما كان يمكنه أن يجعله يشعر بالتقدير الذاتي؛ وذلك باعترافه بمدى

الجهد الذي بذله "مايك" وخبرته في مواجهة هذا الموقف والإطراء عليه. إن قيام الضباط الثلاثة بإقناع الرجل بتسليم نفسه يتطلب مهارة فائقة بالفعل. لقد قمت باستخدام أسلوب إظهار التقدير عدة مرات، وكنت ألاحظ اختفاء مشاعر العداة الموجودة لدى عملائي؛ في محاولة منهم للاستمتاع بالطاقة الإيجابية التي اكتسبوها نتيجة تفهم أحد الأشخاص مدى أهمية مجهوداتهم وطبيعة نواياهم واحترامها وتقديرها.

قم مرة ثانية بتخيل نفسك في موقف رئيس القسم. ما الشيء الذي يمكن لرئيس القسم أن يقوله للضابط لكي يقلل من غضبه وانفعاله، ولكي يجعله يشعر أن هناك شخصاً ما يثني عليه ويقدر إخلاصه للعمل وأداءه المحترف ومدى أهمية الخدمة التي يقوم بها تجاه المجتمع؟

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٢- البحث عن الأسباب الحقيقية لحدوث المشكلة

سيصبح الانتقال إلى طريقة التفكير التأملية رد فعل طبيعياً إذا ما حاول رئيس القسم أن يبحث قليلاً عن الأسباب التي دفعت رئيسة المجلس المحلي

للمدينة للقيام بهذا التصرف. ما الأسباب الخفية التي يمكن أن تكون قد دفعتها للقيام بمثل هذا التصرف؟ كان يمكن لرئيس القسم أن يفكر بهذه الطريقة حتى وإن لم يكن يعرف السبب الحقيقي وراء قيام رئيسة المجلس المحلي للمدينة بهذا التصرف، وحتى إن كان موافقاً عليه. من الضروري في هذا الموقف أن يحاول رئيس القسم وضع نفسه في موقف رئيسة المجلس المحلي. عندما تحاول البحث عن الأسباب التي دفعت رئيسة المجلس المحلي للقيام بهذا التصرف، لن تنتهي أمامك الاحتمالات؛ حيث يمكن لرئيسة المجلس المحلي أن تكون قد رفضت طلب "مايك" لأنها تواجه عجزاً في الميزانية، أو ربما تحتاج لمعلومات أكثر عن النفقات التي سيتم توفيرها عند استخدام هذه السترات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون أحد الأشخاص قد نقل لها معلومات خاطئة عن مدى فاعلية هذه السترات، كما يمكن أن يكون المجلس المحلي منتظراً حصة المصاريف الخاصة بتوفير الزي الرسمي للضباط في الدورة المالية القادمة. فما الأعذار التي يمكن أن تلمسها لرئيسة المجلس المحلي، والتي يمكن أن تدفع الضابط لاستخدام طريقة التفكير التأملي بصورة أكبر؟

---

---

---

---

---

---

### ٤ تحديد الخطوات التالية الواجب اتباعها لحل المشكلة

إن مواجهة الموقف بالأسلوب السابق ذكره قد مكن رئيس القسم من الاعتراف بوجود المشكلة، وتهدئة مرءوسه المباشر دون أن يجرم فعل رئيسة المجلس المحلي للمدينة. لقد قام باتخاذ عدة خطوات يمكن من خلالها مواجهة الانفعال الزائد لدى الضابط، وقد استطاع أن يفهم شعوره. الآن، يجب على رئيس القسم أن يواجه المشكلة قدر الإمكان وأن يقوم بتحديد الخطوة القادمة التي يجب أن يقوم بها.

توجد عدة اقتراحات لما يجب أن يقوم به بعد ذلك. حيث يمكن له أن يقوم بدعوة رئيسة المجلس المحلي للمدينة إلى حضور اجتماع العاملين؛ لمناقشة الخيارات المتاحة والعوائق التي تحول دون تنفيذها. ويمكن أن يقوم بتحديد موعد لمقابلتها بمكتبها، كما يمكن أن يتصل بها هاتفياً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يجمع هو والضابط بعض البيانات اللازمة للمجلس المحلي للمدينة؛ لتوضيح مدى أهمية وفاعلية استخدام السترات في أداء العمل. وقد يرى أن الأمر لا يحتاج إلى إجراء كل هذه المباحثات مع الإدارة. في هذه الحالة، قد تكون الخطوة القادمة هي محاولة إيجاد مصادر أخرى للتمويل.

سيكون للقيام بهذه الخطوة الأخيرة أكبر الأثر على الضابط؛ حيث سيتضح له حرص رئيسه على القيام بخطوات عملية لحل المشكلة، وليس التفوه بكلمات رنانة وحسب. وفي معظم الأحيان لا يكون هناك خيار أمام المرءوسين المباشرين إلا أن يعتمدوا على مديرهم في حل المشكلات المهمة التي تتعلق بالعمل.

مرة أخرى، امنح نفسك عدة دقائق تتخيل بها وتكتب الخطوة المنطقية القادمة التي يجب أن يقوم بها كل من رئيس القسم والضابط.

إذا كنت تريد ألا تتعرض للمخاطر التي يسببها القيام بلوم الآخرين والسخرية منهم، فلا بد أن تمتلك رغبة قوية وقدرة حقيقية على بدء حوار؛ حتى في أصعب المواقف. أظن أن هذا هو السبب الرئيسي في وجود الجزء الثاني من مقولة "ألبرت آينشتاين" الشهيرة السابق ذكرها في الفصل الأول.

## تدريب

سيتيح لك التدريب التالي الفرصة لكي تقوم بتطبيق ما سبق معرفته عملياً على أي موقف في حياتك. فكر في مشكلة تواجهها خلال هذه الفترة، أو يواجهها أحد مرءوسيك المباشرين أو أحد عملائك أو أحد زملائك؛ والتي تسببت في انفعال شخص ما في مكان عملك وقيامه بالتنفيس عن غضبه. قم بتحديد مشكلة حقيقية ثم قم بتحديد شخص معين أو مجموعة أشخاص يتم

توجيه اللوم إليهم دائماً. إذا لم تتذكر موقفاً بعينه قد صادفته خلال العمل، فكر في موقف صادفته داخل عائلتك.

---

---

---

---

---

١- كيف يمكنك أن تتكاتف مع الآخرين من خلال إظهار شعورك بال تعاطف نحوهم؟ كيف يمكن أن توضح أنك تتفهم وتقدر جيداً شعور الآخرين بالإحباط والحزن؟

مرة أخرى، قم بتفهم مشاعر الإهانة والشعور بالأذى النفسي الذي يتتاب من أمامك، والمختفي وراء ما يظهره من غضب؛ دون أن تتفق معه أن سبب ما يواجهه من مشكلات هو شخص بعينه أو أعضاء قسم معين أو مجموعة بعينها.

---

---

---

---

---

٢- اكتب جملة أو اثنتين يمكنك قولهما للتعبير عن تقديرك مجهودات الشخص المنفعل الذي تخاطبه.

يمكنك أن تظهر مشاعر التقدير لشخص ما من خلال تعليقاتك على مستوى الخبرة التي يتمتع بها هذا الشخص، ورغبته المتأججة في التغلب على ما يواجهه من مشكلات، ومدى كفاءته في أداء عمله. كما يمكنك الإطراء على قيام هذا الشخص بعدة خطوات فعلية لمحاولة التغلب على ما يواجهه من مشكلات قبل اللجوء إليك. فإذا كنت تحاول فعلاً أن تشعر بمشاعر من أمامك، فستدرك على الفور أن وراء الشعور بالغضب والانفعال الزائد توجد رغبة قوية لدى الشخص المنفعل في محاولة تهدئة الأمور وحلها دون أي تعقيدات. ما الكلمات التي ستستخدمها عندما تقوم بالتعليق على مدى إخلاص الشخص الذي أمامك وموهبته وكفاءته في العمل؟

---

---

---

---

---

---

---

---

٣- ما الأسباب الخفية التي تسببت في حدوث المشكلة والتي من الممكن أن تكون عدة عوائق أو متطلبات أو ضغوط؟

ما الأسباب المنطقية التي يمكن أن تكون قد أدت إلى قيام أحد طرفي النزاع بتصرف معين؟ يمكن أن تفترض أيًا من هذه الأسباب: عجز في الميزانية، أو عدم توفر الوقت الكافي أو نقص في الموارد والأيدي العاملة أو مرض مفاجئ لأحد العاملين. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تعود هذه الأسباب إلى ضغوط السوق أو إجراءات السلامة أو مشاكل الشحن أو نقص المعلومات أو نقص الإمكانيات المتاحة للقيام بمهام معينة أو التأخير في تنفيذ أحد مراحل مشروع معين مما يتسبب في تعطيل المشروع بأكمله أو حدوث سوء فهم أو فقد بيانات... إلخ.

هكذا ستلجأ إلى تقمص شخصية "شيرلوك هولمز" الهادئ المتزن الذي يقوم بتحليل كل شيء حوله، والذي يتوقع دائمًا حدوث المفاجآت ويكون مستعدًا لافتراض كل الاحتمالات الممكنة. إن الهدف الرئيسي من القيام بهذه الخطوة هو إحلال الفضول ومحاوله الاهتمام محل الافتراضات السلبية وإصدار الأحكام مسبقًا. فافتراض أن الطرف الآخر من الصراع لديه أسبابه المنطقية وابدأ في القيام بعمل مفيد. أو افترض أن سبب المشكلة الرئيسي قد يكمن في الموقف نفسه أو في الأنظمة التي تتبعها. سنتناول - بالتفصيل - هذا الافتراض في الفصل الثامن. ويجب أن تدرك أنه غالبًا ما يكون السبب الرئيسي لحدوث مشكلات العمل هو معايير الأداء المتضاربة.



إذا كنت تعمل في قسم المبيعات ويعتمد ما أحصل عليه من حوافز على عدد الطلبات التي أحصل عليها، فلن أهتم بتأثير قيامي بجلب طلبات كثيرة على قسم الإنتاج. وهكذا، سأبرر سبب حدوث المشكلات لقسم الإنتاج على أنه نتيجة عدم طموحهم وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود إضافي من أجل مصلحة العملاء. مع ذلك، إذا ما فهمت معايير الأداء المستخدمة لتقييم أدائهم وتحديد مكافأتهم في نهاية العام، سأدرك على الفور أن لديهم أسبابًا منطقية لتصرفاتهم. إذا كانت المشكلة تبدو أكثر خطورة، فقد أثير قضية أن معايير الأداء تتسبب في حدوث صراعات بين الأقسام المختلفة للشركة. إن حدوث مثل هذه الصراعات منتشر جدًا؛ ولكن نادرًا ما تتم معرفة السبب الحقيقي وراء هذه الصراعات؛ لأنه غالبًا ما يركز الموظفون ورؤساء العمل على شخصيات أطراف الصراع ويعتبرونها مصدر المشكلات ولا يقومون بالتركيز على نظم العمل نفسها.

قم بافتراض عدة افتراضات للمعوقات والضغط الممكنة التي يمكن أن تكون قد أدت إلى قيام أحد طرفي الصراع الذي قمت بتحديدته سابقًا بتصرفات غير منطقية.

---

---

---

---

---

---

---

---

٤- ما التصرفات التي يمكن أن يقوم بها مرءوسك المباشر أو زميلك أو أحد أفراد أسرتك لفتح حوار أو محاولة حل مشكلة؟

ما الخطوة المنطقية التي يجب القيام بها أولاً؟ هل ستكون جمع البيانات، أم بدء حوار، أم القيام بعقد اجتماع لجميع الأعضاء؟ قم بتحديد ثلاث أو أربع خطوات.

---

---

---

---

---

---

---

---

يتطلب اللجوء إلى بدائل أخرى للقيام بإلقاء اللوم على الآخرين والسخرية منهم مهارة وشجاعة. وتتميز هذه البدائل بسهولة تنفيذها، وبأنها بسيطة ومؤثرة في الوقت نفسه. كما يمكن لها أن تصبح رد فعل تلقائياً، كما كان القيام بإلقاء اللوم على الآخرين وازدراءهم رد فعل تلقائياً. إن القيام بتعزيز الروابط بينك وبين الآخرين، وبينك وبين أفراد الأقسام الأخرى؛ من خلال إظهار التعاطف وإظهار مشاعر التقدير تجاههم - له فوائد عديدة لبدنك وكفاءتك وذاكرتك ومعنوياتك وإحساسك بقيمة العمل ومعدل ما تقوم به من إنتاج ومدى فاعليتك في العمل. وبمجرد أن تسيطر الطاقة الإيجابية الناتجة عن

الشعور بالتقدير على المؤسسة، تزيد إمكانية التطوير والنمو والنجاح في المؤسسة بشكل كبير. وعندما يتحد الناس من أجل المصلحة العامة، فإن إنجازاتهم تصير ضخمة ومذهلة.

٥- وفر وقتك وحافظ على صحتك.

قم بالرجوع إلى القصص السابق ذكرها في الفصل الرابع، ومنها قصة "الباب المغلق" وقصة "محطة توليد الكهرباء"؛ حيث كان يمكن لأي من طرفي الصراع تجنب الوقوع في المأزق؛ بطرح بعض الأسئلة البسيطة التي كان من الممكن أن تجنبها الشعور بالإحباط والإحراج.

إن الناس لا يلجئون غالباً لتوضيح ما يفكرون فيه مباشرة؛ لأنهم يعتقدون أنهم إذا فعلوا ذلك سيزيدون الموقف سوءاً. سنستعرض في الفصل التاسع الطريقة التي نستطيع بها بدء حوار مؤثر ودون مشكلات. ولن تلجأ بعد ذلك - أبداً إلى تخمين ما يعنيه تصرف شخص ما. قم بسؤال هذا الشخص مباشرة عما تعنيه تصرفاته؛ بدلاً من اللجوء إلى افتراض الافتراضات الخاطئة سراً. وحاول القيام بهذا الأسلوب بطريقة تجذب هذا الشخص وتدفعه لكي ينضم إليك في محاولة البحث عن حلول.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل السابع

### مخططات لأنماط التفكير السلبية والإيجابية

"من أهم المبادئ التي يمكنك أن تسير عليها طوال حياتك أن تعامل الناس بما تحب أن يعاملوك به".

"كونفشيوس"

ذهبت في يوم من الأيام إلى أحد المخازن لطلب عدد من أرغفة الخبز. عندما تلقت إحدى العاملات بالمخبز طلبي، قامت على الفور بتنفيذه وأحضرت عددًا من الأرغفة وبدأت في تقطيعها. وفي أثناء انتظاري لإنهاء طلبي، فوجئت بالسيدة الموجودة على ماكينة النقود بالمخبز - والتي لم تكن مشغولة حينئذ - تقوم بمساعدة هذه العاملة في تقطيع الخبز. عندما ذهبت إلى هذه السيدة لكي أدفع ثمن الخبز أثنت على فعلها الطيب ومساعدتها هذه العاملة، وسألتها عما إذا كانت مساعدة العاملين بالمخبز من المهام المطلوبة منها رسميًا أم لا. فأجابتنني السيدة بالنفي، ثم أضافت قائلة: "في الحقيقة لا أقوم بمساعدة جميع العاملين بالمخبز؛ ولكنني أساعد من يقوم بمساعدتي فقط".

يطبق معظم الناس مبدأ المعاملة بالمثل بشكل تلقائي دون أن يعوا ذلك، وإن هذه الظاهرة تستحق الملاحظة. حيث يؤثر ذلك المبدأ على نجاحك وعلاقاتك بالناس ومدى مرونتك في أداء العمل. ويجب أن تعلم أن ما ستلاقيه من معاملة الناس سيكون رد فعل لمعاملتك لهم منذ البداية وستستمر هذه التصرفات التبادلية طوال عمرك.

بمجرد أن تدرك وجود مبدأ المعاملة بالمثل ومدى تأثيره على حياتك، ستصبح قادرًا على التحكم في طبيعة تصرفات الآخرين تجاهك، كما ستوضح لك مبررات كثير من تصرفات الآخرين غير المنطقية - والتي كانت تمثل لغزًا بالنسبة لك قبل إدراكك لوجود هذا المبدأ. وقد أثبتت الدراسات الرسمية التي تناولت بالبحث موضوع الصراعات الدولية - أنه بتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل يمكننا أن نتنبأ برد فعل الآخرين تجاه تصرفاتنا.

لقد قال لي الكثير من الناس إنهم بمجرد إدراكهم أهمية مبدأ المعاملة بالمثل ومدى تأثيره على حياتهم، وبعد أن قاموا بالتدريبات القادمة - قاموا بتغيير سلوكياتهم تمامًا. لقد فهموا لأول مرة ما السبب في أن افتراضاتنا السلبية عن شخص ما تتسبب في حدوث نتائج سلبية أيضًا. هذا بالإضافة إلى أنهم أدركوا أيضًا أنه بتغيير وجهات نظرهم تجاه المواقف المعقدة سيتمكنون من تغيير نتائجها. وتصف القصة الحقيقية الموجودة بالملحق كيفية قيامي بتغيير سلوكي وموقفي تجاه مشكلة أرقنتني طوال سبع سنوات.

قام أحد الأطباء النفسيين بجامعة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية - ويدعى "جون جوتمان" - بالعديد من الدراسات التي تتناول مبدأ المعاملة بالمثل، طوال أكثر من عشرين عامًا. لقد قام بإجراء دراساته بعد جمع بعض البيانات الخاصة بعدد من الأزواج والزوجات الذين يقومون بمناقشة بعض مشكلاتهم المحتدمة. وقد حصل على هذه البيانات باستخدام تقنية تعتمد على استخدام أجهزة مراقبة للتحكم في بعض وظائف الجسم اللا إرادية، كمعدل سرعة نبضات القلب وضغط الدم.

استطاع "جوتمان" أن يتوصل إلى مدى أهمية وتأثير مبدأ المعاملة بالمثل على تصرفات الناس. ووجد أيضًا أنه إذا بدأ أحد طرفي الصراع في مناقشة المشكلة مستخدمًا نبرة انفعالية حادة، سينفعل الطرف الآخر في رد فعله بنسبة ٩٦٪. أما إذا بدأ أحد طرفي الصراع في مناقشة المشكلة بهدوء مستخدمًا نبرة تملؤها الود والتقدير للطرف الآخر، سيستخدم الطرف الآخر الأسلوب نفسه في رد فعله إلى أن تنتهي المناقشة. يعني هذا أن احتمالات عدم المعاملة بالمثل في مثل هذه المواقف لا تتعدى ٤٪ فقط.

توضح هذه الدراسة السبب في أن القيام بازدراء الآخرين واغتيالهم والسخرية منهم يدمر من يفعل ذلك أولاً قبل أن يدمر الشخص الموجهة إليه هذه التصرفات.

عندما نستسلم لرغباتنا في القيام بهذه التصرفات، فلا بد أن ندرك أن تصرفات من نعامله بهذه الطريقة تجاهنا لن تكون إلا مجرد انعكاس لتصرفاتنا تجاهه. إننا نصاب غالبًا بخيبة الأمل والسخط بل ونتأكد من صحة اعتقاداتنا، لأن مخاوفنا وشكوكنا تجاه الطرف الآخر غالبًا ما تتحقق من خلال تصرفاته تجاهنا؛ وبهذا نكون قد أجلنا أو ضيعنا فرصة حل المشكلة. بمجرد أن تدرك أهمية وتأثير مبدأ المعاملة بالمثل، ستلاحظ أثر اتباع هذا المبدأ دائمًا في كل مؤسسة ومكان عمل وفي المجتمع ككل.

### **تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة سلبية**

فيما يلي أمثلة لبعض التصرفات - سواء البسيطة أو الضخمة - والتي تعتمد على تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة سلبية:

- إخفاء المعلومات والخبرات عند قيام الآخرين بالتصرف نفسه تجاهك
- إهانة شخص ما أو زميل عند قيامه بالتصرف نفسه تجاهك
- قيامك بتجاهل عامل مهم
- التلطف بالألفاظ غير لائقة تجاه سائق يتصرف بعدوانية تجاهك
- عدم دعوة شخص معين على العشاء لأنه لم يقدّم أبدًا بدعوتك قبل ذلك
- اغتيال شخص ما يقوم بنشر الإشاعات حولك
- التقليل من شأن وأهمية بعض الموظفين بعد قيامهم بإضراب عام
- تعمد موظف ما عدم أداء العمل بكفاءة بعد قيام المسؤولين بالتقليل من شأنه وأهميته
- تعمد الموظف تخريب برامج الكمبيوتر الخاص به بعد قيام المسؤولين في مكان عمله بإقالته
- قيام الموظفين بإضراب بعد قيام المسؤولين بالشركة بتخفيض مرتباتهم ومكافآتهم
- قيام دولة ما برد فعل مماثل لتهديدات أو هجوم أو غزو دولة أخرى، أو القيام بالتأهب عسكريًا كرد فعل لتأهبها

### تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة إيجابية

- تبادل خبراتك ومعلوماتك مع من يقوم بالتصرف نفسه تجاهك
- القبض على يد من يمد لك يده بالمصافحة



- تقديم أعمال المعروف لشخص ما أو زميل لك يقوم بالتصرف نفسه تجاهك
- مساعدة من قام بالدفاع عنك يومًا ما عند تعرضه لأية أزمة
- إعطاء النادل الذي قام على خدمتك جيدًا مبلغًا كبيرًا من البقشيش
- إقراض أداة لجارك الذي يقوم بمساعدتك دومًا في كثير من الأحوال.
- تقاسم الطعام مع من يعملون لديك.
- تقديم الهدايا لزملائك في العمل في الذكرى السنوية لأعياد ميلادهم؛ لأنهم يقدمون الهدايا لك دائمًا في الذكرى السنوية لعيد ميلادك
- إعطاء الحوافز للموظفين أصحاب الأداء المتميز
- التحدث بطريقة حسنة عن شركة اضطرت إلى تسريحك من العمل مع إبداء أسفك الشديد لتركها، لأن المسؤولين بها كانوا يحسنون معاملتك
- موافقة الموظفين على تخفيض مكافآتهم ومرتباتهم بعد تخفيض مرتبات ومكافآت أعضاء الإدارة أيضًا
- قيام دولة ما بإعلان سحب تهديداتها أو التراجع عن التفكير في الهجوم أو غزو دولة أخرى، عندما تقوم الدولة المعادية لها بالتصرف نفسه أيضًا

## قصة وفاء جندي

لقد قال لي والدي - البالغ من العمر ثمانية وثمانين عامًا - قصة عن أهمية وأثر القيام برد المعاملة بمثلها؛ حيث كان جنديًا بالبحرية الأمريكية بالجزر

المطلة على المحيط الهادي خلال الحرب العالمية الثانية. روى لي والدي إنه في صباح أحد الأيام تلقت كتيبه أمرًا باقتحام جزيرة صغيرة محتلة من قبل القوات اليابانية بالقرب من أستراليا. وكانت الخطة الموضوعية تنص على اقتحام الجزيرة، وجعل القوات اليابانية الأمامية تتقهقر إلى الورا، ومحاصرة الجزيرة لإجبار سلاح المدفعية على الانسحاب. بعد أن شنت الكتيبة حملتها الأولى على الجزيرة، قامت بالرجوع إلى الشاطئ. وفي أثناء وجود أبي في هذا الجو من الفوضى والارتباك سمع صوت سيدة تعرض عليه فنجانًا من القهوة. استدار أبي تجاه الصوت فوجد سيدتين من الأستراليات المدنيات تقومان بتوزيع أكواب القهوة على الجنود الأمريكيين. لقد كان هذا تعبيرًا بسيطًا من الأستراليين عن شكرهم للجنود الأمريكيين لأنهم يقومون بحماية أستراليا.

هكذا قام أبي برد هذا الموقف النبيل في مناسبة أخرى. فقد أصيب أبي بمرض الملاريا قبل انتهاء الحرب العالمية الثانية بوقت قليل، وأخذ إجازة مرضية وذهب إلى كاليفورنيا. في أثناء تناوله الطعام بأحد المطاعم بكاليفورنيا، رأى اثنين من العمال الأستراليين يتناولان إفطارهما بالمطعم نفسه؛ فقام أبي بدفع حسابهما قبل مغادرة المطعم كنوع من رد الجميل. ولقد كان للمعاملة الحسنة التي تلقاها والدي من مواطني أستراليا في أثناء الحرب العالمية الثانية أكبر الأثر عليه؛ حيث قام بكتابة رسالة شكر للشعب الأسترالي بأكمله. وقد مثلت هذه الرسالة رغبة حقيقية داخل أبي في رد المعاملة بمثلها حتى بعد مرور ستين عامًا.

## شفافية المشاعر

إذا كنا نكن مشاعر إيجابية تجاه الآخرين، سيكون من السهل علينا التعبير عن هذه المشاعر جهراً، ولن نقوم بإخفاء مشاعر الحب والتقدير التي نشعر بها تجاه شخص ما أو مجموعة ما، ومع ذلك، نتخيل دائماً أن بإمكاننا إخفاء المشاعر السلبية التي نشعر بها تجاه شخص ما أو مجموعة ما، كما نتخيل أننا نستطيع إخفاء ازدرائنا وتجاهلنا هذا الشخص وشعورنا بالكبر نحوه. وعلى الرغم من محاولاتنا الجاهدة لإخفاء هذه المشاعر؛ فلن نستطيع إخفاءها تماماً كما نظن. لقد كتب الطبيب النفسي "ديباك تشوبرا" قائلاً: "إن ما نشعر به من عداة أو ريبة أو توتر أو قلق تجاه شخص ما لا يتم إخفاؤه تماماً كما نعتقد" أي أنه عندما نشعر بالعداء والريبة تجاه شخص ما، فإننا نقوم بتوصيل هذه المشاعر له حتى وإن لم نقصد فعل ذلك. ستدرك من خلال قراءتك لهذا الفصل أن افتراضاتنا - سواء السلبية أو الإيجابية - تجاه شخص ما تكون واضحة للعيان مهما حاولنا إخفاءها.

## مخططات التفكير السلبي والإيجابي

يعتبر رسم مخطط التفكير السلبي الذي يقوم على التطبيق السلبي لمبدأ المعاملة بالمثل، ورسم مخطط التفكير الإيجابي الذي يقوم على التطبيق الإيجابي لمبدأ المعاملة بالمثل - من الوسائل الفعالة لكي ندرك كيف يقوم الطرف الثاني من النزاع باستقبال وتفسير سلوكيات الطرف الأول ومعاملته بالمثل. قام المشاركون بندواتي برسم مخططات التفكير السلبي والتفكير الإيجابي الخاصة بمواقف معينة قد تعرضوا لها، سواء في حياتهم الشخصية أو في حياتهم

العملية. وقد تأثر عدد من المشاركين أكثر من مرة بما كتبوه خلال هذه المخططات؛ حتى إنهم قاموا بأخذ هذه المخططات لكي يراها زملاؤهم في العمل أو أفراد أسرهم ويتناقشوا حولها.

سوف نبحث بالتفصيل أربعة مخططات للتفكير السلبي، قام برسمها بعض المشاركين بالندوات التي أديرها وهي عبارة عن مخططات لبعض المشكلات التي واجهتهم. ثم سنرى نتائج مختلفة تمامًا عندما يقوم هؤلاء الأشخاص أنفسهم بمحاولة حل هذه المشكلات مستخدمين مخططات التفكير الإيجابي.

### مخطط التفكير السلبي ورد الفعل الانعكاسي

في مخطط التفكير السلبي، نعتقد أن السبب فيما يواجهنا من مشكلات هو أخطاء شخص آخر - أناني أو أحمق أو متهور. وسترى بنفسك أن رد فعلك الانعكاسي والانفعالي يثير لدى الطرف الآخر ميله التلقائي إلى معاملتك - بالمثل - بطريقة سلبية. إن السلوك السلبي الذي يقوم به الطرف الثاني تجاهك ما هو إلا تأكيد للافتراض السلبي الموجود لديك عن هذا الشخص منذ البداية.

عندما أطلب من أحد المشاركين بندواتي أن يرسم مخطط التفكير السلبي الخاص بمشكلة ما تواجهه، أجعله يقوم أولاً بتحديد المشكلة التي يريد حلها؛ وذلك عن طريق القيام بتسجيل جميع الحقائق والوقائع المتعلقة بالمشكلة دون زيادة أو نقصان. ثانيًا - أطلب من المشترك أن يستخدم التفكير الانعكاسي الذي يقوم على لوم الآخرين؛ وذلك بأن يفترض أن أخطاء الآخرين وطبيعة

شخصياتهم وتصرفاتهم غير المنطقية هي المتسبب الرئيسي في المشكلة التي يواجهونها. ثالثاً - يقوم المشارك بكتابة ما سيقوم به من تصرفات سلبية بناءً على طريقة تفكيره السابقة. غالباً ما تكون هذه التصرفات عبارة عن تنفيذ بعض أشكال الهجوم العدائي تجاه الطرف الآخر من النزاع أو الانعزال عنه كليةً. وقد يكون بعض هذه الأشكال من الهجوم العدائي قاسياً وغير متوقع. كما تتضمن هذه التصرفات السلبية قيام الشخص بالشكوى كثيراً من الطرف الثاني من المشكلة أو تشويه سمعته أو السخرية منه في عدم وجوده.

ويتضمن مخطط التفكير السلبي ردود أفعال الطرف الثاني من المشكلة أيضاً تجاه الطرف الأول. رابعاً - أطلب من المشارك - الذي يعتبر الطرف الأول - أن يضع نفسه محل الطرف الثاني، وينظر للموقف وسلوكه كطرف أول من وجهة نظر الطرف الثاني. وعندما يقوم الطرف الأول بهذا يدرك حينئذ كيف كانت تصرفاته تجاه الطرف الثاني عنيفة وقاسية.

خامساً - بعد أن يتأمل الطرف الأول تصرفاته من وجهة نظر الطرف الثاني، سيصبح لديه القدرة على تخيل تفكير الطرف الثاني نحوه. ويفيد القيام بهذه الخطوة كثيراً لمعرفة قدرة الشخص على إظهار التعاطف تجاه شخص آخر أو عدمها. حيث سيتخيل الطرف الأول موقف الطرف الثاني منه وتفكيره نحوه عندما يضع نفسه محل الطرف الثاني. سادساً - عندما يضع الطرف الأول نفسه محل الطرف الثاني سيستطيع تخيل تصرفات الطرف الثاني نحوه؛ كرد فعل طبيعي لما استقبله من تصرفات ذلك الطرف الأول.

وعادةً ما يتصرف الطرف الثاني بشكل سلبي كرد فعل مماثل بالضبط لتصرفات الطرف الأول، وقد يتصرف بطريقة أكثر سلبيةً من تصرفات الطرف الأول في بعض الأحيان. سابقاً - سيفكر الطرف الأول مرة أخرى فيما يراه فعلياً من التصرفات السلبية للطرف الثاني. وبالتأكيد، تؤكد التصرفات السلبية للطرف الثاني الاعتقاد السلبي الذي كان قد وضعه الطرف الأول تجاه الطرف الثاني.

لنرى معاً تطبيقاً عملياً لمخططات التفكير السلبي ومخططات التفكير الإيجابي، على أربعة مواقف فعلية لأربعة من المشاركين بندواتي. وسيتضح لنا من خلال دراستنا لهذه المخططات تطبيق عملي لمبدأ المعاملة بالمثل.

## مخطط التفكير السلبي

### الصراع بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين

تشغل "لينور" منصب مديرة مشروع بإحدى كبرى شركات الإنشاءات وإدارة العقارات، وقد كان هناك صراع دائم بين مديري المشروعات (الذين يشرفون على العمل داخل المواقع)، والمهندسين المعماريين بالشركة نفسها (والذين يقومون بوضع التصميمات المعمارية القائمة عليها المشروعات). كان مهندسو المشروعات مسئولين بشكل كامل عن تنفيذ هذه المشروعات في إطار الميزانية الموضوعة لكل مشروع؛ ولذلك، كانوا يعملون بمنتهى الجهد لكي يستطيعوا تنفيذ كل مشروع في إطار الميزانية الموضوعة له، أو تنفيذه بتكلفة أقل.

كانت "لينور" تعتقد - بحكم عملها كمديرة مشروع - أن المهندسين المعماريين يعيشون في عالم خيالي لا يمت للواقع بصلة، ولا يهتمون بالأعباء التي يتحملها مديرو المشروعات حتى يستطيعوا تنفيذ المشروع على أكمل وجه في إطار الميزانية الموضوعة له. وقد كان هذا الشعور سائدًا لدى جميع مديري المشروعات بالشركة؛ ذلك حيث كانوا يعتقدون جميعًا أن المهندسين المعماريين يهدرون الكثير من الوقت والمال في تصميم بعض النواحي الجمالية للمباني، والتي تكون أغلبها مكلفة وغير ضرورية.

قامت "لينور" برسم مخطط التفكير السلبي شكل (٧-١) لكي تحاول مواجهة التوتر الدائم بينها كمديرة مشروع وبين المهندسين المعماريين. وبدأت بكتابة جميع الحقائق المتعلقة بالمشكلة.

١ - المشكلة: "إن التصميمات التي يضعها المهندسون المعماريون مكلفة للغاية وترهق الميزانية".

طبقًا للمخططات السابقة ذكرها عند رسم مخطط التفكير السلبي، استخدمت "لينور" التفكير الانعكاسي السلبي، وقامت بإلقاء اللوم على المهندسين المعماريين، وافترضت أن طبيعة شخصياتهم هي المتسبب الرئيسي في المشكلة، كما كتبت الافتراض السلبي السائد لدى مديري المشروعات عن المهندسين المعماريين.

٢ - افتراض سلبي تجاه المهندسين المعماريين قائم على التفكير الانعكاسي "إن المهندسين المعماريين متكبرون جدًا، ولا يتعاونون معنا".

٣- سلوك مديري المشروعات: قامت "لينور" بكتابة السياسة غير المعلنة التي اتبعتها مديرو المشروعات لمواجهة المهندسين المعماريين. وتعتمد هذه السياسة على إخفاء مبالغ كبيرة من الأموال جانبًا، وإخبار المهندسين المعماريين بتوفر ميزانية أقل من الميزانية الحقيقية الموضوعه للمشروع؛ حتى لا يستطيع هؤلاء المهندسون وضع تصميمات مكلفة. عندما قامت "لينور" برسم الجزء السفلي من المخطط أسفل الخط الأفقي، وضعت نفسها محل المهندسين المعماريين؛ فيجب عليها في الخطوة القادمة أن تخمن كيف سيفسر المهندسون المعماريون سلوك مديري المشروعات.

٤- تفسير المهندسين المعماريين تصرفات مديري المشروعات: قامت "لينور" بتفسير سلوك مديري المشروعات من وجهة نظر المهندسين المعماريين، فكتبت الآتي: "إن مديري المشروعات يكذبون علينا!". ربما لن يكتشف المهندسون المعماريون الجدد هذه الخدعة خلال مشروعاتهم الأولى؛ ولكنهم سيلاحظون - حتمًا - بعد ذلك أن ميزانية المشروع الثالث أو الرابع لهم لا بد وأن تكون أكبر مما أخبرهم بها مديرو المشروعات في البداية.

نظرت "لينور" إلى المخطط الذي قامت برسمه مرة أخرى لعدة دقائق، ثم قامت بوضع نفسها محل المهندسين المعماريين مرة أخرى، ثم سألت نفسها قائلةً: "إذا ما كنت مهندسة معمارية وعلمت أن مديري المشروعات يقدمون إليّ بيانات خاطئة عن حجم الميزانية المخصصة لمشروع ما، ما الاعتقاد الذي سأكونه تجاههم؟".



٥- الاعتقاد السلبي الذي كونه المهندسون المعماريون عن مديري المشروعات: كتبت "لينور" قائلةً على لسان المهندسين المعماريين: "لا يمكن الوثوق بمديري المشروعات؛ حيث إنهم لا يتمتعون بالخيال الكافي لتقدير مدى روعة تصميماتنا".

وبعدما تفهمت موقف وشعور المهندسين المعماريين تجاه مديري المشروعات، سألت نفسها قائلةً: "ماذا سيفعل المهندسون المعماريون انتقامًا من عدم أمانة مديري المشروعات في نقل المعلومات السليمة لهم؟".

٦- تصرف المهندسين المعماريين: كتبت "لينور" أنها إذا كانت في محل المهندسين المعماريين، لكانت تجاهلت مديري المشروعات ونفذت ما تقتنع به.

وعندما توصلت إلى التفكير في هذا التصرف بدأت في الضحك؛ حيث أدركت للمرة الأولى مدى هزلية الموقف القائم بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين.

ثم انتقلت مرة أخرى للجزء العلوي من مخطط التفكير السلبي الذي قامت برسمه أعلى الخط الأفقي، ووضعت نفسها محل مديري المشروعات مرة أخرى، وتخيلت موقفها بعد أن رأت إصرار المهندسين المعماريين على التصرف بتلك الطريقة.

٧- تفسير مديري المشروعات تصرف المهندسين المعماريين: كتبت "لينور" قائلةً: "لا يزال المهندسون المعماريون يتجاهلون تعليماتنا فيما يخص الميزانية". وهكذا، فعندما يتجاهل المهندسون المعماريون تعليمات مديري المشروعات، فإنهم بذلك يثبتون لهم صحة ما افترضوه من افتراضات سلبية تجاههم منذ البداية.

إن التوصل لهذه النتيجة هو أكثر الأجزاء المؤسفة والمهمة بهذا المخطط. فعندما يرى مديرو المشروعات أن المهندسين المعماريين يتجاهلون نصائحهم لهم؛ بوضع تصميمات لا تتخطى الميزانية المحددة للمشروع، فإن هذا التصرف يثبت الاعتقادات المسبقة لدى مديري المشروعات عن المهندسين المعماريين، كما يثبت لهم أن هؤلاء المهندسين لا يتمتعون بروح العمل الجماعي معهم كفريق واحد يهتم بمصلحة المشروع. ولقد استنتج مديرو المشروعات نتيجة لموقف المهندسين المعماريين أن هؤلاء المهندسين عبارة عن مجموعة أفراد لا يهتمهم مصلحة العمل، كما لا توجد لديهم أية دراية بضرورة مراعاة الجوانب المادية الخاصة بالمشروع. وبهذا فقد أثبت المهندسون المعماريون صحة الافتراضات السلبية التي افترضها مديرو المشروعات عنهم، كما أنهم أعطوهم مبرراً قوياً لكي يستمروا بتشويه سمعتهم ولكي يخفوا عنهم القيمة الحقيقية للميزانية الموضوعة للمشروع. من الواضح أن التفكير السلبي لمديري المشروعات تجاه المهندسين المعماريين يعد جزءاً من التوتر الدائم، وعدم توفر الثقة بين أفراد مجموعات العمل.

يؤكد مخطط التفكير السلبي السابق ذكره الافتراضات السلبية الموجودة لدى كل من مديري المشروعات والمهندسين المعماريين عن بعضهم البعض. فإذا لم تتوقف إحدى المجموعتين عن الدخول في دورات لا تنتهي من تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة سلبية، سيستمر المهندسون المعماريون بالنظر إلى مديري المشروعات على أنهم مجموعة من الحمقى المملين المشبهين بأرائهم رغم خطئها.

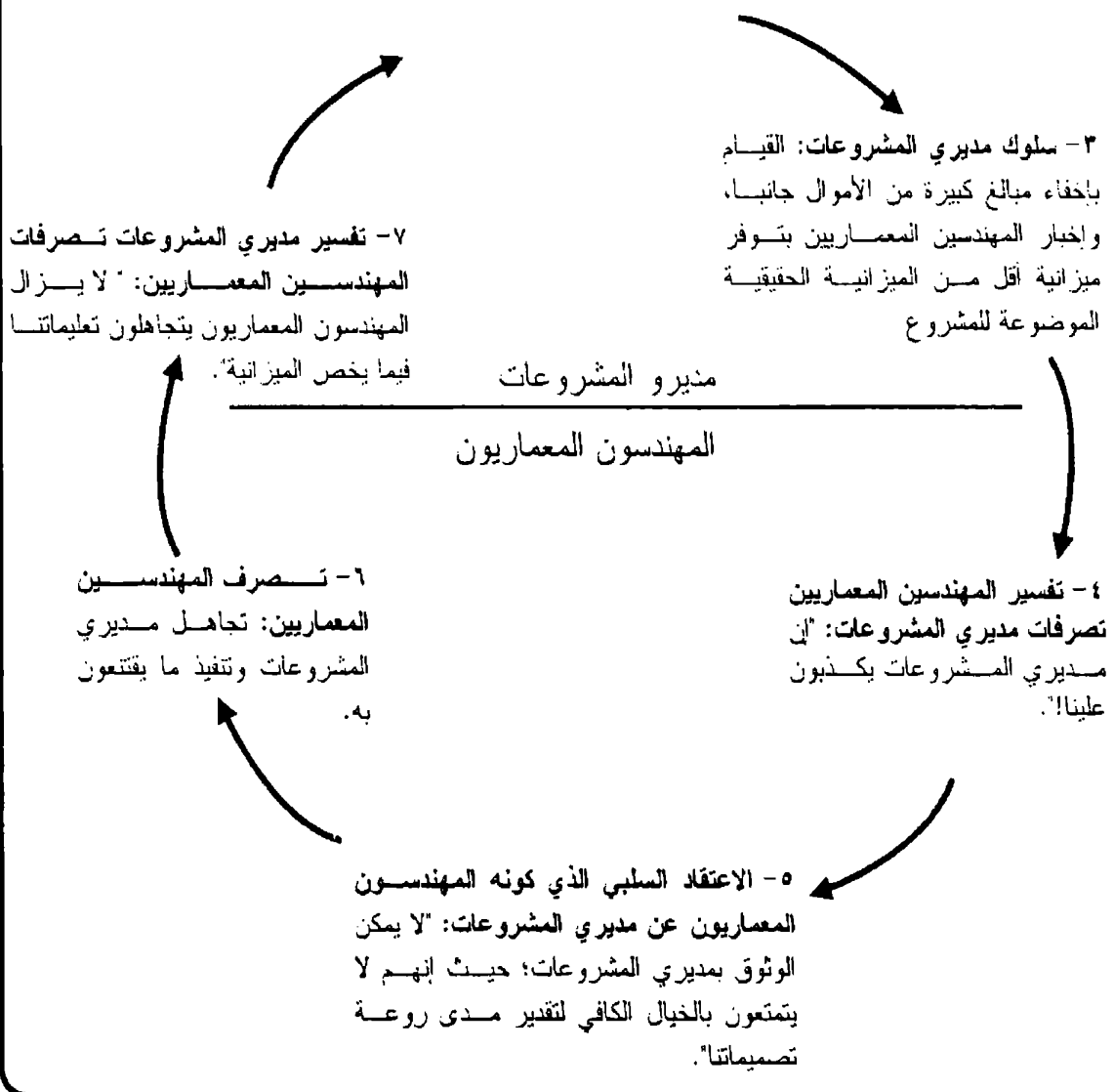
### مخطط التفكير السلبي

١- المشكلة:

"إن التصميمات التي يضعها المهندسون المعماريون مكلفة للغاية وترهق الميزانية".

٢- إن تصرفات الطرف الثاني أو (المجموعة الأخرى) غير منطقية على الإطلاق. نواجه هذه المشكلة بسبب.....

"إن المهندسين المعماريين متكبرون جداً، ولا يتعاونون معنا".



الشكل (٧-١): مخطط التفكير السلبي: الصراع بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين

### مخطط التفكير الإيجابي ورد الفعل التأملي الهادئ

على الجانب الآخر، يقوم مخطط التفكير الإيجابي على افتراض أن الطرف الثاني من المشكلة عاقل وأن لديه أسباباً منطقية لتصرفاته؛ حيث يعتقد من يقوم برسم مخطط التفكير الإيجابي أنه يمكن أن يعاني شخصياً من نقص في المهارة أو نقص في الثقة في النفس، كما يعاني الطرف الثاني من المشكلة بالضبط. ويعتمد مخطط التفكير الإيجابي على التفكير بطريقة تأملية هادئة تقوم على التماس الأعذار للطرف الثاني، وافترض أن هناك سبباً ما قد دفع به إلى التصرف بطريقة قد تبدو غير منطقية.

يحتاج من يقوم بتنفيذ مخطط التفكير الإيجابي إلى أن تتوفر به الشجاعة والمهارة الكافية للقيام بذلك؛ حيث إن القيام باغتياب الآخر أو تجنبه لا يحتاج إلى بذل الكثير من الجهد، أما اللجوء إلى رفض ازدرائه واعتباره شخصاً عاقلاً مثلنا تماماً يتطلب قدرًا كبيرًا من الشجاعة والمهارة. هذا بالإضافة إلى أن مخطط التفكير الإيجابي يتيح للطرف الأول من النزاع فرصة فتح حوار مع الطرف الثاني؛ ولهذا يتطلب القيام بتطبيقه الكثير من المهارة والشجاعة. سنتعرف معاً في الفصل التاسع على الطريقة التي نستطيع استخدامها لتطبيق مخطط التفكير الإيجابي بكل ثقة؛ حتى في أصعب المواقف وأشدّها احتدامًا.

وبمجرد أن تفهم جيدًا مبدأ المعاملة بالمثل وأهميته، ستدرك أنك تستطيع التغلب على ميلك الدائم لتطبيق مخطط التفكير السلبي بتغيير طريقة تناولك المشكلات. إن القيام بتغيير طريقة تفكير الفرد يؤدي إلى تغيير سلوكه تمامًا؛ مما يؤدي بدوره إلى الحصول على رد فعل أكثر إيجابية من الطرف الآخر للمشكلة.

## مخطط التفكير الإيجابي

### الصراع بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين

عندما قامت "لينور" برسم مخطط التفكير الإيجابي الذي يعتمد على التفكير التأملي الهادئ عند مواجهة الموقف نفسه - شكل (٧-٢) - أدركت على الفور أن لديها المقدرة على إنهاء هذا الموقف المحتدم بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين. ولكن إذا افترضنا أن الصراع المستمر القائم بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين لم يحدث بسبب عيوب في طبيعة شخصيات المهندسين، فما الذي تسبب في نشوب هذا الصراع بينهم؟ يشبه التفكير بهذه الطريقة قيامك بإعطاء عقلك أمرًا جديدًا. ويمكنك أن تسأل نفسك: ما الذي يدفع شخصًا عاقلًا إلى التصرف بمثل هذه الطريقة؟ هل تُوجد مشكلات متعلقة بالنظام بين المجموعتين؟ هل تعمل كل من المجموعتين بناءً على بيانات تختلف عن البيانات المتوفرة لدى الطرف الآخر؟ هل تحاول كل من المجموعتين إرضاء نوع مختلف من العملاء؟ هل تعتمد الحوافز التي يحصل عليها أفراد كل مجموعة على معايير متضاربة؛ مما يؤدي إلى نشوب العداء بين أفراد المجموعتين؟ هل توجد معايير متضاربة للأداء بين أفراد المجموعتين؟

عندما وضعت "لينور" في اعتبارها الاحتمالات التي يمكن أن تكون قد أدت إلى وجود مشاكل - اعتمادًا على المواقف وليس على طبيعة الشخصيات - أدركت أن مديري المشروعات يواجهون مشكلة تتعلق بالنظام وليس بالمهندسين المعماريين أنفسهم. فلم يكن المهندسون متكبرين، أو أصحاب أمزجة متقلبة أو يتعمدون إرهاب الميزانية؛ بل كانت المشكلة تكمن في أن كل

مجموعة تؤدي عملها بمعزل عن المجموعة الأخرى، ذلك على الرغم من أن المهام المختلفة اللازمة لظهور هذا العمل على أكمل وجه لا بد وأن تعتمد كل منها على الأخرى اعتمادًا كاملاً؛ حيث إنها مرتبطة ببعضها البعض إلى حد كبير. يقوم المهندسون بوضع التصميمات كاملةً ثم يعرضونها على مديري المشروعات لكي يقوموا بتحديد ما ستتطلبه تنفيذ هذه التصميمات من تكلفة؛ دون أن يعرفوا ما إذا كانت الميزانية الموضوعة منذ البداية ستسمح بتنفيذ هذه التصميمات أم لا. وللتغلب على هذه المشكلة، كان لا بد من تنسيق العمل بين المهندسين المعماريين ومديري المشروعات حتى يتمكنوا من تنفيذ مشروع يوافق احتياجات المستهلك؛ بل ويفوق توقعاته. ولهذا كان لا بد من تنظيم عملية الإنتاج؛ عن طريق تنظيم مراحل العمل والنتائج المترتبة على كل مرحلة؛ حيث يحتاج القائمون على العمل داخل هذه الشركة إلى توفير فرص للتعاون بين العاملين خلال هذه العملية وفرص للاستفادة من خبرة كل من المهندسين ومديري المشروعات في تنفيذ المشروع على أكمل وجه.

عند قيام المشتركين بندواتي برسم مخطط التفكير الإيجابي الخاص بأية مشكلة يواجهونها، فإنهم لا يغيرون الحقائق الثابتة المتعلقة بالمشكلة ووقائعها؛ ولكنهم يغيرون طريقة تفكيرهم في المشكلة نفسها.

وعندما قامت "لينور" برسم مخطط التفكير الإيجابي الخاص بمشاكلتها كتبت ما يلي:

١ - المشكلة: "إن التصميمات التي يضعها المهندسون المعماريون مكلفة للغاية وترهق الميزانية".

٢- افتراض إيجابي تجاه المهندسين المعماريين قائم على التفكير التأملي الهادئ: "يحتاج مديرو المشروعات إلى أن يكونوا على اتصال دائم بالمهندسين المعماريين خلال مرحلة وضع التصميم؛ حيث إن عدم التعاون بين مديري المشروعات والمهندسين في هذه المرحلة يؤدي إلى الاضطرار إلى إحداث تعديلات بالتصميم بعد وضعه".

عندما قامت "لينور" بتغيير تفكيرها، تغير بالتالي سلوكها.

٣- سلوك مديري المشروعات: "سنطلب عقد اجتماعات مستمرة مع المهندسين المعماريين خلال مرحلة التصميم؛ للقيام بتحديد التكلفة التي يتطلبها تنفيذ التصميم في كل مرحلة من مراحلها".

ما موقف المهندسين المعماريين بعد هذا التغير في موقف مديري المشروعات؟ عندما قامت "لينور" برسم الجزء السفلي من مخطط التفكير الإيجابي أسفل الخط الأفقي، وضعت نفسها محل المهندسين المعماريين.

٤- تفسير المهندسين المعماريين تصرفات مديري المشروعات: "يقوم مديرو المشروعات بوضع تقديرات مبدئية للتكلفة التي سيحتاجها تنفيذ التصميم؛ مما يتيح لنا سهولة تعديل التصميم في أثناء وضعه بدلاً من تعديله بعد الانتهاء منه".

٥- الاعتقاد الإيجابي الذي كونه المهندسون المعماريون عن مديري المشروعات: "إن مديري المشروعات ماهرون في تقدير التكاليف التي سيتطلبها تنفيذ التصميم، وهم بذلك يوفرون لنا الجهد والوقت اللذين

يتم إهدارهما عند إدخال أي تعديلات بعد وضع التصميم النهائي للمشروع".

٦- تصرف المهندسين المعماريين: "تم الحد من التوتر والقلق وزاد التعاون والإبداع".

انتقلت "لينور" مرة أخرى إلى الجزء العلوي من المخطط أعلى الخط الأفقي، وتخلت موقفها كمديرة مشروع بعد تحسن سلوك المهندسين المعماريين.

٧- تفسير مديري المشروعات تصرفات المهندسين المعماريين: "إن المهندسين المعماريين مبدعون في تصميماتهم ولديهم موهبة كبيرة، كما يتميزون بالحكمة والعقل".

أدركت "لينور" أنه إذا ما وفرت المجموعتان فرصاً أكثر للحوار والمناقشة خلال مرحلة التصميم، سيحدث شيئان جيدان: أولاً - سيكون المهندسون على دراية تامة بالتكاليف التي سيتطلبها تنفيذ تصميماتهم، ثانياً - سيدرك مديرو المشروعات السبب في رفض المهندسين المعماريين تنفيذ تصميمات أخرى أقل تكلفةً مرة أخرى.

بعد تشجيع مني، قامت المجموعتان بمناقشة المشكلة، وقد تفاجأ مديرو المشروعات كثيراً وشعروا بالأسى عندما أدركوا مدى ذكاء المهندسين وحرصهم على مصلحة العمل؛ ولكن من وجهة نظر تختلف تماماً عن وجهة



نظر المديرين، لقد كان يوجد لدى المهندسين هدف واضح؛ ولكنهم لم يعلنوا عنه. كان المهندسون يحرصون على وضع أفضل التصميمات مهما كانت مكلفة؛ لأنهم كانوا يسعون إلى أن توضع هذه التصميمات بإحدى أكبر الصحف التي تختص بنشر أفضل التصميمات المعمارية. وكان مديرو المشروعات يعلمون أن الطريقة الوحيدة للوصول إلى هذه الصحيفة هي الابتكار والتجديد. وهكذا، اتضح لمديري المشروعات أن المهندسين المعماريين لم يتعمدوا وضع هذه التصميمات المكلفة لكي يتحدوهم؛ ولكنهم فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن الإبداع والتجديد في أية صناعة هما السبيل الوحيد للنهوض بسمعة ومستوى الشركات، وجذب أكبر عدد من العملاء.

وبمجرد أن عرف مديرو المشروعات هذه الدوافع وحقائق الأمر، أصبحوا قادرين على إحلال مشاعر الاحترام والتقدير لهؤلاء المهندسين محل مشاعر الغضب والانفعال، وشعر المهندسون المعماريون بالموقف الجديد لمديري المشروعات منهم؛ مما كان له أكبر الأثر في إنهاء صراعات السلطة بينهما؛ ومن ثم تقدمت شركتهم تقدمًا هائلًا وتزايدت أرباحها زيادةً كبيرةً.

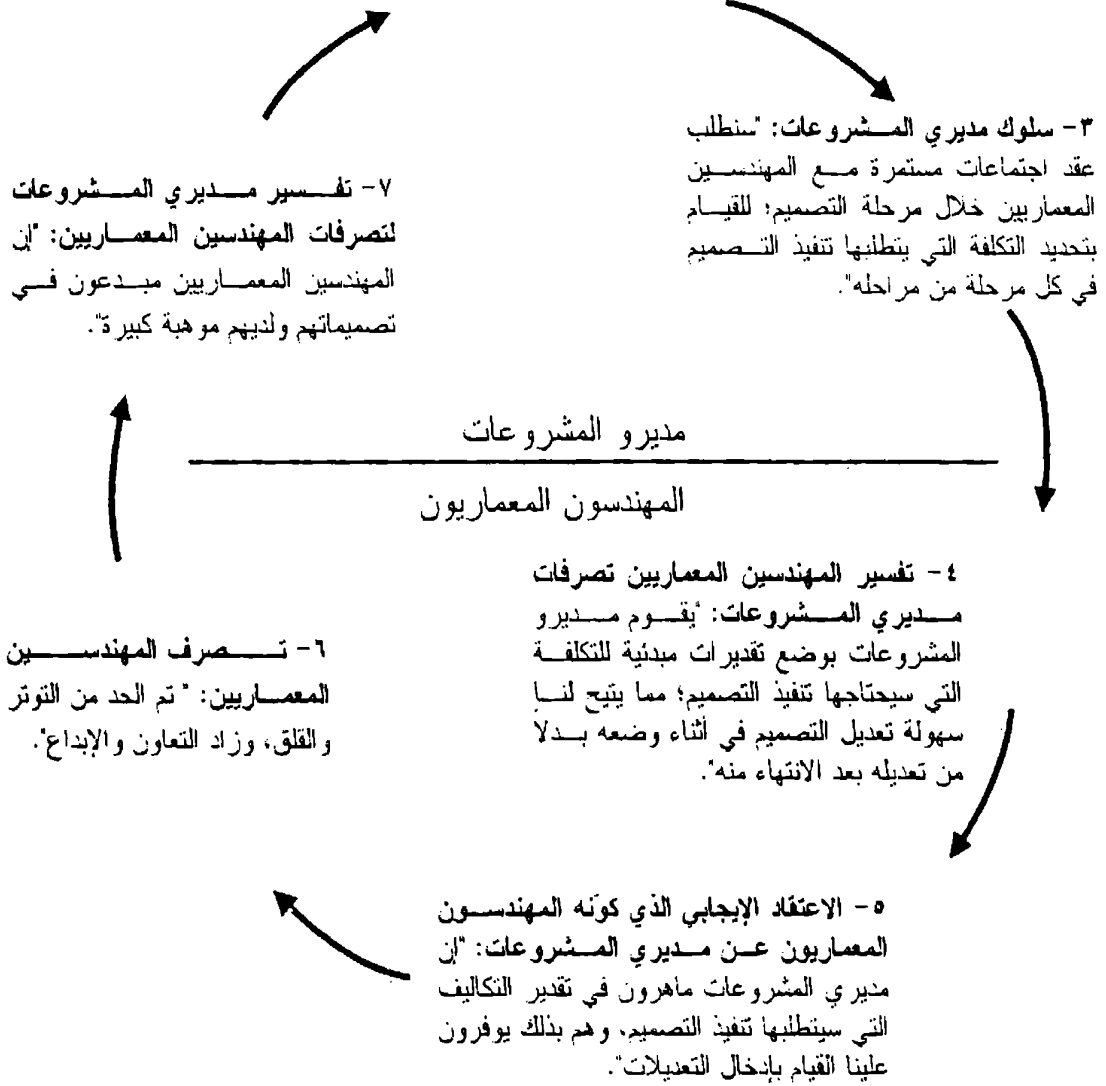
### مخطط التفكير الإيجابي

١- المشكلة:

"إن التصميمات التي يضعها المهندسون المعماريون مكلفة للغاية وترهق الميزانية".

٢- إن تصرفات الطرف الثاني أو (المجموعة الأخرى) منطقية؛ فقد يكون السبب في حدوث هذه المشكلة نقص في المعلومات، أو المهارة أو عدم وجود شجاعة كافية لدى أطراف المشكلة. قد يكون السبب.....

يحتاج مديرو المشروعات إلى أن يكونوا على اتصال دائم بالمهندسين المعماريين خلال مرحلة وضع التصميم؛ حيث إن عدم التعاون بين مديري المشروعات والمهندسين في هذه المرحلة يؤدي إلى الاضطرار إلى إحداث تعديلات بالتصميم بعد وضعه.



الشكل (٧-٢): مخطط التفكير الإيجابي: الصراع بين مديري المشروعات والمهندسين المعماريين

## مخطط التفكير السلبي

### الصراع بين المشرفين والعمال الجدد

يوضح مخطط التفكير السلبي التالي كيف أن تصرفات الآخرين تعكس تصرفاتنا بالضبط. لقد تم استدعائي لإنهاء صراع في إحدى الشركات التي يعمل موظفوها تحت ظروف عمل صعبة للغاية. كان العاملون بهذه الشركة ينقسمون إلى عدة فرق تقوم بإصلاح المئات من خطوط السكك الحديدية. وهكذا، كان هؤلاء العمال يعتمدون على أداء هذا العمل اليدوي المرهق للغاية في أقصى الظروف الجوية لكسب أقواتهم. إن طبيعة عمل هؤلاء العمال تحتم عليهم السفر باستمرار لمسافات طويلة والتنقل للمبيت في عدة فنادق كل بضعة أيام، كما أنهم يقضون أيام العطلات بمفردهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يضطرون إلى قضاء الأوقات التي لا يعملون بها في مشاهدة التلفاز بإحدى الحجرات بفندق عتيق، وذلك عند عدم توفر أية مركبة لنقلهم. كما يعودون إلى مواطنهم لمدة أسبوعين فقط كل ثلاثة شهور. وإلى جانب ذلك، فإن الأجر الذي يتقاضونه ضئيل للغاية، ولا يوجد به أي مبالغ إضافية إلا المبالغ التي يحصلون عليها إذا ما عملوا بعض ساعات العمل الإضافية.

مع ذلك، عندما بادر "سام" - رئيس قسم الموارد البشرية بالشركة - إلى التفكير في طريقة يستطيع بها التغلب على مشكلة ترك العمال الجدد للعمل بعد فترة قصيرة، لم يفكر إطلاقاً في القيام بتقليل المجهود البدني الزائد على هؤلاء العمال أو تحسين مرتباتهم أو تحسين ظروف العمل حتى يدفعهم إلى عدم ترك العمل؛ بل قام

بإعطاء تعليمات صارمة للمشرفين؛ لكي يزودوا جهودهم المبذولة لحث العمال وتشجيعهم، والتحكم أكثر في مجموعات العمل التي يرأسونها. كما قام بعدة لقاءات مع العمال، استطاع من خلالها معرفة السبب الحقيقي الذي يدفعهم إلى ترك العمل. فقد عرف منهم أنهم لم يغادروا الشركة بسبب الأوقات الطويلة التي يقضونها بعيداً عن مواطنهم أو بسبب قلة المرتبات أو بسبب ما يعانونه من مشقة بدنية في أثناء العمل، لقد أجمعوا كلهم على أن السبب الرئيسي الذي دفعهم إلى التفكير في ترك وظائفهم هو سوء معاملة المشرفين لهم، واستخدامهم نبرة استفزازية عند مخاطبتهم. عندما قال لي "سام" هذا السبب، تذكرت الحكمة القائلة: "قد ينسى الناس ما قلته وما فعلته؛ ولكنهم لن ينسوا أبداً ما شعروا به من أذى نفسي نتيجة معاملتك السيئة لهم".

سمع "سام" بندواتي، وطلب مني تقديم المساعدة لإنهاء هذا الصراع وتدريب المشرفين على تطوير قدراتهم على التحكم في مجموعات العمل التي يرأسونها حتى في أكثر المناطق الشاقة والمعزولة. قام أحد هؤلاء المشرفين خلال الندوة التي عقدتها لهم بتحديد المشكلة التي يواجهونها جميعهم، وهي تعيين موظف جديد ليست لديه المهارة الكافية وبالتالي يكون أدائه أقل من المستوى المطلوب من الجودة.

قام أحد المشرفين برسم مخطط التفكير السلبي الخاص بهذه المشكلة، وقام بكتابة الآتي:

١- المشكلة: "لا يقوم العامل ببذل أقصى جهده في العمل".

٢- افتراض سلبي تجاه العامل الجديد قائم على التفكير الانعكاسي: افترض المشرف أن أداء العامل الضعيف يرجع إلى عيب في شخصيته، فكتب: "إن الموظف الجديد كسول للغاية".

٣- سلوكي كمشرف للعمل: "سأقوم بإحراجهم أمام زملائه وأسرد أخطأه المتعددة، وأجعله عبرة لغيره".

عندما قام المشرف برسم الجزء السفلي من المخطط أسفل الخط الأفقي، وضع نفسه محل العامل الجديد، ونظر إلى سلوكه من وجهة نظر هذا العامل.

٤- تفسير العامل تصرف المشرف: عندما فكر المشرف من وجهة نظر العامل، وجد أنه يمكن للعامل أن يعتقد أن المشرف يقوم بالسخرية منه أمام زملائه لكي يحصل على بعض التسلية والترفيه.

٥- الاعتقاد السلبي الذي كونه العامل عن المشرف: "يقوم المشرف بالسخرية مني والاستهزاء بي، ياله من أحمق! في الحقيقة، إن الشركة ككل ستتهور حالها بسببه".

إذا ما انفعل العامل - نتيجة لزيادة نسبة الهرمونات المرتبطة بالعداء - بجسده، سيصبح من الصعب عليه جدًا أن يكتسب أية مهارات جديدة، كما ستزيد أخطأه. تذكر ما توصل إليه دكتور "جون جوتمان" بخصوص فقد القدرة على السمع فعليًا عند وصول عدد نبضات القلب إلى مائة نبضة في الدقيقة؛ حتى وإن حاولنا الاستماع.

٦- سلوك العامل: أدرك المشرف أن العامل سيقوم بالاتحاد مع من يكرهون المشرف من العمال لكي يقوموا بمضايقته طوال الوقت.

انتقل المشرف مرة أخرى للجزء العلوي من مخطط التفكير السلبي الذي قام برسمه أعلى الخط الأفقي، ووضع نفسه كمشرف مرة أخرى.

٧- تفسير المشرف لسلوك العامل الجديد: "إن الموظف الجديد مشاغب ومثير للمتاعب".

كان هذا مثلاً جيداً للقيام بتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بشكل سلبي. وعندما قام المشرف بإنهاء الخطوات الأخيرة من الرسم، أدرك أن سلوكه يؤذيه أكثر مما يؤذي العامل. وفي أثناء الندوة، قام جميع المشرفين بتعليق مخططات التفكير السلبي التي رسموها على الحائط لكي يقرأها جميع المشاركين. بعدما انتهى مشرف العمل السابق ذكره من رسم مخطط التفكير السلبي الخاص به وقام بتعليقه، تجمع حول هذا المخطط بقية زملائه وأخذوا يقرءونه في صمت تام. ولقد أكدوا صحة ما كتبه هذا المشرف. وقد أدرك المشرفون للمرة الأولى مدى بشاعة سلوكهم عند استخدام هذه النبرة الاستفزازية عند التعامل مع العمال. وأدركوا أنه بالإضافة إلى طبيعة العمل الشاق والمرتبات القليلة والعزلة الدائمة وظروف العمل الصعبة، فإن قيامهم بازدراء أفراد المجموعات التي يرأسونها يدمر المجموعة ويصعب مهامهم أكثر وأكثر.

## مخطط التفكير الإيجابي

### الصراع بين المشرفين والعمال الجدد

عندما استخدم المشرف السابق ذكره التفكير التأملي الهادئ عند محاولته تحليل مشكلة الموظفين الجدد، أدرك أنه يتعامل مع مشكلة متعلقة بنظام العمل نفسه وليس بطبيعة شخصيات العمال. ولا يوجد لدى المتقدمين للعمل في هذه الآونة المهارة الكافية التي كانت موجودة لدى المتقدمين للعمل فيما مضى.

منذ خمسة عشر عامًا، كان جميع المتقدمين للعمل بالشركة من خريجي المدارس الفنية؛ ولذلك، كانوا على دراية كافية بأسس تخطيط الطرق والكهرباء واللحام؛ ولكن معظم المتقدمين للشركة في هذه الآونة من المتسربين من التعليم الثانوي. في أثناء مناقشتي مع المشرفين على العمال، اعترفوا بضعف مستوى التدريب الذي يقدم حاليًا للعمال الجدد. واعترفوا بأن الشركة لم تقم بتطوير البرنامج التدريبي لها لكي يواكب التغيرات الطارئة على هذا المجال. وهكذا، اتضح أن المشكلة لم تكن تكمن في طبيعة شخصيات العمال الجدد أو قلة حماسهم للعمل؛ ولكن تكمن المشكلة في احتياج هؤلاء العمال الجدد إلى تدريب مكثف يواكب التغيرات الحديثة؛ بدلاً من البرنامج التدريبي القديم. فعلى الرغم من الفجوة الهائلة الموجودة بين متطلبات العمل ومهارات العمال، فإن الشركة تستخدم البرنامج التدريبي نفسه منذ خمسة عشر عامًا.

عندما قام المشرف برسم مخطط التفكير الإيجابي الخاص بالمشكلة نفسها، تغير موقفه تمامًا. فمنذ قيام المشرفين برسم مخططات التفكير الإيجابي وهم

يقومون بتحليل أية مشكلة تتعلق بضعف أداء العاملين تحليلاً منطقيًا دون اللجوء للانفعال؛ حيث إنهم يدركون أن اللجوء إلى استخدام الأسلوب المضاد لهذا سيدمرهم شخصيًا. وبالطبع، لم يستطع جميع العاملين إظهار الحد الأدنى لجودة الأداء؛ حيث لم يكن لدى بعضهم أية رغبة في إنجاز المهام المطلوبة منهم، ولا حتى أية قابلية لتعلم مهارات جديدة؛ ولذلك قام المشرفون بإقالة مثل هذا النوع من العمال. ومع ذلك، فقد أظهر أسلوب التشجيع وإظهار المودة نتائج أكثر نجاحًا على العمال من استخدام أسلوب الازدراء والسخرية.

لقد أظهر هذا الأسلوب نتائج رائعة؛ حيث استطاع المشرفون الحفاظ على العمال الذين لديهم رغبة وقدرة على تعلم مهارات جديدة يحتاجها العمل. ولقد شعر العمال بالارتياح والطمأنينة عندما قلت حدة العداء والسلبية المصاحبة لأداء العمل، وتمت إتاحة الفرصة لأول مرة لأفراد المجموعات لكي يكونوا مجموعات عمل قوية ومتحدة. لقد تابعت الموقف مع "سام" - رئيس قسم الموارد البشرية - وقال لي إن المشرفين قد أصبح لديهم صبر أكثر وأصبحوا يشجعون العمال على العمل واكتسبوا صفات القادة العظماء.

## مخطط التفكير السلبي

### قصة الابن المنزل

سنتناول في هذا المثال قصة "دينيس" - وهو أحد المشاركين بندوقاتي. لقد كان "دينيس" شخصًا موهوبًا في عمله؛ ولكنه لم يكن لديه الثقة في نفسه كأب



لاثنين من المراهقين؛ على الرغم من حبه الشديد لهما. عندما طلبت من "دينيس" في إحدى الندوات أن يقوم بتحديد مشكلة قد أرقته في حياته، أخذ يفكر كثيرًا ثم اعترف أن أكثر مشكلة تواجهه بحياته هي توتر العلاقة بينه وبين ابنه ذي الستة عشر عامًا - ويدعى "آرون". إن "دينيس" أب لشابين مراهقين، وعندما وصل ابنه الأكبر "جاد" إلى سن السادسة عشر انعزل كلياً وأصبح عنيداً جداً. تولدت لدى "دينيس" حالة من الذعر والهلع خوفاً من قيام ابنه الأصغر "آرون" بهذا السلوك نفسه؛ حيث إنه قد وصل لهذه السن الحرجة.

يعد تحديد الحقائق المتعلقة بالمشكلة الخطوة الأولى عند رسم مخططات التفكير السلبي والإيجابي. وعندما قام "دينيس" برسم مخطط التفكير السلبي الخاص بمشكلته كتب الآتي:

١- المشكلة: "لقد بلغ "آرون" السادسة عشر عامًا من عمره وصار منعزلاً".

كان تفكير "دينيس" بالنسبة لهذه المرحلة المهمة بحياة ابنه تشاؤمياً للغاية.

٢- افتراض سلبي تجاه "آرون" قائم على التفكير الانعكاسي: "من المستحيل التفاهم مع آرون في هذه المرحلة الحرجة. إنه مراهق ولا توجد فائدة من المحاولة".

جلست مع "دينيس" خلال الندوة لكي نبحث كيف أن تفكيره السلبي قد أثر على سلوكه تجاه "آرون". أدرك "دينيس" من خلال حوارتي معه أنه عندما

افتراض أن "آرون" لا بد أن ينعزل بالضرورة كما فعل أخيه، قد بدأ هو نفسه بالانعزال تدريجياً عنه دون أن يلاحظ ذلك. ذلك حيث اهتم "دينيس" اهتماماً زائداً بابنه الأكبر "جاد"؛ ولكنه أهمل "آرون" لأنه افترض أنه إذا حاول التواصل مع معه ستبوء جميع محاولاته بالفشل.

٣- سلوكي كأب: "سأهتم بـ"جاد" وأواصل جهودي معه."

عندما قام "دينيس" برسم الجزء السفلي من المخطط أسفل الخط الأفقي، وضع نفسه محل "آرون" وتخيل ما الذي سيشعر به تجاهه بعد أن انعزل عنه. تخيل أنك شاب مراهق في السادسة عشر من عمرك، وفجأة قام والدك الذي يمثل محور حياتك بالاهتمام بأخيك الأكبر اهتماماً كبيراً وإهمالك إهمالاً شديداً في الوقت نفسه. ماذا تفعل عندما يذهب والدك لرحلات الصيد مع أخيك دون أن يفكر بأن يشاركك معه بأية أنشطة يقوم بها؟ حتى وإن قام والدك بمجرد دعوتك للذهاب معهما؛ فلن يكون لهذه الدعوة أية فائدة بعد أن يكون قد تم الاتفاق على المواعيد وجميع التفاصيل بين والدك وبين أخيك دون انتظار إبداء أي اقتراحات من جانبك؟

٤- تفسير "آرون" تصرفات أبيه: سيفسر "آرون" سلوك "دينيس" تجاهه على أنه تفضيل لأخيه "جاد" عنه.

٥- الاعتقاد السلبي الذي كونه "آرون" عن أبيه: "إن "جاد" هو الابن المفضل لدى والدي؛ ولذلك، يقوم بجميع الأنشطة معه دون أن يشاركني معهما".

لقد تفاجأ "دينيس" للغاية عندما أدرك أن ابنه يمكن أن يفكر بهذه الطريقة.

وإذا كان هذا هو اعتقاد "آرون" تجاه والده؛ فسيقوم بمحاولة التغلب على شعوره بأنه منبوذ منه باجتناّب التعامل معه والانعزال تمامًا عنه. وبهذا سيؤكد "آرون" افتراضات "دينيس" السلبية. لقد قال لي "دينيس" إن عدد الساعات التي يقضيها "آرون" بالمنزل قد تناقصت بشكل كبير.

٦- تصرف "آرون": "لن أهتم بتصرفات والدي كثيرًا وسأستمع بوقتي بصحبة أصدقائي".

لم يدرك "دينيس" - قبل أن يقوم برسم مخطط التفكير السلبي - أنه من الممكن أن يكون سلوك ابنه رد فعل طبيعيًا ومنطقيًا جدًا لسلوكه الشخصي تجاهه والقيام بتجاهله دائمًا. وعندما لاحظ "دينيس" انعزال "آرون" تأكدت اعتقاداته أكثر وأكثر بخصوص السن الحرج له وأثره على سلوكه. يمكن لـ "دينيس" وابنه أن يظلا بداخل هذه الدائرة المفرغة لمدة طويلة وأن يستمر كل منهما برد المعاملة بمثلها إذا لم يدركا خطورة الموقف. وبالتالي، ستزداد لدى كل منهما مشاعر الإهانة والإحساس بأنه منبوذ من قبل الطرف الآخر.

لقد رويت قصة "دينيس" بإحدى الندوات، وفوجئت بقدم إحدى السيدات المشاركات في الندوة لكي تتحدث معي في فترة الاستراحة. لقد روت لي هذه السيدة قصة مماثلة لقصة "دينيس"؛ ولكنها مؤلمة في الوقت نفسه. قالت لي هذه السيدة - وتدعى "ويندي" - إنه منذ عدة سنوات قد أصبح

أخاها - ويدعى "راي" - مدمن مخدرات. وعندما وصل إلى مرحلة متأخرة من مراحل الإدمان قام بسرقة سيارة والدته. قامت الأم بإبلاغ الشرطة عن ابنها كمحاولة يائسة منها لإصلاحه؛ ولكن تسببت هذه التهمة، بالإضافة إلى عدة تهم أخرى - في وضع "راي" بالسجن لعدة سنوات.

انقطع الاتصال والعلاقات تمامًا بين "راي" وأمه طوال فترة وجوده بالسجن؛ ولكن قامت "ويندي" بترتيب لقاء بين أخيها ووالدتها بعد فترة قصيرة من إطلاق سراحه. واكتشف "راي" ووالدته خلال هذا اللقاء شوق كل منهما للآخر؛ حيث كان كل منهما يحترق شوقاً لرؤية الآخر؛ ولكنه افترض أنها لا بد أن تكون غاضبة منه ولا تريد رؤيته. وفوجئت هي عندما علمت بافتراضه الخاطيء؛ لأنها كانت قد افترضت هي الأخرى أنه سيرفض مقابلتها لأنها أبلغت عنه الشرطة وتسببت في دخوله السجن.

هكذا قضى كل من "راي" ووالدته العديد من السنوات وهما في اشتياق لرؤية بعضهما البعض، كما عانى كل منهما طوال هذه السنوات من الإحساس بالنبذ من قبل الطرف الآخر، ولم يملكا المهارة أو الشجاعة الكافية للمبادرة بإعادة العلاقات بينهما مرة أخرى. ولقد كانا سيستمران في افتراضاتهما الخاطئة تجاه بعضهما البعض إذا لم تقم "ويندي" بعقد هذا اللقاء بينهما.

كنت أعتقد خلال السنوات الأولى لممارسة عملي أن السبب الرئيسي لنشوب الصراعات بين الناس هو تعمد أحد الطرفين إلحاق الضرر بالطرف

الآخر. ومع ذلك، أدركت من خلال ممارستي عملي لسنوات عديدة أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الصراعات هو قيام أحد الطرفين بجرح مشاعر الطرف الآخر، إما بطريقة غير مباشرة أو بنبذه مباشرة. إن طبيعة البشر تجعل من الصعب عليهم الاعتراف بأنهم يشعرون بالإهمال والإهانة، وخصوصًا في أماكن العمل؛ ولهذا يلجأ الكثير للتعبير عن تلك المشاعر عن طريق الانعزال وإظهار الغضب. وتعد رغبة أي شخص في تكوين علاقات جيدة مع من حوله والشعور باحترامهم إياه رغبة جوهرية ومتأصلة بداخله؛ ولكن غالبًا ما يهمل الناس هذه الرغبة بداخلهم بعد أن يعتقدوا بأنه لا فائدة من المحاولة. ومع ذلك عندما تتحسن الظروف بيدي الكل استعداداً لأن يسامح من قام بإهنته؛ لأن الرغبة في التواصل مع الناس تغطي على الشعور بالجرح والإهانة.

قام الكثير من عملائي ممن يحضرون ندواتي برسم مخططات التفكير السلبي الخاصة ببعض المشكلات التي يواجهونها داخل عائلاتهم. ولقد كانت هذه المخططات مؤثرة للغاية بالنسبة لي ولجميع المشاركين بندواتي؛ فدائمًا ما يشكو الناس من الفجوة الشاسعة الموجودة بينهم وبين آبائهم، وأقاربهم وأزواجهم وزوجاتهم ومن كانوا يعتبرونهم من الأصدقاء المقربين وآبائهم وأصهارهم. وغالبًا ما يدرك عملائي ممن يقومون برسم هذه المخططات أنهم يستطيعون إنهاء الصراعات كما تسببوا في احتدامها.

## مخطط التفكير الإيجابي

### قصة الابن المنعزل

بعد الاستراحة، قام "دينيس" برسم مخطط التفكير الإيجابي فيما يخص علاقته بابنه "آرون"، ولم يغير "دينيس" شيئاً من وقائع المشكلة والحقائق المتعلقة بها.

١ - المشكلة: "لقد بلغ "آرون" السادسة عشر من عمره وصار منعزلاً".

٢ - افتراض إيجابي تجاه "آرون" قائم على التفكير التأملي الهادئ: قام "دينيس" بتغيير طريقة تفكيره السلبي تجاه "آرون"، فكتب: "ربما يكون "آرون" مشغولاً؛ فهو لا يزال مراهقاً ويريد قضاء وقته مع أصدقائه".

٣ - سلوك "دينيس": "سأحاول أن أحتل جزءاً من مواعيد "آرون"، وسأحاول التفكير في أنشطة أستطيع أن أمارسها معه، كما سأسمح لأصدقائه بالاشتراك معنا في هذه الأنشطة".

يتطلب القيام بهذا السلوك الكثير من الصبر والثقة بالنفس؛ فقيام "دينيس" بهذا التصرف فإنه يعرض نفسه لموقف محرج؛ لأن "آرون" يمكن أن يرفض سلوكه. ومع ذلك، فإن تطبيق مخططات التفكير الإيجابي يتطلب شجاعة كافية. وعلى الرغم من عدم تأكيد "دينيس" من رد فعل "آرون" تجاه ما سيقوم به؛ فقد أثبت له - بالدليل القاطع - كيف أنه يهتم كثيراً بأمره. فتخلص "دينيس" من اعتقاده السابق بأن ابنه سيسيء فهم تصرفه؛ وبذلك تجنب الشعور بالعزلة، الذي سبق وشعرت به والدة السجين في القصة السابقة.

## مخطط التفكير السلبي

### صراع بين ضابط غاضب وأحد الصحفيين

أعتقد أن القصة السابقة تعد من أفضل القصص التي وضحت العلاقة بين الشجاعة ومخطط التفكير الإيجابي. وتؤكد القصة التالية هذه العلاقة أكثر وأكثر.

بعد وقوع إحدى الحوادث الخطيرة بإحدى المدن، قام صحفي بإحدى الصحف المحلية بنشر وقائع ومعلومات متعلقة بالقضية. كان الضابط المسئول عن التحقيق في هذه القضية قد طلب من الصحافة عدم نشر أية معلومات تخص القضية في الوقت الحالي حتى لا يؤثر هذا على سير التحقيقات. ولهذا فقد كان للضابط رد فعل انعكاسي، وألقى باللوم على هذا الصحفي.

قام الضابط برسم مخطط التفكير السلبي الخاص بهذا الموقف، وكتب الآتي:

١- المشكلة: "قام الصحفي بنشر معلومات متعلقة بالقضية؛ مما أثر بالسلب على سير التحقيقات."

٢- افتراض سلبي تجاه الصحفي قائم على التفكير الانعكاسي: "كل ما يهتم به الصحفي هو زيادة توزيع الجريدة - كمعظم العاملين بالصحافة".

٣- سلوك الضابط: "لن أسمح بتسريب أية معلومات أخرى لهذا الصحفي".

عندما انتقل الضابط إلى رسم الجزء السفلي من المخطط أسفل الخط الأفقي، كان يتحتم عليه أن يضع نفسه محل هذا الصحفي.

٤ - تفسير الصحفي سلوك الضابط: أدرك الضابط أن الصحفي سيفسر موقفه بأن الشرطة تخفي بعض المعلومات التي تخص القضية لأنها؛ لا تريد للرأي العام أن يعلم ما يحدث بالضبط.

٥ - الاعتقاد السلبي الذي كونه الصحفي عن الضابط: قام الضابط بوضع نفسه محل الصحفي وتخيل تفكيره تجاهه. فأدرك أن الصحفي سيعتقد أن الشرطة تخفي بعض المعلومات التي تخشى أن يعرفها الرأي العام، أو أنها لا تستطيع حل أَلغاز القضية.

٦ - تصرف الصحفي: قام الضابط بتخيل كيفية تصرف الصحفي تجاه إخفاء بعض المعلومات التي تهم الرأي العام. فكتب أنه سيشعر بالسخط وسيفكر في الانتقام. وفكر في أنه يمكن أن يشن هجومًا عنيفًا عليه على صفحات الجرائد، أو يستأجر شخصًا لمعرفة ما يدور في قسم البوليس فيها يختص بهذه القضية، أو أن يلجأ للمحكمة لتمنحه الحق في معرفة معلومات تختص بهذه القضية حتى يقوم بنشرها.

٧ - تفسير الضابط سلوك الصحفي: تخيل الضابط أن الصحفي قد شن هجومًا عليه بالفعل وأنه قد احتال للحصول على بعض المعلومات دون اللجوء إليه. فكتب أنه إذا قام الصحفي بهذا التصرف ستأكد افتراضاته السلبية نحوه، وسيقول لنفسه: "حقًا، كل ما يهتم به هذا الصحفي هو زيادة توزيع الصحيفة. لقد كنت على حق".



وكما حدث بالضبط في قصة "دينيس" و"آرون"، إذا تصرف الصحفي بهذه الطريقة سيؤكد للضابط اعتقاده السلبي نحوه، وبالتالي يمكن لكل منها أن يتصرف تبعاً لمخطط التفكير السلبي للعديد من الأيام والشهور، وربما لبقية علاقاتها المهنية بعد ذلك.

### مخطط التفكير الإيجابي

#### صراع بين ضابط غاضب وأحد الصحفيين

بعد أن ناقشت التفكير الإيجابي - المبني على البحث في المشكلة نفسها وليس في طبيعة الأشخاص المتسببين فيها - مع المشاركين بالندوة، قام الضابط برسم مخطط للتفكير الإيجابي بخصوص الموقف نفسه السابق ذكره.

١- المشكلة: "قام الصحفي بنشر معلومات متعلقة بالقضية؛ مما أثر بالسلب على سير التحقيقات".

٢- افتراض إيجابي قائم على التفكير التأملي الهادئ: افتراض الضابط أن لدى الصحفي سبباً منطقياً دفعه للقيام بهذا التصرف، وأن المشكلة لا تكمن في طبيعة شخصيته. فكتب قائلاً: "قد يكون الصحفي شخصاً سويّاً؛ ولكنه لا يعرف كثيراً عن مدى سرية تحقيقات الشرطة".

لقد كان هذا الافتراض أكثر هدوءاً وأكثر دقةً من افتراضات الضابط السابقة القائمة على التفكير السلبي.

٣- سلوك الضابط: عندما فكر الضابط في المشكلة تفكيراً تأملياً هادئاً، فكر في القيام بزيارة الصحفي وتوضيح كيف أن ما قام بنشره قد أثر بالسلب على سير التحقيقات.

٤ - تفسير الصحفي سلوك الضابط: إذا ما تبين للصحفي أنه على الرغم من غضب الضابط فإنه يستطيع الحفاظ على هدوئه، كما أنه يحرص على حل المشكلة في الوقت نفسه - سيفكر هو الآخر بطريقة إيجابية، وسيحدث نفسه قائلاً: "يمكنني الوثوق بهذا الضابط لأنه إنسان أمين وعادل. لقد أراد إتمام التحقيقات على أكمل وجه؛ ولكنني أعقت سير التحقيقات بنشري معلومات تتعلق بالقضية".

وهكذا فإن قيام الضابط بتغيير طريقة تفكيره منذ بداية المخطط قد أدى إلى تغيير شكل العلاقة تمامًا بينه وبين الصحفي. لقد أخبرني الضابط أنه قد استطاع التغلب على تفكيره السلبي الانفعالي التلقائي. ولقد قام بالفعل بزيارة إلى مكتب الصحفي، وقد استقبله الصحفي بمنتهى الترحيب والامتنان لتصرفه. وعندما أوشك الحديث بين الضابط والصحفي على الانتهاء، قال الصحفي للضابط: "لقد عاصرت العديد من الضباط الذين عملوا في هذه المدينة، وهذه هي المرة الأولى التي أقابل فيها ضابطاً منهم لديه الشجاعة الكافية لكي يواجهني بأنه غير سعيد على الإطلاق من تصرف قد قمت به. أقدر تصرفك هذا لأنه يتطلب الكثير من الشجاعة". وبهذا قد وضع الضابط أساساً لعلاقة عمل قوية تربطه بهذا الصحفي.

### تطبيق مخططات التفكير السلبي على نطاق واسع

قد تتضمن مخططات التفكير السلبي شخصين، أو قد تتضمن مليوني شخص. وبمجرد أن تدرك طبيعة هذه المخططات، ستدرك وجودها حولك في كل مكان؛ فهي تطبق دون وعي في الشركات والحكومات والمؤسسات غير

الربحية والعائلات وبين الجيران وجماعات العمال وغيرهم، وفي المؤسسات الدينية والدول بوجه عام.

وقعت حادثة منذ أعوام عديدة بالمدرسة الثانوية التي تخرجت منها؛ حيث أطلق بعض الطلبة طلقات نارية داخل المدرسة. استضاف مذيعو التلفزيون في ذلك الوقت هؤلاء الطلبة، وسألوهم عن سبب حملهم الأسلحة داخل المدرسة. أجاب هؤلاء الطلبة بأنهم يحملون هذه الأسلحة لكي يحموا بها أنفسهم من بقية الطلبة الذين يحملون بدورهم أسلحة. إذا ما كنت طالبًا وحملت سلاحًا داخل المدرسة لكي أحمي نفسي ضد أي اعتداء، فكيف لي أن أعرف أن بقية الطلبة سيدركون السبب الحقيقي لحملي لهذا السلاح داخل المدرسة؟ لا بد أنهم سيعتقدون أنني أحمل سلاحًا لكي أؤذي أيًا منهم. تخيل كيف سيتصرف بقية الطلبة تجاه سلوكي هذا. بالطبع سيقومون بدورهم بتسليح أنفسهم. وبعد قيامهم بحمل أسلحة داخل المدرسة، ستأكد افتراضاتي السلبية وسأشعر بالخطر، وبالتالي سأصر أكثر على حمل السلاح؛ حتى أستطيع أن أحمي نفسي ضد أي خطر يمكن أن أتعرض له من قبل هؤلاء الطلبة. وهكذا، سيستمر تطبيق مخطط التفكير السلبي دون توقف.

يمكن تطبيق مخططات التفكير السلبي على الصراعات بين الدول. فعندما تقوم دولة ما بتجهيز وتدريب جيوشها، تعتقد الدولة المجاورة لها أن القيام بهذه التجهيزات ما هو إلا إشارة إلى إمكانية حدوث عدوان في القريب العاجل من قبل هذه الدولة. وبالتالي، تقوم الدولة المجاورة بالتصرف نفسه حتى توفر الحماية والأمان لأبنائها. وقد حدث موقف مشابه لهذا عندما قامت كل من

دولتي باكستان والهند بتسليح جيوشهما نوويًا توقعًا لإمكانية شن أي منهما هجومًا على الدولة الأخرى. وهكذا، نرى أن تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل - سواء إيجابيًا أو سلبياً - من المعتقدات الراسخة على مر التاريخ.

يقوم الوسطاء الدوليون بمنع تصعيد العداء بين الدول بسؤال المسؤولين في الدولة: "إذا ما قمتم بتجهيز وتعبئة الجيش الاحتياطي لدى دولتكم، ما الذي يمكن أن تعتقده الدول المجاورة لكم - من وجهة نظركم؟ وما الذي سيفعلونه تجاه موقفكم هذا؟ لقد ساعد هذا التفكير في منع العداء بين كثير من الدول.

للأسف، لا يستخدم - غالبًا - هذا التفكير في أماكن العمل. فعندما تتعرض لمشكلة ما قد يدفعك تفكيرك الانفعالي السلبي لأن تقوم بتشويه سمعة الآخرين أو أن تنعزل كلية عنهم؛ ولكن قبل أن تقوم بأي تصرف لا بد أن تسأل نفسك: "كيف سيفسر الطرف الآخر من النزاع تصرفي هذا؟". قال لي كثير من عملائي أنهم يسألون أنفسهم هذا السؤال بانتظام قبل أن يتصرفوا أي تصرف قد يندمون عليه. وستندهش كثيرًا عندما ترى كيف أن سلوكك سيتغير كليةً بمجرد توجيه هذا السؤال لنفسك. بمجرد أن تدرك طبيعة رد فعل الآخرين تجاه تصرفاتك، سيمكنك التحكم في تصرفاتك وعالمك وعلاقاتك بالآخرين.

### من زرع حصد

لا بد أن تدرك أن ما تريد توصيله من خلال تصرفاتك أو من خلال نبرة صوتك - ستستقبله مرة أخرى من خلال تصرفات غيرك تجاهك. ولهذا فإن إظهارك العداء تجاه الآخرين يدمرك أنت شخصياً - بالمقام الأول والأخير -

لأن ما ستزرعه من عداة وكراهية ستحصده بالتأكيد. على الجانب الآخر، إذا ما قللت من تفكيرك السلبي والانفعالي، ستزيد فرص استقبالك للتصرفات الحسنة من قبل الآخرين، كما اتضح من خلال مخططات التفكير الإيجابي السابقة. ويمكن لك من الآن فصاعداً ملاحظة هذه المبادئ والاستفادة من تطبيقها. ستتعرف في الفصل الثامن على هذه المبادئ بشكل أكبر، كما ستتعرف على أكثر من أسلوب يمكن استخدامه لتحويل مخططات التفكير السلبي إلى مخططات للتفكير الإيجابي.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل الثامن

### الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات والضغط داخل أماكن العمل

"يقع جانبا الخير والشر داخل قلب كل إنسان".  
" ألكسندر سولزنتسين "

لقد قال "ميرن ترايس" - صاحب فكرة التصنيع باستخدام أقل  
الإمكانيات المتاحة، والمتخصص في تطوير العمليات الإنتاجية - : "يعتمد فن  
الإدارة على إزالة العوائق التي تمنع الموظف من الشعور بأهمية ما يقوم به من  
عمل". يفترض الشخص الذي يفكر بطريقة تأملية هادئة أن الرغبة في  
الانضمام لفريق عمل منتج يسوده جو من الحب والتقدير والاحترام هي رغبة  
حقيقية داخل كل إنسان، كما يعتقد أن الرغبة في تحقيق الأهداف وإرضاء  
العملاء والرؤساء تعد أيضًا من الرغبات المتأصلة داخل كل البشر.

وعلى الرغم من أن هذه الرغبة الفطرية الموجودة داخل كل إنسان قد يتم  
إخمادها من خلال عمل الشخص من خلال أنظمة عقيمة وفاشلة وجو من  
العداء وعدم الاحترام؛ فإنه يمكن لهذه الرغبة أن تتوهج مرة أخرى داخل كل  
منا عند تحسن هذه الأحوال. إن التعامل الفعال مع المشكلات والنابع من  
التفكير الإيجابي مهم جدًا لتعزيز فاعلية كل منا في أداء عمله.

عندما يحدث الصراع ويزداد التوتر وتضعف المعنويات، يجب علينا أن نفترض أن شيئاً ما قد يكون السبب في منع الشخص من أن يكون جزءاً من فريق فعال ومنعه من الشعور بالتقدير. وهكذا، فربما يكون هذا السبب هو تطبيق سياسة خاطئة في العمل، أو حدوث خطأ ما أثناء سير العمل، أو سيطرة القلق والتوتر على جو العمل، أو عدم القدرة على الاتصال الفعال بين أطراف النزاع، أو تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة سلبية. من النادر أن يكون أحد هذه الافتراضات غير صحيح.

توجد داخل كل إنسان رغبة شديدة في أن يشعر بالانتماء. وعندما لا يوفر مكان العمل للفرد فرصة لكي يشعر بهذا الانتماء - وذلك من خلال عدم وجود جو من الاحترام والصدقة والترابط داخل هذا المكان - فإنه يلجأ إلى تحقيق الشعور بهذا الانتماء من خلال انضمامه إلى بعض الاتحادات أو الجماعات أو الانضمام إلى بعض الأنشطة الخيرية، أو القيام بعمل ما من المنزل. وقد يشعر الشخص بهذا الانتماء داخل أسرته وبين أصدقائه.

قال لي رئيس قسم خدمة العملاء بإحدى الشركات بعض الكلمات التي يصف بها مرءوسيه المباشرين قائلاً: "إنهم يعملون فقط من أجل الحصول على المال" لقد كان هذا الرجل يعتقد أن مرءوسيه المباشرين - البالغ عددهم ثمانية عشر موظفاً - يعملون فقط من أجل توفير مصدر دخل إضافي لأسرهم. ونتيجة لذلك، لم يهتم هذا الرجل بتطوير مهارات الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته، كما أنه لم يستغل أفكارهم عن كيفية تطوير مجال خدمة العملاء. عندما التقيت بالموظفين الذين يعملون تحت رئاسة هذا الرجل للتأكد من صحة



اعتقاده، وجدت أن حوالي ٥٠٪ منهم لديهم أعمال أخرى يقومون بها وتدر عليهم ربحًا كثيرًا -بداية من بعض الأعمال اليدوية- إلى التعهد بتقديم الطعام لبعض الحفلات والسهرات- وهكذا، فهم ليسوا بحاجة ماسة للنقود التي يوفرها لهم هذا العمل. لقد كان رئيس القسم على حق؛ حيث لم يتمكن -فعلاً أي من هؤلاء الموظفين من تطوير مهاراته بالعمل؛ ولكن قد حدث ذلك لأنه لم يوفر لهم أية فرصة أو تجربة يقومون من خلالها بتطوير مهاراتهم؛ ومن ثم الارتقاء بعملهم.

### اختلاف سلوكيات الناس تبعًا لاختلاف الأنظمة التي يعملون خلالها

يختلف سلوك الناس باختلاف ما يتعرضون له من أشياء يضطرون لفعلها، أو ضغوط أو رغبات ملحة أو باختلاف ما يتعرضون له من مستويات التوتر أو ضغط الوقت... إلخ. وعلى الرغم من أن هذه النظرية معترف بها في الأوساط العلمية؛ فإنها نظرية غير معروفة لدى رؤساء العمل. فمعظم الناس يعتقدون أن الإنسان إما أن يكون خيرًا أو أن يكون شريرًا، وإما أن يكون طموحًا أو أن يكون كسولاً. ولكن في الحقيقة، لا يتصرف الفرد بالنمط نفسه طوال عمره، ولا يمكن وضع الناس في أنماط وقوالب محددة. فكل إنسان لديه العديد من التصرفات التي يمكن أن يختار من بينها، ويمكن للمدنيين الذين لا يوجد أمل في إصلاحهم أن يفاجئوا الناس بأنهم قد تابوا واستقاموا. هذا بالإضافة إلى أن كثيرًا من المسجونين ممن لا يوجد لديهم أدنى أمل في الحصول على إطلاق سراح مشروط يتطوعون للقيام بالكثير من الأنشطة الخيرية، مثل رعاية المكفوفين وغيرهم من كبار السن من المسجونين. وهكذا، نجد أنه

يمكن لأسوأ البشر أن يتغيروا - حتى وإن ظن الناس أنه لا يوجد أمل بتغييرهم - فالإنسان يوجد به الخير والشر معاً. وعلى الجانب الآخر، يمكن للأشخاص الصالحين أن يرتكبوا العديد من المحظورات إذا ما عملوا من خلال أنظمة فاسدة.

### تأثير تغيير ظروف البيئة المحيطة على سلوكيات الأفراد

إن شخصية الإنسان طيعة وقابلة للتغيير. ذكر الكاتب "ديفيد كالان" في أحد كتبه - مؤكداً بالوثائق - وقائع الهبوط الاقتصادي المفاجئ لإحدى أكبر شركات صيانة وإصلاح السيارات التي كانت موجودة بالتسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث قام المسئولون بالشركة بتخفيض أجور المديرين والعمال المتخصصين بميكانيكا السيارات. وبالتالي، اضطر العمال إلى تعويض هذه التخفيضات - بل وكسب بعض الأموال الإضافية - عن طريق بيع بعض أجزاء السيارات بطريقة غير قانونية، وتقديم خدمات إضافية غير قانونية بجانب مهامهم الرئيسية. لقد تم وضع العمال والمديرين في موقف صعب اضطروا من خلاله إلى أن ينفذوا أحد الخيارين: إما أن يتمسكوا بالأخلاق والمبادئ، أو أن يحققوا الأمان المادي؛ حتى وإن تم ذلك من خلال اللجوء لوسائل غير مشروعة.

بعد مرور عدة سنوات، لم يدخل قسم خدمة العملاء الموجود بالشركة ضمن تصنيف أفضل أقسام لخدمات العملاء بالولايات المتحدة الأمريكية، بعد أن كان يحتل المركز الأول كأفضل قسم لخدمة العملاء. هذا بالإضافة إلى

رفع ثماني عشرة دعوة قضائية ضد الشركة، وإجراء عدد كبير من التحقيقات بوقائع نصب واحتيال داخل الشركة.

لا بد أن يوجد لدى المسؤولين بالشركات والمؤسسات رؤية مستقبلية؛ حيث يجب عليهم أن يعززوا من روح التحدي لدى الموظفين وأن يحفزوهم ويشجعوهم ويتوقعوا منهم الخير والشر في الوقت نفسه. وتحقق هذه الرؤية المستقبلية عندما تقوم المؤسسات بتطوير نظم العمل ونوعية المكافآت التي تمنحها للموظفين الأكفاء وتغيير معايير الأداء؛ لأن ذلك سيؤدي حتمًا إلى تغيير سلوك الموظفين للأفضل. على الجانب الآخر، إذا لم تعجب الإدارة بسلوك الموظفين، يمكن لها أن تقوم بتغيير ظروف العمل التي تتسبب في قيام الموظفين بهذه التصرفات غير المرغوبة.

رسم لنا "فيليب زباردو" -الأستاذ بجامعة ستانفورد- صورة أكثر كآبة عن تأثير المواقف المختلفة على سلوك الإنسان. فلقد تنبأت النتائج التي توصل إليها بالسلوك الإجرامي الذي رآه العالم بسجن أبو غريب خلال الغزو الأمريكي للعراق.

قام "زباردو" بتجربة رائدة في الثمانينيات من القرن العشرين؛ حيث قام بتحويل الدور الأرضي من المبنى الخاص بالدراسات النفسية بجامعة كاليفورنيا إلى سجن يحاكي السجون الحقيقية بدرجة كبيرة؛ حيث كان لهذا السجن قضبان حديدية ووزناتة للحبس الانفرادي. وقد قام "زباردو" ومساعدته باختيار أربعة وعشرين طالبًا من كلية الصحة النفسية لكي يشتركوا بهذه التجربة الفريدة. وقسم الطلبة إلى مجموعتين: قامت المجموعة الأولى

بأدوار المسجونين، والمجموعة الثانية بأدوار حرس السجن. وكانت الخطة الموضوعية تهدف إلى إجراء هذه التجربة لمدة أسبوعين.

مع ذلك، قامت "كريستين ماسلاش" - زميلة الدكتور "زمباردو" - بزيارة المكان في اليوم السادس من التجربة، وقامت بتقديم بعض المساعدة. ووصفت ما رآته في ذلك اليوم برعب شديد قائلة: "لقد رأيت المسجونين المكبلين يقومون بجرا أقدامهم من شدة الإنهاك، كما رأيت الحرس يصيحون في وجوههم ويقومون بإعطائهم الأوامر بطريقة مهينة؛ فلم أستطع الاستمرار في رؤية هذا الوضع المهين. لقد أصبت بالإعياء الشديد من رؤية هذا الموقف". وكتب "زمباردو" ما لاحظته خلال هذه التجربة قائلاً: "لقد قمنا بملاحظة وتسجيل تصرفات الحرس، فلاحظنا أنهم يطبقون أساليبهم العدائية القائمة على إكراه المسجونين على بعض الأفعال وإذلالهم وتجريدهم من كل حقوقهم الإنسانية أكثر وأكثر يوماً تلو الآخر".

اتهمت "ماسلاش" "زمباردو" بأنه قد اشترك في جريمة بقيامه بهذه التجربة النفسية في الكلية، وطالبت به بإنهاء هذه التجربة فوراً لما لها من آثار خطيرة ومدمرة. لم يوافق "زمباردو" على اقتراح "ماسلاش" في بداية الأمر، ولكنه لم يلبث أن اعترف بصحة ملاحظاتها وأنهى هذه التجربة فوراً. لقد كان لديه أمل كبير في الحفاظ على دوره كأستاذ باحث ودوره كمدير لسجن يلتزم أفراده بالسلوك القويم، وقد أراد أن يحافظ على السلوك القويم داخل هذا السجن؛ ولكنه لم يستطع تحقيق هذا الأمل.

هكذا، اتضح لنا أن للمواقف التي يتعرض لها الإنسان تأثيرًا كبيرًا على سلوكه؛ فعندما يعمل الإنسان من خلال نظام يحتم عليه التنافس غير الشريف مع الآخرين بالإضافة إلى عدم وجود عائد مادي مناسب؛ فإن هذا يدفعه إلى التصرف بطريقة عدائية وغير أخلاقية في بعض الأحيان. على الجانب الآخر، عندما يعمل الإنسان من خلال نظام عادل ومجزٍ يسوده جو من التعاون، فإن هذا يدفعه إلى تقديم أفضل ما لديه. لقد قام الكاتب "ألفي كون" بسرد هذه النتائج بالتفصيل في أحد كتبه.

قام "إليوت أرونسون" -الأستاذ بجامعة "ستانفورد" بالولايات المتحدة الأمريكية- بإجراء بعض التجارب التي تهدف إلى تحسين السلوك داخل أماكن العمل؛ حيث. قام -وهو متخصص بدراسة حوادث إطلاق بعض الطلبة النيران داخل المدارس- بإجراء دراسة مستخدمًا بعض الإحصائيات. عند التحقيق مع واحد وأربعين طالبًا من مرتكبي هذه الحوادث، لم يصبح هناك مفر من الحكم عليهم على أساس طبيعة شخصياتهم ومواقفهم والبيئات التي نشئوا بها؛ ولكن قام "أرونسون" بالتركيز على السياق الذي حدثت خلاله هذه المواقف. ولقد توصل إلى نتائج مذهشة؛ حيث اكتشف أن السبب الرئيسي لحدوث مثل هذه الحوادث هو وجود الطلاب في جو اجتماعي موبوء في مدارسهم حيث تسود التصرفات السلبية في هذه المدارس، كاستبعاد بعض الطلبة من الأنشطة وتجاهلهم وتوبيخهم بطريقة ساخرة وإذلالهم. وقد قدم تعليق أحد اللاعبين بأحد النوادي الرياضية بعد هذه الحادثة مثالاً عملياً لتأثير الظروف على سلوكيات الأفراد؛ حيث أشاد بناديه وقال أنه نادٍ محترم لا يشوبه سوى بعض المنبوذين.

إن ما نريد التركيز عليه - كسلوك إيجابي له صلة بالموضوع الذي نتناوله - هو قدرة "أرونسون" على تحسين العلاقات بين تلاميذ الصف الابتدائي بالمدرسة؛ وذلك عن طريق تغيير النظام الذي يتعلم خلاله الطلاب. قام "أرونسون" بتدريب المدرسين على استخدام أساليب تعليمية تعتمد على تعزيز روح التعاون عند الطلبة وليس روح المنافسة غير الشريفة والعداء. فعند تعزيز روح التعاون بين الطلاب، سيعتمد نجاح أو فشل عمل كل طالب على نجاح أو فشل عمل زميله. وخلال أسبوعين، تحول سلوك أفراد المجموعة الواحدة من محاولة تدمير أعمال بعضهم البعض إلى تشجيع بعضهم البعض. وقد تسبب اختلاف الثقافات واللغات بين التلاميذ في تكوين صداقات مستمرة بينهم؛ على الرغم من أن هذا الاختلاف نفسه كان يستخدم كأساس للتمييز بين الطلاب واستبعاد بعضهم والسخرية من البعض الآخر منذ أيام قليلة فقط قبل تغيير النظام. يعد المثال السابق من الأمثلة الجيدة التي توضح الفرق بين نتائج إلقاء اللوم على الآخرين، ونتائج التركيز على المواقف والأنظمة واعتبارهما المتسبب الرئيسي فيما يواجهها من مشكلات.

إذا ما نظرنا إلى التاريخ، سنجد أن التغييرات الجوهرية التي حدثت في كثير من المجتمعات لم تحدث نتيجة تنفيذ أوامر الحكومات أو نتيجة حدوث معارك كبيرة؛ ولكنها حدثت نتيجة تغيير عدد كبير من الناس طرق تفكيرهم. فعندما يعتمد الناس تغيير شكل الحياة من حولهم - ولو قليلاً - يمكنهم أيضاً أن يغيروا العالم بأسره. ولا توجد حدود لقدرة العقل البشري على الإبداع؛ باستثناء تلك المواقف التي نضعها لأنفسنا ونعتمد بوجودها.

"ويليز هارمن"

يصبح من الصعب جدًا في أثناء الصراعات المحتدمة أن يتم تقييم القدرات الكامنة داخل كل موظف؛ حيث تظهر الطبيعة الشريرة الموجودة داخل كل منا خلال صراعات السلطة. ولكن إذا لم تستطع الإدارة أن تقيم القدرات الكامنة داخل كل موظف بسبب الصراعات المحتدمة؛ فيمكنها إذن أن تزيل العوائق التي تمنع الموظفين من أن يشعروا بقيمة وأهمية ما يقومون به من عمل. كما يمكن للإدارة أن تزيل العيوب الموجودة بنظام العمل والتي تسبب الكثير من الخسائر، بالإضافة إلى محاولة تقليل التوتر وإنهاء صراعات السلطة. وبعد ذلك، يمكن لها أن تنتظر لمدة كافية، يتم خلالها استعادة كفاءة أداء الموظفين. إذا تم توفير ظروف مثالية للعمل، ومع ذلك لم يستطع الموظفون الوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة؛ فعلى الإدارة أن تتخذ الإجراءات اللازمة؛ حتى وإن اضطرت إلى فصل بعض الموظفين ممن ليسوا على المستوى المطلوب من الجودة.

لنقم معًا بدراسة بعض المواقف التي تصرف بها أشخاص عقلاء بطريقة غير منطقية وغير مفهومة داخل أماكن أعمالهم.

### أولاً: التماس الأعذار للطرف الآخر

افتراض دائمًا أن لدى الطرف الآخر من النزاع أسبابه الخاصة التي دفعت به إلى القيام بتصرفات غير منطقية وغير مفهومة. التمس له الأعذار، وافترض دائمًا أنه ربما تعرض لضغوط معينة لا يعرفها أحد سواه. قم بالرجوع إلى الفصل الرابع لمعرفة بعض القصص التي تجاهل بها طرفا المشكلة أو أحدهما القيام بهذه الخطوة، وتعرف على النتائج التي ترتبت على ذلك. بالطبع، قد يكون هذا الافتراض خطأ، ويمكن ألا يكون لدى الطرف الآخر أي مبررات للقيام

بتصرفات غير منطقية، ولكنك لن تستغرق الكثير من الوقت إذا ما حاولت الاستفسار من الشخص نفسه عن سبب قيامه بتصرفات غير منطقية.

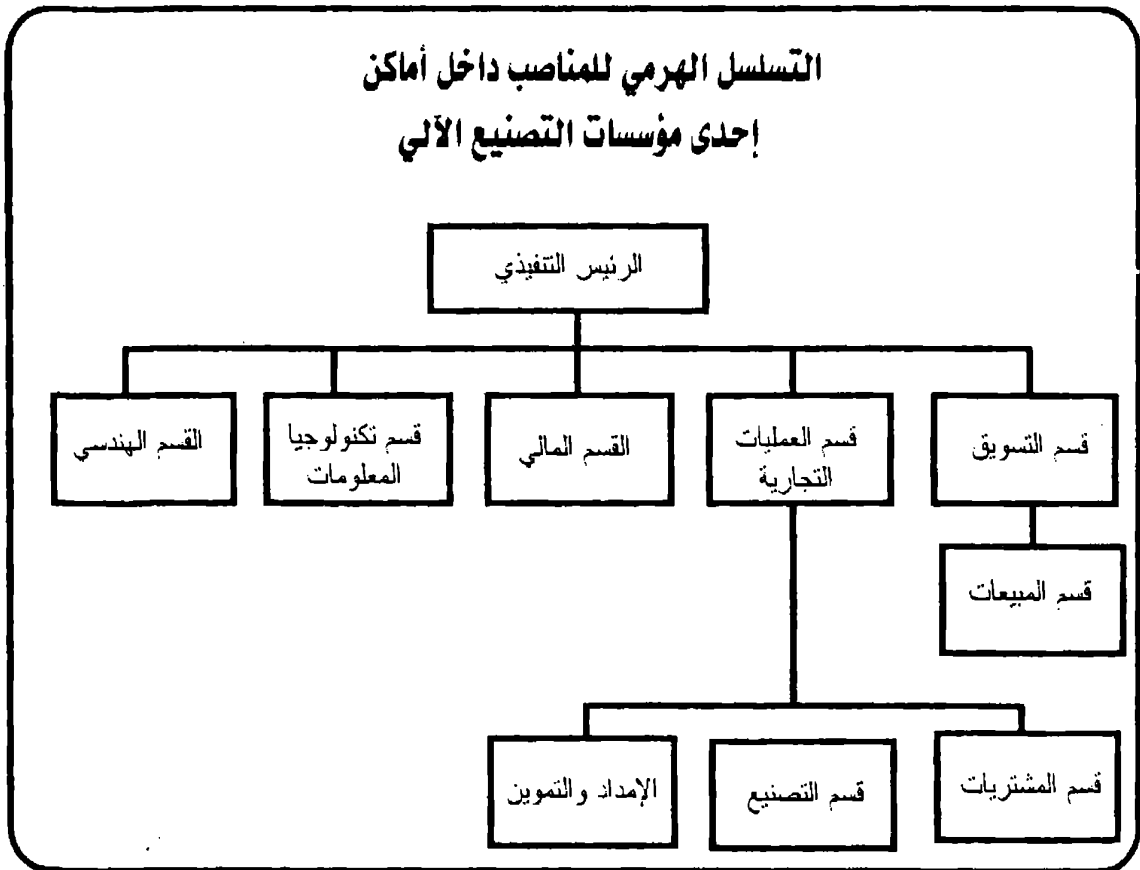
في المرات التي قمت فيها بهذه الخطوة- لم أكن دائمًا أكتشف أعذار الآخرين فأحيانًا أكتشف أن الأسباب التي دفعت الآخرين للقيام بتصرفات غير منطقية هي عدم توفر قدر كاف من الثقة أو الخوف من العقاب أو عدم استعداد الشخص لتحمل العقوبة الضخمة التي ستوقعها عليه المؤسسة. وفي بعض الأحيان، يخفي الأفراد وراء تصرفاتهم غير المنطقية سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية أخطر كثيرًا من مجرد هذه التصرفات. ومع ذلك، لم أندم أبدًا على حرصي الدائم على معرفة الدوافع الخفية وراء قيام بعض الأشخاص بتصرفات غير منطقية وغير مفهومة. ستتعرف في الفصل التاسع على أسلوب بسيط نستطيع استخدامه لفتح حوار بيننا وبين الطرف الآخر من النزاع؛ لمعرفة ما إذا كانت لديه دوافع خفية دفعته للقيام بتصرفات غير منطقية أم لا.

### ثانيًا: البحث عن المشكلات الموجودة داخل نظام العمل والعمليات الإنتاجية

يوجد العديد من الكتب التي تتناول موضوع كيفية وضع أنظمة عمل فعالة داخل مؤسستك، وكيفية تخطيط العمليات الإنتاجية. كما يوجد العديد من الدورات التدريبية التي توضح كيفية اكتساب هذه المهارات. ويتم تدريس هذه الأساليب بالجامعات والمؤسسات غير الربحية وشركات التدريب المختلفة تحت مسميات مختلفة، منها: كيفية تحقيق الجودة الشاملة، وكيفية تطوير العمليات الإنتاجية. وقد استفادت العديد من المؤسسات وتطورت تطورًا كبيرًا بعد أن تعلم المسئولون بها كيفية إزالة العقبات التي تؤثر على العمليات الإنتاجية وتعطل سير العمل.

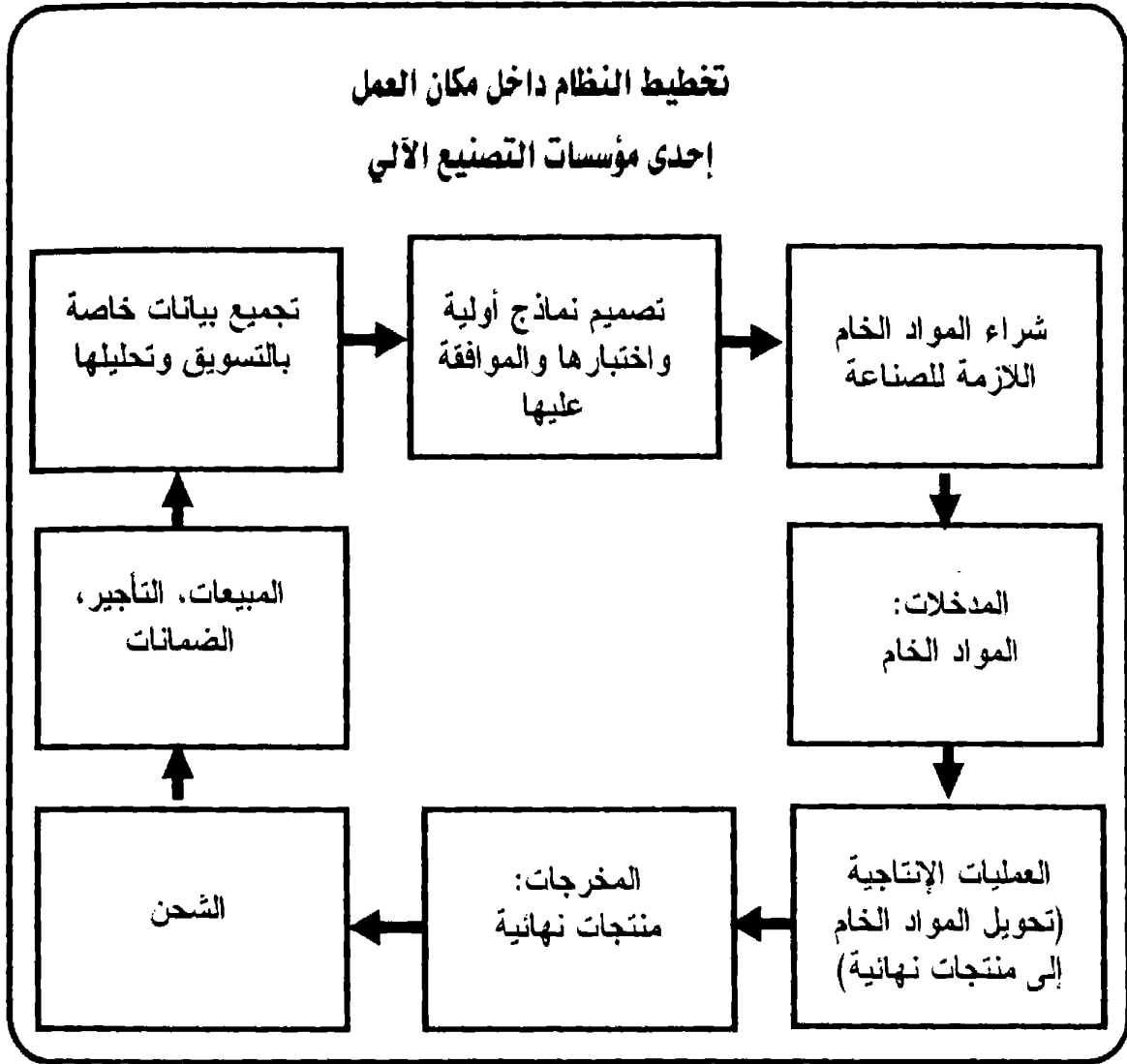


غالبًا ما أقوم بتدريس الأساليب التي يمكن استخدامها لتخطيط العملية الإنتاجية خلال يوم واحد من الدورة التدريبية الكاملة الخاصة بكيفية التغلب على الصراعات داخل أماكن العمل. وسيقتصر كلامي في هذا المجال على كيفية الاستفادة من مفهوم تخطيط العملية الإنتاجية في التغلب على الضغوط والصراعات داخل العمل. اعتمدت المخططات التنظيمية الخاصة بالعمل خلال فترة الثورة الصناعية على النماذج العسكرية الخاصة بفرض النظام (شكل ٨-١). وبالتالي، فلن نتعجب إذا ما علمنا أن أول من أنشأ الأماكن الصناعية هم الضباط الذين اشتركوا في الحرب الأهلية. وتوضح المخططات التنظيمية التقليدية تقسيم المناصب المختلفة ومسئولية كل منصب من هذه المناصب؛ ولكنها لا ترسم صورة واضحة عن كيفية تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة، أو كيفية سير العمل خلال المؤسسة.



الشكل (٨-١): مخطط تنظيمي تقليدي

على الجانب الآخر، يوضح المخطط المنظوري لنظام العمل - كالموضح بشكل (٨-٢) - متابعة شاملة لسير العمل، منذ بداية العملية الإنتاجية بالمؤسسة إلى نهاية هذه العملية. ويوضح هذا المخطط عدة مهام، كما يكرر نفسه باستمرار.



الشكل (٨-٢): تخطيط النظام داخل مكان العمل

لنقم معاً برسم مخطط منظوري لنظام العمل داخل مصنع لتصنيع السيارات. سيبدأ هذا المخطط أولاً بعمل مسح للسوق؛ حتى يتم تحديد المواصفات الجديدة الموجودة بالسيارات الحديثة؛ لكي يتم إدخالها على التصميمات. بعد ذلك، سيقوم القسم الهندسي باستكمال جميع الدراسات الممكن إجراؤها ووضع التصميمات الأولية والتصميمات النهائية للسيارات.

يأتي بعد ذلك دور قسم المشتريات، حيث سيبدأ أفراد القسم بشراء المواد الأولية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية، كالفولاذ والزجاج الليفي ولوحات الدوائر الكهربائية والأسلاك. ويقوم قسم التصنيع -بعد ذلك- بتصنيع هذه المواد الخام وتحويلها إلى سيارات. يأتي بعد ذلك دور قسم الشحن، الذي يقوم بشحن السيارات للتجار والموزعين. يقوم قسم المبيعات -بعد ذلك- بالإشراف على عمليات البيع والتأجير، كما يقدم ضماناً بجودة السيارة وتوفر شروط الأمان بها، كما أن هذا القسم مسئول عن تقديم خدمات ما بعد البيع. ثم يقوم فريق متخصص من جميع الأقسام بعمل دراسة عما تم بيعه، وانطباع العملاء عنه، والاستفادة من ذلك في تطوير العمليات الإنتاجية القادمة. وأخيراً، يكرر المخطط نفسه مرة أخرى عند التفكير في إنتاج دفعة أخرى من السيارات.

ما قمت بوصفه سابقاً هو نظام عمل معقد جداً ومتشابك بشكل كبير. إن أنظمة العمل المختلفة تعتمد على عدة أشياء. من ضمن هذه الأشياء: مدى ذكاء المديرين في تخطيط نظام العمل، وتعاون موظفي الأقسام المختلفة عند حدوث المشكلات من عدمه، ومدى إدراك الموظفين قوة اعتماد الأعمال على بعضها البعض، والنظر بعين الاعتبار لما تقوم به الأقسام الأخرى من أعمال عند اتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل. فعلى سبيل المثال: هل يقوم أعضاء القسم الهندسي بدعوة أعضاء قسم الشحن لحضور الاجتماعات التي يناقشون بها الخطط الموضوعية لإدخال بعض التعديلات على أبعاد السيارات التي يتم تصنيعها؟ هل يناقش أعضاء القسم الهندسي مع أعضاء قسم الشحن تأثير هذه

التعديلات على عدد السيارات التي يمكن شحنها في المرة الواحدة عن طريق السكك الحديدية، أم عن طريق حاويات الشحن الكبيرة؟

تحتوي أنظمة العمل المختلفة على أكثر من ألفي عملية إنتاجية. تتطلب كل عملية أن يقوم الأفراد المسؤولون عنها بالاستفادة من كل المدخلات المتوفرة لهم بأكبر قدر ممكن، واستخدامها وتحويلها إلى منتج أو خدمة. وقد يكون المنتج أو الخدمة عبارة عن تصميم ما أو محمصة خبز كهربائية أو مجموعة أكياس أو إنشاء نظام لتبادل البريد الإلكتروني داخل الأقسام المختلفة بمكان العمل نفسه أو مستند ما أو تقديم برامج تدريبية. ويمكن لأي مؤسسة صناعية أو حكومية أو تعليمية أن تقسم عملها إلى مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها.

عندما أبدأ في محاولة إنهاء صراع داخل مؤسسة ما أو محاولة إعادة الروابط بين أفراد فريق العمل الواحد، أضع خطة عمل مع العميل قبل بداية العمل، ثم نبدأ العمل في مجموعات صغيرة. وندون بإيجاز ما قمنا به خلال كل خطوة في وريقات صغيرة، ثم نلصقها على الحائط بجانب خطة العمل. وبالتالي، يمكن التعديل بهذه الوريقات عدة مرات كما يتطلب العمل. فنقوم بوضع خطة لما يجب أن يكون عليه العمل حتى يظهر على الوجه الأكمل، ثم نضع بعد ذلك خطة تواكب سير العمل فعلياً في الواقع.

ويندهش الناس كثيراً عندما يدركون أن أسباب ما يواجهونه من مشكلات هي حدوث بعض الأخطاء خلال تنفيذ هذه العمليات الإنتاجية؛ وليس طبيعة شخصيات أطراف المشكلة.

على سبيل المثال، تخيل أن فريق عمل بشركة ما يريد تطوير العملية الإنتاجية داخل الشركة؛ حتى يستطيع اكتساب عملاء جدد وسمعة حسنة داخل السوق. سيبدأ فريق العمل بتحديد الخطوات التي يجب القيام بها لتنفيذ هذه المهمة. هل يتواصلون مع العملاء لاستقبال شكواهم ومقترحاتهم عن منتجاتهم؟ إذا كانوا يفعلون هذا، فهذه هي الخطوة الأولى في تنفيذ المهمة. هل يتحققون من صحة المعلومات التي يتلقونها من العملاء بخصوص منتجاتهم؟ هذه هي الخطوة الثانية... إلخ. وعند القيام بتطوير العملية الإنتاجية، لا بد أن نتساءل: ما تسلسل الخطوات المراد تنفيذها؟ من الذي ستشمله عملية التطوير؟ ما القرارات التي يجب اتخاذها لكي يتم التطوير؟ وما مدى تأثير هذه القرارات على سير العمل؟

وبعدما نتفق بالإجماع على كيفية سير العمل، نبحث عن أسباب التأخير والمعوقات التي تعوق سير الخطة الموضوعية والخطوات غير الضرورية. فيجب أن يبحث فريق العمل عن المعوقات الصغيرة التي تتسبب في تعطيل سير العمل وحدوث الصراعات، على سبيل المثال: هل تبقى الأوراق الخاصة بالعمل على مكتب أحد الموظفين لعدة أيام أو أسابيع دون أن يلقي أحد لها بالاً؟ هل يقوم جميع الموظفين باتباع طريقة عمل واحدة ومحددة، أم يسود جو من الفوضى والبلبلة في مكان العمل؟ ما مقدار التأخيرات أو المعوقات أو العجز أو التجاوزات التي يستطيع أعضاء الفريق تقليلها أو إزالتها نهائياً؟

تخيل عدد العمليات الإنتاجية التي تفشل محاولة تنفيذها على الوجه الأكمل -من إجمالي الألفين عملية السابق ذكرها- بسبب سوء التخطيط أو عدم الكفاءة في أداء العمل. ستندهش عندما تعرف أن أغلب هذه العمليات تقريباً يفشل تنفيذها.

لا يتم التخطيط لأغلب العمليات الإنتاجية مسبقاً، ولكن يسير العمل تلقائياً دون أية خطط. ونتيجة لذلك، فإن العمل الذي يتم إنجازه يكون مليئاً بالأخطاء، هذا بالإضافة إلى القيام بخطوات غير ضرورية ومهام ليس لها أية فائدة.

على سبيل المثال، تساءل الفريق المسئول عن تطوير العملية الإنتاجية بإحدى الشركات عن سبب وضع أعضاء قسم الشحن قطعة من الورق المقوى فوق المنتج قبل أن يقوموا بإغلاق الصندوق الذي يحويه. ولم يعرف أحد السبب الحقيقي إلى أن قام أحد أعضاء الفريق بسؤال أحد أعضاء قسم الشحن المتقاعدین. قال هذا الرجل: "لقد كنا نقوم بهذا التقليد عام ١٩٤٢ لكي نحافظ على نظافة المنتج؛ لأننا كنا نقوم بإغلاق الصندوق الذي يحوي المنتج في ذلك الوقت باستخدام الغراء". وهكذا، اكتشفنا أن هذا التقليد استمر لعشرات السنوات الماضية على الرغم من فقدته جدواه.

لك أن تتخيل مدى التطور والكفاءة اللذين سيحدثان، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين- إذا ما تحسن سير العمليات الإنتاجية الأساسية بنسبة ٥%. يعتقد دكتور "ديمنج" - أحد أبرز الشخصيات التي تعمل

بمجال تطوير العمل - أن حوالي ٨٥٪ إلى ٩٣٪ من مشكلات العمل تحدث بسبب وجود عيوب داخل نظام العمل؛ وليس بسبب وجود عيوب في طبيعة الأشخاص الموجودين بالعمل. وقد اشتهر "ديمنج" باستخدام لهجة ساخرة عند الحديث عن المديرين الذين يقومون بتعيين موظفين يقومون بتطوير العملية الإنتاجية، في حين أنهم - في الحقيقة - لا يملكون السلطة التي يستطيعون بها تغيير أنظمة العمل. يقول "ميرن ترايس" - زميل دكتور "ديمنج": "يعمل الموظفون من خلال نظام معين، ولا بد أن يقوم أعضاء الإدارة بتحسين وتطوير هذا النظام باستمرار بمساعدة هؤلاء الموظفين".

عندما أقوم بإنهاء أي صراع محتدم في مكان عمل ما، أفترض بدايةً أن السبب في نشوب هذا الصراع مرتبط بوجود أخطاء داخل نظام العمل بالمكان وليس مرتبطاً على الإطلاق بأي طرف من أطراف الصراع، وبالتالي أتصرف على هذا الأساس، وإن ثبت خطأ افتراضي، فإن هذا يكون بمصلحتي أيضاً. خلال قيامي بإنهاء أكثر من مائة وعشرين صراعاً محتدمًا، لم أكتشف أن السبب الرئيسي بالمشكلة هو عدم كفاءة شخص بعينه إلا في حالتين فقط. فيما عدا هاتين الحالتين، اكتشفت أن السبب الرئيسي في نشوب الصراع في كل حالة هو قيام الأشخاص المتنازعين بإلقاء اللوم على بعضهم البعض. وبمجرد أن يتساءلوا عن الشخص المتسبب في حدوث المشكلة، فإنهم يغفلون فوراً عن الأسباب الحقيقية لحدوثها.

إذا ما افترضت أن أطراف النزاع أشخاص عقلاء وأن ما قاموا به من تصرفات غير منطقية لم يحدث إلا نتيجة تعرضهم لضغوط شديدة أو نتيجة

وجود خطأ ما بنظام العمل، فلن تزيل فقط معظم الأسباب المتعلقة بالنظام والتي تسبب في وجود الضغوط والتوتر داخل العمل؛ ولكنك ستصبح قادرًا أيضًا على حل مشكلات العمل بكفاءة عالية. فعند حدوث أية مشكلة أو خلاف أو توتر بين أفراد المجموعات المختلفة، لا بد أن تسأل نفسك أولاً: هل توجد مشكلة في نظام العمل؟ هل توجد أية معوقات أو غموض يمنع من تطوير هذا النظام؟ هل اختلاف معايير الأداء الجيد بين مجموعة عمل وأخرى يسبب خلافات بين أفراد مجموعات العمل المختلفة؟ هل توجد طريقة أفضل لأداء عمل ما؟ ما الذي يسبب الفوضى والارتباك ويشيع الكراهية بين الأفراد؟

توضح القصة التالية النتائج المترتبة على لوم الآخرين وإغفال المشكلات المتعلقة بنظام العمل عند حدوث مشكلة ما؛ حيث خسر مكان العمل الذي سيتم ذكره في هذه القصة ملايين الدولارات لأن أطراف النزاع قاموا بإلقاء اللوم على بعضهم، واتهم كل منهم الآخر بأنه السبب في نشوب النزاع بينهم؛ بدلاً من أن يتحدوا لحل المشكلات الخطيرة المتعلقة بالنظام.

### قصة "ريك" وتدهور نسبة مبيعات الشركة

نجا "ريك" -الفني الماهر بإحدى الشركات- من الإقالة بعد أن تلفظ بألفاظ غير لائقة لرئيس الشركة. ويعتقد معظم أفراد الفريق التنفيذي بالشركة أن "ريك" شخص غير كفء وحاد الطبع ومتهور، كما يعوزه شيء من اللباقة وضبط النفس. كما يعتقد الموظفون أن "ريك" يستغل كونه واحداً من أهم



الأشخاص المسؤولين عن إحدى أهم العمليات الإنتاجية بالشركة، وهي تصنيع بعض الآلات المعدلة وفقاً لطلبات العميل.

كان من الواضح مدى أهمية عمل "ريك" بالشركة. فعندما يطلب أحد العملاء تنفيذ آلة معدلة وفقاً لطلبه - والتي تحقق أكبر نسبة مبيعات للشركة - فلا بد من الرجوع إليه. وكان "ريك" يستغرق حوالي ثلاثة أشهر لتنفيذ طلب العميل؛ فاستاء أعضاء قسم المبيعات للغاية من تأخيره في تنفيذ طلبات العملاء؛ لأن هذا التأخير يتسبب في فقدهم ٢٥٪ من نسبة المبيعات، كما يتسبب في خسارة الشركة ملايين من الدولارات. وقد وصل الوضع المتدهور بين "ريك" وأعضاء قسم المبيعات إلى ذروته خلال الاجتماع السنوي لمناقشة مبيعات الشركة؛ حيث قال "فيرج" -نائب رئيس قسم المبيعات- إن "ريك" هو المتسبب الرئيسي في تدهور نسبة مبيعات الشركة.

قال لي رئيس الشركة إنه كان ينوي إقالة "ريك" منذ عدة شهور لولا عدم وجود شخص لديه خبرته الطويلة نفسها، وأعطاني مطلق الحرية في تطبيق أي أسلوب يؤدي إلى تعديل سلوك "ريك". في أثناء قيامي بجمع المعلومات اللازمة عن "ريك"، توقعت أن أقابل شخصاً فظاً مغروراً لا يجيد فن التعامل مع من حوله؛ ولكنني وجدته شخصاً يهتم بعمله كثيراً؛ لدرجة أنه قضى ساعة كاملة من حديثه معي يتكلم عن المشكلات التي تواجهه في العمل واستيائه من بعض المعوقات التي تواجهه داخله. كما تكلم كثيراً عن الجهود المضنية التي بذلها في سبيل حل هذه المشكلات، وكيف أنه حاول كثيراً أن يؤدي عمله بشكل أكثر فاعلية. وعبر لي أيضاً عن شعوره بأنه مقيد؛ لأن كثيراً من الموظفين

لا يقدمون له العون والمساندة التي يحتاجها، كما أنهم لا يقدمون له الموارد اللازمة لأداء عمله على الوجه الأكمل.

وقد قال لي أيضًا إنه عندما علم بالتعليق السلبي الذي أطلقه "فيرج" عليه خلال الاجتماع، فإنه فقد رغبته تمامًا في محاولة التغلب على المعوقات التي تواجهه خلال العمل، كما فقد حماسه للعمل ولم يعد يعمل ساعات إضافية لمحاولة إنجاز المهام المطلوبة منه خارج ساعات العمل الرسمية. وهكذا، يعد موقف "ريك" من أكثر الأمثلة التي توضح مدى حرص الناس على تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل. بعد أن أكمل "ريك" قصته، وضحت له أننا سوف نتعاون لتغير موقفه السلبي تجاه نظرة الموظفين إليه بأنه المتسبب الرئيسي في خسارة الشركة، ونحوّله إلى موقف إيجابي؛ عن طريق القيام بخطوات غير مسبقة لمحاولة البحث عن السبب الرئيسي للمشكلة والتغلب عليه. فالشركة تعاني من خلل بنظام تحديد أسعار المنتجات التي يبني "ريك" عمله على أساسها، ولن يستطيع هو حل المشكلة بمفرده.

وخلال محادثاتي الأولية معه، تعمدت الاستفادة من التأثير الإيجابي لشعوره بالتقدير في محاولة تعزيز ارتباطه بالمشكلة، وجعله يشعر بأنه مسئول عن حلها، حيث تعد هذه الطريقة من أسرع الطرق لتحفيز رغبة شخص ما في البحث الجاد عن حلول للمشكلة. وعندما انتهى من رواية قصته، كان قد أدرك أنني استمعت إليه باهتمام، وأني أتعاطف معه في أزمته، وأني أقدر وأحترم جهوده المضيئة التي بذلها للتغلب على معوقات العمل التي تقابله، كما أبدت له إعجابي باستخدامه بعض الأساليب الجديدة لحل المشكلة؛ وبهذا شعر "ريك" بالتقدير والتأييد.

لم أقم - حتى هذا الحد - بإخبار "ريك" بخطئه. ولذلك، وضحت له أنه على الرغم من تحمل الشركة النصيب الأكبر من مسؤولية وجود هذه المعوقات؛ فإن سوء تصرفه وموقفه الدفاعي ضد رئيس الشركة، وعدم استخدامه للمهارات الاجتماعية الواجب استخدامها عند التعامل معه - لم ولن يفيد في حل المشكلة. لقد كان لا بد من إخباره بخطئه، مع إظهار تقديري له في الوقت نفسه. لذلك، حرصت على استخدام نبرة مليئة بالمودة والدفع عندما علق على ما قام به من تصرفات غير لائقة. لقد كونت علاقة قوية معه خلال اجتماعنا الأول، سمحت لي بالتحدث إليه بمنتهى الوضوح والشفافية. وعلى الرغم من أنني التقيت به للمرة الأولى خلال اجتماع لم يستمر سوى أربع ساعات فقط؛ فقد تقبل "ريك" تعليقاتي بصدر رحب، كما أنه كان سعيداً جداً بصراحتي وملاحظاتى السليمة على سلوكه؛ حيث كان يعلم جيداً أنه بحاجة إلى تغيير موقفه وطريقة تعامله مع المشكلات؛ حتى يستطيع أن يحقق التغيير الذي يأمل به.

لقد كانت تنقصه المهارة الكافية والسلطة اللازمة حتى يستطيع مواجهة المشكلة التي تؤثر على سمعته المهنية وعلاقاته بمن حوله. ولقد كان يجب تطوير العملية الإنتاجية على ثلاث مراحل، وكان لا بد من تدخل أفراد الإدارة الذين يشغلون أربعة مناصب متدرجة أعلى من منصبه؛ حيث لم يكن باستطاعته حل المشكلة بمفرده؛ ولهذا استمرت المشكلة بالتفاقم؛ مما تسبب في تدمير العلاقة بينه وبين أعضاء قسم المبيعات. ولهذا تحول إلى شخص عنيد ومتهور وغير كفء تعوزه اللباقة والذوق يوماً بعد يوم.

بعد عدة أيام من اجتماعي الأول بـ "ريك"، عقدت اجتماعاً آخر معه هو ونائب رئيس القسم الهندسي بالإضافة إلى نائب رئيس قسم المبيعات. طلبت من "ريك" أن يوضح لنائبي القسمين الأسباب التي يعتقد أنها تؤدي إلى حدوث المعوقات بعمله وتتسبب في تأخير العمل. واقتربت عليهم أن نستخدم الأسلوب القائم على تدوين الملاحظات في وريقات صغيرة، ولصقها على الحائط بجانب خطة العمل؛ حتى نستطيع أن نحدد المدة المطلوبة لتنفيذ الرغبات التي يريدونها العميل في آلة معينة.

اندهش نائب رئيس القسم الهندسي كثيراً عندما علم أنه عند قيام "ريك" بالاستفسار من أي مهندس عن أية معلومة تفيد العملية الإنتاجية يقوم المهندس بتجنبه فوراً والتوجه إلى مكتبه سريعاً. ونتيجة لذلك، عانى "ريك" كثيراً للحصول على المعلومات اللازمة له في عملية تحديد السعر. لقد كانت محاولة الحصول على معلومات عملية شاقّة جداً بالنسبة له، وكانت تستغرق الكثير من الوقت المهدر بين إرسال بعض الرسائل الإلكترونية وانتظار الردود أو الوقت المهدر في المحادثات التليفونية. كانت هذه هي المرة الأولى التي يجري بها "ريك" محادثة طويلة مع "فيرج" نائب رئيس قسم المبيعات. وأدرك "فيرج" أن موقفه تجاه "ريك" قد شجع أعضاء قسمه على القيام بالمغالاة في تقديراتهم الأولية للسعر المطلوب عن طريق إضافة بعض المواصفات الجديدة للمنتج؛ مما سيؤدي إلى عدم قدرة العميل على تحمل هذا السعر.

تعتمد الشركة اعتمادًا كليًا على عملية بيع الآلات المعدلة، وبالتالي تعد عملية إدخال بعض المواصفات شديدة التعقيد من إحدى الطرق التي يثبت بها أفراد قسم المبيعات تفوق الشركة. ولكن للأسف، يتسبب إدخال هذه المواصفات في تعطيل وتأخير عمل "ريك". فحاول أن يوضح لأفراد قسم المبيعات أن تلك المواصفات غير جوهرية وتزيد من تعطيل تنفيذ الطلبات؛ ولكنهم وصفوه بأنه شخص يعوزه الذوق واللياقة وخصوصًا بعد أن وصفه نائب رئيس قسم المبيعات بأنه المتسبب الرئيسي في تدهور نسبة المبيعات بالشركة.

شعر "فيرج" بالحنج الشديد عندما عرف أن أحد أفراد قسم المبيعات قد أخبر "ريك" بالتعليق المهين الذي قد قاله عنه في عدم وجوده. ولذلك، اعتذر لـ "ريك" عن قوله هذا التعليق المهين عنه مستخدمًا نبرة تدل على الندم. وهكذا، بدأ "ريك" يشعر بالراحة.

بدأ كل من الموجودين -بعد ذلك- مناقشة مشكلة تأخير عملية تنفيذ الطلبات. واستطعنا خلال ساعة ونصف من الاجتماع أن نضع خططًا لمحاولة تنظيم العملية الإنتاجية المتعلقة بتنفيذ هذه الطلبات، ومحاولة إزالة المعوقات التي تسبب التأخير. وفي صباح اليوم التالي، عقد نائب رئيس القسم الهندسي ونائب رئيس قسم المبيعات اجتماعات مع أعضاء قسميهما، وأخبروهم بالتغيرات التي قد اتفقوا خلال الاجتماع على تنفيذها. كما بدأ "ريك" في عقد اجتماع يومي من الساعة الثامنة صباحًا مع عدة أعضاء من القسم الهندسي

وقسم المبيعات وقسم تصميم البرامج. يستمر هذا الاجتماع اليومي لمدة ساعة، يقوم خلالها جميع الموجودين بمناقشة طلبات العملاء وتقدير الوقت المطلوب لتنفيذ كل طلب بدقة تامة.

وقد قام نائب رئيس القسم الهندسي بتنفيذ نظام يضمن لـ "ريك" وجود عضوين على الأقل من أعضاء القسم الهندسي وأحد مصممي البرامج في بداية كل يوم. كما أصدر "فيرج" قراراً بضرورة مرور جميع طلبات الآلات المعدلة التي يطلبها العملاء على قسم المبيعات لتتم الموافقة على مدى مطابقتها للمواصفات قبل أن تصل لـ "ريك". وبعد مرور شهر قليلة، قلت المدة المطلوبة لتنفيذ طلب العميل من ثلاثة أشهر إلى عدة أيام، وشعر أعضاء قسم المبيعات بالسعادة البالغة؛ حيث حفزهم هذا على العمل أكثر وأكثر.

بعد مرور ستة أشهر، تمت دعوة "ريك" كضيف شرف في الاجتماع السنوي لمناقشة مبيعات الشركة. ووقف "ريك" على المنصة وتكلم عن توقعاته لمستقبل هذه الصناعة في الأعوام القادمة. وقد قال لي رئيس الشركة أن الشركة قد وفرت مليوناً ونصف المليون من الدولارات بعد هذا التغيير. تعد هذه القصة من أروع القصص التي توضح ما يمكن توفيره من مبالغ ضخمة إذا ما غيرنا طريقة تفكيرنا الانعكاسية الانفعالية التي تدفع بنا إلى إلقاء اللوم على الآخرين، وبحثنا عن الأسباب الحقيقية لحدوث المشكلات داخل أنظمة العمل وعمليات الإنتاج.

## قصة "مولي" ومشكلات سن اليأس

طلب نائب رئيس قسم الخدمات بشركة ما مساعدتي في إنهاء صراع محتدم في القسم. قال لي هذا الرجل أنه يحتاجني لكي أقوم بتعديل سلوك "مولي" التي تعمل كمنسقة فنية بالقسم. والتي كانت تعود إلى المنزل باكية مرتين على الأقل في الأسبوع، وكان يعتقد أنها كانت تعاني من بعض المشكلات المتعلقة بسن اليأس.

بعدما استطعت تغيير طريقة التفكير السلبية التي يستخدمها نائب الرئيس -والقائمة على التركيز على شخصية "مولي" - وجعله يركز على الخلل الموجود بنظام العمل، استطعنا توفير الملايين من الدولارات المهدرة. لقد كان هذا الموقف مثلاً آخر يتضح به أن أكثر من يعاني من مشكلات هم المتسببون في حدوث المشكلة، وبمجرد أن عقدنا اجتماعاً مع مجموعة من أصحاب القرار، تم حل المشكلة بمنتهى السهولة واليسر.

أعتقد أن الجيل الحالي من العمال والموظفين سيكون آخر جيل يقوم بإنهاء دراسته الأكاديمية دون أن يدرس كيفية وضع أنظمة عمل فعالة. فإذا كنت صاحب عمل، فإني أنصحك بأن تعد لموظفيك دورات تدريبية، يتعلمون بها كيفية وضع أنظمة عمل فعالة وكيفية تخطيط العملية الإنتاجية. وبمجرد أن يطبق الموظفون المخطط المنظوري لنظام العمل، وبمجرد أن يشعروا بمدى ارتباط جهودهم ببعضها البعض -سيبدءون بتقويم سلوكهم، وبالتالي ستقل المشكلات.

## ثالثاً: البحث عن معايير الأداء المتضاربة

انتبه لنوع السلوكيات التي يحث عليها نظام العمل لديك، وتجنب تحديد الحوافز وتقييم الموظفين على أساس عدد من معايير الأداء التي تحثهم على التنافس غير الشريف وعلى كُن مشاعر الحقد والكراهية والعداء لبعضهم البعض. لقد اكتشفت أكثر من مرة أن السبب الرئيسي لحدوث بعض المشكلات يكمن في بعض معايير الأداء التي يتم على أساسها تحديد حوافز الموظفين وتقييمهم؛ حيث يحاول كل موظف تطبيق هذه المعايير بمنتهى الدقة حتى يحصل على نسبة أكبر من الحوافز؛ ولكن يحدث هذا على حساب التعاون بين الموظفين. وعندما أعمل مع المدير التنفيذي لشركة ما أو رئيس القطاع المالي لشركة ما، أحرص على تغيير ديناميكية العمل داخل هذه الشركة من الاعتماد على تحقيق معايير فردية للأداء تعتمد على الإنجازات التي حققها كل قسم إلى تحديد حوافز كل فرد تبعاً للمعيار نفسه، وليكن نسبة الربح الكلية للشركة بأكملها في نهاية السنة المالية.

في أحد أماكن العمل، قام نائب رئيس قسم المبيعات بتقديم المساعدة لنائب رئيس قسم العمليات - والذي كان خصمه اللدود فيما سبق - وذلك خلال يوم واحد من التغيير، حيث عرض نائب رئيس قسم المبيعات أن يبعث لرئيس قسم العمليات موظفين لسد العجز في قسم العمليات. لم تغير موقف نائب رئيس قسم المبيعات، وما الذي دفعه إلى أن يصبح متعاوناً بهذا الشكل؟ حدث ذلك لأننا جعلنا نجاح قسم العمليات ينصب في مصلحة قسم المبيعات. وتشبه هذه النتائج ما توصل إليه "أرونسون" عندما قام بتغيير نظام التعليم بالمدارس.



ستزيد السلوكيات الإيجابية بين الموظفين إذا ما كانت الحوافز وأنظمة العمل والمكافآت ومعايير الأداء تشجع الموظفين على التعاون والالتكال المتبادل. سنتعرف في الفصل الحادي عشر على بعض الأساليب التي يمكن من خلالها الحفاظ على التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين.

## رابعاً: اكتشاف العلاقة بين لوم النفس والآخرين وبين الشعور بالإحباط والعداء

أولاً، دعنا نضع تعريفاً للوم والتفكير الانفعالي. اللوم والتفكير الانفعالي عبارة عن نمط من أنماط التفكير السلبي يعتمد على افتراض الشخص صاحب هذا التفكير أنه لا يمكن التفاهم إطلاقاً مع الطرف الآخر من المشكلة؛ حيث توجد بشخصيته عيوب كثيرة جداً، ولا يوجد أمل في تعديل سلوكه. وبهذا نبرر لأنفسنا تصرفاتنا العدائية تجاه الطرف الآخر من المشكلة. قبل أن أناقش هذا النمط من التفكير بشكل تفصيلي، سأروي لكم قصة عن مدى خطورة النتائج المترتبة على لوم النفس، والتي منها الشعور بالاكتئاب.

في عام ١٩٧٨، قام فريق من الأطباء النفسيين - المتخصصين بأحد فروع علم النفس الخاص بدراسة أنماط التفكير والحديث الداخلي - بالتواصل مع إحدى الشركات التي قام المسئولون بها بتسريح عدد كبير من الموظفين. بدأ أغلب هؤلاء الموظفين في البحث عن عمل جديد بعد فترة بسيطة من الإقالة، مستفيدين من شهادات الخبرة التي أعطتها لهم الشركة. ومع ذلك، أصيب عدد قليل منهم بالاكتئاب، وبالتالي لم يبذلوا جهوداً كبيرة في البحث عن عمل آخر ومنهم من لم يفكر تماماً في البحث عن عمل آخر. طلبت الشركة من

الأطباء النفسيين التدخل لمساعدة هؤلاء الموظفين. ونظرًا لتخصص هؤلاء الأطباء في مجال أنماط التفكير؛ فقد افترضوا أن السبب الرئيسي وراء تقصير الموظفين في البحث عن عمل جديد هو ما يحدثون به أنفسهم دائمًا عن سبب تسريحهم من العمل.

لقد أحدثت النتائج التي توصل إليها هؤلاء الأطباء انقلابًا في مجال الطب النفسي. فمن خلال عقد عدة لقاءات مع هؤلاء الموظفين توصلوا إلى اكتشاف نمط من أنماط التفكير السلبي يمر صاحبه بثلاث مراحل، ويسيطر على كل مرحلة مفهوم معين. هذه المفاهيم هي: "المفهوم الشخصي"، و"المفهوم السائد"، و"المفهوم الدائم". أولاً -اعتقد الموظف أن فقدته وظيفته شيء شخصي؛ على الرغم من فقد كثير من الموظفين وظائفهم. وأرجع أفراد هذه المجموعة سبب تسريحهم من العمل إلى خطأ في سلوكهم الشخصي، وحدث كل منهم نفسه بعدة عبارات، مثل: "لقد كان هذا خطئي، كان يجب علي أن أزيد من ساعات العمل الإضافية"، أو "لقد كان يجب أن أتوقع حدوث هذا منذ فترة، كان يجب أن أترك العمل منذ فترة طويلة". إن الميل إلى لوم النفس وتحميلها مسئولية المشكلات يسمى "إسقاط الأخطاء على النفس"؛ حيث يرى من يقوم بهذا أن جميع النتائج السلبية التي حدثت له ما هي إلا نتيجة سلوكه الشخصي.

عرّف الأطباء النفسيون النمط الثاني من التفكير على أنه الميل إلى تعميم نقدك لنفسك على كل شيء بحياتك. بمعنى آخر، عندما تفكر بهذا الأسلوب

تنظر لكل جانب من جوانب حياتك بطريقة سلبية، كأن تقول: "لست فاشلاً فقط بعلمي؛ ولكنني أب سيئ ورب أسرة فاشل! نعم، في الحقيقة أنا إنسان فاشل!". يبالغ مثل هذا النوع من الناس في شعورهم بعدم الأهمية والتفاهة، كأن يحدثوا أنفسهم قائلين: "لن أحصل على عمل ممتع أبداً".

عندما يستخدم الإنسان هذا النمط من التفكير فإنه يمر بمرحلة "المفهوم الشخصي"، ثم مرحلة "المفهوم السائد"، ثم مرحلة "المفهوم الدائم" - بطريقة متتالية - وبالتالي يشعر باليأس والفشل.

يستخدم الإنسان هذا النمط من التفكير السلبي نفسه عندما يقوم بإلقاء اللوم على شخص ما؛ ولكنه يطبق المراحل الثلاث لهذا التفكير على شخص آخر وليس على نفسه. فعند الشعور بالاكتئاب والإحباط توجه اللوم لأنفسنا أما عند لوم الآخرين نبحث عن شخص آخر نقوم بإلقاء اللوم عليه وتحميله مسؤولية ما يحدث لنا من مشكلات. ويصبح الغضب وسرعة الانفعال وتكوين الافتراضات السلبية تجاه الآخرين من ردود الأفعال التلقائية، التي يكون لها تأثير سلبي على فقد الإنسان طاقته وتدمير علاقاته وكفاءته بالعمل وتدهور صحته وفقده حيويته. وبالتالي، يدخل الإنسان في دوامة من المشاعر السلبية المدمرة. ويعد الشعور بالاكتئاب والإحباط إحساساً أشع كثيراً من الشعور بمشاعر العداة؛ لأنه يتسبب في فقد الإنسان طاقته تماماً.

على الرغم من أن مشاعر العداة تتسبب في شعور الإنسان بالضغط؛ فإنها تتميز عن مشاعر الإحباط؛ لأنها تكسب الإنسان مقداراً كبيراً من الطاقة - حتى وإن كانت طاقة سلبية. ويلجأ الموظفون إلى إظهار مشاعر العداة تجاه

الآخرين في العمل هروبًا من الشعور بالإحباط والاكتئاب؛ حيث يعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي يلجأ إليها الناس هروبًا من الشعور بالإحباط والاكتئاب. وعندما يبدي الإنسان مشاعر العداوة تجاه الآخرين، تزيد نسبة الأدرينالين بجسده ويشعر بالتفوق والعظمة. وهكذا، نجد أن طريقة التفكير السلبية نفسها قد تؤدي إلى الشعور بالإحباط وقد تؤدي إلى الشعور بالعداء؛ تبعًا لمن نوجه إليه اللوم. ومع ذلك، لا يؤدي لوم النفس أو لوم الآخرين إلى التوصل إلى حلول؛ ولكن على العكس تمامًا، تتراكم المشكلات وتتعمق في كلتا الحالتين، فلا يستطيع الإنسان التحكم في حياته ويشعر بالوحدة. عندما تواجه المشكلات بتوجيه اللوم لنفسك أو للآخرين فإنك ستدخل في دوامة من الشعور بالعداء الدائم، أو الشعور بالإحباط والاكتئاب الدائمين.

نستطيع أن ندرك الآن مدى ارتباط مشاعر العداوة بمشاعر الإحباط والاكتئاب؛ حيث يتماثل -تمامًا- نمط التفكير اللذان يسببان هذه المشاعر؛ فدائمًا ما يوجد عيب بي أو بشخص آخر لا أستطيع تغييره، وبالتالي أشعر بالعداء أو بالاكتئاب.

### الإيجابية عند مواجهة المشكلات

ما البديل؟ كيف أستطيع أن أفكر بطريقة إيجابية في تصرفات الآخرين المدمرة أو غير اللائقة؟ يجب أن تعلم أنك لن تستطيع التحكم في تصرفات الآخرين غير اللائقة بشكل كامل؛ لذلك ليس من الضروري أن تفرط في

التفاؤل لكي تكون إيجابياً. لا أطلب منك أن تتغاضى عن حقيقة أن تصرفات شخص ما غير لائقة أو أن تتجاهل هذه التصرفات، كما أنني لا أطلب منك أن تعتقد أن كل شيء رائع وجميل. في الحقيقة، إن القيام بعكس هذا يفيد أكثر في مثل هذه الحالات. فلا بد أن تعلم أن لكل منا أخطاءه - بما فيهم أنت - فكل البشر بهم عيوب. ولذلك، فلن تستفيد شيئاً إذا ما انفعلت وشعرت بالسخط؛ لأنه لا يوجد إنسان كامل. ويتعرض كل شخص منا - بشكل يومي - لموقف لا يستطيع أن يتصرف فيه تصرفاً صحيحاً أو أن يتخذ قراراً سليماً؛ فلا يستطيع أحد التصرف بطريقة مثالية في كل موقف يتعرض له.

ليس معنى ذلك ألا نحاسب المخطئ؛ فمن الضروري جداً أن تضع لأفراد مجموعة العمل التي ترأسها قواعد واضحة يتبعونها وحدوداً لا يتخطونها عند التعامل مع زملائهم أو رؤسائهم، ولكي تكون مجموعات عمل ومؤسسات يسودها جو من المودة والدفء؛ فلا بد أن تضع قواعد واضحة وأساليب تستطيع وفقاً لها أن تحاسب كل شخص على أخطائه.

لا بد أن تكون حازماً عند مواجهة مشكلاتك مع الطرف الآخر حتى تستطيع أن تواجه هذه المشكلات بشكل أكثر فاعلية. فقد يتعامل بعض الأشخاص مع مشكلاتهم بشكل حازم جداً، وقد لا يحدث ذلك على الإطلاق. وتوجد عدة صفات يمكن أن تسيطر على أسلوب مواجهتك المشكلات، كالحزم والدفء والمودة والعداء. ويمكن أن تتحد صفتان أو أكثر من هذه الصفات وتسيطران على الجو العام لأسلوب تعاملك مع مشكلاتك؛ حيث يظهر هذا الاتحاد في أربعة أشكال:

١- عندما يتحد العداء الشديد مع الحزم الشديد ويسيطران على أسلوب مواجهة المشكلات، يوصف هذا الأسلوب بأنه أسلوب حاد. وعند استخدام أطراف النزاع هذا الأسلوب يقوم كل طرف بمواجهة وإهانة الآخر وتهديده، كما يعمل كل منهم جاهداً على تشويه سمعة الآخر والتسبب في إقالته من مكان العمل.

٢- عندما يتحد العداء مع عدم الحزم ويسيطران على أسلوب مواجهة المشكلات، يوصف هذا الأسلوب بأنه أسلوب فاتر. حيث يقوم كل طرف من أطراف النزاع بتصرفين أساسيين عند استخدامه هذا الأسلوب: أولاً- اجتناب الطرف الآخر من المشكلة، وثانياً- القيام باغتيابه.

٣- عندما يتحد الدفء والمودة مع عدم الحزم ويسيطران على أسلوب مواجهة المشكلات، يوصف هذا الأسلوب بأنه أسلوب استسلامي خاضع. وعند سيادة هذا الأسلوب يقوم رئيس العمل بالتخلي عن مسؤوليته في إيجاد حلول للمشكلة ومحاولة البحث عن سببها ووضع قواعد لما يجب أن يتبعه الموظفون في تعاملاتهم.

لا ينجح أي من الأساليب الثلاثة السابقة في مواجهة المشكلات بفاعلية. فعند استخدام الأسلوبين الأول والثاني، يقوم الطرف الآخر من المشكلة بالتصرف بأسلوب دفاعي ويطبق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة سلبية. وعند استخدام الأسلوب الثالث، لن ينال المخطئ جزاءه وسيفلت من العقاب، كما

سيبغض الموظفون - المتضررون من هذه المشكلة - رئيس العمل؛ لعدم قيامه بوضع القواعد التي يجب على الموظفين اتباعها حتى يتصرفوا بطريقة لائقة، كما سيبغضونه لعدم قيامه بوضع معايير للأداء الجيد.

يتكون الأسلوب الرابع من اتحاد الدفء والمودة مع الحزم الشديد عند مواجهة المشكلات. ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب الفعالة والمؤثرة عند مواجهة المشكلات؛ ولكنه - مع الأسف - أقل الأساليب استخدامًا وتطبيقًا. حيث اعتاد الناس على اكتساب الإثارة والطاقة من رؤية الآخرين يتعاملون مع المشكلات من خلال الكذب والتظاهر والانفعال واغتياب بعضهم البعض واجتناب بعضهم البعض والتذمر وإذلال الآخرين وتشويه سمعتهم والانتقام منهم ومضايقتهم، كما يستمتع البعض عند رؤية معاناة الآخرين النفسية، بينما لا تمنح رؤية الآخرين يقومون بحل مشكلاتهم بأسلوب ودي مليء بالمودة والدفء والوضوح هذه المتعة. عندما تطلب بمنتهى الحزم من الطرف الآخر في مشكلة ما تواجهك في العمل أن يقوم بتغيير تصرفاته غير المنطقية مع الحفاظ على الود والدفء عند التعامل معه؛ فإن ذلك يؤدي إلى الحفاظ على العلاقة بينك وبينه وتطوير العمل واستمراره في الوقت نفسه.

عندما نواجه مشكلاتنا بأسلوب ودي مليء بالدفء والمودة ولكنه في منتهى الحزم في الوقت نفسه؛ فإننا بذلك نحافظ على علاقاتنا الطيبة بالآخرين وسير العمل حتى في أثناء وجود المشكلة. إن استخدام هذا الأسلوب في مواجهة التصرفات غير اللائقة له أيضًا عدة مميزات أخرى. فكما وضعنا بقصة "ريك"

المذكورة آنفاً، عندما تجعل الشخص يشعر بتقديرك لما قام به من جهودات واهتمامك به وتفهمك لموقفه؛ فإن هذا يشجعه على الاستماع إليك والنظر بعين الاعتبار لما تقدمه له من نصائح.

لا يفيد استخدام الأسلوب الذي يعتمد على مهاجمة تصرفات الآخرين وانتقادهم باستمرار أو القيام بالانعزال عنهم وتجنبهم كلية؛ لأن هذا الأسلوب ينتقد شخصية الإنسان بأكملها، ولا ينتقد مجرد ما يقومون به من تصرفات غير لائقة. ولا تتغير سلوكيات الأفراد إلا عندما يشعرون بأنهم ليسوا منبوذين بشكل شخصي من قبل الآخرين، وأن الآخرين يقبلون شخصياتهم ولكن لا يقبلون ما يقومون به من تصرفات غير لائقة. وكما سيتضح من القصة التالية، يمكنك أن تكون ودوداً عند التعامل مع الشخص الذي يتصرف بشكل غير لائق - حتى في تلك المواقف التي تحتاج إلى الحزم لحل المشكلة.

### قصة "ماري" والحزم عند مواجهة المشكلات

تقابلت مع سيدة تُدعى ماري جو"، تدير عمارة بها عدد من الشقق المدعمة من الحكومة لصالح محدودي الدخل، ويعد هذا العمل من الأعمال الشاقة التي تتطلب قدرًا كبيرًا من المهارة. بعدما حضرت هذه السيدة إحدى ندواتي ورأيتني أتكلم عن فاعلية استخدام الأسلوب الذي يسوده المودة والدفء مع الحزم الشديد، روت لي هذه القصة:

بينما كانت "ماري" ذاهبةً في طريقها إلى أحد الاجتماعات بمبنى المجلس المحلي للمدينة مع أحد المحامين، قابلت سيدة في منتصف العمر قادمةً من الاتجاه



المعاكس، وقد كانت "ماري" تعرف هذه السيدة جيدًا. رحبت السيدتان ببعضهما البعض ترحابًا شديدًا، وتبادلتا الحوار قليلاً بمتهى الحماس، كل منهما على المستجدات التي حدثت في حياة الأخرى - سواء في عائلاتها أو بشكل عام. كما عبرت كل منهما للأخرى عن سعادتها البالغة بهذه المصادفة ثم انصرفتا كل منهما في طريقها. سأل المحامي "ماري" قائلاً: "يا لها من صدفة سعيدة، كيف تعرفتما على بعضكما البعض؟" أجابت "ماري" قائلةً: "لقد كانت هذه السيدة واحدة من المستأجرات وقد اضطررت إلى طردها من الشقة".

لقد كانت "ماري" حازمةً جدًا في تطبيق القواعد واللوائح على جميع المستأجرين مع الحفاظ على علاقاتها الطيبة بهم والتي يسودها الدفء والمودة في الوقت نفسه. لقد سمح لها استخدام هذا الأسلوب - القائم على المودة والدفء مع الحفاظ على الحزم الشديد عند مواجهة المشكلات - بتطبيق القانون وطرده إحدى المستأجرات، مع الحفاظ على علاقتها الطيبة بها. واجتناب تطبيق هذه السيدة مبدأ رد المعاملة بالمثل بطريقة سلبية. سنتعرف في الفصل التاسع على عدة طرق نستطيع استخدامها لتطبيق هذا الأسلوب الإيجابي الفعال.

### قصة "روكسان" ومشكلتها مع بعض المديرين

تروي هذه القصة موقفًا حقيقيًا قد حدث لي بالفعل؛ حيث تفاجأت ذات يوم بقيام أحد عملائي بالتصرف بشكل غير لائق تمامًا. في بداية الأمر، انفعلت وفكرت بشكل انعكاسي وسلبى؛ ولكنني استطعت بعد ذلك مواجهة

الموقف بشكل أكثر إيجابية وهدوءاً. وتضرب هذه القصة مثلاً رائعاً لمدى تأثير التفكير الإيجابي وقدرته على تغيير السلوك والنتائج المترتبة على هذا السلوك.

بينما كنت أقوم بإلقاء إحدى ندواتي العامة عن العادات المثبطة للنجاح، جاءت إليّ إحدى السيدات، وهي "روكسان"، وتشغل منصب مديرة لأحد الأقسام بإحدى المؤسسات غير الربحية الكبرى بولاية "منيسويوا" بالولايات المتحدة الأمريكية. أبدت "روكسان" إعجابها بموضوع الندوة، وطلبت مني الذهاب إلى المؤسسة التي تعمل بها؛ لإلقاء عدة ندوات خاصة بالموضوع نفسه للمديرين بهذه المؤسسة. وقالت لي إن المؤسسة التي تعمل بها مليئة بالتصرفات السلبية وإلقاء اللوم على الآخرين؛ ولذلك، فهي تعتقد أن المؤسسة ستستفيد جداً من إلقاءي هذه الندوات.

في أثناء عقدي أولى ندواتي بهذه المؤسسة، شعرت بسعادة بالغة عندما رأيت "روكسان" تحضر هذه الندوة للمرة الثانية وهي على أتم الاستعداد للمشاركة. لقد اعتقدت أنها تمحّص على حضور الندوة نفسها التي كانت قد حضرتها من قبل بسبب إعجابها الشديد بموضوع الندوة، كما اعتقدت أنها قد تأثرت كثيراً بهذا الموضوع واستفادت منه.

قبل بداية الندوة بعدة دقائق، كان جميع الموجودين بالغرفة يتبادلون الحوار ويستمتعون باحتساء القهوة. وبدأ مجموعة من المديرين الجالسين بالقرب من مقدمة الغرفة وبالقرب مني في مناقشة إحدى الأزمات التي قد مرت بها المؤسسة منذ سنة مضت؛ مما تسبب في تأخير حصولهم على مرتباتهم لأكثر من أسبوعين (علمت بعد ذلك أن الموظفين العاملين بالقسم الذي ترأسه "روكسان" هم

المتسبون في حدوث هذه المشكلة التي قد تسببت في تأخير حصول هؤلاء المديرين على مرتباتهم). كانت "روكسان" تجلس بنهاية الغرفة وقد استرقت السمع للحوار الخاص المتبادل بين المديرين. وفجأة صاحت من نهاية الغرفة قائلة: "ألا زلتم تتحدثون بهذا الأمر؟ أتعلمون لم سادت الفوضى وتدهورت الأوضاع بهذه المؤسسة؟ لأن جميع المديرين بهذه المؤسسة غير ناضجين."

ساد الهدوء الغرفة فجأة لعدة لحظات، وقد كان موقفي كمحاضرة ومسئولة عن هذه الندوة غاية في الإحراج. فأولاً - لم تكن لدي المعلومات الكافية عن طبيعة هذا النزاع. ثانياً - لم يكن مسموحاً لي من قبل المسؤولين عن هذه المؤسسة أن أقوم بتخصيص هذه الندوة لإنهاء هذا النزاع المفاجئ؛ حيث إن المؤسسة لم تستعن بي لحل مشكلة بعينها؛ ولكنها استعانت بي لكي أقوم بإلقاء بعض الندوات؛ ولكنني لم أستطع تجاهل التعليق الذي قالته "روكسان".

لقد بذلت أقصى ما في وسعي لمحاولة تهدئة الموقف وإزالة التأثير السلبي لما قالته على المشاركين بالندوة. ولكن بعد انتهاء اليوم، كنت أعلم جيداً أن المشاركين بالندوة لم يتعافوا تماماً من التأثير السلبي الذي حدث لهم نتيجة ما قالته "روكسان". لقد حاولت طوال الندوة أن أكون متفائلة وسعيدة؛ ولكن بعد انتهاء اليوم وفي طريق عودتي إلى المنزل، فكرت مرة أخرى في كلمات "روكسان" بشكل سلبي. فأنجرت بهذا التفكير السلبي وألقيت باللوم عليها؛ على الرغم من محاولاتي الجادة للتغلب على تفكيري السلبي وغضبي الجم تجاه تصرفها غير المنطقي. لم يكن من الصعب أن أجد البراهين التي تثبت لي صحة اعتقادي السلبي تجاهها؛ حيث لم أجد لها أي موقف يمكن أن أحسبه لصالحها سوى

إعجابها وتقديرها للموضوع الذي أطرحه بندواتي. وقد أبدت تقديرها وتفهمها رسالتي فيما يتعلق بالمفاهيم الخاصة بلوم النفس ولوم الآخرين والتركيز على المشكلات والانفعال والمعاملة. بالمثل... إلخ. مع الأسف، وقامت بالتصرفات نفسها التي طلبت مني أن أقوم بتغييرها لدى الموظفين. وفي أثناء استغراقي بالتفكير، تذكرت فجأة أنه لا تزال لدي ندوتان يجب أن أقوم بإلقائهما في المؤسسة نفسها، ثم بدأت أحدث نفسي قائلة: "أتمنى أن تكون "روكسان" في إجازة؛ حيث إنني أريد أن أتجنبها، ولا أريد الاحتكاك بها".

بعد وقت قليل، بدأت في توجيه اللوم إلى نفسي قائلة: "ربما أكون أنا السبب وراء هذه المشكلة! لم أقم بإصلاح الموقف! لقد كان يجب علي أن أسيطر على الوضع. ربما إن كانت شخصيتي كشخصية "نيلسون مانديلا" لكنت سيطرت على الموقف بمنتهى السهولة واليسر. لم أقم بإصلاح الوضع؟". شعرت بالغضب والضيق الشديد والعجز التام نتيجة تفكيري بهذه الطريقة، كما بدأت أشعر بالإعياء. شعرت بالغثيان الشديد وظننت أنني سأصاب بنزلة برد، ولكنني انتبهت لأني شعرت بالغثيان لمجرد أنني منفعة. وبمجرد أن أدركت أنني أشعر باليأس والإعياء؛ حيث نتيجة انفعالي الشديد، علمت أنني أستطيع التغلب على شعوري السلبي بمنتهى البساطة من خلال تغيير طريقة تفكيري.

قبل أن أفهم هذه المبادئ، كنت أقوم بلوم الآخرين أو لوم نفسي بشكل يومي، كما كنت أعاني من بعض الآلام الجسدية التي كانت تحدث لي نتيجة تفكيري السلبي. ولكن بعد ثلاث سنوات من تطبيق النمط الإيجابي في

التفكير، ومحاولة التماس الأعذار لمن يخطئ بحقي - أصبح من السهل عليّ معرفة ما إذا كنت أشعر بالآلام جسدية نتيجة تفكيري السلبي أم لا. لقد أدركت أنني أقوم بلوم "روكسان" لأنها انتقدت المديرين وألقت باللوم عليهم، وقد قامت بإلقاء اللوم على المديرين لأنهم قاموا بدورهم بإلقاء اللوم على أفراد القسم الذي ترأسه. وهكذا واجهت موقفًا قد تم تطبيق ثلاثة مخططات للتفكير السلبي به. فبدأت أحلل الموقف مستخدمة تفكيرًا تأمليًا هادئًا؛ بدلاً من التفكير السلبي الانعكاسي.

### تأثير التفكير الإيجابي على سلامة العقل ومعدل الإنتاجية

عندما نفكر بشكل تأملي وهادئ، نفترض أن الآخرين لا يقومون بتصرفات سلبية وغير منطقية لأنهم يتعمدون الإساءة إلينا؛ بل نحاول أن نلتمس لهم الأعذار، وأن نفترض أن لديهم أسبابًا خفية قد دفعتهم للقيام بهذه التصرفات ولا نعلم عنها أي شيء. كما نفترض أيضًا أن الآخرين قد يتصرفون بشكل غير منطقي لأنه ليس لديهم قدر كاف من المهارة أو الشجاعة أو القدرة على الرؤية المستقبلية لنتائج تصرفاتهم. وتعد هذه الصفات من العناصر الأساسية التي تمنح الشخص ثقةً بنفسه. عندما يقوم شخص ما بتصرف غير منطقي أمامي أسأل نفسي دائمًا: "هل لا يوجد لدى هذا الشخص القدر الكافي من المهارة أو الشجاعة أو الرؤية المستقبلية لنتائج تصرفاته؟". وعندما أقوم بتصرف خاطئ، أحلل الموقف مستخدمةً الطريقة نفسها. فسيوفر القيام بالبحث عن وجود هذه الصفات من عدمها في الطرف الآخر الكثير من الوقت المهدر في التفكير السلبي والانفعال.

لنعد مرة أخرى إلى التصرف الذي قامت به "روكسان". ربما يعكس تصرفها هذا نقصاً فيما لديها من مهارة، وكان يمكن لها أن تعبر عن موقفها بأن تعقد اجتماعاً خاصاً مع المديرين وأن تتحدث معهم قائلةً -على سبيل المثال: "أعلم أنكم مستاءون من الخطأ الذي قامت به "جودي" العام الماضي في جدول الرواتب، وأعلم أن هذا الخطأ قد تسبب لكم ببعض المشقة؛ ولكن سبب تحدثكم في هذا الموضوع مرة أخرى - بعد مرور عام من انتهائه - ببلبة وارتباكاً بسير العمل. لقد كنا نمر ببعض الظروف الاستثنائية غير المعتادة، ولن يتكرر حدوثها مرة أخرى. سأقدر تعاونكم ومساعدتكم لنا لجعل هذا الموضوع جزءاً من الماضي". لم تملك "روكسان" هذا القدر من المهارة والتحكم بالنفس لتوصيل رسالتها بهذا الشكل السابق ذكره، أو على الأقل - لم تستطع التحدث بتلك المهارة في ذلك اليوم وفي تلك اللحظة بالتحديد.

ماذا عن عدم توفر الشجاعة والرؤية المستقبلية لنتائج التصرفات لدى "روكسان" وأفراد قسمها؟ لم يقم مجموعة الموظفين الذين ترأسهم "روكسان" بتقديم اعتذار رسمي لمن تأثروا بالخطأ الذي ارتكبه. وقام المديرون بمناقشة هذا الحدث بعد مرور سنة كاملة على حدوثه لأنهم لا يزالون مستاءين بسبب عدم تقديم هؤلاء الموظفين اعتذاراً رسمياً لهم عن هذا الخطأ. كما لم يعترف أي منهم بالنتائج السلبية التي نتجت عن تصرفهم. أحياناً، يتطلب قيامك بالاعتذار لشخص ما قدرًا كبيراً من الشجاعة وخصوصاً عندما يؤدي تصرفك الخاطئ شخصاً آخر ليس له أي ذنب. ولكن "روكسان" و"جودي" قامتا بالانعزال واجتناب بقية الموظفين عندما حدثت تلك المشكلة. واتخذ كل

منها موقفاً دفاعياً كوسيلة لتشتيت الانتباه كليةً عن الخطأ الذي حدث أملت أن  
ألا تكون الضحية التي يتم إلقاء اللوم عليها في القريب العاجل.

افترضت بعد ذلك أن "روكسان" قد قامت بهذا التصرف لأنها ليست  
لديها رؤية مستقبلية لنتائج هذا التصرف فيما بعد. ولا أعتقد أنها أدركت حينئذ  
كيف أن تصرفها قد أغضب المديرين بشدة، أو كانت تدرك الخطوات التي  
يجب عليها القيام بها عند مواجهة مثل هذا الموقف. ولكن بدلاً من أن تقوم  
"روكسان" بالسيطرة على الموقف؛ فقد تسببت في زيادة حدة الموقف والتوتر  
السائد بانعزالها وأخيراً بإلقائها اللوم على المديرين.

بمجرد أن حللت موقف "روكسان" باستخدام طريقة إيجابية في التفكير،  
فقد استطعت أن أحلل موقفي من وجهة نظر حيادية. وأدركت أنني قد فقدت  
بالفعل المهارة والشجاعة والقدرة على الرؤية المستقبلية لنتائج تصرفاتي في  
اللحظة التي انفعلت بها وفكرت بطريقة سلبية فيما قامت به "روكسان" من  
تصرف غير لائق. فبعد أن قالت هذا التعليق لم أعرف كيف أتصرف بالضبط،  
وبالتالي شعرت بالانفعال وألقيت باللوم عليها كي أتغلب على إحساسي  
بالعجز. وهذا ما يفعله الناس عادةً عند التعرض لمثل هذه المواقف؛ ولكن إذا ما  
قام الطرف الآخر من النزاع بتوجيهنا إلى معرفة أخطائنا بأسلوب يملؤه المودة  
والدفع، فسوف نتعلم من هذه الأخطاء، وسنحاول عدم تكرارها مرة أخرى.  
أما إذا ما قام الطرف الآخر بلومنا وانتقاد شخصياتنا، فسوف نطبق مبدأ المعاملة  
بالمثل بطريقة سلبية؛ عن طريق تبادل الاتهامات مع الطرف الآخر.

بعد أن فكرت في الموقف بطريقة مختلفة لعدة دقائق فقط، اختفى تمامًا شعوري بالغثيان. هذا بالإضافة إلى أنني عندما فكرت في ضرورة ذهابي لإلقاء المحاضرتين المتبقيتين بالمؤسسة التي تعمل بها "روكسان"، اختفت رغبتني السابقة في القيام بتجنبها. لقد تعلمت درسًا في منتهى الأهمية في هذا اليوم عن أهمية اختيارنا للتصرفاتنا في كل مرة نواجه فيها المشكلات: هل نختار أن نتصرف بشكل سلبي انعكاسي، أم نقوم بتحليل المشكلة من خلال وجهة نظر تأملية هادئة قائمة على التفكير الإيجابي؟ سوف أقترح عليك أن تقوم بتعليق الأسباب التي ذكرناها آنفًا - والتي يمكن أن تدفع الناس للتصرف بشكل غير منطقي وغير لائق - في مكان واضح بالنسبة لك حتى لا تنساها. عليك أن تكتب هذه العبارة وتعلقها في مكان واضح: "قد يكون السبب في التصرفات غير المنطقية لبعض الأشخاص هو نقص مهاراتهم أو شجاعتهم أو رؤيتهم المستقبلية لنتائج تصرفاتهم". ويمكنك - على الأقل - أن تتذكر هذه العبارة باستمرار إذا كنت لا تريد تعليقها. قم بتذكر هذه العبارة في كل مرة تواجه بها شخصًا يتصرف بحمق ووقاحة، أو بطريقة دفاعية أكثر من اللازم، أو يقوم بتصرفات مدمرة لمن حوله. افترض دائمًا أن أسباب تصرف شخص ما بطريقة غير منطقية وغير لائقة ترجع - بالمقام الأول - لعدم وجود القدر الكافي من الشجاعة أو المهارة أو الرؤية المستقبلية للنتائج لدى هذا الشخص. يتيح لك القيام بهذا التدريب أن تتعلم ألا تتسرع في الحكم على الناس، كما أن عدم اكتسابك الطاقة السلبية الناتجة عن العداء سيزيد من فاعليتك في أداء العمل



المطلوب منك. درب عقلك على التفكير في العبارة المذكورة آنفاً في كل مرة تتعامل فيها مع أحد الأشخاص الذين يتصرفون بطريقة غير لائقة.

يمكنك أيضاً أن تفكر في العبارة نفسها عند قيامك بتحليل تصرفاتك غير المنطقية والمتهورة؛ فبدلاً من أن تدم وتنتقص من شأن نفسك وتتهم نفسك بأنك أحمق ومتهور؛ ستجد أنك تفكر بطريقة إيجابية تستطيع بها التعامل مع المشكلة بشكل أكثر مهارة وثقة ورؤية مستقبلية أوضح لنتائج تصرفاتك. وبمجرد أن تفكر بطريقة حيادية وإيجابية، ستتحسن حالتك المزاجية، وسيكون لديك حافز أكبر للتغيير، وستصبح لديك ثقة أكبر في إمكانية التحسين والتطوير. هذا بالإضافة إلى أن ميلك الدائم للانعزال وشعورك الدائم بالإحباط والاكئاب سيصبح جزءاً من الماضي البعيد، كما ستخلص من ميلك الدائم لتفريغ شحنة الإحباط لديك عن طريق إلقاء اللوم على الآخرين.

سنتعرف في الفصل القادم على كيفية تطوير قدراتنا على التفكير بشكل أكثر إيجابية، والبحث عن حلول عملية للمشكلات، وذلك من خلال استخدام طرق فعالة نستطيع بها بدء حوار هادئ مليء بالمودعة والدفء والوضوح. وسنتأكد أن تطبيق هذه الطرق سيحمل في طياته الكثير والكثير من الفوائد.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل التاسع

### الخطوات الخمس لمواجهة المشكلات المحتمدة

" يهيمن على الإنسان اتجاهان للتفكير، أحدهما سلبي والآخر إيجابي، والاتجاه الذي تستجيب له هو الذي يسيطر على حياتك ويؤثر فيها."  
" حكمة صينية "

لقد اعتدت على التفكير في هذا القول المأثور المذكور آنفاً - والمأخوذ من الثقافة الصينية القديمة - عند عملي مع الأفراد أو مجموعات العمل التي يحرص أفرادها على تشويه سمعة بعضهم البعض المهنية وتدمير الحياة المهنية لبعضهم البعض. وعلى الرغم من تصرف بعض الناس بطريقة عدائية ودفاعية؛ فإن بداخل كل منهم نزعة خفية للتعاون مع الطرف الآخر من النزاع والتعاطف معه؛ ولكن تكمن هذه الرغبة بداخل كل إنسان بانتظار من يحفزها. فإذا ما استطعت أن أهدئ من انفعال أحد أطراف النزاع وأن أقلل من توتره وقلقه، ووجدت طريقة مناسبة لتحفيز رغبته في التعاون مع الطرف الثاني من النزاع والشعور بالتقدير - فإن هذه الرغبة الكامنة بداخله ستظهر على الفور وسيشعر بالراحة النفسية لتحقيقها.

يلجأ الناس غالباً لعدم مناقشة المشكلات المحتمدة خوفاً من أن يجعلوا الموقف أكثر سوءاً. فلقد اقتنعوا من خلال تجاربهم السلبية السابقة أن مناقشة المشكلات بطريقة مباشرة تزيد الموقف سوءاً. وقد يلجأ بعض الناس لعدم مناقشة المشكلات مباشرة لأنهم ليست لديهم مهارة الحوار والجدال. ولذلك،

فبدلاً من أن يلجأ مثل هؤلاء الناس إلى مواجهة مشكلاتهم التي يخافون من عدم قدرتهم على التعامل معها ومناقشتها بطريقة مباشرة؛ فإنهم يلجئون إلى اجتناب الطرف الآخر من المشكلة أو اغتيابه. سوف نتعرف في هذا الفصل على عدة أساليب فعالة وآمنة تستطيع بها مناقشة المشكلة مع الطرف الثاني من النزاع دون أن يتفاقم الموقف أو يتدهور الوضع بينك وبينه. ولن نتجنب بعد ذلك مناقشة أية مشكلة تواجهك، سواء في العمل أو في المنزل. وستصبح لديك القدرة على مواجهة المواقف العسيرة بطريقة إيجابية، والتغلب عليها وتحقيق رغبتك في الشعور بالتقدير في الوقت نفسه، إنها حقاً تجربة رائعة!

سنتناول بالدراسة الخمس خطوات التي يجب أن تقوم باتباعها حتى تستطيع مناقشة المشكلات ومواجهتها دون خوف؛ حيث سنقوم بتخييل الحوار الذي يمكن أن يدور بينك وبين الطرف الآخر في نزاع ما تريد إنهاءه.

## ١- إظهار الود والتقدير للطرف الآخر من المشكلة

لنسترجع معاً ثلاث حقائق مهمة أكد "جون جوتمان" أن الحوار ينتهي بالطريقة نفسها التي بدأها بنسبة ٩٦٪. بمعنى آخر، إذا بدأ الحوار بطريقة سلبية ومحتدمة فإنه ينتهي بالطريقة السلبية نفسها في أغلب الأحيان، أما إذا بدأ الحوار بطريقة إيجابية وهادئة فإنه ينتهي أيضاً بالطريقة نفسها. وأثبتت الأبحاث التي أجرتها مؤسسة "هارت ماث" البحثية أنه عندما يتحدث الناس بطريقة هادئة وإيجابية يملؤها الشعور بالتقدير؛ تنتظم لديهم نبضات القلب، كما يتزامن ويتوافق لديهم النشاط العاطفي والنشاط العقلي والنشاط الجسدي؛ مما يجعلهم يؤدون أفضل ما لديهم. وعندما يصل هؤلاء الأشخاص إلى هذه

الحالة النفسية الرائعة، فإنهم يشعرون بالهدوء والصفاء النفسي والذهني، كما يتقبلون الاقتراحات والأفكار من الآخرين بصدر رحب وعقل واع.

لنسترجع معاً النتائج التي تم تناولها بالبحث والدراسة في الفصل الثاني، والتي تؤكد أن مشاعر الخزي التي يشعر بها الفرد عادةً عندما يقوم بإلقاء اللوم على الآخرين تثير لديه مزيداً من الغضب والانفعال تجاه الآخرين، ولا تفيد مطلقاً في تحسين سلوكه. سننتفع ونستخدم النتائج التي توصل إليها بعض الباحثين عن مدى تأثير المودة والهدوء واجتناب الشعور بالخزي في قدرتك على بدء حوار بطريقة أكثر فاعلية وإيجابية.

### قصة الأب الحاني

لاحظت صديقاً لي يدعى "بوب لارينتون" وهو يتكلم بمنتهى الحماسة والصدق عن مدى التأثير الإيجابي لإظهار تقديرك للآخرين. يعمل "بوب" بالزراعة مع عائلته في إحدى المزارع بالولايات المتحدة الأمريكية، ويُعد واحداً من أفضل الآباء الذين رأيتهم على مدار حياتي.

منذ عدة سنوات، قمت بزيارة "بوب" وقد كان موجوداً بالمزرعة مع ابنه ذي السبع سنوات في ذلك الوقت - ويدعى "تومي". ركب "بوب" الجرار لكي يبدأ العمل بالمزرعة، بينما كان "تومي" يلعب مع الكلب في المزرعة. حذر "بوب" ابنه "تومي" من اللعب بالقرب من آلة ضخمة تستخدم لتقليب الحبوب في التربة؛ ولكن لم يلق "تومي" بالألغام أبوه؛ حيث إنه كان مشغولاً باللعب مع كلبه. لاحظ "بوب" أن "تومي" يلعب بالقرب من هذه الآلة؛ فأوقف الجرار ونادى ابنه.

لقد شعرت بالقلق على "تومي" لأنني كنت أحبه جدًا، وتوقعت أن أباه سيعنفه بشدة، أو سيهزه بقسوة، أو سيصيح بوجهه غاضبًا لأنه لم يلق بالألم للكلامه؛ ولكنني اندهشت كثيرًا لتصرف "بوب"؛ فقد أجلس "تومي" على حجره وطوقه بذراعيه، ثم قال: "تومي، ما الذي طلبته منك للتوي يا عزيزي؟". لقد اندهشت كثيرًا لأنني لم ألتق قبل ذلك شخصًا يوجه أبناءه عند ارتكابهم الأخطاء بهذه الطريقة الحانية والودودة. ولقد لاحظت انجذاب "تومي" لكلام أبيه عندما شرح له بمنتهى الهدوء المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة عدم طاعة أوامر والده؛ فقد وجهه وهو محتضنه بمنتهى الحب والحنو. لم يكن "بوب" ليحظى بانتباه "تومي" الشديد لكلامه إذا ما انفعل غاضبًا وقام بتعنيفه وتوبيخه؛ ولكنه اتبع طريقة هادئة وحانية نابعة من حبه الشديد له، وبهذا أنشأ الأب علاقة قوية ووطيدة بينه وبين ابنه؛ مما زاد من احتمالات استجابة "تومي" للنصائح التي سيسديها إليه "بوب" فيما بعد.

لكن في العمل، لن تستطيع توجيه زملائك أو مرءوسيك بأن تجلسهم على حرك وتطوقهم بذراعيك كما فعل "بوب" مع ابنه. ومع ذلك، تستطيع أن تنشئ جوًا من الهدوء والراحة؛ بأن تبدأ الحوار بجملته تنم عن تقديرك للطرف الثاني من المشكلة.

وتذكر أن الآخرين يحتاجون أن يشعروا بأنهم محبوبون من قبل الآخرين وأنهم يعاملونهم معاملة طيبة قبل أن يفكروا بالتغيير. قال لي أحد عملائي وصديقي في الوقت نفسه - وهو من أصحاب العقليات المذهلة، ويشغل

منصب نائب رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات بإحدى الشركات - إنه اكتشف أنه قد أصبح يؤثر في الموظفين بطريقة أكثر إيجابية وفاعلية عندما تخلى عن انفعاله وتهديده المستمر لهم.

### قصة "ستيف" وبراعته في حل المشكلات

لقد روت لي "فران" - مديرة مشروع بإحدى كبرى شركات الإنشاءات - موقفاً يوضح كيف أن إظهار الود والتقدير للطرف الثاني من المشكلة يخترق جو التوتر ويزيل القلق نهائياً؛ مما يساعد على حل المشكلة. لقد عقدت "فران" ومدير مشروع آخر اجتماعاً مع اثنين من المهندسين المعماريين العاملين بشركة أخرى. كان هؤلاء الأربعة مسئولين عن وضع وتنفيذ مشروع مشترك؛ ولكنهم لم يستطيعوا التوصل إلى اتفاق بخصوص عدد من الموضوعات المعقدة المتعلقة بالمشروع. لم يكن الوضع في الاجتماع على ما يرام، وازداد التوتر والخلاف بين المجموعتين المشتركين بالاجتماع. وعلى غير المتوقع؛ جاء "ستيف" - رئيس الشركة التي تعمل بها "فران" - في منتصف الاجتماع. شعرت "فران" بالراحة والسعادة لأنها توقعت أن "ستيف" سيسيطر على الوضع، وسيلقى بشروطه على المهندسين المعماريين، ويضطرهم إلى قبولها دون قيد أو شرط.

مع ذلك، كان "ستيف" بارعاً في إظهار التقدير والود والمحبة لهذين المهندسين. فقد قام بالترحيب بالمهندسين المعماريين بابتسامة عريضة وتبادل معها المصافحة، ثم أبدى إعجابه الشديد بإحدى البنائيات التي قد نفذتها شركتهما لإحدى الجامعات. قالت "فران" إنها شعرت بأن التوتر بدأ يزول شيئاً فشيئاً في أثناء قيام "ستيف" بمدح العمل الذي قامت به الشركة التي يعمل بها المهندس

المعماريان. فقد عبر "ستيف" عن سعادته البالغة لتكوين هذا الفريق الذي يجمع بين أمهر الموظفين من الشركتين، كما قال إنه متشوق جداً لرؤية التصميمات الأولية للمشروع الذي سينفذه هذا الفريق. أخيراً، قام "ستيف" بشكر المهندسين المعماريين مرة أخرى وتبادل معها المصافحة، ثم ترك غرفة الاجتماع.

قالت "فران" إن الجو المسيطر على الاجتماع قد تحول من جو يسوده الإحباط والبرود إلى جو يسوده المودة والدفء والراحة النفسية. ولقد كان الأربعة أشخاص الموجودون في الاجتماع في طريقهم إلى التوصل إلى حل في خلال عدة دقائق من مغادرة "ستيف" للغرفة. فلقد حفز التقدير الدورة الكهربائية للمخية المسؤولة عن حل المشكلات على العمل.

إن القدرة على رؤية النتائج المستقبلية لما تقوم به من تصرفات تعد مهارة لا تقدر بثمن. فعندما تبدأ بفتح حوار مع الطرف الآخر من المشكلة التي تواجهها، تحدث أولاً بكلمات تعبر عن مدى تقديرك للعلاقة التي تربطك بهذا الشخص. ولاحظ أنني لا أقترح عليك أن تقوم بتملق هذا الشخص؛ لأنك إذا قمت بذكر شيئين تقدرهما في هذا الشخص، ثم توجهت مباشرةً بالكلام عن المشكلة؛ سيشعر هذا الشخص بأنك تحاول استغلال إطرائك إياه في الوصول إلى أهدافك. ولكن قم بالتعبير عن رغبتك الشديدة في الحفاظ على علاقة العمل التي تربطك بهذا الشخص، كما يمكن أن تعبر له أنك إن لم تكن تقدر العلاقة التي تربطك به وتريد الحفاظ عليها؛ لما كنت حريصاً بهذا الشكل على حل المشكلة التي بينك وبينه. وحاول أن تعبر عن وفائك ورغبتك في



الحفاظ على هذه العلاقة، ومحاولة الاستفادة منها لصالحكما؛ من خلال الكلمات التي تستخدمها في حوارك معه.

إذا عبرت بصدق عن مدى أهمية وجود هذا الشخص في حياتك الشخصية أو العملية، سيشعر بالراحة والطمأنينة، وسيشعر برغبة شديدة في التعاون معك لحل المشكلة. وسيتبدد حينئذ الشعور بالخوف والقلق من الحوار، وستكون فرصة رائعة للتعاون المشترك بينك وبين الطرف الآخر من النزاع.

إذا كان الطرف الآخر من المشكلة طفلك أو أحد أفراد عائلتك، يمكنك أن تبدأ الحوار بينك وبينه بأن تقول مثلاً: "إنك واحد من أهم الأشخاص في حياتي. لذلك، أردت أن أناقش معك المشكلة التي حدثت بيننا البارحة. أريد أن أتحدث معك لأنني أشعر بالضيق طوال اليوم عندما لا يكون الحال بيننا على مايرام". أما إذا كان الطرف الآخر من النزاع أحد العاملين معك بمكان العمل، فيمكنك أن تبدأ الحوار بأن تقول مثلاً: "لقد عملنا معاً، وإني أقدر جداً علاقة العمل القائمة على الأمانة والثقة المتبادلة -والتي تربطني بك. ولذلك، أود أن أناقش معك بعض الأشياء التي من المحتمل أن تتسبب في توتر هذه العلاقة بيننا". يمكنك أيضاً أن تقول في موقف آخر: "إذا لم تكن هناك علاقة عمل جيدة بين قسم إدارة وتطوير المشروعات والإدارة، فلن نستطيع إجابة طلبات العملاء بكفاءة. هل يمكنك أن تساعدني في حل مشكلة تتسبب دائماً في قلة الكفاءة عند التعامل مع العملاء؟".

يعد تقليد المصافحة المستخدم في جميع الثقافات نوعاً من أنواع التعبير عن تقديرك للشخص الذي تصافحه. وعندما كان يجارب الناس بعضهم البعض قديماً باستخدام السيوف، كانوا يعبرون عن رغبتهم في وقف الحرب وبدء المحادثات السلمية عن طريق خفض السلاح ووضعها جانباً. ثم تطورت هذه الطريقة القديمة للتعبير عن الرغبة في بدء المحادثات السلمية إلى مد اليد بالمصافحة؛ ومن ثم استجابة الطرف الآخر بمصافحته.

أول خطوة لا بد أن تقوم بها عند بدء الحوار مع الطرف الثاني من المشكلة، هي أن توضح له أنك تريد الحديث معه بشكل ودي، وأنت لا تنوي القيام بلومه أو تنفيره أو جعله يشعر بالخزي. إن قيامك بقول بعض كلمات التقدير المليئة بالمودة والدفء للطرف الآخر من المشكلة ينقل لهذا الطرف رسالة منك بأنك تريد الحفاظ على العلاقة بينك وبينه، كما أنك تريد مساعدته في حل مشكلة تهدد استمرار هذه العلاقة. ولأننا لم نعد نستخدم السيوف في هذا العصر، ولأنه من غير المناسب أن تجعل الطرف الآخر من المشكلة يجلس على حجرك وأن تطوقه بذراعيك؛ فسأنصحك بالنصيحة نفسها التي نصحت بها ابني عندما كان يشعر بالضيق (وهو يبلغ من العمر ثلاث سنوات)، كنت أقول له حينئذ: "عبر عما يضايقك يا بني بكل صراحة، ولا تخف".

## ٢- قم بالفصل بين وقائع المشكلة وتفسيراتك لها

تعد القدرة على الفصل بين وقائع المشكلة وتفسيرك هذه الوقائع من أهم المهارات التي يجب أن تكتسبها لكي تبدأ حواراً فعالاً تبحث فيه عن حلول للمشكلات:

ولا بد أن تدرك أن وقائع المشكلة لا يجب أن تحدد شعورك تجاه هذه المشكلة؛ ولكن افتراضاتك وتفسيراتك لهذه المشكلة هي التي يجب أن تحدد شعورك. في الستينيات من القرن العشرين، ميز "ألبرت أليس" بين تحديد وقائع المشكلة وكيفية تفسيرنا هذه الوقائع ومشاعرنا تجاهها. لقد أدرك "أليس" أنه خلال لحظات معدودة بعد حدوث المشكلة تختلط لدينا رؤيتنا وقائع المشكلة وتفسيراتنا لها. فإذا ما أدركت هذا واستطعت الفصل بين الخطوتين، ستصبح مؤثرًا جدًا. يحتاج اكتساب هذه المهارة لكثير من التدريب؛ لأننا غالبًا لا ننتبه إلا لما نعتقد أنه مهم. فعلى سبيل المثال، ينتبه مصمم الأزياء إلى طبيعة الألوان والأنسجة المستخدمة في الملابس التي يرتديها بعض الأشخاص الموجودين في غرفة مكتظة، بينما ينتبه الطبيب النفسي للغة الجسد التي يستخدمها كل شخص من هؤلاء الأشخاص أنفسهم.

سنذكر مثالاً لتوضيح كيف أن التفسيرات المختلفة لوقائع المشكلة ينتج عنها مشاعر مختلفة. لنفترض أنه في أثناء سير ثلاثة أشخاص بالردهة الموجودة بمكان عملهم، قابلوا "إيما" - رئيستهم في العمل - قادمةً من الاتجاه المعاكس. على الرغم من أن "إيما" ودودة بطبيعتها، فإنها لم تقل "صباح الخير" لأي منهم هذا الصباح، ولم تنظر مباشرةً في عيني أي منهم. وعلى الرغم من تعرض هؤلاء الأفراد الثلاثة للموقف نفسه؛ فقد اختلف تفسير كل منهم موقف "إيما". فدائمًا ما يفترض "بات" افتراضات سلبية عن الناس من حوله عند محاولته تفسير تصرفاتهم الغامضة. ولذلك، عند حدوث هذا الموقف حدث نفسه قائلاً: "يا لها

من امرأة مغرورة. منذ أن تولت منصب المديرية، قد أصبحت متعجرفة ومتكبرة".  
وكتيجة طبيعية للتفكير السلبي لـ "بات"، سيشعر بالغضب.

أما "ليندا"، فدائمًا ما تلقي باللوم على نفسها عند محاولة تفسيرها  
للتصرفات الغامضة للناس من حولها. ولذلك، حدثت نفسها قائلةً: "لا بد أن  
"إيما" غاضبة مني. ما كان يجب عليّ أن اختلف معها في اجتماع العاملين  
بالأمس! لم أظن صامتة؟". وكتيجة طبيعية لتفكير "ليندا"، ستشعر بالقلق  
المرّة القادمة التي ستحتك فيها بـ "إيما"، وستفترض أن "إيما" ستقوم بتأنيبها  
وتوبيخها، أو أنها ستقوم بازدرائها.

أما "روندا"، فتعلم جيدًا أن التفسيرات المتهورة للسلوكيات الغامضة  
للأشخاص غالبًا ما تخدع صاحبها، كما أنها تعلم أن هناك عددًا غير منتهٍ من  
الأسباب المحتملة التي من الممكن أن تكون قد دفعت "إيما" للتصرف بهذه  
الطريقة. لقد تعلمت أن تفكر في الدوافع التي قد تدفع شخصًا ما للتصرف  
بطريقة غير منطقية قبل أن تفترض عدة افتراضات عن طبيعة شخصية هذا  
الإنسان. حدثت "روندا" نفسها قائلةً: "لقد تصرفت "إيما" كأنها لا تعرفنا، لا  
بد من أن شيئًا يشغل بالها". وكتيجة طبيعية لتفكير "روندا"، فلن تشعر  
بشعور معين، سواء بالسلب أو الإيجاب.

على الرغم من أني ذكرت ثلاثة تفسيرات فقط لهذا الموقف البسيط؛ يوجد  
العديد والعديد من التفسيرات الأخرى. ففي كل مرة نقوم بها بتفسير تصرف  
غامض وغير منطقي لأحد الأشخاص، فإننا نختار عدة تفسيرات من ضمن

عدد لا نهائي وغير محدود من التفسيرات المحتملة. ولا يتطلب بدء الحوار مع الطرف الآخر من المشكلة أن يكون تفسيرك لوقائع المشكلة صحيحًا. ولذلك، من الضروري جدًا عندما تقوم بتفسير السلوك الغامض لشخص ما تفسيرًا معينًا - أن تعلم أن تفسيرك هذا مجرد افتراض وليس حقيقة مؤكدة.

### ثقتك بنفسك وتأثيرها في تفسيرك تصرفات الآخرين

تلعب الثقة بالنفس دورًا مهمًا في طريقة تفسيراتنا للتصرفات الغامضة للآخرين. سيتضح ذلك من المثال التالي: تخيل أن امرأة شابة تدعى "لورا" ذهبت إلى كافيتريا بعد مواعيد العمل الرسمية؛ لكي تقابل بعض زملائها في العمل هناك. بمجرد دخولها الكافيتريا، تصادف قيام موظف جديد بالشركة - والذي كان موجودًا بالمكان نفسه - بترك المكان فورًا. إذا لم تكن لدى "لورا" ثقة بنفسها، يمكن لها أن تفسر سلوك هذا الموظف بأنه ترك المكان فور وصولها إليه؛ لأنه يريد أن يتجنب التعامل معها. أما إذا كانت لديها ثقة بنفسها، ستفترض أن السبب الذي دفع الموظف إلى ترك الكافيتريا ليس متعلقًا بها على الإطلاق، وربما استغلت فرصة تركه المكان بأن تأخذ مكانه الشاغر بالكافيتريا.

هكذا، تلعب الثقة بالنفس دورًا مهمًا في حكمنا على تصرفات الآخرين. فإذا كانت لدينا ثقة بالنفس وإحساس بقيمة أنفسنا، سنحكم على تصرفات الآخرين بطريقة حيادية أو بطريقة إيجابية. أما إذا كانت ثقتنا بأنفسنا ضعيفة

ونعاني من الشعور بالوحدة وعدم الإحساس بقيمة أنفسنا، فسفسر تصرفات الآخرين من وجهة نظر سلبية وغير محايدة، وسنعتبر هذه التصرفات دليلاً إضافياً نؤكد به شعورنا بالانعزال والوحدة.

إذا كنت لا تشعر بالثقة في مظهرك أو في كفاءتك أو في قدرتك على أن تكون والدًا جيدًا أو قدرتك على الطبخ أو الحساب أو تكوين الأصدقاء أو قدرتك على التأثير في الآخرين أو قدرتك على إقناع الآخرين أو مهاراتك في البيع أو قدرتك على تحفيز الآخرين أو قدرتك على التحدث بلباقة أمام الآخرين - فسفسر تصرفات الآخرين بشكل سلبي. أما إذا كنت تشعر بالثقة في نفسك وفي قدراتك وكفاءتك، فسفسر التصرفات غير المنطقية للآخرين بشكل مختلف تمامًا.

### قصة "كول" ومشكلته مع مديره "مايك"

عندما يفشل الناس في الفصل بين وقائع المشكلة وبين تفسيراتهم لهذه الوقائع؛ فإنهم يعتبرون افتراضاتهم حول المشكلة كحقائق مسلم بها، ويتصرفون على أساسها. وبالتالي، فهم يلعبون دورًا مهمًا في تحقيق مخاوفهم وتحويلها إلى حقيقة.

لنتخيل معًا موقفًا وهميًا لشخص يدعى "كول"، عندما ذهب لكي يعرض تصميمًا أوليًا لمبنى قد تطوع وقام بوضع تصميمه - على مديره الذي يدعى "مايك". بمجرد أن بدأ "كول" في عرض التصميم على "مايك"، شرد "مايك" بفكره بعيدًا، وسرح ببصره عبر النافذة، وبدأ ينظر إلى ساعته في توتر.

كيف يمكن أن نفسر سلوك "مايك"؟ يوجد عدد لا نهائي من الأسباب المحتملة التي يمكن أن تكون قد دفعت "مايك" إلى التصرف بتلك الطريقة. قد يكون التصميم لم ينل إعجابه ومن الممكن أن يكون قد شعر بالألم ومتهلهاً لمقابلة طبيبه في الساعة الرابعة والنصف مساءً، وقد يكون "مايك" قد تلقى للتو أخباراً سيئة من المنزل، وقد تكون طبيعته أنه يشرد كثيراً في أثناء حوارهِ مع الناس، وقد يكون مضطراً إلى تسريح ١٠٪ من العمالة الموجودة لديه -بما فيهم "كول"... إلخ. إذا لم يدرك "كول" أن هناك عدداً لا نهائياً من الأسباب المحتملة التي قد دفعت بـ "مايك" للتصرف بهذه الطريقة، فإنه سيرتكب خطأً شائعاً بين كثير من الناس، وسيفترض أن تفسيره لسلوك "مايك" صحيح لا يقبل النقاش، وسيتصرف بناءً على هذا التفسير. يقوم "كول" عادةً بتفسير تصرفات الآخرين على أنها رفض من قبلهم له شخصياً أو لأفكاره؛ ولهذا، فسر شرود "مايك" وتجاهله إياه على أنه عدم اهتمام بأفكاره. وبالتالي، انفعَل بشدة وأنهى تقديمه للمشروع سريعاً، وقرر في أثناء خروجه من مكتب "مايك" أنه لن يتطوع أبداً لوضع أي تصميمات أخرى. قال "كول" لفريقه إن "مايك" إنسان منافق ولا يهتم بمجهودات الموظفين. فقد ألقى "كول" بالتصميم على أحد الأرفف، وعندما سأله "مايك" عنه مرة أخرى، تظاهر بأنه لا يتذكر المكان الذي وضعه به.

بعد مرور بعض الوقت، حاول "مايك" أن يتابع هذا الموضوع الذي كلف به "كول"؛ ولكن "كول" لم يكثر له؛ وبهذا ظن "مايك" أن

"كول" قد فقد حماسه للموضوع برمته. اضطر "مايك" إلى وضع التصميم النهائي دون تنفيذ الأفكار التي وضعها "كول" في التصميم الأولي، وصار يتحدث دائماً عن عدم رغبة الموظفين في المبادرة. وعندما رأى "كول" أن "مايك" قد وضع التصميم النهائي دون أن يستخدم أفكاره، تأكد ظنه أنه لا يهتم مطلقاً بالأفكار التي يضعها فريقه. وهكذا، لن يتطوع أى شخص من فريق "كول" بالتطوع لتنفيذ أية مهمة مقبلة يطلبها "مايك" منهم. وبالتالي، سيعتقد "مايك" أنه يبذل أقصى جهده لكي يجعل مجموعات العمل تشارك معه في تطوير العمل؛ ولكن لا يوجد أحد من مرءوسيه المباشرين يهتم بهذا التطوير.

دون أن يقوم "كول" بسؤال "مايك" عن سبب تصرفه الغريب في ذلك اليوم؛ فلن يعرف أبداً أن "مايك" كان شاردًا في ذلك اليوم لأنه قبل لقاء "مايك" بـ "كول" بعدة دقائق قام مديره بتعنيفه لأنه قد نسي أن يستكمل تقريراً مهماً. ولهذا، فلم يكن لتوتره وشروده أية علاقة برفضه تصميم "كول" أو استهجانها. وكان يمكن لـ "كول" أن يتعامل مع هذا الموقف بمنتهى البساطة؛ حيث كان يستطيع أن يناقش تفسيره لتصرف "مايك" وملاحظاته عنه معه نفسه. وكان يمكن أن يقول له مثلاً: "لقد لاحظت أنك نظرت إلى ساعتك عدة مرات منذ أن قدمت لك التصميم، هل من خطب ما؟".

احرص على استخدام الأرقام إذا ما استدعى الموقف ذلك. على سبيل المثال: لا تقل لابنتك: "إنك لا تقومين أبداً بملء تانك السيارة بالبنزين بعد استخدامها"؛ ولكن قل مثلاً: "عزيزتي، عند استخدامي السيارة في المرتين



الأخيراتين، لاحظت أنه لا يوجد بتانك السيارة بنزين كاف". وتجنب المبالغة في الكلام؛ لأنها ستفهم على أنها عدم أمانة في وصف المشكلة واستغلال للموقف. قم بوصف وقائع المشكلة والحقائق المتعلقة بها بطريقة تجعل الطرف الآخر من المشكلة يتفق معك على دقة وحيادية الجمل التي تستخدمها في وصف هذه المشكلة. وإذا كان التصرف غير المنطقي الذي تناقش الطرف الآخر فيه عبارة عن عادة متكررة لهذا الشخص، وقد سبق وقدم الكثير والكثير من الوعود لتغييرها ولكنه لم يفعل؛ فلا بد أن تحرص على ذكر هذه الحقيقة بشكل واضح ودقيق عند بداية حوارك معه.

### ٣- اسأل الطرف الآخر عن سبب قيامه بهذا التصرف غير المنطقي

في السابق، كنت أشجع عملائي على مشاركة الطرف الآخر من المشكلة في تفسيراتهم لسلوكياته الغامضة. على سبيل المثال، يمكن لـ "كول" أن يقول لـ "مايك": "أعتقد أنك تنظر كثيرا إلى ساعتك وتشرّد كثيرا لأن تصميمي لا يعجبك". ولكنني اكتشفت أن هناك طريقة أكثر فاعلية يمكن استخدامها، كقولك للطرف الآخر: "هل يمكنك أن تشرح لي لماذا تقوم ب...؟". توفر مثل هذه الأسئلة البسيطة الوقت المهدر في الدخول في لعبة التخمين الطويلة، كما أنها تتيح الفرصة للطرف الآخر لأن يكشف عن الدافع الخفي وراء قيامه بهذا التصرف غير المنطقي. ويعد سؤال الطرف الآخر عن سبب تصرفه بهذه الطريقة الغامضة طريقة محترمة ومحايده لطلب المعلومات، وتعتمد على مدى فضول الشخص وحبّه لمعرفة الدوافع الخفية وراء تصرفات الآخرين غير المنطقية.

يريد الناس عمومًا أن يشرحوا الأسباب الخفية التي تدفعهم للقيام بتصرفات غير منطقية لأنه لا أحد يريد أن يحكم عليه الناس بطريقة سلبية. ولقد عملت على مدار عشرين عامًا في مجال إنهاء صراعات العمل مع أناس مبعوضين من قبل زملائهم ومديريهم، ومع هذا لم أجد أبدًا رد فعل عدائيًا لأحد منهم عند سؤاله: "هل يمكنك أن تشرح لي لماذا تقوم ب...؟"

#### ٤. حدد التصرفات التي تريد أن يقوم بها الطرف الآخر

تعد هذه الخطوة من الخطوات المهمة التي يغفل عنها كثير من الناس. فعندما ينفعل الناس أو يتصرفون بشكل دفاعي، فإنهم يقومون بعرض وقائع المشكلة والحقائق المتعلقة بها وتفسيراتهم لها ويعيدون عرضها أكثر من مرة، ولا يدركون أنه لا بد لهم أن ينظروا إلى المستقبل حتى يستطيعوا أن يجدوا حلاً للمشكلة. يعد تعبيرك عما تتمنى من الطرف الآخر من المشكلة أن يقوم به بمثابة فرصة ذهبية لهذا الشخص لكي يستعيد علاقته معك؛ حيث تقوم بنفسك بتوضيح ما يمكن للطرف الآخر القيام به حتى يستطيع حل المشكلة واستعادة علاقته بك.

لا تخف من توضيح ما تريد من الطرف الآخر القيام به بالضبط والتغيير الذي تود أن تراه. إن توضيح ما تريد من الطرف الآخر القيام به ليس طلبًا إلزاميًا غير قابل للنقاش؛ حيث يمكن للطرف الآخر أن يوضح لك طلباته هو الآخر بعد أن توضح له طلباتك، أو أن يقوم بتعديل طلباتك. ولذلك، فيمكنك أن تفكر في القيام بهذه الخطوة كنقطة انطلاق فقط لبدء الحوار.

وسيتوق الطرف الآخر لمعرفة ما تريده، خاصةً إذا ذكرت طلباتك في صورة عدة سلوكيات محددة. لا تقم باستخدام جمل عامة، كأن تقول: "لقد كنت أتمنى أن تهتموا بالمواعيد أكثر من ذلك"؛ بل استخدم جملةً أكثر دقة، كأن تقول: "أتمنى أن تبلغوني إذا كنتم ستتأخرون لمدة تزيد عن عشر دقائق".

على سبيل المثال، بعد أن لاحظ "كول" شرود "مايك"، كان يمكن أن يقول له وجهة نظره للخروج من هذا الموقف؛ بأن يقترح عليه بعض الاقتراحات، كأن يقول له: "أحتاج أن أعرف رأيك بخصوص هذا التصميم الأولي قبل أن يستكمل فريق العمل تنفيذ هذا المشروع. هل يمكن أن نحدد موعدًا آخر لكي نجتمع به؟".

قبل أن تقوم ببدء حوار مع الطرف الآخر، فكر لبعض الوقت فيما تريده بالضبط منه. فقد يكون ما تريده بسيطاً جداً، كأن يتم تخصيص بعض الوقت لكي تتحدثوا قليلاً، أو أن تتفقا على جمع بعض البيانات التي تساعدكما في إيجاد حل للمشكلة. ولا تقم بارتكاب الخطأ نفسه الذي قام به الرجلان اللذان سيتم ذكرهما في القصة التالية. فقد دخل هذان الرجلان في جدال لعدة سنوات؛ ولكنهما لم يكونا محددين فيما يريد به كل منهما من الآخر بالضبط.

### قصة الصراع بين "بول" و"ماك"

لقد تم استدعائي في إحدى المؤسسات الخاصة بعلاج الإدمان في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لكي أساعد في إعادة كتابة خطة عمل جديدة للفريق

بالضبط؟. توقف "ماك" قليلاً، ثم أجب بنبرة يملؤها التردد، موجهًا كلامه إلى "بول" قائلاً: "أود منك أن تشترك في البرنامج العلاجي كما لو كنت أحد عملائنا، وأريدك أن تحضر الجلسات وتجلس مع المجموعات التي يتم علاجها". لقد كانت هذه اللحظات محورية جداً في المواجهة بينهما؛ حيث ترقب جميع الجالسين حول منضدة الاجتماع رد فعل "بول". صمت "بول" لبعض اللحظات، ثم أردف قائلاً: "إني أوافقك الرأي. في الواقع، لقد أردت كثيراً أن أحضر الجلسات العلاجية؛ ولكنني ظننت أنه لن يكون من اللائق أن أحضرها".

فوجهت كلامي إليه وسألته قائلةً: "من فضلك يا "بول"، قل لـ "ماك" ما الذي تريد أن يقوم به بالضبط؟". صمت "بول" أيضاً لبرهة من الوقت، ثم استجمع شجاعته أخيراً وقال ما قام بإخفائه لسنتين كاملتين. قال: "حسناً، أطلب من "ماك" أن يقوم بقصر شعره؛ لأنني عندما أصطحبه للاتفاق مع العميل على البرنامج العلاجي الذي سيتم اتباعه، أشعر بالحرج الشديد من هيئته غير المهندمة".

لقد تعاطى "ماك" المخدرات لفترة كبيرة من حياته قبل أن يقرر أن يتلقى العلاج في المؤسسة. وعلى الرغم من أنه قد عولج من الإدمان منذ فترة كبيرة؛ فلا تزال آثار تلك الفترة العصبية منعكسة على مظهره. إن أغلب العملاء الذين يأتون إلى المؤسسة لا يهتمون بشكل كبير بمظهر "ماك"؛ لأنهم يعرفون أنه كان مدمناً للمخدرات وقد تعافى. ولكن عندما يقوم "بول" باصطحابه للقيام بزيارة قسم الموارد البشرية بأي شركة يتعاملون معها للاتفاق على بعض التفاصيل فإن

شعره الكثيف غير المنسق وملابسه الرثة تشكل عائقًا كبيرًا في طريق نجاح الاتفاق. ولقد كان رد فعل "ماك" تجاه كلام "بول" مذهلاً حقًا؛ حيث قال له: "بالطبع، كنت سأفعل هذا منذ وقت طويل إذا ما كنت طلبت مني هذا".

لم أنس هذه اللحظات أبدًا طيلة حياتي. فعندما لا يفصح كل طرف من أطراف النزاع عما يريد أن يقوم الطرف الآخر بفعله فإنهما يجرمان بعضهما من فرصة التوصل إلى حلول.

لا تسمح أبدًا بحدوث هذا عند مواجهة مواقف مهمة بحياتك. ومرة أخرى، قبل أن تقوم بفتح حوار مع الطرف الآخر من المشكلة، قم أولاً بتحديد التصرف الذي تريد منه أن يقوم به. حدد هذه التصرفات بدقة، وحاول أن تكون جميعها إيجابية ومؤثرة.

## ٥- اذكر النتائج المترتبة على عدم تغيير الطرف الثاني سلوكه أو تفاوض بشأن ما تريده لحل المشكلة

لقد طلبت للتو من الطرف الآخر أن يقوم بتغيير سلوكه، فهل أنت مستعد بدورك لتغيير سلوكك؟ على سبيل المثال، يمكن لـ "كول" أن يقول لـ "مايك" في الموقف السابق ذكره: "لم لا آتي إليك بعد قليل لكي نرتب ميعادًا آخر لاجتماعنا؟ سأتصل بك غدًا". أو قد يتفاوض "كول" مع "مايك" فيما يمكن فعله في هذا الموقف، كأن يقول له: "إذا منحني دقيقتين فقط للنقاش حول هذه النقطة، يمكنني أن أنتظر حتى نجتمع في موعد آخر خلال هذا الأسبوع لكي نتناقش بالتفصيل في هذا المشروع".

يمكنك أيضًا أن تعبر عما تريده بالضبط في شكل نتيجة أو ذكر ما سوف تقوم بفعله إذا لم يقم الطرف الآخر بتغيير سلوكه. وإذا ما كنت تمتلك سلطة معينة فيمكنك أن تقول مثلاً: "إذا تكرر حدوث ذلك، فسأبعث لك بإنذار رسمي مكتوب".

وإذا ما عدنا لموقف الابنة التي لا تزود تانك السيارة بالوقود بعد استخدامها، يمكن للأب أن يقول لها: "إذا ما قمت باستخدام السيارة مرة أخرى دون أن تزودي التانك بالوقود بعد استخدامها، فلن أسمح لك باستخدامها لمدة أسبوعين".

### تطبيق هذه الخطوات الخمس

أقترح عليك - عند قيامك للمرة الأولى بتطبيق هذه الخطوات الخمس - أن تقوم بملء المخطط التالي قبل أن تبدأ بالحوار مع الطرف الآخر؛ حيث سيمنحك هذا المخطط فرصة لترتيب أفكارك. وقد تريد أن تبدأ الحوار بمناقشة الموقف الذي بنيت عليه مخطط التفكير السلبي الخاص بك. كما أنصحك ألا تبدأ الحوار مع الطرف الآخر بمناقشة أسوأ مشكلة قد حدثت بينك وبينه؛ ولكن حاول أن تبدأ بمناقشة المشكلات البسيطة التي يمكن حلها بسهولة. وكلما زادت مهارتك وثقتك بنفسك، تستطيع أن تناقش المشكلات الأكثر تعقيداً، فالأكثر فالأكثر. وفي وقت من الأوقات، سيمكنك التحدث بهذه الطريقة تلقائياً دون أن تستغرق وقتاً طويلاً في التفكير. وسيصبح اتباعك لهذه الطريقة من أنجح الوسائل التي يمكن استخدامها للحفاظ على علاقاتك وحل المشكلات المعقدة وشديدة الحساسية.

## بدء الحوار مع الطرف الآخر

١- أكد للطرف الثاني حرصك الشديد على الحفاظ على العلاقة التي تربطك به، فيمكنك أن تقول له مثلاً: "أريد أن أتحدث معك لأنني..."، ووضح له أنك تقدر جداً هذه العلاقة.

٢- وضح وقائع المشكلة والحقائق المتعلقة بها، فيمكنك أن تقول مثلاً: "لقد لاحظت..."، واحرص على أن تكون دقيقاً عند توضيح هذه الحقائق؛ فكن محدداً، واستخدم الأرقام إذا ما استدعى الأمر ذلك.

٣- اسأل الطرف الآخر عن السبب الذي دفعه إلى القيام بتصرف غير منطقي. فيمكنك أن تسأله قائلاً: "هل يمكنك أن تشرح لي لم تقوم بـ...؟". حاول أن تعرف ما الضغوط التي دفعته إلى القيام بهذا التصرف. واحرص على معرفة ما إذا كانت لديه دوافع خفية أم لا.

٤- عبر بوضوح عما تريد أن يقوم به الطرف الآخر لحل المشكلة الموجودة بينكما، كأن تقول مثلاً: "سأكون ممتناً جداً إذا ما قمت بـ...". لا يمكنك أن تعيد العلاقة بينك وبين الطرف الآخر إذا ما قمت بالتركيز على الماضي وعلى ما قد حدث بينكما؛ فلا بد أن تركز عما تريد حدوثه في المستقبل. وقم بذكر التصرف الصحيح الذي تتمنى من الطرف الآخر أن يقوم به أو النتيجة المترتبة على عدم القيام بهذا التصرف.

٥- قم بتوضيح ما تنوي بدورك القيام بفعله، بأن تقول مثلاً: "سأقوم بـ...". وضح للطرف الآخر ما ستقوم بفعله لكي تحل المشكلة ودورك في محاولة

التوصل لحل يرضي جميع الأطراف. وهل هناك نتائج محتملة؟ كن محددًا في هذا الأمر.

## تطبيق مخطط النوبة الثالثة بأحد المصانع

لقد استخدمت هذا المخطط ذا الخطوات الخمس في العديد من المواقف. مع ذلك، في إحدى المرات التي كنت أقدم فيها ندوات خاصة عن "العادات المثبتة للنجاح" بأحد المصانع، طلب مني رئيس قسم العمليات الإنتاجية بالمصنع أن ألقى هذه الندوات على أفراد النوبة الثالثة الذين يعملون ليلاً. لقد قمنا بالتنسيق مع الإدارة حتى نستطيع إلقاء الندوة على أفراد النوبة الثانية بشكل لا يعطل سير العمل؛ ولكن المدير كان مصرًا على أن نقوم أيضًا بالتنسيق لإعطاء ندوة لأفراد النوبة الثالثة الذين يعملون ليلاً. لقد تدمرت جدًّا من فكرة إلقاء ندوة في هذا الوقت المتأخر من الليل؛ ولكنني لم أستطع الرفض أمام حرص رئيس القسم الشديد على أن يستفيد أفراد النوبة الثالثة من الندوات، وقمنا بالفعل بتحديد موعد. وقد حذرني رئيس القسم من أن أفراد هذه النوبة يتميزون بالعند، ويصعب السيطرة عليهم.

وصلت المصنع في الموعد المحدد بعد منتصف الليل لأجد أن أفراد النوبة الثالثة عبارة عن مجموعة صاحبة من الشباب لا يلتزمون بارتداء الزي الرسمي للعمل. كان من الواضح أن المشرفين يعطونهم مساحة أكبر من الحرية لفعل ما يحلو لهم؛ دون أن يوجهوا لهم أي انتقاد. وبعد مرور أقل من بضع ثوان بدأ هؤلاء الشباب في إصدار التعليقات الساخرة وغير اللائقة والفضة كمصدر للمزاح والفكاهة. وبمجرد أن بدأت في تقديم الندوة، بدأت أسمع بعض التعليقات غير اللائقة من



هنا وهناك؛ ولكنني حاولت أن أتماسك وأستمر في تقديم الندوة، وظننت أنهم سيهدءون بعد قليل وسيركزون فيما يتم طرحه خلال الندوة. وحتى بعد مرور عشرين دقيقة من الندوة، فقد استمروا في المزاح غير اللائق وإصدار التعليقات المهينة، فطلبت مساعدة المشرفين؛ ولكنهم كانوا منشغلين ببعض الأحاديث الجانبية وتبادل المزاح.

فكرت فيما يمكنني فعله؛ حيث يمكنني أن أظهر سخطي الشديد من هذا الوضع وأقوم بتوبيخ هؤلاء العمال وتعنيفهم. ألا يشعرون كيف يبدو كمراهقين غير ناضجين على الإطلاق؟ قد تجدي فكرة تعنفي لهم في إسكاتهم؛ ولكنني سأفقد تعاونهم معي، وسأدمر أي رغبة قد تكون موجودة لدى أي منهم في التعلم. ويمكنني أيضًا أن أتحدث مع المشرفين وألقنهم درسًا عن دورهم الذي يجب أن يقوموا به، وأطلب منهم أن يسيطروا على أفراد هذه المجموعة.

فكرت بعد ذلك في أن أفترض أنهم يتصرفون بهذه الطريقة نتيجة نقص مهاراتهم أو شجاعتهم أو رؤيتهم المستقبلية لنتائج تصرفاتهم الفظة. ربما لا يشعر هؤلاء الأفراد بالراحة لفكرة وجودهم فيما يشبه الفصل، مع قيام شخص ما بتعليمهم بعض المهارات؛ لأنهم يشعرون أنهم لم يعودوا طلابًا، وربما لا يجيد بعضهم القراءة والكتابة، وليست هذه هي المرة الأولى التي يرفض فيها بعض الأشخاص حضور ندواتي لأنهم لا يجيدون القراءة والكتابة. وربما لا يدرك هؤلاء الأفراد مدى شعوري بالضيق تجاه ما يقومون به من تصرفات. فقررت أن أتعامل مع الموقف مستخدمةً نسخة مختصرة للخطوات التي تمت مناقشتها فيما سبق:

١- أعبر عن تقديري لهم.

٢- أذكر الحقائق المتعلقة بهذه المشكلة.

٣- أذكر ما أريد أن يقوموا به بالضبط.

٤- أذكر ما سوف أقوم به لحل هذه المشكلة.

قررت أن ألغي تنفيذ الخطوة الثالثة لأن سؤالي لهم في هذه الحالة عن الأسباب التي دفعتهم للقيام بهذه التصرفات غير اللائقة سيتسبب في تعقد الموقف وسيبعدني عن هدفي. وبذلك قررت أنني سأشعر بالرضا إذا ما قمت بمناقشة هذا الموقف بشكل محترم وإبداء ما أريده منهم بالضبط.

بدايةً، سأعبر عن تقديري وامتناني لوجودي معهم؛ بقول بعض الكلمات التي تعبر عن تقديري إياهم وشعوري بالرضا والارتياح، كأن أقول مثلاً: "عندما طلب مني "فريد" أن أقوم بتقديم هذه الندوة أمام أفراد النوبة الثالثة الذين يعملون بالمصنع، وافقت على الفور لأنني لم أرد أن أحرمكم من فرصة تعلم بعض المهارات المهمة التي ستؤثر بالإيجاب على حياتكم الشخصية والعملية".

سأقوم بعد ذلك بذكر الحقائق المتعلقة بهذا الموقف، كأن أقول: "لقد لاحظت أنكم تستمتعون بإصدار بعض التعليقات غير اللائقة؛ ولكن لا بد أن تلاحظوا أننا بمنتصف الليل، وأنا لا أعرف أي شخص منكم، كما أنني - على حد علمي - السيدة الوحيدة الموجودة بالمبنى الآن؛ لذلك أشعر ببعض الضيق نتيجة ما يقومون به من تصرفات".

سأذكر بعد ذلك ما أريده منهم بالضبط: "هل يمكنكم أن تتوقفوا عن إصدار مثل هذه التعليقات الفظة، وتنبهوا للمعلومات التي سأذكرها خلال الندوة؟".

أخيرًا، سأذكر لهم ما سأقوم به؛ بأن أقول: "والآن سأستمر في إلقاء الندوة، وأؤكد لكم أنكم بنهاية هذه الندوة ستتعلمون بعض الأساليب التي ستدهشون كثيرًا عندما تطبقونها، وتجدون أنها مفيدة ومؤثرة للغاية".

لم أكن متأكدًا من رد فعل العمال بعد قولي هذا الكلام. فقد كانت هذه مواجهة مباشرة جدًا لعدد كبير من الرجال الذين لا أعرف منهم أي شخص على الإطلاق، وذلك في الساعة الواحدة بعد منتصف الليل. لقد توقعت أن يسخروا من طلبي، أو أن يصدروا بعض التعليقات غير اللائقة بخصوص ما قلته؛ ولكنني اندهشت كثيرًا من رد فعلهم.

لقد واصلت تقديم الندوة لمدة ثلاث ساعات، ولم يقم خلالها أحد بإصدار أي تعليق غير لائق. وعند مغادرتي المكان، جاء إليّ اثنان من العمال وقال أحدهما: "لا يزال الظلام دامسًا، سنقوم بتوصيلك إلى سيارتك إذا لم يكن لديك مانع" ولقد اندهشت كثيرًا من هذا التصرف. لقد كانت هذه التجربة مثلاً رائعاً لتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة إيجابية. فقد عاملني العمال بمتهى الاحترام لأنني عاملتهم بالطريقة نفسها. وفي طريق عودتي للمنزل مع بزوغ أشعة الشمس، أدركت أنني قمت بتحفيز الرغبة الإيجابية في التعاون والتواصل الموجودة بداخل هؤلاء العمال، وقد استجابوا بشكل رائع بعد قيامي بتحفيز هذه الرغبة بداخلهم.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الفصل العاشر

### خمسة أسباب تدفعك إلى التخلص من اللوم والعداء

قد يسألني شخص ما سؤالاً منطقيًا للغاية قائلاً: "إني أتفهم جدًا وجهة نظرك وما تدعو إليه، كما أنني مقتنع به تمامًا؛ ولكن ماذا إذا لم يكن للطرف الآخر من المشكلة أي عذر قد يدفعه إلى التصرف بهذه الطريقة غير اللائقة؟ ماذا إذا كان يتعمد القيام بتصرف غير لائق فعلاً؟". وقد يواصل هذا الشخص كلامه عن اصطدامه بأحد الأشخاص ممن يتصرفون بطريقة غير لائقة وغير منطقية بالفعل دون أي عذر، وقد يعترف هذا الشخص بأن الطرف الآخر من المشكلة قد يستحق التعاطف بالفعل أكثر من الازدراء واللوم، كما أنه بالفعل شخص ليست لديه أية مهارة وتنقصه الثقة بالنفس؛ ولكنه مصر على التصرف بعداء واضح وريية تجاه الآخرين مما يتسبب له في المتاعب دائمًا. إن هذا الوضع موجود بالفعل ويستحق أن يناقشه باستفاضة.

هل يمكن حقًا أن تفقد الأمل في إصلاح شخص ما في يوم من الأيام، وتسلم بأن تصرفاته بالفعل هي المتسبب الأول والأخير في المشكلة، وبأنه لا توجد فرصة للتغلب على هذه المشكلة إطلاقًا؛ لأن حلها يتعلق -كليًا وجزئيًا- بالطرف الآخر من المشكلة، ولا يتعلق بك على الإطلاق؟

كيف نتعامل مع الأشخاص الذين يتعمدون التصرف بطريقة غير لائقة إذا ما اضطررنا للاصطدام بهم يومًا ما؟ كيف نتصرف مع الأشخاص الذين

يتعمدون إيذاءنا؟ هل يمكن أن يصبح العداء أو تجنب الناس تصرفات مبررةً لأننا لا نستطيع التعامل مع من يتعمدون إيذاءنا؟

لتتعرف معاً على قصة قائد سياسي قد اضطر للتعامل مع بعض الأشخاص من متعمدي الإيذاء؛ لنرى معاً كيف تصرف في تلك الحالة. لقد كان لدى هذا القائد مبررات عديدة لكي يعامل أعداءه بازدراء؛ ولكنه تنازل عن حقه في الانتقام ممن تسببوا في إيذائه وإيذاء شعبه، وفضل أن يتعامل معهم بشكل مؤثر وأكثر إيجابية.

### الانتقام أو تسوية الخلافات: "نيلسون مانديلا"

لقد ناضل الرئيس السابق لدولة جنوب إفريقيا طوال فترة حكمه؛ لكي يثبت للعالم بأسره أن التعامل مع المشكلات بإيجابية وبشكل أكثر كفاءة أفضل كثيراً من الانتقام والاعتقاد الدائم بصحة الرأي - مهما كانت الظروف. لقد طبق "نيلسون مانديلا" هذا الأسلوب على المستوى العام عند التعامل مع مشكلات بلاده. فقد عاملت الحكومة الألمانية - أثناء حكمها دولة جنوب إفريقيا - أفراد الشعب على أساس من التمييز العنصري؛ نتيجة اختلاف لون البشرة؛ حيث كان يقوم الألمان من ذوي البشرة البيضاء بتعذيب وسجن وإعدام الآلاف من أفراد الشعب من ذوي البشرة السوداء. ولذلك، فقد كان لمانديلا الحق في إلقاء اللوم عليهم، والنظر إليهم على أنهم سبب جميع المشكلات التي تعرض لها أفراد شعب جنوب إفريقيا. وقد كان يمكن له أن ينتقم لنفسه ولشعبه بعد خروجه من السجن عام ١٩٩٠ وانتخابه كرئيس للدولة عام ١٩٩٤.

ذكر "مانديلا" في مذكراته أنه قد تأثر كثيرًا بكتابات "غاندي" التي قرأها طوال فترة وجوده بالسجن. ولذلك، أدرك أنه على الرغم من أن لديه كل الحق في لوم أفراد الحكومة الألمانية وازدراثهم لما قد فعلوه بأفراد الشعب؛ فإن ذلك لن يجدي، ولن يساعده في الوصول لما يهدف إليه من تكوين حكومة قوية يسودها جو من المودة والحب مما يساعد على تكوين مجتمع متماسك. وهكذا، ركز على تغيير النظام بأكمله؛ وليس الانتقام من بعض الأفراد من أصحاب البشرة البيضاء. لقد أدرك أنه إذا ما أنشأ نظامًا قويًا خاليًا من الفساد، سيحفز رغبة الشعب في أن يعيشوا في جو يسوده المودة والدفء، وبالتالي ستتحسن أحوال بلاده. كتب قائلاً: "أعرف أن بعض الناس توقعوا أن بعد خروجي من السجن سأنتقم من أصحاب البشرة البيضاء انتقامًا شديدًا. ولكنني خلال وجودي بالسجن، قل غضبي تجاه الأفراد الذين يقومون بتعذيبنا وزاد مقتي وبغضي للنظام".

أعلن "مانديلا" ترحيبه بأي شخص يريد المساعدة في إعادة بناء دولة جنوب إفريقيا كدولة تقوم على الديمقراطية غير العنصرية. واستطاع الخروج من مخطط التفكير السلبي القائم على تبادل الازدراء، وأبدى رغبته في التفاهم مع من يعيشون في دولة جنوب إفريقيا من أصحاب البشرة البيضاء والاستماع لهم، كما دعاهم إلى مشاركته في حل مشكلات هذه الدولة. فتعاون مع الأسقف "توتو" والرئيس السابق "ديكيرك" وشكلوا لجنة سميت بلجنة الحقيقة والمصالحة. حيث سمح لجميع الأفراد من أصحاب البشرة البيضاء وأصحاب البشرة السوداء بالاعتراف بجميع الجرائم السياسية التي قاموا بها

أمام هذه اللجنة، في مقابل الحصول على العفو العام. بعد تطبيق هذه السياسة، تم تحديد موعد نهائي لجميع المواطنين -سواء من أصحاب البشرة البيضاء أو من أصحاب البشرة السوداء- للاعتراف بما ارتكبه من جرائم في أثناء تطبيق سياسة التمييز العنصري؛ ولكن إذا ما رفض أي منهما الاعتراف بدوره في هذه الجرائم، ستم مقاضاته.

لقد كان تطبيق سياسة المصالحة هذه قرارًا صائبًا للغاية؛ حيث منع حدوث حرب أهلية، كما سمح للعائلات المتنازعة - سواء من أصحاب البشرة البيضاء أو من أصحاب البشرة السوداء - أن يتلقوا معلومات عن مصائر أحبائهم. لقد منع هذا الإجراء العائلات من رفع المئات وربما الآلاف من الدعاوى القضائية - سواء المدنية أو الجنائية- التي كانت تستغرق العشرات من السنوات للبت فيها. كما سمح تطبيق هذه السياسة للناس بأن يعترفوا بما اقترفوه من جرائم، وبطلب العفو العام والانضمام للمجتمع مرة أخرى؛ للمساهمة في إعادة بناء وتعمير دولة جنوب إفريقيا. وسمح أيضًا بإحلال النزعة الإيجابية التي تؤدي إلى تسوية الخلافات والنزاعات محل النزعة السلبية التي تؤدي إلى الانتقام، وبالتالي تم تمهيد الطريق لمستقبل أفضل.

تمت إذاعة التسجيلات الخاصة بالاعترافات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت مشاهدة اعترافات مرتكبي الجرائم من الطرفين مؤلمة للغاية. تذكرنا هذه الاعترافات بالنتائج التي توصل إليها "زمباردو" بعد التجربة التي قام فيها بمحاكاة السجون الحقيقية، وهذا يثبت لنا أنه يمكن للأشخاص الطبيعيين أن يرتكبوا جرائم شنيعة عند وجودهم في أنظمة مروعة وفسادة.



لقد تحقق العديد من الآمال التي حلم بها "مانديلا" و"توتو" و"ديكيرك". على الرغم من تعاملهم مع الملايين من البشر؛ فقد أثبتوا أن وجود الناس خلال أنظمة سليمة يسودها جو من المودة والدفء يحفز السلوك السليم داخل الأشخاص أنفسهم الذين كانوا يرتكبون الجرائم داخل الأنظمة الفاسدة. وعلى الرغم من تحميل الدولة مواطنيها مسؤولية ما حدث؛ فإنها منعت تفاقم صراع مدمر. وقد استطاعت الحكومة المنتخبة الجديدة أن تتطور بشكل سريع جداً وغير مسبوق، بعد أن حافظت على المهارات الأساسية وخبرة الإدارة السابقة. وفي حادثة غير مسبوقة، تعاون جميع الأفراد من أصحاب البشرة البيضاء وأصحاب البشرة السوداء، ونشأ نوع جديد من الديمقراطية غير القائمة على التمييز العنصري.

هكذا، فعندما يؤكد لي شخص ما أن خصمه يستحق اللوم لأنه بالفعل شخص غير سوي ويتعمد الإيذاء، أجيب إجابة بسيطة للغاية قائلةً: "إذا ما كانت الأسباب التي تدفعك لكي تعامل خصمك بمنتهى العنف والازدراء أقوى من الأسباب التي كانت موجودة لدى "نيلسون مانديلا"، فسوف أمنحك استثناءً. ولهذا، فعليك أن تختار: إما أن تنتقم من خصمك وتسلك سلوكه نفسه، أو أن تركز مباشرةً على هدفك ولا تسمح للرغبة بالانتقام الموجودة بداخلك أن تعوقك عن تحقيق هدفك".

نتعرض في كل يوم لعدة مواقف تحتم علينا أن نختار بين رغبتنا في الانتقام والتشبث بالرأي، وبين مواجهة الموقف بإيجابية وبشكل أكثر فاعلية. وبالتالي، يمكنك الآن أن تختار بإرادتك الحرة وبوعي تام نتائج التصرف الذي ستقوم باختياره.

## مزايا تجنب اللوم المستمر

١- تجنب الحماقة في التعامل مع الآخرين: لن تجعل من نفسك أحقماً بكثرة صياحك في وجه زملائك في العمل وأفراد أسرتك ومن لا تعرفهم والذين تكون لديهم غالباً أسباب خفية ومنطقية قد دفعتهم للقيام بتصرفات غير مفهومة. عندما تتطور بداخلك نزعتك الفضولية التلقائية ونزعة الاهتمام بالآخرين، سيجعلك هذا تركز على حل المشكلة وسيساعدك على تطوير استخدامك القشرة المخية الخاصة بحل المشكلات. وتذكر أن نتائج الدراسات التي أجراها "جوتمان" أكدت أنه عندما يفعل الإنسان انفعالاً شديداً ويزيد عدد نبضات قلبه إلى ١٠٠ نبضة في الدقيقة، فإنه يفقد القدرة على السمع فعلياً؛ حتى وإن حاول الاستماع لما يقوله الشخص الموجود أمامه.

٢- تحسن الصحة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء العمل: كما ذكرنا في الفصل الثاني بالتفصيل أننا عندما نقلل من عدد المرات التي نتعرض فيها للانفعال؛ فإننا نحمي أنفسنا من خطر الإصابة بأمراض القلب والأخطار المترتبة على زيادة إنتاج هرمون الكورتيزول بالجسم: كعدم قدرة الإنسان على استعادة هدوئه، وحدوث الشيخوخة المبكرة، بالإضافة إلى تدمير الخلايا المبطنة لجدار القلب.

٣- تطوير مهارة المعاملة بالمثل بشكل إيجابي: لقد قمت لعدة سنوات بتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل، من خلال ما تقوله من كلمات أو من خلال نبرة صوتك أو نظرات عينيك أو سلوكك. ونتيجة لهذا، فقد تراكمت

مشاعر سلبية أو إيجابية أو مشاعر لا مبالاة لدى الآخرين. من المنطقي أن تقوم بمعاملة الآخرين معاملة حسنة تقوم على التفكير الإيجابي؛ لأن الآخرين سوف يعاملونك باستمرار بالطريقة نفسها التي تعاملهم بها. وبالتالي، فأنت المستفيد الوحيد من معاملة الناس بطريقة حسنة. تذكر دائماً أنك المتحكم في العالم من حولك!.

في دراسة قام بها كل من "روبرت كيل" و"جانيت كابلن" لاختيار أفضل المهندسين أداءً في إحدى كبرى شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية؛ عن طريق سؤال زملائهم ومديريهم - لم يكن النجاح في اختبار الذكاء هو ما ميز هذه المجموعة من المهندسين عن غيرهم؛ ولكن ما ميزهم بالفعل هو أنهم جعلوا زملائهم يطبقون مبدأ المعاملة بالمثل بشكل إيجابي عند التعامل معهم. استطاع هؤلاء المهندسون النجاح في هذا الأمر لأنهم كونوا علاقات جيدة وصدقات مع جميع زملائهم. ولهذا، فعندما يحتاجون إلى نصيحة أو معلومات عن شيء ما، يسرع زملاؤهم بالإجابة عن استفساراتهم وتلبية طلباتهم كنوع من رد معاملتهم الطيبة لهم واهتمامهم بهم.

٤ - رغبة الآخرين في وجودك داخل فريق العمل: ستتسبب قدرتك على تحقيق أهدافك والتواصل مع الآخرين في حل المشكلات وكسب الأصدقاء. وبالتالي، ستتمكن من استخدام مهاراتك بمنتهى السهولة عندما تريد حل أية مشكلة تواجهك. ستتمكن من استخدام هذه المهارات بشكل تلقائي، كما ينفعل الآخرون بشكل تلقائي بالضبط.

٥- اكتساب سمعة طيبة وشهادة بالكفاءة بين زملائك: عندما يعتاد الإنسان على تطبيق مخططات التفكير السلبي أو مخططات التفكير الإيجابي طوال عمره، فإن ردود أفعاله التي اعتاد عليها تحدث بشكل أكثر تلقائية ودون وعي كلما تقدم به العمر. وعندما تلجأ إلى لوم الآخرين - وخاصة عندما تفعل هذا بشكل تلقائي - سيتسبب هذا في انعزالك عن الناس، وستصبح أكثر ريبة فيمن حولك؛ فستدخل دائماً في طريق مسدود من اللوم وعدم الثقة فيمن حولك وتبادل ردود الأفعال السلبية. إذا ما كنت مديراً بإحدى المؤسسات ولم تنتبه إلى محاولة مرءوسيك المباشرين صرف انتباهك عن مسئوليتهم الشخصية في حدوث مشكلة ما بإلقاء اللوم على زملائهم، فتكون دائماً عرضة للشك في الآخرين. وسيتسبب قيامك بإلقاء اللوم دائماً على الآخرين في ارتفاع نسبة الأدرينالين بجسمك، وبالتالي ستفعل بشدة، وستتساءل دائماً عن سبب وجود مجموعة من الحمقى حولك في كل مكان وعن سبب سوء فهمك الدائم لنوايا البعض الطيبة.

على الجانب الآخر، إذا ما تعاملت مع المشكلات بشكل إيجابي، وأبدت اهتمامك لمعرفة الأسباب الحقيقية التي دفعت بالطرف الآخر من المشكلة لتتصرف بطريقة غير لائقة، هذا بالإضافة إلى إظهارك للتعاطف والتقدير لهذا الشخص؛ ستكتسب سمعة طيبة بين الناس. حيث سيشتبع عنك أنك شخص مؤثر وكفاء ويمكن الاعتماد عليك، كما ستشتهر بقدرتك على حل المشكلات، وبالتالي ستتمسك بك المؤسسة.

## التفكير الإيجابي وأثره في حياتك وعلاقتك بالآخرين

عندما تواجه أية مشكلة خلال عمالك أو في حياتك الشخصية، ستفترض أياً من الافتراضات الثلاثة التالية: إما أن تفترض أن هذه المشكلة قد حدثت نتيجة خطأ الطرف الآخر من المشكلة، أو أنك أنت المتسبب في هذه المشكلة، أو أن هناك سبباً ما لا تعرفه قد دفع الطرف الآخر من المشكلة إلى التصرف بطريقة غير منطقية؛ مما تسبب في حدوث تلك المشكلة. تخيل مدى تأثرك بالافتراضات التي تفترضها دائماً عند مواجهة مشكلاتك، ومدى تأثير تراكم خبراتك على مدار حياتك. إذا ما فكرت بطريقة إيجابية وتأملية وهادئة تجاه ما يواجهك من مشكلات على مدار حياتك؛ فسينمي ذلك لديك حب المعرفة والفضول في أي مجال من مجالات الحياة. ستجد نفسك تهتم بأخبار الحكومة والبورصة والصحة وما يتم من تحسينات في الطرق، وجميع الأخبار الموجودة في الجرائد، وحتى أخبار جيرانك ومن لا يحملون جنسيتك نفسها. وستجد نفسك مهتماً بمعرفة أسباب ازدهام الطرق وأسباب إصدار بعض القرارات التشريعية، وأسباب نشوب النزاعات والصراعات بين الدول. وسيكسبك فهمك الحقيقي لما يدور من حولك سواء على المستوى العام أو الخاص - القدرة على تحديد أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع بها مواجهة المشكلات التي تعترض طريقك على مدار حياتك.

عندما تنمي قدرتك على التفكير الإيجابي القائم على محاولة اكتشاف الدوافع الخفية وراء تصرفات بعض الأشخاص غير المنطقية، والقائم على الاهتمام بأمور الآخرين والقدرة على فتح حوار فعال؛ ستستطيع حينئذ

اكتشاف الأسباب الحقيقية وراء كثير من تصرفات الآخرين التي لم تستطع إيجاد أي مبررات لها من قبل. وبدلاً من أن تنفعل تلقائياً بمجرد حدوث المشكلة؛ ستسأل نفسك أولاً ما السبب وراء تصرف الطرف الآخر من المشكلة بهذه الطريقة غير المفهومة على الإطلاق.

عندما تستخدم هذه الطريقة الإيجابية في التفكير خلال عملك؛ ستتعرف بسهولة على المعوقات التي تتسبب في تعطيل سير العمل والعوامل الخفية التي تؤثر بالسلب على الموظفين، كما ستصبح قادراً على التعرف على نقاط القوة والضعف داخل مؤسستك، وبالتالي ستعرف كيف تتعامل معها. وبمجرد أن تنمي مهاراتك وقدراتك عن طريق تفكيرك الإيجابي؛ ستكتسب ثقة كبيرة بالنفس، وستصبح قادراً على تصور النتائج المستقبلية للأحداث والتصرفات. ستجد أنك تريد أن تجعل من حولك يشاركونك في هذه الطريقة الإيجابية في التفكير، كما تريدهم أن يتعلموا مثلك كيفية التدريب على هذه الطريقة وتطبيقها.

ستكسبك طريقة تفكيرك الإيجابية احترام الناس وثقتهم بك؛ لأنهم سيجدون أنك تقدر مجهوداتهم، وتهتم بمعرفة المعوقات التي تواجههم والتي تجعلهم يتصرفون بشكل غير سليم.

إذا ما قارنت حياتي الحالية بطريقة حياتي منذ عشر سنوات، سترى فرقاً واضحاً للغاية. لقد حدثت جميع هذه التغييرات بحياتي من خلال فهمي المتزايد يوماً بعد يوم لطبيعة ونتائج التفكير الإيجابي، وتطبيقي المبادئ الواردة بهذا الكتاب.

في الماضي، كنت أُلجأ دائماً إلى لوم الناس أو لوم نفسي عند مواجهة المشكلات، ولم أكن أعرف كيف أتخلص من هذه العادات الذميمة. الآن، أستطيع أن أحفز بداخلي مشاعر التقدير -سواء لنفسي أو لمن حولي- في أي مكان أذهب إليه. لقد أصبحت قادرةً على اغتنام أية مشكلة تواجهني لكي أتعلم منها شيئاً جديداً. كما أستفيد بشدة من أي شخص أقابله -سواء كان شخصاً سوياً ولطيفاً أو شخصاً سيئ الطبع- لأنني أدركت أن كل شخص مهما كانت تصرفاته - لديه العديد من الخبرات والمواقف والمهارات التي أستطيع استغلالها. بالإضافة إلى ذلك، أدركت أيضاً أنه على الرغم من اختلاف تجارب الناس وخبراتهم؛ فإنهم يسعون لهدف واحد، وهو أن يشعروا بالتقدير والاهتمام وبقيمة ما يفعلونه.

تقلل الطاقة الإيجابية من شعورك بالإحباط، ويمكنك أن تستخدمها لكي تحسن علاقاتك بالناس. ولهذا، فهي مفيدة لحياتك المهنية وعلاقاتك الشخصية وقلبك وصحتك بشكل عام، كما تتحكم في شكل تعاملك مع الناس، وكيفية استغلالك الفرص المتاحة أمامك، وكيفية مواجهتك لتحديات الحياة.

وهكذا، نجد أن القدرة على التفكير الإيجابي تعد من أفضل المهارات التي يجب أن تكتسبها؛ لكي تفيد نفسك، وتفيد زملاءك ومرءوسيك المباشرين ومن تحبهم وتهتم لأمرهم.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



## الفصل الحادي عشر

### نشر ثقافة التقدير بين الموظفين

"لا تنتظر أن يقوم أحد بتغيير العالم لك؛ ولكن ابدأ بتغيير نفسك أولاً".

الأم "تريزا"

لقد تمت الاستعانة بي لإنهاء أحد الصراعات المحترمة بين أعضاء الفريق التنفيذي بإحدى الشركات التي تعتمد على أحدث الأساليب التكنولوجية في تصنيع منتجاتها. كان هذا هو الاجتماع الرابع الذي أعقده مع أعضاء هذا الفريق، وكنا قد اجتزنا شوطاً كبيراً في طريقنا إلى إنهاء الخلافات والصراعات بينهم. حيث استمر بحثنا عن الأسباب التي أدت إلى نشوب الصراع بينهم على مدار ثلاثة اجتماعات سابقة. عندما وصلت إلى هذه الشركة منذ ثلاثة أسابيع، قال لي "هانز" - الرئيس التنفيذي للشركة - إن اجتماعات أعضاء الفريق التنفيذي للشركة تستمر لساعات طويلة؛ ولكنها غير مثمرة في الوقت نفسه، ودائماً ما يتخلل هذه الساعات نشوب بعض الصراعات؛ نتيجة لسيادة مشاعر العداة وإلقاء اللوم على الآخرين خلال الاجتماع.

وقال لي أيضاً إن معظم أعضاء الفريق التنفيذي يصابون بآلام الصداع النصفي بعد انتهاء الاجتماع، كما أنهم يرفضون التعامل أو التحدث مع بعضهم البعض لعدة أيام بعد الاجتماع.

على الرغم من أن هذا هو اجتماعنا الرابع، وكنا قد أحرزنا تقدماً هائلاً في محاولة إنهاء الصراع، وساد جو من الرقي والتحضر على جميع اجتماعاتنا السابقة؛ فقد لاحظت شيئاً غريباً على وجوه أعضاء الفريق التنفيذي. بعد نهاية الجزء الأول من اجتماعنا الرابع وذهابنا لتناول الغداء، لاحظت الشحوب والإجهااد على وجوههم جميعاً. وأدركت حينئذ أنني قد نجحت بالفعل في القضاء على مشاعر العدااء التي سادت بين أعضاء الفريق التنفيذي لمدة طويلة - والتي كانت المصدر الوحيد الذي يستمدون منه الطاقة - ولكنني لم أعرضهم بأي مصدر آخر بديل عن هذا المصدر. ولهذا، فقد بدا عليهم جميعاً الإجهااد؛ لأنهم فقدوا حيويتهم وطاقاتهم. وقد تسبب غياب طاقة الغضب والانفعال في وجود فراغ كبير بحياتهم، وبالتالي، فقد فقدوا الشعور بأي عاطفة - سواء إيجابية أو سلبية - كما فقدوا ارتباطهم بالعمل.

بعد أن عدنا مرة أخرى لغرفة الاجتماعات لبدء الجزء الثاني من اجتماعنا، قمت بتغيير البرنامج الذي كان من المفترض تنفيذه في هذا الجزء من الاجتماع. لقد شاركت أعضاء الفريق التنفيذي ملاحظاتي حول ما بدا على وجوههم من إجهااد وشحوب واضح في أثناء الغداء. وقد وضحت لهم أننا بحاجة إلى إحلال طاقة إيجابية بديلة محل الطاقة السلبية التي فقدوها خلال محاولتنا إنهاء الصراع بينهم قبل أن نستمر في اجتماعاتنا. واعتمدت على الصداقة القوية التي تربطني بـ "هانز"؛ فطلبت منه أن يبدأ به في أثناء محاولة بث الطاقة الإيجابية بين أفراد الفريق التنفيذي للشركة.

أسكت بورقة بيضاء خالية من أية كتابة وقلت لهم: "أود أن يأتي كل منكم على الترتيب لـ "هانز" ويقول له شيئاً واحداً يحترمه ويقدره به كإنسان أو يذكر مهارة يعترف بأن "هانز" قد أدخلها على الفريق وأدت إلى تحسين أدائه". بدأ الجميع يحملق بي كأنني قد جننت. فجلست مرتقبَةً رد فعلهم دون تقديم أي مبررات لطلبي هذا، وبالطبع كنت أعرف أنه لا يوجد مفر لهم من قبول هذا الطلب. واصلت كلامي قائلةً: "سوف أكتب تعليق كل منكم وأعطيه لـ "هانز"، ثم سنكرر هذه العملية نفسها مع شخص آخر. إذا ما خصصنا عشر دقائق فقط لكل شخص، سننتهي من القيام بهذا خلال ساعة تقريباً".

استمر أعضاء الفريق التنفيذي بالحملقة بي. فواصلت كلامي وأفشيت السر الذي أعرفه عنهم جميعاً قائلةً: "أعلم أنكم تحترمون بعضكم البعض، وأن كلاً منكم معجب بمدى ارتباط وولاء زميله للعمل بهذه الشركة. لقد قال لي كل منكم على حدة هذا الكلام في أثناء اللقاءات التي عقدتها معكم. الآن، يجب على كل منكم أن يعبر للآخر عن مدى تقديره. فإذا لم نقم بهذا، فلن نحصل على الطاقة الإيجابية التي ستدفع كلاً منكم إلى أداء العمل على الوجه الأكمل".

ذكر "راندي سيجل" في أحد كتبه أن عدم الاعتراف بتقديرنا لزملائنا ورؤسائنا في العمل هو المتسبب الرئيسي في ترك الأشخاص أعمالهم.

حينئذ أدرك أفراد الفريق التنفيذي مدى جدية طلبي. فتقدم "جريج" - نائب رئيس القسم الهندسي - تجاه "هانز"، وشكره على تفانيه وإخلاصه الشديد لعمله ومعرفة دوره وواجباته التي يجب أن يقوم بها كرئيس تنفيذي

للشركة. كما علق على مهارته وذكائه بمجال الهندسة، وقدرته على تكوين علاقات وطيدة بالعملاء. وقد كانت هذه هي المرة الأولى خلال اجتماعات أعضاء الفريق التنفيذي السابقة التي يقول فيها أحد منهم جملة ثناء وتقدير لأي شخص موجود بالاجتماع منذ أكثر من سنة.

قال كل شخص على الترتيب جملةً عن مواهب "هانز" ونظرته للأمور وإخلاصه لعمله. وكنت أقوم بتدوين ما يقوله كل شخص وأعطيه لـ "هانز". قمنا بعد ذلك باختيار شخص آخر ليتكلم عنه الآخرون وبعد أن ننتهي نختار آخر، وهكذا. فقام بعض الأعضاء بقول جملة عن زميله، والبعض قال جملتين أو أكثر، والبعض الآخر قال فقرات كاملةً من الثناء والتقدير. واستمر هذا النشاط لأكثر من ساعتين، وقد كنت سعيدةً جدًا بما رأيته.

ساد جو من الطاقة الإيجابية بين أعضاء الفريق التنفيذي، وكانت هذه هي المرة الأولى التي أراهم فيها يتسمون منذ أن بدأت العمل معهم. فبدأ كل منهم يعلق على كلام الآخر ويقتبس منه ويعترف بمدى اعتماد نجاح عمله على نجاح زميله. لقد عبرت العبرات بعيني كل منهم عن مدى سعادتهم وتأثرهم بسماع تعليقاتهم عن بعضهم البعض. وعندما انتهينا من الاجتماع، كان كل شيء قد تغير للأفضل. لقد اختفت مشاعر الكراهية والبغض تمامًا وتم التسامح عن بعض التجاوزات، هذا بالإضافة إلى احتلال بعض الصفات الحميدة (كالكرم والاعتراف بالجميل) محورًا أساسيًا للعلاقات بينهم. لقد صار الوضع بين أفراد الفريق التنفيذي رائعًا للغاية، كأنها قام شخص ما بالضغط على زر صغير لتتحول جميع مشاعر العداة والاتهامات المتبادلة والنقد

اللاذع لبعضهم البعض إلى قدر كبير من التواضع والعواطف الجياشة تجاه بعضهم البعض. ويتطلب القيام بهذه التصرفات التي تبدو كتصرفات بسيطة قدرًا كبيرًا من الشجاعة أكثر مما يتطلب الانفعال والغضب.

للمرة الأولى، كنت متأكدًا من قدرة هؤلاء الأشخاص على التغلب على صراعاتهم؛ حيث إن القدرة على تكوين جو من الاحترام المتبادل بينهم بث بداخلهم طاقة إيجابية كبيرة.

بإجراء هذه الخطوة المهمة أكون قد أنهيت أكثر من نصف مهمتي. حيث ستسمح الطاقة الإيجابية التي تم بثها بين أفراد الفريق التنفيذي بحل المشكلات المتعلقة بالنظام وبالعملية الإنتاجية - والتي تعد السبب الرئيسي للعداء والخلافات بينهم - بمنتهى السهولة واليسر.

عندما تفشل المؤسسات في بث الطاقة الإيجابية بين الموظفين؛ يزداد معدل المشكلات بينهم، وتزداد نسبة التأخيرات والإحباطات؛ مما يدفع بمجموعات العمل إلى التصرف بطريقة سلبية وبانفعال شديد أو بتفاهة في بعض الأحيان. وعندما لا تهتم المؤسسات مطلقًا ببث الطاقة الإيجابية عن طريق إظهار التقدير والثناء؛ فلا يقوم أي شيء بتعويض الموظف عن إنجازاته التي لا يهتم أحد بها، أو تضحياته التي يقوم بها في سبيل أداء عمله على الوجه الأكمل.

### الحفاظ على العلاقات الطيبة مع الآخرين

لقد تمت الاستعانة بي لإنهاء أحد الصراعات المحتدمة بين بعض الموظفين بشركة تسويق صاعدة بـ "نورث كارولينا" بالولايات المتحدة الأمريكية. قبل

أن ينتهي عملي معهم بفترة قصيرة، علمتهم أن يقوموا بأحد الطقوس البسيطة التي تقوم على التقدير ويستطيعون بها الحفاظ على الطاقة الإيجابية التي قد اكتسبوها خلال عملنا معًا طوال الاجتماعات السابقة.

يتمثل هذا الطقس في تكريم أحد الموظفين خلال الاجتماع الأسبوعي للموظفين بالشركة. ويقوم بقية الموظفين في هذا الاجتماع بذكر مهارة معينة قد أضافها هذا الموظف الذي يتم تكريمه لفريق العمل؛ مما تسبب في زيادة الإبداع أو معدل الإنتاجية أو تحسين الجو العام للعمل. ويقومون في كل اجتماع بسحب ورقة عشوائيًا بها اسم الموظف الذي سيتم تكريمه خلال الاجتماع الحالي؛ ومن ثم يركز كل موظف انتباهه على جميع من حوله خلال الأسبوع الذي يسبق الاجتماع. تقول "ماري ترايبل" - الرئيس التنفيذي للشركة - إن هذا الطقس البسيط لا يغير فقط من شكل اجتماعاتهم؛ ولكنه يحسن من الجو العام للعمل على مدار الأسبوع.

يدفع قيام الموظفين بالملاحظة الدقيقة لما يجب تقديره بالزملاء والاعتراف بذلك أمامهم المجموعة بأكملها إلى التركيز على نقاط القوة بعملهم والإنجازات التي حققوها. إذا لم نخصص وقتًا معينًا لإظهار مدى تقديرنا لزملائنا ورؤسائنا ومرءوسينا؛ فتتسبب الأحداث والمضايقات اليومية في استنزاف طاقاتنا وتلاشي أي شعور ودي تجاه الآخرين.

تساعد قوة ارتباطنا بزملائنا داخل العمل على زيادة استمتاعنا باللحظات الإيجابية داخل عملنا، كما يساعدنا هذا الارتباط على تحمل المشقات والأوقات العصيبة داخل العمل. فقد قام الباحثون بدراسة تأثير ظاهرة انفصال إحدى

كبرى مجموعة شركات بالولايات المتحدة الأمريكية - والتي أحدثت ضجة كبيرة - على الموظفين بهذه المجموعة، وقد وجدوا أن الموظفين الذين يعملون تحت رئاسة مديرين ودودين يؤيدونهم ويشجعونهم يتمتعون بصحة أفضل من أولئك الذين يعملون تحت رئاسة مديرين غير ودودين لا يقومون بتأييدهم أو تشجيعهم على الإطلاق. ويعاني الموظفون الذين يعملون تحت رئاسة مديرين يقومون بانتقادهم دائمًا ويعاملونهم بطريقة غير ودودة زيادة معدلات الشعور بالإعياء والإصابة بالسمنة والشعور بالاكتئاب أكثر من زملائهم الذين يعملون تحت رئاسة مديرين ودودين ومتفاهمين.

إن لقوة ارتباطنا بزملائنا داخل العمل تأثيرًا كبيرًا علينا حتى في أصعب وأسوأ الظروف. فعلى سبيل المثال، يتعلق نجاح المهام المطلوب أدائها من الجنود في وقت الحرب وقدرتهم على التكيف مع الوضع ككل بطبيعة علاقاتهم بزملائهم وقادتهم. ففي دراسة أجريت على الجنود الذين اشتركوا في الحرب العالمية الثانية، تم اكتشاف أن الجنود الذين ينتمون لمجموعات مترابطة ومتعاونة يشعرون داخلها بالتقدير لا يتعرضون بنسبة كبيرة للأزمات النفسية والعقلية والانهيارات العصبية في أثناء المعركة، أما الجنود المنعزلون عن مجموعاتهم والذين يشعرون دائمًا بالوحدة يتعرضون لهذه الأزمات والانهيارات العصبية بنسب أكبر بكثير.

### أفضل أشكال التقدير على المستوى العالمي

يبدو على بعض المؤسسات التي تحرص على الحفاظ على ثقافة إظهار التقدير للآخرين وبث الطاقة الإيجابية اللازمة لذلك - أنها تقوم بهذا بمنتهى

السهولة واليسر. حيث إنه بمجرد أن يتم بث الطاقة الإيجابية بين الأفراد داخل مجموعة العمل؛ فإن تأثير هذه الطاقة يتضاعف ويعم جميع أفراد المجموعة بسرعة كبيرة. ومع ذلك، فقد وجدت أن جميع أماكن العمل التي يحرص المسئولون بها على الحفاظ على الطاقة الإيجابية بين الموظفين - تضع خططاً وأساليب تستطيع بها تكريم موظفيها وعملائها والمسئولين عن المبيعات بها.

عندما قمت بزيارة إحدى كبرى شركات التصميمات الهندسية والإنشاءات وإدارة العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية، أدركت على الفور مدى حرص هذه الشركة على الحفاظ على الطاقة الإيجابية بين الموظفين، وكيف أن نظام العمل بهذه الشركة يسير وفقاً لقيم معينة. كل شيء بهذه الشركة يدل على سيادة هذه القيم وسيادة جو من الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الموظفين بالشركة.

### **إقامة علاقات وطيدة ودائمة مع الآخرين**

عندما تدخل من الباب الرئيسي للشركة المذكورة آنفاً، تجد صورة كبيرة للمؤسس الأول لهذه الشركة معلقة بشكل واضح في واجهة مدخل الشركة. كما ستجد نموذجاً بالأبعاد الطبيعية لأول مركبة من تصميم الشركة في منتصف مدخلها. وقد تم إطلاق أسماء المكاتب المحلية للشركة على عدد من غرف الاجتماعات الموجودة بالمقر الرئيسي للشركة. كما أن غرف الاجتماعات مزينة بصور عدد من المشروعات التي تم تنفيذها من قبل هذه المكاتب المحلية. ولهذا، فعندما يزور أعضاء فريق عمل أحد هذه المكاتب المقر الرئيسي للشركة، فإنهم يشعرون بالتقدير والترحاب.



وتسمح الشركة للموظفين بقضاء ٥٪ من وقت العمل في ممارسة بعض الأعمال الخيرية؛ فيتطوعون للعمل في المستشفيات المحلية والجمعيات الخيرية وبرامج التضامن الاجتماعي. وإذا ما تعرض أحد الموظفين المتقاعدين أو أحد العملاء لوعكة صحية خطيرة كالإصابة بالسكتة الدماغية، فإنهم يتبادلون مصاحبته لزيارة الطبيب وتلقي العلاج.

يكون موظفو هذه الشركة مجموعات مترابطة جداً تمتد علاقتهم ببعضهم البعض خارج ساعات العمل الرسمية. فقد قام أحد مديري المشروعات بهذه الشركة بترك العمل فيها منذ سنتين للعمل بإحدى الشركات الأخرى، ثم توفي فجأة. فقام أحد زملائه السابقين بالشركة بالاتصال بأرملته وعرض عليها تقديم أية مساعدة تحتاجها في هذه الظروف العصيبة. وفي الأسبوع التالي لهذه المكالمة، زار اثنا عشر زميلاً سابقاً لهذا المدير منزل أرملته، وتحملوا نفقات بعض التحسينات التي يتطلبها المنزل، كإصلاح بعض درجات السلم ودهان المنزل من الخارج.

ويقوم جميع الموظفين بعقد اجتماع كل ثلاثة شهور لمناقشة التغيرات الطارئة على السوق والمشروعات الجديدة، وكيفية تنفيذ نظام المشاركة في الأرباح ومناقشة الأهداف طويلة المدى. يسود الهدوء هذه الاجتماعات، والتي تكتظ بجميع العاملين بالشركة - بدايةً من الأشخاص الذين يتولون أعلى المناصب كالرئيس التنفيذي للشركة ورئيس القطاع المالي بها وصولاً إلى العاملين في المواقع الإنشائية. يبدأ الاجتماع بدايةً ودودةً بعيداً عن الإحصائيات الرسمية؛ حيث يقوم المتحدث الأول ببرنامج الاجتماع بتقديم عدة تقارير عن

المشروعات الخيرية التي قام بها موظفو الشركة، كما يقوم بعض الأفراد الذين استفادوا من هذه المشروعات والأعمال الخيرية بقول بعض الكلمات التي يعبرون بها عن تقديرهم وشكرهم موظفي هذه الشركة، كما يقومون بوصف التغيير والفارق الذي أحدثته هذه المشروعات بحياة المحتاجين والفقراء.

يحتل جو الاعتراف بمجهودات بعض الموظفين وإظهار كل الاحترام والتقدير لهم جزءاً محورياً من الاحتفالات التي تنظمها الشركة. ففي شهر نوفمبر من كل عام، يقوم موظفو الشركة البالغ عددهم سبعمائة موظف بترشيح أحد الزملاء لتسلم الجائزة؛ التي تحمل اسم المؤسس الأول للشركة. تمنح هذه الجائزة للشخص الذي يتوفر به الصفات التالية: الأمانة والاستقامة في التعامل مع العملاء، والإخلاص والتفاني غير المسبوق في العمل، والوفاء، والشعور بقيمة العمل، والرغبة في مساعدة الآخرين. ويقوم الرئيس التنفيذي للشركة ومن تسلموا هذه الجائزة في الأعوام الماضية بفحص كشوف المرشحين ثم يقوم باختيار مرشح واحد من بينهم.

كما تقوم الشركة في شهر ديسمبر من كل عام بتنظيم حفلة كبيرة تضم الموظفين الحاليين بالشركة والموظفين المتقاعدين من جميع أنحاء الدولة، وتتحمل الشركة نفقات انتقالاتهم لمقر الحفلة. يسود هذه الحفلة جو من الترقب والتشويق؛ حيث سيتم الإعلان فيها عن من سيتسلم الجائزة، كما سيظهر شريك حياة هذا الشخص وأطفاله ووالده وأخواته معه على المنصة التي سيتسلم عليها الجائزة. لا يعرف أي شخص بالشركة - بما فيهم متسلم الجائزة

نفسه - اسم الموظف الذي سيتسلم الجائزة؛ ولكن تقوم الشركة بإخبار أفراد عائلة متسلم الجائزة سرًا، ويؤكدون عليهم ألا يخبروا أي شخص ولا متسلم الجائزة نفسه؛ حتى يفاجئوه ويفاجئوا جميع الحاضرين بظهورهم على المنصة في أثناء تسلمه الجائزة.

يتسلم الفائز جائزة مالية قدرها خمسة آلاف دولار. وتماشياً مع مبادئ الشركة تذهب هذه الجائزة لصالح إحدى المؤسسات الخيرية التي يقوم متسلم الجائزة نفسه باختيارها. ويشاركه بقية الموظفين فرحته بهذه الفرصة التي استغلها لمساعدة المحتاجين.

وهكذا، يعرف المسؤولون بهذه الشركة بالفعل كيف يبثون الطاقة الإيجابية بين الموظفين، وكيف يحافظون على استمرارها أيضاً.

## **أفضل الأنشطة التي يمكن للمؤسسات تنفيذها لإظهار تقديرها للموظفين**

لقد تم إصدار العديد من الكتب عن كيفية جعل الموظفين يشعرون بالتقدير وكيفية الاعتراف بإنجازاتهم. وعلى الرغم من أن هذه الكتب تزخر بالأفكار؛ فيمكنك أيضاً الاعتماد على تجاربك وخبراتك الشخصية. متى شعرت فعلاً بأن زملاءك ورؤساءك في العمل يقومون بتقديرك؟ متى أحسست أن البرنامج الموضوع للاعتراف بإنجازات الموظفين بالشركة سطحي وتافه؛ بل ومهين في الوقت نفسه؟ ما مكونات هذا البرنامج؟ ما الذي يجعل البرنامج الموضوع للاعتراف بإنجازات الموظفين قيم وذو معنى أو تافه وسطحي؟

يمكنك أن تستعين بآراء الموظفين في برامج التقدير التي تنفذها الشركة؛ من خلال استطلاع عام للرأي، أو من خلال اللقاءات الخاصة مع الموظفين. يمكنك أن تختار مجموعة معينة من الموظفين المسؤولين عن استطلاع الآراء ووضع أفكار جديدة لتطوير هذه البرامج. ومن الأفضل أن تضم هذه المجموعة بعض الموظفين من الإدارة العليا، بالإضافة إلى تغيير هذه المجموعة كل سنة. بهذه الطريقة، ستحصل على أفكار جديدة من مختلف العاملين بالشركة، وستسمح لأكثر عدد من الموظفين بالاشتراك في هذه العملية.

قم بفتح مصادر داخلية وخارجية للمعلومات تستطيع عن طريقها معرفة آراء العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها شركتك. شجع الموظفين على استضافة اثنين أو ثلاثة من أهم العملاء لدى الشركة كل سنة؛ لمعرفة مدى إعجابهم بما تقدمه من خدمات أو منتجات، ولكي تتعرف منهم على أهم الأشياء التي لا بد من توفرها في المنتج أو في الخدمة للحصول على معدلات مرتفعة من رضا العملاء.

تعرف على ما تقوم به الشركات الأخرى من ممارسات جيدة لبث الطاقة الإيجابية بين الموظفين، وحاول الاستفادة منها وتطبيقها داخل شركتك أو مكان عملك. أقوم دائماً بسؤال عملائي عما تقوم به أماكن عملهم من ممارسات لإظهار التقدير للموظفين وتكريمهم، وعن اللحظات التي شعروا فيها بالتقدير والتكريم الحقيقي داخل أماكن أعمالهم، وكانت تلك بعض الإجابات التي حصلت عليها:

١- قال لي أحد عملائي إنه قد شعر بالتقدير بعد الاستجابة الفورية التي وجدها من أفراد فريق العمل الخاص بخدمة العملاء في الشركة التي يعمل بها؛ حيث قرروا إنهاء الصراعات والخلافات الموجودة بينهم وإزالة مصادر التوتر والإحباط، وذلك بعد أن حضر إحدى الندوات التي تتناول عددًا من الأساليب التي يمكن اتباعها للتغلب على الصراعات داخل أماكن العمل.

٢- حدثني أحد العملاء عن نشاط لطيف تقوم به شركته لتكريم الموظفين. حيث تقام مسابقات تنافسية بين العاملين بالإدارة بهدف تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم، وخصوصًا خلال الأوقات التي يتعرضون بها لصعوبات وعوائق بالعمل وضغوط شديدة.

٣- قال لي بعض العملاء إن الأماكن التي يعملون بها تقوم بإصدار بعض الرسائل الإخبارية، أو تظهر هذه الأخبار على لوحة للإعلانات موجودة بمكان واضح في مكان العمل. توضح هذه الرسائل والأخبار الإنجازات التي حققها فريق العمل الموجود بالمكان؛ وذلك للاحتفال بها. ويُعد هذا النشاط بمثابة تذكير دائم للموظفين بمدى الإسهامات الجليلة والكفاءة والجدارة والتضحيات التي قام بها أفراد أو مجموعات معينة داخل هذه الأماكن.

٤- قال لي أحد عملائي أن شركته تقوم بتكريم سنوي لأكفأ الموظفين الجدد، ويستضيف هذا الحدث إحدى مؤسسات الخدمة الاجتماعية الموجودة بالولايات المتحدة الأمريكية. يتخذ هذا الاحتفال شكلًا مرحًا ولطيفًا

للغاية؛ حيث تكون الجوائز عبارة عن كوبونات لتناول أكواب من القهوة أو ربح كتب قيمة أو مشاهدة بعض الأفلام. ويتم توزيع هذه الجوائز على الموظفين الأكفاء المتقنين والمتفانين بعملهم؛ كنوع من إظهار التقدير لهم.

٥- قام أحد عملائي - ممن يتعرض موظفو شركته لضغوط شديدة داخل العمل - بالتغلب على رتابة العملية الإنتاجية في وقت الظهيرة بإجراء نشاط ترفيهي للعمال في الساعة الثانية من كل يوم. يتمثل هذا النشاط في إدارة عجلة خشبية ضخمة مصنوعة بالمنزل ليقع الاختيار على أي اسم من العاملين عشوائياً ليفوز بجائزة رمزية مقدارها عشرة دولارات. وحيث إن اختيار الفائز يحدث بشكل عشوائي؛ فإن كل عامل بالتالي يكون معرضاً للفوز بهذه الجائزة. لم يهدف هذا النشاط إلى أي شيء سوى توفير بعض اللحظات من المرح والترفيه للعمال وجعلهم يشعرون ببعض التقدير للتخفيف من وطأة وإجهاد العمل. فالعمال يشعرون بالتقدير عند استلام الجائزة الرمزية، إلى جانب سعادتهم بما تمثله هذه الجائزة.

٦- يقوم أحد عملائي - والذي يشغل منصب الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات الضخمة - بإرسال بطاقة تهنئة إلى كل موظف في الذكرى السنوية لميلاده. عندما كنت أعمل بهذه الشركة سمعت عن هذا النشاط مصادفةً من حوالي عشرة موظفين يشغلون مناصب مختلفة في الشركة. كما علمت أنه يسمح أيضاً بإقراض الموظفين الموجودين منذ فترة طويلة بالشركة. وقد قال لي أحد موظفي الموارد البشرية إنه لم يقم أي موظف بمخالفة الميعاد المحدد لسد هذا الدين؛ احتراماً للشركة.

٧- يسمح - أيضًا- الرئيس التنفيذي لهذه الشركة المذكورة آنفًا لأي موظف بأن يتبرع بإجازاته المستحقة وإجازاته المرضية لأي زميل له يحتاج لإجازات إضافية بسبب تعرضه لأزمة ما. في أحد المواقف، عندما تعرض أحد الموظفين في هذه الشركة لسكتة دماغية قبل سنة من تقاعده - ساهم زملاؤه متطوعين في دفع اشتراكاته الواجب دفعها لمدة سنة كاملة؛ حتى يستطيع هذا الموظف أخذ معاش كامل دون خصومات.

٨- قام الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات بالمملكة المتحدة بتصرف أستطيع أن أعتبره واحدًا من أفضل أشكال إظهار التقدير للموظفين على الإطلاق. حيث استأذن هذا الرجل من أحد أعضاء البرلمان في أثناء اجتماعه به لكي يفتح باب الرواق للبواب الذي يحمل صندوقًا ثقيلًا للغاية. حدث هذا الموقف قبل عدة سنوات من عملي بهذه الشركة، ومع ذلك ترك هذا التصرف انطباعًا لا ينسى لدى الموظفين. فقد سمعت عن هذه القصة من أربعة موظفين خلال يومين فقط من إقائي بعض الندوات بهذه الشركة.

٩- قال لي أحد العملاء عن أحد الأنشطة التي كانت تتم بمكان عمله وكانت تعني للموظفين الكثير والكثير. لقد قال لي إن شركتهم لديها ثلاثة مراكز لخدمة العملاء، ويقوم مركز واحد فقط باستقبال استفسارات وشكاوى العملاء على مدار أربع وعشرين ساعة. وعندما يتم إغلاق هذا المركز بسبب القيام ببعض إجراءات الصيانة به، يتم

توزيع نوبات العمل الليلية على بقية المراكز. لم يكن العمل ليلاً شيئاً ممتعاً على الإطلاق بالنسبة للموظفين في المراكز التي تعمل نهاراً. ولذلك، كانوا يقومون ببعض الأنشطة الترفيهية للتخفيف من وطأة العمل. حيث يسمح المدير بعمل القهوة طوال الليل، ويقوم بنفسه بتوصيل كوب من القهوة إلى مكتب كل موظف من الموظفين المائتين الموجودين، وهو يقوم بشكره لأنه وافق على العمل بالنوبات الليلية.

١٠- قالت لي إحدى عميلاتي المتميزات وتدعى "بيف" - إنها تقوم بمتهى الشجاعة بتوقيع اسمها بالكامل على أوامر شحن البضاعة؛ بدلاً من التوقيع بالحروف الأولى من اسمها فقط كما تطلب الإدارة. لقد كان لـ "بيف" أسلوبها الخاص الذي نشعر عن طريقه بالتقدير. إن الموظفين الذين يشعرون بنجاحهم ويستطيعون التغلب على أخطائهم بسرعة يشعرون بقيمة ما يقومون به من عمل ويخلصون له. وقد قالت لي "بيف" إنه على الرغم من وطأة العمل الشديد الذي تتعرض له؛ فإنها تلقى كل التقدير والاحترام من قبل مديرها؛ مما يخفف عليها الشعور بضغط العمل.

من الممتع أن نقرأ عن مثل هذه الأنشطة اللطيفة التي تقوم بها بعض أماكن العمل للتخفيف عن الموظفين وجعلهم يشعرون بالتقدير. ومع ذلك، تختلف هذه الأنشطة من مكان لآخر، كما تتحدد تبعاً لطبيعة المؤسسة. وبذلك، تتميز كل مؤسسة بالنشاط الفريد الذي تقوم به لجعل موظفيها يشعرون بالتقدير



وبقيمة ما يقومون به من عمل. ويكون لهذه الأنشطة معنى كبير عندما تتوافق مع طبيعة المؤسسة والمبادئ التي تسير عليها. كما يصبح لهذه الأنشطة فائدة وتأثير كبير عندما تقوم بتحفيز رغبة الموظفين في تقوية العلاقات والروابط بين بعضهم البعض، كما تحفز كل منهم على الإنجاز الشخصي، في ظل التعاون بين جميع الموظفين في الوقت نفسه.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## الملحق

### تحويل عدوك إلى صديق

تتحكم رغباتنا في الأفكار التي توفرها لنا عقولنا. فإذا ما قررت أن تنظر إلى شخص ما على أنه إنسان أحق؛ فإن عقلك سيوفر لك البيانات اللازمة التي تؤكد لك هذا الاعتقاد، وسيقضي عنك جميع الحقائق التي يمكن أن تثبت لك عكس اعتقادك بهذا الشخص. فعقولنا تقوم بانتقاء الذكريات والأفكار فقط التي تؤكد وتعزز اعتقاداتنا عن شيء ما أو عن شخص ما؛ حتى إذا ما اعتقدنا أننا ملمون بجميع التفاصيل المتعلقة بالموضوع.

يؤكد لنا "توماس كون" في أحد كتبه أنه حتى العلماء يتجاهلون المعلومات الجديدة التي تتضارب مع النظريات السابقة والحقائق العلمية المعروفة في مجال دراستهم. يقول عالم الفيزياء الألماني الشهير "ماكس بلانك" إنه لا يمكن لأية نظرية علمية حديثة أن تنشأ عن طريق إقناع معارضيها ممن لديهم أفكار مسبقة؛ ولكنها تظهر بعد أن يموت معارضوها ويظهر جيل جديد من العلماء ليسوا مقيدين بأفكار مسبقة يتعاملون معها، وبالتالي يستطيعون إثباتها، وتشرق شمس هذه النظرية العلمية الحديثة في سماء المعرفة".

إذا ما كان العلماء أنفسهم - ممن يعتمد عملهم على الحيادية التامة والدقة المتناهية - لا يقتنعون بما يرونه بأنفسهم تحت المجهر أو بما يرونه من خلال النظر عبر التلسكوب لمجرد أنه يتعارض مع حقائق علمية سابقة موجودة

لديهم؛ فلك أن تتخيل عزيزي القارئ كيف أنه من اليسير جدًا على عامة الناس أن يقنعوا أنفسهم بما يريدون تصديقه.

توضح القصة التالية نموذجًا واضحًا لمدى تحكم اعتقاداتنا التلقائية بآرائنا وعن حولنا. لقد سمحت لرغبتني التلقائية غير الواعية - التي تميل دائمًا للبحث عن الشخص الأحمق الذي تسبب في حدوث المشكلة - أن تتحكم بي وبرأيي عن شخص آخر. وبالتالي، فقد أصبحت جزءًا من المشكلة؛ لأنني لم أفكر بطريقة إيجابية، ولم أحاول البحث عن أسباب هذه المشكلة وليس البحث في طبيعة أطراف المشكلة. وعلى الرغم من أن هذه القصة هي قصة من حياتي الشخصية؛ فقد استفدت منها بشكل كبير جدًا في حياتي العملية أيضًا.

### قصة الوالد المتغيب

منذ عدة سنوات، وفي أثناء الأسبوع الثاني من عملي الجديد في وزارة التعليم بجنوب ولاية "داكوتا" بالولايات المتحدة الأمريكية - لاحظت امرأة تقف منتظرة المصعد نفسه الذي أنتظره. كان لدى هذه المرأة شعر أشقر وطويل، كما كانت ترتدي ملابس غير مهذمة، ولاحظت أيضًا عدم وجود أحد أزرار السترة التي كانت ترتديها.

اندهشت كثيرًا من التناقض الواضح بين الجمال الطبيعي لهذه المرأة وعدم تنسيقها لهندامها في الوقت نفسه. وبعد أسابيع قليلة، تعرفت على هذه المرأة - وكانت تدعى "جيني" - وقد اكتشفت حبنا المشترك للكتب والموسيقى وتبادل الحوار. بعد معرفتي الجيدة بـ "جيني"، أدركت أن عدم تنسيقها ملابسها

يعكس شخصيتها بالفعل، فقد كانت امرأة ذكية وثورية لا تحب القيود والسكون؛ ولذلك فدائماً ما تجد ملابسها غير مهندمة على الإطلاق.

تتميز ولاية "داكوتا" بعدد سكانها القليل وبندرة وسائل المتعة والترفيه بها أيضاً. ويعتمد الناس في هذه الولاية على أنفسهم في الحصول على الترفيه. فإذا لم تقم بالترفيه عن نفسك؛ فلن تجد أية وسيلة للترفيه. لذا، فبعد أن أصبحت أنا و"جيني" صديقتين حميمتين كنا نقوم بجميع الأنشطة التي نستطيع بها أن نحصل على بعض المتعة والترفيه معاً، كمشاهدة بزوغ القمر على شاطئ النهر وممارسة السباحة والقيام برحلات خلوية في المناطق الطبيعية الموجودة بالولاية.

وبعد عدة سنوات، انتقلت "جيني" لولاية "ويسكنسن" لاستكمال تدريبها كمسروضة، كما انتقلت بدوري إلى ولاية "مينيسوتا" لاستكمال دراساتي العليا. وعلى الرغم من بعد المسافة بيني وبين "جيني"؛ فقد بقينا على اتصال دائم ببعضنا البعض من خلال المكالمات الهاتفية وبعض الزيارات المتقطعة.

فالت لي "جيني" من خلال إحدى المكالمات التليفونية أنها قد تزوجت من رجل يدعى "ستان". وقد كانت العلاقة بينهما على أفضل ما يكون خلال السنة الأولى والسنة الثانية من زواجهما؛ ولكن مع بداية السنة الثالثة، بدأت مشاعر "جيني" تتأرجح ما بين السعادة واليأس. لقد تخللت لحظات السعادة والمودة التي عاشتها مع "ستان" لحظات أخرى من الدموع والبعد. وبعد مدة قصيرة، انفصلت عنه. بعد ذلك، فوجئت بها تحادثني تليفونياً لتخبرني بنبأ ميلنة بالأسى والحزن بخبر حملها.

لقد شعرت بالعجز عن مساعدتها؛ فسوف تصبح امرأة وحيدة مع طفلها دون أي استقرار مادي أو عاطفي، وستضطر إلى مواجهة الحياة بمفردها.

وقد حاولت هي و"ستان" أن يعودا لبعضهما بعد اكتشاف حملها؛ ولكنها لم تتمكن من العودة لعدة أسابيع فقط، ثم انفصلا مرة أخرى واختفى "ستان" تمامًا من حياتها. فعزمت - بما لديها من عزة نفس وتحد - على تربية طفلها بمفردها. وبعد عدة شهور، وضعت طفلة جميلة وقامت بتسميتها "أليسيا".

قامت "جيني" وجميع أصدقائها المقربين طوال الشهور التالية بمحاولات مضمّنة للبحث عن الأب المتغيب "ستان" ومحاولة إعادته لحياتها وحياة ابنته؛ ولكن باءت جميع هذه المحاولات بالفشل. لقد تمنيت بشدة أن يعود "ستان" حياة "جيني" و"أليسيا"، أو أن تجد "جيني" شريكًا آخر لحياتها يحب ابنتها ويقوم بتربيتها كإبنة له؛ ولكن مرت السنون، وكبرت "أليسيا" وأصبحت طفلة ذكية ذات عقلية ناضجة دون أن نعرف أي شيء عن "ستان"، ولم يتحقق أمني في إيجاد أب بديل لـ "أليسيا".

وقد عرفنا من خلال بعض الأصدقاء أن "ستان" قد انتقل إلى نهاية الولاية وتزوج بامرأة أخرى لديها طفلان. وعلى الرغم من معرفته ميلاد ابنته "أليسيا"، وعلى الرغم من عودته للمدينة نفسها التي تقطن بها لزيارة والديه؛ لم يفكر مطلقًا في زيارتها ولو لمرة واحدة. لقد بدا تصرفه هذا في منتهى القسوة، كما أثبت عدم قدرته على تحمل أية مسؤولية.

كنت أحرص أنا و"جيني" أشد الحرص على عدم التحدث عن مشاعرنا تجاه غياب "ستان" أمام "أليسيا"، ولكننا كنا نظهر مشاعر الكره التي نحملها تجاه "ستان" في أثناء حديثنا الخاص. وقد كان استياؤنا المشترك من "ستان" وكرهنا له مصدرًا لتوطيد صداقتنا، كما منحنا هذا الازدراء المشترك قدرًا كبيرًا من الطاقة السلبية. لم أقلق إطلاقًا من حدوث أي توتر بعلاقتي بـ "جيني"؛ لأن ازدراءنا المشترك لـ "ستان" كان دائمًا ما يمثل مصدرًا للاتفاق بيني وبينها. ولهذا، لطالما ساعدنا تركيزنا المشترك على ازدراء "ستان" في إعادة الروابط بيننا وتوطيدها بمنتهى السهولة عند تعرض علاقتنا بها لأي توتر. فدائمًا ما كنا نكتسب الطاقة من خلال شعورنا المشترك بالازدراء تجاه "ستان".

وعندما بلغت "أليسيا" السابعة من عمرها، بدأت تشعر بغياب أبيها، كما أصبحت مشغولة كثيرًا بهذا الأمر؛ لدرجة أنها كانت تبكي يوميًا إلى أن يغلب عليها النعاس. كانت "أليسيا" تعاني من عدم الشعور بالراحة كما كانت تشعر بالقلق الدائم، وقد كان من الواضح احتياجها الشديد إلى أبيها أو احتياجها إلى أن تفقد الأمل في عودته نهائيًا حتى تشعر بالراحة.

قامت "جيني" بالاستعانة بجليسة أطفال حتى ترعى "أليسيا" في غيابها. وخلال إحدى زياراتي لولاية "ويسكنسن"، خرجت أنا و"جيني" لتناول وجبة الغداء، وتناول حديثنا بالطبع الموضوع المعتاد، وهو غياب "ستان". لقد كنت منزوعة جدًا وأشعر بالحزن والضيق بسبب ما تسبب فيه "ستان" لابنته من شعور بالحزن والتوتر الدائم. وفي أثناء كلامي مع "جيني"، شعرت بعدم

الراحة وراودتني الأفكار، وبدأت أفكر في حديثنا من وجهة نظر موضوعية غير متحيزة. فأدركت حينئذ أن أفكارنا عن غياب "ستان" قد تم تشويهها بسبب ازدرائنا الشديد له.

لقد تعاملت أنا و"جيني" مع المشكلة على أنها خطأ "ستان" بالكامل، ووصفناه بأنه إنسان تافه ليس لديه أي شعور بالمسئولية ولا يوجد أمل في تغييره على الإطلاق. كما كنا نستغل قيامنا بتشويه سمعته كمصدر لتعزيز ترابطنا وتوطيد صداقتنا. ولذلك، شعرت أن تصرفي هذا هو جزء لا يتجزأ من المشكلة. لقد تسببت - دون وعي مني - في زيادة تعقيد مشكلة "أليسيا" يومًا بعد يوم عن طريق إخلاصي الشديد لصديقتي العزيزة.

في هذه اللحظة، أدركت أن "أليسيا" لا تعاني بسبب سلوكيات أبيها فقط؛ ولكنها تدفع ثمن ردود فعلي التلقائية المزدرية "ستان" أيضًا. إن ميلي الشديد للاعتقاد بصحة رأيي وتمسكي بازدرائي "ستان" قد ساهم في عدم قدرتنا أنا و"جيني" على إيجاد حل لهذه المشكلة.

توقفت فجأة عن تناول الطعام مع "جيني" عندما راودتني هذه الأفكار، والتفت لها قائلة: "أعتقد أنه يجب علينا أن نتوقف عن الحديث عن "ستان" كما لو كان عدوًا. لا بد له أن يعلم أننا مهتمون به ونرغب بوجوده مع ابنته. لا بد أن يعلم كم أن وجوده بجانب ابنته مهم جدًا بالنسبة لها".

ساد الصمت لعدة لحظات، وقد اندهشت كثيرًا كما اندهشت "جيني" بالضبط من الكلام الذي قلته للتو. واصلت كلامي قائلة: "علينا أن نجد



"ستان" ونخبره كم هو مهم في حياة ابنته. على الأقل إن لم ننجح، سيكفينا شرف المحاولة".

لقد كنت أدرك أنني أخاطر بصدائتي لـ "جيني"؛ فكم كان تحمزي لـ "جيني" ضد تصرف "ستان" غير المسئول من أهم العوامل التي توطد صداقتي بها. ولكنني أدركت فجأة أن تعنتنا بالأمر وإصرارنا على عدم محاولة الوصول لـ "ستان" والتفاهم معه يضر بـ "أليسيا" كل يوم أكثر من اليوم السابق.

ولقد تفاجأت "جيني" كثيرًا من تغير وجهة نظري المفاجئة تجاه "ستان" وعدم رغبتني في رؤيته على أنه عدو لنا ولا يوجد أمل في إصلاحه. كما كنت أعلم أن عاطفتها كأم ورغبتها في سعادة ابنتها ستفوق غضبها منه وانفعالها. فترددت قليلاً قبل أن تقول لي: "حسنًا، دعيني أفكر الأمر".

في أثناء عودتي إلى ولاية "مينيسوتا" في اليوم التالي، كان لدي الكثير من الوقت بالطريق حتى أفكر مليًا فيما حدث. لقد أدركت أن شدة غضبي قد منعتني من التفكير بموقف "ستان" بشكل منطقي. فقد كانت لدي رغبة شديدة في بغضه؛ لأنني كنت حزينة جدًا بسبب تصرفه. ولهذا، فلقد أعطيت عقلي - دون وعي مني - أمرًا بالبحث عما يؤيد شعوري تجاهه. ولذا، فقد استجاب عقلي وأعطاني بعض الأفكار التي تؤيد رغبتني وشعوري بأنه شخص نذل. لقد اجتاحني شعور بالازدراء تجاهه وتجاهلت تعقيدات العلاقة التي بينه وبين "جيني". ولكنني أدركت أخيرًا أن ميلي أنا و"جيني" للاعتقاد الدائم

بصحة آرائنا وازدراءنا المشترك لـ "ستان" قد أعاقنا عن التفكير ووضعتنا في بؤرة المشكلة ولم يترك لنا أية خيارات لحل هذه المشكلة.

في أثناء قيادتي سيارتي خلال رحلة العودة لولاية "مينيسوتا"، قررت أن أقوم بتدريب ذهني. لقد صممت على التفكير في أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد، وهو: "ما الذي يدفع شخصًا ما إلى أن يتصرف كما تصرف "ستان"؟ ما الذي يدفع شخصًا عاقلًا إلى أن ينسحب ويتخلى عن ابنته؟

بمجرد أن بدأت أفكر بهذه الطريقة، فقد أعطيت عقلي أمرًا مباشرًا مختلفًا كليةً عن الأمر الذي سبقه. لقد أعطيت عقلي أمرًا يقول: "ساعدني كي أفهم". وقمت بتحليل الموقف من وجهة نظر تأملية هادئة، وسألت نفسي عدة أسئلة تساعدني على التفكير في حل للمشكلة.

ما الأسباب الخفية التي دفعت "ستان" إلى التصرف بهذه الطريقة غير المنطقية وغير المبررة؟ ربما تخيل أن "أليسيا" ستكون أفضل حالاً وأسعد في عدم وجوده. ربما يشعر بالارتباك لأنه لا يعرف الطريقة المناسبة التي يستطيع بها العودة إلى حياة ابنته مرة أخرى بعد كل هذه السنوات. ربما طلب من "جيني" عندما علم بخبر حملها أن تتخلى عن الطفل ولكنها رفضت. ربما سيطر على "جيني" الغضب والانفعال في ذلك الحين؛ مما دفعها أن تطلب منه أن يتعد عنها وعن طفلها للأبد. ربما شعر بالخجل من نفسه بسبب تخليه عن ابنته، وبالتالي شعر بأن ابنته لا تريد رؤيته أبدًا، أو ربما يكون مريضًا. يمكن أن تكون زوجته الحالية قد ضغطت عليه للتخلي عن ابنته. ربما ظن أن عدم تدخله

بأية صورة من الصور في حياة "جيني" ستيح لها فرصة الارتباط بشخص آخر.

تذكرت فجأة أن "جيني" كانت تذهب إلى طبيب أمراض النساء في أثناء فترة زواجها بـ "ستان" لكي تمنع حدوث الحمل. ربما لم يرد "ستان" أن يصبح أباً في هذه الفترة من حياته، وربما ظن أن "جيني" قد تعمدت حدوث ذلك. وبذلك، غضب وبرر لنفسه انسحابه من حياتها والتخلي عنها. ربما شعر أنه قد تم خداعه؛ فقرر أن يتخلى عن مسئولياته كأب.

لقد كنت أدرك تماماً أن جميع ما أفكر فيه ما هو إلا مجرد افتراضات قد تكون حقيقية وقد تكون غير حقيقية؛ ولكن مجرد التفكير في هذه الاحتمالات كان يمنحني شعوراً بالراحة. لقد خدعتني أفكارى السابقة ومنحتني ما أردته تماماً؛ ولكنها لم توضح لي الحقيقة. فعندما أردت أن أرى "ستان" كإنسان سيء الطبع وتافه، تغاضيت عن بعض الحقائق المهمة، وكون لي عقلي صورة مشوهة تناسب اعتقاداتي وأفكاري عنه؛ حتى أستطيع أن ألقى باللوم عليه دائماً.

عندما بدأت أفكر بشكل إيجابي وبدأت أحاول تفهم موقف "ستان"، بدأت كراهيتي وعدائي تجاهه تقل شيئاً فشيئاً، وأصبحت أرى الحقائق وأحللها من وجهة نظر مختلفة تماماً. وبدأت أهتم بالحقائق التي كنت قد تجاهلتها في بادئ الأمر. لقد فكرت في بادئ الأمر بالطريقة نفسها التي يفكر بها بعض العلماء الذين يقيدون أنفسهم بحدود النظريات العلمية السابقة الموجودة لديهم، ولا يريدون تخطيها؛ على الرغم من وجود حقائق واضحة تؤكد لهم عكس اعتقاداتهم. قام عقلي بتخطي جميع البيانات والمعلومات التي

تؤكد عكس اعتقادي بـ "ستان"، واقصر فقط على أخذ المعلومات التي تؤيد اعتقادي.

لا أزال أريد من "ستان" أن يتحمل مسؤوليته كأب؛ ولكني الآن قد تخلصت من ازدرائه. لقد فكرت في عدة أسباب يمكن أن تكون دفعت به إلى الانسحاب من حياة ابنته والتخلي عنها. كما استطعت أن أجد عددًا كبيرًا من الوسائل التي يمكن استخدامها للتفاهم مع "ستان" وجعله يدخل في حياة ابنته.

بعد عدة أيام، تحدثت "جيني" معي تليفونيًا وقرأت لي الرسالة التي قد كتبتها للأب المتغيب. كتبت "جيني" رسالة مليئة بالشجن عن مدى شوق "أليسيا" لـ "ستان". وحضرت مع الرسالة مجموعة صور حديثة لـ "أليسيا" ومجموعة من القصص التي قامت بكتابتها في المسابقات المدرسية.

وقد قمت بتعديل بعض أجزاء الرسالة معها عبر الهاتف إلى أن توصلنا إلى صياغة نستجدي بها عطف "ستان" ونطلب منه أن يوجد بحياة ابنته. وفي أثناء محادثتي التليفونية لـ "جيني"، كنا نضحك ونبكي وساندنا بعضنا البعض، وتحديثنا عن غرابة هذا الأسلوب الجديد الذي اتفقنا عليه وأهميته في الوقت نفسه.

وقد استجاب "ستان" لهذه الرسالة. وتطورت المحادثات التليفونية بينه وبين "جيني" من مكالمات يملؤها التوتر إلى مكالمات هادئة للاتفاق على ترتيب لقاء بين "ستان" وابنته.

وبعد عدة أسابيع، احتفلت أنا و"جيني" و"أليسيا" وابنائي "بن" و"ستان" بالعيد في منزلي وتناولنا الغداء معًا. لقد كنت أنا و"جيني" في منتهى السعادة لعودة "ستان" لابنته. كما كدنا ألا نصدق أنه بعد مرور سبع سنين، قد عاد لابنته. وظلت "أليسيا" محتضنةً أباهما طوال اليوم، وأخذت تداعبه بكلماتها ونشاطها الزائد مما دل على فرحتها الغامرة بوجوده. في هذا المساء، لقد أخذت "أليسيا" تلعب وتجري، كما بدا عليها مشاعر الفرحه والسعادة بعودة أبيها. ومرت السنون وتطورت علاقة "ستان" بـ"أليسيا" كعلاقة أي أب حنون بابنته.

على الرغم من جميع افتراضاتنا السلبية الخاطئة عن "ستان"؛ فهذا هو موجود بجانب ابنته التي بلغت السادسة عشر من عمرها. وعلى الرغم من تقدم عمره وشعوره بقليل من الإرهاق ووجود رعيشة بسيطة بأصابعه وصوته نتيجة لكبر سنه؛ فإنه لا يزال موجودًا بجانب ابنته. لقد ظل "ستان" بجانب ابنته يمدّها بكل الحب والود والحنان ويشاركها ما تقوم به من أنشطة بمنتهى النشاط والحيوية. ولقد أبدى استعداداه التام لتكفل جميع مصروفاتها في أثناء دراستها الجامعية القادمة.

لقد تعلمت الكثير من قصة "ستان" مع ابنته، مما انعكس على قوة تفكيري وتحكمي بحياتي. وأدركت أن كثيرًا من الناس يفكرون بالطريقة السلبية نفسها التي استخدمتها من قبل عند تفكيري بموقف "ستان"، كما يعانون من بعض الأفكار المشوشة، ويميلون دائمًا إلى الاعتقاد بصحة افتراضاتهم السلبية.

لقد مثلت الدروس التي استفدتها من قصة "ستان" حجر الأساس الذي بنيت عليه عملي. وها هي بعض هذه الدروس:

■ عندما تفكر بطريقة سلبية وتزدري الطرف الآخر من المشكلة، فإنك تسيء الظن بشخص قد يكون له أعذاره فيما قام به من تصرفات وبذلك تحول هذا الشخص إلى عدو لك دون داع. وهكذا، تقوم بتشويه علاقتك بهذا الشخص، وتهدر أية فرصة يمكن استغلالها لحل هذه المشكلة.

■ إذا اعتقدت أن الطرف الآخر من المشكلة أحق وأنه المتسبب الرئيسي في المشكلة ولا يوجد أمل في إصلاحه؛ فسيوفر لي عقلي الدلائل التي تؤكد صحة اعتقادي.

■ إذا ما أردت أن ألتمس الأعذار للطرف الآخر من المشكلة، وأن أفكر في الأسباب التي يمكن أن تدفعه للتصرف بطريقة غير منطقية؛ فسيدعم عقلي هذا التفكير وسيوفر لي عدة افتراضات للأسباب الخفية وراء التصرفات غير المنطقية لهذا الشخص.

■ إن اعتقادي الدائم بصحة تفكيري السلبي تجاه الطرف الآخر من المشكلة يزيد من احتمال تمادي هذا الشخص في القيام بتصرفات غير منطقية.

■ إن التعامل مع المشكلة بحزم والتعامل بمودة ودفء مع أطراف المشكلة في الوقت نفسه يزيد من احتمالات النجاح والتوصل إلى حلول هذه المشكلة، كما يجبر الطرف الآخر من المشكلة على التصرف بإيجابية.

- كن دائماً في خدمة الآخرين.
- عندما تجعل الناس يشعرون بخطأ تصرفاتهم؛ ولكن بطريقة ودودة ومليئة بالدفء والتقدير - أفضل بكثير من الانعزال والسكوت وتشويه سمعة الآخرين.
- يستطيع أي شخص أن يبدأ بأولى خطوات إيقاف تطبيق مخطط التفكير السلبي في أثناء حدوث مشكلة ما؛ ولكن المهم أن يقوم أحد بالمبادرة.
- لا تعتقد أبداً أن الوقت الملائم لحل المشكلة والتفكير بطريقة إيجابية قد فات، وأنك لن تستطيع القيام بذلك في هذه المرحلة المتأخرة من المشكلة. كن على يقين دائم بأن الفرصة لا تزال مستمرة.

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



## الفهرس

الصفحة	الموضوع
٧	مقدمة .....
٢١	الفصل الأول: العادات المثبطة للنجاح .....
٢٢	الخصومة والعداء في تزايد مستمر .....
٢٥	سيادة مشاعر العداء والخصومة والانفعال في العمل .....
٢٨	ضغوط العمل وآثارها السلبية .....
٣٠	ضغط العمل وأثره السلبي في إنجاز العمل .....
٣٠	نتائج سوء المعاملة .....
٣٣	أخطاء شائعة .....
٣٧	التخلص من الصراعات المحتدمة نهائياً .....
٣٨	خطورة الوقوع في فخ ازدراء الآخرين .....
٤٠	الصراعات المحتدمة ليست من الطبيعة البشرية .....
٤٢	أهمية التمسك بالأساليب الصحيحة وتطبيقها .....

٤٣	الإحباطات والمشاحنات .....
٤٦	ردود الأفعال الثلاثة تجاه إحباطات العمل .....
٥٥	الفئات السلوكية الثلاث .....
٥٩	تأثير معتقداتنا في نظرتنا للآخرين .....
٦١	أهم الصفات التي يجب أن تتحلى بها .....
٦٣	<b>الفصل الثاني: النتائج المترتبة على الشعور بالغضب .....</b>
٦٥	إلقاء اللوم على الآخرين .....
٦٧	"هتتر" وفكرة إلقاء اللوم على الآخرين .....
٦٨	التفكير السلبي والانفعال الشديد .....
٧٢	التأثير السلبي للازدراء على الموظفين والعملاء .....
٧٥	نتائج المعاملة السيئة للعملاء .....
٧٦	الأشخاص الذين يُوجه إليهم اللوم دائماً في العمل .....
٧٧	اتخاذ العداة وسيلة لمواجهة المشكلات .....
٧٨	علاقة الغضب الشديد والعداء بأمراض القلب .....

	العلاقة بين الانفعال وزيادة معدل نبضات القلب والقدرة
٨١	..... على السمع
٨٢	..... الرجال أكثر عرضة للانفعال والغضب
٨٣	..... مساوي الغضب والانفعال
٨٥	..... التحدث بنبرة انفعالية أمر غير مجد
٨٧	..... مثال عن رد الفعل الانعكاسي
٨٩	..... لوم النفس
٩١	..... مساوي الشعور بالحزن والاكتئاب
٩٤	..... لوم الآخرين ولوم النفس وجهان لعملة واحدة
٩٦	..... المدير المنفعل
٩٩	..... العداة والخوف من عدم الشعور بالتقدير
١٠٢	..... الهروب من لوم النفس
١٠٣	..... تحول العداة إلى حالة من اليأس
١٠٣	..... فقد الطاقة الإيجابية والآثار السلبية المترتبة على ذلك

- ١٠٦ النتائج الإيجابية للتخلص من لوم النفس ولوم الآخرين ....
- ١٠٩ **الفصل الثالث: أهم الصفات التي يجب التحلي بها** .....
- ١١٢ "روزفلت" ورد الفعل الإيجابي .....
- ١١٧ مثال لرد الفعل التأملي .....
- ١٢٠ الدوافع الخفية وراء تصرفات الأشخاص .....
- ١٢٢ نتائج تبادل مشاعر الحب والتقدير بين الأفراد .....
- ١٢٤ تأثير الشعور بالحب على صحة الإنسان .....
- ١٢٦ تأثير المشاعر الإيجابية على الجهاز المناعي للإنسان .....
- ١٢٧ العمل التطوعي والشعور بالسعادة .....
- ١٢٨ تأثير مساعدة الآخرين على النفس .....
- ١٢٩ الثروة والسعادة: "جون دافيزون روكفيلر" .....
- ١٣٣ **الفصل الرابع: الأسباب الخفية وراء تصرفات الأشخاص** .....
- ١٣٥ قصص واقعية .....
- ١٣٦ قصة المرضة المستاءة .....

١٣٧ ..... قصة الباب المغلق

١٤١ ..... قصة " روجر " الرائحة الكريهة

١٤٣ ..... قصة حفلة تسليم الجوائز

١٤٣ ..... قصة المشرف المتغيب

١٤٧ ..... قصة محطة توليد الكهرباء

١٥٠ ..... قصة والد العروس العابس

١٥١ ..... قصة " بوتش " والقرارات الغريبة

١٦٠ ..... الافتراضات الثلاثة عند مواجهة المشكلات

### الفصل الخامس: العواقب الوخيمة لإلقاء اللوم على

١٦٣ ..... الآخرين

١٦٤ ..... العاقبة الأولى: خسارة مبالغ ضخمة

١٦٦ ..... العاقبة الثانية: فقدان المصداقية

١٦٧ ..... العاقبة الثالثة: استياء زملاء

١٧٠ ..... قصة الصراع داخل وحدة غسيل الكلى

- ١٧٣ ..... العاقبة الرابعة: تحول حلفائك إلى أعداء حقيقيين لك
- ١٧٤ ..... قصة الصراع بين الرؤساء
- ١٧٩ ..... العاقبة الخامسة: اللجوء إلى اللوم كرد فعل تلقائي
- ١٨١ ..... العاقبة السادسة: فقدان الشعور بقيمة العمل
- ١٨٤ ..... قصة استياء رجل شرطة وفقدانه الشعور بقيمة العمل
- ١٩٠ ..... العاقبة السابعة: فقد الثقة بالزملاء والمرءوسين
- ١٩١ ..... العاقبة الثامنة: خيانة المشتركين معك في لوم الآخرين
- ١٩٤ ..... هيمنة اللوم على بعض بيئات العمل
- ١٩٧ ..... الأشخاص المعرضون للوم في المجتمع
- ١٩٧ ..... الأشخاص المعرضون للوم في أماكن العمل
- الفصل السادس: كيفية التغلب على الشعور بالاستياء والضغط العصبي وعدم الثقة**
- ٢٠١ .....
- ٢٠٣ ..... تغيير العادات والأنشطة اليومية
- ٢١٤ ..... درب عقلك على تجنب الانفعال الشديد

- ٢١٩ ..... تحديد الأشخاص الذين تتوجه إليهم باللوم دائمًا
- ٢٢٠ ..... الأشخاص المعرضون للوم في العمل
- ٢٢٣ ..... الأشخاص المعرضون للوم في الحياة الشخصية
- ٢٢٤ ..... الشعور بالضغط العصبي نتيجة للتعرض لمواقف معينة
- ٢٢٥ ..... ست طرق للتغلب على التفكير السلبي الانفعالي
- ٢٣٤ ..... التخلي عن إلقاء اللوم على الآخرين
- ٢٣٤ ..... فوائد تجنب الاشتراك في لوم الآخرين
- الفصل السابع: مخططات أنماط التفكير السلبية والإيجابية**
- ٢٥١ ..... تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة سلبية
- ٢٥٣ ..... تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل بطريقة إيجابية
- ٢٥٤ ..... قصة وفاء جندي
- ٢٥٦ ..... شفافية المشاعر
- ٢٥٧ ..... مخططات التفكير السلبي والإيجابي

- ٢٥٨ ..... مخطط التفكير السلبي ورد الفعل الانعكاسي
- ٢٩٠ ..... تطبيق مخططات التفكير السلبي على نطاق واسع
- ٢٩٢ ..... من زرع حصد
- الفصل الثامن: الأسباب الحقيقية لحدوث الصراعات والضغوط داخل أماكن العمل**
- ٢٩٣ ..... اختلاف سلوكيات الناس تبعاً لاختلاف الأنظمة التي يعملون خلالها
- ٢٩٥ ..... تأثير تغيير ظروف البيئة المحيطة على سلوكيات الأفراد
- ٢٩٦ ..... أولاً: التماس الأعذار للطرف الآخر
- ٣٠١ ..... ثانياً: البحث عن المشكلات الموجودة داخل نظام العمل والعمليات الإنتاجية
- ٣٠٢ ..... قصة "ريك" وتدهور نسبة مبيعات الشركة
- ٣١١ ..... قصة "مولي" ومشكلات سن اليأس
- ٣١٧ ..... ثالثاً: البحث عن معايير الأداء المتضاربة
- ٣١٨



- رابعًا: اكتشاف العلاقة بين لوم النفس والآخرين وبين  
 الشعور بالإحباط والعداء ..... ٣٢٠
- الإيجابية عند مواجهة المشكلات ..... ٣٢٣
- قصة "ماري" والحزم عند مواجهة المشكلات ..... ٣٢٧
- قصة "روكسان" ومشكلتها مع بعض المديرين ..... ٣٢٨
- تأثير التفكير الإيجابي على سلامة العقل ومعدل الإنتاجية .... ٣٣٢
- الفصل التاسع: الخطوات الخمس لمواجهة المشكلات**  
**المقدمة** ..... ٣٣٧
- إظهار الود والتقدير للطرف الآخر من المشكلة ..... ٣٣٨
- قصة الأب الحاني ..... ٣٣٩
- قصة "ستيف" وبراعته في حل المشكلات ..... ٣٤١
- قم بالفصل بين وقائع المشكلة وتفسيراتك لها ..... ٣٤٥
- ثقتك بنفسك وتأثيرها في تفسيرك تصرفات الآخرين ..... ٣٤٧
- قصة "كول" ومشكلته مع مديره "مايك" ..... ٣٤٨

- اسأل الطرف الآخر عن سبب قيامه بهذا التصرف غير المنطقي ..... ٣٥١
- حدد التصرفات التي تريد أن يقوم بها الطرف الآخر ..... ٣٥٢
- قصة الصراع بين "بول" و"ماك" ..... ٣٥٤
- اذكر النتائج المترتبة على عدم تغيير الطرف الثاني سلوكه أو تفاوض بشأن ما تريده لحل المشكلة ..... ٣٥٧
- تطبيق هذه الخطوات الخمس ..... ٣٥٨
- بدء الحوار مع الطرف الآخر ..... ٣٥٩
- تطبيق مخطط النوبة الثالثة بأحد المصانع ..... ٣٦٠
- الفصل العاشر: خمسة أسباب تدفعك إلى التخلص من اللوم والعداء** ..... ٣٦٥
- الانتقام أو تسوية الخلافات: "نيلسون مانديلا" ..... ٣٦٦
- مزايا تجنب اللوم المستمر ..... ٣٧٠
- التفكير الإيجابي وأثره في حياتك وعلاقتك بالآخرين ..... ٣٧٣

- ٣٧٧ ..... الفصل الحادي عشر: نشر ثقافة التقدير بين الموظفين
- ٣٨١ ..... الحفاظ على العلاقات الطيبة مع الآخرين
- ٣٨٣ ..... أفضل أشكال التقدير على المستوى العالمي
- ٣٨٤ ..... إقامة علاقة وطيدة ودائمة مع الآخرين
- ..... أفضل الأنشطة التي يمكن للمؤسسات تنفيذها لإظهار
- ٣٨٧ ..... تقديرها للموظفين
- ٣٩٥ ..... الملحق: تحويل عدوك إلى صديق

**فارس مصري 28**  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

A festive Christmas-themed background featuring a large red ribbon bow, several red and black Christmas ornaments, and a gold star, all set against a deep red background. A piece of aged, yellowish parchment paper is layered in the center, serving as a backdrop for the text.

Exclusive

For

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)