

# دكتور ديفيد بوزين

مؤلف الكتاب الوارد بقوائم الكتب الوطنية الأعلى مبيعاً *The Little Book of Stress Relief*

## هل يقتلك العمل؟

وصفة طبية لمعالجة التوتر الناتج من مكان العمل



مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
not just a bookstore



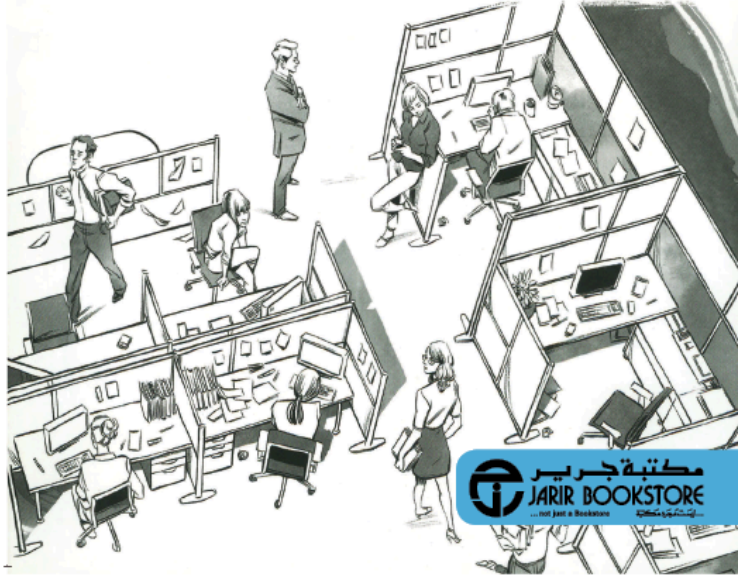
الغلاف الأمامي

دكتور ديفيد بوزين

مؤلف الكتاب الوارد بقوائم الكتب الوطنية الأعلى مبيعا 'The Little Book of Stress Relief'

# هل يقتلك العمل؟

وصفة طبية لمعالجة التوتر الناتج من مكان العمل



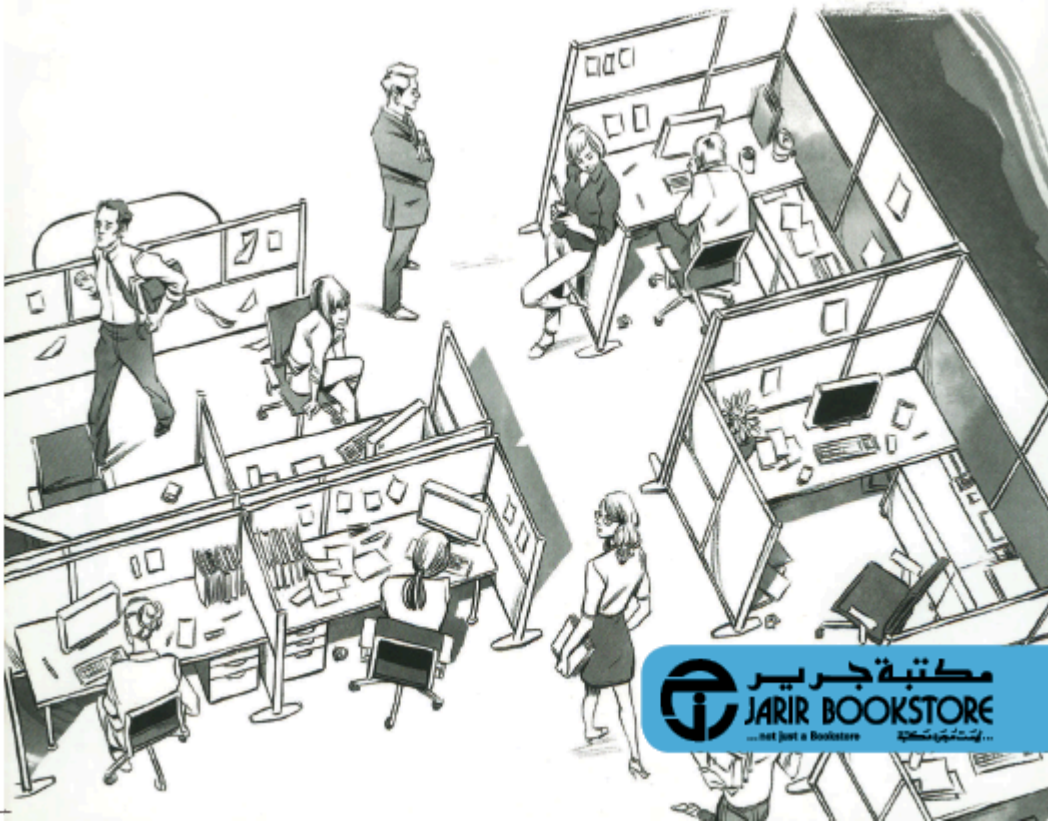
# الغلاف الأمامي

دكتور ديفيد بوزين

مؤلف الكتاب الوارد بقوائم الكتب الوطنية الأعلى مبيعاً *The Little Book of Stress Relief*

## هل يقتلك العمل؟

وصفة طبية لمعالجة التوتر الناتج من مكان العمل





حقوق الطبع والنشر

# هل يقتلك العمل؟

وصفة طبية  
لمعالجة التوتر الناتج من مكان العمل

دكتور ديفيد بوزين



**للتعرف على فروعنا**

**نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarir.com](http://www.jarir.com)**

**للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: [jbpublications@jarirbookstore.com](mailto:jbpublications@jarirbookstore.com)**

### **تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان**

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

### **الطبعة الأولى 2019**

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2019. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Copyright © 2013 David Posen

Published by arrangement with House of Anansi Press, Toronto, Canada.

[www.houseofanansi.com](http://www.houseofanansi.com)

# Is Work Killing You?

A DOCTOR'S PRESCRIPTION  
FOR TREATING WORKPLACE STRESS

DAVID POSEN, MD





# إشادة

**مقولات الثناء على المؤلف وكتابه *The Little Book of Stress Relief***

"أمر مذهل أن يتمكن هذا الكتاب الصغير من إحداث هذا الأثر الهائل! هذا ليس دليلاً لمواجهة التوتر فحسب، بل هو دليل لمهارات الحياة، يمتلئ بالقصص والدفع والفكاهة. إنه رائع!"

– ريتا إيميت، مؤلفة كتاب *The Procrastinator's Handbook and The Procrastinating Child*

"مهما كنت بارعاً في معالجة توترك، فأنا أوصيك بشدة بقراءة كتاب الدكتور بوزين. إنه يوفر إطار عمل رائعاً للسيطرة على التوتر، ويمتلئ بالنصائح والرؤى الرائعة. وهو كذلك ممتع في قراءته! وبالنسبة لي سأجعله دائماً بالجوار كي أعيد قراءة أجزاء منه كلما دعتني الحاجة لذلك."

– الطبيب بيتر جي. هانسن؛ مؤلف كتاب *The Joy of Stress*

**مقولات الثناء في حق المؤلف وكتابه *Staying Afloat When the Water Gets Rough***

"فعلها ديفيد بوزين مرة أخرى! فليل النجاة الذي وضعه لمواجهة لحظات التغيير خرج للناس فعلاً، وهو كتاب مريح وممتع في قراءته."

– جاك كانفيلد، المؤلف المشارك لسلسلة شورية الدجاج للروح

"ديفيد بوزين ناصح ممتاز جداً لكل شخص يمر بفترة تحول. وأنا أوصي بكتابه لكل شخص يحاول تجاوز مرحلة عصيبة من حياته."

– ويليام بريديجن، مؤلف كتاب *Transitions and Jobshift*

### مقولات الثناء على المؤلف وكتابه *Always Change and A Losing Game*

"هذا الكتاب يجعل التغيير أقرب للمتعة منه إلى الروتين. ويوضح فيه الدكتور بوزين كيف يمكن تحويل الحلم إلى حقيقة. إذا بدأت قراءته من أية صفحة، فلن ترغب أبدًا في تركه من يدك".

– الدكتورة كريستين إيه. باديسكي، مديرة مركز العلاج المعرفي، والمؤلفة المشاركة لكتاب *العقل قبل المزاج*

"من أجل التغيير: إنه كتاب عملي يمتلئ بالخبرة العلاجية لطبيب متمرس في عمله".

– الدكتور ستانلي إي. جريبين، الأستاذ الفخري للطب النفسي، جامعة تورونتو

"هذا كتاب حكيم وتعليمي ومثمر، وكتب بطريقة ممتعة جدًا. إنه يمثل إضافة قيمة لمكتبة أي شخص يطمح للنمو والتطور".

– الدكتور رون تايلور، طبيب فريق تورونتو بلو جايز، ولاعب بيسبول محترف سابق

# إهداء

إلى خالتي، فريدا مانسون باتشر،  
وإلى عمي، أرون بوزين، مَنْ سيبقى حبهما ودعمهما لي  
حاضرًا معي إلى الأبد

## تمهيد: سبب تأليفي هذا الكتاب

مرة أخرى يحدث هذا. جلس أمامي أحد المرضى في مواعده الأول وأخبرني بقصة عن توتر في مقر عمله جعلتني أود لو قمت من مكاني واندفعت إلى الهاتف لأحدث صاحب عمله وأصرخ فيه: "توقف عن قتل هذا الرجل!".

كان جو رجلا ذكيا مباشرا وبسيطا له ابتسامة دافئة وضحكة سهلة، لكن عندما كان يتحدث عن وظيفته كان يعتريه التوتر والغضب. بدأت ركبته تصطدمان ببعضهما، وانعقد حاجباه، وتدفق الكلام من فمه بلا سيطرة. وكطبيب عملت في استشارات التوتر طيلة ثلاثين سنة، كان ذلك مشهدا تكرر أمامي طيلة عقود: مرضى متوترون أو مكتئبون جاءوا أخيرا ليقصوا قصتهم على مسامع معالج متحفز للإنصات وتقديم العون. وفي بعض الأحيان كان صوت جوي يفيض بالغضب والاستغراب حين يتحدث عن بعض الأمور السخيفة التي تجري في الشركة التي يعمل بها. وفي أكثر من مرة قال: "إنهم ببساطة لا يفهمون!".

كانت وظيفته مشرفاً يعمل ثلاث عشرة ساعة كل يوم، ستة أيام أسبوعيا، مع نصف ساعة فقط كاستراحة غداء دون أية استراحات أخرى. لم يكن لديه مساعدون، ومطلوب منه حضور اجتماعات من الثامنة إلى العاشرة يوميا (معظمها "مضيعة للوقت")، وعليه كذلك الرد على ما بين خمسين إلى ثمانين رسالة إلكترونية كل يوم – حتى في العطلات ونهاية الأسبوع – ويقول: "حجم العمل مهول". عمل معه ثلاثة مديرين في فترة زمنية قدرها ثمانية عشر شهرا، وكل منهم حاول إعادة هيكلة القسم. كان يعاني مجموعة من أعراض التوتر والمشكلات الصحية، منها فقدان الطاقة، الأرق، الخفقان، ارتفاع ضغط الدم، توتر العضلات، مشكلات في التركيز والذاكرة، ويتناول أربعة عقاقير دوائية مختلفة. كذلك كانت لديه زوجة ومنزل ورهن عقاري، لذلك لم تكن الاستقالة من وظيفته خيارا متاحا له،



بل قدم طلبا لتحويل وظيفتي، لكن قيل له إن ذلك ليس متاحا. شعر بأنه عالق تماما وأنه مشدود إلى قيود تقضي عليه.

تلك قصة طالما سمعتها طوال سنوات عملي من المرضى. الناس مختلفون، والتفاصيل متنوعة، لكن الموضوع دائما واحد: **أماكن العمل تمرض العاملين.**

في مثال آخر، أتت لزيارتي امرأة لتحدثني عن موقف يتضمن اعتداء نفسيا واضحا جرى لها من قبل رئيسها بالعمل. وبمرور الوقت، ظهرت أربع مريضات أخريات بمكتبي، وكلهن يحكين قصصا مشابهة. لا عجب؛ فكلهن يعملن لدى الرئيس نفسه! (ليس هناك ما يزيد من عمل طبيب التوتر أكثر من الكلمات التي تخرج من أفواه المرضى). فبين أيدينا الآن خمس نساء مهذبات مجتهدات في عملهن أصبن بتوتر يستوجب معه السعي لطلب مساعدة متخصص، وكل هذا بسبب مدير واحد يسيء معاملتهن.

المؤسسات، ومن يدير تلك المؤسسات، لا يكفون عن رفع وتأجيج مستويات التوتر لدى موظفيهم. وبعض العاملين يرتدون التوتر كشارة فخر، وكعلامة على الصلابة والقوة الكبيرة، أو يتصورون التوتر علامة على شدة إخلاصهم والتزامهم بالعمل. وبالنسبة لهم، كلما زاد توترك كنت أفضل. وبالنسبة لآخرين يعتبر هذا كابوسًا. وبالنسبة لهم أيضا لا بد أن تتحمل وتعاني في صمت. يشعرون بأنه لا خيار لديهم وأنهم مجبولون على "الوضع الاعتيادي الجديد". إنهم يقبلون أن "هذا هو الواقع" مع تسارع واقع العمل وتقلب حال الاقتصاد وقلة الوظائف.

صارت تلك الحقائق كشيء له قدسية خاصة لا استعداد لأحد لتحديه. وهناك رهبة من مجرد التعامل مع مسألة توتر بيئة العمل. إنه الفيل الذي لا يريد الناس الاعتراف بوجوده في الغرفة، ولا يكتفون الحديث عنه - عدا همسًا - خشية أن ينظر لهم كضعاف أو متخاذلين أو متذمرين.

وهذا الكتاب قائم على أربع فرضيات أساسية – وهي ملاحظات وقفت عليها ودفعتني للحديث عنها:

1. أن أماكن العمل تمرض العاملين.
2. أن قلة من الناس يتحدثون عن هذا، وحين يتحدثون، لا أحد ينصت.
3. معظم الوقت والجهد المبذول من لدن عمال مجهدين هو عمل غير مجد.
4. معظم الحلول لهذه المشكلة ليست بالمعقدة.

وأريد إلقاء الضوء على هذه المنطقة، وأقدم بعض الأفكار والحلول البناءة، وبدء حوار حول كيفية حل هذه المشكلات. ولا أدعي أن لدي جميع الحلول، لكن لدي ملاحظات وأفكار وإستراتيجيات أشاركها معكم. وأنا هنا أكتب بمنظور شخص خارج بيئة العمل لكنه عالم بما فيها؛ فبإمكاني رؤية أمور لا يمكن لمن في داخل البيئة ملاحظتها لأنهم اعتادوها. وكذلك أنا طبيب مهتم لدي شعور بالحزن وبالغضب كذلك من أثر الضرر الذي طالما رأيته على مدى السنوات الماضية. أشعر بحاجة للحديث، وحاجة لأكون مدافعا عن أولئك الذين يعانون.

وقد كتبت هذا الكتاب لأن لدي زاوية رؤية مميزة لهذه المشكلة:

أ. لست في قلب الموقف. فأنا من خارج البيئة ولذلك أنا ملاحظ موضوعي.

ب. أنا طبيب. يجب أن أرى الضرر النفسي والبدني بصورة مباشرة وعن قرب. لدي صورة مجهرية تفصيلية – حيث يخبرني المرضى بثقة وبالتفصيل بما يجري معهم وكيف يتأثرون به.

ت. أنا متحدث ومدرّب. أعمل مع مجموعات من مؤسسات خاصة وحكومية وتعليمية ومهنية يأخذونني إلى عالمهم حين أجمع المعلومات كجزء من إعدادي لندوة أو كلمة سوف

ألقيها. ولهذا فأنا أتمتع بتلك الرؤية الدقيقة للمشكلات القائمة داخل هذه المؤسسات.

هذه ليست مشكلة مقر عمل فحسب، بل هي مسألة صحة عامة لأنها تؤثر على ناس كثيرين وعائلاتهم أيضا. وفي دراسة أجريت عام 2012 عن توازن الحياة والعمل<sup>١</sup> في كندا (أجرتها البروفيسور ليندا دوكسبري الأستاذة بكلية سبروت لإدارة الأعمال بجامعة كاليرتون، وكريس هيجنز الأستاذة بكلية ريتشارد أيفي لإدارة الأعمال بجامعة ويسترن أونتاريو) تم عمل مسح لـ 25.000 موظف يعملون بدوام كامل. أورد خمسة وسبعون بالمائة منهم معاناة مع مستويات مرتفعة من التوتر، وقرر ثلث الأشخاص أن لديهم شعورا بأن العمل الموكل لهم أكبر من الوقت المتاح، ونصفهم قالوا إنهم يأخذون العمل معهم إلى البيوت لإتمامه في المساء وفي عطلات نهاية الأسبوع. وقد علق تقرير لجريدة **جلوب آند ميل**<sup>٢</sup> عن الدراسة بالقول: "إن ثلاثة أرباع عينة المسح قرروا أنهم أخطأوا في العمل خلال الأشهر الستة الماضية التي تمثل فترة المسح وذلك إما للمرض أو الإنهاك الذهني". وذكر المقال ذاته: "وما زاد الطين بلة أن 23 % فقط من قوة العاملين في كندا راضون بنسبة كبيرة عن حياتهم. وتلك نسبة تعادل نصف نسبة الفئة ذاتها عام 1991". وانتهت دراسة<sup>٣</sup> في عام 2011 إلى أن معدلات الطلاق بين أزواج لا يعاني أحدهما إدمان العمل وصلت إلى 16 % بينما وصلت النسبة بين الزوجات التي يعاني فيها أحد الزوجين إدمان العمل إلى 55 %. لقد صرنا مجتمعًا متوترًا بزيادة هائلة في الأمراض ذات الصلة بالتوتر مثل القلق والاكتئاب والإنهاك. وأكثر العقاقير الموصوفة حاليًا هي أدوية لضغط الدم، وأمراض القلب، والقلق، والاكتئاب. وبحسب ما أرى، فإن أعظم مهددات صحة المجتمع اليوم هي البيئة والاقتصاد، ومقر العمل. وأنا لا أستطيع فعل الكثير لمواجهة التهديدات الأولى والثاني، لكنني أستطيع محاولة مواجهة التهديد الثالث والمساعدة على إصلاحه.

ولهذا الكتاب غاية مزدوجة. الغاية الأولى هي مساعدة الناس على معالجة أفضل لتوتر بيئة العمل والتكيف مع التوتر الخاص بهم. والثانية هي النظر فيما يجب على الشخص في بيئة العمل أن يقوم به ليتوقف مرض الناس على هذا النحو. وفي الماضي، كانت المسؤولية تُلقى مباشرة على كاهل العاملين أنفسهم؛ فالمنتظر من كل منهم، وبصورة فردية، أن يتعلم

كيف يتعامل مع التوتر. وأنا أريد تحويل التركيز باتجاه المؤسسة أيضا. فعلى القادة أن يعتدوا وينتبهوا ويجدوا الحلول. ويجب على الشركات أن يتوقفوا أصلا عن التسبب في حدوث التوتر. ويجب أن يكون التحول بالابتعاد قليلاً عن المسؤولية الفردية ليكون باتجاه النظام في حد ذاته. إن الأمر أشبه بوضع خمسين موظفًا في قاعة حارة، متوقعًا من كل منهم إما أن يتحمل الحرارة أو يجد لنفسه سبيلاً لتبريد الجو. أليس البديهي أن يسعى صاحب العمل إلى خفض الحرارة في القاعة، أو فتح النوافذ، أو تشغيل مروحة، أو تشغيل مكيف الهواء؟ إن المشكلة تخص النظام؛ ولذا ينبغي أن تكون الحلول نظامية كذلك.

ولذلك، يتناول هذا الكتاب، بشكل أساسي، ما يجب القيام به **بشكل جماعي** لضمان وقاية الناس من أمراض مقر العمل.

وأنا هنا لا أفترض أن كل مقر عمل هو محل استغلال لعماله؛ فالعديد منها أماكن تدار بصورة جيدة وتعمها السعادة. ولا أفترض كذلك أن كل مقر عمل عالي التوتر يدار من قبل أشرار سيئين. وأغلب الظن أن معظم أصحاب الأعمال لا يدركون فقط حد التوتر الذي صار عليه العاملون لديهم، أو مدى تأثير التوتر على الإنتاجية، لكن هناك أيضًا أرباب عمل كثيرًا متشككين وأنانيين ولا يبالون فعلاً بمحنة الناس الذين يجاهدون داخل شركاتهم.

وأريد أن أثنى على أرباب العمل الجيدين وأشد على أياديهم. أريد أن أرفع الوعي لدى أصحاب النيات الحسنة لكنهم لا يعون مدى سوء الوضع الذي صار إليه عمالهم. وأريد ذم المستغلين والمسيئين وأنسب إليهم حقيقتهم والأذى الذي يسببونه لعدد لا يحصى من الناس.

وأنا لا أدعو لمناطق خالية من التوتر داخل مقر العمل؛ فأنا لا أقول إن مقر العمل يجب أن يكون مكان استجمام يتنعم فيه الناس بطيبات الحياة، فالتوتر من حقائق الحياة – وشعورنا به حتمي. وهو كذلك ضروري لتقديم أداء متميز، لكنه حين يزيد على الحد يصير مشكلة، وكثير من الشركات تجاوزت هذا الحد منذ زمن بعيد.



## هيكل الكتاب

يتملى هذا الكتاب بالقصص وفروع العلم وإستراتيجيات النجاح. وتوجد فيه مقتطفات من علوم الفسيولوجيا وعلم النفس والفلسفة والتكنولوجيا والاقتصاد والقصص الملهمة، كما أنني وضعت فيه من الفكاهة بقدر ما أمكنني لتخفيف حدة مادة الكتاب المهمة والثقيلة، لكنه كذلك عملي وواقعي. ويحتوي على حلول مختبرة ميدانيا أثبتت فاعليتها معي في الحياة وفي حياة الكثير من مرضاي وفي العديد من المؤسسات التي قامت فعليا بتبنيها.

وسوف أخص المشكلات الثلاث الكبرى التي تؤدي إلى التوتر في ثلاثة أقسام: (1) "الحجم"، (2) "السرعة"، و(3) "سوء الاستخدام". وأنا أسمىها الكبائر الثلاث. في القسم الأول: "الحجم"، مدى زيادة حمل العمل إلى مستوى الحمل الزائد، والقسم الثاني: "السرعة"، يوضح كيف زادت بشدة السرعة التي يسير بها مقر العمل إلى الحد الذي صار معه الناس يعملون على نحو جنوني كي يلحقوا بوتيرته، أما القسم الثالث: "سوء الاستخدام"، فيتناول المتنمرين في مقر العمل وأصحاب المعاملة السيئة الذين لا يرون غضاة أبداً في إحداث كل دمار ممكن مع توافر الحصانة والمناعة من العقاب.

وفي هذا الكتاب، سوف نتعلم الأخطاء التي نقع فيها، بما في ذلك مغالطة التلاقي المباشر، وأسطورة تعدد المهام، وجنون الساعات الطوال. وسوف تتعلم في الكتاب حلولاً فعالة. مثلاً:

- الشركات التي أوجدت فترات تعقيم إلكتروني من 6 مساءً حتى 6 صباحاً، وكذلك خلال عطلات نهاية الأسبوع، حتى يمكن للموظفين الانفصال عن ضغوط العمل والتخفيف من مستويات التوتر العالية في مقر العمل.
- المؤسسات التي يتوقف فيها الموظفون كلياً عن العمل في الظهيرة ويتناولون الغداء معاً في غرفة الطعام المشتركة.

- المديرون المتنورون الذين يصرفون عمالهم إلى منازلهم إذا بقوا في المكتب حتى السادسة مساء ويحرصون على حصول موظفيهم على إجازة.

- الشركات التي خفضت عدد الاجتماعات ومددها وجعلوا حضورها مسألة تقديرية.

نحن في هذا لا نعيد اختراع العجلة؛ فالعديد من الحلول منطقية وسهلة في تطبيقها، لكنها تؤتي أكلها بشدة. وأنا أدعوكم لتجربة بعض هذه الحلول في حياتكم وفي مؤسساتكم.

## مقدمة: توتر مقر العمل – تهيئة السياق

## تحديد المشكلة

في أحيان كثيرة جدًا، أفرط في وتيرة العمل بشدة. وأسمي هذه الفترات "وضعية الهجوم". ويعرف المحاسبون هذه الحالة جيدًا حين يحين موسم الضرائب، وكذلك تفعل متاجر بيع التجزئة في شهر ديسمبر. إنها فترة شديدة التوتر والحدة، لكن وقتها محدود؛ فهي تنتهي بحلول 15 أو 30 إبريل (بحسب كل دولة)، أو حين ينتهي موسم العطلات. لكن ماذا لو لم تنته تلك الفترة قط؟ إلى أي حد تكون الإثارة في هذا؟

### "هذا ليس مكتبًا. إنه جهنم مضاءة بأنوار الفلورسينت". - مجهول

في إحدى المرات، طُلب مني تقديم عرض لأكون بائعًا معتمدًا لإحدى المؤسسات (أي أكون على قائمة متحديثهم المعتمدين لديهم). وهذا ليس شيئًا مفضلًا بالنسبة لي؛ فهناك الكثير جدًا من التفاصيل التي يجب توفيرها فضلًا عن أن الأمر مستنزف جدًا للوقت. وخلال هذا الماراثون الطويل، وصلت إلى منزلي بعد يوم طويل جدًا، مع شعور بالإرهاك وكنت منفصلًا تقريبًا عن الواقع. قلت لزوجتي: "إن أيامًا مثل هذه فتحت لي نافذة على بعض مما يعانيه مرضاي، لكنني لا أستطيع تخيل أيامي كلها هكذا!" ومن حسن حظي أنني عامل مستقل وهذه أيام محدودة بالنسبة لي.

ورغم هذا، فلم أكن محصنًا دائمًا من الساعات الطويلة والتوتر العالي. وفي الواقع، لقد كانت هذه الأحوال معتادة جدًا بالنسبة لي طوال عشرين سنة تقريبًا، في البداية كطبيب متدرب وبعد ذلك كطبيب أسرة. عندما كنت طبيبًا متدربًا، عملت بمتوسط يتجاوز الثمانين ساعة في الأسبوع، بما في ذلك تلك الليالي والعطلات التي أكون فيها تحت الطلب. وحتى وأنا طبيب أسرة، لم يكن العمل لثماني عشرة ساعة في اليوم بالشيء المستغرب. أنا أتذكر هذه المرحلة جيدًا، لكنني لست مغرمًا بها في الحقيقة. وبينما كان المساء يمر ببطء خلال الليالي التي أكون فيها تحت الطلب، كنت أشعر كأن ضبابًا يستقر ما بين أذني وكنت أعود



إلى البيت مغيب العقل وضائعًا على نحو ما، وكنت أدعو الله ألا أستدعى مرة أخرى في الثالثة صباحاً أو يحركني مخاض امرأة حامل. أيام كهذه كانت بغیضة، منهكة، وغير صحية، لكنني كنت دائماً ما أحدد مواعيد تعويضية للاستشفاء – مرة أخرى، لأنني عامل مستقل، كنت قادراً على فعل هذا. وللأسف، فمعظم الموظفين في مقار العمل اليوم لا يملكون الاستقلالية والمرونة التي كنت أتمتع بها.

## مدى وكلفة توتر مقر العمل

### إليك رؤيتي للمشكلة من خلال موقع مشاهدتي المميز:

- هناك كم هائل من العمل، والوتيرة سريعة للغاية، والتوقعات مرتفعة جداً وغير واضحة، والضغط على الأداء هائلة، والموارد شحيحة.
- اجتماع هذه العوامل يؤدي إلى مستويات عالية من التوتر، وساعات طويلة من العمل، وتجاهل الذات. وتراجع عناصر مثل التغذية السليمة، والنوم الجيد، والرياضة المنتظمة، والأوقات المخصصة للعائلة والأصدقاء، ووقت الفراغ.
- من النتائج غير المباشرة للتوتر العالي انخراط الناس غالباً في عادات تكيف سيئة مثل الإفراط في الطعام (خاصة الأطعمة السريعة)، والإفراط في الكحوليات، والإكثار من تناول الكافيين لجرعات طاقة قصيرة الأمد، أو التدخين، أو المكوث بالساعات أمام ألعاب الفيديو.
- كل هذا التوتر وعادات التكيف غير الصحي معه تقود إلى الإرهاق، وزيادة الوزن، والسمنة – والتي تصل إلى نسب مَرضية – والأمراض البدنية، ومشكلات الصحة الذهنية مثل الاكتئاب والخمول.
- وهناك زيادة في مستويات التوتر العادية في محيط العمل. ومع كثرة مَنْ هم تحت الضغط، يصبح الجو مشدوداً ويصبح التوتر وباء، يمكنه تسميم مقر عمل كامل؛ حيث

يوجد ما يكفي من الأشخاص الذين يشعرون بالعجلة والإنهاك. ويصبح الموظفون غريبى الأطوار، نافدى الصبر، حادين مع بعضهم.

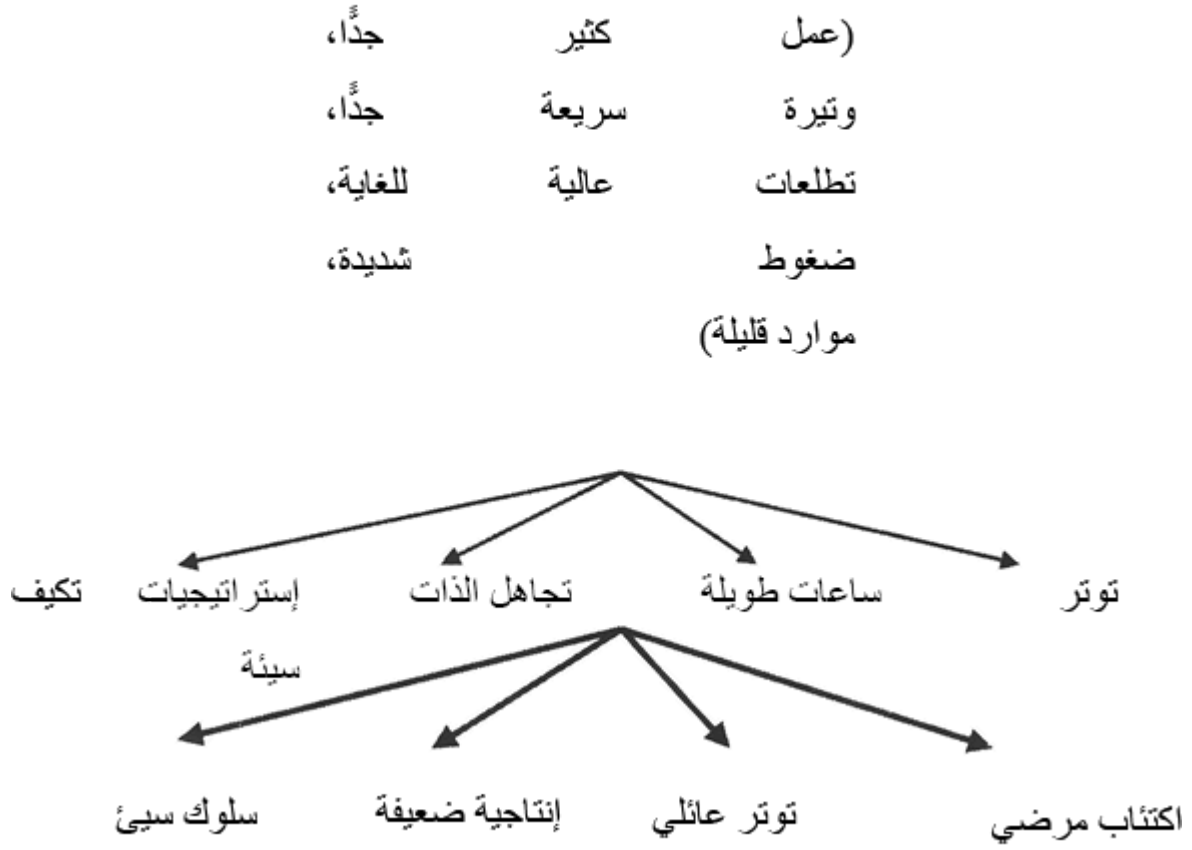
• كل هذا يقود إلى زيادة فى الصراع وتراجع فى المعنويات. ويكون السلوك المسمى أكثر شيوعا فى بيئات العمل شديدة التوتر.

• كذلك يسبب هذا ضغطًا على العائلات ويخلق توترًا فى التعاملات الشخصية وداخل البيت.

والنتيجة المعقدة لكل هذا التوتر هى عدم الفاعلية أيضا؛ فهو فى الواقع يقلص من جودة الأداء والإنتاجية؛ حيث يعمل الناس بقوة وسرعة أكبر، لكن جهودهم هذه لا تعود عليهم بشيء. إنه لأمر مؤسف جدا مقدار الجد الذى يعمل به الناس مع قلة العائد الذى يحصلون عليه فى مقابل جهودهم هذا. وببساطة، كلما زاد التوتر قلت الإنتاجية.

والمخطط التالى يلخص الموقف.

## متوالية النتائج



لذلك هناك مشكلة مع المبالغة الشديدة في الطلبات التي لا ترحم التي تُلقى على كاهل العاملين، ويزيد الطين بلة أعمال خفض النفقات وحجم العمالة التي زادت على نحو هائل بالتوسع المفرط في استخدام التكنولوجيا، وهو ما يجعل العمال على رحي تتزايد سرعتها كلما أطلت على العالم قفزة تكنولوجية جديدة.

والمشكلة الثانية هي في التأثير على العاملين **كأشخاص**. لقد صرنا مجتمعاً يسوده التوتر وقلة اللياقة وحرمان النوم وكثرة المهام، فنأكل على عجل، ونمارس الرياضة قليلاً، ولا نحظى بقدر كاف من المتعة. وصارت مفاهيم "أوقات الفراغ" و"التوازن" جذابة لكنها بعيدة المنال.

المشكلة الثالثة هي انفصال الموظف. فبدلاً من الشعور بالحماسة والاندماج، يبدأ الناس بالانطفاء. ويضبطون أنفسهم على وضعية البقاء لا أكثر، الحفاظ على تمرير اليوم والأسبوع على خير ولا شيء غير ذلك.

والنتيجة النهائية هي التراجع في إنتاجية العاملين. وتلك هي المفارقة القاسية: بذل كل هذا الجهد والوقت مع تراجع شديد في المخرجات. وضع يمرض الناس ويتعسهم ويرغبون معه في الصباح: "توقفوا! أنتم تقتلونني".

# ما التوتر، وكيف تعلم حين تصاب به؟

بما أن التوتر سيكون موضوع هذا الكتاب، وبما أنني أرى وجوب بذل مزيد من الاهتمام به، فهذا هو الوقت المناسب لتعريف هذا المصطلح ومساعدتك على تمييزه حين تصيبك أعراضه. هناك العديد من التعريفات المتوافرة للتوتر وهناك أيضا أشخاص (وكتب) تهون من أمره بل تزعم عدم وجود شيء كهذا أصلا. وردي على هؤلاء المشككين أضعه في سؤال: إن لم يكن هناك وجود لما يسمى التوتر، فماذا تسمى ما يحصل حين يرن هاتفك في الساعة 2:30 صباحا فيخفق قلبك وترتعش يداك - حتى قبل أن ترد على الهاتف؟ ماذا تسمى تردد الطلاب مرات عديدة على دورة المياه قبل دخولهم امتحانا مهما؟ هل أصابتهم الكوليرا دفعة واحدة؟ لقد عملت مع مرضى توتر لأكثر من ثلاثين عاما ويمكنني التأكيد على حقيقة وجوده وانتشاره وتعاضم خطره. ومقر العمل هو أكثر أماكن التوتر وجودا وبروزا.

وتعريفي المفضل للتوتر هو ذاك الذي أخذته من الدكتور هانز سيلاي من كندا، أحد الآباء المؤسسين لنظرية التوتر. بمصطلحات علم الاقتصاد، يصف سيلاي التوتر بأنه "استجابة غير محددة من الجسم على أي طلب يلقي عليه". وهناك ثلاث سمات مهمة في هذا التعريف. عبارة "غير محددة" تعكس حقيقة أن ردة فعل التوتر هي ذاتها في كل مرة، مهما كان السبب، فسواء كان سؤالا موجهها لك في صف الكيمياء (خاصة إن كنت لا تعرف الإجابة)، أو كنت تشاهد دراما تليفزيونية شائقة، أو كنت مقبلا على مقابلة توظيف مهمة، أو تعرضت لحادث سيارة، أو كنت تحبس أنفاسك مع كل رمية في نهاية مباراة بيسبول نتيجتها معلقة، فإن رد الفعل الفسيولوجي يظل هو نفسه. ورد فعل التوتر يحدث من خلال أكثر من ثلاثين هرمونا، تتحرر فورا داخل الجسم (الأدرينالين، الكورتيزول، والنورأدرينالين أشهر هذه الهرمونات). يتسارع نبض القلب، يرتفع ضغط الدم، تتلاحق الأنفاس وتصبح سطحية، وتتوتر العضلات، تتسع حدقة العين، ويجف الفم، وتتضاعف قدرة الحواس،

ويزيد السكر بالدم كما تزيد الدهون أيضا (بما فيها الكوليسترول) – كل هذا من أجل توفير طاقة سريعة تمكن من محاربة الخطر أو الهرب منه. وتلك هي استجابة التوتر التقليدية. ولقد ورثناها من أسلافنا البدائيين وظلت مجدية معنا إلى الآن. فهي آلية بقاء يراد بها حمايتنا في لحظات الخطر المادي الحقيقي؛ ولذلك تسمى في أحيان كثيرة استجابة "الكر أو الفر". ٢.

السمة الثانية لتعريف الدكتور سيلاي تتعلق "باستجابة الجسد". أي أن استجابة التوتر تحدث في **أجسامنا**؛ فالتوتر لا يكون في البيئة أو في الموقف الذي أوجده. والتوتر ليس في زحمة سير الذروة والتي علقت فيها خلال سعيك لحضور اجتماع. كذلك ليس في الموعد النهائي الذي اقترب، أو في الرئيس الذي وبخك للتو. إن رد فعل التوتر هو استجابة لهذه المواقف والشعور بها يكون **داخليا**.

السمة الثالثة هي "أي طلب يلقي عليه". هناك العديد من مصادر التوتر. قد يكون مصدره تهديدا ماديا فعليا كشخص يطاردك في منعطف مظلم، لكن معظم التوترات التي نعيشها هذه الأيام ذات طبيعة نفسية، كالخوف من إلقاء كلمة عامة، أو القلق قبل موعد تعارف بلا سابق معرفة، أو بسبب أفكار مزعجة تقفز في رأسك، أو الخوف من فقدان الوظيفة. والطلب قد يكون تهديدا أو تحديا، لكنه كذلك قد يكون شيئا **مثيرا** كركوب قطار الملاهي أو مقابلة تعارف للمرة الأولى.

والشيء المثير للتوتر بصورة خاصة هو كل شيء يقلل احترامك لذاتك: الحرج الذي يصيبك حين تزل قدمك وأنت تقدم عرضًا؛ أو الشعور بالحماسة وأنت تتعلم مهارة جديدة؛ أو الشعور بالفشل إذا فوت موعد تسليم نهائي؛ أو الشعور بالاستياء حال تعرضك للنقد أو الصراخ أو إساءة المعاملة من قبل آخرين. أي شيء يشعرك بالسوء حيال نفسك سوف تجد أثره في جسدك على شكل توتر.

**كيف تعرف أن التوتر قد أصابك؟**

ما الأعراض التي يجب أن تترقبها؟ وهذا السؤال يعيد إلى ذهني عنوان أغنيتي المفضلة: "هل أنا واقع بالحب – أم أن هذه مجرد نوبة ربو؟". مهم فعلا أن تعرف وتراقب هذه الإشارات لأن كثيرا من الناس يعتبرون مستويات التوتر العالية هي مسألة عادية، أو يتجاهلون الرسائل التي تأتيهم من أجسادهم لفترات طويلة للغاية، والعواقب تكون وخيمة في الغالب. إن الكشف المبكر هو السبيل المثلى للسيطرة على مستويات التوتر. ويظهر لنا التوتر في أربع صور مختلفة، فانظر كم واحدا منها ينطبق عليك.

**1. الأعراض البدنية:** الصداع؛ انقباض الفك أو حك الأسنان، تقلص الرقبة و/أو الكتف، ألم الظهر من الأسفل أو تيبسه، الخفقان، ألم أو ضغط في الصدر، الدوار (أو حتى الغثيان)، التقلصات المعوية، الإمساك أو الإسهال، التبول المتكرر، عدم انتظام الدورة الشهرية، تعرُّق باطن اليد أو باطن القدم، برودة الأيدي أو الأرجل، رعشة اليدين، الارتجاف، الإرهاق (أحد أكثر أعراض التوتر المزمن شيوعا وتجاهلا) والإنهاك، فقدان الشهية أو الشهية المفتوحة، صعوبة النوم، فقدان الرغبة في الجنس (ضعف الشهوة الجنسية) – فعبارة "ليس الليلة، أعاني الصداع" استبدلت الآن بعبارة "ليس الليلة، فأنا متوترا!".

**2. الأعراض الذهنية.** هل تجد صعوبة في التركيز والحفاظ على ذهنك حاضرا؟ هل أنت كثير النسيان؟ (إن كنت تكرر الاتصال بهاتفك المحمول لتعرف أين فقدته، فتلك إشارة على هذا). هل تعاني مشكلة في اتخاذ القرارات، حتى في الأمور البسيطة؟ (إن كنت تستغرق أكثر من عشر ثوان للرد على هذا السؤال، فسوف أعتبر الإجابة عليه بـ نعم). هل فقدت حس الفكاهة؟ هل يعتمل عقلك أم يتوقف كليا عن العمل؟

**3. الأعراض العاطفية.** الشعور بالعصبية، أو القلق، أو الحدة، أو الهياج، أو نفاد الصبر، أو فقدان الأعصاب، أو الإحباط، أو الغضب، أو الحزن، أو اللامبالاة (فقدان الاهتمام بالأشياء والناس الذين عادة تستمتع بهم) أو التشاؤم، أو التشكك، أو فقدان احترام الذات.

**4. الأعراض السلوكية.** شاهدت أناسا في المطاعم يهزون ركبهم لأعلى وأسفل في أثناء تناول الطعام. كنت منبهرًا بهذا الاتزان؛ فهزهزة الأرجل لأعلى وأسفل على هذا النحو مع

الحفاظ على ثبات ملعقة الشورية ليست بالأمر الهين، لكن حقيقة ما يفعلونه هي التصريف اللاواعي لطاقة التوتر الزائدة في أجسامهم. وتشمل أمثلة أخرى لهذا التصريف كقطع المكان جيئة وذهابا، أو الشعور بعدم الارتياح، أو الهياج، أو التملل، أو وجود صعوبة في الجلوس المستقر أو الاسترخاء. زوجتي تسمي هذا "أشعر كأني سوف أخرج من جلدي". وتشمل العادات العصبية للعب بالمجوهرات، العبث بالأشياء، قضم الأظافر، الرغبة القهرية في تناول الطعام، التدخين، الشراب، الصراخ، السباب، إلقاء اللوم.

تلك هي أعراض التوتر التي وجدتها في مرضاي أكثر شيوعًا. ومن المهم هنا ملاحظة أن العديد من الأعراض التي سبق ذكرها قد تعزى لأمر أخرى بخلاف التوتر. مثلاً، انخفاض مستوى الطاقة قد يعزى إلى الأنيميا. وتكرار التبول قد يكون علامة مبكرة على الإصابة بالسكري. فإن كانت لديك مجموعة من هذه الأعراض فلا شك أن التوتر له دور رئيس فيها، لكن إن كانت لديك أعراض أخرى جديدة، فالأجدر بك أن تتحقق من أمرها مع طبيب الأسرة الخاص بك.

ولكل منا توليفته الخاصة من أعراض التوتر، فلدى كل منا رابط ضعيف أو نقطة ضعف المميتة. فمثلاً، أنا أشعر بشد في أسفل ظهري حين أعاني التوتر. سوف ترتجف يداي قليلا وسوف أشعر بالقلق. غيري قد يشعر بصداع أو ألم في الصدر. ومن المفيد أن تعرف أعراض التوتر الخاصة بك. **الوعي والتمييز هما من الخطوات الأولى للتعامل مع التوتر.**



# ما الداعي لأن تهتم؟ ما أهمية هذا أصلاً؟

ابن الجيران في فترة صباي كان ولدًا عنيقًا ومتهورًا إلى حد ما. وكان دائما ما يسعى وراء المتاعب ويقع فيها. وقد عادت العلاقة بيننا في كاليفورنيا حين كنت في الحادية والعشرين، وقد قاد المسافة من لوس أنجلوس إلى لاس فيجاس بسيارته الشيفروليه المستعملة المتهالكة. في تلك الأيام لم يكن هناك حد للسرعة في صحراء نيفادا، ولذلك انطلق بسرعة جنونية وصلت إلى 115 ميلا في الساعة. كان في قمة الحماسة والبهجة، وكنت أنا في قمة الحماسة والذعر. وكنت أتصور أننا لو صدمنا مطبا أو صخرة فسوف نطير. وكان هذا قبل أحزمة الأمان بكثير. وما كنت أعرف أننا سوف ينفجر غضبا أولا أنا أم السيارة.

كنت أتساءل أيضا عما قد تفعله هذه السرعة العالية بالمحرك. فسواء كنت تقود السيارة في صحراء نيفادا أو طريق سريع في ألمانيا، لن يكون من الحكمة في شيء أن يصل حد السرعة الأعلى في سيارتك لمسافة طويلة – إلا إذا كنت قائد سيارات السباق مايكل شوماخر! لم تُصنع السيارات لتقاد بهذه السرعة العالية طوال الوقت؛ فهذا صعب على المحرك، ويرفع حرارته بشدة، ويستهلك الكثير جدا من الوقود. فحتى سيارات السباق جيدة التصميم لا بد لها من بعض التوقيفات. ولك أن تتصور ما يحل **بالبشر** حين يُدْفَعُونَ إلى أقصى حدود العمل ولفترات طويلة. نحن لم نخلق لهذا أيضا.

وهذا يذهب بنا إلى سؤال: ما سر أهمية حديثنا عن التوتر في مقر العمل؟ لماذا يجب عليك أن تهتم بالموضوع؟ الإجابة في كلمة واحدة هي **الكورتيزول**. وإجابة الكلمتين هي **التوتر المزمن**.

والأدرينالين هو الهرمون الرئيسي الذي يفرز على إثر حدوث التوتر الحاد. والكورتيزول هو الهرمون الرئيس الذي يفرز في حال التوتر المزمن. ونحن بحاجة لكل منهما كي ننجو من

المهددات لحياتنا – استجابة الكر أو الفر – وللوصول إلى أقصى حدود إمكانياتنا، لكن الكثير من الكورتيزول يدمر أجسادنا. ولم يكن مقصودا أبدا برد فعل التوتر أن يكون عاليا للغاية، وممتدا جدا في غالب الأحوال. إن التوتر المزمن له آثار مهلكة على العاملين الأفراد، لكن لها أثرا كذلك على المؤسسة التي تشغلهم. ولنلق نظرة على التأثير السلبي على الأفراد والمؤسسات.

## لماذا يجب أن تهتم بالتوتر المزمن كفرد؟

هناك اختصار شهير هو WIIFM (ليس اختصار محطة راديو). إنه اختصار لعبارة "What's in it for me?" أو ما الذي يعني في هذا؟ لِمَ يجب عليّ أن أهتم؟ وهاكم السبب:

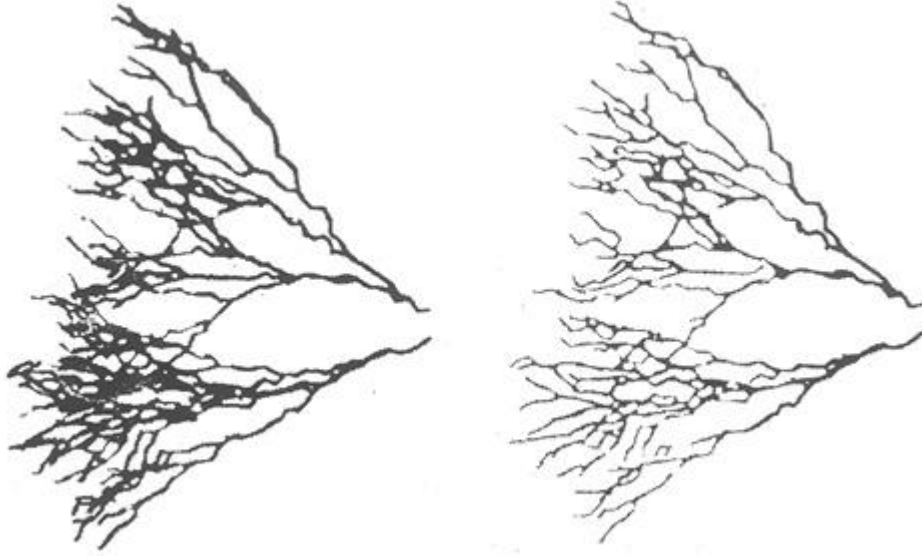
**الصحة البدنية:** التوتر المزمن يسبب ارتفاع ضغط الدم، وزيادة الكوليسترول، وأمراض القلب، والنوبات القلبية، والسكتة الدماغية. وهو يقمع الجهاز المناعي، فيجعلك عرضة للعدوى. وقد يؤدي إلى مقاومة الإنسولين (حيث لا يمكن للجسم التعامل مع السكر بطريقة مناسبة)، ويجعلك أكثر استعدادا للسمنة والإصابة بالسكري. وثمة أدلة على أنه يسرع من وتيرة الهرم.

**الطاقة:** تولد استجابة التوتر طاقة سريعة لقتال الخطر أو الهروب منه. لكنها حين تبقى في وضعية التشغيل لفترات طويلة، تستنزف طاقة الجسم وتؤدي إلى الإرهاق والإنهاك.

**الوظائف الذهنية:** تجد صعوبة في إبقاء ذهنك حاضرا مع ما يجري. يصبح تفكيرك مبعثرا ومشتتا، وتجد صعوبة في اتخاذ القرارات. والأسوأ أنك قد تبدأ باتخاذ قرارات سيئة أو الوقوع في أخطاء.

ومن أكبر المشكلات التي تحل بك مع التوتر المزمن هي النسيان. والعلم يبرز هنا ليؤكد هذا. والأثر الواقع على الذاكرة سببه تأثير الكورتيزول على خلايا المخ (الخلايا العصبية).

هناك حوالي 100 بليون خلية عصبية في مخ الإنسان البالغ. وكل خلية تتصل بآلاف غيرها من خلال خيوط شعرية تسمى الزوائد الشجرية. والشبكة الكاملة من هذه الزوائد تشبه فروع الشجرة، لكن حين تغمر هذه الزوائد بالكورتيزول لمدة طويلة، تبدأ في قص هذه الزوائد الشجرية. يخففها الكورتيزول بشدة كأنها حفت من قبل بستانى. ونتيجة هذا، تبدأ وظائف المخ في التراجع. ومن بين أكثر أجزاء المخ تأثرا قرن آمون، حيث مقر الذاكرة المؤقتة. وهكذا تبدو الزوائد الشجرية:



**الأداء الفردي والإنتاجية:** نتيجة هذا الإرهاق (الذهني والبدني) وتراجع الأداء الذهني، يصبح الناس أكثر بطئا وأقل فاعلية في العمل. ويتراجع حجم مخرجاتهم في العمل.

**المزاج:** الأعراض العاطفية الشائعة تشمل القلق، التهيجية، نفاد الصبر، وتقلب المزاج سريعا. وحتى لو استطاع مرضاي التحكم في عواطفهم في أثناء العمل، فإنهم غالبا ما يكونون عصبيين في المنزل، يصرخون في أزواجهم وأولادهم. وقد يحضر التوتر أيضا في صورة **اكتئاب**. فنصف مرضاي على الأقل أحيلوا إلي من قبل استشاريي توتر وصفت لديهم أعراضا للاكتئاب.

**العلاقات:** يؤثر التوتر المزمن على التعاملات مع الآخرين. فقد نصبح ذوي صعوبة وميل للجدل في التعامل، ونصبح أقل صبرا وأسرع شعورا بالإحباط، أو نصبح مزاجيين ومتقلبين. ومعظم الناس طبعا لا يودون البقاء مع أناس في أي من تلك الحالات.

**لماذا يجب أن تهتم إن كنت تدير مشروع أعمال أو مؤسسة؟**

**ماذا تستفيد الإدارة من هذا؟ لماذا يجب عليهم أخذ مسألة التوتر على محمل الجد؟**

**الغياب:** إذا أدى التوتر المزمن إلى الإرهاق والإنهاك والمرض والأداء الذهني المتدني، وتراجع الأداء، والعلاقات المشدودة، فلك أن تتصور التأثير المضاعف حين يكون أداء معظم أو كل من في المؤسسة واقعا تحت تأثير العائق نفسه. في أكتوبر 2012 كشف مسح أجرته مؤسسة إيسوس ريد 3 عن أن المرض العقلي في مقر العمل (الاكتئاب بصورة رئيسية) يؤثر بأكثر من 22 % من الموظفين الكنديين. ويقدر العبء الاقتصادي لهذه النسبة حوالي 51 بليون دولار سنويا، مع 20 بليون دولار أخرى بسبب فقدان الإنتاجية في مقر العمل. في يوليو 2012، قالت الدكتورة ليندا دوكسبري؛ الأستاذة بجامعة كارلتون: "نحن نعاني الآن شكلا من أشكال الغياب اليوم تحت مسمى "غياب مرضي لأسباب ذهنية". فلسان حالهم يقول: "لا يمكنني مواجهة العمل، ولذا فلن أحضر". وهذا واقع متكرر".

كما خلصت دراسة نفسية عام 2011 على الموظفين إلى أن الإنهاك يتسبب في إجازات مرضية تصل إلى 10 ملايين يوم في العام في ألمانيا. التوتر يكلف الاقتصاد الأمريكي 6 ما مقداره 300 بليون دولار في السنة في شكل ضعف إنتاجية وفواتير علاج طبي. وهذا الرقم أعلى بـ 50 % تقريبا من الرقم نفسه 7 الذي قدم قبل اثنتي عشرة سنة في مجلة سيكولوجي توداي. التوتر إذن لا يؤثر فقط على الناتج الكلي - بل يخسف به الأرض.

**التوتر معدي:** هل لاحظت من قبل أن مستوى التوتر لديك يرتفع حين يكون المحيطون بك قلقين أو عصبيين؟ أو أن مزاجك بدأ في التراجع حين أحاط بك أناس ذوو معدلات طاقة

منخفضة أو تغشاهم الكآبة وينشرون السلبية حولهم كالفيروس؟ إذا كان لديك في العمل أناس يعانون التوتر فإنهم قد يؤثرون على مزاج غيرهم من العاملين، وعلى الجو العام، وعلى معنويات العاملين.

**التأثير السلبي على الصحة والسلامة:** يعد التوتر من مشكلات الصحة والسلامة في مقر العمل مثله في ذلك مثل مشكلات الظهر، وأعراض فرط الاستخدام (للسغ والكتف)، وغيرها من العلل البدنية. إن دعاوى قطاع تأمينات الإعاقة سريع النمو هذه الأيام تتصل بالجوانب المتعلقة بالتوتر من الصحة الذهنية، وخاصة القلق، والاكتئاب، والإنهاك. ونظرا لانتشاره الواسع، لا يعتبر التوتر مشكلة صحة ذهنية فقط به هو من مشكلات الصحة العامة لأنه يؤثر على كثير من الناس.

**النتائج والإنتاجية المنخفضة:** أخيرا، التوتر مشكلة تؤثر على مخرجات العمل، والأداء، والإنتاجية – وكلها أمور تقل وتراجع في بيئة العمل المتوترة. حين يتسبب التوتر في شعور الموظفين بالحقارة ويؤدي بأدائهم إلى التراجع، فهذا يعني أنك لا تعرف طريقا للنجاح الفردي أو المؤسسي. فالعاملون والمديرون أقل قدرة على خدمة العملاء، أو حل المشكلات، أو الإبداع، أو إيجاد الكفاءات، أو التركيز على الجودة. تلخص نورا سبنكس، المدير التنفيذي لمعهد فانيير للأسرة في أوتوا، المسألة على النحو التالي:

• التوتر المزمن يؤدي إلى الإعياء والإرهاق لكن الشركات بحاجة لموظفين ذوي قوة تحمل وطاقه.

• التوتر المزمن يؤدي إلى تراجع القدرة العقلية، لكن المؤسسات بحاجة إلى عمال ذوي ذهن صاف وتركيز وإبداع.

• التوتر المزمن يؤدي إلى القلق والحدة والاكتئاب لكن مقار العمل بحاجة إلى الهادئين المتفائلين المندمجين.

• يؤدي التوتر المزمن إلى السلوك الصعب، لكن مقار العمل بحاجة إلى موظفين جماعيين، ويقدمون خدمة عملاء ممتازة.

الخلاصة: ما من موظف أو شركة يمكنه تحمل هذه المشكلة بعد الآن.

# الأسوأ على الإطلاق: حين يتحول التوتر الحميد إلى توتر ضار

## الإفراط في أي شيء قد يسبب مشكلات

التوتر شيء غريب؛ فالبعض منه مفيد لنا، لكن الكثير منه ليس مفيدا دائما، ولعله في ذلك مثل الآيس كريم! ولنأخذ مثالا آخر: الألعاب الأولمبية.

يصعب على المرء استحضار شيء أشد توتيرا من أن يكون في نهائيات مسابقته الرياضية في الألعاب الأولمبية. أولا، الكل يشاهدك: عائلتك، أصدقاؤك، جيرانك، كل شخص سبق أن كنت معه في المدرسة، وجميع أفراد مجتمعك. هذا فضلا عن بليون أو اثنين من المشاهدين الآخرين حول العالم. ثانيا، الأمر يتعلق بالمجد الوطني. ففي النهاية بلادك هي التي دفعت كلفة تدريبك وهي من أرسلتك إلى البطولة؛ ولذا سيكون من الرائع لو رددت الجميل لها بأداء مشرف. وبعد هذا وذاك، وللأسف، هناك عنصر المال الذي انتشر في جميع مستويات الرياضة حتى في مسابقات الهواة. والفارق المالي بين أصحاب الميدالية الذهبية والفضية وما بين الفضية والبرونزية فارق هائل. بعبارة أخرى يعتبر الفوز في هذا الموقف هو كل شيء.

الهدف إذن في التدريب للمشاركة في الأولمبياد هو وصول المتنافسين إلى لحظة الذروة في قدرتهم البدنية وتركيزهم الذهني وتوازنهم العاطفي في الأيام التي يجري فيها التنافس، فهم لا يريدون تلك الذروة قبل هذا الموعد بكثير أو بعده بكثير، فتلك حسبة شديدة الدقة.

**ما علاقة هذا كله بالتوتر؟** العلاقة كالتالي: أن المهارة البدنية والقوة والتحمل ليست هي وحدها ما يحدد الفائزين. الفوز يتحدد بنسبة كبيرة بناء على قدرة اللاعبين على السيطرة

على توترهم. هم من جانب يرغبون في الحفاظ على تحفزهم بوجود بعض مشاعر القلق الصحي في نفوسهم لأن ذلك سيمنحهم مزيداً من الطاقة العصبية اللازمة لتقديم أفضل أداء. لكن إن كان التوتر شديداً، فثمة خطر بحصول "اختناق" ومن ثم تقديم أداء أقل من الإمكانية المتوافرة. ويعمل مع الرياضيين الأولمبيين مدربون ومديرون فنيون، لكنهم كذلك يحظون بمختصين في علم النفس الرياضي لمساعدتهم على تحسين العمليات العقلية مثل التركيز والتصور وتخيل الفوز وإدارة العواطف.

وثمة مثال صارخ ٨ على التأثير السلبي لزيادة معدلات التوتر على أداء الرياضي يتمثل في حالة روري ماكروبي؛ حيث تقدم بأربع ضربات ليذهب إلى الجولة النهائية من بطولة الأساتذة للجولف عام 2011. ثم انهار أدائه وخسر، ولحسن حظه تعلم من هذه التجربة واستطاع بعد شهرين أن يفوز ببطولة أمريكا المفتوحة. وقد حافظ على رباطة جأشه خلال البطولة ليصير أصغر لاعب جولف يفوز ببطولة أمريكا المفتوحة حيث كان في الثانية والعشرين.

وتنطبق الحال نفسه على من يؤدون أدواراً على المسرح ممن يحتاجون لمقدار من رهبة المسرح لمنحهم الطاقة اللازمة لتقديم أداء رائع على المسرح. فإن كانوا في حالة استرخاء ولين شديدين، فلن يحظوا بالتوهج والقوة على المسرح. وإن كانوا في حال توتر شديد فسوف يخطئون في إلقاء نصوصهم ويفوتون فواتح التلقين.

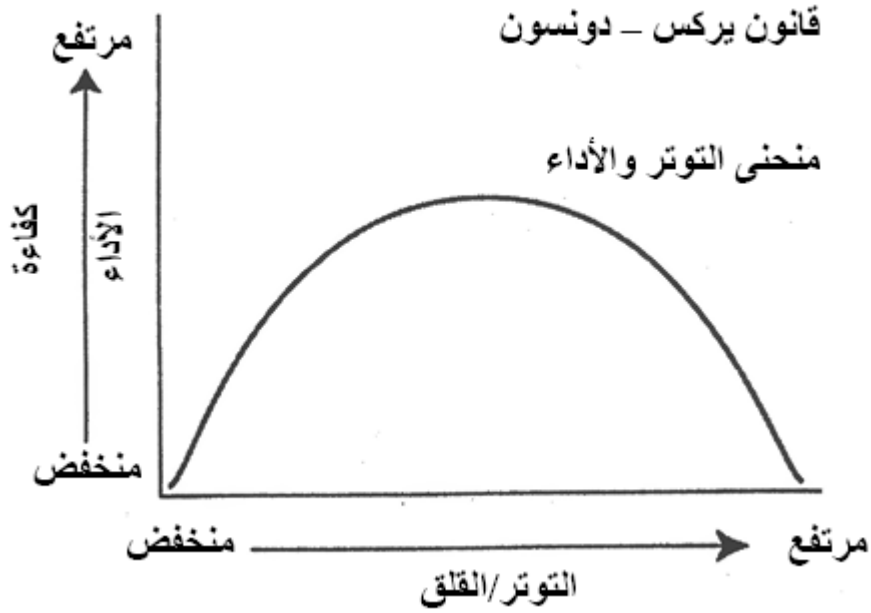
**ثمة مشابهة كثيرة الاستخدام للتدليل على العلاقة بين التوتر والأداء في وتر الكمان. حيث إنه إذا ربط بارتخاء شديد، فلن يصدر صوتاً عظيماً. وإذا كان مشدوداً أكثر من اللازم، فالنغمة ستكون عالية جداً وربما ينقطع الوتر. لكن حين يكون الشد بالدرجة الصحيحة، فإنه يصدر صوتاً جميلاً وربما فائقاً.**

والعلاقة بين التوتر والأداء خضعت للدراسة والتلخيص من قبل اثنين من علماء النفس هما روبرت بيركس وجون دونسون، في عام 1908.



لقد أدرك الرجال قبل قرن أن قدرًا معينًا من التوتر يكون مفيدًا لنا كي نحسن الأداء، لكن الكثير منه يأتي بالأثر العكسي تمامًا. وها نحن وبعد عقد كامل من بداية القرن الحادي والعشرين، نبدو كأننا نسينا تلك الحكمة القديمة – هذا إن كنا قد أدركناها أصلًا.

ووضع العالمان قانونًا ٩ يقول: "لا بد أن يزيد التوتر إلى حد معين إن كنت ترغب الوصول إلى أقصى قدراتك". وقد وضعنا رسمًا بيانيًا يوضح هذه النقطة.



لكن الرسم البياني يظهر أيضًا أنه في حين يتوجب ارتفاع التوتر لديك إلى مستوى معين لتحقيق أفضل النتائج، فإنك حين تتجاوز هذه النقطة، يبدأ الأداء في التراجع – ولذا فإن هناك **منطقة** للأداء المثالي. وتلك المنطقة هي التي يجب علينا الجهد للبقاء في نطاقها. لكن للأسف، معظم العاملين في بيئة العمل اليوم يعملون إما على يمين أو بأسفل منحنى الرسم البياني وبصورة مستمرة؛ حيث يتم التنازل في مستوى الطاقة ومستوى الأداء. ويطلق الدكتور هانز سيلاي ١٠ على جانب التوتر العالي اسم "المحنة".

يظهر لنا منحنى يركس-دونسون أن تجاوز نقطة معينة، تعتبر الزيادة في الجهد والتوتر مضرة بصاحبها. وبعبارة أخرى، دفع التوتر إلى ما بعد ذلك المستوى لا يكون ذا جدوى ولا

معنى له.

وهناك العديد من الطرق التي يكون رفع التوتر بها لدرجاتها العليا نوعًا من العبث: **وأول العبث** في رفع مستويات التوتر في مكان العمل هو أنه يخفض **الإنتاجية**. وتنطبق القاعدة ذاتها على العمل لساعات طويلة. وتلك هي مفارقة ساعات العمل الطويلة: بعد مستوى معين تتراجع الكفاءة والفاعلية بحيث تكون **الزيادة** في الوقت نقصًا في **الجودة**.

العبثية الثانية هي أن المؤسسات التي يعاني موظفوها مستويات توتر عالية يفقدون وقتًا أكبر نتيجة للحوادث والأمراض والغياب. أوردت دراسة ١١ أجريت عام 2011 أن 52 % من الكنديين الذين يعانون التوتر يبلغون عن إجازات مرضية بينما هم ليسوا مرضى ويظلون بعيدا عن العمل لثلاثة أيام في المتوسط. كذلك تعاني هذه الشركات تكاليف طبية أعلى مقابل استشارات التوتر، وأدوية، وفواتير طبية من أطباء القلب والجهاز الهضمي وغيرهم من المتخصصين الطبيين ممن لهم صلة بمشكلات التوتر.

والعبثية الثالثة هي أن مستويات التوتر العالي لمكان العمل غالبا ما تتسبب في انخفاض معنويات وتراجع في المشاركة. إن كان الناس غير سعداء وبلا حافز، فلن يقدموا شيئًا للشركة أو عملائها. وإضافة إلى أن الشركات ذات المعنويات المنخفضة تفشل في الحفاظ على الموهوبين من عاملها وجذب آخرين لها من ذوي الإمكانيات العالية. وهذا لا يؤدي قطعا للنجاح.

والعبثية الرابعة تكون على المستوى الفردي بنسبة أكبر. حتى لو عاد كل هذا التوتر بعائدات وأرباح هائلة، فلن يكون ثمة رابط كبير بين المال والسعادة. تظهر الأبحاث أنه، عدا ما يقع على الطرف الأدنى من الطيف الاقتصادي، لا توجد علاقة حقيقية بين حجم المال الذي يجنيه الناس وحجم السعادة التي يعيشونها. فبمجرد تلبية حاجاتك الأساسية وتتمتع ببعض مظاهر الراحة والرفاهية، لن يكون لكسب مزيد من المال فارق كبير بالنسبة لك. كنت أرى مرضى كثيرين يجنون المال بلا حساب لكنهم يكرهون ما يفعلون؛ لذا فإن التوتر الذي يعيشه كثير من العاملين والمديرين لا يعوضه النجاح على صعيد كسب المال.

## ما الجدوى من تحقيق مستوى معيشة جيد إن لم يمكننا من أن نحظى بحياة جيدة؟

وتعمل العبثية الرابعة كذلك على نطاق أوسع. الناس يعملون بجهد كبير لكسب الرزق ولا يملكون الوقت أو الطاقة للاستمتاع بثمرات هذا العمل. لقد زاد الناتج الإجمالي الوطني ١٢ لكندا بنسبة 31 % من 1994 إلى 2008، لكن مؤشر الرفاهية لم يرتفع إلا بمقدار 11 % فقط. ومعدل الرفاهية الكندي يقيس ثمانية جوانب رئيسية: (1) المشاركة الديمقراطية، (2) حيوية المجتمع، (3) التعليم، (4) البيئة، (5) صحة الأفراد، (6) وقت الفراغ والثقافة، (7) مستويات المعيشة، (8) استغلال الوقت.

لقد تحقق رخاء المجتمع بتكلفة بدنية ونفسية باهظة على الموظفين وعائلاتهم ومجتمعاتهم. وبعبارة أخرى، ما الجدوى من تحقيق مستوى معيشة جيد إن لم يمكننا من أن نحظى بحياة جيدة؟

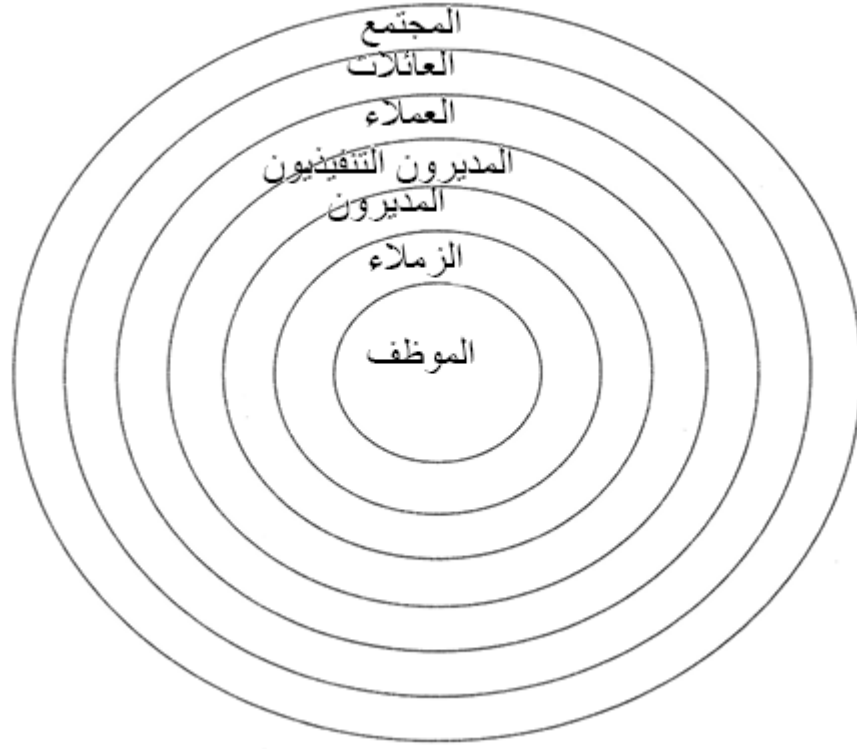
# ست درجات من التوتر: الكل ضحية لها

بدأ الأمر بمشروع بحثي عن شبكات التواصل الاجتماعي. وكان ذلك في أواخر الستينيات من القرن العشرين، حتى قبل أن يولد مؤسس فيسبوك مارك زوكربيرج بكثير!

صمم أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد ستانلي ميلجرم تجربة للنظر في مدى الصلة بين الناس. وبحسب ما ورد في كتاب مالكوم جلاذويل ١٣ الرائع *The Tipping Point*، أرسل بيلجرم عبر البريد عبوات إلى 160 شخصا اختيروا بصورة عشوائية، ويعيشون في أوماها بولاية نبراسكا. وكل عبوة تضمنت الاسم والعنوان لسمسار أسهم يعيش ويعمل في بوسطن. وطلب من كل شخص أن يكتب اسمه على العبوة ومن ثم يرسلها إلى صديق أو قريب يعتقد أنه أقرب في إقامته إلى السمسار. أراد أن يعرف كم يدا سوف تصل إليها العبوة قبل أن تصل في النهاية إلى مكتب الرجل أو منزله. لقد اكتشف أن معظم العبوات وصلت إلى وجهتها عبر ما متوسطه خمسة من المعارف المتوسطين – تلك إذن خمس درجات من الانفصال – ما بين المرسل الأصلي في أوماها والمتلقي في بوسطن. وبعد ذلك بعقود تحول هذا المفهوم إلى لعبة سميت "ست درجات من كيفن بيكون (نجم سينمائي)". كان هدف اللعبة خلق صلة بين أي ممثل أو ممثلة وبين كيفن بيكون من خلال الأفلام التي ظهر فيها. وقد كان مذهلاً أن أي ممثل كان بالإمكان ربطه بكيفين بيكون خلال ست خطوات.

## الأثر المضاعف للتوتر

في تحول محدود عن مفهوم درجات الانفصال الست، دعونا نلق نظرة على الأثر المضاعف للتوتر في مكان العمل. إن التوتر ينتشر بصورة أكبر وأسرع مما تتصور. ولنستكشف هذا الانتشار من خلال الرسم التالي:



كثير من الناس في بيئة عمل هذه الأيام يشعرون بالإرهاك وزيادة الأحمال والانسحاق، وأولئك الذين لديهم سيطرة أقل على حمل العمل هم في العموم من يعانون أعلى مستويات التوتر. ويشمل هؤلاء موظفي المستوى الأول والطاخم الإداري والمكتبي والدعم، لكن الأشخاص الذين يحملونهم بالعمل يعانون هم كذلك للتكيف مع الضغوط الواقعة عليهم من رؤسائهم، والذين يعانون بدورهم من ضغوط القيادة الأعلى؛ ولذلك فإن لدينا موظفين مرهقين بحمل عمل أكبر من طاقتهم يعانون التوتر، يعملون تحت رئاسة مشرفين ومديرين يعانون التوتر ذاته. وهؤلاء المشرفون والمديرون يعملون لدى مديرين تنفيذيين مثقلين يعانون التوتر كذلك لأن أداءهم وإنتاجيتهم محل مراقبة أيضًا. ورغم أن هؤلاء الناس الذين يحملون مسميات وظيفية كبيرة يتمتعون بقدر عال من السيطرة، فإنهم يتعرضون لمستوى عال من التدقيق والمحاسبية وحتى قمة السلم الوظيفي في المؤسسة. فحتى كبار المديرين التنفيذيين يعملون بوتيرة أسرع وأقوى، ويعملون غالباً لساعات طويلة وتحت ضغوط كبيرة.

لكن التوتر ليس قاصرًا فقط على الشركات. ففي الوظائف التخصصية وكذلك الممرضين والمعلمين والأطباء (خاصة خلال فترة التخصص والإقامة)، والمحامين، والمحاسبين (خاصة الصغار والمساعدين الذين يطمحون لأن يصبحوا شركاء) يعملون كذلك على الرحى الدائرة بوتيرة متسارعة جدًا. وفي قطاع المؤسسات غير الربحية ينتظر من الموظفين تلبية الطلبات المتزايدة رغم تناقص الموارد.

### إشعاع التوتر يصل حتى أبعد من ذلك

لا تقف المشكلة عند هذا الحد، فتوتر مكان العمل يؤثر على العملاء والزبائن، حتى إن عبارة "خدمة العملاء" صارت من سفسطة الكلام. حاول أن تجد موظف مبيعات في أحد المتاجر الكبرى. ستكون محظوظًا إذا رد عليك شخص حقيقي على الهاتف. فما تتلقاه في العادة هو تلك الرسالة المسجلة، والتي غالبًا ما تكون مصحوبة بقائمة طويلة ومعقدة من الخيارات. أو تسمع رسالة إلكترونية تقول: "صندوق البريد ممتلئ. برجاء معاودة الاتصال في وقت لاحق". والرسائل الإلكترونية الواردة من العملاء لا يرد عليها غالبًا لأيام أو حتى لأسابيع لأن من يتلقونها منهكون أصلاً بحمل عمل كبير.

قطاع آخر يؤثر فيه توتر الموظفين على المستخدمين وهو مجال التعليم، فمعلمو الفصول الدراسية مغرقون بالعمل، ليس فقط بعدد الطلاب في صفوفهم ولكن كذلك بتعدد مستويات الكفاءة، وأنماط التعلم، واختلاف اللغات، ومشكلات السلوك. لقد صار صعبًا على الطلاب تلبية حاجاتهم التعليمية الخاصة. وقاعات المحاضرات الجامعية تحتوي على ما بين 300 – 500 طالب ما يجعل فرصة الطالب محدودة للغاية في طرح سؤال أو التحدث إلى الأستاذ عقب المحاضرة.

وقلبي كذلك مع ممرضات الرعاية في المستشفيات واللاتي يصرخن من حمل عمل ضخم يعجزن معه عن تقديم مستوى الرعاية المحترفة التي دُربن على تقديمه ويعرفن أنهن قادرات على تقديمه إذا سمح النظام لهن بالوقت الكافي. حين يثقل كاهل الممرضات

والأطباء بالعمل، يعاني المرضى كذلك – فيصرون ضحايا للأخطاء، أو أخطاء تقديم العقاقير، أو عدم كفاية المتابعة، أو حتى الرعاية المحبة الرقيقة.

## التوتر معدٍ

كما سبق أن ذكرنا، يميل التوتر إلى الانتشار من شخص إلى آخر. وتلك ظاهرة حقيقية، لا تختلف كثيرًا عن انتشار فيروس حين يأتي أحدهم للعمل وهو مصاب بالبرد أو الإنفلونزا. أحد الجيران حصل على وظيفة بدوام جزئي في متجر تجزئة لبيع مستلزمات المكاتب، كان شابًا في الثامنة عشرة وكان موظفًا يقظ الضمير وشخصًا بالغ اللطف. ذات يوم سأله عن حاله في العمل، فأخبرني بأنه محبط ولا يجد متعة في وظيفته. "كل الناس غاضبون ومتعجلون. كثير منهم رجال أعمال يريدون الوصول سريعًا جدًا وإنجاز معاملتهم بأسرع وقت ممكن ومن ثم المغادرة السريعة. فإن حدثت مشكلة أو بطء في المعاملة، تعاملوا بفضاظة ونفاد صبر". إذا شعر العملاء بأنهم لا يتلقون خدمة جيدة، فإن التوتر الذي يشعرون به يرتد مباشرة في وجوه الموظفين المحاصرين الذين يؤدون أفضل ما لديهم، لكنهم لا يستطيعون الملاحقة، ما يخلق دائرة مفرغة من التوتر الذي يؤثر في الجميع.

لكن تأثير التوتر المنتشر لا يتوقف عند هذا الحد؛ فزملاء العمل يتحملون وطأة السلوك السيئ من زملائهم المتوترين. حين يتوتر الناس، فغالبًا ما يتعاملون بفضاظة ونفاد صبر ووقاحة وربما بغضب، فيرفعون أصواتهم ويشتمون وينتقدون ويشتمون وينشرون قدرًا كبيرًا من السلبية في محيط المكتب. وهؤلاء لا يكون العمل معهم بالشيء الممتع، حتى لو لم يوجهوا سلوكهم هذا نحوك بصورة مباشرة، إلا أنك غالبًا ما تلتقط عدواهم. إنهم تعساء وسرعان ما يسير مزاجك في ذات الاتجاه. إن أمزجتنا مضبوطة على الموجة نفسها؛ ولذا فإن التوتر عند أحدهم قطعًا سيؤثر على من حوله.

بل إنه قد يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك أيضًا. فتوتر مكان العمل يؤثر كذلك على أفراد الأسرة. أولًا، لا يتمكن الموظفون الذين يعملون لساعات طويلة من رؤية أقاربهم إلا قليلًا، فيفتقدون الاجتماع على العشاء مع ذويهم، ووضع أطفالهم في فراش النوم، بل إنهم حتى

يتخلفون عن المناسبات الخاصة مثل حفلات الميلاد والحفلات المدرسية. إن ضغط العمل قد يغزو حياة العائلة حين ينسل الموظف إلى غرفة أخرى بالمنزل ليرد على بريد إلكتروني، أو يستمع إلى بريد صوتي، أو يقرأ مادة تتعلق بالعمل.

**إنك تعرف أن عملك قد بدأ يستولي على حياتك حين يبلغ جيرانك الشرطة عنك بوصفك متسكعا وحين يشير إليك أطفالك بأنك "ضيف آخر الليل".**

ومع الوقت يصبح الموظفون شديدي التوتر انسحابيين متباعدين منفصلين داخل المنزل أو متعبين إلى حد لا يمكنهم معه التواصل مع أفراد الأسرة. ومزاجهم هذا قد ينتشر داخل المنزل كما العدوى. ويصبحون أفضاظًا في التعامل أو غير صبورين أو يجرحون مشاعر أطفالهم أو يربكونهم ("ما الذي فعلته؟")، أو تتوتر علاقاتهم بالزوجات. وتتغير تفاعلات الأسرة على نحو درامي، فسرعان ما يبدأ الأطفال في الابتعاد عن بعضهم، وتجد أحدهم في النهاية يركل الكلب. إن أمثال هؤلاء الموظفين المتوترين يؤذون أشد ما يؤذون أولئك الذين يحبونهم أكثر.

ومن مزايا عملي في مساعدة الناس على التعامل مع التوتر هو ذلك التأثير الإيجابي على عائلات الموظفين. فلأنهم يتعلمون كيف يسيطرون على توترهم، يصيرون أكثر هدوءًا واسترخاء، ويتجاوزون الأشياء الصغيرة فلا تزعجهم، ويستعيدون حس الفكاهة والمرح في أنفسهم – وكل من يحيا معهم يستفيد من تلك الروح. وأنا أستمع بصورة مباشرة لشهادات عديدة في هذا الشأن: "لقد لاحظت زوجتي اختلافي"، "يقول زوجي إنني أصبحت أكثر استرخاء وسهولة في التعامل"، "لقد استعدت زوجي أخيرًا!".

لكن لا تزال هناك دائرة في دوائر الأثر المتضاعف للتوتر. إنه المجتمع ككل الذي يحمل عبء توتر بيئة العمل. فالموظفون المتعجلون المعذبون يتحولون إلى مواطنين نزقين متبجحين. ومثال هذا التأثير للتوتر يبدو في سلامة المرور والغضب على الطريق. وحين يكون الناس متوترين، ينفد صبرهم، ويتشتت ذهنهم، ويسهل إغضابهم، فيزيدون السرعة، ويقترّبون جدًا من السيارات التي تسبقهم، ويكثرون استعمال بوق السيارة، ويقودون



السيارة بعدوانية. في بعض الأحيان قد يؤدي هذا إلى غضب متفجر وربما اعتداء. إضافة إلى أن الناس حين يعملون لساعات طويلة، فإنهم غالبًا ما ينعسون خلال القيادة في الطريق إلى المنزل وهو ما يعرضهم ويعرض الآخرين للخطر.

إن قلة التهذيب في التعاملات العامة تزداد سوءًا حين يتوتر الناس؛ فقد زادت العدائية والألفاظ النابية والسلوك الفظ في الشوارع. ما عليك سوى رؤية المعارك على فراغات انتظار السيارات في مراكز التسوق خلال الأعياد لتقف على ما يمكن للتوتر أن يفعله بالناس.

قد يقود التوتر أيضا إلى إدمان الكحول أو المخدرات كسبيل للتكيف مع الحال. وهذا لا يزيد فقط من مشكلات السلامة على الطرق بل يزيد كذلك من السلوك الاجتماعي المخجل، والسكر، وحتى حالات الغضب الشديد.

إن مشكلة توتر مكان العمل أكثر انتشارا وتمددا بكثير مما يتصور الناس. إنها تؤثر علينا كأفراد وكمجتمع، ولا يمكننا ببساطة الاستمرار في تجاهلها.

# مصادر التوتر: المصادر الثلاثة الرئيسة

لسبب ما، نحب رؤية الأشياء في مجموعات من ثلاث؛ فقد نشأنا على قصص من قبيل: "القردة الثلاثة"، "جولديلوكس والدبة الثلاثة"، و"الفرسان الثلاثة". وفي الموسيقى الشعبية، كانت هناك فرقة ثلاثي كينجستون بيتز، وبول، وماري. وفي سنوات لاحقة ظهرت فرقة الصادحين الثلاثة (التي شاعت الإشارة لها بالقول "بافاروتي، دومينجو، و...شخص آخر ثالثهم" في البرنامج التلفزيوني سينفيلد). وفي الرياضة والمجال الأكاديمي هناك الميداليات الثلاث: الذهب، والفضة، والبرونز. وفي سباقات الخيول، هناك ثلاثة أنواع للرهانات: على الأول أو الثاني أو الثالث. ويبدو أننا نرتاح أكثر في إدراك المفاهيم في مجموعات ثلاثية.

لكن حين نتحدث عن توتر مقر العمل، سنجد العديد من الأسباب لهذا التوتر. وكل موظف لديه مجموعات مثيرات التوتر الخاصة به. وقبل أن نختصر هذه القائمة الطويلة إلى الأسباب الثلاثة الكبرى، دعونا نستعرض النطاق الواسع من الشكاوى التي أسمعها من المرضى والعملاء.

في كل مرة أعد فيها لكلمة أو محاضرة، أقوم بعقد مقابلات مع العملاء لكي أعرف شيئاً عن مؤسستهم والمشكلات التي يعانونها، وأسأل عن مصادر التوتر في مقر العمل. ومن بين ما أسأل: "ما الذي يشكو منه الموظفون؟ ما الذي يبقيكم يقظين طوال الليل؟" وإليكم قائمة بالأسباب العشرة الأولى التي وضعت يدي عليها. (وأود هنا شكر نورا سبينكس من معهد فارنير للأسرة على بعض العبارات الخاطفة التي كتبت بالخط المائل والتي تلخص العديد من العناصر). تلکم القائمة فطالعوها!

1. **حمل العمل:** تتكرر عبارة "أشعر بأني مثقل" كثيراً في مثل هذه الاستبيانات. فهناك عمل كثير جداً يجب إنجازه ووقت محدود جداً للإنجاز ومشاريع كثيرة على قائمة الانتظار

وكثير من الاجتماعات وكثير من الأقسام وكثير من الرسائل الإلكترونية والمعلومات. وخلف هذا كله، يوجد ضغط متزايد من أجل تحقيق نتائج. ويمكننا تسمية هذا **حجم العمل**.

2. **الرسائل الإلكترونية والنصية والفورية:** إنها القطرة التي صارت سيلاً وهي الآن طوفان. ليس حجم العمل فقط هو الذي زاد، بل زادت كذلك المقاطعات المتواصلة والإلحاح على الرد عليها. ومطالعة مواقع التواصل الاجتماع والمدونات والتغريدات تزيد المشكلة. ويمكننا تسمية هذا **تدفق العمل**.

3. **السرعة، سرعة الوتيرة، الضغط من أجل الملاحقة:** كل شيء يتحرك بسرعة. الحدود الزمنية صارت أضيق. الناس صاروا لحوحين وغير صبورين. كل واحد يريد حاجته **فوراً**. ويمكننا تسمية هذا **السرعة**.

4. **المواعيد النهائية:** المواعيد النهائية للأعمال كثيرة جداً، وضيقة جداً، ومتداخلة في أحيان كثيرة أو متضاربة. وهناك "مواعيد غير واقعية"، بل بعضها "مواعيد مستحيلة". ويمكننا تسمية هذا **سرعة العمل**.

5. **ساعات العمل الطويلة:** يشعر الناس بأن الوقت غير كافٍ لإنجاز جميع المهام؛ ولذا فإنهم يعملون لساعات أطول. وأوقات الذهاب الطويلة للعمل تضيف لهذه المشكلة. وهذا ما نسميه **امتداد العمل**.

6. **نقص الموارد:** حين صار خفض العاملة شائعاً جداً في تسعينيات القرن العشرين، ظهرت عبارات من قبيل "إدارة العمل الضروري فقط"، "إنجاز الكثير بأقل القليل"، و"إزالة الشحوم والزوائد". حسناً لقد تمت إزالة الزوائد من زمن طويل، ونحن الآن لسنوات ننحت من العظام نفسها. فالميزانيات المحدودة، وتقليص النفقات، وشد الأحزمة قادت كلها إلى نقص ليس في العنصر البشري فقط بل في المعدات والتكنولوجيا والعناصر التي من شأنها تحسين كفاءة العمل. ولنعتبر هذا **اعتصار العمل**.

7. **الصعوبة في الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:** يجد الناس صعوبة في التنقل السلس بين العمل وحياتهم الأسرية؛ فالأمر ليس قاصرًا على حمل العمل فحسب. فهناك سفريات العمل، وتصورات الشركة بأن تبقى متاحًا باستمرار، ومطالعة البريد الخاص بالعمل خارج ساعات العمل، والصعوبة في التوقف عن العمل حتى في البيت. ومعظم هذا يكون بدافع من الشركات والرؤساء. فمثلاً، معظم الشركات لها تواجد على فيسبوك وتويتر، وهو الوجود الذي ينتظر من مسؤولي التسويق أو الاتصالات أن يحافظوا عليه ويحدثوه. ومن منظوري كطبيب، أرى أن هذا الأمر قد زاد جدًّا عن حده. إن أناسًا كثيرين جدًّا قد تخلوا عن حياتهم من أجل تلبية أحلام آخرين – أجنداث الآخرين وطموحاتهم وتطلعاتهم. وهذا ما أسميه **تطفل العمل**.

**إن أناسا كثيرين جدا قد تخلوا عن حياتهم من أجل تلبية أحلام آخرين – أجنداث الآخرين وطموحاتهم وتطلعاتهم.**

9. **النزاعات البينية:** وهذه أسمعها من مرضاي أكثر مما أسمعها من عملائي من الشركات؛ فالنزاعات أو الشد مع العملاء والرؤساء والزملاء يسبب توترًا شديدًا. هناك أيضا فريق العمل منخفض الأداء الذي يتسبب في موقف يبدو فيه أن الأسهل للموظفين هو القيام بعمل زملائهم بدلًا من الانتظار لقيامهم هم به أو تصحيح ما فعلوه. وهناك أمثلة أخرى أيضا للنزاعات بين مجموعات العمل وحروب العصابات بين الأقسام والمحسوبة. والصورة المتطرفة للصراع تشمل سوء المعاملة، التحرش، التنمر. وهذه نسميها **علاقات العمل**.

10. **التغيير:** يعاني الناس في مقر العمل هذه الأيام التغيير المتواصل – تكنولوجيا جديدة، مبادرات جديدة، بروتوكولات جديدة، خططًا إستراتيجية جديدة، إعادة الهيكلة المستمرة، موظفين جدًّا، قيادة جديدة، فضلًا عن التغيير الناتج عن عدم اليقين – عدم اليقين الاقتصادي، عدم الأمان الوظيفي، فقدان القدرة على التوقع، السيطرة المحدودة على التغيير، أو حتى التدخل في التغيير الذي يجري. وما يفاقم المشكلة هو التخطيط السيئ أو ارتدادي الرؤية أو الاتجاه غير الواضح، والتواصل السيئ، وتعدد الأولويات وتبدُّلها،

ودون أسباب واضحة في الغالب. يقول أحدهم: "الأحوال في تغير دائم هنا – وهو ليس للأفضل". ويسمي الموظفون الناقدون هذا "عبير الظاهرة الشهرية" التي نسميها **دوامة العمل**.

**10. البيروقراطية والروتين:** هناك تعقيد متزايد في حجم الإجراءات والسياسات والنظم الحكومية والمتطلبات اللازمة للتوثيق والعديد والعديد من القيود التي يجب تجاوزها. وفوق كل هذا، هناك حالات التأخير والاختلالات الفنية وانتظار إقرار العمل أو إنجازه من قبل الآخرين قبل أن تتم المهام الخاصة بك، وكلها أمور تزيد من الإحباط. وأنا أسمى هذا **عوائق العمل**.

ملحق قائمة الأسباب العشرة:

**1. التواصل السيئ:** هذا يشمل عدم كفاية المعلومات، نقص التواصل، عدم تقبل الأفكار الجديدة، أخطاء الاتصال، المعلومات الزائدة أو غير المهمة، فقدان التفاهم مع المستويات العليا للإدارة حول ما يعانيه العاملون في الخطوط الأمامية.

**2. فقدان التقدير:** وهذا يتكرر بشدة في استبيانات آراء الموظفين ويأتي في صيغ عديدة. "لا يوجد الكثير من التقدير أو الدعم للعمل الذي أقوم به". "لا أحظى بالاحترام الواجب من الأقسام أو الأفراد الآخرين". "أحصل على راتب ضئيل وأشعر بالتهميش". "لا أحظى بدعم الإدارة العليا". "أريد تقديرًا للعمل الذي أقوم به". المثير للسخرية أن المال غالبًا ما ينفق على الهدايا والسفرات والبذلات والحوافز والصور والدروع لموظف الشهر، ومناسبات التقدير – في حين أن الموظفين في الواقع يريدون ويحتاجون ويتوقعون لاعتراف وتقدير دوري بعملهم وتغذية راجعة وتدريب وإرشاد مهني. إن كلمة شكر على عمل جيد لا تتطلب وقتًا أو تكاليف لكنها مع ذلك مفقودة في العديد من أماكن العمل. عبارات التقدير المخلصة – من قبيل "أديت بشكل رائع في عرض الأمس، تهانينا. أعلم أنك بذلت جهدًا كبيرًا فيه وأنا أقدر لك ذلك حقًا"، أو "كان هذا تقريرًا رائعًا، لاري. شكرًا

على كل هذه الجهود" - ليس بالضرورة أن تكون عملاً **يوميًا**. إنها ببساطة تعبير عن ملاحظتك لما يفعله الناس بصورة جيدة والاعتراف به.

تلك هي أسباب التوتر الكبرى في مكان العمل. وكما لاحظت، فإن العديد منها متداخل مع بعضه بعضًا ويعزز بعضه بعضًا بصورة متبادلة. إن التأثير متعاظم. وللأسف هذه ليست قائمة كاملة، لكنها توفر للشركات والموظفين نقطة يبدأون منها أداء التقييمات الذاتية والتأمل العميق.

### الثلاث الكبرى

إذا بدت هذه القائمة مرعبة ومفرقة - ناهيك عن كونها باعثة على الكآبة - فدعوني أقم باختصارها في حجم يمكن التعامل معه بحيث يمكن تأملها وفهمها. وهذا يعيدنا إلى مفهوم الثلاثيات.

إن مشكلات التوتر الكبرى في مقر العمل يمكن اختصارها في كلمات ثلاث: الحجم، السرعة، سوء المعاملة. ومعظم المشكلات الأخرى ترتبط بهذه الثلاث بصورة أو بأخرى. **فحمل العمل** زاد كثيرًا حتى وصل إلى مستوى الحمل الزائد، وهو ما يؤدي إلى ساعات العمل الطوال، والافتقار لأوقات التعافي، واختلال التوازن بين الحياة الشخصية والعمل. والعمل لساعات أطول أدى لإنهاك وعدم الكفاءة المرتبطة جزئيًا بقلة النوم، وقلة الرياضة، وقلة وقت الفراغ. **والسرعة** في مقر العمل (والتي سببها التكنولوجيا بشكل رئيس) زادت بشكل كبير إلى الحد الذي صار معه الناس في سعي مجنون لمواكبة هذه السرعة. وبالنسبة لبعض الناس، يعتبر مجرد مطالعة صندوق الوارد كل يوم هو الغاية الكبرى لمقر العمل، مع تقلص الوقت لأعمال التخطيط والتركيز العالي. **والصراع البيئي** والأفراد الذين يصعب التعامل معهم يتسببون غالبًا في قلق بالقدر نفسه الذي يسببه أي مصدر توتر آخر. وهذا له وطأة فظيعة على الموظفين على المستويين البدني والعاطفي. وسوف أستخدم هذه المصادر الثلاثة الكبرى لتوتر مقر العمل كإطار لهذا الكتاب. لكن أولاً، دعونا ننظر لهذه المشكلات الثلاث للعاملين في هذه الأيام.

## مَن الموظفون المتوترون؟ ثلاثة أصناف رئيسية أخرى

يمكن النظر من جانب آخر لتوتر مقر العمل عبر زاوية مجتمعية أوسع. وهناك في الواقع ثلاث فئات من العمال:

- أصحاب "الأعمال الزائدة على الحد" متوترون من العمل بجهد أكبر وسرعة أعلى وساعات أطول.
  - مَن يعانون قلة في حجم العمل يمكنهم إيجاد عمل بدوام جزئي أو وظائف بمستوى أقل من مهاراتهم. وتوترهم ناتج عن إحباط من ندرة التحدي، وكذلك عدم الأمان الوظيفي والدخل غير الكافي.
  - مَن لا وظيفة لديهم يواجهون التوتر في محاولة إيجاد عمل، والتعامل مع المؤثرات المالية، والمعاناة مع المعنويات المنخفضة وقلة الاحترام الذاتي في مواجهة الإحباط والرفض المتكررين.
- المفارقة هنا هي أن هناك من العمل ما يمكنه شغل الناس جميعًا، فأي قدر من الجنون والتخبط الذي يدفع أناسًا للعمل بكل هذا الجهد والسرعة لأن على كاهلهم الكثير من الأعمال، في حين يتوق آخرون للقيام بالمزيد من العمل لكنهم غير قادرين لأن الشركات لا تريد تعيين المزيد من الموظفين للمشاركة في هذا الجمل. ويبقى آخرون راغبون في مجرد المشاركة في اللعبة، لكنهم مستبعدون منها كليًا.

لقد صارت تلك مشكلة شديدة الحدة بصورة خاصة منذ الانهيار المالي في عام 2008 والذي ارتفع خلالها معدل البطالة في الولايات المتحدة إلى 10%. لقد ظل مستقرًا على نسبة 8% منذ ما أطلق عليه "التعافي دون انخفاض في مستوى البطالة" من فترة الركود. وكان الأثر الأعظم ١٤ على أولئك الذين تراوحت أعمارهم بين الثامنة عشرة والتاسعة والعشرين والذين كان معدل البطالة بينهم بنسبة 12%، وفقًا لموضوع في صحيفة

نيوزويك بعدها الصادر في يوليو 2012. وإلى أي حد يعتبر هذا هدرًا للمواهب؟ إن المقال نفسه يذكر أن 16% من المضيفين في المطاعم ومثل تلك النسبة من حراس ساحات الانتظار هم من حملة البكالوريوس. كل واحد من هذه الأرقام يمثل معضلة فردية أو مأساة شخصية. وقد سمت نيوزويك هذا "إفساد جيل".

هذا أشبه بفريق كرة قدم أرهق لاعبيه وأنهكوا إنهاكًا شديدًا ويحاولون في الملعب أن يبذلوا أقصى ما لديهم، بينما ثلة من اللاعبين النشطين المتحفزين يجلسون على مقاعد الاحتياطي، متأهبين لكنهم غير قادرين على اللعب – مع وجود طاقم آخر ثالث (من لاعبين احتياطيين لكنهم غير مقيدين للعب في البطولة) يريدون الفرصة لكي يشكلوا هم الفريق.

وتلك مشكلة اجتماعية واقتصادية، مشكلة انعدام التوازن والمساواة، يجب أن يتصدى لها من يعالجها. (وهي لا تختلف كثيرًا عن إطعام فقراء العالم فهناك ما يكفي من الطعام ليأكل كل فرد على هذا الكوكب، لكنه يتوزع بطريقة بالغة السوء بحيث يتخَم الغني بما لديه ولا يجد الفقير ما يسد الرمق أو يتضور جوعًا). وإدخال المزيد من الناس إلى قوة العمل سوف يساعد على حل الكثير من توتر بيئة العمل الآن وذلك بمساعدة جميع ما يندرجون تحت فئات العاملين المتوترين الثلاث. إن الموارد البشرية موجودة، لكنها تستخدم بصورة سيئة.

وبلا شك فإنه من الواجب علينا كثقافة أن نكون قادرين على إيجاد سبيل لإعادة توزيع العمل في المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين الفئات الثلاث – المغرقين بالعمل، ومن يعانون شح العمل، وغير العاملين كليًا – بحيث يمكن لكل فرد أن يكسب رزقه ويقدم إسهامه. سيكون هذا في مصلحتنا الفردية والجماعية وسوف يقلل ذلك أيضًا من توتر بيئة العمل الذي استفحل انتشاره.



## الجزء الأول: حجم العمل:

### العوامل التي تسهم في زيادة حمل العمل وما يمكن عمله حيالها

الحجم الكلي للعمل، والاجتماعات، ورسائل البريد الإلكتروني، والرسائل الإلكترونية الأخرى – ناهيك عن الرسائل الصوتية التي لا تزال في الخدمة معنا – تدفع الموظفين للهلاك. وفي هذا القسم من الكتاب، سوف ألقى نظرة أقرب على حمل العمل، بما في ذلك جنون الساعات الطوال، وأكذوبة الحضور المباشر، والعمل غير الضروري أو "الوهمي"، وخفض العمالة، وكيف يسهم تفاوت مستويات الدخل في مشكلة حجم العمل ومن ثم في توتر مكان العمل. وبعض المعلومات التي سوف ترد بهذا القسم سوف تكون مفيدة للعمال الأفراد، بمن فيهم المشرفون والمديرون والتنفيذيون، لكن الكثير منها سوف تكون خاصة بالنظام ككل: الشركات والمؤسسات التي هي بحاجة لحل هذه المشكلات. والفصول التالية في هذا الجزء سوف تحدد بعض عوامل التوتر في مقرات العمل، لكنها سوف تقدم أيضًا إستراتيجيات وحلولاً مقترحة. وأنا على قناعة بأن هناك الكثير مما يمكن عمله لحل هذه المشكلات، خاصة إذا عمل الموظفون والإدارة معًا على إيجاد الحلول.

# الفصل 1: ما الذي يؤدي لزيادة الكيل: أسباب الحمل الزائد

قدم مالكوم جلاذويل مفهوم "نقطة الفيضان" في كتابه الرائع الصادر عام 2000. كان يشير إلى ظواهر اجتماعية مثل الموضة، والاتجاهات السائدة، وشعبية المنتجات، لكن التشبيه كان ملائمًا كذلك للتوتر الذي يتحملة الناس قبل الوصول إلى لحظة غير محددة يزيد فيها الضغط على حد احتمال الناس فيصيبهم الإنهاك أو الانهيار أو الانفجار. إنها كالقشة التي قصمت ظهر البعير. فمهما كان لدى الناس من قوة أو قدرة، فإن لكل منهم نقطة فيضان. ضع عشرة أشخاص في غرفة الساونا وفي النهاية سيضطرون جميعًا للخروج، رغم تفاوت احتمال كل واحد منهم. ومن بين أكثر الأعمال التي تقوم بها المؤسسات من باب قصر النظر - بل والحماسة بكل صراحة - أن تأخذ الموظفين ذوي الكفاءة والضمير والالتزام والعناية وتدفعهم ليتجاوزوا نقطة الفيضان لديهم. ليس هذا توجهًا غير صحي وغير لطيف نحو الموظفين فحسب، بل هو أكبر إهدار للمواهب والقدرات.

إن تعريفي لزيادة الحمل هو تلك اللحظة التي يوجد فيها الكثير من العمل الواجب إنجازه مع عدم وجود وقت كاف لأدائه. وقد صار هذا وضعًا وبائيًا في معظم مقرات العمل. لقد رسمت مخططًا لمحاضراتي في توازن العمل والحياة الشخصية لكي أشرح عليه العوامل التي تسهم في زيادة الحمل. حين يشتكي الناس من وجود أعمال أكثر من القدرة على إنجازها، أسأل دائمًا: "من أين يأتي الضغط؟"، أنا أرى الأمر ككومة من قوالب البناء، كل منها يسهم بزيادة إضافية في الضغط. وأنا أسمى هذا المخطط "ما الذي فاض بنا؟".

**ما الذي يسقطنا؟**



هـدفي هو أن أبين للناس كيف يحدثون توازنًا بين الحياة الشخصية والعمل من خلال السيطرة على الأمور التي يمكنهم السيطرة عليها، أي تلك التي تدخل في نطاق سيطرتهم.

القلب السفلي هو **للمطالب الخارجية**، وهي الأمور التي يُطلب من الناس القيام بها ومعايير الامتياز المنتظرة منهم.

وبعدّه يأتي قلب **المواعيد النهائية** التي تضيف قطعًا لحجم الضغط عليك، خاصة إذا كانت تلك المواعيد مضغوطة وغير واقعية.

ويأتي بعد ذلك **ضغط الأقران وثقافة المؤسسة**. في كتابه الرائع ٢، **Values Shift**، يأتي جون إزو على ذكر دراسة بريطانية تظهر أن 48% من الناس يشعرون بالذنب حين يتركون العمل في الميعاد المحدد. ولكل مؤسسة ثقافتها التي تُعرف بصورة فضفاضة على أنها "الطريقة التي يؤدّى بها العمل داخل المؤسسة". وبعض الأماكن يغلب عليها إدمان العمل والجَلْد والضغط الشديد، بعضها الآخر يغلب عليه التمهّل والبعد عن الرسمية والاسترخاء. وقد تشمل ثقافة المؤسسات ساعات العمل الطويلة، وتطلعات من الإدارة

بالعمل في العطلة الأسبوعية وأن يكون البريد الإلكتروني والهاتف متاحين على مدار الساعة. وقد تشمل كذلك رسالة مؤداها "الرفض ليس من الخيارات المتاحة". ويختلف ضغط الأقران قليلاً عن هذا؛ فهو غالباً ما يأتي من شخصيات داخل المؤسسة ولا يكون انعكاساً لسياسة الشركة بالضرورة، فقد يكون رئيس عمل يدفع الناس بقسوة، أو زميل عمل يعلق تعليقات ساخرة، أو شخصاً يعنف أناساً آخرين، أو حتى مديراً يصرخ في الموظفين.

والقالب التالي يخص البريد الإلكتروني، أو أية وسيلة اتصال إلكترونية أخرى، بما في ذلك الرسائل النصية والفورية، وغير ذلك. إن ظهور البريد الإلكتروني قد قلب الدنيا تماماً وبدأ يرهق الناس بشدة، ووضعه لا يزيد بمرور السنوات إلا سوءاً.

لاحظ أن القوالب الأربعة السفلى هي لأمر خارجية لا يمكننا التحكم فيها، رغم أن بمقدورنا التأثير عليها.

وبعد ذلك أضفت ثلاثة قوالب أخرى لأعكس كوننا في الواقع نضيف غالباً إلى مشكلة الحمل الزائد. وتلك كانت رسالتي الرئيسية: **نحن** أيضاً نزيد من الضغط الواقع علينا. وعلى النحو التالي تكون الزيادة:

القالب رقم خمسة يمثل **المتطلبات الداخلية**. وهي تمثل الأشياء التي نريد نحن، كأفراد، تحقيقها كل يوم والمستوى أو المعيار الذي نريد الوفاء به. وهذا يشمل المهام المتعلقة بالعمل، ومعها أيضاً الأعمال الروتينية والأنشطة في حياتنا الشخصية والعائلية.

القالب التالي هو **لسمات الشخصية المعرضة للتوتر**. فالأشخاص الذين يتمتعون بتلك السمات يزيد جمل أعمالهم لأنهم يحاولون فعل الكثير. ومن هؤلاء مدمنو العمل (يعملون دائماً)، المفرطون في تحقيق الإنجازات (يجاهدون دائماً لفعل ما هو أكثر وأفضل)، المثاليون، شخصيات النمط A (الميالون للتنافس، المندفعون، المتعجلون دائماً، والمتصدون للأعمال متعددة المهام)، والمراعون للآخرين (دائماً ما يقومون على رعاية

حاجات الآخرين)، محبو إسعاد الآخرين (مَن لا يمكنهم قول لا أو وضع حدود). فهل ترى نفسك وسط هذه القائمة؟ هل وجدت نفسك في أكثر من مناسبة؟ ليس مستغرباً في الواقع أن يتلبس الناس العديد من هذه السمات.

أما القلب العلوي فهو **المعتقدات**. والمعتقدات هي الأسس والفرضيات التي نؤمن بها فيما يتعلق بكيفية سير الأمور، وما هي طبيعة السلوك التي يفترض من الناس اتباعها، وما نحن قادرون على فعله، وهكذا. وأي عبارات تشمل كلمات من قبيل "يجب" أو "لا بد" أو "بحاجة إلى" أو "مضطر إلى" فإنها في العادة تعكس معتقداً ما. وأي كلام بداية من: "إن عليّ ترتيب سريري كل يوم" وحتى قولنا: "عليّ أن أرد على كل رسالة إلكترونية في اليوم الذي أتلقاها فيه" هي معتقدات يمكن أن تؤدي بنا إلى الحمل الزائد. والمعتقدات قوية جداً لسببين. أولاً لأننا نحمل هذه المعتقدات معتبرين إياها "الحقيقة"، ولذا فإنها تصبح "الحقيقة" بالنسبة لنا. وثانياً لأنها غير واعية؛ فنحن لا نكون حتى وعي بها. إن المعتقدات تدير حياتنا بشكل أكبر كثيراً مما نتصور.

وسوف تلاحظ أن القوالب الثلاثة السفلى في الرسم (المطالب الخارجية، المواعيد النهائية، ضغط الأقران) متساوية تماماً، وضعت فوق بعضها بصورة مثالية، فالضغوط التي تمثلها تلك القوالب كانت موجودة منذ عقود. لكن القوالب الأربعة العليا في الرسم بدأت تحدث تحولاً في المسار، لتمثل عوامل إضافية أدت إلى خلل في التوازن وانعدام في الاستقرار. ومع ارتفاع القوالب فإنها تفيض أكثر وأكثر.

### لكنني أعدت التفكير في هذا الرسم.

حين صممت الرسم، كانت نيتي إظهار ما يمكن للناس السيطرة عليه (القوالب الثلاثة العليا) وما لا يمكنهم السيطرة عليه (القوالب الأربعة السفلى). رسالتي الأولى كانت أن القوالب الثلاثة العليا يفيض بها حمل الشخص العادي. ورسالتي الثانية هي: أنك إن أردت التخفيف من حملك، فابدأ بالقوالب الثلاثة العليا لأنها أمور يمكنك القيام بشيء حيالها. والرسالة الثالثة كانت أنك إن زدت سيطرتك على القوالب الثلاثة العليا، فسوف تكون

أفضل قدرة على التعامل مع القوالب الأربعة السفلية. ورسالتي الأخيرة أنه في حين تزداد القوالب الأربعة السفلية في السرعة والحدة، فإن الأهم هو إحكام السيطرة على الثلاثة العليا لمنع فيضانها بصورة كاملة.

وبمرور الوقت، حولت تركيزي نحو بيئة العمل ذاتها. لقد بدأت أرى أن متطلبات مقر العمل صارت زائدة على الحد بحيث تسقط الناس. لقد بدأت تبدو لي على النحو التالي:

### ما الذي يسقطنا؟



حتى بالنسبة لأولئك الذين يقللون من طلباتهم الداخلية، ويعدلون من شخصيتهم القابلة للتوتر، ويغيرون نظام معتقداتهم، إلا أن مقر العمل يدفع الناس بلا رحمة حتى إن أساليب المعالجة النفسية لم تعد كافية للمحافظة علينا من السقوط. لقد وصلنا إلى نقطة لم يعد من الممكن أن ينام فيها بالأفراد وحدهم حل مشكلة الجمل الزائد. ويجب على الرؤساء والمؤسسات أن يتحملوا المسؤولية ويعترفوا بدورهم الذي يلعبونه في دفع الموظفين إلى حدود الانهيار.

وعليه، فإن مشكلة الحمل الزائد مشتركة. وبعض الناس سيزيد من أحماله أياً كانت حاله، لكن يجب على الشركات والمؤسسات أن تبدأ في تحمّل مسؤولية الضغوط التي تخلقها هي؛ فالنتيجة النهائية لجميع هذه الضغوط أن الناس يعملون لساعات أطول وبطاقة أكبر من أي وقت مضى. وحمل العمل لا يبدو أن له حدًا يحده.

لكن قبل أن نترك هذا الموضوع الخاص بالمصدر الذي تأتينا منه زيادة الأحمال، دعونا نلق نظرة عن الكيفية التي يحدث بها هذا كله.

### درس في التاريخ: من الحاجة إلى الطمع

ذات يوم وقع كساد. فتباطأ الاقتصاد، وصار الناس ينفقون مالاً أقل، وعانت الشركات للحصول على أعمال، وساد الخوف في الأجواء.

وفي يوم من الأيام، اجتمع مجموعة مالكين ومديرين تنفيذيين كبار (نسميهم جميعاً نادي أصحاب النفوذ والعقل المؤسسي الكبير) في مكتبهم الوثير وحاولوا إيجاد مخرج لهذه الأزمة.

قال السيد قلق: "نحن في ورطة حقيقية ويجب أن يتخذ إجراء ما حيالها. مبيعاتنا منخفضة، وعوائدنا منهارة، وأرباحنا تتقلص. بشكل أساسي، هناك خياران: الحصول على مزيد من الأعمال أو تقليص النفقات".

ف قالت السيدة مدبرة: "لقد حاولنا تحقيق مبيعات أكبر، لكن الاقتصاد سيئ والناس لا يقبلون على طلب منتجاتنا. الحل الوحيد هو خفض النفقات العامة".

تدخل السيد مرتبك قائلاً: "لكن كيف يمكننا فعل ذلك؟".

ثم خرج عليهم السيد ماهر بفكرة ألمعية: "أنا أعرف الطريقة. لم لا نتخلص من بعض العاملين فلا نضطر لدفع هذا القدر من الأموال في الرواتب؟". وافقه الجميع على أن تلك

هي أفضل طريقة لتوفير بعض المال.

لكن حينذاك سأل السيد شكاك: "نعم، لكن كيف يمكننا القيام بالعمل إن لم يكن لدينا ما يكفي من العمال؟".

فخرج السيد ماهر بفكرة ألمعية أخرى: "سوف ندفع كل من بقي من العمال للعمل بجد أكبر".

هنا تحدث السيد ناقد: "لكن ماذا لو لم يرغبوا في القيام بذلك؟ وحتى لو فعلوا، سيكون علينا أن ندفع لهم المزيد من المال الذي كنا نحاول توفيره".

وحينها انقلب السيد ماهر ليصير السيد عبقرينو: "ليس بالضرورة ذلك. أولاً، لن يكون أمامهم خيار، فسوف يخافون من فقد وظائفهم فلن يشتكوا على الأرجح من كثرة العمل. ومن الذي يقول إن علينا أن ندفع لهم أكثر؟ كل ما علينا قوله لهم إننا جميعاً مضطرون لشد الأحزمة والعمل بجهد أكبر للحفاظ على استمرار الشركة. وأظنهم سيقبلون على الأغلب بهذا التبرير".

وهذا بالضبط ما جرى.

وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين، كانت هناك الكثير من الشركات التي تضع جُل تركيزها على خفض النفقات. وأول النفقات خفصاً كانت الوظائف – "عدد الرؤوس". وبعد ذلك زادوا من حمل العمل على الناجين من مقصلة خفض "عدد الرؤوس". حيث طلب من عدد أقل الحفاظ على حجم العمل نفسه. والنتيجة كانت عملاً أكثر، ساعات أطول، توترًا أعظم، وفي بعض معظم الحالات، لا زيادة في الراتب. ولسعادة المالكين، لم يتبرم أحد من العاملين – علناً على الأقل. (ولو حدث وتكلم بعضهم، لم ينصت إليه أحد). أحدهم قال لي: "لقد كنت أقوم بعمل وظيفة ونصف لأن البديل الوحيد هو ترك الوظيفة كلياً!". وكما



وصفت ذلك الدكتور ليندا دوكسبري<sup>٣</sup>: "إن ثمن الحفاظ على مقعدك في الحافلة (أي الحفاظ على الوظيفة) أن تعمل لساعات أطول دون أن تشتكي".

اندهاش كبار المديرين لهذا من عدمه كان قائماً بشكل أساسي على قدرات حدسهم، لكنهم عرفوا بالقطع كيف يمكنهم أن يستفيدوا من مثل هذا الحيلة العظيمة؛ ذلك أن الاستغلال لم يتوقف عند هذا الحد؛ فقد اتخذ المالكون والمديرون خطوة إضافية. حين تعافت الأعمال وولت فقاعة أواخر التسعينيات، كان النحل الشغال لا يزال يطن في الأجواء. لا بد أن المتذمرين تصوروا أنهم قد صاروا بالجنة أخيراً، لكن سرعان ما صارت القاعدة أن يعمل الناس لساعات أطول. ومع سنوات من التوتر، مضافاً إليها عدم الأمان الوظيفي، خلق لدى الناس ميل للقبول والخضوع. وكانت تلك هي الظروف المثالية لمواصلة الاستغلال. وكان ذلك حين صار اختلال التوازن بين الحياة والعمل أو ما يشكو منه الموظفون في الاستبيانات.

وأخبرتني رئيسة إحدى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات تتميز بتوجه مستنير بأنها كانت مدركة للمشكلة وأرادت التدخل للمساعدة، لكن "المكتب الرئيس قال إننا لا نستطيع تعيين المزيد، ويجب أن ينجز العمل بكل الأحوال". بقيت الجملة الأخيرة راسخة في ذاكرتي. ولا تزال تلح عليّ أحياناً. لقد قيلت كحقيقة مؤسسية مألوفة، وبلا غرور. وإن كان من شعور لديها وهي تقول ذلك، فالغالب أنه الشعور بالندم. لقد تعرضت تلك المديرية الإنسانية الحساسة إلى ضغوط من قبل الكبار الذين لا يهمهم سوى المبيعات والأرباح وأسعار الأسهم. بل إن كثيراً من المديرين الناقدين لهذا في شركات أخرى دفعوا موظفي المبيعات لديهم لزيادة حصة الشركة في السوق، وهو ما كان يعني زيادة أخرى في حمل العمل على الموظفين المحاصرين. آه، وبالمصادفة البحتة، زادت العوائد المتعاظمة من حزم مستويات الدخل المتضخمة أصلاً لكبار المديرين وحوافزهم وحصصهم في الأسهم وغيرها من البدلات.

إن ما بدأ كإجراء تقشفي للتعامل مع الأزمة الاقتصادية صار ممارسة ثابتة ودائمة. وأصبح لسان الحال يقول: "لماذا نزيد الأعداد؟ ما الداعي لأن نسهل للناس العمل هنا؟ لقد اعتادوا العمل لساعات أطول مع القبول بالراتب نفسه دون أن يشتكوا من ذلك. فدعونا نبقي الحال على ما هي عليه. بل دعونا نقلل مستويات الموظفين ربما أكثر لزيادة أرباحنا". لم يكن هذا التوجه انطلاقا من ضرورة، كما كانت الحال وقت الركود، بل كان نتيجة جشع الآن، وقد عاد الاقتصاد للازدهار مجدداً. واستمر العمال في الكد المضني متقبلين إياه كحقيقة جديدة. وصار مقر العمل مثل مطحنة لا مكان فيها لثواب أو شكر.

إن دفع صغار الموظفين والضغط عليهم بهذا النحو لم يكن قاصراً على عالم الشركات؛ حيث الجشع والسلطة هما المحركان الرئيسيان، فقد وقع أيضاً في القطاع العام، فخفض الإنفاق الحكومي مثلاً ضغطاً على "الناجين" لاستخراج مزيد من العمل من الموظف الواحد. أحد مرضاي كان يدير قسماً حكومياً من عشرة أفراد. وفي أحد الاقتطاعات العنيفة صار فريقه ثلاثة أفراد فقط. بعدها قُدم له مشروع إضافي للعمل عليه. ولأنه كان موظفاً مخلصاً ومطيعاً؛ فقد عمل بجهد وسرعة أكبر، ولساعات أطول لتلبية هذه المطالب الجديدة المرهقة. وانزلاقاً نحو مرحلة الانهيار انتهى به المطاف في مكنتي، بعدما أعيته الحيل.

شيء آخر حدث على الطريق. في عام 2000 كنت قد قرأت عن شركة منحت كل موظف لديها جهاز كمبيوتر محمولاً. وبسذاجة مني تصورت أنها منحة من الشركة، مكافأة للموظفين على أداء الشركة الجيد. وحين أخبرت أحد الزملاء بمدى إعجابي بفعالهم السخي هذا، بين لي حقيقة الأمر: "هذا ليس من باب المكافأة، بل هو سبيل الشركة لإبقاء الموظفين في العمل بعد الساعات الرسمية – في المنزل، وفي ساعات المساء، وفي العطلة الأسبوعية، وحتى في الإجازات".

ثم ظهرت لعبة ربما كانت أشد سوءاً مما سبق، تظهر مدى ما صارت إليه بعض الشركات من سوء طوية واستغلال. إحدى المريضات لدي كانت موظفة كبيرة. تقارير أدائها كانت دائماً

ممتازة وكانت فخورة جدًا بسمعتها في الشركة. وذات يوم حدث شيء جلل. تم خفض تقييم أدائها من 4 (جيد جدا) إلى 3 (جيد). لم تستطع أن تجد سببًا لهذا. هي لم تتلق عبارة شكوى أو تلميحًا لمشكلة ما من قبل مديرها. وما زاد حيرتها أن التعليقات الواردة في تقييم أدائها كانت ثناء كالعادة.

محملة بالحيرة والحنق، ذهبت إلى مديرها، وما سمعته منه جعلني أرتد فزعا. قيل لها: "لا بأس مطلقًا بأدائك. لكن علينا أن نقتطع هذا العام من الحوافز، والطريقة الوحيدة لذلك هي خفض تقييمك بحيث لا تستحقين الحصول على الحافز. إنه قرار اقتصادي محض. ونحن لا نزال سعداء من عملك".

إن ظاهرة حمل العمل الزائد في منتصف تسعينيات القرن العشرين ربما ظهرت لضرورة اقتصادية للحفاظ على بقاء الشركات خلال الظروف العصيبة، لكنها باتت راسخة كنمط من الاستغلال وسوء المعاملة مستمر حتى وقتنا هذا.

غالبًا ما يطلب مني إلقاء الكلمات في المؤتمرات حول الحمل الزائد حيث تكون رسالة الشركة في هذه المسألة: "تلك مشكلتكم الفردية، لكن إليكم بعض الأدوات التي تساعدكم على التعامل معها". إنهم لا يقرون بدورهم المؤسسي في خلق جزء كبير من المشكلة. والآن، أنا أقر بأن هناك موظفين، لو جرى تحديدهم بالمزيد من العمل، لضجوا شاكين: "أوقفوا هذا". هذا تنصل من المسؤولية على حساب العمال. إن مشكلة زيادة الحمل يجب أن تكون مشتركة، ما دام جزء كبير منها يخلقه أصحاب العمل وزبائنهم.

إن مخطط القوالب السبعة يقدم نموذجًا للمسؤولية المشتركة في تقليل التوتر مقر العمل. وفي الرسم الأصلي، تظهر القوالب الثلاثة العليا أن الأمر عائد قطعًا للموظفين في السيطرة على التوتر بأنفسهم، لكن القوالب الأربعة السفلية مسؤولية الشركات. وهذه العناصر الأربعة يجب أن يكون التعامل معها من قبل المؤسسات التي تخلق الحمل الزائد إذا أرادوا الحفاظ على مقر عمل صحي وسعيد، وقوة عمل تتميز بالكفاءة والإنتاجية أيضًا.

## الفصل 2: أياد قليلة جدًا للمشاركة في رفع الحمل

فعل المزيد بقلة قليلة يؤدي إلى فعل كل شيء بلا أي شيء

تخيل هذا. أنت المالك لفريق بيسبول في مدينة محدودة السوق وتخسر أموالك فيها بصورة جنونية. الحضور قليل، ولا يقبل الناس على شراء قمصان الفريق، وعوائد الإعلانات تتراجع. ثم قمت بمناقشة المشكلة مع المدير العام للفريق، وفجأة خرج عليك المدير العام بفكرة مبتكرة. كان الحل الذي طرحه هو خفض الأجور من خلال تقليل حجم الفريق. "نحن في العادة نلعب بتسعة لاعبين. لكن إن تم توزيع المراكز بالنسبة للاعبي القاعدة الثاني والثالث فيمكننا التخلص من مدافع القاعدة الثاني. والشيء ذاته مع لاعبي خط الدفاع الأخير. لنحرك لاعب الوسط للخارج قليلاً ونتخلص من لاعب الجانب الأيمن. صحيح أننا قد نخسر بعض المباريات، لكننا سوف نوفر الكثير من المال. وحيث إن الحال على هذا النحو، فما حاجتنا للكثير من الرماة؟ نتخلص من الاثنين اللذين لا نستعملهما كثيراً وبذلك نوفر مزيداً من الأموال. وبهذا نتحول من قائمة بخمسة وعشرين فرداً إلى قائمة بواحد وعشرين – وهذه ليست مشكلة على الإطلاق". نظرت له كأنه رجل يلوك من التبغ أكثر من اللازم – أو لعله يكثر من تناول حبوب الهلوسة. "كيف يمكنك إدارة فريق بيسبول يسعى للمنافسة من دون تسعة لاعبين في الملعب؟".

إن كنت أحد مشجعي البيسبول، فهذا تصور لا يمكن التفكير فيه أصلاً، إلا أن هذا المنطق كان هو السائد بين الموظفين ذوي الرواتب الثابتة لعشرين سنة تقريباً.

لقد صار خفض الأعداد رياضة دموية مؤسسية تمارس في جميع أنحاء أمريكا الشمالية خلال التسعينيات واستمرت حتى الآن. ما زلنا نرى الشركات تمارسها كلما شعرت بالخطر، سواء كانوا مصنعين، أو في مجال السيارات، أو في قطاع التكنولوجيا، لكن ظاهرة قاسية

جديدة أضيفت إلى هذه الديناميكية، وعرضها بجلاء الكتاب المثير الصادر في عام 2012، **The Betrayal of the American Dream**. يتحدث المؤلفان، المراسلان الاستقصائيان الفائزان بجائزة بوليتزر دونالد بارليت وجيمس ستيل، عن الممارسة التي تقوم بها شركات الأسهم الخاصة من استحواذ على الشركات ومن ثم تقليص الوظائف في الشركات التي يسيطرون عليها. "إن تقليص الوظائف هو ما تقوم به شركات تمويل الأسهم الخاصة - كلهم يفعل هذا"، يقول المؤلفان. ويشرحان العملية بقول: "المعتاد أن شركات الأسهم الخاصة تقوم باقتراض المال من أجل الاستحواذ على شركة ما، ثم يقومون بخفض النفقات وتحسين الكفاءة من أجل تهيئة الشركة لبيعها لمستثمرين جدد... وغالبا ما تجد الشركة الجديدة (الملاك) صعوبة في إدارة حمل الدين الضخم (الناتج عن عملية الشراء) ويخفضون النفقات كذلك بالتخلص من المزيد من الوظائف".

وفي حالات عديدة، كانت الشركات تفعل الشيء الصواب حين كانت تقلص الوظائف خلال التسعينيات؛ لأن ذلك حَسَّنَ الكفاءة وأنقذ العديد من المؤسسات من خطر الإغلاق. وكان هذه السياسة تسمى مجازًا "ضبط الوظائف". لكن، وكما يحصل غالبا، يزيد الأمر على حدّه؛ فقد بالغوا في ممارسة هذه السياسة، وواصلوا العمل بها بعد أن تعافت الأعمال من جديد، فقد تركوا أنفسهم على هذا النقص من اليد العاملة. وبدلا من ضبط عدد العاملين ليعكس الزيادة الحاصلة في حمل العمل، اكتفوا بالضغط على من تبقى لديهم من العاملين للقيام بمزيد من الأعمال. وسرعان ما صار مفهوم "أنجز الكثير بالعدد القليل". هو شعار المرحلة الرئيس. وصارت عبارة: "لا يمكنك زيادة الأعداد" شعارا في عالم الشركات يضاها في قوته مقولة "لا يمكنك رفع الضرائب" في عالم السياسة. لقد صارت من البديهيات التي لا يمكن المساس بها، صارت حكمة مقبولة من الكافة ولا أحد مستعد لتحديها.

الأسوأ من ذلك أن كثيرا من المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين بدأوا في أخذ المال الذي وفروه من فصل الموظفين ووضعوه في جيوبهم. لقد بدأت المخصصات المالية الموجة للإدارة التنفيذية في الزيادة حتى في أثناء مرحلة شد الأحزمة. وكما يقول بارليت وستيله "في عام 1980، كان المدير التنفيذي في المتوسط يحصل على ما يزيد على

دخل عامل المصنع في المتوسط باثنتين وأربعين مرة. وبحلول عام 1990 زاد دخل المدير التنفيذي ليصبح أكبر بمائة مرة من دخل العامل المتوسط. ومنذ ذلك الحين تضاعف الرقم ثلاث مرات – ليصبح أكبر بـ 325 مرة من راتب عمال المصانع".

لم تكن نتيجة هذه الممارسة المشينة مدمرة لمن صرفوا من أعمالهم فحسب، لكنها كذلك لم تكن منصفة لأولئك المحظوظين الذين نجوا من مقصلة الوظائف الثقيلة، فالنتيجة النهائية كانت عددا أقل من الناس يعملون لساعات عمل أطول ويبدلون جهدا أكبر ويتحملون ضغطا أكبر ويتخلون عن جزء كبير من حياتهم الشخصية والعائلية. **إن خفض العمالة هو العامل الأكثر تأثيرا في زيادة الأحمال بمقر العمل.**

الظاهرة ذاتها كانت موجودة في القطاع العام، لكن بمنطق مختلف؛ فبدلا من أن تكون الحاجة للربح هي الدافع لها، قصد بها في القطاع العام خفض الإنفاق، ومن ثم تقليل الضرائب. إن قطاع الخدمة العامة الفيدرالي الكندي تقلص بشكل ثابت من 254584 موظفا في عام 1992 ليصبح 203467 موظفا في عام 1999 قبل أن يبدأ الرقم في اتجاه الصعود مجددا ببطء، دون أن يصل إلى 254622 مجددا حتى عام 2007. وفي عام 2012 توقف الرقم عند 278092، لكن عدد السكان زاد كذلك – بما يزيد على 20 % خلال هذه السنوات العشرين. والضغط من المسؤولين الحكوميين لم يكن بدافع من الطمع بل كان رغبة في احتواء النفقات الحكومية. وكان في الأمر اعتبارات سياسية أيضا. وكانت أجندة هؤلاء السياسيين بسيطة: تودد للناخبين واطمن انتخالك مجددا.

كنت أتحدث مع شخص يعمل لدى مؤسسة عامة للتمويل في قطاع الخدمة الاجتماعية، فقال لي: "في العالم الساعي للربح، تزيد أحمال العمل على الموظفين لأن أرباب العمل يريدون مزيدا من المال والأرباح. أما في القطاع غير الهادف للربح، فتثقل أحمال العمل على الموظفين كذلك لعدم كفاية المال أصلا، ولذا فإن كل شخص يقوم بعمل ثلاثة أشخاص". وتلك أيضا مشكلة ضخمة في مجال الرعاية الصحية في كندا.

إن الشركات وكذلك الحكومات كانت تتوقع من الموظفين "فعل الكثير بالقليل المتاح" بينما كانت تلك الشركات والحكومات "تقطع من ترهلات النظام". حسنا، إنهم بالقطع كانوا يقطعون بعمق – وبتوحش أيضا. وللدكتورة ليندا دوكسبري عبارة موجزة رائعة في وصف هذا: "فقدان الشهية المؤسسية".

عنوان قصة غلاف عدد النيوزويك الصادر في 15 فبراير 2010، كان يقول "تسريح العمال ضار بالأعمال". وكان العنوان الفرعي "أضرار خفض العمالة". وفي قصة كاشفة، يعرض الأستاذ بجامعة ستانفورد - جيفري فيفر - بشكل بالغ الإقناع الحجج المقابلة لسياسة خفض العمالة. ودليله في ذلك مقنع تماما. إن شركة الطيران الأمريكية الوحيدة التي لم تخفض أعداد الموظفين على مدار ما يقارب أربعين سنة، حتى بعد الحادي عشر من سبتمبر، في الوقت الذي فعلت فيه ذلك كل شركات الطيران، كانت شركة ساوث إيست إيرلاينز. وهي الآن أكبر شركة طيران وطنية في البلاد. استنتاجات فيفر القائمة على أبحاث تدحض عددا من الخرافات الشائعة. "إن الشركات التي تعلن عن خفض في العمالة لا تتمتع بأسعار أسهم أعلى من نظيراتها ٨ - إما فوراً أو بمرور الوقت. وخفض العمالة لا يزيد من إنتاجية الشركة الفردية؛ وكذلك لا يزيد الأرباح"، "بل إنه قد لا يقلل من النفقات". لكن على الرغم من هذه الاستنتاجات العجيبة، فإن الشركات واصلت خفض العمالة مسببة الأذى لنفسها وكذلك تؤذي الناجين المفترضين ومن قامت بتسريحهم.

وثمة شائبة أخرى أضيفت لهذا المزيج. ففي العديد من المؤسسات، كالحكومة والمستشفيات، والشركات الكبرى، جرت معظم عمليات خفض العمالة في موظفي الصفوف الأولى، بينما تم الحفاظ على معظم الوظائف الإدارية العليا. وفي أغسطس 2012 قال وارين توماس ٩، رئيس اتحاد عمال الخدمة العامة في أونتاريو: "إن قطاع الخدمة العامة في أونتاريو يحتوي على مدير لكل ثلاثة موظفين". وسمى هذه الإدارة "إدارة ثقيلة" وقال إنها "إدارة شديدة التضخم".

فما إذن "الحجم المناسب" للعمال أو العدد الصحيح من الموظفين في أي شركة أو مؤسسة؟ إليك معياري لتحديده:

• كل شخص يعمل بإخلاص وكفاءة، وبكامل قدرته وكفاءته، ولا يستسهل أو يقدم أداء أقل من المتوقع.

• أن يشعر الموظفون بالتحدي، لكن بمستوى يمكنهم من التعامل مع التحدي؟

• أن يشعر أصحاب العمل والإدارة بأن طاقم العاملين يؤدي عملاً عالي الجودة – مثلاً، يتمون مشاريعهم، يوفون بالمواعيد النهائية المعقولة، وكذلك الأهداف والمستهدفات، ويعملون بجد، ويضيفون قيمة للشركة.

• لا يُحْمَل العمال بأحمال عمل زائدة إلى الحد الذي يصلون معه إلى استنفاد الطاقة أو المرض، ويبقى لديهم الوقت والطاقة للاستمتاع مع عائلاتهم وحياتهم الشخصية.

• أن يكون هناك ما يكفي من القدرة البشرية (أي العمال) للتعامل مع الأزمات والطوارئ غير المتوقعة دون دفع العمال إلى ما بعد حدودهم القصوى.

• أن يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير، وأن يحصلوا على مقابل منصف لقاء جهودهم.

إن الشركات لا تتوقع فقط من الموظفين أن يؤديوا حجم أعمال أكبر بأفراد أقل، لكنهم كذلك لا يوفرون لهم ما يكفي من الموارد. أحد مرضاي كان مديراً تنفيذياً في إحدى الشركات الكبرى للغاية. وقد قامت الشركة بإقالة الموظفين المكتبيين وطاقم الدعم، إضافة إلى العديد من الموظفين ذوي الوضعية المميزة في الشركة في حركة خفض نفقات كبرى. والآن بدأ يُطَلَب من هؤلاء المديرين التنفيذيين ذوي الرواتب الكبيرة، الدخول ذات الستة أرقام، أن يقوموا بمهام كانت في السابق تطلب من موظفين غاية في الكفاءة يتقاضون رواتب أقل بكثير. وكان ذلك بالنسبة لي حالة غريبة جداً للتوجهات الاقتصادية المغلوطة، ثم طُلب منهم قضاء ساعات عمل أطول بالراتب نفسه الذي يتقاضونه. وكان هذا



يتضمن غالبا عملا إضافيا غير مدفوع الأجر – بالنسبة لموظفين ذوي رواتب ثابتة لا يتقاضون أجرهم بالساعة.

والمشكلة في منهج إنجاز العمل الكثير بالقليل من العاملين أنه يقود في النهاية إلى القيام بكل شيء بلا أي شيء. وهذا بعد حد معين يكون منافيا للمنطق، لكن الضغط الشديد ظل لفترة طويلة جدا حتى أصبح الناس يقبلونه "كحقيقة جديدة".

لقد دُعيت لإلقاء عرض في شركة تعاني مشكلة لافتة للنظر: كان أداؤهم رائعا للغاية لدرجة أنهم كانوا غير قادرين على مواكبة الطلب على منتجاتهم. كان فريق المبيعات بارعا للغاية في جلب الأعمال للشركة حتى إنهم كانوا يبيعون بوتيرة تفوق قدرة الإنتاج، لكن الشركة لم توظف عمالاً جددًا في الإنتاج للوفاء بحجم الطلب. تلك كانت حال شركة أطلقت طاقم مبيعاتها ليأتيها بحجم أعمال كانت غير معدة أو غير مستعدة للوفاء به في الواقع. قصة كهذه حيرت عقلي بشدة، فثمة شخص ما في قيادة الشركة العليا يصر بشدة على إبقاء تكاليف العمالة في حدودها الدنيا. إن كنت عاجزا عن خدمة عملائك الحاليين، فلماذا تحاول الوصول إلى آخرين جدد؟

من وجهة نظري، هناك ثلاثة أساليب مباشرة نسبيا يمكن للموظفين أن يواجهوا بها مشكلة كثرة العمل مع قلة الأيدي العاملة:

1. استجلب من العمل بالقدر الذي يمكنه أداؤه من خلال فريق العمل الذي لديك.
2. زد من عدد الموظفين من أجل توفير المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.
3. زيادة الموارد وتحسين الكفاءة. وقد يتضمن هذا الحصول على معدات أو تكنولوجيات جديدة، أو وضع إجراءات جديدة، أو عمليات انسيابية، أو رفع مستوى المهارة للموظفين الحاليين بتوفير التدريب المستمر (والذي يجب أن يكون مسألة مفروغا منها في كل المؤسسات).

وهناك خيار واحد إضافي، وهو الخيار الذي اتبعته الكثير جدًا من الشركات، وهو التقتير والتوفير بعدم توظيف المزيد من الموظفين ثم الضغط على من تبقى من العاملين للعمل بجهد أكبر وسرعة أكبر ولساعات أطول. لا بد من توقف هذا. لقد حان الوقت "لضبط حجم العمالة" مجددًا بتعيين المزيد ليشاركوا في حمل العمل.

# الفصل 3: الفيل في القاعة: التآمر على الصمت

الأبقار المذعورة، الفيل في القاعة، والنعام تدفن رأسها في الرمال: مرحبًا بكم في حديقة حيوان بيئة عمل القرن الحادي والعشرين

أطالع أغلفة ثلاث مجلات ١٠. الأول، بعنوان "التوتر في العمل: ماذا يمكنك فعله أنت ورئيسك حيال هذا؟" وكان هذا العنوان لمجلة نيوزويك. وآخر كان عنوان قصة الغلاف لمجلة التايم: "سباق الجرذان: كيف تسير أمريكا بنفسها نحو السعار". والعنوان الثالث كان من **يو إس نيوز آند وورلد ريبورت**. وكان عنوان قصة الغلاف ذا ثلاثة أجزاء: "ثمن الرخاء: عمل أكثر مشقة من كل ما سبق". و"أمريكا تتنفس على ساعات العمل المجنونة، والوجبات السريعة، وطاقة التكنولوجيا العالية". المذهل أن هذه المقالات نُشرت في الأعوام 1988، 1989، 1999 على الترتيب. وتبدو كأنها كُتبت في الأسبوع الماضي. بل إنها قد تبدو أكثر صلة بالواقع أكثر من ساعة نشرها. لكننا نتعلم ببطء!

منذ أن وقع التدهور الاقتصادي، صار عدم الشعور بالأمان الوظيفي كفيلا بلجم أي نقاش عن توتر بيئة العمل في أكثر الأماكن وضوحا – وهو مقر العمل! فالمغرقون بالعمل لا يريدون قلاقل وقليلو العمل لا يريدون أن يظهروا بمظهر غير الممتنين – فهم شاكرون لمجرد أن لديهم وظائف وكفى.

وهناك بعض المحظورات التي لا يجري التداول حولها داخل الشركات المهيبة. فلا يفترض بك أن تسأل الناس عن حياتهم الشخصية أو المالية أو زواجهم، أو ما إذا كانوا يتعاطون المخدرات أم لا. كذلك السياسة والدين ربما كانا أشد حظرا على التداول. ويبدو أن علينا إضافة التوتر إلى هذه القائمة غير المنتهية من الموضوعات؛ لأن التوتر – وخاصة توتر بيئة العمل – صار موضوعًا يتهرب الناس من الحديث فيه. وحين يناقش، فإما أن يكون ذلك

بعيدًا عن العمل، أو مع أشخاص مختارين، وبلا وضوح؛ لأن ذلك قد يعد من باب التذمر. ونادرًا ما يتجاوز الحوار التبرم نحو محاولة إيجاد حلول لكيفية حل مشكلته.

إن مجرد ذكر التوتر في مقر العمل، قد يدفع كثيرًا من الناس إلى عدم الارتياح وذلك لأسباب عديدة مختلفة. والعديد منها له صلة بثقافة المؤسسة، وذهنية الشركة. وهذه بعض العوامل التي تجمد المناقشات الخاصة بالتوتر في مقر العمل.

## الإنكار

لطالما كان البحث عن عنوانين لمحاضراتي وندواتي عن التوتر تحديًا مثيرًا على مدى سنوات لأن العديد من العملاء لا يريدون استخدام كلمة "توتر". ويصدق هذا تحديدًا في الجلسات المتزامنة التي يختار فيها الناس أي ورشة عمل يعكفون عليها. يبدو كما لو أن حضور ورشة عمل عن التوتر هو إقرار علني بـ - آه، حسًا، بالتوتر - ومن ثم هو اعتراف، من وجهة نظر كثيرين، بالضعف. يبدو أن ثمة وصمة عار تلحق بمن يعترف بأن حياته قد تكون صعبة وأن الناس يعانون. ولديّ ثلاث كلمات كنصيحة في هذا الشأن: تجاوز هذا التصور!

إن التوتر هو حقيقة في حياة كل فرد. وهو يؤثر على الجميع بداية من عمال الخطوط الأولى وحتى المديرين التنفيذيين. والمفارقة أنه كلما ارتفع المرء على سلم القيادة المؤسسية، كان أكثر ترددًا في الاعتراف بالتوتر أو الحديث عنه. وأرى أنه كلما علا الناس في المؤسسة، كانوا أشد رغبة في إخفاء توترهم، حتى عن ذواتهم. وكما سبق أن أشرنا فإن قدرًا معينًا من التوتر يفيد. حيث يمنحك الطاقة لتقديم أفضل ما لديك. إنه يحفزنا ويدفعنا للأداء بصورة أفضل. لكنه إن صار مشكلة، فيجب الاعتراف بوجوده ومعالجته. إلا أن المشكلة غالبًا ما تكون قمامة تكنس تحت السجادة، كفيل ضخم يجلس في قاعة على صدر العديد من المؤسسات. لكن الإنكار لن يبعد المشكل، لكنه يؤكد أن من الصعب التعامل معها.

مثال آخر على إنكار الحقيقة يأتي في التردد في استخدام كلمة "تغيير". ونتيجة للركود، وخفض العمالة، وإعادة الهيكلة والثورة الدائمة للتكنولوجيا الجديدة، فإن الناس تتهاوى تحت وطأة التوتر الناجم عن هذا التغيير السريع والممتد. في مناسبات عديدة تمت الاستعانة بخدماتي من قبل مؤسسات عديدة لأحضر حول هذا الموضوع، لكن كان يقال لي: "لا نريد منك استخدام كلمة تغيير". إحدى الشركات اقترحت علي استخدام كلمة "تحول" لتخفيف الصدمة. شيء واحد تعلمته من هذا وهو أنك لا تستطيع حل مشكلة وأنت لا تستطيع تسميتها أصلاً.

الشركات تقوم بعمل استبيانات دائمة للموظفين لتحديد جوانب الاهتمام لديهم. ويأتي التوتر والالتزان بين الحياة والعمل على رأس القائمة لسنوات عديدة، إلا أن العديد من الشركات تتجاهل هذه البيانات ولا تعالجها. أو تتعامل معها بمعسول الكلام لا أكثر. وغالباً ما تقدم محاضرة التوتر أو توازن الحياة والعمل في نهاية مؤتمر ما على سبيل الاستدراك. أو تحشر حشراً قبل مباراة جولف خاصة بالشركة في ظهيرة يوم مشمس. وكأن قيادات الشركة العليا وهم يلعبون تباحثوا في الأمر قائلين: "حسناً، أرى أن علينا معالجة هذا الأمر، فلنخصص له محاضرة من ساعة واحدة، بعدها يمكننا حذفها من قائمتنا قائلين إننا تعافينا".

## تأمر الصمت

دُعيت من قبل شركة على قائمة الخمسمائة الكبار وفق تصنيف مجلة فورتشن لتقديم عرض حول التوتر وتوازن الحياة الشخصية والعمل. وكجزء من إعدادي للعرض، علمت أن الموظفين في هذه الشركة يعملون من عشر إلى أربع عشرة ساعة يوميًا. وحين قلت إنني أريد الحديث عن هذا الموضوع، قيل لي إنه من غير المسموح به الحديث مطلقاً عن ساعات العمل الطويلة أو اقتراح سبل لتقليل ساعات العمل. وطلب مني أن أتحدث عن التوازن بين الحياة والعمل، دون أن يكون تقليل ساعات العمل جزءاً من الحل. شعرت

بالإحباط من غل يدي، رغم أنني كنت لا أزال قادراً على الحديث عن كيفية رفع كفاءة الأفراد، وتخصيص بعض الوقت للراحة، والعناية بالنفس بقدر أكبر.

ودعني شركة أخرى لعقد ندوة للحديث عن ذات الموضوع. وفي تلك الندوة أوضحت (كما سأوضح في هذا الكتاب) أن العمل لساعات طويلة سبيل لا تؤدي إلى الفاعلية، وأن الأفراد إن عملوا ساعات أقل وحققوا بعض التوازن في حياتهم، فإن هذا لن يحسن من صحتهم وطاقاتهم فقط، بل سيحسن أداءهم وإنتاجيتهم كذلك. قدمت عرضين في تلك الشركة وعبرت بعض المكاتب الإقليمية للشركة عن رغبتها في دعوتي للحديث في أفرعهم. إلا أنني علمت من داخل الشركة أن التعليقات الواردة من كبار القوم هناك كانت: "لا يمكننا دعوة ذلك الشخص للقدوم والحديث. إنه يتحدث عن ساعات عمل أقل. ولا نريد أن يسمع موظفونا كلاماً كهذا". وتلك كانت مؤسسة يعمل فيها الموظفون أيضاً لما بين عشر وأربع عشرة ساعة في اليوم ويعانون الكثير من المشكلات ذات الصلة بالتوتر. لكن بالنسبة لهم، فإن رسالتي كانت خطيرة وتخريبية.

فلماذا يصعب الترويج لفكرة تقليص ساعات العمل؟ يمكنني تفهم الحذر أو الشك في المسألة، لكن لماذا المعارضة الشديدة؟ هل هذا لأن الناس يخشون من تحدي الوضع القائم؟ هل لأن الناس الذي يحققون المكاسب من وراء النظام الحالي لا يريدون إيقاف صنوبر المكاسب التي تأتي دون كثير جهد؟ هل لأن الناس يخشون الاعتراف بأنهم ضيعوا سنوات عمرهم العديدة في "عبودية"؟ هل لأن شعار "اعمل بجد كي تتقدم" الذين روج لهم وابتلعوه كان شعاراً مشوهاً من البداية؟ هل لأنهم لا يريدون الاعتراف بأنهم كانوا على خطأ في اعتبار ساعات العمل الطويلة مفتاحاً للنجاح؟ أم لأن أصحاب العمل يخشون من أن مجرد فتح فرجة صغيرة في هذا الباب سوف تقود إلى كسل وبائي يرغب الناس على إثره في العمل ساعات أقل وأقل؟ (المنزلق السريع نحو الكسل؟).

**العمى الاختياري**

في كتابها الرائع **Willful Blindness** تصف مارجريت هيفرمان مفهوم اختيار المرء ألا يرى الأشياء الواضحة، أي أن يعمي بصره عامداً متعمداً عن الحقائق غير المستساغة أو المواقف التي يفضل تجاهلها. وقد ألمّ آل جور بجوهر هذه الظاهرة في كتابه ذي الجوائز وفيلمه عن التغير المناخي. وسمى هذا **الحقيقة غير الملائمة**.

وتشرح السيدة هيفرمان هذا العمی الطوعي بالاقتباس من كلمة التوجيه التي وجهها القاضي سايمون ليك لهيئة المحلفين في محاكمة عام 2006 لـ جيفري سكيلنج وكينيث لاي، مدير إنرون التنفيذي ورئيس مجلس إدارتها، على الترتيب: "لعلكم تجدون أن المدعى عليه ١١ كانت لديه المعرفة بحقيقة ما، إن أدركتم أن المدعى عليه قد أغمض عينيه متعمدا عما كان واضحا تماما بالنسبة له. يمكن الاستدلال على المعرفة من تعمد الشخص إغلاق عينيه عن حقيقة واقعة". وتابعت الكاتبة في بيانها للأساس القانوني للعمى الاختياري الذي قام القاضي ليك بتطبيقه: "أنت مسئول ١٢ إن كنت تعرف، أو كان يجب عليك أن تعرف، شيئا ما بدلا من مجاهدة نفسك كي لا تراه".

لقد حان وقت فتح عينيك على ما هو واضح فعلاً. لقد جاوزنا كذلك وقت الاعتراف بأن ثمة مشكلة خطيرة في مقر العمل وبأنها كانت قائمة لسنوات وقد اخترنا أن نتجاهلها. والادعاء بأنها لم تكن موجودة لم يزد وضعها إلا سوءاً. أود أن يتمتع الناس ولو بالفضول على الأقل نحو ما يمكن فعله، بدلا من مقاومة أي بديل يمنحهم صحة أفضل، واستقلالا أكبر، ووقت فراغ أوسع. ما الذي جرى لمجتمعنا لنصبح متخوفين من مجرد احتمالية للتمتع بحياة أفضل دون تضحية بالإنتاجية؟ وكيف صارت كثرة العمل صارت هدفا مفضلا على وقت الراحة؟

"في مواجهة الاختيار ١٣ ما بين أن يغير المرء رأيه وأن يثبت أنه لا داعي لتغيير رأيه، يسعى الجميع لإيجاد ذلك الإثبات".

— جون كينيث جالبريث، عالم اقتصاد

## التحدي

طلب مني ذات مرة أن أقدم اقتراحا لعرض يدور حول توازن الحياة والعمل لصالح شركة كبرى متعددة الجنسيات. أرسلت الخطوط العريضة للعرض، وهم ما تبعه مكالمات تلفونية جماعية لمناقشة برنامجي المقترح مع المنظمين. وكان العنصر الأول هو مشكلة حمل العمل الزائد. وكانت وصفتي الأولى تشمل استخدام وسيلة بصرية توضح كيف يمكن للناس مراقبة التوتر وقياسه لديهم. أوضحت في هذا أن العمل لساعات أطول غالبا ما يكون فاقدا للفاعلية، وأن الناس حين يزيد بشدة مستوى توترهم، تقل إنتاجيتهم. قال أحد المجتمعين: "أثبت هذا!" وجدت في نبرته قدرا هائلا من التحدي. قلت له: "معذرة؟" فقال: "أثبت هذا. ذلك أن الجمهور سوف يسألك نفس السؤال". في الواقع أنا محاضر محترف لكنني في تلك اللحظة عجزت عن إيجاد الكلمات. لم أستطع تصور حجم تحديه لحقيقة أن التوتر المزمن وساعات العمل الطويلة تضر بمستوى الأداء وتقلل من المخرجات. وعاد بنا هذا إلى مجمل مسألة التوتر برمتها، التوتر المحمود، الذي يحسن الإنتاجية، والتوتر السلبي الذي يدمرها. حاولت أن أشرح وجهة نظري، لكن كان من الواضح أنني فقدت انتباههم. لم يعد لديهم اهتمام بالاستماع إلى إمكانية زيادة فاعلية الأفراد وتحسن إنتاجيتهم. لم أكمل أبدا عرضي ولم أعين لتقديم هذا العرض.

كنت مندهشًا جدًا من هذا الحائط المنيع من مقاومة إمكانية تحسن الأداء عبر ساعات عمل أقل. وسألت نفسي عن سر فقدانهم مجرد الفضول لمعرفة ما إن كان ثمة سبيل للتوقف عن الضغط على أنفسهم – وموظفيهم – يعود بالفائدة على الجميع. لقد بدا أن الفكرة بحد ذاتها تمثل تهديدًا لهم.

## عدم الاهتمام

في عام 2004، كتبت خطابات لعمداء أربع كليات أعمال شهيرة لديها برامج للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال. وعرضت عليهم تقديم عروض حول إدارة التوتر وتوازن الحياة والعمل أمام مرشحيهم للحصول على الماجستير. وأوردت في خطاب التقديم



سببين لاهتمامي بالوصول إلى هذا الجمهور تحديداً. الأول هو أنهم سوف يعانون توترا شديدا في مناصبهم الإدارية ولذا سيكون مفيدا لهم أن يعرفوا كيف يواجهون أمره بصورة فعالة. والسبب الثاني والأهم، أنهم سيكونون قادة في مقرات أعمالهم في المستقبل القريب، وبإمكانهم أن يصيروا قدوة أمام موظفيهم في مساعدتهم على التعامل أفضل مع التوتر في عملهم وفي حياتهم بشكل عام. إن الأبحاث تظهر بجلاء أن التأثير الأكبر لتوازن الحياة والعمل عند أي عامل يكون لرئيسه المباشر. فهذا هو الشخص الذي يمكنه إما تيسير أو إعاقة محاولات الناس الحصول على توازن أفضل في حياتهم وأن يستفيدوا بكامل قدراتهم.

أرسلت الخطابات مع نسختين من كتبي وذكرت أنني سوف أتصل بعد بضعة أسابيع للمتابعة. ولم أذكر مطلقا رغبتني في الحصول على مقابل. وردني اهتمام محدود من كليتين ولم أجد أي اهتمام من الآخرين، ولم يتقبل أي من الكليات الأربع عرضي في النهاية. تلك كانت أربع كليات أعمال شهيرة تقوم على تدريب قادة المستقبل لكنهم لم يظهروا أي اهتمام بالبحث في موضوع التوتر في بيئة العمل ومساعدة الناس على السيطرة عليه بصورة أفضل.

بالمعدل الذي نمضي به الآن، فإن أغلفة المجلات بعد عشرين عاما من الآن قد تتناول تماما نفس قصص الأغلفة التي كانت عليها قبل عشرين سنة من الآن. والتكلفة المحزنة، وغير الضرورية بتاتا من المعاناة البشرية سوف تتواصل. إن جمل العمل، والمواعيد النهائية، والضغط على الأداء، وساعات العمل الطويلة، وكافة مصادر التوتر في بيئة العمل لن تعالج أبدا طالما لم يجر الاعتراف بوجود مشكلة وتم التعامل بها بشكل جدي. وقبل أن ننظر في سبل التعامل بصراحة مع مشكلة التوتر في مقر العمل، دعونا أولا نلق نظرة على العوامل الأخرى التي حالت دون الاعتراف بوجوده لزمن طويل.

**"العدو الذي تعرفه خير لك من العدو لا تعرفه".**

## - مثل إيرلندي

ما الذي يطيل أمد المشكلة غير ما سبق؟

### 1. إنكار الإنكار

"إن لم أعترف بالمشكلة أو أسمها، فليس لها وجود إذن". وهنا يظهر دور تأمر الصمت وإغماض العين عن رؤية الحقيقة.

تضيف نورا سبينكس بعداً آخر للظاهرة: وهو إنكار الإنكار. "ينكر المديرون التنفيذيون المشكلة ١٤ ثم ينكرون أنهم ينكرونها. بالأساس هم يقولون "موظفي يعملون بجد، لكن هذا لا يؤدي إلى أية آثار سلبية، ولا يمرض الناس نتيجة لهذا". هذا على الرغم من وجود الدليل على العكس: زيادة معدلات الإجازات المرضية، وترك العمل بسبب الإجهاد، وعدد الشكاوى، وحركة تنقل الموظفين بين أماكن العمل، وتعاطي المخدرات والكحول، واستخدام الأدوية، ونسبة الأخطاء والسهو وتراجع مستوى انخراط الموظفين ورضاهم. إن القادة يختبئون أو يتجاهلون البيانات ثم ينكرون أنهم يفعلون ذلك".

### 2. العادة وضيق الأفق والممارسة المقبولة

الكسل والرضا عن الذات هما في الغالب النتيجة الحتمية لاعتياد الناس على وتيرة ثابتة لسريان الأمور. فبعض الناس – مثل المحامين الذين تلقوا تدريبهم بحيث يعملون بنظام الساعات مدفوعة الأجر – لم يعرفوا أبداً أي نظام بخلاف النظام القائم للعمل. فالوضع بالنسبة لهم مألوف حتى لو لم يكن لطيفاً. الأمر أشبه بحال الضفدعة التي تجلس في ماء يسخن ببطء، غير مدركة أنه أخذ في الوصول إلى درجة سخونة خطيرة.

### 3. المصالح الثابتة

في العديد من المؤسسات، يستمتع كبار المديرين بالوضع القائم لأنهم يحبون البدلات والميزات والسلطة التي تتوافر لهم من وجودهم على قمة السلسلة الغذائية. وسواء كان دافعهم هو المال أو المكانة أو الطموح، فإنهم في كل الأحوال لا يريدون تغييرًا. وهذا يسري كذلك على من هم أدنى في سلم القيادة كذلك، وهم أولئك الذين يطمحون إلى الارتقاء في سلم القيادة يومًا ما.

في عالم الشركات، لمجلس الإدارة مصلحة راسخة كذلك في إبقاء الأمور على حالها بسبب البدلات والمكافآت المالية التي يتقاضونها. حملة الأسهم أيضا يطالبون بمزيد من الأرباح فإن كانوا سعداء بما يتلقونه من عوائد، فلن يكون لديهم أيضا ما يحفزهم لتغيير الأوضاع القائمة.

في القطاع العام، الديناميكيات مختلفة نسبيا، لكن ثمة تشابهات. فمن يعملون في الحكومة – موظفو الخدمة العامة والسياسيون، خاصة مع ترقّيهم في سلم القيادة – يحركهم المال والرواتب والحوافز بشكل جزئي. هم أيضا تحركهم المكانة والوضع المميز الذي يتوافر لهم مع الترقيات والمسميات الوظيفية المبهرة. والطموح من المحركات القوية حين لا يكون المال محفزا. وامتلاك مزيد من السلطة والسيطرة يكون أحيانا أكثر غواية من كل شيء.

#### 4. المعتقدات التي تعزز ثقافات إدمان العمل، أو التحمل، أو الانسياق

إن جملاً من قبيل "إن لم تكن تحتل الحرارة، عليك بالخروج من المطبخ" و"الأقوياء لا يشتكون" هي نماذج على عقلية التجلد والاحتمال. وهناك معتقدات أخرى تشمل أموراً من قبيل: "ساعات أطول = إخلاص = نجاح" و"أولئك الذين يسعون للوصول إلى القمة مستعدون للعمل لساعات أطول دون شكوى". كذلك من المعتقدات الشائعة بين النساء وبين الأقليات الظاهرة: "يجب أن أعمل بجهد أكبر مرتين حتى أنال الاحترام" (وهو تصور قد لا يكون بعيداً تماماً عن الحقيقة).

#### 5. ضغط الأقران وثقافة المؤسسة

أحيانًا تكون هذه التأثيرات علنية، لكنها غالبًا ما تكون غير معلنة وخفية. في بعض مقرات العمل وحين يأتي أحدهم متأخرًا أو يغادر مبكرًا تسري موجات من التعليقات المبطنة من الزملاء. والموظفون الذين لا يبقون إلى ما بعد وقت المغادرة قد يتلقون تعليقات سخيفة من قبيل: "ها، لقد صارت وظيفة بدوام جزئي؟" في هذه المؤسسات يرتدي الناس ساعات العمل الطويلة والتوتر العالي كشارات فخر. ينظر للعمل الزائد باعتباره قوة، وينظر للتوازن بين الحياة والعمل باعتباره ضعفًا أو ترفًا.

## 6. الهوس بالأرقام

بعض الشركات لا تعترف بالمشكلات طالما أن المال متدفق، والأرباح جيدة، وأسعار الأسهم مرتفعة. إنهم لا يلحظون فقدان الحماسة في مقر العمل، لا يلحظون الشحوب والإنهاك البادي في وجوه الموظفين، أو التوتر والإعياء الذي يجدونه في أنفسهم وذلك لأن "الأرقام جيدة وهذا هو ما نقيسه هنا. فذلك هو معيارنا النهائي".

## 7. زيادة التنافسية

يشعر كثير من الناس بأن عليهم العمل لساعات أطول وبجهد أكبر للبقاء في المنافسة، لتأمين حصة لهم في السوق. إنهم يرون أن حجم العمل الضخم ضروري لنجاح الشركة.

## 8. الشعور بقلّة الحيلة

كثير من الناس الذين يرون زيادة مشكلات التوتر يشعرون أن أي كلام لن يكون مجديًا وأنه ما من شيء يمكن فعله حيال الأمر.

## 9. ضعف حركة اتحادات العمال

تأسست اتحادات العمال في الجزء الأخير من الثورة الصناعية سعيًا وراء الحصول على الرواتب المنصفة، ومحاربة الاستغلال، والظلم، وظروف العمل الصعبة. منحت الاتحادات

الموظفين الأفراد صوتا جمعيا للتعبير عن مآلهم، وتحسين إجراءات السلامة في مقرات العمل، وحل النزاعات. لكن مع ضعف حركة اتحادات العمال، زال أحد أهم العوائق أمام تغول الشركات وتسلطها. فقد العديد من العمال صوتا مهما في الدفاع عنهم في المفاوضات مع الإدارة.

## 10. عدم الأمان الوظيفي

ببساطة، صار الناس مترددين في الحديث لأنهم يخشون من العقاب، تعطيل المسار المهني، أو حتى فقدان الوظيفة كلياً. خاصة في المراحل الاقتصادية الصعبة، لا يريد الناس أكثر من التواري وألا يراهم أحد في حال شكوى. إنهم آخر من يرغب في إحداث قلق أو تحديات للوضع القائم. الخلاصة بالنسبة لمعظم الناس أنهم بحاجة إلى كسب رزقهم وأن احتمال فقدان الوظيفة يبدو كارثياً.

## 11. المشكلة أكبر بكثير من إمكانية التعامل معها

أحياناً يكون الناس على وعي بالمشكلة، لكنها تكون شديدة الرسوخ والتجذر بحيث يبدو من الصعوبة والخطورة بمكان محاولة تغيير الوضع. أو أن حجم الوقت والجهد الذي سوف يتطلبه الحل هو منهك بحد ذاته. إضافة إلى أنهم لا يعرفون من أين يبدأون حتى لو أرادوا تحسين الموقف.

## 12. لا وقت للتفكير أو أن الناس ليسو بعيدين بما يكفي لكشف حقيقة ما يجري

العديد جداً من الموظفين مشغولون كلياً بإنجاز العمل، الوفاء بالمواعيد النهائية للمهام، وإخماد أي محاولة للتفكير في المشكلة أو حتى رؤيتها. إنهم بحاجة للتراجع خطوة للوراء لتكوين منظور مناسب، وهذا صعب للغاية حين يكون الناس في قلب المعضلة يحاولون التعايش معها.

## 13. قلة الإحساس والتشكيك

خلال سنوات الطفرة السكانية، من أواخر تسعينيات القرن العشرين وحتى 2007، كان شعار الشركات افعل كل ما تستطيع فعله كي "تجذب المواهب الكبيرة وتحافظ بها". في تلك المرحلة، كانت السوق سوقا للباعة وكان أصحاب الكفاءات قادرين على الاختيار في أي مكان يريدون العمل. وهكذا صار لكثير من المؤسسات "دين" من باب الضرورة لا من باب الإيمان. لكن حين انهار الاقتصاد في عام 2008 صارت السوق للمشتريين، فعادوا مجددًا لاستغلال الناس لأنهم في الحقيقة لم يكونوا "مؤمنين" حقًا منذ البداية. إنهم يعتقدون أن معاملة الناس بشكل جيد وإظهار الاحترام لهم، وأن أفكارًا من قبيل التوازن بين الحياة والعمل هي من قبيل الكلام الفارغ بالنسبة لأناس انحنت ظهورهم وأنهكت قلوبهم. تمامًا مثل المشككين في تغير المناخ، هم لا يرون أو لا يؤمنون أصلًا بالمشكلة، وللأسف كثير من هؤلاء في موضع السلطة.

أيًا كانت أسباب استمرار هذه المشكلات، فإن شيئًا ما يجب أن يهز أرباب العمل بشدة ليخرجوا من سباتهم وجمودهم. وفورًا! وبحسب وصف أحد الأصدقاء، فإن: "الحياة قصيرة وهذه حماقة!".

# الفصل 4: أنظمة المعتقدات وتغير طابع عالم الشركات

المعتقدات التي تنتج إدمان العمل والانسحاق: كيف يمكن لتوجهات الفرد أن تصبح شعارات للشركة؟

لنتحدث عن أخلاقيات العمل! أحد مرضاي قرر أن يدهن مرآب بيته من الداخل والخارج. واتضح أن هذا العمل مشروع أكبر مما كان يتصوره، فقد قضى يوم السبت بكامله في الدهان وظل يعمل حتى في الليل. ولم ينته من العمل إلا في الحادية عشرة مساءً. وللأسف، كان الرجل يعمل بأحد أكثر أيام الصيف حرارة فكانت درجة الحرارة تسعين درجة والرطوبة عالية للغاية. أخبرني بأنه كان يتعرق بشدة وانتهى به الأمر مستنفداً كلياً، فسألته لم يتوقف عن العمل ليلاً ليكمل المهمة في اليوم التالي، فقال: "لا أستطيع أبداً ترك العمل في منتصفه. بمجرد أن أبدأ العمل، لا أراجع حتى أتمه". كان هذا نموذجاً لطريقة تفكير إما كل شيء أو لا شيء مطلقاً، لكنها كانت أيضاً معتقداً جامداً يقود إلى المتابعة القسرية لمهمة ما حتى نقطة الإنهاك الكامل. وقد تصورت الرجل على السلم يشعر بالحر والاستنزاف ويتنفس أبخرة الدهانات. والعجب كل العجب أن الرجل لم يسقط من فوق السلم ميتاً.

كما تلاحظون، المعتقدات شديدة القوة وهي تدير حياتنا بصورة بالغة القوة لكن على نحو غير ظاهر. كل مكتب، وكل شركة، وكل مؤسسة لها ثقافة خاصة. وكل ثقافة تدفعها أنظمة اعتقاد خاصة – بعضها علني وبعضها الآخر غير معلن. والثقافات العنيفة تتوقع من الأفراد دفع أنفسهم بشدة وتزيد من الضغط، فتجمد ساعات العمل الطويلة ويسود التوتر كشارات فخر وشرف. حين أسأل المرضى عن المصدر الذي يأتيهم التوتر منه ولماذا يعملون طوال هذه الساعات بلا رحمة، كانت معظم الإجابات تتبع من معتقدات لديهم.

الرجل الذي ظل يدهن مرآب منزله حتى كاد يتبخر كان صاحب النمط أ كما أعلن بفعله عن نفسه، فهو وافر الإنجاز ومدمن للعمل ويعمل لأكثر من 60 ساعة أسبوعيا وليس لديه ما يكفي أبدا من الوقت لنفسه وحياته. وحتى لو كان عمله لحسابه الخاص، فإنه مدفوع ببعض المعتقدات من بينها "يجب أن أبقى مشغولا" و"الإجازات ممنوعة". بنهاية جلساتنا معا، كان الرجل قد تعلم كيف يبطل من وتيرة عمله ويعتني أكثر بنفسه. وقد أعاد مراجعة المعتقدات التي كانت تدير حياته. "حين بدأت القدوم إلى هنا، كنت أجد من السيئ اقتطاع الوقت لهذا، إنه شيء لم يكن مسموحا لي بفعله. ولعب الجولف ليس سوى تراخٍ لا داعي له. لقد صارت كل هذه المعتقدات من الماضي الآن". ووجد أيضا أنه لا بأس أبداً من قول لا ووضع بعض الحدود أمام عملائه. "كان هذا التوجه مفيداً جداً بالنسبة لي؛ فقد صرت أعلى إنتاجية منذ أن صار عقلي أكثر صفاء. إنني الآن بارع في تفويض وتوكيل غيري بالأعمال". ما العائد الأكبر؟ زاد حجم أعماله تقريبا بنسبة 50 % في الأشهر الستة التي كنت معه فيها على الرغم من أن ساعات عمله قلت. فكيف نمت أعماله مع خفض ساعات العمل؟ بساعات نوم وراحة أكبر، صارت طاقته للعمل أعلى. وباستخدام فريق الدعم الخاص به بصورة أكثر فاعلية، صار لديه وقت أكبر لرؤية العملاء وتسويق نفسه. وحين صار تفكيره أكثر إيجابية، صار أكثر انخراطا وتفاؤلا مع عملائه.

وفي ندواتي، أطلب من الناس أن يحددوا المعتقدات التي تدير حياتهم. قال لي أحد الناس في إحدى هذه الندوات: "يجب عليّ أن أقصّ عشب حديقتي كل أحد بحلول الثانية عشرة ظهرا". من يقول هذا؟ في أي كتاب تقرر هذا؟ من الذي اخترع هذا؟

حين أسأل عن المعتقدات التي تؤثر في ساعات العمل وفقدان التوازن والتوتر فإنني أتلقي كلاما كثيرا ومتنوعا. أولاً، أي عبارة تحتوي على كلمات "يجب"، "لا بد"، "عليّ أن" أو "بحاجة إلى" تمثل اعتقاداً عند صاحبها. ومن بين تلك العبارات المفضلة لدي: "عليّ أن أتفقد بريدي الإلكتروني وأنا في فراش النوم". في مايو ١٥ لعام 2012، أجرت شركة جود تكنولوجي، وهي شركة برمجيات في كاليفورنيا، مسحاً فوجدت أن 69 % من المشاركين في المسح يقولون إنهم لا يذهبون للنوم قبل أن يتفقدوا البريد الإلكتروني الخاص بالعمل.



كأنك قد بدأت تشعر بالتعب وتتمطع وتتشاءب وتقول: "أظنني سوف أخلد للنوم الآن". بعدها وعلى نحو مفاجئ تقول لنفسك: "هل هناك من شيء يجب أن أنزعج بشأنه الآن؟ أليس هناك من شيء يبقيني يقظًا لساعة إضافية. آه، أعرفه. سوف أقوم بتفقد بريدي الإلكتروني!" عليك أن تتوقف عن فعل هذا رجاء.

لقد وضعت قائمة أساسية لجملة المعتقدات الضارة التي قد تمتد لصفحات، لكن هذه بعض العناصر الأساسية. وهذه المعتقدات تندرج تحت فئتين، فبعضها معتقدات فردية، والأخرى سمات غير معلنة أو ضمنية في ثقافة المؤسسات. وهذه بعض الأمثلة للفئة الأولى:

### المعتقدات الفردية:

- يجب أن نكون لاعبين جماعيين، ولا ينبغي لك أن تخذل الفريق أبداً.
- يجب عليك أن تمارس الأعياب السياسية المؤسسية.
- إن كان رئيسك موجوداً، فيجب أن تكون موجوداً.
- كل شيء يجب أن ينجز ويجب أن تحرص على إنجازهِ اليوم.
- يجب عليك أن تكون قادراً على التعامل مع هذا – فثمة مشكلة إن كنت لا تستطيع.
- عليك أن تكون ممتازاً.
- يجب أن يكون هذا مثاليّاً.
- يجب أن تنسجم وتتوافق مع ما يفعله الآخرون (مثل العمل لساعات أطول).
- كل فرد هنا يتولى أعمالاً إضافية؛ ولذا عليك أن تفعل ذلك أنت أيضاً.
- إن أردت أن يتم عمل بالشكل المناسب، فعليك أن تفعله بنفسك.

• عليك أن تعمل بجد، وإلا فأنت كسول.

تصاغ العديد من المعتقدات في عبارات عامة أو "قواعد" للتعامل. تبدو كأنها مراسيم من سلطة عليا أو جواهر حكمة بديهيّة:

• العمل الجاد = المال = النجاح

• التضحيات الشخصية متوقعة.

• لا يمكن الذهاب للبيت قبل ذهاب الرئيس لبيته.

• لا يمكننا الذهاب للبيت قبل ذهاب الزملاء لبيوتهم.

• قول لا ليس مقبولا.

• نحن ندين للشركة بكل ما يمكننا بذله (لا حد، ولا نطاق له)؛ والشيء الوحيد الذي تدين لنا الشركة به هو المال.

• إن لم تعمل بكل جد، فلن تحصل على شيء أبداً.

• الحضور المباشر يعني الالتزام.

• الترقية تتوقف على العمل لساعات طويلة.

• لا تكتف بتلبية تطلعات العملاء، بل عليك أن تزيد عليها.

• طلب المساعدة ضعف.

وأكثر هذه العبارات تفضيلاً لديّ على الإطلاق "(يجب عليك أن) تفعل كل ما يلزم". هل من شيء أكثر غموضاً وانفتاحاً على كافة الاحتمالات من عبارة كهذه؟ ما الذي تعنيه عبارة

كهذه؟ العمل لتسعين ساعة في الأسبوع مثلاً؟ أن تترك بيتك وتقيم بالمكتب؟ أن تدير المهام لصالح مديرك في أيام السبت؟ أن توصل العملاء بسيارتك إلى المطار؟ أليس هناك من حد فعلاً؟ العديد من العمال اليابانيين فعلوا "كل ما يلزم" خلال "معجزتهم الاقتصادية". لقد عملوا لساعات مذهلة وناموا أسفل مكاتبهم حتى بدأ تعرضهم لما يعرف بـ Karoshi، أو الموت من فرط العمل. ولعل أكثر نتيجة غير محتملة للالتزام غير المحدد بحدود!

إن الناس الذين يشعرون بالتوتر في العمل يجب أن يسألوا أنفسهم بعض الأسئلة، خاصة تلك التي تبدأ بـ لماذا؟ ويجب على المديرين والقادة أن يطرحوا الأسئلة نفسها هم أيضاً. لماذا نفعل هذا كله؟ لماذا أعتقد أن السبيل الوحيدة للتقدم هي مواصلة ضغط نفسي والآخرين؟ ما الذي يفترض أن يكون نتيجة لهذا كله؟

وهناك معتقدات بالغة القوة تقف وراء كل شركة أو مكتب أو مؤسسة مدمنة على العمل. والمعتقدات قوية كذلك لأنها في العادة خفية، وتحديد هذه المعتقدات وعرضها على الإدراك الواعي هو الخطوة الأولى للتعامل معها. اكشفها واعترف بها، ثم قم بمواجهتها وتحديها. وأخيراً، قم بمراجعتها وتعديلها وتغييرها.

### تغير روح العصر: التوجه هو كل شيء

لا بأس، فأنا أيضاً كنت مضطراً للبحث عن المعنى الدقيق لتلك الكلمة Zeitgeist أو روح العصر، فالكلمة مشتقة من كلمة zeit (أو الوقت) وكلمة geist (أو الروح). ويعرفها قاموس ويبستر بأنها "روح الزمان، الحكمة العامة، والحالة الأخلاقية السائدة، أو اتجاه الثقافة وطابع الذوق في مرحلة زمنية معينة". وإن كان مقدراً لبيئة العمل أن تتغير – واعتقادي أنها لا بد أن تتغير، وأن هذا التغير قد تأخر كثيراً – فإن بداية هذا التغير يجب أن تكون في التوجه.

منذ زمن، وفي 1964 أخبرنا بوب ديلان في أغنيته "إن الزمان آخذ في التغيير". حسنا، إنه يتغير من جديد. والتكيف مع تلك الحقيقة يستوجب منا أن نكون على استعداد لتحدي المعتقدات القديمة، والتفكير الجامد، والأيديولوجيات البائدة، والمنهجيات العتيقة وغير الفعالة. ويجب القيام بفحص دقيق لما هو صالح وما هو بخلاف ذلك. وفي الطب هناك مفهوم يسمى "الطب القائم على الدليل"، حيث لا يقبل أبداً إلا بالممارسات والأدوية التي تثبت فاعلية. ولحسن الحظ، فإن العديد من التغييرات التي ستكون واجبة الحدوث في بيئة العمل تم اختبارها ميدانياً بالفعل. وهي فعالة. وهي كذلك مفهومة ومنطقية ولا توجد صعوبة في تنفيذها. والفوائد الإيجابية المحتملة لتلك التغييرات هائلة، ولكن كلفة الإبقاء على الوضع الحالي لا يمكن الدفاع عنها.

إن تحدي الحكمة التقليدية ونسف الأساطير من أعمال التسلية المفضلة بالنسبة لي؛ فأنا أحب جمع الأدلة ودعم طرق مختلفة لفعل الأشياء. وأنا فخور بنفسى كوني أول طبيب في المستشفى الذي أعمل به يتوقف عن ارتداء ربطة عنق في العمل. كان ذلك في عام 1976. تخيل مدى ابتهاجي حين أوضحت الدراسات البحثية، وبعد هذا بعقود، أن ربطة عنق الطبيب تعج بالبكتيريا، وينصح بأن يتوقف الأطباء عن ارتدائها. هل تعلم أن على طاولة مطبخك جراثيم أكثر من تلك الموجودة في مقعد دورة المياه؟ وطالما أننا ننسف الأساطير، هل تعلم أن الأطباق حين تجفف في الهواء تكون أنظف مما لو جففت بالفوطة؟ هل تعلم أن تسكين الركاب في الطائرة بحسب أرقام الصفوف هي الأقل فاعلية في ملء الطائرة؟ هل تعلم أن الكافيين يستنزف فعليا ما لديك من طاقة؟ إنني أحب تكسير هذه الأصنام.

**""لا" هي جملة تامة".**

**– أنى لاموت، مؤلفة**

كان هناك زمن نعتقد فيه أن القيادة مع شرب الكحوليات أمر لا شيء فيه، ثم أدركنا كمجتمع الكلفة الفظيعة ووضعنا لذلك حداً. وقد حان الوقت لفعل الشيء نفسه مع ساعات العمل الطويلة وبيئات العمل الموترة. نفس الغواية وصلنا لها فيما يتعلق بتناول الكحوليات وقت الظهر. "فشراب الغداء" كان طقساً راسخاً لدى رجال الأعمال طيلة عقود. وبمرور الوقت بدأ هؤلاء القوم يدركون أنهم لا يجدون في أنفسهم النباهة العقلية نفسها في فترة ما بعد الظهر بسبب الغيمة العقلية التي يحدثها الشراب. وكثير من هؤلاء المحترفين ذوي المستويات العليا تحول إلى شرب العصير أو المياه المعدنية وتحسنت إنتاجيتهم إثر ذلك.

نحن بحاجة إلى تحدي الممارسات الراسخة والتفكير بهذه الطريقة النقدية نفسها في الممارسات التي تدور في مقار العمل. ومن بين العبارات التي بدأت الآن استخدامها عبارة "أحياناً يكون الأقل هو الكثير". كذلك أحب تأكيد أن حجم انشغالك الشديد ليس دلالة على أنك وافر الإنتاجية، وكونك يقظاً لا يعني أنك منتبه. إن كنت تعمل باستمرار لساعات طويلة، فأنت تحاول القيام بأعمال كثيرة للغاية، أو قدّمت إليك أعمال كثيرة للغاية لتقوم بها، أو أن عملك غير كفء. أو لعله نتيجة للأمور الثلاثة مجتمعة. وعدم الكفاءة قد يكون نتيجة للإعياء أو قلة الموارد أو ضعف التخطيط أو العمليات غير المنظّمة أو المقاطعات المستمرة، وغير ذلك. إن كنت تقضي اليوم كله في إطفاء الحرائق ولا تقترب أبداً من المهام التي تعرف لها الأهمية، فتلك إشارة لك بأن شيئاً ما يسير في الاتجاه الخطأ.

وهناك معتقد آخر أحب تحديه وهو أن الإنتاجية هي مسألة وقت وجهد، فنحن نواصل بذل الوقت والجهد في أشياء كما لو أن ذلك سوف يتم العمل. وفي الواقع، الإنتاجية هي ناتج ضرب الوقت في الفاعلية، الزمن مضروباً في الفاعلية. وهذا ما يكون حين نريد إتمام الأعمال. إن إدارة طاقتنا مهمة جداً بقدر أهمية إدارة وقتنا – بل ربما أهم، فساعة من العمل بطاقة جيدة وتركيز كامل تكون أعلى إنتاجية بكثير من ساعتين من العمل مع التعب وقلة التركيز ومجرد الضغط على نفسك للبقاء عاكفاً على العمل.

والطريقة الوحيدة لتغيير روح العصر في عالم المؤسسات هي تحدي معتقدات إدمان العمل والأبقار الفزعة. ماذا عن تبني معتقدات مثل: "أعمل لكي أحيأ، لا أحيأ كي أعمل"، أو "سوف أبذل أقصى طاقتي لكنني سوف أعيش حياتي بعيداً عن العمل"، أو "أدين لصاحب عملي بأداء العمل وبذل أقصى الجهد، لكنني لا أدين له بحياتي"، أو "من المناسب، بل من الضروري أحياناً أن تقول لا".؟

## المقاومة

الحديث عن توتر بيئة العمل هو من قبيل المحظورات. يشتكي الناس من التوتر ويعانونه، لكن أحدهم لا يريد الحديث عنه صراحة أو بصورة بناءة. فإما أن يرفعوه كوسام فخر ("انظروا كم أنا صلب!" و"ألا ترون أهميتي؟")، أو ينظروا له باحتقار (تجلد أيها الشكاء! توقف عن التذمر!)، أو يصموا أنفسهم بالخزي ("لا أستطيع التحمل. لا بد أنني ضعيف. أشعر كأني فاشل"). يجب أن نغير هذا الحوار. يجب أن نتحدى فكرة أن التوتر سوف يزول إذا لم نعترف به وأنه لا يستحق النقاش المفتوح.

كان هناك مقال رائع نشر في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عام 1998 عنوانه "العمل والحياة: نهاية المعادلة الصفرية". وكان العنوان الفرعي للمقال "المديرون المكلفون بالخطوط الأولى يستخدمون ثلاثة مبادئ لنفع مؤسساتهم وموظفيهم في الوقت نفسه". ومن بين تلك المبادئ "التجريب المستمر لطرق إنجاز العمل". كلنا نقع في شرك الروتين الجامد، حيث نتبنى ممارسات عمل قد لا تكون بالقدر الكبير من الفاعلية، لكن بعدها لا نفكر مجرد تفكير في أمرها مرة أخرى. وحتى نخترق هذه الزوايا المظلمة، سيكون من المفيد القيام بمراجعات دورية للبروتوكولات والإجراءات والتي يطلب من كافة المشاركين الإدلاء فيها بالأفكار والتغذية الراجعة. بالإمكان أيضاً عمل هذا بصورة غير رسمية من خلال دعوة الموظفين للبحث المستمر عن طرق لتبسيط العمليات ولتوصيل هذه الأفكار للإدارة وإعلامهم بأن أفكارهم سوف تكون محل تقدير ودراسة متأنية. الأمر كله مرتبط

بامتلاك ذهنية مفتحة على التفكير النقدي والأفكار الجديدة والبحث عن سبل للمحافظة على النجاح المستمر.

خلال كامل مسيرتي المهنية، كان العديد من الموظفين لدي يعرضون سبل تحسين عمل المكتب والتي كانت واضحة تماما لهم دون أن تكون واضحة لي. وقد كنت أقدم على التغييرات التي قادت لتحسين الفاعلية بشكل هائل، وبدأت جميع هذه التغييرات باستعداد بسيط لرؤية الأمور بشكل مختلف وتحدي الوضع القائم. وما زلت أعتبر نفسي مستعدا وقابلا للتغيير. وذلك هو الانفتاح الذي أود أن أشجعه فيك أيها القارئ العزيز.

# الفصل 5: أكذوبة الحضور الشخصي: مقياس الأداء يجب أن يتغير

الحضور الشخصي هو الفكرة التي ولى زمانها... وذهب!

هل سبق أن مررت بأحد تلك الأيام التي يتعطل فيها دماغك كليا في الساعة الرابعة، فلا يمكنك إنجاز أي عمل، لكنك تشعر بأنه لا ينبغي لك أن تغادر قبل الساعة السحرية الخامسة مساءً؟ كم مرة حضرت اجتماعات كانت تمتد لساعتين لكن الجزء المتعلق بك فيها لا يستغرق أكثر من عشر دقائق؟ ماذا عن فعالية تخص الشركات تقام مساء في الوقت الذي يفترض بك فيه أن تكون في المنزل مع أولادك، لكنك ترى أن عليك الظهور في الحدث لمجرد الظهور وحسب. تلك أمثلة على الحضور الشخصي الذي غالبًا ما يكون مضيعة للوقت.

نحن نحيا الآن في عالم افتراضي حيث تتعاظم القدرة يومًا بعد يوم على إنجاز العمل تقريبا من أي مكان. ويمكنك بكل فاعلية أن تكتب تقريرًا وأنت في الشرفة الخلفية لمنزلك، أو في حديقة مجاورة، في طرف الرصيف الخاص بكوكبك، أو حتى وأنت ترتدي بيجامتك. ويمكنك الرد على البريد الإلكتروني وأنت في انتظار رحلتك بالمطار أو جالس بأحد المقاهي المجاورة أو في المكتبة، رغم أنني لا أشجع على كثير من هذا. وعلى الجانب الآخر، قد تكون جالسًا على مكتبك بالعمل حيث يمكن للجميع رؤيتك، لكنك تقرأ بلا أي عائد صفحات الرياضة على الإنترنت أو تجلس قلقًا بسبب الشجار الذي دار بينك وبين زوجتك هذا الصباح؛ لذا فإن مسألة حضورك ورؤية الآخرين لك في العمل من عدمها صارت مفارقة تاريخية. بعبارة أخرى، الحضور الشخصي فكرة حل زمانها ثم ولى.

كما لو أن ساعات عملهم لم تكن كافية بالنسبة له، خرج أحد المديرين التنفيذيين بفكرة عبقرية لإطالة ساعات كل موظف بطريقة غير رسمية وذلك من خلال تشجيع العاملين



على القدوم يوم الأحد إلى العمل. كان المدير التنفيذي، الذي لم يكن لديه على ما يبدو حياة خاصة تشغله، يأتي للعمل صباح كل أحد محملاً بصناديق الكعك المحلى. ويأخذ بالتجوال داخل المكتب يوزع قطع الكعك على الرعايا المطيعين الذين أتوا للعمل استجابة لضغطه الماكر. كانت فكرتي الأولى عن هذا: "هذا هو أقل ما يمكنه فعله لاستدراج الناس إلى مكاتبهم في عطلة نهاية الأسبوع". لكن الموظف المحاصر أخبرني بأن القصة لها وجه آخر مختلف، فقد رأى هذا بوصفه طريقة من قبل المدير تمكنه من إحصاء الحضور، ومَن يأتي ومَن الذي لن يحضر. بالنسبة لهذا المدير، كان الحضور الشخصي المباشر دلالة على مدى الوفاء والإخلاص للشركة وكان يضع لهذا نقاطاً. وكان هذا الموظف الساخر يسمي هذا الأسلوب "دورية الكعك".

مسألة مقدار الوقت الذي يحتاج إليه العمل ليتم إنجازه هي أيضاً مشكلة من المهم التفكير فيها؛ فالناس يقومون بالأعمال وفق سرعات مختلفة. بعض الناس يمكنهم تقديم قدر هائل من العمل المثمر في وقت قصير، بينما قد يعمل آخرون بلا نهاية على مقدار ضئيل من العلم لكنهم يستغرقون فيه نصف يوم عملهم.

يذكرني هذا بزمّن الاختبارات في كلية الطب؛ حيث كان زمن اختباراتنا ثلاث ساعات. ضمن غالبية طلاب صفي لم أكن أغادر قط قاعة الامتحان إلا بعد جرس النهاية وكنت أكتب حتى آخر ثانية في عمر الاختبار، لكن كان هناك من الطلاب من دفعتنا كانوا ينهضون بعد ساعتين ونصف، ويسلمون ورقتهم، ويخرجون من القاعة. وبعض هؤلاء كانوا من أوائل دفعتنا. وكانوا يعرفون المادة تمام المعرفة، وما كانوا بحاجة لوقت في التفكير، وكانوا قادرين على كتابة إجاباتهم بشكل مختصر. وبمجرد أن ينهوا إجاباتهم، لا يجدون فائدة من الجلوس والاستماع إلى زملائهم وهم يتنهدون ويئنون وهم يكافحون في حل اختبارهم. هم يفضلون المغادرة في هذه الأثناء وتلك حصافة منهم فعلا.

إن مبدأ الحضور الشخصي بُني على فرضيتين، لم يعد أي منهما صحيحاً. **الفرضية الأولى:** إن كنت حاضراً بشخصك، فهذا يعني أنك تعمل. إن كنت أستطيع رؤيتك، فأنا أعرف أنك

في حالة تركيز وأنت كفاء ومنتج. **والثانية:** إن لم تكن حاضراً بشخصك، فأنت لا تعمل. أو بعبارة أخرى: "إن لم أكن قادراً على رؤيتك، فكيف أعرف إن كنت تعمل أم لا؟" هاتان الفرضيتان معيبتان، هذا إن لم تكونا مغلوطين كلياً. فالمنطق الذي يتأسسان عليه مغلوطين. لقد كنت أمارس العدو لعشرين سنة، وفي مناسبات عديدة، كتبت خطباً كاملة في رأسي بينما كنت أعدو. وفي أوقات أخرى وأنا جالس في مكتبي كنت أجد طرقاً عديدة لإضاعة الوقت لأنني غير مرتاح أو مشوش أو لمجرد أنني في حالة مزاجية لا تسمح لي بكتابة تقرير أو التحضير لندوة. طبعاً لو أنك تعمل على خط تجميع أو تقوم بالإشراف على موقع عمل، فلا بد من حضورك بصورة شخصية إلى العمل، لكن في عصر أغلب العمل فيه متصل بالمعلومات والتكنولوجيا قابلة للنقل، صار التقيد بالمكتب مسألة غير ضرورية لتصبح موظفاً منتجاً.

مغالطة أخرى في الحضور الشخصي هي تجاهل الفارق بين الساعة البيولوجية الطبيعية للناس وعدد الساعات المعتمدة للشركات. أحد مرضاي كان يضطر لسحب نفسه من فراشه كل صباح ليصل عمله في التاسعة صباحاً، لكنه كان قادراً على إنجاز قدر هائل من العمل في الفترة ما بين العاشرة مساءً ومنتصف الليل لأنه بطبيعته رجل غير صباحي؛ فبعض الناس عصافير الصباح وبعضها الآخر بوم ليلي. حين يكون على الناس التوافق مع ساعات العمل المؤسسي التي تختلف مع فترة الحد الأقصى للإنتاجية بالنسبة لهم، فما من مستفيد من هذا الوضع.

مشكلة أخرى مرتبطة بساعات العمل المكتبية المحددة هي التنقل خلال ساعة الذروة. إن الناس في كل أنحاء العالم صاروا يبكرون أكثر للعمل لأن فترة التنقل صارت أطول وأطول. وآخرون يبقون في العمل لساعات متأخرة لتلافي الزحام المروري خلال الذهاب للمنزل. يخبرني المرضى بأنهم يتعرضون للتوبيخ في العمل إن هم غادروا العمل مبكراً، لكن أحداً لا ينبته لقدمهم إلى العمل في السابعة صباحاً ليضيف ساعة أو اثنتين قبل وصول بقية الناس. وسواء كان الأمر متعلقاً بإيقاعات متنوعة للأجسام (تسمى تفاوتات نهائية) أو محاولة لخفض وقت السفر، فإن الإصرار على قدوم الناس للعمل والمغادرة لفترات محددة

يتجاهل عدم كفاءة العمل المتعارض مع الساعة الداخلية للجسم أو الساعات التي تهدر في الازدحام المروري.

ثم هناك مشكلة تعارض الحضور الشخصي مع الأنشطة والمسؤوليات الأسرية. قد يرغب أحدهم في حضور غداء خاص مع قريب زائر أو آخر بحاجة للمغادرة مبكراً لاصطحاب والد مريض لموعد الطبيب أو لمشاهدة مباراة الطائرة التي يشارك فيه ولده، علماً بأنهم سيعوضون ذلك الوقت بعد وضع الأطفال في أسرته. ما الخيار الأكثر منطقية، أن تعمل حتى السابعة مساءً ومن ثم تأكل وحدك، أم تغادر في الخامسة والنصف وتتناول العشاء مع الأسرة، ثم تعويض العمل في التسعين الدقيقة الأخيرة بعد ملاعبة أطفالك ووضعهم في الفراش؟

وبالمناسبة، لا ينبغي أن يفترض الرؤساء أن الموظفين غير المتزوجين بلا أي التزامات خارج مقر العمل. بعض أرباب الأعمال يرون أن الموظف الأعزب يجب أن يعمل لساعات أطول، اعتقاداً منه أنه لا يمتلك حياة خارج العمل، لكن على هؤلاء العُزاب أن يخلقوا لأنفسهم حياة اجتماعية خاصة ولعلمهم منشغلون بشيء ما من الرياضة إلى الموسيقى إلى كورسات دراسية إضافية إلى العمل التطوعي. إن العديد من هؤلاء الأفراد لديهم حيوات ممتلئة وثرية ولا يريدون قضاء وقت إضافي في العمل لمجرد أنه غير منخرط في علاقة زواج.

مسألة أخرى إضافية وهي التأخر عن العمل. حين تكون ساعات الحضور الشخصي جامدة، فإنها قد تخلق ضغطاً لا داعي له من أجل الوصول في الموعد، حتى لو كان موعد الحضور مجحفاً. فإن كنت معلماً في مدرسة، فلا شك أنك مضطر للحضور بحلول موعد ضرب الجرس. إن كنت ممرضة بمستشفى، فيجب أن تكوني موجودة لحظة بدء وردية العمل الخاصة بك، لكن ثمة حالات كثيرة ليس من المهم فيها أن تكون حاضراً لحظة موعد العمل بالضبط، لكن الناس سيفقدون نقاطاً ثمينة تحسب لهم إن هم ولجوا من باب المؤسسة بعد الموعد المحدد تماماً.

فماذا عن العمل الذي يقوم به الموظفون حين لا يكون المدير قادرًا على رؤيتهم؟ راقب الناس في القطارات أو في الطائرات وسوف تجد العديد منهم منخرطًا في أنشطة مرتبطة بالعمل، فهم يكملون كتابة تقرير أو يراجعون مادة ستعرض في اجتماع، أو يقرأون قراءة تخصصية. ولأنهم لا يفعلون هذا أمام أحد، فإنهم لا يحصلون على تقدير مقابل هذه الأعمال. والشيء ذاته ينطبق على التحضير للعمل في ليالي الأحاد بالمنزل، أو تلقي أو إعادة رسائل خاصة بالعمل في المساء. كل هذه أنشطة عمل صالحة وقيمة وتتم بعيدا عن أنظار الأشخاص الذين يراقبون العمل في ساعات الحضور الرسمي.

مشكلة أخرى غالبًا ما يجري التغافل عنها وهي "الحضور المادي" كل ما نعرفه هو الغياب المادي وهو حين يكون المرء بعيدًا عن العمل. أما الحضور المادي فهو حين يحضر الناس بأجسادهم، دون أن يقدموا القيمة الكاملة أو يصلوا إلى أقصى قدراتهم. ربما كانوا متعبين، أو في حال دوار، أو مشتتين بسبب مشكلات شخصية، أو يشعرون بانخفاض معنوياتهم، أو يمرون بيوم يفتقدون فيه النشاط، أو أنهم ببساطة لا يشعرون بالتحفز هذا اليوم. الأنوار مضاءة لكن أحدا غير موجود بالمنزل! وفقا لإحدى الدراسات ١٧، يكلف الحضور المادي أرباب العمل الأمريكيين 150 بليون دولار سنويًا كخسارة في الإنتاجية. والرقم بالنسبة لكندا هو 22 بليونًا.

ببساطة، الإصرار على الحضور الشخصي للعمل ليس في غير محله فحسب، بل إنه يخلق للناس توترا لا داعي له هذا من جانب، ويخفض إنتاجية المؤسسة هذا من جانب آخر. وهذا ما أسميه اللعبة الخاسرة! لقد حان الوقت لإعادة التفكير في كيفية قياس الأداء. التركيز على النتائج والمخرجات، دون التركيز على الوقت المستهلك في العمل، هو أقرب للمنطق. مثلا، قم بتقييم جودة تقرير ما، لا الوقت الذي كتب فيه. فلو أن هناك عرض مبيعات لعميل وأتم صفقة معه، فليس مهمًا حينها أين تم التحضير، المهم فقط أن ما تم رائع. وفي النهاية، مَنْ أفضل عدائين في الماراتون: هل هم أولئك الذين كانوا الأسرع أم أولئك الذين بقوا أطول وقت فيه؟

# الفصل 6: جنون ساعات العمل الطويلة والحاجة "للعمل منتعشا"

## خلق "قضية قانونية" للصحة العقلية

لطالما وجدت أن المحامين جمهور صعب حين يكون حديثي عن إدارة التوتر. ربما لأنهم مدربون على الشك والبحث فيما يقال لهم. وأعتقد أن السبب كذلك أن أسلوب عملهم وبيئة العمل ضاغطة للغاية وسريعة الوتيرة وشديدة التنافسية، لكن على الرغم من أنها مهنة مثيرة للتوتر، فإنها تبقى ديناميكية ومثيرة. هذا ما جعلني أضع إطار محاضرتي أمام مجموعة محامين كما لو أنني أقدم حجة قانونية أمام قاض وهيئة محلفين.

يعمل المحامون لساعات طويلة. وتلك سمة مقبولة تمامًا في مهنهم، فهناك الكثير من العمل الذي يجب إنجازه والوقت مطلوب لإنجاز كل هذا العمل. المشكلة هي أن العمل لساعات طويلة صار مصدرًا للتوتر، والتوتر يضر الصحة في نهاية المطاف وتقل الكفاءة؛ ولذا فإن فرضيتي التي أسست عليها كلمتي هي أن إدارة التوتر ليست ترفًا بل ضرورة. والنجاح المهني لا يتوقف فقط على التدريب والذكاء والخبرة والتفاني. بل يشمل كذلك العناية بالذات، تمامًا كما يفعل أبطال الرياضة كي ينجحوا. الإدارة الذاتية الجيدة – وإدارة الطاقة – سوف تحسن وتؤثر إيجابًا على وقتك وموهبتك. من المهم أن تراقب توترك، وتضبط نفسك، وتحصل على قدر كاف من النوم والرياضة. وقد قدمت دليلًا قائمًا على العلم والأبحاث، وتجربة مرضاي، وخبرتي الشخصية. وبعد أن أتممت عرض "قضيتي"، دعوتهم لتقييم حججي وتقديم حكمهم.

كان عنوان الكلمة "كن جيدًا لنفسك وللمحصلة النهائية". وقد كونت قضيتي مستخدما سلسلة من الأحراز كما لو أنني في قاعة محكمة. الجرّز أ كان رسماً أخذته من عمل ل إيلاي باي، أستاذ في تدريس مهارات الاسترخاء في تورونتو.

وهو يسمى هذا المخطط "دورة التوتر الصحي" ويظهر المخطط أننا مصممون على التعامل مع التوتر المتقطع بصورة ممتازة، فرد فعل التوتر خلق لتوفير طاقة سريعة إما لمقاومة خطر أو الهرب منه، لكن استمراره بلا نهاية أمر غير ممكن. ودورة التوتر الصحي تتطلب تحليل فترات من الراحة والاسترخاء والتعافي بين هذه الفترات المتقطعة من التوتر. وخلال هذه الفترات الهادئة، تتمكن أجسادنا من استعادة طاقتها والتعافي من جهد فترة الأزمة.

### دورة التوتر الصحي



ت = توتر

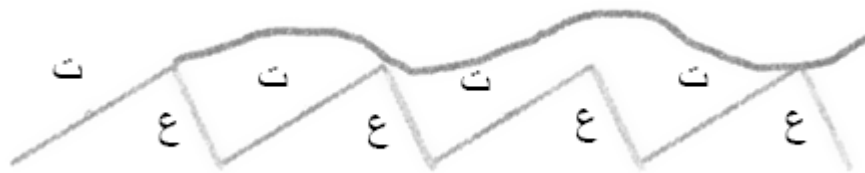
ع = تعافٍ

شاهد لاعبي الهوكي المحترفين لتري دورة التوتر الصحية موضع التطبيق. إنهم يلعبون دورة لعب لدقيقة أو اثنتين بعدها يخرجون من الملعب، ثم يلعبون دورة أخرى، يتبعونها بفترة راحة، وهكذا طوال شوط اللعب، ثم أنهم بعد شوط اللعب يحصلون على استراحة ما بين الأشواط، ثم يلعبون الشوط الثاني، متبوعة باستراحة أخرى، ثم الشوط الثالث. تلك هي الطريقة التي يدير بها لاعبو الهوكي توترهم خلال المباراة في سبيلهم لتعظيم جهدهم وقدرتهم. إن بذل أقصى الجهد لفترات زمنية مطولة لن يقود إلا لأداء سيئ وإصابات ملعب. وذلك هو المبدأ نفسه الذي ينطبق على قدرتنا على التعامل مع التوتر المزمن.

إن أجسادنا مثل الحساب البنكي، عليك أن تضع فيه المال قبل أن يكون بمقدورك السحب منه. وعلى نحو مشابه، نحن بحاجة لاختزان بعض الطاقة (من خلال الطعام والنوم وأشكال الاسترخاء الأخرى) من أجل استدعاء تلك الطاقة حين نحتاج إليها. وفي مجال العمل في الماضي، كانت هناك قمم وقيعان يمر بها حمل العمل. الوفاء بموعد نهائي، إتمام مشروع يجري العمل عليه، الإحصاءات الشهرية، الجرد السنوي، وغيرها من مواسم العمل كانت تلعب دورا، لكن هذه الفترات كانت عادة ما تتبع بفترات ركود وتباطؤ في وتيرة العمل، ما يسمح للناس باستعادة توازنهم والتقاط أنفاسهم.

لكن في بيئة عمل هذه الأيام تغيرت الحال. وصفه أحد عملائي، وهو مدير بأحد البنوك الكبرى، بالقول: "كان عملنا في الماضي يسير في طريق من الذرى العالية والأودية المنخفضة. أما الآن فلم يعد هناك قيعان، هناك قمم فحسب". ليست هناك فترات توقف، بل حالة من العمل المتصل الذي لا يرحم صارت هي طبيعة الحال. ويسمي الدكتور ريتشارد أوكونور هذه الحالة استجابة التوتر الدائم ١٨. وأسميها أنا متلازمة التوتر المزمن. مستويات التوتر لدينا قد تتذبذب، لكنها لا تنخفض أبدا للمستوى الذي يمكننا من التعافي بصورة كاملة، فهي تبدو كما في هذه الصورة:

### متلازمة التوتر المزمن



الواقع أننا غير مؤهلين كبشر لحالة كهذه. فلا يفترض بأجسادنا أن تبقى في حالة من اليقظة المفرطة أو الانتباه الشديد على نحو متصل، حين كان سكان الكهوف يواجهون حيواناً مفترساً أو قبائل محاربة، كان يتوجب عليهم بصورة فورية تفعيل استجابة التوتر ومواجهة الخطر، لكن بعد مرور لحظات التهديد، كانت أجسادهم توقف استجابة التوتر،

فالقصد منها في الأصل الاستخدام الدوري في لحظات الأزمة. إذا واصلنا توسيع حدود بذلنا للجهد والطاقة بدون فترة تعافٍ، فإن مخزوننا في النهاية سوف ينتهي.

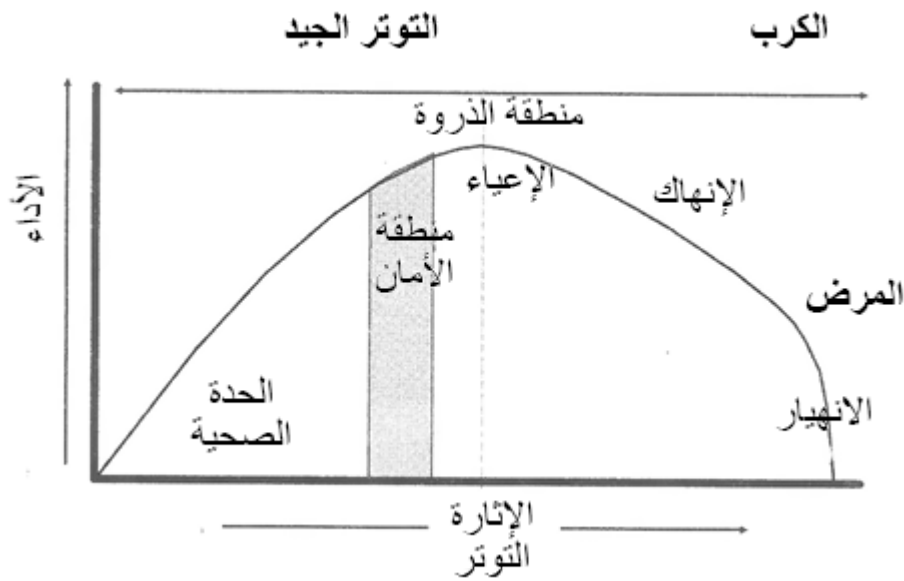
"لقد كانت ولادتنا سلسلة 19 من التقلصات والاستراحات، ولم تتم عبر حالة من التشنج المستمر. فخلايانا العضلية يجب أن ترتاح لكي تعمل من جديد".

- الطبيب ستيفان ريشتشافن، مؤلف كتاب Timeshifting

أما الجِرز رقم ب، فكان تنويعاً لمنحنى يركيس-دودسون. لقد رأيت هذا المخطط حين عرضه الدكتور بيتر نيكسون، اختصاصي القلب من إنجلترا في مؤتمر بمدينة مونتريال.

وقد أطلق عليه منحنى الوظيفة البشرية.

منحنى الوظيفة البشرية



في مخططة الأصلي، وضع الدكتور نيكسون كلمة "إثارة" على المحور الأفقي و"الأداء" على المحور الرأسي. كنت حينها أصغر بكثير (كان ذلك في العام 1981) وتصورت حينها أن هذا المخطط لا بد متعلق بالعلاقة الحميمة، فأضفت كلمة "توتر" إلى المخطط لأبين



بشكل واضح أن الكلام ليس عن المنشطات! وكما ذكرت في قانون يركيس - دونسون، فنحن بحاجة إلى مستوى معين من الإثارة أو التوتر لاستخراج أقصى طاقتنا، لكن بعد مستوى معين، يسميه الدكتور نيكسون "الذروة" يبدأ الأداء في التهاوي. وسوف أناقش هذا المخطط بتفصيل أكبر في القسم التالي عن الإنهاك.

وكما هي الحال مع منحنى يركيس-دودسون، فإن منحنى الوظيفة البشرية يبدأ من نسبة توتر محدودة للغاية عند أحد طرفيه ليصل إلى مستوى من التوتر الشديد على الطرف الثاني من المنحنى، لكن مرة أخرى، عليك أن تلاحظ ما حدث للإنتاجية بعد مستوى الذروة. هناك تهاو مضطرد في الإنتاجية. هناك ثلاثة أشياء تحصل للإنتاجية بعد نقطة الذروة: الأول هو فقدان الطاقة، والثاني نقص الأداء، والثالث فقدان النظرة؛ حيث نفقد وعينا وقدرتنا على الحكم. ونحن غالبا ما نتخطى نقطة الذروة دون أن نعي أننا فعلنا. وقد يكون في الأمر أيضا شيء من الإنكار. لقد افترض الدكتور نيكسون أن الأمر قد يكون مرتبطا بالاحترام الذاتي أو الأنا أو الفخر. نحن لا نود الاعتراف بأننا لا نستطيع التكيف بصورة جيدة أو لا نستطيع التعامل مع الضغط، ولذلك بدلا من الاعتراف بأننا لسنا بشرا خارقين، فإننا نواصل العمل بجهد أكبر وزيادة سرعتنا كي نتمكن من مواكبة وتيرة العمل. وللأسف، يدفعنا هذا أكثر وأكثر إلى منحدر الإنهاك والمرض.

أنا لم أر أحدا قط تمكّن من هزيمة هذا المنحنى. مهما كان ما تتصوره في نفسك من قوة وجلد، فكل الناس في النهاية سوف يهوون من أعلى منزلق هذا المنحنى، إلا أن بعض الناس يكونون أسرع من غيرهم في هذا. ومع هذا، فإن علينا التأكيد على مدى ديناميكية هذا المنحنى؛ فمستويات نشاطنا وطاقتنا في تحوّل مستمر بفعل المطالب والتوقعات والظروف. إننا جميعا نتجاوز نقطة الذروة في بعض الأوقات، وأحيانا أكثر من مرة في اليوم الواحد.

**وفيما يلي دروسي الخمسة فيما يتعلق بمنحنى الوظيفة البشرية:**

1. كن واعيًا حين تصل أعلى نقطة الذروة. اعرف مستوى طاقتك، وخذ وقتًا في مراقبته؛ ابحث في جسدك عن توتر بالعضلات، وقيّم قدرتك على التركيز؛ لاحظ ما إذا كنت تشعر بعدم الارتياح والشدة.

2. لا تتجاوز الخط بشكل مفرط.

3. لا تذهب بعيدا جدا.

4. لا تبقى في منطقة ما وراء الخطة مدة طويلة للغاية؛ فكلما طال بقاؤك في حالة الإنهاك، المرض، أو حتى الاحتراق النفسي، طال الوقت الذي تحتاج إليه كي تتعافى.

5. الأهم من ذلك كله، حين تتجاوز الذروة، فإن العمل أطول و/أو بجهد أكبر لا يكون غير منتج وحسب، بل مخربًا للإنتاجية. وكل ما في الأمر أنك تبقى في ما أنت فيه لساعات أطول، وتحظى في المقابل بنتائج هزيلة لقاء كل هذا الجهد.

ومن المفيد أيضا أن تعرف كم ستدوم الحال قبل وصول الغوث أو المساعدة في المواقف المتطلبة. ويمكننا في العادة أن نبقي لفترة أطول قليلا إذا علمنا أن النهاية صارت في مرمى البصر.

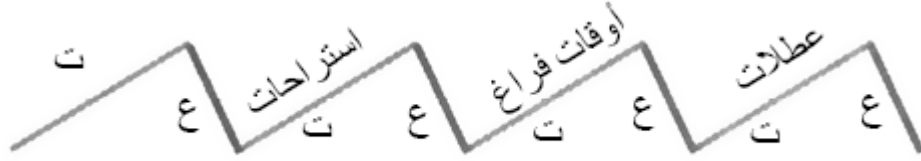
**حتى مشغلات الدي في دي ومسجلات الفيديو تحتوي على زر للإيقاف. ونحن أيضا بحاجة لتعليم أنفسنا كيف نتوقف.**

كما ذكرت في الفصل الثالث، لا تتشكل الإنتاجية نتيجة بذل الجهد والوقت، على الرغم من أن هذا التصور قد يبدو من أخلاقيات العمل الرائعة. إن الإنتاجية في الواقع تساوي الزمن مضروبًا في الكفاءة، أو الزمن مضروبًا في الفاعلية. تلك هي الحالة التي تكون فيها في أقصى إنتاجية لك. إن كنت "حاضرا"، وفي كامل تركيزك، فاسع وراء تحقيق تلك الإنتاجية! اعمل خلال الغداء، وابق يقظا لساعات متأخرة، وحافظ على فعل ما تفعله، ولكن حين يبدأ انتباهك في الخفوت، أو حين تفقد تركيزك ويدخل عقلك حالة من التيه، أو حين

تشعر بقلّة الراحة وتنتابك الرغبة في الخروج قليلا للتمدد والحركة، فإن أفضل ما تفعله حينها أن تتوقف لبعض الوقت كي تستعيد طاقتك، وتقلل من توترك، وتعيد تنشيط نفسك. حتى مشغلات الدي في دي ومسجلات الفيديو تحتوي على زر للإيقاف. ونحن أيضا بحاجة لتعليم أنفسنا كيف نتوقف. وكلنا بحاجة إلى وقت للتعافي ووقت للتنشيط وإعادة التجديد.

**وهذا يقودنا إلى الجِزء رقم ج: الحصول على وقت مستقطع.**

أوقات مستقطعة



هناك ثلاثة أطر زمنية للحصول على وقت مستقطع. ويمكن شرح هذه الأطر بصورة أفضل من خلال العودة لدورة التوتر الصحي لـ إيلاي باي. فكما يأخذ لاعبو الهوكي استراحات خلال شوط اللعب وفي أثناء المباراة، نحن أيضا بحاجة للحصول على استراحات قصيرة **خلال اليوم**. قد تكون هذه الاستراحات عبارة عن استراحات تمدد، استراحات تغذية – تحديدا استراحة لتناول الغداء – أو استراحات اجتماعية لمكالمة صديق أو الحديث مع زميل. ومن المفيد أيضا الحصول على استراحة موسيقية أو استراحة لممارسة الرياضة للخروج لتمشية قصيرة، أو استراحة أطول للعب الإسكواش مثلا. نحن كذلك بحاجة لاستراحات معتدلة خلال الأسبوع، والتي أسميها وقت الفراغ. وتشمل وقتًا للعائلة أو الأفراد أو الهوايات، أو ممارسة رياضة، أو عزف الموسيقى أو ممارسة أحد الفنون، أو صنع أعمال يدوية، أو ممارسة القراءة، أو الاسترخاء وغير ذلك. أخيرا، نحن بحاجة لاستراحات عبر العام، وهي العطلات حين تجد نفسك فعليا قد انفصلت وبحاجة لإعادة شحن بطارياتك.

يقودنا هذا للجِرد، والذي أسميه دورة عدم الكفاءة

## دورة عدم الكفاءة



لقد صممت هذا المخطط لأكشف به عن عدم جدوى ساعات العمل الطويلة. ابدأ بالقمة، **الإعياء**، وسر في اتجاه عقارب الساعة. حين يكون الناس متعبين، يصبحون أقل كفاءة (انظر إلى وضعية الساعة الثالثة في الدائرة). وحين يفقدون الكفاءة، يستغرقون وقتاً أطول لإتمام الأعمال (وضعية الساعة السادسة). وحين يأخذون وقتاً أطول لإتمام الأشياء (خصوصاً في العمل)، يقل ما لديهم من وقت مخصص للنوم والرياضة والفراغ والهوايات والعائلة والأصدقاء (وضعية الساعة التاسعة). وهذا يبقيهم في حال من التعب، وقلة الكفاءة، والعمل لساعات طويلة، وتناقص ما لديهم من وقت للعناية بأنفسهم.

والمفارقة أن الأشياء نفسها التي تقلل توترنا، وتستعيد لنا الطاقة، وتحسن أداؤنا هي أول ما يتلاشى عندنا حين نتعرض لحمل العمل الزائد. نفوت وقت الغداء. نتوقف عن الذهاب إلى صالة الألعاب. لا نخصص وقتاً لملاقاة صديق بعد العمل. نسهر لساعات متأخرة ليلاً كي نكمل تقريراً أو نرد على بريد إلكتروني، وبالتالي تقل ساعات نومنا. كل الأشياء التي تمثل

أكبر فائدة هي الأمور التي نتجاهلها حين يزيد حمل العمل. وهذا ما يديم هذه الدائرة المفرغة الخبيثة.

حين يأتي المرضى لزيارتي لأخذ استشارة تتعلق بالتوتر أطلب منهم تحديد موضعهم على منحى الوظيفة البشرية وعدد ساعات عملهم الأسبوعية. فإن جاوزوا نقطة الذروة – وكلهم يتجاوزونها فعلا، وهو ما جعلهم يأتون إليّ بالأساس – وإن كانوا يعملون لساعات طويلة، فإن أول ما أطلبه منهم تقليل عدد ساعات العمل. بعضهم كان ينظر إليّ كأني رجل مجنون ويقولون: "معذرة، شخص حساس، لكن ما الذي فاتك فهمه من قلبي" لا يمكنني إتمام عملي كما هو؟" إنهم لا يتصورون مجرد تصور أن يعملون لساعات أقل. وعند هذه النقطة تحديدا أخرج بما لديّ من مخططات، وأشرح نظريتي، وأخبرهم بقصص النجاح، وأمنحهم تصريحاً بتقليل ساعات العمل حتى يصبح بمقدورهم أن يمنحوا التصريح لأنفسهم. فإن ظلوا على شك من الأمر، أضع القضية في صورة تجربة: "جربوا، وأبقوا أعينكم مفتوحة، وانظروا ماذا تجدون". لكن الاتفاق يقضي بأن عليهم إعطاء وقت إضافي للراحة والاسترخاء والنوم والرياضة والهوايات ووقت للأصدقاء والعائلة والأنشطة الممتعة. أنا لا أريد منك تقليل ساعات العمل ثم الذهاب للقيام بمزيد من أعمال التطوع أو المهام الروتينية داخل المنزل. لقد قمت بهذا الإجراء لأكثر من خمس وعشرين سنة مع عدد لا يحصى من المرضى ولم أجد واحدا منهم كان واصلا لدرجة الذروة ويعمل لساعات عمل طويلة ولم يتمكن من إنجاز عمله في وقت أقل حين يعتني أكثر بنفسه.

**لم أجد واحداً منهم كان واصلاً لدرجة الذروة ويعمل لساعات عمل طويلة ولم يتمكن من إنجاز عمله في وقت أقل حين يعتني أكثر بنفسه.**

وإليك ثلاث قصص نجاح تشرح المسألة.

في شهر أغسطس من أحد الأعوام، دق أحدهم باب مكتبي بإحالة من طبيب العائلة الخاص به. قال لي: "أنا بحاجة للقدوم إليك ومقابلتك لاستشارة تتعلق بالتوتر". فقلت له إن من دواعي سروري إضافته إلى قائمة الانتظار، لكنني لن أتمكن من مقابلته خلال

الشهرين المقبلين. واقتрحت عليه أن يبدأ مباشرة ٢٠ بقراءة كتابي الأول **Always Change a Losing Game**, ثم تمكنت من الشروع في ملاقاته في شهر أكتوبر وعملنا معا لسبعة أشهر. حين أتااني للمرة الأولى، كان الرجل يعمل لمدة سبعين ساعة أسبوعياً. بعد قراءته لكتاب – وقبل زيارته الأولى لي – كان قد خفض ساعات عمله إلى اثنتين وستين ساعة أسبوعياً، لكنه لا يزال يعمل في إطار الدائرة المغلقة من حمل العمل الزائد والإعياء وساعات العمل الطويلة وقلة النوم وقلة وقت الفراغ وقلة الرياضة. لقد كان حرفياً يطارد ذيله في منحدر عدم الكفاءة السريع. بنهاية جلسات الاستشارة انخفضت ساعات عمله لثلاث وخمسين ساعة في الأسبوع، كان يشعر شعوراً رائعاً، بل إنه حصل على ترقية. وأخبرني: "لقد وجدت نفسي أكثر إنتاجية وأعمل لساعات أقل". أحياناً تُطرح البركة في القليل فيكثر.

هناك مريض آخر على ذات الدائرة المفرغة البشعة من انعدام الفاعلية، كانت امرأة تعمل عشر ساعات في اليوم، من باب إلى باب. حين أتت لمقابلتي كانت منهكة تماماً وتحمل العديد من علامات التوتر. كانت قد تجاوزت بمسافة بعيدة نقطة الذروة على منحني الدكتور نيكسون. وطلبت منها أن تبدأ التجربة فتغادر العمل في الساعة 5:30 بدلا من الساعة 6:30، واضعا الأمر مرة أخرى في موضع التجربة. وقد كانت مترددة في البداية. لم يكن بمقدورها أن تتخيل إمكانية هذا، ناهيك عن أن يكون مفيدا. ومرة أخرى كان الاتفاق هو أن عليها منح نفسها ساعة إضافية للعناية بنفسها وحاجاتها. وبعد أسبوعين فقط شعرت بالتحسن وكذلك بتحسن طاقتها. وفي الزيارة التالية أحرزت المزيد والمزيد من التقدم. سألتها كيف يسري العمل خلال الأسبوع، فقالت: "بخير". فرددت: "دعيني إذن أفهم الوضع. أنت الآن تنجزين في تسع ساعات ما اعتدت عمله في عشر ساعات؟". وبعد لحظة صمت قالت: "يا الله. لقد كنت أغش نفسي في ساعة كل يوم".

بعبارة أخرى، لم تكن الساعة الإضافية هذه تضيف أي فائدة لرب عملها، لكنها كانت ساعة تسلب من حياتها كل يوم. وقد تحولت بعد هذا الإجراء واقتطعت نصف ساعة أخرى من العمل كل يوم، وأحيانا كانت تقطع أكثر.

المريض الثالث دفع نفسه حتى اصطدم بالحائط، كان يعاني احتراقا نفسيا عنيقا لدرجة أنه اضطر للذهاب للمستشفى وتناول أدوية مضادة للاكتئاب. وقد تغيب عن العمل لعدة أشهر. وبينما كان في مرحلة تعافيه، طلبت منه العودة للعمل بقيود صارمة. "أريدك أن تعمل من التاسعة حتى الخامسة بعدها تخرج مباشرة نحو البيت. وأريد منك أن تقضي ساعات المساء في المنزل منشغلا بأمور تدفع على الاسترخاء والسعادة، والحصول على قدر من الرياضة، ونوم جيد". بعد عدة أسابيع من هذا النظام الدقيق، سألته كيف تمضي به الحال. فقال لي: "الوضع رائع! إنني أقوم بعمل أكبر في وقت أقل. وكذلك أجد في حياتي متعة أكبر". لقد أدرك إلى أي حد كانت ساعات العمل منهكة وغير فعالة، ودون وقت يتخللها من أجل التعافي، وقادته في نهاية إلى حالة الاحتراق النفسي. كان تجربة مؤلمة لكنها مثلت درسا رائعا، فأحيانا، تكون البركة في القليل.

الرؤساء والشركات التي تدفع العاملين لديها لساعات عمل طويلة يؤذون أنفسهم وعما لهم من حيث يريدون العكس، فالساعات الطويلة والتوتر العالي هما وصفة مضمونة لعدم الكفاءة وتدهور الأداء وتناقص الإنتاجية.

وفي نهاية العرض، دعوت المحامين إلى الغرفة كي أقيم وأدرس حججهم، لكن بدلا من ذلك قلت لهم: "جربوا هذه الأفكار بأنفسكم. وهذا سيكون الدليل الفاصل بيننا".

### **ضبط الوتيرة والعمل بنشاط: إدارة التوتر كما تدار الطاقة**

هناك قوانين للاقتصاد (مثلا العرض والطلب) وقوانين للفيزياء (مثل قانون الجاذبية). هناك أيضا قوانين للفسولوجيا – مثلا، حاجتنا للنوم وتناول الطعام بشكل منتظم – وقوانين ذات صلة تتعلق بالصحة العقلية. مثلا، أن أقصى وقت للانتباه مع التركيز هو تسعون دقيقة. ونحن جميعا نتجاهل هذه القوانين على حساب راحتنا.

**إن إدارة طاقتك تعظم من وقتك وموهبتك، وهو ما يؤثر بدوره على إنتاجيتك.**

لقد صارت وظائفنا ذات نهايات مفتوحة. والوقت الإضافي غالبا ما يكون هبة لا مقابل لها. يمكننا العمل في أي مكان وفي أي وقت باستخدام التكنولوجيا. هناك دائما المزيد مما يمكننا فعله لإضافة قيمة أو لاستجلاب المزيد من الأعمال، لكننا لا نزال مقيدين بالفسيولوجيا. الأشخاص الذين يتعلمون التحكم في طاقتهم لا يحسنون أداءهم وإنتاجيتهم فحسب، بل يقللون من التوتر كذلك. ذلك أن معظم مسكنات التوتر الرائعة قادرة كذلك على زيادة الطاقة، فالرياضة تقلل التوتر في الجسد، لكنها تحسن الطاقة أيضًا. وكذلك التأمل واليوغا وغيرها من طرق الاسترخاء تقلل التوتر وتزيد الطاقة. وقت الفراغ والهوايات تقلل التوتر وتزيد الطاقة. الضحك واللعب يقللان التوتر ويزيدان الطاقة.

وفي الرياضة، معلوم أن على الرياضيين ضبط وتيرتهم. راقب لاعبي كرة السلة وسوف تلاحظ أنهم لا يقطعون الملعب جيئة وذهابا بلا انقطاع. كذلك العداءون في الماراثون ينفقون طاقتهم على نحو مقدر بحيث يتبقى لديهم من قوة التحمل ما يكفي لآخر لحظة نحو خط النهاية. المبدأ ذاته ينطبق على مقر العمل، فلا أحد يمكنه وصل الليل بالنهار بلا راحة أو تهدئة، يوما بعد يوم، وشهرا وراء الذي يليه. وفي بعض الأيام تظل تدور في الأرجاء مثل الدينامو وفي أيام آخر تشعر كأنك في غيبوبة. في ساعة تشعر كأنك في حالة دوار وبعدها بثلاث ساعات أخرى تشعر كأن قدمك عالق في أسمنت. ومن المفيد أن تنتبه أحيانا لجسديك حتى تقيس مستوى الطاقة فيه وتضبط وتيرتك على أساس ذلك. ومرة أخرى، يمثل منحنى الوظيفة البشرية أداة بصرية رائعة للقيام بهذا القياس.

كلما أبرزت هذا المخطط لمرضاي، أطلب منهم وضع حرف x على المنحنى ليحددوا به المكان الذي يتصورون أنفسهم فيه على المنحنى. بعضهم يأخذ القلم من يدي حتى قبل أن أنهي الرسم، ليضع حرف x كبير حول مرحلة الإنهاك أو المرض قائلا: "أنا هنا تماما!". إن وعيك بالمرحلة التي وصلت إليها يعد نقطة بداية جيدة لضبط وتيرة نفسك.

كيف لهذا أن يساعد المديرين أو أولئك الذين يشرفون على عمل الآخرين؟ كل واحد من موظفيك لديه المنحنى الخاص به أيضا ويكون هو أيضا، في لحظة من اللحظات، على



نقطة معينة من الخط. ومن المفيد بالنسبة لك أن تعرف أين هم على خط المنحنى وأن تساعدكم على مراقبة أنفسهم. فإن كانت عاداتهم هي دلائل البشر والتركيز والكفاءة، ثم لاحظت أن تركيزهم يتراجع أو بدوا أمامك متعبين، فانتبه لذلك التحول، فإن كانوا في مستوى أدنى على المنحنى، فقد تجدهم ينسون، أو يرتكبون الأخطاء، أو أكثر بطئاً في إعادة العمل إليك. قد يميلون للانسحاب، أو يفقدون حس الفكاهة، أو يميلون للفضاظة معك ومع الآخرين. كل هذه علامات على أن هؤلاء الناس على ذروة المنحنى وبحاجة إلى راحة.

وفي أحيان كثيرة قد ينزلق الناس على الجانب المرضي من المنحنى دون أن يلاحظوا ذلك. وحالتهم في الغالب تكون أكثر وضوحاً للآخرين منهم. ومساعدتهم على رؤية مقعدهم من المنحنى تفيدهم بشدة. غالباً ما يكون الناس دفاعيين حين يشار إليهم بأنهم مصابون بالتوتر، ولذا إن لم تكن لديك علاقة جيدة بهم، فإنهم قد لا يشكرون لك سعيك. لكنك إن استطعت أن توضح ذلك لهم بطريقة ذكية، فإنك بهذا تسديهم معروفًا كبيرًا.

قمت بعمل ندوة أمام مجموعة من رجال المبيعات وبينت لهم منحنى الوظيفة البشرية، وطلبت من كل واحد وضع  $x$  الخاص به على النسخة الخاصة به حيث يعتقدون النقطة التي كانوا عليها في ذلك الصباح. حينها، ولدهشتي، وجدت مديرهم يقف ويقول لي: "هل لي بمقاطعتك لثوان؟ أريد أن أعرف أين نقف كلنا كمجموعة على هذا المنحنى. سوف أحرك يدي بطول المنحنى وأريدكم أن ترفعوا أيديكم حين تجدونني قد وصلت إلى النقطة التي تعتقدون أننا بصورة جماعية نقف فيها على هذا المنحنى". ثم حرك يده ببطء على الخط، وما كان عجباً بالنسبة للجميع، أن معظم الأيدي ارتفعت ما بين مرحلة "إعياء" و"إنهاك". وعديدين رفعوها بين "الإنهاك" و"المرض".

كان هذا عملاً جريئاً، لكن بالنسبة لي، كان ذلك علامة أن هذا القائد مستنير وواع. لقد كان يحاول قياس مستوى ما وصل إليه فريقه فيما يتعلق بالتوتر والطاقة والإنتاجية. أعتقد أنه تأكد لتوه مما كان يشك فيه فعلاً. وقد أظهر لهم كذلك أنهم إن كانوا على ذروة سنام

المنحنى، فهم ليسوا وحدهم. ومعظم زملائهم في المركب نفسه. أراد كذلك أن يعزز الرسائل الواردة من هذا المنحنى – بأنهم يبدأون العمل كل يوم ولديهم إعاقة – وأراد أن يستخدمه كذلك كمنصة وثب ليناقدش كيف وصلوا إلى هذه المرحلة وماذا يمكنه فعله لإصلاح ذلك الوضع.

لقد كررت هذا التدريب مرات عديدة في عروضي منذ ذلك الحين. وللأسف، كانت النتائج تأتي متماثلة، فمعظم الأيدي ترفع بعد ذروة السنام أو بعده بكثير. بصورة يومية، يبدأ معظم الناس عملهم مع نقيصة. هم لا يشعرون بالتعب فقط أو ما هو أسوأ، لكنها تتركهم بلا أي مخزون لمواجهة الأزمات إن هي حلت فجأة.

أضفت شريحة أخرى إلى المخطط يكون على يسار الذروة، وهي ما أسميها منطقة الأمان. وبالنسبة لي، هذا أفضل مكان تكون فيه لأنك تعمل بحوالي 90% من أقصى أداء لك، لكن يبقى معك واق أو بطاقة تحمي قبل الوصول إلى الذروة. إن كنت في منطقة الأمان وبرزت الأزمة، فأنت لا تملك احتياطياً تأخذ منه. وباستخدام المزيد من الطاقة أنت في الواقع تنزل بسرعة أكبر على الجانب المرضي من المنحدر. هذا مثل إرسال حفنة من لاعبي كرة متعبين للعب ضد فريق نشط وتمتع براحة جيدة. يبدو الموقف كأنك تبدأ المباراة بقدم في حفرة ويد مقيدة وراء ظهرك.

لا ينبغي على المديرين أن يدفعوا الناس أكثر حين يبدأون بالتداعي، فهذا لا يزيد الأمر إلا سوءاً. اسمح لهم بالذهاب إلى المنازل مبكرين في أحد الأيام. اطلب منهم أن يأخذوا استراحات. سوف يردون نصيحتك الحكيمة – وتصريحك – بطاقة مجددة وأداء متعاظم حين يعودون. فيما يلي بعض اقتراحات أخرى لضبط الوتيرة وإدارة الطاقة (بالنسبة للموظفين والرؤساء):

1. أداء الأعمال ذات التركيز العالي حين تكون نشطاً. قم بمهام النشاط العالي حين تكون متعباً، مثلاً، إيداع الأوراق أو الرد على المكالمات الهاتفية.

2. مراقبة مستويات التوتر والطاقة، والحصول على استراحات منتظمة وفترات توقف (خمس دقائق هنا، عشر دقائق هناك؛ استراحة تمدد أو تمشية حول المجمع).

3. تغيير المهام بشكل متكرر إذا شعرت بالتعب.

4. تلافي الساعات الطويلة.

5. الحفاظ على نوم جيد.

**إن إدارة طاقتك تمكّنك من إدارة توترك.**

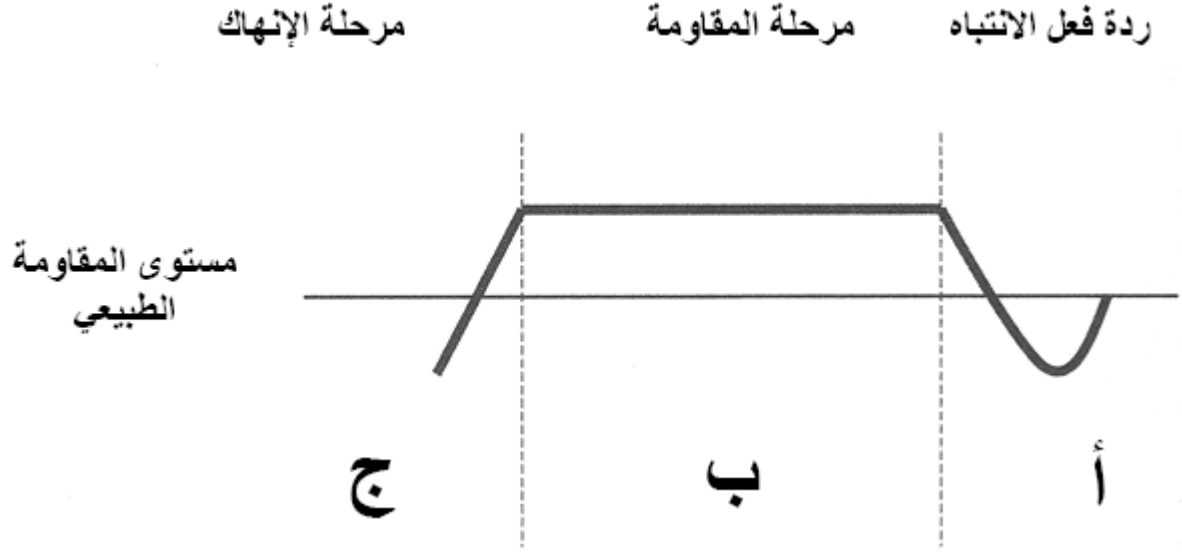
## الفصل 7: منحدر الإنهاك

ذات مرة عرض عليّ أحدهم دولارًا لحفظ الملفات كان قد استبدله بآخر. وافقت بشدة على أخذه، لكن النقل كان هو التحدي بالنسبة لي. لقد كان الدولار مصنوعًا من المعدن – المعدن الثقيل – فاستعنت بصديقي تيري لمساعدتي على نقله. كان كلانا قويًا وشابًا؛ ولذلك كان حمل هذه القطعة في وسعنا تمامًا، لكن حملة من سيارتي إلى مصعد الشقة الخاصة كان أمرًا مختلفًا. (بالمناسبة، بعد أن وضعنا الدولار في المصعد، حشرنا فيه، فما كان أي منا قادرًا على ضغط زر المصعد، لكن تلك قصة أخرى!).

كان كلانا قد صار مجهدًا للغاية في المسافة من السلم إلى ردهة المبنى، لكنني مع ذلك كنت أبلي بلاء حسنًا، لكن بعدها وخلال ثوان، لم أعد أستطيع التحمل مطلقًا. ومن دون سابق إنذار قلت: "سوف أفلت هذا الشيء من يدي" فسقط تقريبا من يدي وأنا أحاول وضعه على الأرض. بدا الأمر مفاجئًا للغاية، لكنه في الحقيقة كان تراكما لمستوى متزايد من الإجهاد التي تكون بشكل تدريجي إلى نقطة لم يعد فيها هذه المستوى من الإجهاد محتملا. وبعدها قمت بضبط وتيرة سيرتي بأخذ استراحات بينية.

الدرس المهم في هذه القصة هو أن نفس ما يسري على التوتر البدني يسري أيضا على التوتر الذهني والعاطفي. ويمكن للناس أن تتكيف مع مختلف المواقف لوقت طويل قبل أن تنهش أو تنهار، لكن لكل منا نقطة انكساره الخاصة. وأسوأ سبيل للتعرف على أقصى حد احتمال لديك هي أن تزيد عليه. لقد وصف الدكتور هانز سيلاي هذه الظاهرة ٢١ بمتلازمة التكيف العام. وحدد ثلاث مراحل للتوتر: التنبيه، المقاومة، الإنهاك. ويبدو مخططه لذلك على النحو التالي:

**المراحل الثلاث لمتلازمة التكيف العام**



في مرحلة الانتباه، يتفاعل الجسم مع مصدر التوتر. قد يكون هذا التفاعل حالة طارئة مفاجئة، إصابة أو حادث سيارة، مرضا بالعائلة، أو أزمة بالعمل، فيدخل الجسم وضعية الكر أو الفر، والتي تتجسد مبدئيا في صورة دفعة من الأدرينالين تسري في الجسم في أثناء تحركه لمواجهة الأزمة. مرحلة المقاومة (تتضمن على الكورتيزول) وهي التي تكون حين يضبط الجسم نفسه على الحقيقة الجديدة، ويتكيف معها ويظهر بعض الإجهاد، لكنه يظل في حدود السيطرة. وعلى حسب مدة استمرار الموقف، تكون قدرة المرء على المقاومة والمجاهدة، لكن ثمة تكلفة داخلية يتكبدها بسبب هذا. في النهاية تنفذ طاقة التكيف. فعند نقطة ما لا يصبح بمقدور الجسم أن يتحمل المزيد وتكون النتيجة النهائية هي حدوث الإنهاك، والذي قد يكون بدنيا أو عقليا أو عاطفيا أو الثلاثة معا.

وسواء كان الموقف حمل شيء ثقيل أو مواجهة إجهاد عاطفي، لكل منا في النهاية حدود وسوف نصل إليها إن عاجلا أو آجلا. وعلى الرغم من أن الانهيار قد يكون مفاجئا، تظل هناك إشارات تحذيرية تبرز لك طوال الوقت. ومنحنى الوظيفة البشري يعد الأداة المثالية لتتبع هذه العملية بصورة بصرية.

فعلى أحد جانبي المعادلة هناك الموظفون ذوو الضمير الحي والولاء والإخلاص والالتزام والاجتهاد في العمل. وعلى الجانب المؤسسي أو الحكومي، هناك حمل عمل هائل للغاية.

قد تكون الشركة في حالة نمو سريع. أو مؤسسة تخفض من حجم عمالتها على نحو واسع وتأمل في أن يقوم من تبقى من موظفيها بأداء المهام التي كانت تؤدي في السابق على يد آخرين، أو أن الأعمال في حال من عدم التنظيم وتحاول التعامل مع العديد من الأولويات، أو أنها تؤسس لتغيير هائل من دون إعداد مناسب. في النهاية، وبكل الأحوال هم يستغلون الأفراد، ويدفعونهم أكثر وأكثر لأداء المزيد من العمل حتى يصل الناس إلى نقطة الانكسار. ومزيج من أمرين - حمل عمل هائل وموظف مستعد ومذعن يحاول مواءمة وضعه - يصل بنا إلى هذه النتيجة السيئة. وإضافة الإنهاك إلى الإنكار مع العناد أو عدم الاستعداد لوضع حدود أو قول لا أو كفى يذهب بك إلى ديناميكية شديدة الخطورة. أضف لهذا كله بعض الإهمال الذاتي والحرمان من النوم وبذلك تحصل على وصفة شديدة السمية للوصول إلى نتيجة مأساوية.

كيف يحصل إذن توتر مقر العمل؟ دعونا نلق نظرة.

### قصة لحالتي إنهاك نفسي

مع اسم يبدأ بـ "فرويد" لم يكن غريبا أن يصبح الدكتور هيربرت فرويدبيرجر محللا نفسيا. وجد الرجل نمطا ساريا بين بعض من مرضاه الذين حضروا إليه بحالة إعياء وإحباط وخيبة أمل واكتئاب وبأنهم فقدوا المعنى في حياتهم. وبالنظر بعمق أكبر في قصص هؤلاء حدد الرجل ظاهرة وأعطاه اسمًا، فقد سماها الانطفاء النفسي.

في عام 1980 كتب كتابه ٢٢ البارز **Burn-out: The High Cost of Achievement**. وقد سمى الانطفاء "داء أصحاب الإنجازات الكبيرة" وكتب يقول: "ثمة شرارة حيوية تذوي داخل هؤلاء الناس، مخلفة فراغا بشعا". خلال سنواتي الثلاثين التي عملت فيها في استشارات التوتر، رأيت العديد من المرضى يخوضون مثل تلك التجربة المأساوية. وإليكم اثنتين من تلك القصص، لخصتهما بعد أخذ إذن صاحب كل قصة. وقد تم تغيير الأسماء للحفاظ على الخصوصية.

## القصة رقم 1

كان برادلي رجلاً في الأربعينات حين قدم إلي بقائمة طويلة من الأعراض التي كانت ظاهرة له لأكثر من عام. "كل شيء أصبح مصدرًا للتوتر، حتى لو كنت في إجازة، فأنا متعب طوال الوقت. ولا أشعر بالسعادة فيما أفعل. أصبحت متباعدة عن حول بقدر ما. وأعاني مشكلات في التركيز في العمل، واتخاذ القرارات، وأعاني كثرة النسيان". كان يعاني حالات صداع شديد، وآلاما متكررة في الصدر، ومشكلات معوية. كان يعاني شعورا دائما بالحزن، بل كان ينتحب باكيا في بعض الأحيان. أخذ ينسحب من الأنشطة التي كان يستمتع بالمشاركة فيها في السابق. قال لي: "أنا فقط أحاول البقاء".

كان مصدر توتره الرئيس هو العمل، حيث كان يشغل إحدى الوظائف الإدارية في شركة متوسطة الحجم. كان رئيسه بالعمل متفهما حالته للغاية ومنحه إجازة لمدة شهر، لكن حتى بعد ذلك قال لي: "أشعر بالتحسن لكن لا أزال أشعر بالتعب والانطفاء. لا أشعر بأنني قادر على الوظيفة المطلوبة مني". كان يعمل لثمانين ساعة في الأسبوع، وخلال أيام الانشغال الشديد، كان يعمل لستة أيام في الأسبوع. قال إن 85% من حجم انتباه وطاقته ووقته كان يذهب لوظيفته، فهو لا يملك إلا السفر لعمله في مدة تتراوح من ساعتين إلى ثلاث ساعات، كذلك كان يجعل جزءا كبيرا جدا من وقته متاحا لكل الموظفين الذين يتبعون رئاسته حتى إنه كان يجد صعوبة في إتمام عمله الخاص. كان العمل في حالة دائمة من التغيير، وهو ما كان يجد صعوبة في التكيف معه، إضافة إلى قدر هائل من العمل الإضافي. ما عقد المشكلة أكثر أن العمل لم يكن به ما يكفي من الموظفين لتلبية كافة المتطلبات، وكان يزيد الضغط على نفسه لكي يعوض هذه الفجوة. الأسوأ من هذا، أنه كان مترددا في تفويض المزيد من الأعمال لفريق عمله لأن أحمالهم زائدة بالفعل وتوترهم شديد. صارت وظيفته هي حياته وجزءا كبيرا من هويته، وبدأ يشعر بالخوف من العودة إلى العمل بعد كل عطلة أسبوعية. توقف عن ممارسة الرياضة وبدأ يشرب المواد المحظورة لمساعدته على الاسترخاء. وأخيرا، بدأ يعتريه الشعور بالذنب حين يكون بعيدا عن العمل محاولا التعافي.

بعد سبعة أشهر من الإجازة، عاد برادلي إلى العمل بدوام جزئي وفي وظيفة جديدة لم تكن له فيها مسئولية إدارية كبيرة وتمتع فيها بمزيد من الاستقلالية ليقوم بالعمل الذي كان يستمتع به ويمتاز فيه. في المدة التي قضاها في عطلة كان قد انتظم في أداء الرياضة، وانتظم كذلك في ممارسة هواياته، وتعلم الشيء الكثير عن نفسه. كان حالة الانطفاء التي أصيب بها نتيجة جزئية لحمل العمل الثقيل والمتزايد - حيث كانت الشركة تتوسع بمعدل أسرع مما يمكنهم من استيعاب العملاء الجدد، ببساطة كان هناك عمل كثير جدا بالنسبة لعدد الموظفين المتاحين. أضيف إلى ذلك أن كان يتمتع بشخصية ذات ضمير حي وذات ولاء وإخلاص شديدين للشركة التي يعمل لها. كان يعمل بجد أكبر ولساعات أطول كي يحل المشكلات التي تتجاوز قدرته على الحل. الجانب الإيجابي في القصة أن رئيسه كان شديد التفهم والدعم له، فحمل العمل الزائد لم يكن يلقى على كاهله على نحو فيه إساءة استغلال، بل كان فقط يسعى في العمل بحسب ما يرى وفقا لحجم العمل والمسئولية. وفي النهاية وصل إلى نقطة لم يعد عندها قادرا على العمل. لقد وصل إلى الحائط المسدود.

اللافت في الأمر أن ذلك الرجل ظل يصارع ويبذل المزيد والمزيد من الجهد، في الوقت الذي كان ينهي فيه على مخزونه من الطاقة والقوة العاطفية حتى وصل إلى نهاية قدرته على الاحتمال.

إن الناس الذين يصيبهم الإنهاك غالبا ما يلومون أنفسهم على كونهم ضعفاء، لكن ما يدهشني فعلا هو مدة احتمالهم الطويلة فعلا لظروف شديدة التوتر. بالنسبة لي، هذا يختبر بحق مستوى القوة والشجاعة والجلد الذي لا ينسبونه لأنفسهم، فهؤلاء أناس لا يستسلمون سريعا، بل يصارعون بقوة، ولسنوات في بعض الأحيان، وهو أمر مثير للإعجاب حقا ولو أنه قد لا يكون حكيما طوال الوقت.

## القصة رقم ٢

كانت شارون في الخمسينيات من عمرها حين قدمت إلى مكتبي مع أعراض الإنهاك والاكتئاب. وقد بدأت حديثها بالقول: "أنا في حالة انطفاء كاملة. أنا في العادة صاحبة أداء



عال، لكنني افتقدت الفاعلية في كافة جوانب حياتي على مدى الأشهر الستة الماضية". كانت تتقلد منصبا كبيرا في شركة كبرى وكانت تقوم على إدارة عدة مشاريع مختلفة في أكثر من قسم بالشركة. "صرت أحتاج لوقت أطول لإتمام الأعمال". (ذلك لأنها صارت متعبة جدا وتعاني مشكلات في التركيز): "ولذلك كنت أعمل لعدد ساعات عمل جنونية ولم أعد أهتم بنفسِي". كانت تعمل لسبعين ساعة في الأسبوع وتقضي عشر ساعات تقريبا أسبوعيا في التنقل. لقد صار عملها هو كل حياتها. وحتى حين حصلت على إجازة لمدة أسبوع: "لم أستطع انتزاع الانشغال بالعمل من عقلي". في زيارة لاحقة – وبحس فكاهتها الرائع الذي بدأت تستعيده من جديد – قالت: "شعرت كأني كنت في علاقة رومانسية – مع عملي! إن الفشل مقدر لي لأن عليّ الكثير من المسؤوليات، ويعمل تحت رئاستي العديد من الموظفين، وهناك الكثير من المشروعات التي يجري العمل عليها وتواجه شحًا في الموارد". اعترفت كذلك بأنها كانت تتمتع بشخصية مراعية ومعينة وقد "أنهكت من مساعدة العالم من حولها". كذلك كانت تتمتع ببعض من سمات الشخصية أ، وكانت باحثة عن المثالية، ومدمنة على العمل، ووافرة الإنجاز، وساعية لإسعاد الناس. كل هذه الصفات جعلت منها موظفة رائعة – متفانية، ذات ضمير حي، ووفية – لكنها أيضا عرضة للتضرر. حين زاد حمل العمل، عملت بجهد أكبر ولساعات أطول. لم تحصل خلال الأشهر الستة الماضية إلا على إجازة عارضة واحدة. وأخيرا، بدأت وصولها إلى نقطة الإنهاك. فالتى كانت في العادة متفائلة وإيجابية، صارت سلبية، وغير سعيدة، ولا مبالية، وانسحابية، وتعاني اضطرابات في النوم. كانت تجد صعوبات في التركيز والذاكرة واتخاذ القرار. كانت تشعر بأنها مشوشة سواء في العمل أو في البيت. وحين سألتها عن أنشطتها الترويحية، قالت: "ليس لدي أي هوايات. أنا أعمل طوال الوقت".

كان على شارون أن تحصل على إجازة بسبب التوتر وأن تتناول أدوية لعلاج الاكتئاب. حققت تقدماً ثابتاً على مدى الأشهر التالية وشعرت في النهاية بأنها صارت مستعدة للعودة للعمل. في البداية أخبرت رئيسها في العمل بأن نطاق وظيفتها تصعب السيطرة عليه. وحتى لو بدا رئيسها متفهما لما تقول، فإنه "في الواقع لم يفهم". فالمسمى الوظيفي الذي

عادت إليه لم يتغير – وأضيف إليها مشروعات آخران. كان هناك تغيير كبير يطرأ على العمل والكثير من إعادة الهيكلة. قالت لي: "كان كل أفراد فريقى يعاني الانطفاء كذلك". وبسبب إجراءات خفض للعمالة طلب منها حمل مسؤوليات إضافية. بدا كأنها تقوم بمهام وظيفتين كاملتين. وصار الأمر غير قابل للاحتمال.

هاتان حالتان اثنتان فقط من حالات عديدة للانطفاء النفسي التي رأيتها خلال مسيرتي المهنية. وكل الحالة تتبع نمطا متكررا. والموظف والشركة كلاهما يسهم في هذه الديناميكية.

## مأساة الإنهاك

لنعد مجددا إلى منحنى الوظيفة البشرية للدكتور بيتر نيكسون. ما أحبه في هذا المخطط هو أنه يضع أسماء لمراحل على امتداد المنحنى الهابط. في نقطة الذروة نبدأ في الشعور بالتعب، ذهنيا وبدنيا كذلك. إذا استمر التوتر، فسنصاب بالإنهاك. قد يحصل هذا في غضون أيام أو أسابيع. إذا استمر التوتر إلى ما بعد ذلك المستوى، فإننا نمرض. وقد يكون المرض بردا أو إنفلونزا، أو حتى التهابا رئويا لأن التوتر يؤثر على الجهاز المناعي. وقد يكون المرض حالة أخطر مثل القرحة مثلا، أو النوبة القلبية، أو السكتة الدماغية، وفقا لمدى حدة الحالة، وعوامل الخطورة، وغير ذلك. وقد يكون كذلك جملة من أعراض التوتر مثل حالات الصداع، أو مشكلات النوم، أو الآم أسفل الظهر، أو مشكلات القولون. وقد يكون المرض اكتئابا. وشدة الانحدار فيما بعد مرحلة المرض تكون أشد سرعة بل قد تكون سقوطا شبه رأسي. وهذا ما يحدث غالبا حين يبدأ الناس الشعور بالانطفاء. يحاولون التكيف، يصمدون، يبذلون أقصى جهدهم لمواصلة المسير، إلى أن يشعروا، في النهاية، بنفاد الطاقة الكامل، وعدم القدرة على العمل.

**"عندما يتعارض مستوى التوقعات ٢٣ مع الواقع بشكل ملحوظ، ويصر الشخص على المحاولة للوصول إلى هذه التوقعات، تكون المتاعب في طريقها إليه".**

## - الدكتور هيربرت فرويدنبيرجر؛ عالم نفس

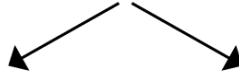
ومع أن الانهيار الكامل أو انطفاء المرحلة النهائية نادرا ما يحصل، إلا أن مراحل الانطفاء يجب أن تكون محل وعي وانتباه كاملين. لقد وصف الدكتور هيربرت فرويدنبيرجر مراحل الانطفاء الثلاث. والمرحلة الثانية هي الإنكار ويشمل الحكم المغلوط، وفقدان البصيرة، والدفاعية، والغضب، واللامبالاة، والانفصال، والسخرية، والمرارة، والاكتئاب. ووصف المرحلة الثالثة والأخيرة باهتمامها على: الارتباك، الاعتمادية، اليأس، الانعزال، التباعد، البلادة. ومعظم الناس ينتبهون إلى مشكلتهم قبل الوصول إلى المرحلة الثالثة. وقد وضعت هذه المراحل في مخطط انسيابي على النحو التالي:

### الانطفاء

مثل عليا



مخرج مرتفع من الجهد والطاقة



لا مكافأة

مكافأة



زيادة الجهد



لا مكافأة أيضا



مرحلة 1: إعياء ← إنهاك



مرحلة 2: إنكار – اكتئاب



مرحلة 3: تباعد – يأس

ثم وضعتُ مخططًا إنسيابيًا آخر، معدلًا مسار الدكتور فرويدنبيرجر نحو الإصابة بالانطفاء:

الانطفاء

مثل العليا وتطلعات



مخرجات مرتفعة من الجهد



استنزاف للطاقة



مرحلة 1: إعياء — إنهاك



مرحلة 2: إنكار — اكتئاب



مرحلة 3: تباعد — يأس

أولئك الذين يمرون بالانطفاء عادة ما يبدأون بمجموعة من المثل العليا والتطلعات الكبرى. وقد تكون هذه المثل والتطلعات بدافع داخلي أو بتكليف خارجي من قبل صاحب العمل.

وقد تشمل مستهدفات مبيعات وإنتاج أو نتائج مشروع ما. وقد تتمثل في محاولة ممرضة أو طبيب معالجة كل مريض، أو مدرس يحاول إلهام كل طالب لديه، أو مطور برمجيات يريد إنتاج تطبيق إلكتروني ثوري، أو مدير مصنع يريد زيادة معدلات الإنتاج. وللوفاء بهذه التطلعات الكبيرة، يبذل المرء جزءا كبيرا من جهده وطاقته. إذا استمر هذا لمدة طويلة، فسينتهي الأمر بظهور الإعياء ثم الإنهاك. وتلك هي المرحلة الأولى بالنسبة للدكتور فرويدنبيرجر.

المرحلة الثانية هي الإنكار. ففي العادة، يدرك الناس انحدار مستوى طاقتهم ويتخذون الخطوات المناسبة، مثل الأوقات المستقطعة أو تعديل حدود التوقعات، لكن كثيرا من الناس لا يريدون الاعتراف بأنهم مقصرون في تحقيق الأهداف أو الشعور بالتوتر، ذلك أن ذلك يفقدهم احترامهم لذواتهم أو يشعروهم بالضعف؛ ولذا فإنهم يضغطون على أنفسهم ويجاهدون أكثر. وهذه المرحلة تناظر مرحلة المقاومة في متلازمة التكيف العام لدى الدكتور سيلاي. إن لم يفوا بتوقعاتهم العالية في العمل، فإنهم يبذلون المزيد من الوقت والجهد، وهو ما يستنزف طاقتهم أكثر.

ومأساة الانطفاء مزدوجة، فالانطفاء بحد ذاته مؤلم، لكن هناك أيضا مأساة جميع الإشارات التحذيرية التي كان مصيرها التجاهل: الإعياء، الإنهاك، أعراض التوتر، والعلامات الأولى للمرض. وقد تغافل الناس عن العلاقة ما بين حجم الضغط والجهد المبذول واستجابة الجسم المتوترة إزاءه. الأفراد بحاجة إلى مزيد من الوعي بالذات، لكن أصحاب العمل والمديرين والمشرفين بحاجة لمزيد من الانتباه حين يظهر الموظفون علامات على التوتر والإعياء، خاصة أن إنكار الموظف يصعب عليه رؤية ما هو واضح فعلا لغيره. إن مَنْ يصيبهم الانطفاء يفعلون ذلك بأنفسهم بدرجة ما. إنهم يريدون تقديم أفضل ما لديهم، لكن الشركات تشجع وتحث بل وتستحسن هذه الميول لدى الموظفين، أو يستفيدون منهم، بوعي أو بغير وعي: "كلف بذلك بارب، فهو لن يمانع". أو يستغلونهم بكل وضوح: "ارم هذا على دان، فليست لديه حياة تشغله بأية حال!"، فما الذي يمكننا فعله؟

## الوقاية من الانطفاء

الوقاية من الانطفاء تتطلب ثلاثة أشياء:

1. اكتساب كل من الموظف وصاحب العمل نظرة ووعي بما يجري: هذا يشمل مراقبة ميول العاملين لزيادة أحمال العمل والمبالغة في يقظة الضمير، فبعض مرضاي يضعون منحنى الوظيفة البشري على مرآتهم أو حاسوبهم ليذكروهم بالسؤال: "في أي نقطة أنا على المنحنى؟". إن التوقف لحظات كل أسبوع أو حتى كل يوم لطرح هذا السؤال سوف يساعد على رفع درجة وعينا بالموقف. وعلى نحو مشابه لذلك، يجب على المشرفين أن يظلوا منتبهين لظهور أية علامات على زيادة التوتر بين الأفراد لديهم والتحقق بشكل منتظم للوقوف على حقيقة أحوال الناس.

2. اتخاذ إجراءات لاستعادة العامل للجانب الصحي من منحنى الوظيفة البشرية: وهذا قد يتضمن خفض حمل العمل عنه، وإعادة تكليف آخرين بالأعمال، وإيجاد سبل لتحسين الكفاءة، واستجلاب المزيد من المساعدة، وإيجاد الموارد لإبقاء العمل تحت السيطرة، أو منح العامل أيام إجازة حالما تظهر الإشارات التحذيرية على متاعب وشيكة.

3. الأهم من ذلك تعديل التطلعات غير الواقعية: تذكير الناس بأنهم لا يستطيعون فعل كل شيء، بأنهم لا يستطيعون فعل كل شيء لكل شخص، وبأنهم لا يستطيعون إصلاح كل مشكلة تظهر.

إن وضع الأهداف ومحاولة تحقيقها هذا شيء. أما رفع السقف عاليا بحيث لا يمكن الوصول إلى تلك الأهداف فذاك شيء آخر. إن الوقت والجهد المضافين سعيا وراء هذه الأهداف لن يكونا هدرا فحسب، بل هما في الواقع تدمير وإهلاك.

## الفصل 8: أين بقعتك الحلوة؟ منطقة الأداء النموذجي

إنني أمارس التنس منذ كنت في الرابعة عشرة. أذكر حين ظهرت مضارب برنس في أوائل السبعينيات من القرن العشرين ظننتها مزحة، ثم اعتقدت أنها صورة من صور الغش؛ فرأس المضرب كان أكبر بكثير من المضرب المعتمد. وكنت مترددا في استخدام هذه النوعية الجديدة، وفاخرت بأنني مستمر في استخدام مضربي التقليدي. حتى حين بدأ المحترفون استخدام هذا الطراز الضخم، تشبثت أنا بالتقليدي، لكن شرح لي أحدهم أن الأمر لم يكن مجرد زيادة في مساحة سطح المضرب التي تضرب الكرة، فالابتكار الحقيقي في هذا المضرب هو توفير مساحة أكبر **للبقعة الحلوة**. وهذا هو ما دفعني في النهاية للاهتمام بهذا المضرب.

إن البقعة الحلوة هي ذلك الجزء من المضرب التي يمكنك فيها ضرب الكرة بأقصى قوة ممكنة. إنها تلك المنطقة البيضاوية في المنتصف حيث يمكنك سماع صوت مختلف وتذكر حينها أنك ضربت ضربة قوية فعلا. لا يزال بإمكانك طبعا ضرب الكرة بأي جزء آخر من مساحة رأس المضرب، لكن صوت الضربة لن يكون هو ذاته وقوتها لن تكون بالقوة نفسها. وفي المضارب القديمة كان عليك أن تكون دقيقا إلى حد كبير كي تصادف الكرة المنطقة الحلوة. أما النماذج الجديدة فكانت أكثر تساهلاً، فتمنحك حيزاً أكبر يمكنك من خلاله توجيه ضربتك النارية. لم تكن الضربات أفضل وحسب، بل كانت أفضل صوتاً كذلك – فصار كصفعة قوية بدلا من الصوت المكتوم السابق.

وهذا ما دفعني للتفكير. ففيما يتعلق بالعمل ذي الجودة العالية، عند كل منا بقعة حلوة، وعدد ساعات عمل تمنحنا أفضل نتائج. وبالعودة إلى منحنى الوظيفة البشرية ومنحنى



بيركيس-دودسون، يبدو من الواضح أن أفضل أداء وإنتاجية يدركها المرء عند أو بالقرب من أعلى المنحنى. وباستخدام تشبيه مضرب التنس، فسيبدو الأمر على هذا النحو:

**العمل عالي الجودة:**

**أين بقعتك الحلوة؟**



وبملاحظة نفسي على مدار عقود من العمل، ومن خلال الحديث مع مرضاي، انتهيت إلى أن عدد ساعات العمل النموذجي، بالنسبة لمعظم الناس، هو من أربعين إلى خمسين ساعة أسبوعيا. ويمكننا جميعا أن نعمل لساعات أطول من ذلك، لكن بعد مدة عمل من ثماني إلى عشر ساعات يوميا، فإن معظمنا يبدأ فقدان كفاءته. وبعد تسع ساعات عمل أو إحدى عشرة ساعة لا نكون قطعا بحيوية التفكير نفسها والحركة التي نكون عليها في الساعة الثالثة أو الرابعة.

طبعاً لا يتساوى الناس جميعاً فيما يتعلق بالقدر على العمل لساعات طويلة. فبالنسبة للبعض، قد تكون بقعتهم الحلوة هي ما بين خمسين إلى خمس وخمسين ساعة أسبوعيا. ولا أعتقد شخصياً أن كثيرين يمكنهم الحفاظ على مستوى كفاءتهم بعد أكثر من خمس وخمسين ساعة عمل أسبوعيا، لكن كثيرين يصلون فعلاً إلى ما بعد هذا العدد من الساعات.

كلما كنت بعيدًا عن البقعة الحلوة من مضرب التنس – وتبقى قادرًا على ضرب الكرة مع ذلك – ضعف صوت الضربة. وحين يعمل الناس لساعات أطول من الحد المثالي، فهذا لا يعني أنهم لن ينجزوا أي عمل، لكن فيما يتعلق بالمال، فإن قيمة وقتهم وجهدهم تصبح أقل.

**العمل عالي الجودة:**

**أين بقّعتك الحلوة؟**



في يناير 2012، سعدت جدًا بقراءة مقال على موقع Inc.com بقلم مارجريت هيفرنان ٢٤ بعنوان "الحقيقة بشأن النوم والإنتاجية". كان العنوان الفرعي للمقال أكثر وضوحًا: "العمل لفترات إضافية لا يزيد نتائجك، بل يجعلك شخصًا أحمق لا أكثر". كيف يصل بنا هذا مباشرة إلى ما نريد قوله؟ تقول هيفرنان:

كثيرًا ما نتحدث أريانا هافينجتون عن أن السر في إنتاجيتها هو النوم. وهذا اقتراح ذكي فعلا، ليس فقط لأن الكثيرين منا لا يزالون يعتقدون أن المرء كلما عمل أكثر، كان أكثر إنتاجية. ولمائة عام خلت وربما أكثر، كان هذا هو الهراء السائد.

وأول دراسات الإنتاجية كانت قد أجريت من قبل إرنست آبي في معامل عدسات زيس في ثمانينيات القرن التاسع عشر. وقد بينت ما بينته كل دراسة أجريت عن الإنتاجية منذ ذلك الحين: وهو أنه بالعمل لأربعين ساعة أسبوعياً، نحقق جميعاً مستوى الإنتاجية الممتاز، لكن بعد هذا الحد، نصبح أقل قدرة على إنجاز عمل موثوق به وغير مكلف. لماذا؟ لأننا حين نصاب بالتعب نرتكب الأخطاء... وهو ما يكلف الكثير من الوقت.

وعلى الرغم من أن البيانات المتعلقة بالإنتاجية أظهرت وحشية كبيرة، فإن البشر لا يزالون يجدون صعوبة في تقبل هذه الرسائل؛ حيث يبدو منطقيًا جدًا أن القيام بوحدين من العمل سوف يأتينا بضعف المخرجات. هذا منطقي لكنه خطأ؛ فالقياس المهم للعمل لا يكون ولا يجب مطلقاً أن يكون بالمدخلات بل بالمخرجات. وما يهم هنا ليس عدد ساعات عمل فريقك، بل جودة وكمية العمل الذي يقدمه الفريق.

وحين يستمر التجاهل لأبحاث 130 عامًا بصورة متواصلة، فهذا يشير بوضوح إلى مشكلة الإنكار، والتي أدامت ثقافة إدمان العمل التي ترسخت على مدى السنوات العشرين الماضية.

وفي كتابها الرائع، **The Overworked American**، استكشفت أستاذة الاجتماع بجامعة بوسطن ٢٥، جولبيت سكور ما جرى للإنتاجية على مدار القرنين الماضيين مع تغير عدد ساعات العمل. وفي بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، كان عدد ساعات العمل المعتمدة اثنتي عشرة ساعة في اليوم – ولستة أيام في الأسبوع! وفي القرن التاسع عشر ظهرت حركة لتقليل عدد ساعات العمل من اثنتي عشرة ساعة إلى عشر ساعات يومياً. ولكن خشي أصحاب الأعمال والمصانع تأثر الإنتاجية بشدة بتقليص عدد الساعات بمقدار ساعتين يومياً (انخفاض يصل إلى 17 % تقريباً). لكن ما جرى فعلاً هو أن الإنتاجية ظلت على حالها، بل لعلها تحسنت. وفي القرن العشرين، ضغط المجتمع لخفض ساعات العمل إلى ثماني ساعات يومياً. ومرة أخرى، قوبل هذا بالتشكك والنقد من قبل كبار المسؤولين في الشركات فقد خافوا تدهور الإنتاجية، لكن الإنتاجية، في الحقيقة، ظلت كما هي أو ربما

تحسنت رغم خفض عدد الساعات الذي وصل إلى 20 %. كان هناك بالطبع وجود لعناصر أخرى ساعدت في تحسين الإنتاجية مثل تحسين المعدات والتكنولوجيا وكذلك الإجراءات الفعالة، لكن الرسالة تبقى واضحة: ساعات العمل في حد ذاتها لا تعد دليلاً على الإنتاجية.

## كيف تجد البقعة الحلوة؟

أين بقعتك الحلوة؟ ابدأ بتجريب تلك الأجزاء في جدولك التي لك عليها سيطرة، الأجزاء التي تتمتع بالمرونة. فمع مرضاي، أبدأ دائماً بساعات العمل الإضافية التي يضيفونها لعملهم في ساعات المساء والعطلات الأسبوعية. واصل خفض ساعات عملك إلى أن تجد مستوى مريحاً من "التوتر النافع" والإنتاجية المثالية. وإن كان عملك إدارة أو إشرافاً على موظفين آخرين، فاعمل مع موظفيك لمساعدتهم على فعل الشيء ذاته؛ ولذلك حين تصل إلى ذروة المنحنى وتعمل لساعات طويلة، قلّ وقت عملك بمقدار نصف ساعة يومياً ولمدة أسبوع، ثم اخصم نصف ساعة أخرى وهكذا. ثمة خيار آخر وهو الإقلاع لليلة كاملة عن العمل وتظلّ ليوم كامل واحد على الأقل بلا عمل مطلقاً. واصل هذه السياسة حتى تصل إلى المستوى المناسب لك. سيظل بإمكانك زيادة وقت العمل، لكن حافظ على أوقات مستقطعة واضبط وتيرة عملك. وسوف تندهش حين تكتشف أن أقصى فاعلية لديك تتحصل غالباً من خلال ساعات عمل أقل مما تخصصها للعمل الآن. وفي اعتقادي، أن تخصيص ما بين أربعين إلى خمسين ساعة **منتجة** في الأسبوع خير من العمل من خمسين إلى ستين ساعة **شبه منتجة** في الأسبوع.

## أن تخصص ما بين أربعين إلى خمسين ساعة منتجة في الأسبوع خير من العمل من خمسين إلى ستين ساعة شبه منتجة في الأسبوع.

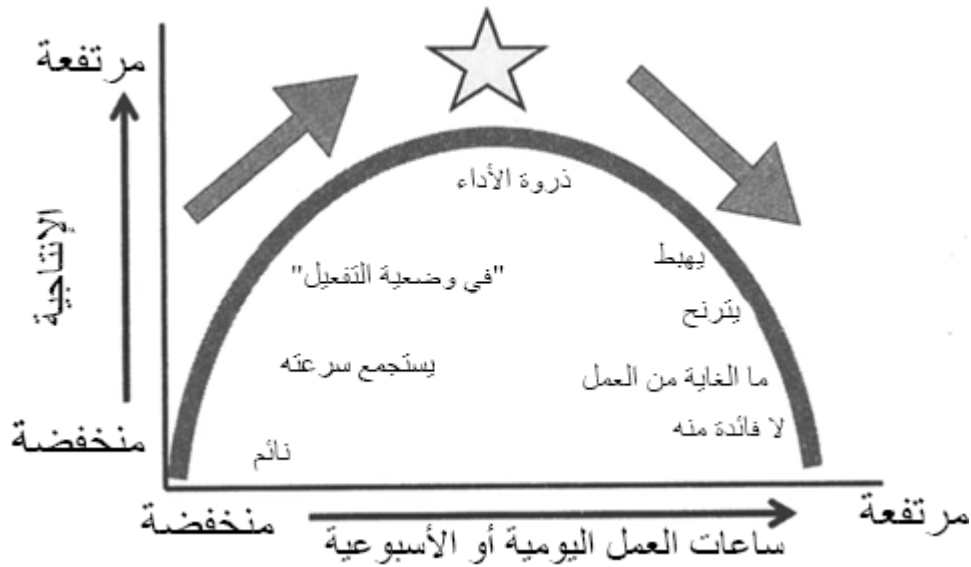
لاحظ أن المشكلة مع ساعات العمل الطويلة ليس فقط في تأثيرها عليك بنهاية يوم عمل طويل. بل إنها تحط أيضاً من مستواك في بداية اليوم التالي. ليست المشكلة فقط كونك في الساعة الثالثة أفضل نشاطاً وأكثر حيوية من الساعة الحادية عشرة، لكنك إن واصلت هذا النهج القاسي يوماً بعد يوم، فإنك بعد وهلة لن تكون بالقوة نفسها حتى في الساعة

الثالثة مقارنة بحالك لو عملت لعدد ساعات أقل وأتيت لعملك نشيطا كل صباح. إن إجمالي حجم كفاءتك وأدائك يبدأ بالتأثر خلال ساعات اليوم.

وعلى المديرين إذن مساعدة موظفيهم لكي يجدوا بقعتهم الحلوة. ومن غير المجدي على الإطلاق أن تدفع محاميا أو محاسبا أو مديرا صغيرا للعمل ما بين سبعين وثمانين ساعة أسبوعيا في الوقت الذي تحصل منه بأية حال على ما بين خمسين وخمسين ساعة عمل مجدية ومثمرة، بل يحسن بك أن تودعهم إلى منازلهم كل مساء وفي عطلة الأسبوع حاثا إياهم على العناية بأنفسهم خلال هذه الساعات بلا عمل.

والمخطط التالي، والذي قمت بتصميمه كتنويعية على منحنى بيركيس-دودسون، يظهر طريقة أخرى للنظر في هذه المسألة. لقد وضعت "الإنتاجية" على المحور الرأسي و"ساعات العمل اليومية لكل أسبوع" على المحور الأفقي.

**أين بقعتك الحلوة؟**



بمجرد أن تجد البقعة الحلوة، سوف ترغب في البقاء فيها قدر ما تستطيع البقاء. ويمكننا جميعا مد ساعات العمل في بعض الأوقات (في أزمة، أو حال عودتك من إجازة حصلت

ففيها على بعض الراحة)، لكن لا تزد على الحد. فكما في التنس، يحسن بك أن تضرب الكرة بقوة بمركز المضرب لا أن تضربها بضعف باستخدام طرف المضرب. وإليك المكافأة: ضرب الكرة عند البقعة الحلوة يكون ببذل جهد أقل بكثير من ضربها بجزء من الشبكة بعيد عن تلك البقعة.

# الفصل 9: العمل الوهمي وعجلات المغزل؛ ترتيب الأولويات وترك الحشو

أن تكون مشغولاً لا يعني أنك منتج

حدث أن تعاون الكاتب المسرحي الأسطوري الجنوب إفريقي أثول فيجارد مع اثنين من الممثلين والكُتّاب المسرحيين وهما جون كاني ووينستون نتشونا في تأليف مسرحية مذهلة سميت **The Island**، عُرضت للمرة الأولى في عام 1973. ويشير اسم المسرحية إلى جزيرة روبين التي سُجن فيها نيلسون مانديلا لسبع وعشرين سنة. وكانت رائعة بحق لا للاعتبارات الفنية فحسب بل للشجاعة التي تحلى بها الرجال الثلاثة (وكانوا في العشرينيات حينئذ) في عرضهم متحدّين - بدهاء لكن بوضوح - نظام الفصل العنصري القائم حينذاك. لقد جسد كاني ونتشونا شخصيتين لسجينين على الجزيرة وبدأ المسرحية بمشهد لم أنسه قط.

وعلى مسرح مكشوف بدعائم بسيطة، ظهر السجينان وهما يعملان أعمالاً شاقة، يحفران بالجواريف ويكومون التراب بجانب حفر لا يتوقفون أبداً عن تعميقها. وكانت المهمة التالية على الحفر هي ردم الحفر مرة أخرى بنهاية اليوم. والظلم في المهمة المجبرين على أدائها لم يكن فقط في الجهد البدني وحسب بل في الهدر المقصود لهذا الجهد؛ فالعبثية التامة للوظيفة وفقدان القيمة فيها كلياً كانت هدفاً مقصوداً من أجل تغليظ العقوبة. وصورة هذين الممثلين البارعين وهما يصوران العمل بواقعية شديدة صارت النموذج والمثال الصارخ بالنسبة لي على الطاقة المهدرة، فهي تشل العقل وتهلك الروح.

وفي بيئة العمل هذه الأيام تظهر مشكلة مشابهة. وهي بالقطع ليست بذلك التطرف أو الوضوح أو الشر في مقصدها، لكنها خلقت مشكلتي توتر: الكثير جداً من العمل غير الضروري وفقدان القيمة أو الغاية في الكثير من العمل الذي يقوم به الموظفون. لقد ألف

برينت دي بيترسون وجايلان دبليو. نيسلون كتابا رائعا يستكشفان فيه ظاهر الوقت والجهد المهدر في مؤسسات عالم الأعمال. وكان عنوان الكتاب المثير هو: **Fake Work: Why People Are Working Harder Than Ever But Accomplishing Less, and How to Fix the Problem**

## "العمل الوهمي 26 هو جهد يبذل تحت تأثير من الإيهام بالقيمة".

- برينت دي. بيترسون وجايلين دبليو. نيلسون؛ مؤلفا كتاب **Fake Work**

سأل هذان المستشاران الموظفين عن حجم العمل الذي يشعرون بأنه بلا طائل أو بلا قيمة – المشاريع المفتعلة، أعمال الإشغال، إعادة أعمال قام بها آخرون، تقارير لن يقرأها أحد، مهام ليست ذات قيمة أو لا تتماشى مع أهداف المؤسسة. فماذا كانت الإجابة التي تلقونها؟ كانت الإجابة أن حجم هذه الأعمال يزيد على 50 % من حجم العمل! وفي بعض الأحيان يكون الناس في عجلة شديدة من أمرهم ويتحركون بجهد أكبر من أي وقت مضى، ويكون مفزعا ظن الناس أن معظم العمل الذي يقومون به يعتبر مضيعة للوقت بادئ ذي بدء. وهذا يعني الكثير من أمسيات العشاء المتأخرة، ومباريات كرة فوتوا مشاهدتها، وعطلات أسبوعية لم يستمتعوا بها وكل ذلك من دون طائل.

ومن بين جميع الأمثلة الواقعية بالكتاب، يعجبني نموذج شركة تعمل في تصنيع الدراجات كلفت مجموعة من الموظفين بمهمة تطوير دواسات فرامل لموديل معين من الدراجات. وقد يبدو هذا تحديًا مثيرًا، لكن الفريق كان يدرك أن الشركة تخطط لإيقاف هذا الموديل في غضون شهور قليلة. واقتباسًا ٢٧ من كتاب **Fake Work**: "كانوا يأتون إلى العمل كل يوم ويعملون على تطوير دواسة فرامل لن تستخدم أبدًا".

خلصت أبحاث المؤلفين ٢٨ إلى بعض الإحصائيات المذهلة، فثلاثة وخمسون بالمائة من العاملين كانوا يرون أن عملهم لن يقدم أية منفعة، و 87 % منهم لم يكونوا راضين عن نتائج عملهم. ويكفيك من السوء أن تضع أمسياتك وعطلاتك الأسبوعية في الوفاء



بتكليف ما أو موعد تسليم نهائي، لكن إن راودك شك في أن العمل ذاته غير مهم، فإن هذا سيقودك إلى الإحباط والغضب وسيقتل فيك الحافز. إن ذلك لا يفرغ المؤسسات من المواهب ولا يجرف الإبداع في موظفيها فحسب، بل إن له أثرا مدمرا على الاندماج بالعمل والالتزام به والروح المعنوية. إن البحث يظهر أن 54 % من العاملين يشعرون بأن لديهم من الإبداع وسعة الحيلة والذكاء ما يفوق متطلبات وظيفتهم أو ما تسمح لهم الوظيفة به. وقال واحد وثمانون بالمائة إنهم لا يشعرون بالتزام قوي تجاه أولويات الشركة، فكما لو أن هذا كله لا يكفي من السوء، هناك أيضا هدر لبلايين الدولارات في رواتب تدفع لموظفين يقومون بعمل لا طائل من ورائه.

ويقول المؤلفان ٢٩: "والنماذج الكبرى للعمل الزائف تشمل الأعمال الورقية عديمة القيمة، أو الاجتماعات المهدرة للوقت، أو المبادرات التدريبية الزائفة، أو غير ذلك من الأنشطة التي لا حصر لها مما لا يقدم أي نفع في سبيل الوصول إلى أهدافنا، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات".

**من أحب مشاهد الكرتون إليّ ذلك الذي يظهر رجلا متعجلا يتحدث إلى سكرتيرته التي تحمل كومة من الأوراق. يبدو الرجل وقد جن جنونه وهو يقول لها: "قبل أن تمزقي تلك الأوراق تأكدي أولاً أنها سلسلة حسب الترتيب الأبجدي".**

وفيما يلي بعض الأمثلة على الأعمال قليلة أو معدومة القيمة التي يردني ذكرها على لسان مرضاي:

في الرابعة مساء من عصر يوم الجمعة، هناك امرأة مكلفة بكتابة تقرير يريد مديرها أن يكون هو أول ما يراه صباح الاثنين. وقضت المرأة نصف عطلتها الأسبوعية في كتابة هذه الوثيقة ووضعتها على مكتب مديرها في التاسعة من صباح الاثنين. وفي حوار عارض بعدها بثلاثة أيام، سألت المدير إن كان التقرير قد أرضاه. فأخبرها بأنه لم يجد فرصة لقراءته بعد.

شخص آخر طلب منه أن يضع بروتوكولاً لقياس نتائج إجراء معين في مقر العمل. وقد بدا الطلب مألوفاً له، فقد تذكر أن شخصا آخر وضع نموذج قياس مشابهها قبل سنوات. وقد أكد له شكوكه اتصالان هاتفيان أجراهما للتأكد، فاتصل بأصحاب التقرير الأصلي، ووضع عليه بعض التعديلات ليناسب الوضع الحالي، وأضاف بعض التحديثات. العمل الذي كان سيستغرق أكثر من أسبوع لو بدأه من أوله، أنجزه في ساعات، ووفر على نفسه كثيرا من الوقت والجهد ووفر على الشركة كذلك الكثير من الوقت والجهد.

أخبرني رجل بأن طلب منه المشاركة في اجتماع على الهاتف في يوم إجازة له، على الرغم من أن مدخلاته لم تكن مطلوبة في الحوار. كانت مشاركته فقط من أجل المعلومات وكان بالإمكان تلخيصها وتقديمها له بمجرد عودته إلى العمل.

في حالة أخرى، خلقت أزمة بإحدى المؤسسات بين عشية وضحاها وتم ترتيب اتصال هاتفي بين رجلين للتعامل مع الأزمة. لكن تم الاتصال بكافة أفراد الفريق في الواحدة صباحا وطلب منهم أن يكونوا جميعا على الهاتف مع أن رجلين فقط هما المعنيان بالأمر الطارئ.

حين يطلب من الموظفين أداء مهام زائدة أو غير ضرورية، أو قليلة القيمة، أو مهددة للوقت، فإن ذلك مبعث للتوتر والإحباط والشعور بالعقم. وفي النهاية تؤدي هذه الأعمال إلى السخط، وتستنزف الطاقة البدنية والعاطفية. إنها تقتل المبادرة والحافز والروح المعنوية. ولا وجود لرابحين في هذا السيناريو.

### ترتيب الأولويات والتخلي عن الحشو

في إحدى ندوات المتابعة لتوازن الحياة والعمل، كان الناس يعرضون بعض قصص النجاح. ذكرت إحدى النساء تجربة بسيطة قررت أن تجربها في العمل. لقد كانت مكلفة بكتابة النشرات الشهرية التي يتم توزيعها على جميع الموظفين في المؤسسة. بدأت تتسائل عما إذا كان الناس يقرؤون هذه النشرات التي كانت تستغرق ساعات في إعدادها؛ ولذلك قررت

ألا تكتب التقرير في الشهر التالي ثم ترى إن كان هناك من سيعلق على غياب هذه النشرة. وبالفعل لم يلاحظ أحد غيابها. وفي الشهر التالي فعلت الشيء ذاته، ومرة أخرى لم يلاحظ أحد أي شيء. مرت ستة أشهر، وفرت فيها على نفسها الكثير من الوقت والجهد في كتابة هذه النشرة التي لا يفتقدها أحد مطلقاً. لقد اكتشفت عملاً محدود القيمة لم يعد مطلوباً على الإطلاق. وبتركها لذلك العمل، أسقطت عن ظهرها جانباً كبيراً من أحمال عملها.

**"الأشياء شديدة الأهمية لا ينبغي أن تبقى تحت رحمة الأشياء الأقل أهمية".**

**- يوهان فولفجانج فان جوته؛ كاتب وفنان وسياسي**

في أقرب مرة تشعر فيها بالحمل الزائد، وهو ما قد تجده في أي يوم من الأسبوع، سارع بالنظر إلى المهام التي تقوم بها والمشروعات التي تعمل على إنجازها، واسأل نفسك بعض الأسئلة المحددة: لماذا أقوم بهذا العمل؟ ما الحاجة التي يسدها هذا العمل؟ من الذي طلب هذا العمل؟ هل يلتفت إليه أي أحد فعلاً؟ هل سبق أن قام أحد آخر بالعمل نفسه؟ هل هو مهم بالنسبة لأهداف المؤسسة وغاياتها الإستراتيجية؟ ما الذي سيحدث لو لم أقم به؟ وعلى المديرين أن يطرحوا الأسئلة نفسها بشكل منتظم حين يكلفون أعضاء فرقهم ببعض الأعمال.

ابداً بفحص الأولوية النسبية لكل واحدة من مهامك. لقد استخدم آلان ليكين ٣٠ في كتابه المهم، **How to Get Control of Your Time and Your Life**، نظام المستويات في ترتيب الأولويات. فمستوى الأولويات أ هي تلك الأشياء التي لا بد من القيام بها. وأولويات ب هي التي من المهم القيام بها، لكنها ليست حساسة أو ضاغطة؛ وأولويات المستوى ج هي التي قد تتم إن توافر لها الوقت. وأولويات المستوى ج هي المهام المتوافرة منخفضة المستوى، معظمها ليست هناك حاجة للقيام به أصلاً. وأولويات المستوى أ تشمل الإعداد للاجتماعات المهمة، والعمل على المشروعات والتقارير الكبرى، وتسليم التقارير المحاسبية بتوقيات حساسة، والتعامل مع الأزمات وغير ذلك. أما الأولويات ب فهي مشروعات

وتقارير ذات نطاق زمني أبعد، لها صلة بعملاء مهمين، وتعلم أعضاء الفريق، وقراءة الوثائق التي تعد أساسية في إدارة المؤسسة. أما الأولويات ج فهي المهام التافهة، أو مهدرات الوقت، أو مشاريع الإشغال، أو جميع الأشياء التي تقوم بها في حين تؤجل الأمور المهمة القيمة. ويدخل تحت هذه الفئة القيام فجأة بإعادة هيكلة نظام حفظ الملفات، قراءة البريد المعتاد، أو حذف الرسائل الإلكترونية القديمة. والكثير من الأولويات ج يجب ببساطة رفعها عن الطاولة بشكل دائم.

لقد قام الدكتور ستيفن كوفي في كتابه الكلاسيكي<sup>٣١</sup>، **العادات السبع للناس الأكثر فعالية**، بالوقوف على اختلاف مهم، فقد أدرك الفارق الخفي (غالبًا) بين **العمل العاجل** والعمل **المهم**. وقد تبدو هذه تفرقة من دون اختلاف، لكن الأشياء العاجلة يكون لها إطار زمني مرتبط بها، بينما الأشياء المهمة تقدر بحسب صلتها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وبالطبع قد تكون الأشياء العاجلة مهمة كذلك، كالتعامل مع الأمور الطارئة أو إتمام أجندة اجتماع يُعقد في الغد مثلاً. وعلى الجانب الآخر، فإن الأمور التي تبدو عاجلة قد لا تكون بتلك الأهمية المتصورة، مثل اجتماعات معينة، أو اتصالات هاتفية، أو مقاطعات غير متوقعة. وتشمل الأشياء المهمة التخطيط لمشروعات مستقبلية أو جداول أعمال، التوجيه، خلق وتطوير أفكار جديدة، وتعزيز العلاقات. إن التمييز بين مستويات الأولويات والتميز بين العاجل والمهم خاضع دائماً للتقييمات الذاتية، لكنه ممارسة يجدر بك القيام بها كل حين وبشكل منتظم، وتكون مفيدة على نحو خاص إذا كنت تقوم بقطع جدولك بانتظام من أجل إطفاء الحرائق والتعامل مع المشكلات التي تصبح عاجلة على نحو مفاجئ لأنك أجّلتها كثيراً.

وكونك منشغلاً لا يعني أنك منتج. ابدأ بسؤال ما الذي تفعله ولماذا تفعله. ما المهام التي يمكن تركها جانباً لصالح أشياء أكثر أهمية وما المهام ذات القيمة المحدودة التي يجب أن تهمل كلياً؟ على الموظفين والرؤساء كذلك أن يكونوا أكثر صرامة وأمانة بشأن كمية العمل التي يقوم بها الناس ومقدار القيمة الحقيقية لذلك العمل. إن تقييم المهام على هذا الأساس سوف يبدأ مواجهة المشكلة، ويبدأ كذلك حلها.

## تجربة معيارية

أحيانًا يمكن للضرورة أن تعلمنا بعض الأشياء. فكر في آخر مرة كنت تخطط فيها للذهاب في عطلة. غالبًا ما يكون هذا وقتًا مثيرًا للغاية؛ لأن عليك القيام بالكثير من أعمال التنظيف والترتيب قبل الرحيل. (بل إن بعض الناس قد يؤجلون العطلة لأن مشقة الاستعداد للرحيل موترة للغاية). وغالبًا ما تستغرق الأعمال وقتًا أطول من المخطط لها، وفجأة تجد نفسك متأخرًا عن مواعيد جدولك؛ ولذا يكون عليك مراجعة قائمة الأعمال وسرعان ما تقرر تأخير بعض الأعمال إلى وقت عودتك. تلك هي لحظات الوضوح حين تكون كافة الأمور محل التركيز الكامل. حيث تدرك بشكل واضح ما هو المهم وما هو العاجل حقًا. وأن العديد من الأشياء التي ظننت أن عليك القيام بها كانت في الواقع غير مهمة أبدًا.

## كيف يمكن للقادة مساعدة الموظفين في ترتيب الأولويات؟

يجد الموظفون صعوبة في ترتيب أولويات العمل. وهنا يأتي دور رؤساء العمل في تقديم المساعدة. يجب على مشرفي العمل مراقبة الأحمال – الأحمال الخاصة بهم وأحمال مرءوسيههم كذلك. ويجب على المديرين أن يلاحظوا باستمرار مرءوسيههم المباشرين ليروا إن كانت أحمال أعمالهم زائدة أو ما إن كانوا يعانون. فإن كانوا كذلك، فهذا يعني أن بعضًا مما يلي صار في موضع التأثير:

- أن لديهم أعمالًا أكثر بكثير من اللازم. فلعلك كلفتهم بأعمال أكثر مما يجب. فإن كان الأمر كذلك، فانظر ما يمكنك إزاحته للتخفيف من أحمال أعمالهم. إما بتكليف آخر بهذه الأعمال، أو تأجيلها، أو إلغاؤها كليًا.

- لعلهم يعملون بلا كفاءة. وهنا يكون التوجيه المهني والتدريب مفيدين إلى أقصى حد.

- لعلهم يستغرقون وقتًا طويلًا جدًا لأنهم ميالون للمثالية. فإن كانوا كذلك، فبيّن لهم مواضع لجهدهم، وطمئنهم بأن شيئًا لا يمكنه الوصول إلى حد الكمال كما يعتقدون.

- ربما يفتقدون الموارد – التكنولوجيا، المعدات، أو المعلومات – التي تساعد على القيام بأعمالهم بشكل أسرع. فإن كانت الحال كذلك، فامنحهم ما يحتاجون إليه.
- لعلمهم فقط متوترون أو منهكون؛ ولذا فإنهم يعملون بمستوى أقل من الإمكانية. فإن كانت تلك هي الحال، فامنحهم إذنا بوقت مستقطع أو ربما إجازات حتى يعودوا للعمل بحال من الحيوية والنشاط.

**"لا ترم كرات بعدد أكبر من قدرتك على التلاعب به".**

**– جون نيبست، مؤلف كتاب Mind Set!**

وهناك مسألة أخرى وهي أن الاستمرار في مراكمة المهام والمسؤوليات الجديدة على موظف مثقل بالعمل أصلا لا معنى له؛ فهو إجراء موتر وعقابي، وفي النهاية مهلك ذاتيا. أخبرني مدير تنفيذي متنور بأنه متى كُلف بمشروع جديد، فإنه يرفع عن الفريق أو الفرد المكلف في المقابل مشروعا آخر عليهم. وحين بدأت لعب التنس مرة أخرى العام الماضي (بعد توقّف طويل بداعي الإصابة)، قللت من مرات لعبي للجولف. إذا اشتركت بمجلة جديدة، فسأترك أخرى لأنني أعرف أن الوقت لا يسعني لقراءة كل منهما. وكما قال جون نيبست ٣٢ في كتابه الرائع **Mind Set!** "لا ترم عدد كرات أكبر مما يمكنك التلاعب به".

كل واحد منا له منفعة في هذا. ومن خلال عمل تعاوني وجماعي يمكننا البدء بتقييم الأمور التي تمثل استخدامات مثمرة لوقتنا وتلك التي تهدر وقتنا وجهدنا، وكذلك انتباهنا وطاقتنا. وبالنسبة للببيروقراطيين الذين قد يسمعون هذا، فإن هدر الوقت يعني بالضرورة هدر المال.

# الفصل 10: تقسيم الكعكة المؤسسية؛ العودة إلى المعادلة الأساسية

كيف زادت فجوات الدخل الكبيرة من حمل العمل وتوتر بيئة العمل؟

كان روبرت ريتش واحدا من أبطالي طيلة خمس وعشرين سنة، وكان يعمل وزيرا للعمل في رئاسة كلينتون الأولى، وهو أستاذ السياسة العامة في جامعة كاليفورنيا-بيركلي، وألف اثني عشر كتابًا. كتابه المنير الصادر في 2010، Aftershock، دفعني للتفكير في العلاقة بين تفاوت الدخل وحمل العمل والتوتر.

ولفت ريتش الانتباه إلى بعض الإحصاءات المذهلة. لقد أورد في كتابه بحثا قام به عالما الاقتصاد ٣٣ إيمانويل سيز وتوماس بيكيتي، اللذان درسا عوائد الضرائب بين عامي 1913 و2008. وقد جدا شيئًا عجيبًا. ففي عام 1928، كان نصيب نسبة 1 % الأغنى من الأمريكيين قريبًا من 24 %. وفي عام 1929، انهارت سوق الأسهم، وتقلص التفاوت في الدخل على مدار السنوات الخمس عشرة التي تلت ذلك ووصل إلى أدنى مستوياته في الفترة ما بين نهاية الحرب العالمية الثانية وأواخر السبعينيات، وذروة هذا الانخفاض كانت ما بين عامي 1973 و1978. وقد انتهى الرجلان إلى أنها لم تكن مصادفة على الإطلاق أن هذه السنوات الثلاثين كانت الأكثر رخاء في التاريخ الأمريكي.

ثم بدأت حصة فئة الـ 1 % الأكثر ثراء في أمريكا من جملة الناتج القومي في التزايد مرة أخرى بحلول عام 2007، فكانت فئة الـ 1 % العليا هذه تستأثر بما يوازي 23.5 % من إجمالي الدخل الأمريكي. وتعرفون طبعًا ما جرى في عام 2008؟ لقد حدث انهيار اقتصادي آخر. لقد انفجرت الفقاعة وبدأ ركود اقتصادي عميق، حيل بينه وبين أن يصبح ركودا اقتصاديا هائلا حين أقدمت الولايات المتحدة وحكومات أخرى على اتخاذ خطوات دراماتيكية لخفض نسب الفائدة وتقديم حوافز للإنفاق.

وحين تحصل نسبة 1 % وحدها على ربع الأموال التي يكسبها الشعب، فما الذي سيحدث للباقيين؟ مع العلم أنه حتى لو بقي الاقتصاد في حال نمو على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، فإن دخول نسبة 99 % ظلت على حالها بلا تغيير. وكما يشير ريتش فإن العامل الذكر في المتوسط كان يحصل في عام 2010 على أقل مما كان يحصل عليه في عام 1980.

وليس هذا باتجاه جديد؛ فالتفاوت في الدخل مسار متنام منذ سنوات. وفي عام 1997 كتب ويليام وولمان، المشرف الاقتصادي في مجلة بيزنس ويك، كتابا مثيرا سماه **The Judas Economy: The Triumph of Capital and the Betrayal of Work**. ويقول في كتابه ٣٤: "وفقًا للمسح السنوي لمجلة بيزنس ويك، فقد سجلت زيادة ما بين عامي 1990 و1995 بنسبة 62 % في رواتب المديرين التنفيذيين لأكثر 362 شركة في البلاد مقارنة بزيادة قدرها 75 % في أرباح الشركات و16 % زيادة في رواتب العاملين العاديين. وفي عام 1990، كان المدير التنفيذي في المتوسط يتقاضى سنويا 1.95 مليون دولار، والعامل في المتوسط يحصل على 22.976 دولارا. وبحلول عام 1995، ارتفع إجمالي دخل المدير التنفيذي في المتوسط ليصل إلى 3.75 مليون دولار، بينما زاد راتب العامل في المتوسط بمقدار 4000 دولار". وبعبارة أخرى، كانت الأرباح مرتفعة، لكن معظم فوائد هذه الأرباح كانت تذهب إلى من هم بالقمة. أما أولئك الذين يقومون فعليًا بالعمل فلم يحصلوا إلا على أقل القليل من هذا النعيم الاقتصادي.

وخلال فترتي الستينيات والسبعينيات، كان المدير التنفيذي يحصل على ما يوازي دخل العامل في المتوسط أربعين مرة. وبحلول عام 2012 تضاعف هذا الرقم ليصل إلى ما بين 200 إلى 400 مرة مقدار دخل العامل! فإلى أي حد هي حقائق بشعة وصادمة؟ إنها تبعث برسالة تقول: "نحن شركاء في العمل، لكننا سوف نحفظ بالمال كله!".

ولنكن واضحين في أنه ليس كل المديرين التنفيذيين أنانيين وطماعين وراغبين سلطة، بل إن كثيرا منهم ليسوا كذلك فعلا، لكن حين يكون بعض منهم طماعين وأنانيين، وإذا كان



عددهم أكثر من اللازم، فإن الخراب يشمل حياة الآلاف، بل عشرات الآلاف، من موظفيهم. إن مديرا تنفيذيا أنانيا مغرورا واحدا في شركة ضخمة كفيلاً بإتلاف حياة آلاف الناس.

أكد ريتش في كتابه أن الأزمة بدأت قبل عقود حين ظهرت موجة تكنولوجية جديدة. ويقول ٣٥: "إن ظهور أشياء مثل اتصالات القمر الصناعي، وسفن الحاويات، والحواسيب، وأخيرا ظهور الإنترنت - ساعد على إيجاد عمالة منخفضة الأجور من الخارج أو برامج حاسوبية تقوم مقام العمالة البشرية وتكون أرخص وأفضل لصاحب العمل الأمريكي من دفع راتب الطبقة المتوسطة لعامل عادي".

وقد خلق هذا ثلاث مشكلات كبرى للاقتصاد؛ الأولى، أن العمال العاديين لم يعودوا يكسبون ما يكفي من المال الذي يمكنهم من شراء المنتجات والخدمات التي يعملون مع غيرهم من العمال على تقديمها. وكان لهذا أثر سيئ على الاقتصاد. والمشكلة الثانية هي أن الأثرياء جدا ينفقون نسبا أقل كثيرا من دخولهم بالنسبة لما ينفقه المواطنون العاديون من دخولهم، فبكل الأحوال، كم سيارة أو ثلاجة أو تلفازا سيستهلكه المرء؟ نتيجة لذلك، هم يستثمرون المزيد من الأموال - في بلدانهم غالبا أو يضعونها في ملاذات خارج البلاد لتفادي الضرائب - والقليل منها هو ما يعود ثانية للتدوير داخل عجلة الاقتصاد. والمشكلة الثالثة أن الأغنياء سيبحثون دائما عن الاستثمارات النموذجية، وهو ما يؤدي بهم للبدء في التوجه إلى العقارات والنفط والأحجار الكريمة والمعادن، وهو ما يؤدي بدوره إلى فقاعة في سوق العقارات، وتضخم في أسعار النفط، وتحولات بشعة في سوق الأسهم. كذلك سيدخلون في استثمارات عالية المخاطرة مثل صناديق التحوط التي تتلاعب هي الأخرى بالأسواق.

في كتابه، Aftershock، يطرح روبرت ريتش سؤالاً: إن كان أصحاب مستويات الدخل الأعلى يحصلون على نسب متزايدة باستمرار من الدخل الكلي العام للأمريكيين، لماذا يستغرق الاقتصاد كل هذا الوقت كي يصل إلى حالة الانسداد الكامل؟ وهو يعزو ذلك 36 إلى ثلاث "آليات تكيف" اتبعتها الأمريكيون للحفاظ على مستوى معيشتهم.

الآلية الأولى كانت دخول مزيد من النساء سوق العمل. وفي عام 1966، كان 20 % من النساء يعملن بأجر خارج المنزل. وبحلول نهاية التسعينيات كانت النسبة قد وصلت إلى ما وراء 60 %. وتظهر الإحصاءات أن 70 % من المرتبطين في كندا يكونون عائلات ذات وظيفتين.

أما آلية التكيف الثانية فكانت أن الناس توجهوا للعمل لساعات أطول. وبحلول عام 2005 كان العامل الذكر في المتوسط يعمل بزيادة تصل إلى مائة ساعة كل عام مقارنة بالعقدين الماضيين، والموظفة الأنثى تعمل مائتي ساعة أكثر.

أما الآلية الثالثة فكانت لجوء الناس إلى الدين، وهو ما وصلوا إليه من خلال المصرفيين المتحمسين الذين كانوا غاية في السعادة وهم يزايدون القروض على عملاء المخاطرة العالية. لقد استدان الناس على بطاقتهم الائتمانية وزادوا من رهونهم العقارية. وأخيرا، حصلوا على خطوط ائتمانية، مستخدمين بيوتهم ضمانات تتعاضد في مقابل قيمة منازلهم. وحين انهارت أسعار المنازل في 2008، انفجرت الفقاعة وانكشف الاقتصاد سريعا وانهار في النهاية.

### **ما علاقة هذا التفاوت في مستويات الدخل على مسألة التوتر في بيئة العمل؟**

هناك العديد من العوامل التي تضافرت معًا خلال التسعينيات. وخلال قراءتك هذه القائمة من العوامل سوف تلاحظ أن شيئًا لم يتغير في السنوات الخمس عشرة إلى العشرين الماضية، بل إن الوضع ازداد سوءا في الواقع منذ الانهيار المالي في 2008. وكما قال يوجي بيريرا<sup>٣٧</sup>: "الشيء ذاته يتكرر كل مرة".

العامل الأول: بدأت الشركات خفض العمالة لتوفير المال هذا من جانب، ولأنها استبدلت التكنولوجيا بالأفراد هذا من جانب آخر.

العامل الثاني: قاموا بنقل الوظائف عبر البحار أو استجلبوها من دول أخرى حيث العمالة أقل تكلفة هناك بكثير.

العامل الثالث: طُلب من الموظفين الذين نجوا من خفض العمالة القيام بعمل أكثر لتعويض النقص في أعداد الموظفين. هذا بخلاف عوامل أخرى لعبت دورًا كذلك:

- عدم الأمان الوظيفي صار مشكلة حقيقية، والخوف من فقدان الوظيفة دفع الناس للبقاء في تلك الطاحونة الشرسية، يعملون بجهد أكبر وساعات أطول، ويشتكون سرا من أحمال أعمالهم، ولا يرون بدائل سوى خفض رءوسهم.

- اثنتان من "إستراتيجيات التكيف" عند ريتش أثرتا كذلك على هذا الموقف. فحين دخل المزيد من النساء سوق العمل وصارت العائلات ذات الشريكين الموظفين هي الوضع الطبيعي، توسع الناس، وخاصة النساء، للقيام بوظيفتين، واحدة براتب في مقر العمل وأخرى من المنزل، وهذا ما عَظَّم مستوى التوتر.

- تجمدت الرواتب التي تُدفع للموظفين حتى مع تعاظم عوائد الشركات، وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة، فحصل المديرون الكبار على معظم الخير وترك الفتات للموظفين، وهو ما أحدث معضلة مالية للكثير من الناس أضافت المزيد من التوتر في محاولات الناس الوفاء بمتطلبات حياتهم. كذلك زاد هذا من سخط الناس.

- بدأ الناس العمل لساعات أطول للحصول على مقابل للعمل الإضافي. وبعضهم حصل على وظيفة ثانية وربما ثالثة لرتق فجوة الدخل مضيفين ساعات أخرى لساعات عملهم، ومع هذه الزيادة في العمل زاد مستوى التوتر زيادة إضافية. وحينذاك بدأت مسألة توازن الحياة والعمل – أو لنقل عدم التوازن – في احتلال قمة هرم الشكاوى في استبيانات آراء الموظفين عام 1999.

ومع تعاظم التفاوت بين الدخل وتعاظم ما يحصل عليه الانتهازيون المحتلون لهرم السلسلة الغذائية من أرباح الشركات، زادت الأمور للنحل الشغال في خلاياهم (أو حجيراتهم). والنتيجة كانت زيادة في التوتر، ومشكلات صحية، ونفادا في الطاقة، وتراجعا في الاندماج الوظيفي، وانخفاضا في المعنويات، وفي النهاية – وللمفارقة – تناقضا في إنتاجية العاملين مقارنة بإنتاجية أولئك الذين يتمتعون بتوظيف صحي ومناسب.

فلا عجب إذن من أن الناس كانوا يصرخون: "النجدة! إن العمل يقتلني".

**"إن التاريخ يعلمنا أن الرجال والأمم 39 يتصرفون بحكمة بمجرد أن يستنفدوا جميع البدائل الأخرى".**

**– أبا إيبان، دبلوماسي وسياسي**

**العودة للمعادلة الأساسية: تقاسم الثروة لتحسين الصحة العامة لبيئة العمل وتحسين الإنتاجية**

يعد هنري فورد رجلا عبقريا؛ فقد عمل على تطوير السيارة، وكان واحدا من مخترعيها. وهذا أمر مذهل فعلا. كان فورد أيضا من اخترع خط التجميع لتصنيع السيارات، ما زاد حجم الإنتاجية على نحو هائل. وهذا أيضا رائع، لكن لعل أعظم ابتكار توصل إليه كان قراره عام 1914 بأن يدفع لعماله 5 دولارات في اليوم، وهو ما كان يساوي ثلاثة أضعاف راتب عمال المصانع في ذلك الوقت. كتب روبرت ريتش ٣٨ في كتابه Aftershock يقول عن هذا: "لقد وصفت وول ستريت جورنال فعله هذا بأنه "جريمة اقتصادية". لقد رأى فورد أن تصرفه هذا يمثل نقلة ذكية في عالم الأعمال وأثبت التاريخ صواب موقفه... لم يكن الرجل مجنونا، ولم يكن اشتراكيا كذلك، لكنه كان رأسماليا ذكيا تضاعفت أرباحه من 25 مليون دولار في عام 1914 لتصل إلى 57 مليون دولار بعد عامين". وينتهي ريتش

إلى قول: "لقد فهم فورد المعادلة الاقتصادية الأساسية التي تكمن في قلب الاقتصاد الحديث عالي الإنتاجية. وهي أن العمال مستهلكون أيضا".

ومن الإنصاف هنا أن نذكر أن ثمة أسبابًا أخرى دفعت فورد ليدفع أعلى أجر في المجال. فبإقدامه على رفع الأجور صار قادرًا على جذب أفضل المواهب وقادرًا كذلك على فرض أعلى المعايير على عماله.

### صورة أخرى "للمعادلة الأساسية"

لقد انحرف الاقتصاد عن مساره في 2008 لأسباب عدة، ليس أقلها الاحتياال الذي انطوت عليه مجموعة خيارات الرهن العقاري، والتي أدت لانهييار سوق الإسكان وإفلاس البنوك (التي قامت بإقراض الأموال دون تعقل). وبدأت الأحوال في التحسن مع عام 2010، لكن هذا التحسن كان إلى حد كبير "تعافيا بلا وظائف"، وظل هذا التحسن مترنحا على شفا الانزلاق مرة أخرى في هوة الركود. وتلك هي النقطة التي اصطدمت فيها بعنف المحنة الاقتصادية بمعضلة توتر بيئة العمل القائمة فعليا وجعلتها أشد سوءا.

وبعيدا عن الجانب الإنساني للمسألة، فإن ثمة داعيا عمليا مهما يجب خلقه من أجل تقليل مستويات التوتر في بيئة العمل. ونظريتي تقوم على الحاجة إلى خلق "معادلة أساسية" مختلفة بين الشركات والعمالة، فأنا أدعو إلى اتفاق تبدأ الشركات على إثره القيام بعملية إعادة انتشار لبعض الرواتب والمكافآت والأسهم التي يحصل عليها كبار المديرين، واستخدام هذه الأموال في توظيف المزيد من الموظفين ليتشاركوا حمل العمل ويعيدوا توزيع الأرباح على الأشخاص الذين يقومون فعلا بالعمل. وفي المقابل، سيحظى موظفهم بمزيد من الطاقة للقيام بأقصى جهد لديهم من أجل مصلحتهم الشخصية وكذلك مصالح أرباب العمل. ويجب على الشركات أن تتوقف عن سياسة العمل بأقل القليل، وبالتالي خلق مستويات من التوتر لا يمكن علاجها؛ فسياستهم هذه ليست منحرفة وحسب، بل قصيرة النظر كذلك؛ إنها تهدر الطاقة، وتجمد اندماج العامل في وظيفته،

وتؤدي صحته، لكنها كذلك تقلل من إنتاجية مقر العمل، بالإضافة إلى أنها قد تقود إلى تكاليف طبية وتأمينية باهظة.

وفي كتابه الرائع لعام 2010، **The Way We're Working Isn't Working**، يورد توني شوارتز ٤٠ دراسة دولية عن القوة العاملة قامت بها شركة الاستشارات تاورز بيرن في عامي 2007 و2008. حيث قاموا بعمل مسح لـ 90.000 موظف في ثماني عشرة دولة. وظهر أن 20 % من الموظفين فقط يشعرون بالاندماج الكامل في وظائفهم، بينما رأى 38 % أنهم محبطون أو منفصلون عن أعمالهم. وكان هذا قبل حدوث الركود الذي ضرب العالم مباشرة وجعل الوضع أشد سوءا من حينها.

وكما قال شوارتز في كتابه ٤١: "كل هذا يترجم مباشرة في المحصلة النهائية. الشركات التي يتمتع موظفوها بالاندماج الوظيفي سجلت نسبة نمو قدرها 19 % في مكاسبها. أما تلك الشركات التي ينخفض فيها مستوى الاندماج الوظيفي فقد سجلت انخفاضا قدره 32 % في دخل التشغيل وانخفضت المكاسب بنسبة تزيد على 11 %". وكذلك أورد شوارتز ٤٢ أن "أكثر من مائة دراسة أظهرت بعض الارتباط بين الاندماج الوظيفي وأداء الشركة". فهل هناك حاجة لقول المزيد؟

دعونا نعد إلى مشكلة تفاوت الدخل وحمل العمل والتوتر. ففي كتابه المثير ٤٣، **The Progress Paradox**، وضع الكاتب جريج إيستربروك قائمة بحزم المدفوعات المثيرة للغضب التي يتلقاها العديد من المديرين التنفيذيين للشركات. مثلا: "في عام 2000، منح جون ويلش مدير جنرال إلكتريك نفسه 144 مليون دولار، في حين كان يتقاضى أيضا ملايين الدولارات كعلاوات إضافية".

ودعونا نجر بعض الحسابات. فأحد المديرين التنفيذيين بقائمة إيستربروك ٤٤، والذين تمت المبالغة في مكافآتهم المالية بلا حياء كان لويس في جيرستتر مدير آي بي إم، الذي منح نفسه في عام 2001، 127 مليون دولار في الوقت الذي تم فيه فصل آلاف الموظفين بالشركة. حتى لو كان معظم هذه الأموال قد دُفع كخيارات اكتتاب في الأسهم، إلا أن قدرا

هائلا منها في النهاية دُفع كرواتب وعلاوات. وعلى أي صورة وزعته، سيظل هذا مبلغا طائلا للغاية من المال. كل 20 مليون دولار كسبها لوي جيرسترن كانت ستؤمن 400 وظيفة بدخل سنوي قدره 50.000 دولار دون أي تأثير على العائد الإجمالي لـ أي بي إم. كانت فقط ستمثل إعادة توزيع لهذه المكافأة الهائلة. ويظل جيرسترن أيضا محتفظا بعوائد مليونية في خيارات اكتتاب الأسهم. وبقليل من التخطيط المتأنى يمكن لمعظم الناس في ظني أن يعرفوا كيف يرتبوا حياتهم على هذا الأساس! فما الذي كانت ستمثله هذه المئات الإضافية من الأيدي والعقول للقوة العاملة؟

نحن لا نتحدث هنا عن حرب طبقية أو اشتراكية أو أي من هذا اللغو الفارغ الذي يدور في وسائل الإعلام والدوائر السياسية، من قبيل البلاغة وزيادة في القدح، لكن البرهان راسخ في الأرقام، فالانهياران الاقتصاديان الكبيران في آخر مائة عام حدثا كلاهما حين كان تفاوت الدخل بين فئة الـ 1% التي تحتل القمة وبقية الـ 99% التي في أعلى مستوياته. والفترة التي شهدت أعظم مستويات الرخاء كانت حين صار تفاوت الدخل في أدنى مستوياته. ويمكننا أن نتعلم من هذا الكثير عن كيفية إصلاح ولو بعض من جوانب المشكلة القائمة؛ فالعديد من التغييرات ستكون سياسية، وسوف تتطلب ظهور قيادة تتمثل ما أمر به الرئيس فرانكلين ديلاانو روزفلت حين قدم الاتفاق الجديد في عام 1933.

ومؤخرا، لفتت حركة احتلوا وول ستريت انتباه العالم للمشكلة الاجتماعية والاقتصادية لعدم المساواة. ورسالة الحركة هي أنك لا تستطيع البقاء مع هذا القدر الهائل من عدم المساواة وأنت مستمتع في الوقت ذاته بمجتمع واقتصاد صحيين. وهذه بعض الأفكار الأخرى التي تستحق الدراسة:

**تقليل النفقات يكون بخفض الإنفاق البذخ بدلا من فصل العمال.** خذ جولة في المكتب الرئيسي لأي شركة والعديد من شركات الخدمات المتخصصة، وقدر بنظرك كم المال المدفوع في البهو الرخامي، والمكاتب وطاولات الاجتماعات المصنوعة من خشب الماهوجني الفاخر، والتجهيزات الفخمة، والقطع الفنية الباذخة. أضف لذلك الطائرات،

والمقصورات الخاصة في الإستادات الرياضية، والاشتراكات في أندية الجولف الخاصة بأهل القمة، وستجد أنك تتحدث عن مبالغ كبيرة من المال، بعض هذا المال يستخلص من خلال خفض أعداد الموظفين من غير ذوي البدلات والذين يقومون فعليا بمعظم العمل. فماذا لو اقتطعنا بعضا من هذا الترف؟ ابحث عن إجراءات أخرى لتقليل النفقات وتقاسم ما وفرت من مال مع الموظفين.

**وظف مزيدا من الأفراد لتقاسم حمل العمل، وادفع لهم أكثر إن هم أنتجوا أكثر.** إن بعض أشكال تقاسم الأرباح سيكون منصفاً ويزيد كذلك من حافز العاملين. وسوف تكون الشركات أكثر رخاء، وسوف يتحسن الاقتصاد بصورة عامة، وتنخفض نسب البطالة، وتحصل الحكومة على المزيد من عوائد الضرائب، ويقل توتر الموظفين الأفراد. إن الهدف ليس الوصول إلى بيئة عمل أكثر صحية وإنسانية فحسب، رغم أن هذه منافع لو تعلمون هائلة، لكن هذا النهج وجيه للغاية على الصعيد المالي من السيناريو المتبع حالياً؛ حيث يدفع الناس دفعا إلى حائط مسدود، وتفقد الشركات بلايين الدولارات كل عام نتيجة لتراجع الإنتاجية وحالات الغياب وتكاليف الرعاية الصحية.

إن الشركات التي ستبادر إلى هذا الطريق ستصير رائدة في خلق التغيير الإيجابي البناء في بيئة العمل. وأنا على يقين من أنهم سيقودون الطريق إلى نجاح مالي، وسوق أوسع، ورخاء كبير.



# الجزء الثاني: السرعة: كيف نصمد في بيئة عمل صارت وتيرتها أسرع من أي وقت مضى

واقع العمل الآن صار أسرع من أي وقت مضى؛ فالحواسيب والبريد الإلكتروني والرسائل النصية والرسائل الفورية والعملاء اللحوحين، والرؤساء المتعجلين، والمواعيد النهائية التي لا ترحم، تضغط عليك باستمرار لمواصلة المتابعة – وقد يكون هذا نهجًا مشوشًا ومنهكًا، ولكي تزيد الإنتاجية، يطلب من الناس أن يزيدوا من سرعتهم، لكن ثمة حدًا لمدى السرعة التي يمكننا العمل بها ومدى ما يمكننا إنجازه.

وفي هذا الجزء من الكتاب، سوف أستعرض المحاولات المضللة للعمل بوتيرة أسرع مثل تعدد المهام وإساءة استخدام التكنولوجيا؛ والأشياء التي تبطئ من وتيرة العمل مثل الاجتماعات والبيروقراطية؛ وكيف يحسن ضبط الوتيرة والتوازن من الحالة الصحية ومستوى الطاقة والإنتاجية.

إن الوتيرة المتسارعة للحياة في بيئة العمل (السرعة) يجب أن تواجه من قبل أصحاب العمل وكذلك الموظفين. إن الهيئة التنفيذية والإدارة هي التي تحدد الوتيرة وعليها أن تتراجع خطوات لتطلع على التأثير السلبي لهذه السرعة الكبيرة، ثم عليهم بعد ذلك أن يعدلوا من تطلعاتهم وسياساتهم لتكون أكثر واقعية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى وضع صحي ومثمر.

# الفصل 11: توقعات غير واقعية: الفخ العقلي الذي يغذي هذه الطاحونة

لا يمكنك القيام بكل شيء ولا يمكنك إسعاد كل الناس

كتب توني شوارتز مقالاً بمجلة فانيتي فيرا في 1988 بعنوان "متلازمة التسارع". سوف تعجبك البداية فعلاً: "عجلة، عجلة، عجلة... بعد أن توسعت قدراتنا مع تكنولوجيا الفاكس وهاتف السيارة والحواسيب المنزلية، صار كل منا يجاهد كي يلاحق هذا العالم السريع". يا الله، يا له من ماضٍ جميل! لقد قلق الرجل في ذلك الزمن، فماذا عساه يقول عن حياتنا الآن؟ هل صرنا قريبين من سرعة الانحراف؟

حين حقق بوب روث ستين ضربة خارج حد الملعب ٢ عام 1927، هل وضعت إدارة فريق نيويورك يانكيز هدفاً بأن يحقق اثنتين وستين ضربة في العام التالي؟ فإن فعلوا، فلا بد أن الإحباط كان من نصيبهم؛ لأنه سجل في عام 1928 فقط أربعاً وخمسين ضربة خارج حد الملعب. ولم يصل حد الخمسين ضربة في آخر سبعة مواسم لعبها، رغم أنه كان دائماً ما يتقدم المسابقة. من الجلي أن عام 1927 كان عامًا استثنائيًا (شذوذ عن القاعدة) بالنسبة لأشهر لاعب بيسبول على الإطلاق، إلا أن أحداً لم يتوقع منه تحقيق الإنجاز نفسه في كل عام. وفي الواقع لم يتم تحطيم هذا الرقم لأربع وثلاثين سنة أخرى.

إذا حققت عامًا رائعًا في حجم المبيعات، فهل يصبح هذا الرقم نقطة بداية تبني عليها للعام المقبل؟ وإذا حدث وواصلت الزيادة عليه، فإلى أي حد قد تصل في النهاية؟ وما التكلفة على الفرد الذي يحاول الوفاء بهذه المستهدفات؟ لا يمكن للعدائين أن يعدوا بأقصى طاقة لديهم طوال الوقت لأن هذا ببساطة أمر لا يمكن احتماله. والرياضيون البارعون يعرفون كيف يضبطون وتيرتهم، فيستبقون بعض الاحتياطات لديهم حتى يجدوا قدرًا إضافيًا من الطاقة حين يكونون بحاجة إليه. وفي مقر العمل قد نصل جميعًا

إلى حد السرعة القصوى أحيانًا – وهذا في الواقع يمنح الحياة حركتها وإثارتها – لكننا لا نستمر على هذا المنوال أبدًا. فمن غير الواقعي تمامًا أن يقول رب العمل كلامًا من قبيل: "لقد رأيت ما فعلته في الصيف الماضي حين كنا مشغولين بشدة. لقد كنت رائعًا. لقد عملت لاثنتي عشرة ساعة في اليوم. كنت حيويًا نشيطًا، وأنجزت كل شيء. لقد كنت كالنحلة فعلاً. وأنا الآن أعرف أنك قادر على فعل هذا مجددًا، وأود منك أن تؤدي على هذا النحو كل يوم. وسيكون هذا ما أنتظره منك". كلام كهذا سيكون وصفة مؤكدة للفشل.

وفي عالم العمل، وخصوصا في مجال الأعمال الخاصة، تقول النظرية الحاكمة: الأكثر أفضل، والنمو لازم، والسرعة متوقعة، والسؤال الكبير فيه هو: "ما الذي فعلته من أجلي مؤخرا؟" إن التوقعات المرتفعة قد تكون وسيلة مهمة في تحفيز الناس كي يبذلوا أقصى جهدهم ويعملوا بجد حقيقي. إن وضع الأهداف التي تدفع الناس قليلا على نحو معقول يعد عملا بناءً ومنطقيًا، لكن التوقعات غير العقلانية تؤهل الناس للفشل، والإحباط، وقدر هائل من التوتر. إن التوقعات غير الواقعية، وخاصة مواعيد التسليم غير المنطقية، صارت شديد الشيوع في بيئة عمل شديدة السرعة. ونتيجة هذا ضغط هائل على الموظفين لتسريع وتيرتهم كي يفوا بهذه المتطلبات.

**كل منا يحب ما هو أكثر، ما هو أكبر، أفضل، أسرع – وأرخص! فحظا سعيدا لكم في تحقيق هذه التوليفة! وهذه نقطة تحقق واقعي جديدة للمديرين: جيد، سريع، رخيص – اختر اثنين مما سبق!**

ويبدو أن التوقعات في حال من التعاضم المستمر. يبدو أن طبيعة البشر تميل إلى التعود على وضع ما ومن ثم ترغب في تسريعه بعد حين. وصلة الإنترنت التليفونية كانت شيئا عظيما إلى أن ظهرت أجهزة المودم الأكثر سرعة. وهذه ظلت خرقا هائلا إلى أن ظهرت خطوط دي إس إل عالية السرعة. ونحن جميعا نريد قدرة اتصال أسرع. ونرى الأمر نفسه في الوتيرة السريعة لبرامج التليفزيون وحدود السرعة على الطرق السريعة. لقد صرنا مجتمعًا مفطورًا على السرعة، وحتما كان امتداد ذلك النمط على الواقع داخل المكاتب،

فالشركات ورؤساء الأعمال صاروا لحوحين بزيادة. وصار العملاء والزبائن أكثر إلحاحا وأقل صبرا. وصارت مواعيد تسليم الأعمال أشد ضيقا، صارت "مجنونة" بل صارت "مستحيلة" في بعض الأوقات، وفق ما يقوله العديد من الموظفين. والتكنولوجيا التي كان يفترض بها أن تبسّط حياة الناس وتحسّن الكفاءة لم تضيف إلا جنونا في توقعات السرعة.

ومع تزايد التوقعات في بيئة العمل سريعة الوتيرة، زاد الموظفون المطيعون من سرعة أدائهم أملا في ملاحقة هذه التوقعات، لكن المشكلة في محاولتك الوفاء بتوقعات غير واقعية لا تقتصر على بوابة الرسوم التي تستولي على طاقتك وصحتك وعلاقاتك ووقت فراغك، لكنها كذلك ترسل رسالة إلى الشخص الذي يضع التوقعات مفادها: "لا بأس بمواصلة سياستك هذه معي".

**"هناك الكثير في الحياة يمكن فعله أكثر من مجرد زيادة وتيرتها".**

### **- ماهاتما غاندي؛ زعيم القومية الهندية**

وخلال إعدادي لندوة عن التوتر، أخبرتني عميلة كنت أجري معها مقابلة عن شيء لاف للغاية؛ حيث قالت لي: "كلفنا المكتب الرئيسي بزيادة نمو الأعمال بنسبة 12 % لكل من السنوات الثلاث الماضية. فماذا كانت المشكلة برأيك؟ أننا حققنا هذا الهدف فعلا! وهذا ما جعلهم يظنون أننا نستطيع فعل ذلك كل عام". الالفت أيضًا في القصة أن المكتب الرئيسي لهذه الشركة الشمال أمريكية انتقل إلى ما وراء البحار بعد أن اشترتها شركة أوروبية. وتصورت كبار القوم في أوروبا وهم يطالعون البيانات في شاشات حواسيبهم ويقولون: "نريد المزيد من النمو. نريد المزيد من العوائد. نريد المزيد من الأرباح. ادفعوا هؤلاء الناس للعمل بجهد أكبر". ما لم يستطيعوا رؤيته كانت الكلفة الباهظة على الموظفين الأفراد وعلى معنويات الشركة جراء دفعهم إلى تلك الحدود. إن نسبة نمو بمقدار 12 % كانت تعتبر إنجازا كبيرا، لكن ثلاث سنوات على التوالي من هذا الوضع تركت الناس في حالة ذبول وإنهاك كاملين.

إن المواعيد النهائية السخيفة شيء، لكن دفع الناس إلى السرعة يأتي ليتراكم على قمة جبل متعاضم من العمل أصلاً، فهي تضيف ضغطاً هائلاً على كاهل الموظفين. من المقاطع الكرتونية التي أحبها تلك التي تظهر ديلبرت يقول لرئيسه (وقد بدا شعره مثل قرون حيوان): "إن لديّ وقتاً للقيام بإحدى هاتين المهمتين: إحداها مهمة من أجل العمل، والثانية غير مهمة. فأَي المهمتين تريدني أن أقوم بها؟"، فيقول الرئيس: "كلاهما". فيرد ديلبرت: "أعلم أنك تريد الاثنين، لكن لو حصلت فقط على واحدة..". فيقاطعه الرئيس قائلاً: "امزجها وقم بمهمة واحدة". هكذا صور سكوت آدامز ببراعة الجنون الذي يسود واقع العمل اليوم.

مشكلة أخرى تتعلق بفرض السرعة على العمل وهي أن كثيراً من القرارات التي تؤخذ على عجل يظهر سوءها لاحقاً. وتعلمنا كتب ممتازة؛ مثل الكتاب الأعلى مبيعاً **Thinking Fast and Slow** لـ دانيال كانيمان وكتاب **Wait** لـ فرانك بارتنوي أن ثمة مواقف يكون فيها أخذ مزيد من الوقت في اتخاذ القرار ضرورياً لاتخاذ قرارات جيدة. إن القرارات التي تُتخذ على عجل لا تسمح بوقت مناسب للتدبر والتفكير.

"فيما يتعلق بالتحفيز<sup>3</sup>، فإن زيادة قيمة حامل الأسهم في القطاع الخاص تشبه تماماً زيادة قيمة دافع الضرائب في القطاع العام وتناظرها قيمة صاحب المصلحة في القطاع غير الربحي. فقيادة هذه القطاعات جميعاً يريدون الكثير بأقل القليل، ويريدون كل شيء بوتيرة أسرع".

### – نورا سبينكس، الرئيس التنفيذي، معهد فانيير للأسرة

وحين تصل التوقعات غير المنطقية حدها الأقصى، فإنها تقود إلى البحث عن المثالية. أحياناً تصبح مفروضة ذاتياً من قبل الموظف على نفسه، لكنها قد تأتي كذلك من رؤساء لحوحين. أخبرني صحفي عن مدير تحرير يعمل تحت رئاسته. كان عليه أن يقدم مقاله ومن ثم يعاد إليه حاملاً خطأ أحمر مع تعليق عليه يقول: "هذا غير مقبول. قم به مجدداً"،

دون أي توجيه أو تعليمات أخرى. فقط "اكتبه مجدداً". فكر في الوقت الذي استغرقه الكاتب في محاولة تخمين ما يريده الرئيس. أحياناً تصل التعديلات الطفيفة على النص إلى التفاصيل الدقيقة المتعلقة باختيار الكلمات والقواعد والترقيم فتستغرق ساعات من إعادة الصياغة لإحداث تغييرات ليست مهمة في الأساس. وهناك عبارة تقول: "إن الوقت والجهد المبذولان في الوصول بالامتنياز من 90 إلى 100 % (أي الكمال) هما ذاتهما المبذولان في الوصول من درجة الصفر إلى التسعين". وقيل أيضاً: "الكمال عدو الامتنياز". وليس مهماً على أية حال مَنْ يرفع سقفه، لكن يجب علينا البدء بوضع الحدود.

باختصار، هكذا تخلق التوقعات غير المنطقية والسرعة الكبيرة توترًا لدى الموظفين؛ فهي:

1. تضيف ضغطًا زائدًا على كاهل الأفراد للوفاء بهذه التوقعات.

2. تقود إلى أناس يتلقون المزيد من الأعمال ويعملون بشكل أسرع كي ينجزوا كل الأعمال. وهذا يزيد احتمالات الوقوع في الخطأ ومخاطر الإصابة والحوادث.

3. تقود إلى مشاعر الإحباط وعدم الرضا والضعف وقلة الكفاءة والشعور بالذنب بل وحتى الفشل.

4. هذه المشاعر المثبطة تقلل من الاحترام الذاتي والانخراط الوظيفي والالتزام بين الموظفين.

حين يُواجهون بتوقعات غير واقعية، أرى هؤلاء الموظفين وقد تركوا قائمة كراهية من الاختيارات البغيضة. ويمكنهم حينها أن:

1. الشعور بعدم الجدوى، والوصول إلى حد الانسحاق، والتوقف الكامل.

2. المحاولة بجهد أكبر، وسرعة أكبر، والعمل لساعات أطول للوفاء بالمتطلبات.

3. العمل بوتيرة مريحة واقعية، والقيام بأفضل أداء في حدود ساعات العمل المقبولة – والمخاطرة بعدم القبول من رئيس العمل أو المدير.

4. محاولة إقناع رب العمل أو الرئيس – أتمنى لك التوفيق في هذا الخيار!

5. الاستقالة، وهو ما قد يقدم عليه بعض الناس حين يجدون الأمر قد صار سخيًا بحق.

فإذا كانت التوقعات غير المنطقية مؤذية لصاحب العمل والموظف على السواء، فلنبدأ بإيجاد طرق لمعالجة تلك المشكلة.

### **لست بحاجة لأن تكون أفضل من المنافس بشكل هائل: الحاجة لتوقعات واقعية**

متى يكون حد الكفاية كافيًا؟ متى يكون الكافي بقدر جيد كافيًا بقدر جيد؟

في أثناء ندوة عن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل كنت ألقبها في شركة رائدة من قائمة فورتشن لأفضل مائة شركة، قالت لي مديرة المجموعة الحاضرة شيئًا ذكيًا ومفيدًا للغاية حين كنا نتحدث عن التوقعات المنطقية؛ حيث كانت تقول لفريقها: "لسنا بحاجة لأن نكون أفضل من منافسينا بـ 50%. علينا فقط أن نكون أفضل منهم بنسبة 5% فقط". وكدت أنهض لمعانقتها!

ما كنت لأقول أفضل من هذا، وكان لكلامها قوة ومصداقية أكبر لأنه أتى من الرئيس. لقد منحهم كلامها تصريحًا بأن يوقفوا قتل أنفسهم. معنى الكلام "إنني أريد منكم العمل بجد والضغط على أنفسكم بالقدر الكافي للعمل بشكل جيد، لكن دون الوصول إلى نقطة الفيضان أو سيطرة العمل على حياتكم". كان بمقدوري رؤية نظرات الارتياح والتقدير في أرجاء الغرفة. كانت هذه الشركة رائدة في قطاعها لعقود، وقيادة هذه المديرة بشكل خاص تعتبر نموذجًا في كيفية مواصلة النجاح.

يعد توم بيترز معلمًا مرموقًا للمستشارين في مجال الأعمال على مدى عقود، فقد كان خطيبًا مفوهًا ومقدمًا بارعًا. لكن من بين كلامه جملتان جعلتاني أجفل حين سمعتهما وتفكرت في آثارهما. في إشارة إلى خدمة العملاء، تحدث الرجل عن "الزيادة على توقعات العميل" و"اخلعوا لهم جواربهم". إنه لم يكن يتحدث عن الخدمة الجيدة. ولم يكن يتحدث عن الخدمة الرائعة. لقد كان يتحدث عن خدمة استثنائية غير عادية، وهو ما يطرح هذا السؤال: إلى أي حد يمكن الزيادة على توقعاتهم؟ قليلًا؟ كثيرًا؟ أم بمقدار هائل؟ وما الذي يتطلبه "خلع الجوارب"؟ هل يعني ذلك أن تبقى متاحًا على مدار الساعة طوال العام؟ حتى لو كنت في عطلة أو على عشاء ليلة العام الجديد مع أسرتك؟ تلك من الأوضاع المتطرفة التي يجد فيها الناس أنفسهم مدفوعين للوصول إليها حين يتوقع منهم تقديم مثل هذه الخدمة المذهلة لعملائهم.

أنا كعميل، أفضل قطعًا الخدمة الرائعة، لكن ثمة فارقًا بين خدمة ممتازة وخدمة زائدة. ثمة فارق بين أن تتوقع من الموظفين العمل على توفير أفضل خدمة وأن تدفعهم ليصدموا الحائط بلا رحمة، أسبوعًا وراء أسبوع، وشهرا بعد شهر، وسنة بعد سنة. إذا كان بمقدور الناس تقديم خدمة استثنائية بشكل مريح وعلى نحو يتيح الاستمرار فيها، فبها ونعمت. إذا استطعت أن تكون أفضل من منافسك بنسبة 50 % دون أن تفسد حياتك العائلية، فلا بأس بذلك. اسع لما تريد، لكن إن كان ذلك سيفقدك اتزانك فارض بفارق الخمسة بالمائة. الأمر خاضع للتنازلات. ما الذي سوف تتخلى عنه لكي تفوز بنسبة الـ 45 % الباقية؟ إن الشركات بحاجة إلى النظر في التكلفة التي سيتكبدها موظفوها لكي يقدموا هذه الخدمة الرفيعة لعملائهم. فإن كانت هذه التكلفة ساعات طويلة من العمل والإنهاك، والبعد عن العائلة، والتخلي عن أوقات الفراغ، والبعد عن متع الحياة، فإن السؤال الذي يجب طرحه هو: هل يستحق الأمر كل هذا العناء حقًا؟

والحق أننا بحاجة لطرح سؤالين على العمال ورؤسائهم: ما حد الموظف أو مستوى تحمله؟ وما تكلفة – فيما يتعلق بحجم التوتر، والصحة، والطاقة، والعلاقات، والإنتاجية العامة – تجاوز ذلك الحد؟



لا يستطيع الناس توسيع قدرتهم على العمل والسرعة في الأداء إلى ما لا نهاية. فعلى مستوى السرعة وساعات العمل، لكل منا حده. والحكمة تقول "لا يمكنك وضع أكثر من ثماني أوقيات في قدر سعته ثماني أوقيات". ليس لدينا غير قدر محدد من الوقت والجهد كل يوم. ونحن بحاجة لإنفاق هذا القدر بكل حكمة. وبسبب التكنولوجيا، يمكننا الآن العمل في أي مكان وفي أي وقت. وظائفنا صارت مفتوحة النهايات، لكننا محكومون بحدود الفسيولوجيا، فنحن بحاجة لقدر من النوم. وبحاجة لقدر من الطعام المنتظم. مخاينا قدرة على التركيز طالما لم يصل العقل إلى حد التيه. ولا يمكننا العدو إلا بسرعة شديدة. تلك هي حقائق الحياة ونحن بحاجة لاحترامها والتعود عليها.

والقول بأن قدرة بعض الناس على العمل بسرعة، ولساعات طويلة، والاعتماد على ساعات نوم قليلة، يعني أننا جميعاً قادرون على ذلك هو زعم يجافي الحقيقة والإنصاف واللفظ. وهذا زعم يقود إلى ضغط وتوتر وفي النهاية عقم وفشل، فنحن جميعاً على منحنى جرسى. لك أن تشاهد أطفالاً في الثانية عشرة من أعمارهم وهو يعدون في صف الرياضة المدرسى. ستجد الأرناب منهم في مقدمة القطيع، والغالبية في الوسط، والأكثر بطئاً في المؤخرة. لطالما كان الوضع كذلك ودائماً سيبقى كذلك. ورفع سقف التوقعات والسرعة والضغط لن يغير من هذا الواقع، لكنه سيترك الناس مستهلكين ومصابين ومثبطين.

**وظائفنا صارت مفتوحة النهايات، لكننا لا نزال محكومين بقوانين الفسيولوجيا.**

**لقد حان الوقت للتحقق بشأن التوقعات**

هناك عبارة تقول: "المعايير يضعها الأسرع"، لكن ليس كل الناس يقدر على الوفاء بتلك المعايير.

وإليك بعض الأمثلة السريعة.

• شارك ثمانية وخمسون ألفاً في ماراثون 2011 بمدينة نيويورك. وكان عدد سكان مدينة نيويورك يزيد على 8 ملايين. وإذا كان جميع العدائين المشاركين من المدينة نفسها (ولم يكونوا كذلك)، فهذا يعني أن نسبة قدرها 0.007 % من سكان نيويورك قد شاركوا في ماراثون الأميال الستة والعشرين. بعض الناس قادرون على العدو في ماراثون، لكن الغالبية لا تستطيع ذلك.

• ليس معنى أن بعض الناس قادرون على القراءة بسرعة (أي 1000 كلمة في الدقيقة) أن كل الناس قادرون على ذلك. وفي الحقيقة، نسبة من يستطيعون ذلك تقدّر بـ 1 % لا أكثر. (ومن مشاهير أصحاب هذه القدرة جون إف. كينيدي).

• يباهي الكثيرون بأنهم يحتاجون لست ساعات نوم فقط كل ليلة، ولعلمهم يرون أن بقيتنا يضيعون وقتهم في الفراش، لكن تصور، أن هناك أبحاثاً تقول إن 3 % فقط من الناس رزقوا بالتحور الجيني الذي يسمح لهم بذلك.

• قليل من الرياضيين يمكنهم أن يعدوا ميلاً في أربع دقائق، لكن بقية السبعة بلايين شخص في هذا العالم أبطأ من ذلك قليلاً.

ومجرد قدرة بعض الناس على فعل شيء ما لا يعني أن كل الناس قادرون على فعله. تلك هي الحقيقة! والتوقعات على العكس تؤهل الناس لمزيد من الضغط والتوتر والإحباط.

كطبيب أسرة، كنت أرتب مواعيد المرضى لكل خمس عشرة دقيقة، مع تخصيص وقت أطول للفحوصات السنوية والعلاج النفسي. سمح هذا لمرضتي بأن تضيف مرضى أكثر خلال يوم العمل (يسمى هذا إلحاقاً)، أو أن تحجز لاثنتين من المرضى في فترة ربع ساعة واحد (ويسمى هذا حجزاً مزدوجاً) إذا كانت مشكلاتهم بسيطة أو كانوا قادمين للمتابعة، لكن في بعض الأحيان كان الطاقم يكثر من حالات الحجز الثنائي وأحياناً الثلاثي فأجد نفسي متأخراً عن هذه الوتيرة المتسارعة. وكما أوضحت لهم: "مجرد وجود فراغ في دفتر حجز المواعيد لا يعني أنني قادر على مقابلاتهم بمثل هذه الوتيرة". فالمساحة لا يأتي معها

وقت! والحقيقة كانت مختلفة عما يبدو ممكنًا على الورق. كان عليّ أن أعدّل توقعاتهم، وكذا توقعات مرضاي – بعضهم كان يقول: "أحتاج إلى خمس دقائق فقط"، لكنه في العادة يأخذ عشرًا.

وثمة عامل آخر ينبغي مدارسته فيما يتعلق بالتوقعات المنطقية وهي مراحل دورة الحياة. دنت مني امرأة خلال استراحة وسط ندوة تعليمية عن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل كنت أقدمها في إحدى الشركات الكبرى. كانت أمًا مفصلة مع طفلين صغيرين، وتعمل بدوام كامل، وتعاني من أجل إيجاد بعض الوقت لنفسها وسط أسبوع عمل ممتلئ ومشغول تمامًا. وكان سؤالها كيف تجد وقتًا لكي تذهب إلى مدرسة ليلية. لقد تبين أن رب عملها أخبرها بأن عليها تحديث تعليمها لكي تتمكن من الحفاظ على وظيفتها والتقدم في مسارها المهني. لقد طُلب منها أن تبدأ بتدوير طبق آخر إضافي بجانب الأطباق الثلاثة أو الأربعة التي تحاول بالفعل موازنتها. وأعرف أنا أيضًا اختاروا فعل هذا، لكنهم جميعًا أخبروني بأن ذلك كاد يقتلهم. أذكر زميلا كان يقضي فترة التدريب الطبي، بما في ذلك العمل تحت الطلب في كل تلك الليالي وعطلات نهاية الأسبوع، وهو يربي أطفاله كوالد منفصل. وأعرف عددًا لا يحصى من الوافدين الجدد إلى كندا الذين يذهبون للدراسة في النهار ويعملون بوظائف ليلية وفي العطلات لكي يوفوا بحاجات أسرهم، وقد يكون هذا ممكنًا، لكن بتكلفة باهظة للغاية.

إننا جميعًا مختلفون في الأعمار والمراحل. بعض الناس عزّاب؛ بعضهم لديه أسرة صغيرة؛ وآخرون من جيل الوسط، الذين يرعون أولادهم وفي الوقت ذاته يهتمون بوالديهم الهرمين المريضين؛ في حين يبقى آخرون بلا مسؤوليات لديهم ولا يزالون يملكون الوقت الثمين بين أيديهم. وفي جميع هذه الحالات، يجب تعديل التوقعات على حسب الظروف.

وفيما يلي بعض الأفكار لكيفية التعامل مع التوقعات غير المنطقية. وهي تصلح لكل من العاملين والرؤساء على حد سواء؛ فكلًا الطرفين بحاجة إلى معالجة هذه المشكلة.

## قانون ميرفي الثاني: كل شيء يستغرق وقتاً أكبر مما تتصور.

• **الوعي** خطوة أولى مهمة. تحديد ما هو واقعي وما هو غير ذلك يعد أمراً ذاتياً غير موضوعي إلى حد كبير، لكن هناك بعض السبل الواضحة التي تساعد على إصدار هذا الحكم. اطرح سؤالاً من قبيل "كيف يجري العمل؟"، وانظر لسجلك الوظيفي وكذلك سجلات موظفيك. إن كنتم تواصلون قبول المواعيد النهائية ثم الفشل في الالتزام بها، فهي في الغالب مواعيد غير واقعية. وإن كنت تتوقع قدرتك على استعراض بريدك الإلكتروني الوارد صباح الاثنين في ثلاثين دقيقة فتجد أن ذلك يستغرق ساعة في العادة، فهذا يعني أن توقعاتك مبالغ في تفاؤلها. إن كنت تظن أن فريقك يستطيع إنهاء المشاريع في أسبوع، وكانت تستغرق دائماً أسبوعين، فتوقعك هذا مختل.

• اجلسوا كفريق واطرحوا السؤال التالي: "ما توقعاتنا فيما يتعلق بالسرعة والأطر الزمنية؟" حدد واذكر هذه التوقعات، ثم قم بتسجيلها وسوف تدهش من تعريضك نفسك للكثير من التوتر في محاولة اللحاق بوتيرة العمل السريعة – أو الفشل حين لا تستطيع ذلك.

• قم بإجراء **فحص واقعي** لتوقعاتك مستخدماً في ذلك ثلاث زوايا للنظر للتوقعات:

1. هل هي قابلة للإنجاز أم لا؟

2. هل هي قابلة للاستمرار بمرور الوقت؟

3. ما تكلفة العمل بهذه السرعة الكبيرة؟ قم بإجراء تحليل منافع وتكاليف لتوقعاتك الحالية – فيما يتعلق بالمستويات العالية للتوتر، أو نفاد الطاقة، أو ارتكاب الأخطاء، أو اتخاذ قرارات خاطئة. وحجم عمليات التنظيف اللازمة لاحقاً من أجل تصحيح الأخطاء، أو إعادة القيام بالعمل، أو إزالة سخط العملاء؟

• ابدأ بشكل واع تعديل التوقعات والسياسات. لسنوات من العمل كمستشار للتوتر، كنت أرتب مواعيد مرضاي للفترة الصباحية في الساعات 8:00، 9:00، 10:15، 11:15 صباحًا، لكن لسبب أو لآخر – لتجاوز الوقت، ولأخذ بعض الدقائق في تصفية ذهني، في قراءة ملاحظات من الزيارة الماضية للمريض التالي، في الرد على مكالمات هاتفية – كنت نادرًا ما أبدأ موعد الساعة 10:15 في مواعيد بالضبط. وأخيرًا قال لي مساعدي الذي كان يرى ذلك بوضوح أكثر: "دكتور بوزين، موعدك الثالث عادة ما يبدأ في الساعة 10:20 أو 10:25. لم لا تبدأ جدولك بحيث يبدأ هذا الموعد في الساعة 10:30 لكي تبدأ الزيارة في مواعيدها؟". وكانت تلك من اللحظات الكاشفة التي أدركت فيها وجود توقع غير واقعي وقمت بتعديله. وصارت مواعيدي الصباحية أقل توترًا.

وإيجازًا للقول: في الرياضة والدراسة والأعمال والألعاب وفي كل مجال، كلنا نريد هزيمة المنافس، لكن هل نحن بحاجة لسحق هؤلاء المنافسين تمامًا؟ وهل يجب أن نمسح بهم الأرض؟ لقد لعبت في دوريات ومنافسات بيسبول تستخدم "قاعدة الرحمة". فإذا استطاع فريق التقدم باثنتي عشرة جولة، فسيتم إنهاء المباراة. ولعلنا بحاجة للمزيد من هذه الرحمة في مجتمعنا، وبشكل خاص في بيئة العمل. إن الفوز شيء عظيم، لكن إن كان الانتصار يعني الوتيرة الجنونية، والتوتر الشديد، وانقطاع المرء عن حياته، فهل يستحق كل هذه التضحية؟ خاصة إن كان مجرد الفوز فقط يكفيك؟ يمكنك الفوز 16 – 2 ويمكنك الفوز 4 – 2 وكلاهما فوز، لكن بفوزك 4 – 2 يظل لديك مزيد من الوقت والطاقة للاستمتاع بفوزك.

# الفصل 12: التوقعات المنطقية: درب عليها عملاءك

إن تبني عقلية التوقعات المنطقية داخل المؤسسة يعد خطوة مهمة باتجاه خلق بيئة العمل الصحية وتحسين الإنتاجية. والخطوة التالية هي تدريب وتوطين عملائك على القيام بالأمر نفسه. ومن المفارقات أنه في الوقت الذي تبدو فيه خدمة العملاء سيئة طوال الوقت؛ لأن الموظفين يتحملون فوق طاقتهم، والشكاوى من سوء الخدمة كثيرة، توجد رغم ذلك - وفي نهاية الطرف الآخر - مجموعة من العملاء يتوقعون، بل ويطلبون، خدمة هائلة وفائضة.

وحين كنت طبيب أسرة، كان المرضى في بعض الأحيان يتصلون قبل الظهيرة مباشرة مبليين عن مشكلة طارئة. لا بأس؛ فذلك يحدث أحياناً. وكنت أرتب لهم موعداً في استراحة غدائي. ما لم أكن أدركه أن محاولتي أن أكون متعاوناً، كانت في الواقع أنني أرسل لهم برسالة ما، فقد بدأ بعضهم يتصلون كثيراً في الثانية عشرة إلا خمس دقائق أو في الخامسة إلا خمس دقائق بعد الظهيرة لأنني، في إحدى المرات، تقبلت هذا. لقد تصور هؤلاء المرضى أن بإمكانهم الحصول على خدمة فورية بتجاوز طابور الانتظار والتمكن من مقابلي خلال ساعة الظهيرة أو بتأخيري عن موعد انصرافي كي يتمكنوا من القدوم بعد ساعات العمل، كان ذلك يزعجني أنا ولا يزعجهم. لقد تعلمت أنك إن بالغت في خدمة بعض الناس، فإنك تعودهم على توقُّع معاملة تفضيلية وأنت دائماً طوع بنانهم. هل منح الناس اهتماماً فورياً يجعل منك مختصاً عظيماً ومخلصاً (أو مقدم خدمة في عالم الشركات) أم أنه يحولك إلى خادم؟ أو ربما أسوأ، يحولك إلى عبد؟

لقد مارست الطب لعام في إحدى البلدان، وعملت مع طبيب ممتاز في عيادة خاصة تقدم خدماتها لنوعية عملاء من ذوي الدخل المرتفع. وذات يوم، جاءت واحدة من أفراد الأسرة

الملكية بإحدى الدول الصغيرة التقليدية جدًا لتزورنا. كانت تعاني بعض المشكلات الصحية التي تتطلب عناية طبية مستمرة خلال إقامتها. قدمت إلى العيادة مرات عديدة بصحبة خادمة صغيرة تبلغ من العمر ستة عشر عامًا تقريبًا. وفي إحدى المقابلات، كان عليّ أن أزن هذه السيدة فطلبت منها خلع حذاءها قبل الوقوف على الميزان. ولن أنسى ما حييت ما حدث حينها. صفقت بيدها مرتين فانتفضت الخادمة الصغيرة وسارت نحوها. وحينها رفعت المرأة، التي كانت في الواقع أميرة، إحدى قدميها بينما كانت الخادمة تنزع عنها حذاءها، ثم وقفت على الميزان. حين تكون من أسرة ملكية يمكنك أن تصفق بيديك لتجد أمامك خادمًا ينتفض لفعل ما تريد. لكن هل هذا هو التصور الذي تريد تثبيته في رأس عملائك؟ إليك بعض الاقتراحات:

1. **كن واعيًا بالتوقعات التي تغرسها في أذهان عملائك، خاصة أولئك اللوحين ونافدي الصبر منهم.** لا تُشبع مثل هذه التوقعات أو ترفع السقف إلى ما بعد مستوى راحتك. إن كنت قادرًا ومستعدًا للتجاوز في بعض المناسبات، فأعلمهم أنك لن تكون قادرًا على ذلك في كل مرة.

2. **لا تبالغ في الوعود** ثم تهلك نفسك في الوفاء بتلك الوعود. الأهم من ذلك ألا تفرط في الوعود وتسيء العمل. وإذا أردت أن تخيب أمل عملائك فتلك أفضل سبيل لذلك.

3. **تحدّث عن مواعيد التسليم وتفاوض بشأنها بواقعية.** إن لم تكن على يقين بقدرتك على الوفاء بموعد تسليم، فاقبل العمل على شرط ومع التعبير عن تحفظك. إن وجدت نفسك متأخرًا، فأعلن عن ذلك في أسرع وقت ممكن، وابحث عن البدائل مثل مد أجل الموعد، أو الاستعانة ببعض المساعدة، أو إعفائك من واجبات أخرى، أو إعادة ترتيب أوليات العمل، أو خفض حجم المشروع الذي تعمل عليه. وهذا لا ينطبق على العملاء فقط بل ينطبق كذلك على المديرين والزملاء.

4. **ابدأ ما تنوي مواصلته.** حين افتتحت عيادة الأسرة الخاصة بي وأنا طبيب شاب في أوكفيل، عينت ممرضة خبيرة لتساعدني على تنظيم وإدارة العيادة. وقد قدمت لي نصيحة

في بداية العمل ثبت أنها قيمة. "ابدأ ما تنوي الاستمرار فيه. لا تعرض العمل في ساعات الراحة أو أيام العطلات إن كنت لا تنوي متابعة هذا العرض بعد أن تمتلئ عيادتك". وأضافت: "إذا جذبت إليك المرضى بناء على إتاحتك في أوقات الإجازات، فسوف يكون من الصعب جدًا الانقلاب على هذا الوضع حين يستقر وضعك".

5. **تحاش المبالغة في الخدمة وتدليل الناس.** أعرف العديد من الأطباء الذي قدموا خدمات زائدة لمرضاهم. وهي لم تكن خدمة كصيانة سيارة كاديلاك، بل كانت خدمة كصيانة سيارة رولز رويس! وبعد سنوات، وحين صار من الصعب عليهم الالتزام بهذا المستوى من الخدمة، أفضى لي أحد الأطباء بمدى ما وصل إليه من إرهاق ونَصَب بحيث لم يعد قادرًا على المواصلة. وحين اقترحت عليه أن يحترم هذا الواقع الجديد وأن يقوم بتعديل سياسة خدماته، لم يكن مرتاحًا على الإطلاق، وخائفًا من أنه بهذا يخذل الناس.

## قانون رايلي

طبيب آخر قدم لمرضاه خدمة غير عادية طيلة سنوات. وبعضهم بدأوا يرون هذه الخدمة حقًا مكتسبًا. وفي إحدى المناسبات، لم يجد نفسه قادرًا على مواكبة هذا المستوى بسبب حالات الطوارئ أو الضغوط من المرضى الآخرين. وبعض هؤلاء الناس صار عدوانيًا، واشتكوا بمرارة من أن الطبيب قد تكَبَّر عليهم أو أنه توقف عن الاهتمام بهم. وقد قال مقولة سميتها أنا قانون رايلي؛ حيث قال: "كلما زدت فيما تبذله من جهد للناس، زاد احتمال انقلابهم عليك". (والعبارة صيغة أخرى لمقولة "الأعمال الصالحة لا تمر دون مجهود"). وإذا بالغت في خدمة العملاء، فإنك تعودهم على توقع هذه الخدمة في كل مرة.

أخبرني أحد المحامين بقصة تنويرية وتثقيفية عن زميل لديه العديد من الشركات الكبرى كعملاء. حتى في الإجازات، كان يرى صاحبنا أن عليه أن يكون متاحًا دائمًا. كانت رسالة هاتفه الصوتية تقول إنه في إجازة لكنه سوف يراجع رسائله يوميًا وسوف يرد على كل مكالمة في نهاية يوم العمل. اتصل به عميل مهم في ساعة مبكرة من اليوم وترك رسالة



بشأن مسألة مهمة. فرد عليه الاتصال في نهاية ذات اليوم، لكن العميل أخبره بأنه نظرًا لكونه لم يكن متاحًا في الحال، فقد استعان بمحام آخر.

والسؤال الذي أطرحه: هل هؤلاء هم العملاء الذين تريدهم؟ أولئك الذين يشعرون بأن من حقهم أن تكون على أهبة الاستعداد بشكل دائم في كل يوم؟ رأيي أنك إن أردت عملاء يطلبون طلبات زائدة وغير منطقية، فكان الله في عونك. دعهم يديروا حياتك، لكن بالنسبة لي لن أسمح لأحد بإدارة حياتي. بالنسبة لي، لا شيء يستحق وضعًا كهذا. فكر في التخلص من سطوة العملاء كثيري المطالب، والشيء نفسه يسري على رؤساء العمل أو الشركة التي تدفعك باستمرار وإصرار لتجاوز حدود طاقتك.

**7. ضع حدودًا حول عائلتك ووقتك الخاص.** فمثلاً، لا تعط رقم هاتفك المنزلي لعملائك. وإن كنت مضطراً لمنحهم رقم هاتفك المحمول، فأخبرهم بالأوقات التي تكون فيها متاحاً وتتلقي الرسائل. لا ترد على الرسائل الإلكترونية أو البريد الصوتي خلال العطلة الأسبوعية. وأفضل من ذلك في الواقع أنك لا يجب أن تفتح الرسائل بالأساس. حتى إذا اختلست النظر إلى صندوق بريدك، فلا ترد عليها لأنك إن فعلت، فسوف يعرف الناس أنك متاح. واعتماداً على ذلك، سوف يبدأ البعض في إساءة استغلال هذا الفضل.

**8. أخبر الناس بالساعات التي تكون متاحاً فيها وأفضل سبل الاتصال بك** (هاتف العمل، المحمول، البريد الإلكتروني، وخلاف ذلك). أحد زملائي كان يحدد نصف ساعة من 3:00 إلى 3:30 مساءً ليتصل به المرضى ويتحدثون إليه فيها.

إن المفتاح إلى هذا كله هو التواصل الجيد ووضع الخطوط الإرشادية التي سوف تساعدك. أعلم عملاءك بما يمكنهم أن يتوقعوه منك وأن يجعلوا هذه التوقعات منطقية. أعلمهم أنك تريد منحهم خدمة ممتازة، لكن ثمة حدوداً لما يمكنك توفيره والسرعة التي يمكنك توفيره بها، واطلب من الناس احترام هذه الحدود. إن لم تضع الحدود، فسوف يبدأ الناس في التحكم في حياتك وربما تخريبها.

# الفصل 13: أسطورة تعدد المهام؛ وحد المهمة وركز

أية إستراتيجية مفترضة لتحقيق الفاعلية هي في الواقع غير فاعلة ومثيرة للتوتر!

هل سبق أن حضرت عرضًا يستخدم فيه المحاضر شرائح عرض ممتلئة بالنصوص المكتوبة؟ ألم تشعر بالسعادة كلما تحدث المحاضر عن شيء مغاير لما هو معروض على الشاشة وتكون مضطرًا حينها لتختار بين سماعه أو قراءة المكتوب، ثم لا تفعل أيًا منهما بصورة جيدة بسبب التضارب؟ هذا هو بالضبط ما يعرف بتعدد المهام.

يظن كثيرون أن تعدد المهام طريقة رائعة لزيادة الإنتاجية – وهنا أود من أتباع النمط أن ينتبهوا إلى كلامي جيدًا، فالظاهر أن المرء لو قام بعملين في وقت واحد لحصل على ناتج مضاعف؛ أليس كذلك؟ حسنًا، هذا غير صحيح! فالأبحاث تظهر بوضوح أن تعدد المهام يقلل حجم الفاعلية والإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 50 % في بعض الأحيان. وفي بعض الأحيان تكون الكثرة قلة.

إن كنت تظن أن بمقدورك تصفح البريد الإلكتروني في الوقت الذي تتحدث فيه على الهاتف، فهذا غير ممكن! إن كنت تظن أنك تستطيع الاستماع إلى مقابلة على سي إن إن بينما تقرأ شريط الأخبار في أسفل الشاشة، فأنت مخطئ؛ لأنه ستفوتك بعض الأشياء - يمكن لمخك الانتباه لشيء واحد فقط في أية لحظة معينة. نحن مجبولون على التركيز، لا على الشاشات المقسمة. صاغ الدكتور إدوارد هالويل كلمة ٦ للتعبير عن تعدد المهام غير الكفاء وذلك في كتابه الرائع **Crazybusy**، فسمى ذلك "frazzing" وهي قالب مختصر لعبارة تعدد المهام غير الكفاء، ويشبه هذه الحالة بلعب التنس بكرتين في الوقت نفسه. جرب هذا، وسوف تفقد العديد من الكرات. ولربما اصطدمت بك إحدى الكرتين أحيانًا.

"بالنسبة للمخ البشري<sup>8</sup>، الانتباه يعتبر معادلة صفرية: فإذا بذلت مزيدًا من الانتباه نحو مكان ما أو شيء أو حدث ما، فأنت بالضرورة تبذل انتباهًا أقل للأشياء الأخرى".

### - كريستوفر تشابريس ودانيال سايمونز من كتاب **The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us**

لقد وضع موقع **تورنتو ستار**<sup>٧</sup> قصة صفحته الرئيسية في 31 يوليو 2012، بعنوان "السير تحت تأثير – الهواتف المحمولة". وأشار فيه إلى فيديو على يوتيوب لامرأة شابة تمشي عبر مركز تسوق وهي منشغلة تمامًا بالمراسلة عبر الرسائل النصية من هاتفها المحمول. كان واضحًا أنها منشغلة بالكامل فيما تقوم به حتى إنها تعثرت في نافورة كبيرة بالمركز، فبللت نفسها وربما أتلقت هاتفها كذلك. تابع المقال ليشير إلى تقارير عن أن إصابات المشاة المشغولين الذين أدخلوا غرف الطوارئ في الولايات المتحدة ارتفعت أربعة أضعاف منذ عام 2005. قد يبدو لك الأمر كأنك تمشي بينما تمضغ قطعة علك، لكن الأمر ليس مشابهًا لهذا كثيرًا.

وحين تقوم بفعلين في وقت واحد، تواصل تحويل انتباهك بين الشئيين جيئة وذهابًا. وفي كتابه الرائع **The Myth of Multitasking**، يطلق ديف كرينشو<sup>٩</sup> على هذا اسم "التحول بين المهام". فنظل في تبديل متصل جيئة وذهابًا. وإذا قمنا بالعمل بصورة سريعة – كما يفعل جيل التكنولوجيا بين الرابعة عشرة والتاسعة عشرة، مع نشأتهم مع الحواسيب وألعاب الفيديو – نتصور أننا نعمل شيئين في وقت واحد، لكننا لا نفعل ذلك، وهذا يؤدي بنا إلى عدة مشكلات.

الأولى هي أننا لا نبذل الانتباه الكامل لأي من المهمتين، ولذا فإنها لا تتم بصورة مثالية. ليندا ستون الأستاذة في جامعة نيويورك<sup>١٠</sup> تسمي هذا "الانتباه الجزئي المستمر"؛ حيث تنوهم أنك تفعل شيئين في الوقت نفسه، لكن كلا العاملين يتم بدرجة أقل جودة.

الثانية هي ما أسميه متلازمة "أين كنت؟". فحين يذهب انتباهك ويجيء، يحتاج عقلك لبعض الوقت لكي يسجل ما كنت تفكر فيه قبل أن تقاطع نفسك. هذه الثواني والدقائق تتراكم على مدار اليوم. وتسهل ملاحظة هذا حين تكون هذه التحولات أقل سرعة. وفي دراسة مشتركة بين جامعة إلينوي ومايكروسوفت ١١ نُشرت في عام 2007، انتهت تلك الدراسة إلى أننا نحتاج إلى خمس عشرة دقيقة، في المتوسط، للعودة إلى النشاط السابق عند التبديل بين المهام. والوقت المفقود مهدر وغير فعال.

المشكلة الثالثة هي أن الناس حين يقاطعون أنفسهم، قد لا يعودون مجددًا إلى المهمة السابقة مطلقًا. فإما أن ينحرفوا إلى مهمة ثالثة أو أن ينسوا أين كانوا أصلًا وينجرفوا نحو نشاط آخر. ويؤدي هذا إلى مهام غير مكتملة، وأعمال متروكة، ومزيد من الوقت الضائع.

المشكلة الرابعة تتعلق بالسلامة؛ فالسائقون الذين يتحدثون على الهاتف، أو يتبادلون الرسائل النصية مع أصدقائهم، أو حتى يبدلون بين الساندويتش وكوب القهوة في أثناء القيادة يعرضون أنفسهم والآخرين للخطر. لقد زادت الهواتف المحمولة احتمالات حوادث السيارات أربع مرات. إن الحوادث المرورية تقع في جزء من الثانية حال تشتت انتباه السائقين؛ لهذا السبب حظرت العديد من المقاطعات الكندية والولايات الأمريكية استخدام المحمول في أثناء قيادة السيارة. وفي عام 2012، انتهت دراسة لجامعة كاليفورنيا-بيركلي ١٢ إلى أن معدل وفيات الحوادث المرورية قد انخفض بنسبة 22 % بعد أن فرض هذا الحظر في كاليفورنيا - وحالات الوفاة التي يلقي فيها اللوم على سائقين يستخدمون الهاتف بإحدى يديهم انخفضت بمقدار 47 %!

المشكلة الخامسة هي ارتكاب الأخطاء. في عام 2007 أرسلت موظفة حكومية رسالة إلكترونية لزميل تضمنت تلميحًا عنصريًا حول أحد المتقدمين لوظيفة. ولسوء حظها، أرسلت الرسالة خطأ إلى طالب الوظيفة وليس إلى زميلها. ولاحقًا، أقرت بأنها كانت تعمل على عدة مهام حين أصابت (أو أرسلت الرسالة) الشخص الخطأ. وأنا أشك الآن في أنها لا تزال تبحث عن عمل.

المشكلة السادسة هي أن تعدد المهام قد يتسبب فعلا في تلف بالمخ. وأعتقد أن ذلك سوف يلفت انتباهك. ديفيد ماير هو أستاذ علم نفس بجامعة ميتشيجان في آن آربور ومدير معمل الإدراك والفعل المخي بالجامعة. لقد بدأ الرجل دراسة تعدد المهام بعد مقتل ابنه ذي التسعة عشر ربيعاً بواسطة راكب دراجة نارية كان يتحدث في هاتفه. وقد أظهر بحثه أن تعدد المهام ١٣ يناقض الطريقة التي صُمم المخ على العمل بها ومن ثم يولد التوتر، وهو ما يحفز إفراز الكورتيزول. وللـكورتيزول آثار مدمرة على المخ، فهو يقصّ تشعبات من خلايا المخ، كما ناقشنا في المقدمة. ويؤثر هذا بشكل خاص على الخلايا العصبية في منطقة قرن آمون؛ حيث تخزن الذاكرة، وكذلك تؤثر على الفص الجبهي المسئول عن التفكير وحل المشكلات.

وهناك نوعان من تعدد المهام: تعدد المهام اللحظي (ويعرف كذلك "بالانتباه المقسم") وفيه تحاول فعلياً أن تقسم شاشاتك، والثاني تعدد "المهام المتوازية" ويكون لديك فيها كرتان أو أكثر في الهواء في الوقت نفسه لكنها ليست متداخلة.

لقد عملت في غرف الطوارئ لما يقارب من عشرين سنة. ودائماً كان هناك الكثير من المرضى للكشف عليهم، كل في غرفة أو حجرة منفصلة، فكنت آخذ تاريخ الحالة من المريض الذي يعاني ألماً في بطنه. وبينما يخلع ملابسه ليرتدي زي المستشفى، أنتقل سريعاً للمريض ب، الذي جاء بالألم في المعصم، فأقيّم إصابته وأرسله لإجراء الأشعة، ثم أعود لإجراء فحص بدني للمريض أ وأطلب منه بعض الاختبارات، ثم أنسل إلى غرفة المريض ج كي أخيط له جرحاً. والمريض د كان يعاني وجعاً في الأذن يستغرق عدة دقائق فقط للتعامل معه، وبعده أعود إلى المريض ب الذي عاد ومعه الأشعة. وفي غضون ذلك كله، يدخل المريض هـ بعربة الإسعاف والذي كان يعاني ألماً شديداً في الصدر، وهو ما يضطرني للخروج من ذلك وتركيز انتباهي على حالته بشكل فوري. وخلال ذلك كله، يجب عليّ العمل بسرعة كافية لملاحقة وتيرة الحال.

إن هذا تعدد للمهام من نوع مختلف، نسخة "المهام المتوازية". وهو يتضمن تجزئة تركيزك، ورغم كونه أقل فاعلية، فإنه ضروري في بعض الأعمال، ويمكنك إتقانه بالمزيد من الممارسة. وحتى لو كنت كامل التركيز مع كل مريض، فلا بد لي من أن أعيد التركيز أو إعادة الاتصال بعد أن أعود لكل واحد من المرضى، وهذا يستغرق وقتًا. إذن العمل بهذه الطريقة يعد ضروريًا في طوارئ المستشفيات، لكن بالنسبة لموظف من موظفي المعرفة يؤدي مهام ذهنية كوضع تقرير أو كتابة عرض، لا تكون المقاطعات ضرورية، وتؤدي إلى عدم الكفاءة.

إن تعدد المهام فخ؛ فالمقاطعات المتكررة تبطئ عملك بشكل مضر. والنتيجة استهلاك وقت أطول في إتمام المهام، ولن تتم على الأرجح بالجودة الكافية، وستضطر لساعات عمل أطول. وينتج عن التعدد كذلك بذل عمل إضافي غير ذي بال. (يذكرني هذا بتعريف أسلوب قتال حيوان المدرع الثماني الحزم المنتشر بتكساس: قليل الحركة، مع الكثير من السخونة!). والحل هو القيام بعمل واحد كل مرة، وعلى التوالي، وبانتباهك الكامل. وهو ما يسمى **إفراد المهام**. جربه بنفسك وانظر كيف ستتحسن كفاءتك وإنتاجيتك.

وعلى نحو مشابه، يمكنك أن تلاحظ تأثير تعدد المهام حتى في أكثر الأنشطة روتينية. ذات مرة قال أحد معلمي التأمل: "حين تأكل برتقالة، كل البرتقالة". حين تركّز على البرتقالة، فإنك تشعر بانبثاق لذيذ للعصير في فمك. سوف تعانين حلاوة الطعم. وحين تلقي بلا اهتمام فص البرتقال في فمك وأنت تشاهد التلفاز، فإنك لن تلاحظ الطعم تقريبًا، وكذلك لذته. تمامًا كالقراءة في أثناء مشاهدة التلفاز، فلا يستحوذ أي من النشاطين على كامل انتباهك؛ ولذا لا يمنحك أي منهما المتعة الكاملة، إلا أنني أستثني شيئًا واحدًا من هذا: بالنسبة لي، فإنني أستمتع بمشاهدة الأفلام أكثر حين أتناول الفشار معها!

**يذكرني تعدد المهام بأسلوب قتال حيوان المدرع الثماني الحزم المنتشر بتكساس: قليل الحركة، مع الكثير من السخونة!**

وهذا ينقلنا لموضوع آخر: غداء أو عشاء العمل. الكثير من الأعمال يتم عقدها على مائدة طعام أو في ملعب الجولف. لكن هل يجب القيام بالعملين في آن واحد؟ ما المغزى من تناول شريحة لحم لذيذة أو مكرونة في أثناء محاولتك التودد لعميل أو عقد صفقة تجارية؟ شعاري هو "نأكل ثم نلتقي". بعبارة أخرى، استمتع بوجبتك مع حوار لطيف، وأنت تتلذذ بمذاق طعامك، ثم قم بإجراء أعمالك بعد أن تحظى براعمُ التذوق في فمك بوقت ممتع.

باختصار، تعدد المهام سبب لتراجع الكفاءة وزيادة التوتر، ومبطئ لسرعة العمل، ويؤدي للأخطاء والحوادث، وخطر على المخ. إن كنت تظن أن من الأفضل تأدية المزيد من الأعمال والقيام بها بسرعة أكبر، فإن الأبحاث – فضلاً عن خبرتي الشخصية – تظهر عكس ذلك تمامًا

**حين تدير مقابلات لموظفين محتملين، توقف عن طرح سؤال: "هل تجيد تعدد المهام؟" أو تعلم، على الأقل، تجاهل الإجابة. فهذا أشبه بالسؤال القائل: هل تجيد الكلام وفمك ممتلئ. إن كلا الأمرين غير مرغوب.**

وإليك فكرتين أخيرتين:

**بالنسبة للموظفين:** حين تقوم بعمل تركزا شديداً، أغلق عليك بابك (إن كان لديك باب) وضع هاتفك على وضعية عدم الإزعاج، أو فعّل البريد الصوتي.

**وبالنسبة لأرباب العمل ورؤساء العمل:** لا تتوقع ولا تشجع على تعدد المهام. سوف توفر بهذا على موظفيك الكثير من الوقت المهدر، وسوف تزيد من إنتاجيتهم، وكلاهما سيحسن نتائج أعمالك النهائية.

لقد رأينا كيف تؤدي المقاطعات المستمرة إلى تخريب الإنتاجية. إلا أن هناك نوعاً واحداً فقط من المقاطعات يعد بناء ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية - واصل القراءة.

# الفصل 14: الأوقات المستقطعة: الوقفة التي تجدد النشاط

## الوقفة التي تجدد النشاط تحسن المستوى أيضا

في السيرة الذاتية الرائعة لـ تشارلوت جراي<sup>١٤</sup>، **Reluctant Genius**، وصفت كيف كان ألكساندر جراهام بيل يجلس بجوار نهر جراند في برانتفورد، أونتاريو، يراقب التدفق السريع للماء ويفكر في تجاربه. وفي العاشر من أغسطس عام 1874، كانت لحظة الكشف، لحظة النور التي تخيل فيها أعظم مخترعاته: الهاتف. فإن كنت ممن يرون الأوقات المستقطعة كلحظة تراجع، أو نشاط تافه، أو تقصير في الأداء، فتابع القراءة.

في عصر سرعة الشركات، والوتيرة المجنونة، وتعدد المهام في محاولة عقيمة لتحقيق إنتاجية أكبر، تصبح الأوقات المستقطعة مهمة أكثر من أي وقت مضى. وبدلاً من زيادة السرعة في مقر العمل، نحن بحاجة إلى إبطاء العمل قليلاً. وهاكم السبب: سوف تذهل من الفوائد الفسيولوجية التي تتحقق لك من اقتطاع أوقات للاستراحة من العمل، خاصة حين تشعر بالتوتر.

لنبدأ بما هو واضح. حين تكون متعباً، يكون من الجيد التراجع قليلاً عما تفعله والحصول على بعض الراحة. إن كنت تؤدي عملاً بدنياً، فيجب عليك أن تجلس. وإن كنت تجلس طوال اليوم وتؤدي عملاً ذهنياً، فعليك أن تنهض وتتحرك في الأرجاء. إن التماسك في الوقت الذي تشعر فيه بوهن جسدك أو تيه عقلك لا يجدي نفعاً. إنه فقط يبقيك في حالة من الإعياء والتشوش الذهني لمدة أطول. وما يصح في أمر الرياضيين وعمال المصانع يصح كذلك لدى عمال المعرفة؛ فعقولنا، كما هي حال أجسادنا، تحتاج لراحة كل حين؛ فالمخ مثل العضلة: يتعب. ونحن بحاجة إلى وقت للتعافي، فترة توقف، وقت للتخفيف من الضغط.



متى كانت آخر مرة حضرت فيها مؤتمرًا وقيل لك في الساعة 8:30 صباحًا إنه لا توجد استراحات خلال اليوم، ولا حتى لتناول الوجبات؟ سيكون من الرائع أن تسمع هذا الإعلان لتجد بعدها القاعة وقد فرغت لاحتفال أن ينقضي اليوم من دون أي وقت للراحة. إن معظم العروض المسرحية تتضمن استراحة. وكذا كانت الحال مع أفلام من قبيل لورانس العرب وبين-هور، وهي الأفلام التي تبلغ مدة عرضها ثلاث ساعات ونصف الساعة.

إن الناس ينتظرون الاستراحات في أثناء أي مؤتمر أو ندوة عادة وسط فترة الصباح، وفي الغداء، وفي فترة ما بعد الظهر، إلا أن هؤلاء الناس أنفسهم لا يأخذون استراحات خلال يوم عملهم العادي، فيعملون ما بين ثماني إلى عشر ساعات دون حتى التوقف لتناول ساندويتش. وقد أجرت جريدة هافنغتون بوست استفتاءً ١٥ غير رسمي لترى كيف يستخدم الناس ساعة الغداء، فقال ستون بالمائة منهم إنهم يقضون عشرين دقيقة أو أقل في تناول الطعام، و20% يأخذون عشر دقائق أو أقل، و25% منهم قالوا إنهم لا يغادرون مكاتبهم فيها مطلقًا.

وهناك عدة وسائل لاقتطاع تلك الاستراحات. وفي كتابهما الرائع، **The Power of Full Engagement**، يستخدم جيم لوير وتوني شوارتز ١٦ عبارة رائعة لوصف هذه الاستراحات المفيدة، سميها "طقوس وإجراءات التعافي". وفي حياتي الخاصة، آخذ عدة دقائق بين كل مريضين كي أصفي ذهني وأستعد للجلسة التالية. وآخذ ما بين عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة في منتصف الفترة الصباحية كاستراحة أطول، وأخصص وقتًا للغداء وأقوم بالمشي فترة ما بعد الظهر، وهي استراحة ليست للرياضة فحسب بل للتفكير والتدبر والنظر والاستمتاع بالطقس والمناظر الطبيعية. وهذه الاستراحات، الموزعة على مدار اليوم، تبقيني نشيطًا وتقلل نسب توتري.

## الراحة والشعور بالذنب

ما الذي جرى لنا كأفراد وكثقافة؟ إن الأطفال (وحتى الحيوانات) يحبون اللعب. كأطفال، كنا دائمًا ما نتطلع للعطلة والإجازات. وفي الثانوية، كنا كثيرًا ما نتسكع بلا غرض. وفي

الكلية والجامعة، كنا نرتب أوقاتًا للمرح، لكن بعد أن صرنا بالغين صرنا جادين ومهووسين بالعمل، ولو حدث أن أخذنا ساعة واحدة في اليوم بغرض الراحة، فإننا سرعان ما نشعر بالذنب. فإن كان الشعور بالذنب من بين العقبات التي تحول بينك وبين الراحة والعناية الذاتية، فربما كان من المفيد لك أن تحدد الفوائد من وراء تخصيص وقت لنفسك بصورة منتظمة. لعلنا جميعًا نشعر بارتياح أكبر حين نمنح أنفسنا (بعضنا بعضًا) تصريحًا بتخصيص أوقات للراحة إذا كنا نقدر فوائدها – هذا ناهيك عن الاستمتاع بها!

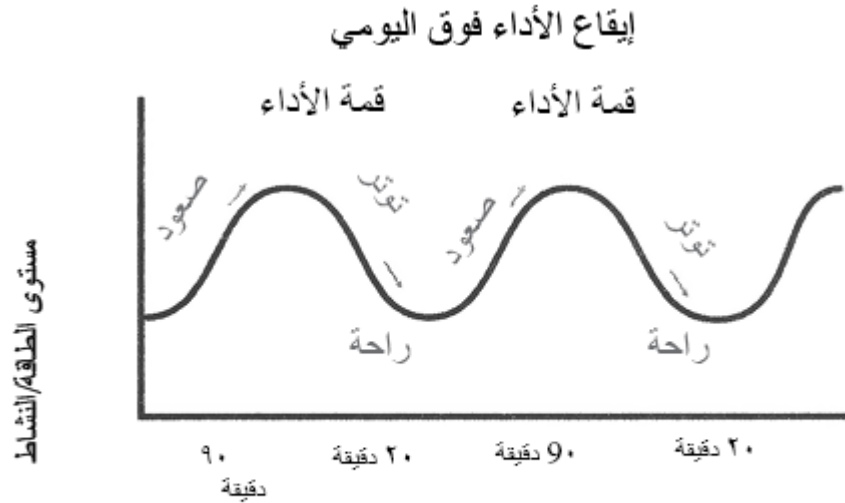
وهناك أربع فوائد أساسية لأوقات الراحة خلال يوم العمل. وأرجو من رؤساء العمل والمديرين أن ينتبهوا لذلك؛ فالكلام لكم أيضًا!

**1. تقليل التوتر:** من بين سبل تقليل التوتر البعد عن مصدره. اللهو والتشتيت يوفران لك راحة مؤقتة من ضغط الاتصالات الهاتفية والبريد الإلكتروني، وإجهاد كتابة تقرير طويل، والحدة المتولدة عن الصراعات بين الأفراد. وتمر بك أوقات يكون فيه التوقف للتمشية أو بعض الجري، أو الاتصال بأحد الأصدقاء، أو تشغيل الآي بود الخاص بك لسماع بعض الموسيقى مفيدًا لك للغاية. إن تقليل مستوى توترك يسمح لك بالعودة إلى أعمالك وأنت أكثر هدوءًا واسترخاء.

**2. استعادة الطاقة:** لقد أسس والت ديزني منذ ثلاثينيات القرن العشرين ١٧ لرؤية وحكمة تقول: "لا أبالي إن كنت تتسكع أم لا، فالكل يصاب بالتعب. إن شعرت بأنك فقدت حيويتك، فاخرج لتتنفس بعض الهواء النقي، لكن لا تدعني أضبطك وأنت تقفز عائداً إلى مكتبك". ها هو ذا العم والت الذي كان يدير إستوديو كبيراً بعدد ضخم من الموظفين، لكنه مع هذا كان يمنحهم تصريحًا بالاستراحة حين يحتاجون إليها. وأرى أن العبارة الأخيرة على وجه الخصوص بالغة التميز. لماذا لم يكن يريد أن يرى الناس "يعودون قفزاً إلى مكاتبهم"؟ أعتقد أن لهذا سببين على الأقل. أولهما أن المتعبين يقعون في الأخطاء أو أن عملهم يتجه إلى السوء. لقد كان رسامو الكارتون لديه يرسمون على ورق السيلولويد، وإذا فسدت رسوماتهم، فإن العمل سوف يعاد مجدداً كله. كان ينتظر منهم أن يخرجوا بأفكار جديدة

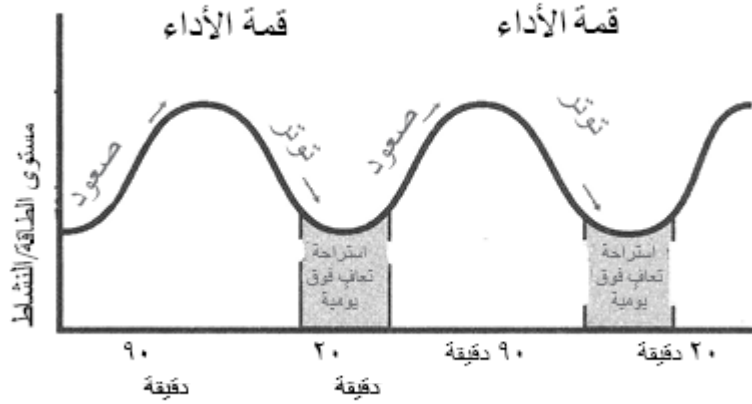
ومسلية. والمتعبون لا يمكنهم تقديم إبداع، بالإضافة إلى أن الأشخاص المتعبين ليست لديهم المرونة الكافية للتعامل مع الانتكاسات والإحباطات وغيرها من مصادر التوتر. لقد كان والت ديزني يعرف قبل سبعين سنة ما يمكن لمدير هذه الأيام أن يتعلمه من خلال عبارة: الأوقات المستقطعة مفيدة للغاية.

كلنا نصاب بالتعب. كلنا نمر بلحظات تراجع الطاقة منتصف الصباح، أو بعد الغداء، أو قرب العصر. ومواصلتك للعمل وأنت شاعر بالتداعي ليست حصافة أو سبيلاً للإنتاج. لقد كتب الدكتور إرنست روسي كتاباً غاية في الأهمية ١٨ اسمه **The Twenty-Minute Break** والذي يتحدث فيه عن ساعة الجسد. إن لدينا عددًا من الساعات الداخلية، أو المعروفة بالدورة اليومية ذات الساعات الأربع والعشرين لليقظة والنمائم. لكن هناك نمطًا تسمى فيه تلك الدورة بالإيقاعات فوق اليومية. وهي تتكون من دورات مدتها ساعتان، وفيها يتصاعد مستوى طاقتنا ونشاطنا ثم يصل للذروة ومن ثم يهبط بعدها، ولمدة عشرين دقيقة يصطدم بالقعر حيث تدخل أجسادنا في شبه حالة راحة، ثم بعدها ندخل الدورة التالية. ويبدو الأمر على النحو التالي:



لاحظ أن هذا الرسم البياني مشابه - رغم الدورات المكتملة - إلى حد ما لدورة التوتر الصحية في الفصل السادس، والتي تظهر منحنى مسننًا يمثل حالة التوتر والتعافي، لكن الدورات فوق اليومية مختلفة من حيث إن الدورات هنا متعلقة بالزمن وثابتة وليست ظرفية. للأسف يتجاهل معظم الناس هذه الإشارات ويستمررون في العمل أو يجلبون كوب قهوة آخر أو علبة كولا للمحافظة على انتعاشهم. لكننا إن أنصتنا إلى صوت أجسادنا وضبطنا وتيرتنا وفقًا لهذه الإيقاعات البيولوجية الداخلية، فسوف نجد لأنفسنا متنفسًا كل ساعتين للقيام بما سماه الدكتور روسي "استراحة التعافي" (انظر الرسم التالي). إن كان مقدراً لطاقتك وأدائك أن يتراجعا على أية حال، فلا بأس إذن من التراجع كلياً وترك الفرصة لجسدك كي يستعيد قوته. وتبدو مدة العشرين دقيقة كافية لذلك. (اللافت أن المدخنين يدركون هذه كلياً لأنهم يتراجعون بانتظام لتدخين سيجارة ويكون ذلك مقبولاً تماماً من الجميع، غير أنه من الممكن أخذ استراحات من دون الأثر المدمر لإدمان النيكوتين وتنفس المواد المسرطنة).

### إيقاع الأداء فوق اليومي



**3. التدبر والمنظور:** حاول أن تجلس على بعد بوصتين من شاشة تلفاز. ما سوف تراه ليس سوى مجموعة من البيكسلات الدقيقة التي تبدو عشوائية وغير متصلة ببعضها، لكنك إن تراجعت قليلاً عن الشاشة، فسوف ترى الصورة الواقعية. وهو ما يحدث تماماً مع بعض

لوحات ما بعد الانطباعية، وخاصة أسلوب التنقيطية الذي يعرف به فانون مثل بول سيجناك وجورج سيورات. ولوحته **Sunday Afternoon on the Island of La Grande Jatte** هي من أحب اللوحات إلى قلبي. إذا اقتربت منها بشدة، فلن ترى سوى نقاط ذات ألوان مختلفة. لكنك إن ابتعدت قليلاً، فسوف ترى مشهداً ملوناً رائعاً فيه الناس والماء والقوارب والأشجار وبعض الكلام؛ بل وحتى قرداً.

ومن بين مشكلات واقع العمل المزدحم والمحموم هذه الأيام هي أن الناس ينخرطون تمامًا في تفاصيل العمل – ناهيك عن ضغوط الوقت التي لا ترحم – بحيث يفقدون رؤيتهم للصورة الكلية الكبرى. ومن الفوائد المهمة لأخذ هذه الأوقات المستقطعة أنها تمثل فرصة للتراجع لأخذ منظور للصورة الكبرى. إنها فرصة للتفكير فيما يجري والتأمل في الأمور عن بعد. وهذا يوحى للناس، مثلاً، بأنهم ربما يضيعون الوقت والجهد في شيء وأن ثمة أوجهًا أفضل لإدارة الأمور.

**"لا أحد تقريبًا تأتية أفضل أفكاره خلال العمل".**

**– مايكل جيلب، مؤلف كتاب How to Think Like Leonardo da Vinci**

**4. حل المشكلات:** كتب مايكل جيلب ١٩ كتابًا لافتًا اسمه **How to Think Like Leonardo da Vinci** وفيه طرح سؤالاً مثيراً للغاية: "أين تكون حين تخطر ببالك أفضل أفكارك؟"، وقد بدأت طرح هذا السؤال في ندواتي. كانت الإجابات تشمل: خلال التمشية، خلال قيادة السيارة، خلال الاستحمام، أو بجوار بحيرة. ولاحظ السيد جيلب أنه بعد طرح سؤاله على آلاف من الناس عبر السنوات: "لا أحد تقريبًا تأتية أفضل أفكاره خلال العمل".

وهناك فائدة إضافية للأوقات المستقطعة أنها تحسن من القدرة على حل المشكلات والتفكير الإبداعي. قد تبدو لك مصادفة رائعة حين تخطر لك الأفكار الرائعة فجأة وأنت بعيد عن العمل، لكن في الواقع هناك أساس علمي يبين لك أن هذا ليس بمصادفة على الإطلاق. يشرح الدكتور هيربرت بينسون ظاهرة حل المشكلات اللاواعية ٢٠ هذه في كتابه

المثير **The Breakout Principle** (الذي شاركه في تأليفه ويليام بروكتور)؛ حيث يحكي قصة خبير استشاري كان يعمل على مشكلة لدى واحد من عملائه. وكان يجد معاناة في حلها، فأتى بإبرة التطريز وبدأ ينحرف بنفسه نوعاً ما من خلال هذا العمل التكراري اللاواعي، وبينما هو كذلك، أتاه الحل. يقول الدكتور بينسون إنك حين تصارع مشكلة ما، يكون أفضل ما يمكنك القيام به هو التراجع عنها قليلاً وترك المسؤولية لعقلك اللاواعي. وحين تقتطع لنفسك استراحة، فإنك بذلك تأذن "بانطلاقة" تواتيك من خلالها الحلول أو الأفكار المبتكرة.

هناك أنواع معينة من الاستراحات أكثر قدرة على الوصول إلى تلك الحالة. فالأشياء التي تقوم على التكرار تكون هي الأنجح: المشي، الهرولة، ركوب الدراجة، السباحة، الخياطة، التريكو، وحتى الاستماع إلى موسيقى تكرارية المحتوى مثل موسيقى باخ.

وكل ما يتعلق بالماء يبدو مفيداً في هذا: مشاهدة الموجات وهي تلاقي شاطئ البحيرة، مشاهدة تكسر الماء على الصخور، أو التحديق إلى شلال. كثير من الناس تتجلى لهم أفضل الأفكار وهم يستحمون – هذا بالإضافة إلى فائدة النظافة طبعاً! هل تذكر قانون أرشميدس من فيزياء المرحلة الثانوية؟ لقد وافته لحظة الكشف وهو مستلق في حوض الاستحمام!

**"الإبداع هو نتاج الوقت "المهدر"."**

**- ألبرت آينشتاين**

وكان ألبرت آينشتاين يخرج في زورقه حين يكون في صراع مع مسألة رياضية معقدة. وبينما هو يجدف بصورة منتظمة عبر المياه، كان الحل يواتيه فجأة.

فما الذي يجري خلال هذه الاستراحات؟ يبدو أنه في الوقت الذي يتشتت فيه عقلك الواعي بالنشاط الميكانيكي، يظل عقلك اللاواعي منشغلاً بالمشكلة التي تريد حلها. ويرى الدكتور بينسون أن المادة الكيميائية السحرية التي تفرز خلال هذه الاستراحات هي

أكسيد النيتريك. ويزيد أكسيد النيتريك في تيار الدم الواصل إلى الفص الجبهي، وهو جزء المخ الخاص بحل المشكلات؛ ولذا فإن ما يبدو لك ضربة حظ لا يحدث مصادفة على الإطلاق، فثمة أساس علمي لما يجري.

إننا نزيد من فرص التفكير الإبداعي بالحصول على أوقات راحة منتظمة. ويمكنك تسميتها "الوقفات الإبداعية"، والتي نحتاج إليها جميعًا؛ ولذلك في أول مرة تأخذ استراحة وينظر إليك الناس بارتياح، فأخبرهم فقط بأنك ذاهب لتنشيط مخك المختص بحل المشكلات. إن كنت مديرًا وترى شخصًا يصارع، فاطلب منه أن يخرج ليتمشى، أو يخرج أدوات التطريز الخاصة به، أو قاربًا يبحر به. فقد تكون تلك أكثر ساعات اليوم إنتاجية.

# الفصل 15: الإفراط وإساءة استخدام التكنولوجيا وكيف يمكننا ترويضها

أين الكلب، وأين ذيله؟

القلم الفضائي (المعروف كذلك بقلم صفر الجاذبية) هو اختراع باهر من منتجات برنامج الفضاء الأمريكي. إنه صغير وجذاب ويمكن اعتباره هدية أنيقة، لكن من بين مزاياه القدرة على الكتابة على الحوائط أو الأسقف – جرب هذا بقلمك العادي – بل يمكنه أيضًا الكتابة في درجات الحرارة المتطرفة وعلى الأسطح المبتلة أو الدهنية. وحين دُمجت برامج الفضاء الأمريكية والروسية، بدأ تقاسم التكنولوجيات الخاصة بكل برنامج. وكما تقول القصة، أبرز مهندس ناسا مفاخرًا القلم الفضائي أمام نظيره الروسي وبدأ استعراض محاسنه، لكن الروسي لم يبد منبهراً بما يرى فسأله الأمريكي: "ما الذي تستخدمونه على سفنكم الفضائية؟" فقال الروسي: "نستخدم قلمًا رصاصًا".

ليس هناك من شك في أن التطورات التكنولوجية على مدار السنوات العشرين الماضية كان لها أثر هائل على مستوى الراحة والكفاءة والإنتاجية في مقر العمل. فأشياء مثل خاصية الاتصال السريع في الهواتف ووظيفة القص واللصق على الحواسيب وفرت قدرًا هائلًا من الوقت والجهد، إلا أن جاذبية جميع هذه المساعدات الصغيرة أدت إلى فرط اللجوء إليها وإساءة استخدامها، وهو ما أدى إلى عدم الكفاءة وهدر الوقت وزيادة حمل العمل والتوتر. ونحن نتحدث هنا عن قانون العواقب غير المقصودة.

كنت أنا وصديق لي في طريقنا بالسيارة من نيويورك إلى بوسطن قبل عدة سنوات. كان محاميًا شابًا يعمل بشركة محاماة كبيرة وقد غادر عمله في ساعة مبكرة من ظهيرة ذلك اليوم الذي صادف الجمعة. وضع هاتفه البلاك بيري على الرف الفاصل ما بين الكرسيين الأماميين. وكنا نتحدث خلال هذا في الحياة والعمل، عن العائلة، والسياسة، والرياضة،



وكانت رحلة ممتعة للغاية، لكن كان في كل مرة يرن فيها الهاتف أو يهتز، كان صاحبنا يلتقطه ويطالع الرسالة. كانت تلك رسائل إلكترونية ورسائل نصية واردة. وقد لفت هذا انتباهي لأنه (1) قطع علينا حديثنا عدة مرات، و(2) لأنه كان السائق! وفي النهاية سألته لماذا يصر على مطالعة كل رسالة ترد إليه، فقال: "لعلها شيء مهم وارد من المكتب". فقلت له: "إن كان مهمًا، فلماذا لا يتصلون بك مباشرة؟"، وهو ما رد عليه بالقول: "إنهم يفضلون التواصل إلكترونياً. تلك هي ثقافتهم وعليّ أن أتماشى معها". وقد وصلت إلى حقيقة أنه بوصفه شريكًا شابًا في الشركة، لا يملك العديد من الخيارات، لكنني فكرت: يا له من أسلوب اقتحامي وغير كفء! كل محام في هذه الشركة الواسعة عليه أن يتحقق من كل رسالة إلكترونية أو نصية تصل إليه، بما في ذلك الرسائل غير المرغوب فيها، من يدرى؟ لعلها إبرة سقطت في كومة قش ونريد من يجدها. وما قد يكون ملائمًا بالنسبة للمرسل كان مجرد هدر للوقت بالنسبة لجميع هؤلاء المحامين في أوقات غيابهم عن العمل. إن ذلك الجهاز الصغير صار قيدًا إلكترونيًا متحكمًا.

وإليكم قصة أخرى. كان هناك رجلان يتبادلان الرسائل الإلكترونية لتحديد الوقت الملائم لعقد اجتماع على الهاتف في اليوم التالي. وبعد خمس أو ست رسائل بينهما في محاولة لتحديد الوقت المحدد، قرر أحدهما في النهاية تقصير أمد هذه العملية، فنهض من مكتبه وسار مسافة عشرين قدمًا حتى حجيرة الشخص الآخر ليرتبا الأمر وجهًا لوجه.

كيف تحدث هذه الأمور؟ أولاً وقبل كل شيء، حين يمتلك الناس التكنولوجيا، يميلون إلى استخدامها. ثانيًا: تزيد التكنولوجيا من تطلعات الناس في الردود السريعة. فتجد مثلاً من يرسل رسالة، ثم يتبعها برسالة أخرى بعد خمس دقائق قائلًا: "لم أسمع منك ردًا. ألم تصلك رسالتي؟". ثالثًا: تزيد التكنولوجيا من التوقعات بحلول سريعة أو معلومات أو آراء راجحة؛ ولذا فإن المتوقع منا ليس الرد السريع فحسب، بل كذلك ترك ما في أيدينا أيًا كانت أهميته لمعالجة المشكلة التي يراها المرسل مهمة – من وجهة نظره. وتصبح مشكلة تحكم. إنهم يفتتون وقتك وانتباهك أيضًا بحيث يتوافق مع أولوياتهم. إن كان ذلك الشخص رئيسك في العمل، فسوف تجد نفسك مرغمًا بشكل دائم لزيادة سرعتك على قدر زيادة طلباتهم.

وإن كان شخصًا آخر غير رئيس العمل، فلا شك أنك تمنح ذلك الشخص قدرًا هائلًا من السلطة على وقتك وحياتك.

وبعض الرؤساء يعانون على ما يبدو اضطراب تشتت الانتباه. وقد سمعت من أحد المديرين التنفيذيين أنه، متى خطرت بباله فكره، يقوم سريعًا بإرسال رسالة إلكترونية لأحدهم ليجت في تلك الفكرة.

كنت أقيم ندوة في وزارة حكومية ولاحظت أن امرأة تقوم بفحص مساعدتها الرقمي باستمرار في أثناء الاستراحات. كانت هواتف البلاك بيري جديدة في ذلك الوقت. وقد أخبرتني بأن رئيسها، وهو وزير حكومي، طلب منها أن تراجع جميع القنوات الإخبارية الكبرى بشكل منتظم لترى إن كان هناك من أخبار عاجلة تتعلق بالوزارة التي يترأسها. كان يرغب في توفير مدخلات فورية ومستمرة بحيث يظل على اطلاع كامل تحسبًا للقاء يجمعه بالصحافة فلا يؤخذ على حين غرة. لقد حوّلها ببساطة إلى مسئول خدمة المراقبة الصحفية الإلكترونية فوق كل ما تحمله أصلاً من مسئوليات. فيا له من وقت ثمين مهدر بأمر من شخص يملك السلطة على شخص آخر لا يملك أي خيار سوى الامتثال!

وقد أخبرني أحد المشاركين في ندوة كنت أقيمها حول توازن الحياة والعمل بهذه القصة. "في اليوم الأول من عملي، كان أول ما حصلت عليه هاتف بلاك بيري. وقيل لي إنه لا بد من إبقائه متاحًا طوال الوقت وإن أية رسالة يجب الرد عليها بشكل فوري. وحين لا أتمكن من الرد كانوا يتصلون بكل شخص في محيطي، يسألون عن مكان وجودي. فيا لهذا من هدر لوقت الجميع!"

أجرت الدكتورة ليندا دوكسبري ٢١ بدراسة لافته في عام 2007 عن تأثير التكنولوجيا على ساعات العمل. وقد نظرت في ساعات العمل قبل امتلاك البلاك بيري – وبعد امتلاكه بسبعة أشهر. قبل الحصول على البلاك بيري، كان المشاركون في الدراسة يعملون في المتوسط سبعة وأربعين ساعة أسبوعيًا. وبعد سبعة أشهر صار هذا الرقم إحدى وسبعين ساعة في الأسبوع! سألتها كيف يمكن هذا. فقالت ٢٢: "لقد تحققنا من البيانات، وهذا هو ما حدث

فعلا. هذا هو الفارق بين اثنين من الانحرافات المعيارية". لقد توسع وقت العمل لأن الناس صاروا متاحين في أي مكان وفي كل وقت، لكن المتوقع منهم لم يعد الرد فحسب بل صار المتوقع أن يأتوا بإجابات فورية ومعلومات وحلول للمشكلات. فكيف يكون هذا الأثر المضاعف لتكنولوجيا يفترض بها أن تجعل الحياة أسهل أو على الأقل أفضل؟

إن الناس يتصلون ويرسلون رسائل نصية ويغردون ويرسلون رسائل إلكترونية بمعدلات خطيرة. إنهم أيضًا يستخدمون أجهزة البلاك بيري خلال الاجتماعات، مقللين من احترامهم للآخرين ومفوتين على أنفسهم أجزاء من النقاش. لقد أضافت التكنولوجيا طبقة جديدة كاملة من التعقيد في الحياة العملية للجميع. في مايو 2012، أجرت شركة جود تكنولوجي، شركة البرمجيات القائمة في كاليفورنيا والتي أشرنا لها في الفصل الرابع، مسحًا لألف من الأمريكيين البالغين. ثمانون في المائة ممن شاركوا في التصويت قالوا إنهم يستخدمون هواتفهم المحمولة للبقاء في حالة عمل بعد ساعات العمل الرسمية. وقال نصفهم إنهم بدأوا متابعة البريد الإلكتروني وهم في الفراش، مباشرة بعد الساعة صباحًا، وقال 40 % إنهم يواصلون متابعة البريد الإلكتروني حتى العاشرة مساءً. ووفقًا للتقرير ٢٣: "كل هذا يضيف إلى متوسط ساعات عمل الموظف في الأسبوع بمقدار سبع ساعات إضافية كل أسبوع - وهو ما يوازي يوم عمل كاملاً تقريبًا دون أجر إضافي". انتهت الدراسة كذلك إلى أن 57 % من المشاركين يتابعون البريد في الخرجات العائلية، 38 % يتابعونه بشكل روتيني على مائدة العشاء.

وفي عام 2001، كان هناك 5 بلايين رسالة إلكترونية ترسل كل يوم حول العالم ٢٤. وبحلول 2006، وصل الرقم إلى 141 بليون رسالة في اليوم. وفي عام 2010 وصل الرقم إلى 294 بليون رسالة. وفي عام 2008 انتهت دراسة إسكتلندية ٢٥ إلى أن الموظفين يقومون بمتابعة بريدهم الإلكتروني أربعين مرة في الساعة. وذكر مقال في مجلة نيوزويك ٢٦ نشر في يوليو 2012 أن "معظم المشاركين في الاستبيان ممن هم أقل من خمسين عامًا يتابعون رسائلهم الهاتفية أو بريدهم الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي طوال الوقت أو كل خمس عشرة دقيقة". وفي موضوع افتتاحي في

النيويورك تايمز في يناير 2012، أورد روجرز كوهين مسحًا أجرته شركة أتوس، وهي شركة خدمات فرنسية رائدة في تكنولوجيا المعلومات. وأظهر المسح "أن موظفي أتوس البالغ عددهم 80.000 كانوا يتلقون في المتوسط 100 رسالة إلكترونية داخلية في اليوم ٢٧، وهي رسائل لا فائدة مطلقًا من 15 % منها". وبالنسبة لبعض الموظفين، كان مجرد الدخول إلى صندوق بريدهم هو محط تركيزهم ومهمتهم الرئيسية في الحياة.

وإحصائيتي المفضلة تقول: 10 % من الذين شملهم المسح اعترفوا بأنهم طالعوا أجهزة البلاك بيري الخاصة بهم خلال مراسم الزفاف ٢٨. (أرجو ألا يكونوا قد جعلوا هذا فقرة في حفل الزفاف!).

ومشهد المفضل: دخول دورة مياه الرجال بأحد الفنادق لأجد رجلًا يتبول وكلتا يديه مشغولتان: إحداهما تعالج مسألة تبوله والأخرى تحمل الهاتف على أذنه.

إن الإفراط وإساءة استخدام التكنولوجيا سمحا بتسريع وتيرة العمل وزادا من ساعات العمل على نحو كبير، بل وسمحا أيضًا بالتعدي على الوقت الشخصي والعائلي. أسوأ من ذلك أن هذا صعب على الناس أن يكون لهم وقتهم الخاص الذي يعرفون أن أحدًا لن يقاطعهم فيه - وقت سوف ينفصلون فيه فعليًا عن العمل ذهنيًا وعاطفيًا. في أثناء عملي كطبيب أسرة، كنت أجد صعوبة في الاسترخاء الكامل حين أكون رهن الهاتف، لأنني أكون على علم بأن الهاتف قد يرن في أية لحظة. الناس بحاجة للانفصال كليًا في بعض الأحيان عن العمل، بحاجة لوقت يعيدون فيه شحن بطارياتهم، وقت يلتحقون فيه بمسئولياتهم المنزلية وعلاقاتهم الأسرية، والاهتمام بعائلاتهم. وثمة طرق للقيام بهذا وسوف أقوم باستعراضها في الجزء التالي.

وبالنسبة لجيل الألفية (أولئك الذين وصلوا سن البلوغ في حدود عام 2000) صارت الأولوية للرسائل النصية وتويتر وفيسبوك على حساب البريد الإلكتروني كطرق مفضلة للتواصل الإلكتروني. لقد أضاف التغريد مستوى آخر من حمل المعلومات والذي يشتمل أحيانًا على ملاحظات عشوائية ولكنها تافهة غالبًا حول الحياة اليومية. من ذا الذي يريد أن

يسمع كلامًا من قبيل "الطقس في أتلانتا جميل وأنا أستمتع بيوم رائع؟" أو "أنا في مركز الصيانة العاجلة في تيم هورتن في كاليجوري - والكابيتشنو المثلج في الطريق!".

لماذا يفعل الناس كل هذا؟ بالنسبة للبعض، يعد هذا متعة. وبالنسبة لكثيرين، يشعرهم هذا بحاجة الناس إليهم أو يشعرون بأهميتهم حين يكونون على اتصال. بالنسبة لآخرين، يصنع لهم هذا سجلًا بالأحداث الخاصة بهم، في حين يجاهد آخرون في إخفاء آثارهم. وفي بعض الحالات، تكون رغبة في إظهار البراعة للجميع حين يرسلون ردًا قويًا لبريد أحدهم الإلكتروني، لكنهم يرسلونه للجميع. سمعت كذلك من الموظفين الذي يقبلون على مضض هذه الممارسات لأنها "ببساطة ثقافة الشركة؛ فالناس يرسلون الرسائل الإلكترونية طوال الوقت، حتى في العطلات". وهناك أيضًا طائفة أخرى آخذة في الاتساع، صار الأمر بالنسبة لهم إدمانًا.

والعديد من الناس تطورت لديهم سلوكيات مزعجة نتيجة سوء استخدامهم للتكنولوجيا، فهم يشاركون مقالات تتوافق فقط مع ميولهم السياسية؛ ويروجون للتبرعات الخيرية فقط في القضايا التي يفضلونها، وهذا ينطوي على وقاحة لأن المتبرع يكون عليه التسجيل والتبرع عبر الإنترنت، مؤسسًا بذلك مشروع عمل وهميًا لما يروج له؛ ويوزعون العرائض على الناس لتوقيعها أو يكررون إرسال النكات السخيفة نفسها مرات عديدة. وتعدد الرسائل مشكلة أخرى - مثل البريد الصوتي، ثم البريد الإلكتروني، ثم الرسائل النصية - أو ترك رسائل مطولة لا تصيب هدفها بصورة مباشرة.

وفي بعض الأحيان تكون الشركات سببًا في خلق ما يمكننا تسميته بالتوتر التكنولوجي - على سبيل المثال: مواصلة تحديث البرمجيات رغم جودة أداء البرامج القديمة، أو إرسال عدد لا يحصى من إشعارات الإحاطة والتحديثات والنشرات.

قدمت نيويورك تايمز سلسلة في عام 2010 سمّتها "مخك فوق الحواسيب"، وهي تتناول ما يجري للوظيفة العقلية حين يستخدم الناس الحواسيب طوال الوقت. وقد وجدوا زيادة في مستوى التعرض للتشتت وانخفاضًا في قدرة الناس على المحافظة على انتباههم

لفترات طويلة. والتفكير الخطي يكون صعبًا مع كثرة المقاطعة. وذكر تقرير حديث أن أشكال المقاطعات الإلكترونية تقع كل ثلاث دقائق على الأقل. والنتيجة تفكير مشتت، ووقت مهدر، وإنتاجية مفقودة. إن هذه الأدوات ليست مجرد وسائل اتصال حميدة، بل إنها في الواقع تؤثر على وظيفة المخ على نحو يزيد التوتر ويقلل الإنتاجية.

ولو تصادف أن كنت ممن يعتقدون أن أجهزتهم هي مجرد مشتتات طيبة، فعليك بإعادة النظر في تفكيرك. فهي قد تؤدي بك إلى إدمان حقيقي، فالناس الذين يسعدون في كل مرة تصلهم رسالة إلكترونية يحظون فعليًا بدفعة بسيطة من الدوبامين في مخاخهم. والدوبامين هو هرمون السعادة، وهو الهرمون نفسه الذي ينشطه تناول بعض المواد. في قصة غلاف النيوزيوك في 16 يوليو 2012، كان عنوان العدد "آي كريزي" (أنا مجنون). وكتب المؤلف يقول ٢٩: "إن عقول مدمني الإنترنت تعاني بالضبط ما تعانيه عقول مدمني المخدرات والكحول". وتورد المقالة أيضا دراسات صينية تربط بين إدمان الإنترنت والاختلالات البنيوية في الجسم الرمادي (بالمخ)". وتظهر الدراسات أن المسرفين في استخدام الإنترنت يعانون أعراضًا انسحابية حين لا يكونون متصلين بالإنترنت. فيشعرون بالتوتر والتشويش. حتى إن لتلك الحالة اسما هو "قلق الانقطاع عن الإنترنت". ومن بين أعراض هذا الانسحاب أن تتفقد هاتفك بمجرد أن تخرج من حمامك. ومنها كذلك أخذ الآي فون أو البلاك بيري إلى فراش النوم. فإن كنت كذلك فقد تكون بالفعل مدمنًا.

وتحتوي قصة غلاف النيوزيوك على بعض الإحصاءات المذهلة. فتقول إن الشخص العادي من أي عمر يرسل أو يستقبل حوالي 400 رسالة نصية شهريًا، لكن بالنسبة للمراهق في المتوسط، يزيد العدد إلى 3700 رسالة (أي ما يزيد على مائة رسالة يوميًا!). 80 % من الناس يصطحبون حواسيبهم المحمولة وهواتفهم الذكية في الإجازات كي يتابعوا العمل، وثلاث مستخدمي الهواتف الذكية يدخلون على الإنترنت قبل أن ينهضوا من فراشهم في الصباح.

"قلق الجرس" اسم آخر دخل المعجم. وهو لفظ يشير إلى ما يجري حين يرن جرس هاتف محمول في جمع من الناس ليسحب الجميع هواتفهم خوفاً من أن تفوتهم مكالمة. ويشير أيضاً إلى تلك الأوقات التي تتصور فيها أنك سمعت هاتفك يرن أو تشعر كأنه يهتز وهو في الحقيقة ليس كذلك. ويسمي الباحثون هذا ٣٠ "متلازمة الذبذبة الوهمية".

وبالطبع تتسابق شركات التكنولوجيا على تقديم أحدث وأعظم الابتكارات إلى السوق. ولا شك أيضاً أن أحد أحدث هذه "المنجزات" ٣١ هو ذلك التاتو المعدني الذي سوف يهتز حين يرن هاتفك. وهذا الابتكار يعالج المعضلة المحيرة التي لا تتعلق بخوفك من تفويت مكالمة وأنت تستحم؛ بل الخوف من ابتلال هاتفك المحمول أو الذكي خلال استحمامك، فهل هذا هو الاختراع الذي ينتظره العالم بكل شغف؟ هل هذا ما نتجّه إليه ويتجه إليه أيضاً واقع العمل؟ أوضاع كهذه تدفع الموظفين إلى الهاتف صارخين: "أوقفوا هذا العالم! نريد الخروج منه!"، أو كما ورد في عنوان المسرحية الموسيقية الشهيرة لـ أنتوني نيولي.

وجه أخير من أوجه إساءة استخدام التكنولوجيا: توصيل المعلومات الحساسة إلكترونياً، حتى إن بعض الشركات تبلغ موظفيها بفصلهم عبر البريد الإلكتروني، أو تحاول مناقشة الأمور ذات المضامين العاطفية أو التي تنطوي على فوارق دقيقة وكلامهما يصعب، إن لم يكن من المستحيل نقله عبر الوسائط الإلكترونية. (نصيحة: رموز المشاعر ليست حلاً لهذه المشكلة!) يخبرني المرضى عن رسائل إلكترونية لا تصاغ بطريقة حساسة، ما يسبب لدى المستلم غضباً شديداً بسبب ما ظنه قصد المرسل أو سبب إرساله للرسالة. وهناك حوارات لا يجب أن تجرى إلا وجهًا لوجه أو عبر الهاتف على الأقل حيث يمكن للناس سماع نبرة صوت الشخص الآخر وحيث تتوافر التغذية الراجعة المباشرة.

ويفرط الناس في استخدام أي مستجدات أو أدوات، لكن هذه الأدوات لم تعد جديدة. وقد حان الوقت لاستعادة السيطرة التي انعقدت لهم حينًا من الزمن.

**ترويض التكنولوجيا: ابدأ بوحش البريد الإلكتروني**

احذر مما تتمنى حصوله. لقد كانت الرسائل الفورية موضوعًا للخيال العلمي. ولكنك الآن ترسل الرسائل لأي شخص في أي وقت وفي أي مكان وفورًا وبلا مقابل. وبالنسبة لأجيال سبقت، كان هذا كله مجرد خيال. لقد بدأت كابتكار جديد، ثم صارت لعبة ساحرة، ثم صارت أداة مثلت ظاهرة، وهي الآن وباء يتحكم في حياتنا ويفسدها. ومرة أخرى يتبدى لنا قانون العواقب غير المقصودة. فمن ذا الذي كان يتخيل البريد غير المرغوب، والفيروسات، والديدان الحاسوبية، وحيل الائتمان، وإغراءات التبرع، والبذاعات والكم الهائل من الرسائل غير ذات القيمة، ونسخ الرسائل، والنشرات، وغيرها من الرسائل المزعجة؟ في المتوسط يتلقى المسؤول التنفيذي أكثر من 200 رسالة إلكترونية في اليوم. وموظف المعرفة ينفق ما يقارب من ساعتين من وقته يوميًا على هذه الرسائل المتواصلة. فكيف كنا نؤدي أعمالنا من دونها؟ ألم تكن وظائفنا بها من الشغل ما يكفي؟

لقد صار البريد الإلكتروني واقعًا في بيئة العمل الحديثة، إنه اختراع مذهل حين يستخدم بصورة جيدة. لكن لا تسمح له بأن يستخدمك. وإليك بعض الأفكار التي تساعدك في التعامل الرشيد معه.

### • لا تكن مطالعة بريدك هي أول ما تقوم به في الصباح إذا كنت شخصًا صباحيًا.

فهذا العمل يستلب منك أفضل ساعة في الصباح وأكثرها إنتاجية. فلو كنت تبحث عن شيء من أجل بداية مشروع ما أو بحاجة إلى استعراض سريع في حال وجود طوارئ، فافعل ذلك سريعًا، وابحث فقط عما هو ضروري. لا تنجر لمطالعة باقي الرسائل بدافع الفضول أو لأن "ليزا، مثلاً، أرسلت لك رسالة شخصية".

### • طالع البريد مرتين أو ثلاث مرات في اليوم، لا طول النهار.

اختر الموعد الذي تحب فيه مطالعة الرسائل. أنا أطلع بريدي منتصف الصباح أو قرب نهايته، في بداية الظهيرة أو في منتصفها، وفي آخرها. ونادرًا ما أطلعه في المساء أو في العطلات الأسبوعية. قاوم إغراء المطالعة المستمرة لصندوق بريدك، فكل ما تجنيه من ذلك



هو المقاطعة، ويؤدي بك هذا إلى قلة في الكفاءة وتراجع في الإنتاجية. بالنسبة لمن يستخدمون برنامج Outlook التابع لمايكروسوفت، فإن الأمر قد يتطلب إعادة ترتيب معقدة؛ ولذا فإنك تستطيع رؤية تقويمك دون الاضطرار للنظر في كل بريد إلكتروني وارد إليك.

### • أغلق صوت تنبيه ورود الرسائل الجديدة.

أي شيء يرن أو يهتز أو يصدر تنبيهًا يقول لك "وصلتك رسالة بريد إلكتروني"؛ يعد مشتتًا. ويبدو الأمر كما لو كان هناك شخص يزعجك طوال الوقت. فتخلص من هذه المشتتات وخاصة إذا كنت تؤدي مهام تتطلب تركيزًا عاليًا.

### • اصنع نظام حفظ للرسائل الواردة، كأن يكون للرد، أو للقراءة مثلاً.

أنا نادرًا ما أورد على الرسائل الإلكترونية بصورة فورية. إذا كنت أنوي الرد، فإنني أسحب الرسالة إلى ملف منفصل يدعى "الرد". وحين أقرر إرسال الردود (عادة في وقت لاحق من اليوم أو حين آخذ استراحتي)، أذهب إلى ذلك الملف حيث تكون جميع الرسائل هناك منتظرة، فلا أكون مضطرا للبحث عنها، ثم أقوم بإرسال جميع الردود، الواحد بعد الآخر.

### • لا ترد على كل رسالة إلا إذا كنت مضطراً لذلك.

ردك السريع برسالة "تلقيت المسودة، بينري، سوف أهتم بأمر التقرير النهائي". هي مجرد رسالة أخرى يجب على بينري تنزيلها وفتحها ثم حذفها.

### • ضع بروتوكولات مع زملائك.

افعل هذا بحيث لا تفرط في تبادل الرسائل معهم أو تظل يطارد بعضهم بعضا بسبيل لا ينتهي من الرسائل.

• استخدم خاصية تأخير الاستلام إن أردت إرسال الرسائل في الليل أو العطلات الأسبوعية.

رتب المواعيد بحيث تستلم الرسائل في ساعات النهار من أيام العمل.

• استخدم رسائل الرد الآلي حين لا تكون متاحًا.

افعل هذا كي يعلم الناس أنك لست في الجوار فلا ينتظروا منك ردًا أو يكرروا إرسال الرسائل عدة مرات.

• ارفع اسمك من أكبر قدر ممكن من قوائم البريد الإلكتروني.

أسماءنا تضاف إلى القوائم عبر طريقتين: حين نشترك في نشرات إخبارية في محيط اهتمامنا أو نبدأ في تلقي مراسلات لم نطلبها قط. وفي كلتا الحالتين، إن لم تكن تقرأ المحتوى، فلا تكتف بحذف الرسائل، بل فعل إبطال الاشتراك وانزع نفسك من القائمة. وبهذا سوف يتقلص صندوق واردك على نحو لافت. وهذا يشمل قوائم النكات (إلا إذا كانت النكات لطيفة فعلاً).

• اصنع لنفسك حساب بريد إلكتروني خاصًا.

على سبيل المثال: اصنع حسابًا لبريد إلكتروني واستخدمه في تلقي النكات، والنشرات وغيرها، ثم طالع هذا الحساب على نحو انتقائي وبحسب ما يسمح به وقتك.

• قلل ما ترسله، ليقل ما تتلقاه.

الاقتراحات الخمسة التالية تأتيكم من كتاب صغير شديدة النفع يسمى **The Hamster Revolution** من تأليف سونج، وهاسلي، وبيريس ٣٢. والعنوان الفرعي للكتاب هو **How to Manage Your Email Before It Manages You** بمعنى **كيف تدير بريدك الإلكتروني قبل أن يديره هو**. وقراءة هذه النصائح سهلة وممتعة إلى حد كبير. ونصيحة "أرسل قليلًا

– تلق قليلًا" هي إحدى تلك النصائح القيمة. يذكر المؤلفون أن 60 % من الرسائل التي ترسلها تتطلب أو تستدعي ردًا عليها. فإن قللت ما ترسله، فسيقل ما تتلقاه. وقبل أن تنقر زر إرسال، اسأل نفسك إن كانت هذه الرسالة تستحق الإرسال أم لا.

#### • ادخل إلى صلب الموضوع.

الجميع مشغولون، فأخبرهم بشكل مباشر عن سبب إرسالك الرسالة وما تريد منهم فعله، ثم أضف المحسنات في آخر الرسالة. ولا تتركهم يعانون البحث في إسهابك. فكما يقولون، اجعلها بسيطة وقصيرة؛ ففي هذا توفير لوقت الجميع.

#### • تجنّب قدر الإمكان الرد على الرسائل المنسوخة إليك أو المرسلة للكل.

من أكثر وظائف البريد الإلكتروني تعرضًا لإساءة الاستخدام هي الرد على جميع من على قائمة المراسلات أو نسخ هذه الرسائل إلى أطراف غير واعية (أو غير مهتمة). قاوم هذا الإغراء. فهذا العمل يتم غالبًا بلا وعي أو بلا اهتمام أو لإخلاء مسؤولية المرسل، لكنها تترك قدرًا هائلًا من الفوضى. هاتان الوظيفتان لهما غاية، فاستخدمهما بتعقل وعند الحاجة لهما فقط.

• استخدم وظيفة النسخة المخفية إن كانت لديك قائمة مستلمين طويلة. وإن كان فلتري البريد غير المرغوب لا يحجب هذه الرسائل، فاستخدم خاصية الاتصال الدائم أو البرامج المشابهة التي تصنع لائحة ثم أرسل الرسائل واحدة في كل مرة.

#### • استخدم السطر الخاص بموضوع الرسالة بصورة أكثر نفعًا

نحن غالبًا ما نعنون الرسائل الإلكترونية بلا تركيز يذكر. ويقترح مؤلفو ٣٣ كتاب **The Hamster Revolution** أسلوبًا مبتكرًا فيما يتعلق بسطر موضوع الرسالة: استخدام الاختصارات بشكل مبتكر. مثلاً، تكون "ن ر" اختصارًا لعبارة نهاية الرسالة. وبدلاً من عنوان يقول "اجتماع الثلاثاء"، لرسالة تقول إن موعد الاجتماع قد تغير، فإنهم يشجعون صياغة

سطر العنوان بحيث يقول: "اجتماع الثلاثاء قد تغير إلى الساعة 2 مساء. ن ر". ليصبح العنوان هو كل الرسالة. كأنك تقول: "إليك العنوان الرئيسي. هذه هي المعلومات التي أريد نقلها لك. هذا كل ما أريد إخبارك به. فلا تزعج نفسك بفتح الرسالة – فليست هناك رسالة". وهي طريقة مختصرة ولطيفة وفعالة.

ويقترح المؤلفون اختصارين آخرين: "ل ح ر" في نهاية سطر العنوان وهي تعني "لا حاجة للرد". فأنت تعطي المتلقي إذنًا بعدم الرد. وهناك اختصار آخر هو "ل ح ش" بمعنى "لا حاجة للشكر". فنحن جميع مهذبون؛ حيث يرسل لنا أحدهم شيئًا فنرسل له "شكرا على ما فعلت"، فيرد هو "على الرحب والسعة". حيث يشكرنا على شكره. وسرعان ما نجد أنفسنا في حلقة مفرغة. وكل واحدة من هذه الرسائل تصل إلى صندوق وارد أحدهم وهو لا علاقة له بالأمر كله.

#### • ضع سياسات فردية وجماعية لاستخدام الأجهزة الإلكترونية

في إحدى ندواتي قامت مجموعة من الزملاء بأحد الأقسام بإخبار المجموعة بأنهم قرروا كفريق وبصورة جماعية أنهم لن يحصلوا على أجهزة البلاك بيري. فقد كانوا سيستمرون في استخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة، ومن ثم يتحاشون بعض مزلق وإغراءات إساءة استخدام التكنولوجيا الجديدة. تلك كانت مجموعة قررت أن تهجر النظام كي تحسن الكفاءة. ورأيت حينها نظرة الاهتمام في وجوه الجمهور بهذا النموذج لعزم الفريق واستقلاليته.

وهناك شركات عديدة اعتمدت سياسة "إغلاق أجهزة البلاك بيري"، بعبارة أخرى سياسة استخدام المساعد الإلكتروني من السادسة حتى السادسة أو من السابعة حتى السابعة. عندما كانت نورا سبينكس تعمل لدى مؤسسة وورك-لايف هارموني<sup>٣٤</sup>، عملت مع أحد العملاء على تطبيق هذا المفهوم المبتكر في عام 2006. وخلال جلسة حول إستراتيجية جودة العلاقة بين الحياة الشخصية والعملية سأل الموظفون: "لماذا نضطر للانتظار إلى حرية الـ 55" كي نعيش حياتنا؟" واستغللاً لمفهوم ذاع حينها إثر التسويق لحملة تقاعد

مبكر خرجت المجموعة بفكرة الحرية من 6 إلى 6 يوميًا. وقبل الفكرة فريق الإدارة الأول والموظفون الذين لم يمنحوا فقط تصريحًا، بل صار مطلوبًا منهم احترامًا لزملائهم أن يحموا وقتهم الشخصي والعائلي، وأن يمتنعوا عن إرسال رسائل بريد إلكتروني أو رسائل نصية لزملائهم بعد السادسة مساء وقبل السادسة صباحًا من الاثنين وحتى الجمعة.

ومن المشجع أن ترى بعض المؤسسات وقد أدركت المشكلة وأخذت المبادرة لحلها. وهذا يتطلب تفكيرًا تقدميًا وشجاعة واستحسانًا من الآخرين. فمثلاً، في بداية 2012، أعلنت شركة فولكس فاجن ٣٥ أنها ستوقف خادم البريد الإلكتروني لدى موظفيها المستخدمين لأجهزة البلاك بيري بعد ثلاثين دقيقة من انتهاء يوم العمل، وستعيد تفعيله قبل موعد بدء العمل بثلاثين دقيقة. وفي افتتاحية نيويورك تايمز، أشار تقرير إلى أن روجر كوين الرئيس التنفيذي لشركة تكنولوجيا المعلومات الفرنسية، أتوس، والتي أشرنا إليها آنفاً في هذا الفصل، أعلن أنه سوف يحظر البريد الإلكتروني الداخلي تماماً بحلول عام 2014.

ولكن بمقدور الأفراد كذلك أن يضعوا حدودًا ويحكموا السيطرة. وإليك ثلاث قصص نجاح لأناس قلبوا الموازين. روبرت محام تجاوز الستين قرر أن يذهب في رحلة بحرية بالبحر المتوسط، وقرر ألا يصطحب معه هاتفه الذكي. وسمى هذا "قرارًا مهمًا - فلم أفعل هذا من قبل قط. ليس من السهل الانفصال عن العالم بهذا الشكل، لكنني تعايشت مع الأمر. كان عملاً مثيراً فعلاً"، وحال عودته من رحلته قال: "لم آخذ هاتفي المحمول أو البلاك بيري. وكنت منفصلاً عن العالم فعلاً. كان المكتب على حاله والحياة تسير بالناس كالمعتاد. وكانت تجربة مثيرة بحق. كان شعورًا رائعًا. وإحساس الحرية كان رائعًا. لقد كنت أعاني أعراض الانسحاب في الأيام الأولى، لكن بعد ذلك لم أعد أفكر في الأمر".

وأدركت مريضة أخرى إلى أي حد كانت مقتنعة تمامًا بممارسات فرط الاستخدام في شركتها. "لقد توقفت عن الرد على الرسائل التي ترد في عطلة نهاية الأسبوع. إن الرد عليها يعد تصريحًا باستمرارها. لسنوات عديدة، كنت أسمح بهذا بل أشجعه. وهذا ما أوردني المهالك (التوتر والقلق). أردت أن يكون بلائي حسنًا، وأن أتقدم داخل الشركة. وقد اعتدت

الأمر. كان هذا كل ما أعرفه طيلة عشر سنوات". وهي الآن تغلق هاتفها الذكي حين تغادر المكتب، وهو ما كان تحولاً هائلاً، ورداً على ذلك لم تتلق أي تأنيب من رب العمل.

مارتن هو رئيس شركة تحقق نجاحاً هائلاً مع خمسة وعشرين موظفاً. وإليكم ما أخبرني به:

لقد قررت أن أتخلص من البلاك بيرى قبل ثلاث سنوات تقريباً. وكنت غالباً ما أستخدم البلاك بيرى في الصباح في أثناء إعداد الطعام لأطفالي؛ حيث أتفقد ما وردني من بريد خلال الليل. وكنت أتفقد البريد كذلك وأنا في المواصلات. فإذا كانت الإشارة حمراء أو كنت عالماً في زحام مروري كنت أختلس النظر فيه بلا أي داع، وإن لفت نظري شيء ما كنت أبدأ قراءته من جديد. وفي المكتب أداوم لعشر ساعات يوميًا متصلاً بالإنترنت طوال الوقت. وبدلاً من أن أيسر الحياة على نفسي كان البلاك بيرى يطيل يومي أكثر وأكثر؛ ولذلك اتخذت قراراً بالتخلص منه وانتظار النتائج. لقد افتقدته قليلاً في البداية لكنني اكتشفت لذلك الفعل مزايا عديدة غير متوقعة.

لقد اكتشفت بعض الفوائد الفورية، حين أكون في المنزل مع عائلتي أكون أقل تشتتاً. وقد كان أطفالي صغاراً جداً في تلك المرحلة. وأطفال في الرابعة والسادسة يلاحظونك حين تكون مشتتاً، ويلاحظونك حين لا يحظون بكل تركيزك.

ليس وقتي مع أولادي فقط هو الذي صار أكثر متعة، لكنه صار كذلك أكثر إشباعاً وتجديداً...لقد صارت لدي فرصة بأن أكون حاضراً، وأكون أكثر وجوداً في حياتهم، والاستفادة من موضعي الذي أنا فيه؛ ولذلك حين كنت أعود إلى العمل في الصباح التالي كنت أشعر فعلاً بأنني قد حصلت على استراحة وصرت مستعداً لخوض غمار اليوم التالي.

وحين كنت أسافر ومعني البلاك بيرى كنت أجدني أشارك في أحد المؤتمرات، وأستمع إلى المحاضر في المؤتمر، لكنني بدلاً من أن أنصت له، كنت أضع عيني في الجهاز وأبدأ تفقده، وفي بعض الأحيان كنت أفوت نقاطاً مهمة من كلام المتحدث. ولم أكن في حضرة البلاك

بيري بالاندماج الذي يجب أن أكون عليه. وفي الاستراحات، والتي غالبا ما تكون أفضل جزء في المؤتمر؛ حيث أقوم بالتواصل مع الناس والتفاعل الإنساني مع الآخرين، كنت ألاحظ أن معظم الناس يقف كل منهم في ركن ما مواجهًا الحائط ويكتب الرسائل على جهازه، وكذلك كنت أنا، لكنني الآن أحظى بين الجلسات بالفرصة لكي أخلق بعض العلاقات والصلات القيمة.

**سمعت اقتراحا رائعًا على الراديو يتعلق بأولئك الذين يودون محاسبة بعضهم على تفقد الرسائل على هواتفهم وهم بالخارج يتناولون الطعام في مطعم مثلا. فأول شخص يتفقد هاتفه (بالرسائل النصية، أو التغريدات، أو البريد الإلكتروني، الرسائل الهاتفية) هو من يدفع الفاتورة.**

وبالمناسبة، لا أمانع أن يعرف عملائي بعدم استخدامي للبلاك بيري وأني لست متاحًا خلال الإجازات، أو حتى خلال وجودي خارج المكتب. وأعرفهم بشكل خاص بأني لا أستخدم البلاك بيري لأجد أن معظمهم يقول: "خير لك!". إنهم في الواقع شديداً الدعم لقراري، ويعلمون أن بالإمكان الوصول إليّ دائماً في حالات الطوارئ.

هذا المدير التنفيذي المستنير يضرب المثل لطاقتهم موظفيه في هذا الصدد. "نحن لا نطلب من أي من العاملين لدينا هنا أن يمتلكوا بلاك بيري ولا نطلب منهم أن يكونوا متصلين طوال الوقت. ونحن نؤمن بأنهم يبذلون جهدهم وهم في المكتب. يجب أن نتمكن من الوصول لهم حال الطوارئ، لكن لا ننتظر منهم تفقد بريدهم خلال المساء أو في عطلة الأسبوع وفي الإجازات". وهو أيضاً رجل واقعي واع بذاته: "إن حملت البلاك بيري الخاص بي، فسوف أفتقده كل حين وباستمرار، وهذا ما اعتدت فعله. وكان التحول سهلاً من باب أن ثمة سبيلاً واحدة فقط لإحداث هذا التحول وهي التوقف الكامل. وكان التحرر الكامل هو النتيجة، ولم أعان أي شيء من أعراض الانسحاب".

إذا كانت فكرة التحكم بالسعار الإلكتروني الذي صار يدير حياتك تدفعك للتوتر فتشجع. بالنسبة لكثيرين، ليست هذه الخطوة أشد سوءاً من تجربة التخلص من سموم الجسد، رغم

أن الفوائد عميقة بالقدر ذاته.

إن التواصل أمر شديد الأهمية، لكن فرط التواصل لعنة.

استخدم أدواتك بحكمة، وشجّع الآخرين على فعل الشيء ذاته.



# الفصل 16: الاجتماعات: الحاجة لدستور جديد للاجتماعات

فرط الاستخدام، إساءة الاستخدام، ومصدر لكل وقت ضائع

كتب أوسكار هامرشتاين كل كلمات أغاني فيلم **The Sound of Music** بما في ذلك كلمات أغنية "أشياء المفضلة". راجع هذه الأغاني كل حين، وستجدها مبدعة بشدة. لقد شمل هامرشتاين في الأغنية كل شيء من قطرات المطر إلى السوالف إلى القفزات إلى المكرونة، لكنه من بين كل هذا لم يذكر اجتماعات الخامسة بعد ظهيرة يوم جمعة! فمع هذه القائمة الذكية والشاملة، هل خطر ببالك لماذا لم ترد اجتماعات مقر العمل في قائمة الأشياء المفضلة؟ دعني أشرح لك بعض أسباب هذا التجاوز.

وابدأ اجتماعك التالي بسؤال بسيط وسوف تحصل في الغالب على قدر كبير من التغذية الراجعة البناءة. والسؤال هو: "مَن منكم سعيد بوجوده هنا في هذا الاجتماع؟". أو يمكنك طرح هذا السؤال بشكل أكثر عمومية: "كم واحدًا منكم يحب فعليًا حضور الاجتماعات ويجدها مفيدة؟"، بعد أن يخفت الضحك على إثر طرحك للسؤال، سوف تدرك أن الاجتماعات صارت واحدًا من أكبر مصادر الأذى في مقر العمل المزدهم هذه الأيام، خاصة حين تكون طويلة ومملة وغير مجدية. إن وتيرة العمل في المكتب سريعة على ما هي عليه من دون الحاجة لإضافة مزيد من الالتزامات على أجندات العاملين. والاجتماعات تصبح أكثر إزعاجًا حين يقتطعون من الوقت الذي يحتاج إليه الناس لكي ينجزوا فيه عملهم. والمفارقة أنهم يبطئون وتيرة عمل الأفراد في محاولتهم إنجاز جميع الأعمال. من ذاك الذي اخترع كل هذه العوامل المثيرة للتوتر من البداية؟

وإحدى أكبر المشكلات التي أسمعها من مرضاي هي عدد الاجتماعات التي يتوجب عليهم حضورها والتي تكون بالأساس هدرًا كاملاً للوقت. أولاً: غالبًا ما ترتب مواقيت تلك

الاجتماع بشكل غير مناسب - الصباح الباكر، نهاية الظهيرة، في ساعة الغداء بيوم جميل؛ أو - ولتفكر في هذا مليًا في أي وقت يكون لديك ما هو أكثر أهمية لتفعله. المشكلة الثانية هي العدد الإجمالي لهذه الاجتماعات. أخبرتني إحدى مرضاي بأنها تحضر خمسة اجتماعات تقريبًا كل يوم. وذكرت كذلك أنها أحيانًا لا تجد وقتًا بين كل اجتماعين يكفي حتى للذهاب للحمام. وحين سألتها عما فعلته حيال ذلك، ابتسمت وقالت: "لا شيء سوى أنني أمسكت". المشكلة الثالثة أن الاجتماعات لا تبدأ في موعدها غالبًا لأن كثيرًا من الناس يتأخرون في الحضور. وغالبًا ما يقول رئيس الاجتماع: "لِمَ لا ننتظر بضع دقائق إضافية إلى أن يحضر الباقيون؟"، ولهذا التأجيل أثر مزدوج رائع وبشع من حيث إنه يعاقب مَنْ حضر في موعده ويكافئ مَنْ تأخر في الحضور، فينسون تأخرهم في الحضور، بل قد يقولون لأنفسهم، وهو الأسوأ: "حسنًا، لم يبدأوا بعد. لم يفتني شيء". وحين يتكرر هذا السيناريو بما يكفي من المرات يصبح كالنبوءة ذاتية التحقق؛ حيث يبدأ الناس في قول: "ما الذي يدفعني للحضور مبكرًا؟ فالاجتماعات تبدأ متأخرة في كل الأحوال".

### **صور جون كليس - من سلسلة مونتي بايثون الشهيرة - بهجة هذه الاجتماعات في فيلمه التعليمي الذي أذيع في سبعينيات القرن العشرين بعنوان Meetings, Bloody Meetings!**

وثمة خطايا أخرى كبرى تتعلق بالاجتماع نفسه:

- ألا تكون له أجندة، أو أن تكون الأجندة غير منظمة، أو تكون مليئة بالمسائل قليلة القيمة وغير ذات الصلة بالموضوع
- تجاوز الوقت المحدد لأن الناس يتوسعون في حواراتهم، أو يتفرعون في اتجاهات عدة، أو يستجيبون للمشتتات، أو ينحرفون عن الموضوع الرئيسي
- ترك المشكلات بلا حل لعدم وجود قرار أو خطة عمل ملحقة بالقرار فلا يتوافر الوضوح بشأن ماهية خطوات المتابعة وهوية المسئول عنها

- فقدان الناس لانسجامهم وفقدان التركيز حين تصبح الاجتماعات مملة، وغالبًا ما تبدأ حينذاك الأحاديث الجانبية. وذات مرة حضرت اجتماعًا كان الحضور فيه وقد شعروا بالملل يتبادلون الرسائل النصية فيما بينهم عن مدى الملل الذي يشعرون به!
  - مطالعة الناس لأجهزة البلاك بيري أو الهواتف المحمولة معتقدين أن بإمكانهم تعدد المهام التي يقومون بها، ثم يفوتهم شيء مهم ويطلبون تكراره، أو يطرحون سؤالًا أو يعرضون ما يعتقدونه ملاحظة المعية في حين أنها قيلت بالفعل قبل دقائق.
- إن الاجتماعات مكان رائع لمراقبة الشخصيات المختلفة لحظة ظهورها. فهناك الاستعراضيون الذين يواصلون الحديث بلا انقطاع، ويحتكرون الكلام، ويحبون البقاء تحت الأضواء. وهناك دعاة الإثارة الذين يحاولون استدراج ردود الفعل من الناس أو العمل على إثارتهم. وهناك أيضا المجادلون الذين يخلقون مشكلة ما ثم يشرعون في رفع أصواتهم أو انتقاد الآخرين بشدة، ثم يأتي الشكاؤون الذين يتذمرون من مجرد وجودهم. ودعونا لا ننس أصحاب النميمة الذين ينشرون الشائعات ويلقون بالتعليقات التي تدع الناس في قلق واضطراب، وهناك أولئك الذين يسرفون في الحديث ويطيّلون فيه؛ لأنهم لم يعدوا جيدًا ما أتوا للحديث فيه ويعتقدون أنهم يستطيعون ارتجاله، مهدرين بذلك وقت الآخرين.

**هناك بعض الناس الذين يعملون وفقًا لشعار: "إنني لا أعرف ما أفكر فيه إلا بعد أن أسمع ما يجب أن أقوله".**

وهناك اجتماعات لا حصر لها تحولت إلى منامة للحاضرين لأن أحدهم يقدم عرضًا مستخدمًا المساعدات البصرية. هذا ما يسمونه الموت عبر الباور بوينت – الكثير من شرائح العرض، الكثير من النصوص عليها، الكثير من الكتابة بخط صغير، مع قراءة المقدم لكل شريحة إلى غير ذلك. كلنا مر بمثل هذا. ويكون مثل هذا العرض مميتًا بصورة أشد إذا كان بعد الغداء أو حين تخفت الأضواء في القاعة، فتود حينها لو تقفز من مكانك لتقول: "أين أفلام الكارتون؟".

والاجتماعات مثيرة للتوتر لأسباب عديدة، فمن جهة هي تضيف إلى أحمال الأفراد، وتبقى عنصراً من عناصر قائمة أعمال طويلة، وتزيد من متطلبات جداول أعمالهم المتخمة أصلاً بما فيها. وهي في الغالب مهددة للوقت وتترك الناس مع شعور بنفاد الصبر والإحباط والانزعاج والمحاصرة – وكلها مشاعر منتجة للتوتر. وأخيراً، فإن الاجتماعات الطويلة المملة تمتص الطاقة من القاعة وتميت الحماسة لدى الموظفين من ذوي الضمائر الحية.

لا جدال في أن الاجتماعات لها ضرورتها وأهميتها؛ لكنها غالباً ما تدار بشكل سيئ وغير مركز وغير منتج. الأسوأ من ذلك أنها تضيف إلى كم وسرعة جميع أوجه العمل الأخرى – الرسائل الإلكترونية، الاتصالات الهاتفية، كتابة التقارير، والتواصل السريع مع العملاء – التي لا تزال في الهوامش تنتظر من يقوم بإتمامها بعد أن يتحرر الناس في النهاية من ربة قاعة الاجتماعات والتي كثيراً ما يستعدون فيها لساعات طويلة.

### ميثاق جديد للاجتماعات

حاول مسائرتي في تصور خيالي يمكن من خلاله إدارة الاجتماعات بصورة أكثر فاعلية. تصور معي وضعاً مثاليًا تكون فيه الاجتماعات فعالة ومنتجة وتحترم وقت الناس. لكثير من الشركات سيكون ذلك نهجاً منشطاً وتحولاً درامياً نحو تحقيق حالة مثالية. وبالنسبة لقلة محظوظة من تلك الشركات، لن يكون في هذا جديد على الإطلاق؛ لأنهم أدركوا هذا التصور فعلاً.

وتلك هي العناصر التي تمثل قائمة أمنيّاتي لإدارة الاجتماعات:

1. لا تتم الدعوة إلى اجتماعات إلا إذا كانت هناك حاجة لها ولا تكون عملاً منتظماً من باب "دعونا نلتق كل ثلاثاء لنرى كيف تسير الأمور"، هذا إن لم يكن هناك تكليف بها (انظر رقم 16).

2. أن يرتب للموعد في نطاق ساعات العمل العادية وليس بعد ساعات العمل.

3. أن تبدأ في الموعد المقرر – احترامًا لمن يلتزمون بالمواعيد – وتنتهي في موعد مقرر سلفًا أو قبل ذلك.

4. أن تكون الاجتماعات قصيرة قدر الإمكان.

5. أن ترسل أجندة الاجتماع للمشاركين فيه قبل عقده بأربع وعشرين ساعة على الأقل. والمادة التي سيتم عرضها يجب أن توزع بشكل مسبق بحيث يمكن للناس الإعداد للاجتماع أو يروا إن كان حضورهم ضروريًا أو لا.

6. يكون للناس حرية الحضور إن كان حضورهم مطلوبًا أو إذا كانوا مهتمين بالموضوعات محل النقاش.

7. يتاح للناس الاختيار بين حضور الاجتماع بكامله أو الحضور فقط في الجزء الذي يتعلق بعملهم.

8. يحافظ مدير الاجتماع على بقاء المتحدثين في موضوع الاجتماع. ويجب أن تبقى النقاشات مركزة في الموضوع ولا يسمح بالانحراف عنه.

9. يجب أن تكون الاجتماعات منشأ عمل، بحل كل عنصر على أجندتها بخطة أو بقرار.

10. يحدد شخص واحد فقط لكل عنصر إما لتنفيذ الفكرة أو تولي مسؤولية الموضوع بحيث يعلم الجميع مع من يمكنهم متابعة الأمر.

11. يجب إغلاق جميع الأجهزة الذكية (وليس الاكتفاء بضبطها على وضع الاهتزاز) إلا في الحالات التي تكون الاتصالات الطارئة فيها متوقعة. لقد طبقت العديد من الشركات سياسة "سلة البلاك بيري" أو "ساحة انتظار البلاك بيري" والتي تترك في أجهزة البلاك بيري والهواتف المحمولة والهواتف الذكية وغيرها، حين يدخل الناس من الباب ثم يستعيدونها

حال خروجهم. آخرون طبقوا سياسة "على الطاولة": حيث توضع جميع أجهزة البلاك بيري والهواتف الذكية على الطاولة أمام أصحابها لكن مغلقة حتى من دون وضع الاهتزاز.

12. مَنْ يعرضون المعلومات يطلب منهم أن يفعلوا ذلك بطريقة مرتبة ومنظمة. لا مجال للخطاب المفكك والمتفرع.

13. استخدام الباوربوينت يجب أن يتم قصره وضبطه – لا مزيد من "مخدرات" الباوربوينت. إرشادات استخدام الباوربوينت: سبعة أسطر على الأكثر في كل شريحة، خمس كلمات على الأكثر في كل سطر، لا للنصوص الكثيفة، لا للقراءة الحرفية لكل ما هو مكتوب على الشاشة، ولا حديث عن أمور غير ذات صلة بما هو على الشاشة. وتقسيم الشاشة يكون أفضل. والالتزام بخمس شرائح فقط يكون أفضل.

14. يجب إبقاء الكلام الجانبي في حده الأدنى، عدا ما يكون من بعض الكلام المضحك والنكات القصيرة، والتي تضيف بعض الطرافة للتجمع وتخفف من جديته.

15. تفاصيل الاجتماع يجب أن توزع قبل الاجتماع بأربع وعشرين أو ثمان وأربعين ساعة. تتم عنونة كل عنصر وتلخيصه. أي اقتراح يجب إثباته مع ذكر مقدم الاقتراح والمؤيد له، وبيان إستراتيجية التصرف أو وضع قائمة بالخطوات التالية، وتحديد الشخص المسئول الذي يمكن المتابعة معه.

16. إذا كان هناك تكليف بعقد الاجتماعات بصورة منتظمة (كاجتماعات هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية، واجتماعات الأقسام في المستشفيات)، فيجب كذلك أن تدار بكفاءة وأن تتبع فيها الخطوات سالفة الذكر.

17. إذا تطلبت الاجتماعات سفرًا، فيجب أن يرتب لعقدها بحيث لا يضطر المشاركون للسفر من وإلى المكان خلال عطلة نهاية الأسبوع.

18. اجتماعات خارج المقر (يقصد بها البعد عن المعطلات داخل مقر العمل) لا يجب أن تعقد خلال العطلات الأسبوعية إلا إذا كانت في مكان ذي إمكانيات ترفيهية و/أو مع دعوة الزوجات.

وهذه القائمة يمكن تطبيقها على الاجتماعات المرتب لها، واجتماعات المراجعة ربع السنوية، وغير ذلك. هناك أيضًا الاجتماعات مخصصة الغرض التي يدعى لها سريعًا للتعامل مع مسألة محددة. وهذه أيضًا يجب أن تكون اجتماعات قصيرة ولطيفة ومركزة على هدفها.

وهناك بعض الأفكار الأخرى التي تزيد كفاءة وفاعلية الاجتماعات

- الاجتماعات من الوضع وقوفًا. إن أردت أن تحافظ على قصر الاجتماع وتركيزه، فاجمع له الناس في مكان لا كراسي فيه، وقم بإتمام العمل على هذا النحو. كم يكون سريعًا تبادل الأعمال بهذه الطريقة حين لا يكون الناس قادرين على الارتياح بشكل تام.
- الاجتماعات السيارة. إن كان اجتماعك مع شخص واحد أو اثنين والجو في ذلك اليوم جميل، فما الذي يمنعكم من التمشية قليلًا وتبادل النقاشات وممارسة بعض الرياضة في الوقت نفسه واستنشاق بعض الهواء النقي؟ وإن كنت مهتمًا بتسجيل بعض الملاحظات فبإمكانك اصطحاب جهاز دكتافون صغير معك أو استخدام خاصية التسجيل الصوتي في هاتفك لكي تسجل الأفكار المهمة أو توثق الاجتماع صوتيًا.
- إن كانت الدعوة للاجتماعات قاصرة على توزيع المعلومات، فقم بتحضير وثيقة شاملة بما يجب تسليمه أو إرسالها إلكترونيًا قبل الموعد. لا تستغرق في مواد مملة مطولة ومسهبة. وهناك أمر آخر: لا تزد في أحمال الناس؛ فالناس يبدأون في تحويل انتباههم حين تنتزل عليهم البيانات بكميات كبيرة وعلى نحو سريع. ركز فقط على العناوين الرئيسية. وبالنسبة للمقدمين، عليكم بإدراج بعض الفكاهة خلال العرض. ولا يجب أن تكون كوميديانا، لكن بعض الطرافة في الحديث تنفع ولا تضر.

## استثناء واحد يجب اعتباره

جميع هذه الأفكار سوف تساعدك على تقليل الوقت الذي تقضيه في الاجتماعات ما يزيد من قيمة الاجتماعات وإنتاجيتها، لكن ثمة نوعًا واحدًا من الاجتماعات تكون فيه قلة الترتيب والتخفف من الرسمية وكثرة النقاشات هو الأولى: جلسات العصف الذهني. وتلك اجتماعات مصممة تحديدًا من أجل الخروج بأفكار جديدة ومبدعة. وفي تلك الحالات كلما زادت تلقائية الاجتماع وتحلره من الترتيب كان أقرب لإنتاج الأفكار الخلاقة.

سوف تدرك أنك على المسار السليم لعقد اجتماعات مثالية حين يبدأ الناس التطلع لحضورها، بل وسيسألونك: "متى سيكون الاجتماع التالي؟".



# الفصل 17: البيروقراطية والروتين: متطلبات على طريق الإنتاجية

## قليل من الإحباط، كثير من الفاعلية

هل سبق أن سألت عما يحدث لكل تلك الإجراءات واستثمارات الهجرة التي تملؤها في المطار حين تسافر ما بين كندا وأمريكا؟ إنك تقوم بكتابتها بكل عناية ثم يقوم شخص ما باستلامها منك بكل اهتمام حين تغدو وحين تروح، لكن ماذا بعد ذلك؟ هل تنتقل كل هذه الأوراق إلى عالم خفي حيث تخزن هناك في قسم الوثائق الرسمية إلى الأبد، أم أنها تكب في أقرب صندوق لتدوير القمامة لتحملها أول شاحنة قمامة آتية؟ لقد أدركت الحكومة شيئًا واحدًا على الأقل: استطاعت أن تدفع جمهور المسافرين للقيام بالأعمال الورقية بأنفسهم. حبذا لو حصل ذلك في مقر العمل.

وحين يتعلق الأمر بزيادة الحمل والإحباط والتوتر والعمل الورقي – وزيادة كمياته – يكون من الصعب هزيمة ذلك كله. إن في هذا مثالاً على التعقيد الإضافي الذي يدفع العاملين للعدو بسرعة أكبر في رحى العمل دائمة الدوران. وخذ مثالاً لذلك: ممرضات مرافقة المرضى في المستشفيات، فهن في حال دائمة من المتابعة الدقيقة لحالة المرضى فَيَقْسُنَ أشياء مثل درجة الحرارة وضغط الدم وإعطاء المحاليل وغير ذلك. لكن مع زيادة الأعمال الورقية، صرن ينفقن أوقاتاً أطول في التوثيق وتناقص الوقت الذي يقضونه في خدمة مرضاهن، أو أنهن يندفعن مهرولات في محاولة للقيام بالدورين معاً. قالت لي رئيسة تمريض بأحد المستشفيات: "يطلب منا جميعاً أن نتحمل المسؤولية عن: الأرقام والتقارير والقياسات ووثائق السلامة وملء الاستثمارات. إن خمسة وعشرين بالمائة من يوم كل واحد منا ينقضي في أنظمة وعمليات بيروقراطية، وفي بعض المؤسسات، تصل النسبة إلى 50%. الأمر نفسه يحصل مع المعلمين والمستشارين الماليين والمحامين وقطاع

الشركات والمجموعات غير الربحية (من أجل الحفاظ على التمويلات القادمة إليها) والموظفين الحكوميين. لقد صار العمل الورقي وظيفة بحد ذاته.

وما لا شك فيه أن هناك قدرًا لا غنى عنه في أية مؤسسة من أعمال التوثيق وإدخال البيانات وحفظ السجلات. وهذا العمل لا يوفر سجلات يمكن الرجوع إليها فحسب، بل يساعد الناس أيضًا على تنظيم تفكيرهم وتركيز العمل ووضع كل فرد أمام مسؤولياته، لكن حين تصبح هذه الأعمال زائدة على الحد لا تصبح مهلكة لوقت الفرد فحسب، لكن غابات كاملة من الأشجار تدفع حياتها ثمنًا لتوفير الورق. وفوق ذلك كله، تبطئ هذه الأعمال من تدفق العمل وتعوق الإنتاجية.

**كان هناك رسم كاريكاتيري رائع عن مركز تمييز الأطفال في المستشفى التابع لنا يذكر الممرضات بأعمال التسجيل. ويظهر الرسم طفلًا على قاعدة دورة المياه مع لفة ضخمة جدًا من ورق التواليت بجواره. ويقول التعليق: "لا يتم العمل إلا بتمام العمل الورقي".**

وفي عالم اليوم سريع التغير والحركة صارت أماكن العمل بحاجة لمزيد من الرشاقة والمرونة، والقدر على التعامل السريع والخلاق مع المشكلات والمواقف المحدثة واقتناص الفرص فور ظهورها. والإغراق في البيروقراطية والروتين والأعمال الورقية التي لا تنتهي هو مثل السعي في الطين. إن البروتوكولات والإجراءات أمور مهمة خاصة إن كانت تتعلق بالسلامة، لكن الكثير منها مثير للإحباط والجمود.

وكلمة بيروقراطية تستحضر معها صورًا للقواعد والتنظيمات والسياسات والعمليات التي تسيّر الأمور بشكل منظم ومرتب. فلا عجب إذن أنها بدأت حكومية. ووفقًا لقاموس ويبستر الموثوق به لديّ، تعرف البيروقراطية بأنها "نظام للقيام بأعمال الحكومة عبر المكاتب الحكومية، والتي يحكم كل منها رئيس. وكذلك هي الحكومة من خلال رؤساء المكاتب ورؤسائهم. ومن ثم فإنها المكتبة الحكومية، أو المقاييس الصارمة الرسمية أو الإجراءات الروتينية في الإدارة". هذا التعريف يلخص الهيكل الحكومي متعدد الطبقات والذي يعكس الصورة الخائفة المتعجرفة الفظة وأحيانًا المرعبة التي تشكلت لدى كثير من

الناس عن هذه المؤسسات. وسوف يعجبك بشدة تعريف قاموس ويبستر لكلمة بيروقراطي: "مسئول مكتب حكومي يتبع بالخصوص روتينًا متعسفًا وضيق الرؤية".

ومن بين الأمور التي تدفع الناس للجنون في بيئة العمل هي كل تلك القواعد الروتينية. ومرة أخرى نعود إلى تعريف ويبستر للروتين، فهو يعرفه بأنه "قاعدة رسمية: وبالتالي تأخير رسمي ضروري". هذا ليس مجرد عائق أمام تحقيق الفاعلية والإنتاجية، بل هو مصدر كذلك للإحباط والتوتر لأولئك الذين عليهم العمل مع هذا النوع من الأنظمة.

ومتابعة لبحثنا هذا في أصول الكلمات، تصور معي من أين نشأ مصطلح "روتين الشريط الأحمر"؟ وفقًا لمجلة ناشيونال جيوغرافيك<sup>٣٧</sup>، فإن اللفظ كان مستخدمًا في القرن السادس عشر حين كان الملك هنري الثامن يحاصر كليمنت السابع بخمس وثمانين عريضة لإبطال زواجه من كاثرين صاحبة أراجون. وكانت كل وثيقة تربط بشريط أحمر مرتبط بخاتم العديد من رجال الدين والنبلاء، كما كانت العادة في ذلك الوقت، لكن وكما تقول ناشيونال جيوغرافيك: "ورغم ذلك<sup>٣٨</sup>، كان الطلب يقابل بالرفض من قبل كليمنت".

واستمرت تلك العادة خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر في إشارة إلى توثيق الحكومة الإنجليزية للسجلات من خلال ربطه بشريط أحمر. وفي الولايات المتحدة، كانت جميع سجلات المحاربين خلال الحرب الأهلية الأمريكية تحاط بشريط أحمر، وكانت صعوبة الوصول إلى تلك السجلات هو ما قاد الأمريكيين إلى استخدام المصطلح بمعناه المعاصر.

ومن بين المشكلات الكبرى للروتين هو ما ينطوي عليه من عدم مرونة، فهو غير حساس للفوارق البسيطة والظروف المتغيرة والمواقف التي لا تتناسب مع القوالب الجامدة المنصوص عليها. وهو أيضًا يخنق الإبداع ويغل يد الناس عن أعمال تقديرهم الشخصي في مواجهة مواقف بعينها، وخاصة في التعامل مع العملاء والزبائن. قد يثير هذا إزعاج الموظفين، وأحيانًا سخطهم الشديد، ورفع درجات التوتر لديهم إلى أعلاها.

كذلك تبطئ البيروقراطية من وتيرة كل شيء؛ فالبروتوكولات غالبًا ما تتسبب في التأخيرات – مثل الانتظار للحصول على موافقات لتسيير عمل معين أو الحاجة لمستويات عدة من الموافقات والأفراد الذين يجب أن يوقعوا على هذه الأعمال. ويبلغ المرح ذروته صيفًا حين يكون الشخص المطلوب للموافقة في عطلة، أو غادر العمل مبكرًا، أو آخر ذهب إلى مؤتمر ولا يمكن الوصول إليه بعد. وتتبع التقارير والطلبات في دهاليز بيروقراطية لأشهر، ما يؤدي إلى حالة من الجمود والانتظار الأبدي والوصول إلى أقصى درجات الإحباط وقلة الفاعلية!

### **"لا توجد قواعد أو حدود هنا 39 - إننا نحاول إنجاز شيء ما." -توماس إديسون؛ مخترع**

ومن أكثر الممارسات البيروقراطية إزعاجًا وهدرًا للإنتاجية كتابة تقارير ومراجعات الأداء. ومن المهم فعلاً توفير تغذية راجعة للموظفين تتعلق بعملهم: ما الجيد في عملهم وما الذي يحتاج إلى بعض التحسينات وغير ذلك، لكن عادة كتابة التقارير السنوية أو نصف السنوية ثبت - وفقًا لبعض الأبحاث - أنها لا تهدر الوقت فحسب، بل إنها في الواقع تؤدي لنتائج عكسية فيما يتعلق بالحوار بين الموظفين ورؤسائهم في العمل. فيجب أن تكون التغذية الراجعة آنية ومستمرة، ولا تكون متقطعة ومصدرة للأحكام ومرتبطة بالمكافآت ما يجعلها مصدر توتر لا مصدر إصلاح.

إن نزع الجمود من بين أركان البيروقراطية المكتبية يقلل من الإحباط والتوتر ويزيد الفاعلية. وقد يكون هذا وقتًا مناسبًا لإعادة كتابة القواعد الروتينية من جديد.

### **الوصفة العلاجية**

- ابدأ بالنظر في الإجراءات والسياسات والبروتوكولات المتبعة. وضع الجميع على الطاولة واطلب من كل المشاركين وأصحاب المصلحة أن يدلوا بدلوهم في الأمر. وأولئك الذين لديهم اتصال مباشر بالعملاء غالبًا ما تكون لديهم النظرة الأكمل للمشكلات.

• حدد مواضع الاختناق والتكرار والخطوات المكررة أو غير الضرورية التي تستغرق وقتًا ولا تضيف قيمة.

• ابحث عن طرق لتبسيط وتسهيل تدفق تيار العمل وإجراءاته. على سبيل المثال: قلص مستويات الموافقات المطلوبة وخاصة في الأمور الروتينية.

• إذا أمكن، استبدل القواعد والبروتوكولات الجامدة، ورسخ قواعد إرشادية عامة، وامنح الموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات في إطار هذه الإرشادات، ومكّنهم من استخدام قدرتهم على تقدير الأمور خلال التعاملات الواقعية مع العملاء.

عندما يتم التخلص من العقبات الإجرائية أو تقليصها

• تتحسن الفاعلية

• تتقلص حالات التأخير

• تقل المتاعب

• يقل الإحباط

• يشعر الموظفون بالتقدير والثقة

• يقل حجم العمل ومعه يقل الصداق في رأس الإدارة

• يسعد العملاء بالمعاملات الأكثر سلاسة...

• ويوفر المحاسبون المال نتيجة لتوفير الوقت!

# الفصل 18: التقاء العمل مع الحياة الشخصية:

## توازن أم اختلاط؟

كان بوب أفضل موظف مبيعات في شركته لست سنوات متصلة. كان جذابا وحلو المعشر ويتمتع بروح فكاهة رائعة وقادراً حتى على بيع البروكلي لطفل في الثامنة. وكان يحب عمله وكان بارعاً فيه، ويجني منه دخلاً ممتازاً، لكن كانت لديه مشكلة واحدة. لقد صار عمله كل حياته. وفجأة وعلى غير موعد برزت مشكلة أخرى.

"تخيل الحياة وكأنها لعبة ٤٠ تتلاعب فيها بخمسة كرات في الهواء. ويمكنك تسمية هذه الكرات - العمل والصحة والعائلة والأصدقاء والروح - ولا بد أن تحافظ عليها جميعاً من الوقوع. وسرعان ما ستدرك أن العمل كرة مطاطة؛ إذا أوقعتها على الأرض، فإنها سرعان ما سترتد إليك. أما الكرات الأربع الأخرى - الصحة والعائلة والأصدقاء والروح - فمصنوعة من الزجاج. وإذا أوقعت واحدة منها على الأرض، فإنها ولا بد ستتأثر سواء بندبة أو علامة أو حتى بتلف كامل. فإنها لن تعود كما كانت من قبل أبداً. يجب أن تفهم ذلك وأن تسعى لتحقيق التوازن في حياتك." - بريان ديسون؛ المدير التنفيذي لشركة كوكاكولا؛ ١٩٨٦-١٩٩١

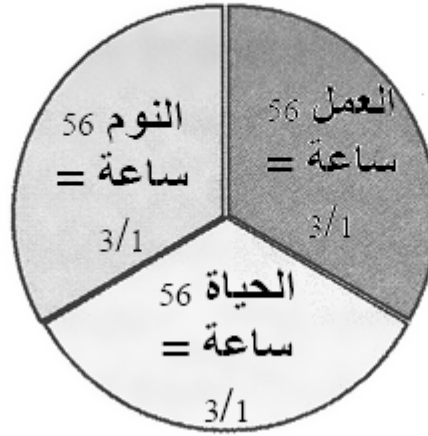
كان في بداية خمسينياته حين بدأ يشعر بآلام في الصدر. وشخصت حالته بالذبحة الصدرية، لكن لحسن حظه لم يصب بنوبة قلبية، إلا أن صور شرايينه أظهرت العديد من الاختناقات في أوعيته الدموية وصار بحاجة لجراحة فتح ثلاثة مجاري جانبية للشريان التاجي. وهذا بحد ذاته مزعج لأي شخص، لكن خوف بوب كان أكبر من ذلك. لقد كان قلقه من الانقطاع عن عمله لمدة عشرة أسابيع أكبر بكثير من خوفه من العملية. ولقد أنفقنا زيارة كاملة في الحديث حول كيفية تجاوزه لفترة تجميد النشاط الإجبارية التي سوف تتلو العملية.

إن بوب لم يصل إلى مكانة رجل المبيعات الأول لمجرد أنه جذاب ولديه منتج جيد يسهل الترويج له. لقد كان الرجل شديد الطموح، دائم الحركة، وكنموذج نمطي لنمط الشخصية A، كان أيضا سريع الحركة. وكان أيضا يتحدث بسرعة. وبالإضافة إلى أن بعضًا من أرقامه الكبيرة التي حققها كانت نتيجة لعمله سبعة أيام في الأسبوع. كان الأحد يوم إجازته الوحيد كونه يعمل فيه لأربع ساعات فقط. وكانت لديه زوجة لطيفة وعائلة وأصدقاء رائعون، لكن بلا أي اهتمامات أخرى خارج نطاق عمله. ولم يكن يقرأ، ولم يكن يمارس أنشطة ترفيهية أو هوايات. لم يكن يعرف كيف يبطل من وتيرة حياته ويسترخي لبعض الوقت. باختصار، لم يكن هناك من توازن في حياته المتسارعة تلك.

وكانت جراحة قلبه نقطة تحول بالنسبة له؛ فقد تعلم أهمية أن يكون لديه ما يوازن به ساعات عمله الطويلة ونمط حياته السريع. لقد كان بوب محظوظًا لأنه كان محبًا لعمله، لكن بالنسبة لأولئك الذين لا يحبون عملهم – ويعملون كذلك لساعات طويلة – تكون الحياة خارج العمل بالنسبة لهم أكثر أهمية.

وفي واقع العمل المتسارع هذه الأيام، تبدو فكرة التوازن بين الحياة الشخصية والعمل حلمًا بعيدا المنال. لكن دعونا نلق نظرة على العناصر التي ننفق فيها وقتنا في أسبوع عادي. لقد قمت بجمع هذه العناصر في مخطط دائري، كما هو ظاهر في الشكل.

## هل يوجد "توازن" الحياة الشخصية والعمل؟



المخطط مكون من ثلاثة أقسام: النوم، العمل، والحياة. في الأسبوع 168 ساعة. وإذا نمت ثماني ساعات كل ليلة (ومعظم الناس لا يفعلون)، فهذا يعني ستا وخمسين ساعة أو ثلث الأسبوع. وإذا عملت لست وخمسين ساعة في الأسبوع، فهذا يمثل ثلث أسبوعك فقط. والسؤال هنا: أين هو الثلث المتبقي، والذي أسميه ثلث الحياة؟ وهو يشمل أنشطة النظافة الشخصية، والأعمال المنزلية، ورعاية الأطفال، ورعاية المسنين، والوقت الخاص بالعائلة، لكنه يشمل كذلك أنشطة مثل التريض والهوايات والرياضات، والموسيقى، والقراءة، والاسترخاء، والترويح، والحياة الاجتماعية، والتسلية. فما الذي تفعله بالثلث الأخير من حياتك في كل أسبوع؟ لا شك أنك قادر في هذه الساعات الست والخمسين على أن تجد وقتًا لنفسك تقوم فيه بما هو مريح ومحفز ومنعش وممتع.

## توازن الحياة الشخصية والعمل هو الترياق لمشكلة السرعة والتوتر المزمن

توازن الحياة الشخصية والعمل ليس رفاهية، بل هو شيء ضروري جدًا من أجل صحة جيدة و طاقة وإنتاجية. والموظفون وأرباب العمل كلاهما بحاجة لفهم هذا. إن الأنشطة الترفيهية مضاد شديد الفاعلية لتوتر العمل المزمن. وهي كذلك تبطئ قليلاً من الوتيرة الجنونية لبيئة العمل. وبالإضافة إلى هذا، فالتوازن يقي من الاحتراق النفسي. أنا لم يسبق



لي أن رأيت مريضاً يحظى بتوازن في حياته ويعاني الاحتراق النفسي. وحين يضع الناس كل وقتهم وجهدهم وطاقاتهم وهويتهم الذاتية واحترامهم لذواتهم في سلة واحدة فإنهم يتركون عرضة للاحتراق النفسي. والتوازن يحسن العلاقات مع الأسرة والأصدقاء، لكنه أيضاً يحسنها مع زملاء العمل والعملاء. بل إن التوازن يحسن الاحترام الذاتي. إذا عاملت نفسك كشخص يستحق التقدير، فسوف تشعر فعلاً بأنك شخص مستحق للتقدير، وتحسن ثقتك بنفسك في جميع الجوانب.

وعلى ما فيها من روعة، فإنه من الصعب جداً الترويج للأنشطة الترفيهية لدى كثير من الناس؛ حيث يرون أن أي عمل يؤديه لأنفسهم هو من قبيل الأنانية. ويعتريهم الشعور بالذنب. فما يلبثون إلا وقد رأيتهم ذهبوا لتنظيف المرآب أو تفقد البريد الإلكتروني. وثمة علاج رائع لهذا الشعور بالذنب: كلمة "الإن". إنني أمنح مرضاي "إنذا" بفعل أشياء لأنفسهم. وعادة ما يبدأون بالاستمتاع بالحرية (بالمناسبة، القيام بعمل شيء لنفسك لا يعني بالضرورة أن تقوم به بنفسك. كثير من الأنشطة الترفيهية أقوم بها مع العائلة والأصدقاء بما في ذلك لعب الجولف والتنس وعزف آلة في أروكسترا أو كفيل ويند مع أربعين شخصاً آخرين). وهنا يمكن لأرباب العمل والمديرين أن يلعبوا دوراً مهماً. فالإن من رئيس العمل بالتمشية خلال ساعة الغداء أو مغادرة العمل مبكراً للذهاب إلى صالة الألعاب مفيد وفعال للغاية. فحين يعود الموظف للعمل منتعشاً متجدداً، تتحقق المصلحة للجميع.

### **الفوائد تعزز السلوك ويبدأ الناس بمنح أنفسهم إنذا.**

وبعض الناس يكرهون كلمة "التوازن" لأنها توحي بوجود توازن مثالي في جميع جوانب الحياة، وهو أمر ليس بالممكن. ويفضلون بدلاً من ذلك كلمات مثل "دمج الحياة الشخصية والعمل" أو "التناغم بين الحياة الشخصية والعمل". وهو ما يقودنا إلى سؤال غاية في الأهمية. أيهما أفضل: مفهوم التوازن أم مفهوم المزج؟ هل الأفضل أن تعمل طوال النهار وتقضي أمسياتك وعطلة الأسبوع بعيداً عن العمل، أم أن الأفضل هو المزج بين العمل

والأنشطة الخاصة خلال اليوم وخلال الأسبوع؟ هل يجب أن تنهي عملك، وتذهب متأخراً إلى بيتك على العشاء، ثم تحاول إضافة بعض الرياضة لجدولك قبل الذهاب للنوم؟ أم تذهب لممارسة العدو خلال استراحة الظهر، وتتناول عشاء متأخراً مع عائلتك، ثم تقضي ساعة أو اثنتين في المساء على بعض الأعمال الورقية أو البريد الإلكتروني؟ أعتقد أن دمج العمل والأنشطة غير المتعلقة بالعمل منهج ناجح طالما كانت التوقيفات عن العمل هي استراحات حقيقية؛ حيث يمكن للناس فعلياً الانفصال عن العمل والتركيز على أشياء أخرى. وتحديد المنهج الأفضل متوقف على كل شخص. فليس هناك "نموذج صالح للجميع".

### من يجب أن يتحمل المسؤولية؟

إن فوائد توازن/دمج/تناغم الحياة الشخصية والعمل حقيقية ومهمة، لكن من الذي يجب عليه إصلاح المشكلة؟ في استفتاء حديث بين المديرين التنفيذيين الكنديين ٤١ أجرتة مجلة جلوب آند ميل اتضح أن الغالبية العظمى من هؤلاء المديرين التنفيذيين متفقون على أن توازن الحياة الشخصية والعمل يعد هماً أساسياً لديهم، لكن أكثر من نصفهم يرون أنه مسؤولية شخصية ولا مسؤولية للمؤسسة فيه. وأنا هنا مضطر للاختلاف، فأنا أعتقد أن معالجة المشكلة تتطلب تقاسماً للمسؤولية بين رب العمل والموظف. فمن جانب نرى أن أرباب العمل هم من يزيدون الأحمال على موظفيهم، ويدفعونهم دفعاً ويتوقعون منهم السرعة والبقاء على اتصال طوال الوقت. فكيف لهم أن يخصصوا وقتاً للتوازن؟ من حق هؤلاء الموظفين أن يصيحوا قائلين: "توقفوا عن هذا"، "لم أعد أستطيع المواصلة"، "إن هذا الوضع يقلتني". ومن جانب آخر نجد العاملين الذين يريدون وظيفة مريحة وسهلة وتكون أية دقيقة من عمل إضافي أو خروج ولو بسيط من نطاق أمانهم سبباً وجيهاً لديهم للشكوى والتذمر ولعب دور الضحية. بالنسبة لي، كلا الوجهين غير مقبول. والتواصل والتسوية التعاونية مطلوبة.

لقد سبق لي أن دعيت للحديث في العديد من المؤسسات التي ترفع شعار "توازن الحياة الشخصية والعمل هو مسئوليتك الشخصية، لكننا نقدم لك هذه الندوة لكي نزودك ببعض الأدوات لذلك. ما بعد ذلك كله راجع إليك". وفي أحيان كثيرة يخرج لي خلال هذه الورش مَنْ يقول: "هذا كلام فارغ. هذا زيف. وهو أيضًا هدر للوقت. الشركة لا تهتم كثيرًا بمثل هذه الأمور. هم فقط يراكمون العمل، ويزيدون من وتيرته، ويرفعون سقف التوقعات مهما كانت الحال". وغالبًا ما أسمع مَنْ يقول: "رؤساؤنا ينبغي أن يكونوا بين الحضور، ولا يقتصر الحضور علينا فقط. الإدارة لا تقتنع بأي من هذا". وعبر لي أحدهم عن الحال بقوله: "إن الشركة تؤمن بالتوازن بين الحياة الشخصية والعمل – للحد الذي لا يتعارض فيه الأمر مع العمل". وهو ما يضع العبء كله على كاهل العاملين.

وعلى النقيض من ذلك، أرى أيضًا أن الموظفين مسئولون عن التوازن في حياتهم. ويشمل هذا حسن إدارة الوقت، وترتيب الأولويات بصورة جيدة، ومعرفة أين يجب أن تضع حدودًا، ومتى يجب أن تقول لا. لكن مع حاجة الأفراد للاهتمام بأنفسهم في هذا الشأن، صار من الواجب أيضًا أن تتقدم الشركات خطوة وتتوقف عن معاملة موظفيها كأربطة مطاطية يمكنها التمدد أكثر وأكثر. وعندما يحدث ذلك، يفقد الموظفون في النهاية قدرتهم على التمدد، أو يصل الأمر حد الانقطاع.

وثمة سبب آخر لوجوب المسؤولية المشتركة في توازن الحياة الشخصية والعمل. فكما سبق أن ذكرنا، أظهرت الأبحاث أن مستوى التوازن الذي يمكن لأي موظف أن يحققه يتأثر بشكل مباشر برئيس عمله المباشر. فهذا الشخص هو الحارس الذي يحدد ساعات العمل، وحمل العمل، وغير ذلك. ويمكنه أن يشجع على توازن الحياة الشخصية والعمل أو يسهله أو يكون عقبة أمام تحقيقه. إضافة إلى أن بمقدوره أيضًا أن يكون هو نفسه قدوة. بالنسبة للقادة، أقول: "أنتم نماذج اقتداء. والناس يراقبون ما تفعلون. فإن قلتم شيئًا وفعلتم شيئًا آخر، فسوف ينتبهون إلى أفعالكم. فإن قلتم مثلًا إنكم لا تنتظرون من الموظفين العمل لساعات أطول، لكنكم في الواقع لا تغادرون قبل 7:30 مساءً، فتلك رسالة. وإن قلتم إنك لا تنتظرون من الموظفين متابعة البريد الإلكتروني خلال عطلة نهاية الأسبوع، لكنكم

ترسلون رسائل إلكترونية في الثالثة من بعد ظهيرة يوم العطلة، فتلك رسالة، حرفيًا كانت أو رمزيًا".

ومن جانب آخر، إذا أظهرت مرونة في حياتك الخاصة وأوضحت بصراحة أن لديك حياة بعيدة عن العمل، فأنت بذلك ترسل إشارة بالغة القوة. ورئيس العمل الجيد يكون معلمًا أيضًا؛ فهو يدرب الموظفين على مهارات العمل، لكن لديه أيضا فرصة رائعة (وربما مسئولية) لتعليمهم مهارات الحياة كذلك. فيمكنه أن يعلم موظفيه أنهم ليسوا مكرسين تمامًا لوظيفتهم وأن الوظيفة لا تمثل حياتهم بشكل مطلق. وأخيرًا، فإن الرؤساء قادة وذلك من باب أنهم يساعدون في تشكيل ثقافة الشركة. ويمكنهم التأثير في الممارسات والبيئة التي تسود مقر العمل. يمكنهم المساهمة في جعله بيئة إدمان على العمل، وضغط شديد، وسرعة هائلة، أو بإمكانهم جعل بيئة العمل أكثر استرخاء ومرونة وصحية.

### نظرة على ما هو آت

لقد نقل مفهوم اندماج الحياة والعمل إلى مستوى جديد عبر كالي راسل وجودي تومسون اللتين طرحتا مفهوم: "بيئة العمل القائمة على النتائج فحسب". وقد كتبنا عن هذا المفهوم في الكتاب الذي حقق أعلى المبيعات ٤٢، **Why Work Sucks and How to Fix It**. وكان عنوان الكتاب الفرعي الجذاب **No Schedules, No Meetings, No Joke - The Simple Change That Can Make Your Job Terrific** أي لا مواعيد، لا اجتماعات، لا مزاح – التغيير البسيط الذي يجعل وظيفتك رائعة. وهذه الطريقة ليست للجميع، لكن بالنسبة لمن تعجبهم، فإنهم سيقعون حتمًا في حبها.

مفهوم "بيئة العمل القائمة على النتائج فقط" يتمحور حول أنه لا وجود للتوصيف الوظيفي ولا ساعات محددة أو مكان محدد للعمل ولا أية قيود أخرى. هناك فقط مهام ومشاريع يجب القيام بها. والحكم على العاملين يكون من خلال النتائج. يمكن للموظفين النوم حتى الحادية عشرة صباحًا، والذهاب للسينما بعد الظهر، ثم العمل طوال الليل إن أرادوا ذلك. يمكنهم الانقطاع عن العمل لأيام للعمل في مشروع تطوعي وبعدها يقضون

ثلاثة عطلات أسبوعية في الإعداد لتقرير أو عرض. يمكنهم قضاء الخميس مع صديق من خارج المدينة أو الذهاب في رحلة ميدانية مع أطفالهم. ويمكنهم مغادرة العمل مبكرًا يوم الاثنين لمشاهدة مباراة الكرة الطائرة التي تشارك بها الابنة ثم العودة مجددًا إلى المكتب والعمل حتى العاشرة. فلا أحد يراقب هذا أو يهتم به.

الجميل في هذه الطريقة أنها توفر حرية واستقلالًا وتقرير المصير بصورة كاملة. والتحدي، كما هو بالنسبة لكل من يعملون من البيوت، هو التمتع بقدر من الانضباط الذاتي والتنظيم من جهة، ومن جهة أخرى ألا يكون العمل متغلغلًا في حياة الفرد بكاملها. لكن في طريقة العمل المتمحورة حول النتائج فقط لا يشغلك أي شيء على الإطلاق سوى إنجاز العمل وتحقيق النتائج. يمكنك الذهاب للعمل من التاسعة وحتى الخامسة، أو قد لا تذهب مطلقًا للمكتب لو كان ذلك مناسبًا لك. حضور الاجتماعات اختياري ومفهوم المقابلة المباشرة ليس له وجود بالكلية. وبمقدورك العمل حسب الوتيرة التي تحددها دون أن يقف أحدهم عند كتفك مراقبًا إياك. وبالنسبة لأولئك الذين يحتاجون لبناء وتوجيه، قد يكون هذا النهج صعبًا. لكن بالنسبة للمبتدئين في العمل الذاتي الذين يمكنهم إيقاف العمل وتشغيله بصورة فعالة، يبدو أن هذا النهج أقرب للمثالي. حين يسمح للناس بالعمل أين ومتى أرادوا، فإنهم عادة ما يتعلمون ضبط وتيرة عملهم وسوف يحققون إنتاجية أكبر وسيكون حماسهم للعمل أكبر. كذلك تكون الروح المعنوية أعلى. إن الفوائد المذكورة في هذه الكتاب (من خلال القصص التي حكاها الناس) جذابة لأقصى حد.

كما سبق أن ذكرنا، كانت هارفارد بيزنس ريفيو قد نشرت مقالا بعنوان "العمل والحياة: نهاية المعادلة الصفرية". ويحتوي المقال على ثلاثة مبادئ مهمة تستفيد منها المؤسسات والموظفون على حد سواء في بحثهم عن توازن أفضل. وكان ثالث هذه المبادئ "ميز وادعم الشخص الكامل". ٤٣ نحن جميعًا أشخاص من أجزاء متعددة. نحن مثل الفسيفساء. لدينا علاقات مع العائلة ومع الأصدقاء وأنشطة نستمتع بها ورغبات مهمة بالنسبة لنا. ومن وسائل المديرين الأذكياء في الوصول إلى توازن أفضل للحياة الشخصية والعمل أن يتمكنوا من معرفة الموظف وما تبدو عليه حياته خارج العمل. هل لديه مثلاً طفل ذو

حاجات خاصة؟ هل لديه والد كبير أو لديه إعاقة؟ هل يتدرب لدخول الماراثون أم يمارس هواية صناعة الخزف؟ يمكن للرؤساء مساعدة موظفيهم في الوفاء بهذه الالتزامات ومتابعة تلك الاهتمامات دون المخاطرة بوظائفهم.

لنقل مثلاً إن أحد الموظفين أراد أن يقضي يوماً في الأسبوع في العمل مع مؤسسة هابيتات فور هيومانتي الخيرية مع استعداده للعمل لساعات إضافية في المساء أو في عطلات نهاية الأسبوع. تخيل ما قد يحدث لو تم القبول بهذا وتشجيعه. ولعله يرغب مثلاً في الحصول على دروس فنية ووجد أن الخميس بعد الظهر هو الموعد المتاح لذلك. إن مساعدة الموظف على الحصول على إذن لتلك الفترة سوف يجعل العالم مختلفاً بالنسبة له. تخيل ما الذي يضيفه هذا لطاقة الموظف وتوجهه والتزامه حيال العمل. إن المؤسسات ورؤساء العمل الذين يفعلون هذا عادة ما يحصدون فوائد هذا أضعافاً مضاعفة. فكما أن المسؤولية عن تحقيق توازن الحياة الشخصية والعمل مشتركة، كذلك تكون عوائدها مشتركة – الربح للجميع.

### **اجعل لنفسك حياة خاصة بعد العمل. بمعنى آخر: عش حياتك!**

في إحدى ندواتي عن توازن الحياة الشخصية والعمل، طلب مني المدير التنفيذي لقطاع بإحدى الشركات العملاقة متعددة الجنسيات بضع دقائق للتحدث إلى أفرادهِ. ولم أنس قط الكلمات التي قالها. قال: "إنني أقدر عملكم وجهدكم. نحن بحاجة إلى عملكم الجاد. لكننا نود كذلك أن تعيشوا حياتكم. ولديّ سر صغير أود إطلاعكم عليه جميعاً (بصوت هامس) إنها مجرد وظيفة! بنهاية اليوم، ما هي إلا وظيفة". قالها بدفء ووجه باسم. فيا لها من كلمة عميقة من شخص عرفت فيه الحكمة والتواضع واللفظ. وهذا هو الممكن في واقع العمل اليوم.

وسواء سميتَه توازن العمل والترفيه، أو اندماج الحياة الشخصية والعمل، أو تناغم الحياة الشخصية والعمل، يبقى إيجاد معادل لضغط العمل وسرعته أمراً غاية في الأهمية. فكلنا بحاجة لوقت للتجديد والتنشيط. كلنا بحاجة لحياة نذهب لها بعد العمل. وتلك مسألة

حيوية للغاية لصحة الأفراد وصحة المؤسسات على السواء. ولذلك، وكما أخبرت بوب قبل أسبوع من جراحة قلبه: "لقد حان الوقت لتكون "لك حياة خاصة"". وسيكون جيداً أن تشجع الشركات على هذا النهج وتسهيله.

## ما الذي يمكن أن تتعلمه الأجيال من بعضها؟

الصراع ما بين الأجيال وسوء الفهم فيما بينهم قديم على ما يبدو قدم العالم. لا يمكن للآباء فهم السبب الذي يجعل أولادهم ينامون حتى الظهر في عطلات نهاية الأسبوع، في حين لا يصدق هؤلاء الأبناء أن والديهم لا يعرفون كيف ينزلون برنامجاً على حاسوبهم أو كيف يبرمجون آلة الفيديو الخاصة بهم.

حين يكون هذا الاختلاف قائماً وفاعلاً في الأسر والمجتمعات فتلك نقرة، لكن حين تلتقي هذه الأجيال المختلفة في مقر العمل يكون الوضع أشد صعوبة بكثير. في عالم اليوم، تنظر الأجيال المختلفة لوظائفهم بصورة مختلفة ولديهم منظور كذلك مختلف لبيئة العمل وللحياة الشخصية. ويكون لمفهوم توازن الحياة والعمل معاني مختلفة باختلاف المجموعات السنية. خذ مثلاً، ساعات العمل وأخلاقيات العمل.

فمن بين المعتقدات الشائعة لدى جيل طفرة المواليد أن الشباب الصغير لا يفهم معنى العمل الجاد وساعات العمل والالتزام والإخلاص. فيرون أن الموظفين الصغار غير مستعدين لقضاء ما بين ستين وثمانين ساعة من العمل كل أسبوع، ولا يميلون إلى التخلي عن ساعات المساء والعطلة الأسبوعية، ويبحثون على ما يبدو عن الطريق السهل. باعتقادي أن هناك ما يمكن لهؤلاء الكبار تعلمه من هؤلاء الموظفين الجدد من جيل ما بعد الطفرة وجيل الألفية. فكثير من هؤلاء الشباب نشأوا في عائلات يعمل فيها الآباء لساعات طويلة ولا يبقون في البيوت إلا لماماً. أو إنهم إن أتوا إلى البيت فكانوا يأتون معهم بالعمل ومن ثم يكون التواصل معهم كذلك غير ممكن؛ فتراكم السخط في نفوس هذا الجيل جراء بعدهم عن آبائهم. الأمر الآخر الذي لاحظوه هو مدى التوتر الذي كان عليه آبائهم. وقد خلق ذلك نموذجاً سلبياً بالنسبة لهم، وهو ما ترجموه على النحو التالي: "هذا ما لا أطمح له

مطلقًا". لقد لاحظ الجيل الشاب أثر الساعات الطويلة، وسرعة الوتيرة، والتوتر العالي ولا يرغبون أبدًا في أن يعيدوا نسخ هذا في حياتهم الخاصة.

على الجانب الآخر، يمكن للشباب الصغير أن يتعلموا شيئًا من جيل الطفرة السكانية أيضًا. فثمة ما يمكن قوله عن العمل الجاد ودفع المستحقات وانتزاع المكانة في هيكل الشركة. فكثير من القادمين الجدد يتوقع مزايا وعلاوات حتى قبل أن يستحقها. أخبرني صديق عن موظفين مبتدئين لا يفهمون، بعد عدة أشهر لهم في الوظيفة، سر عدم دعوتهم إلى اجتماع أعمال مهم في لاس فيجاس سيكون متبوعًا ببضعة أيام في لعب الجولف. ومن الشكاوى الشائعة هذه الأيام أن الشباب لديهم شعور بالاستحقاق، بثته فيه عائلاتهم، ويظنون أن العلاوات والمزايا المالية يجب أن تكون حقًا مكتسبًا لهم، وليست شيئًا يجب أن يكتسبوه بأنفسهم نتيجة عمل جيد وتميز. والصراع ما بين الاستحقاق والمسئولية هو صراع لا يحتاج للمعالجة فقط داخل العمل بل في المجتمع بشكل عام. الموظفون الجدد يمكنهم أن يتعلموا شيئًا عن العمل الجاد والصبر على حصد المكافآت. أما الجيل الأكبر فيسعه أن يتعلم أن نمط الحياة المدمن على العمل الذي تحول فيه مبدأ العمل قبل السعادة ليكون العمل بدلًا من السعادة لم يعد النموذج الصحي الذي نحيا به حياتنا.

وثمة اختلاف آخر يمكننا رؤيته في استخدام التكنولوجيا. ويتجلى هذا في وتيرة وسرعة مكان العمل. فبالنسبة لجيل ما بعد الطفرة السكانية وجيل الألفية، هم مرتاحون تمامًا في حياتهم مع الحواسيب والهواتف الذكية – والواقع أن حياتهم أصلاً تتمحور حول هذه الأجهزة. يمكنهم مثلاً الولوج إلى الإنترنت والبحث فيه لدقيقتين والحصول على معلومات يحتاج الكبار لنصف ساعة كي يصلوا إليها. معظم الشباب اليوم يتواصلون عبر الرسائل النصية بدلًا من استخدام الصوت في هواتفهم المحمولة. وبالنسبة لجيل الألفية، صار البريد الإلكتروني شيئًا من الماضي؛ فهم يتواصلون عبر الرسائل الفورية والفيس بوك وتويتر.



وثمة اختلاف ثالث هو في مدى الاستجابة للتغيير. الجيل الأكبر سنًا عادة ما يجد صعوبة أكبر في التغيير، ويأخذ وقتًا أطول في التكيف معه، ويكون أول الشاكرين من هذا التغيير. أما الشباب فهم معتادون على التغيير. إنهم يرحبون بالتنوع والجديد ويميلون إذا بقيت الأمور على حالها لفترات طويلة. كذلك، أظهرت الأبحاث أن جيل الكمبيوتر يعانون قصر مدى الانتباه وتشتته.

هناك العديد من أوجه سوء الفهم بين الأجيال المختلفة التي يمكن معالجتها في مقر العمل بحالة أفضل من التواصل. وهناك أيضًا الكثير مما يمكن لكل جيل أن يتعلمه من الآخر إذا كانوا أكثر انفتاحًا على الحوار بشأن هذه الأشياء؛ فالجيل الأكبر لديه سنوات طويلة من المعرفة والرؤية والحكم، بينما الجيل الأصغر يسهم بالطاقة والرؤى الجديدة. الجيل الشاب اليوم حسن التعلم، ذكي، بارع في استخدام التكنولوجيا، ومنفتح على التغيير، لديهم أفكار جديدة ويرون العالم على نحو يمكنهم من تنمية ما لدى الكبار من خبرة وحكمة. إن لدى كل المجموعات السنية ما يمكنها أن تسهم به، وكل مقر عمل يمكنه الاستفادة من هذا التنوع الجيلي.

حين يتعلق الأمر بتوازن/اندماج/تناغم الحياة الشخصية والعمل، سيكون من المفيد جدًا احترام كل جيل لإيقاع وتفضيلات الجيل الآخر والاستعداد للتعلم منها. وعلى أقل تقدير، يمكن للمجموعات السنية المختلفة أن تواصل ما تفعله، لكن دون أن تتوقع من الآخرين استخدام الطريقة ذاتها في العمل.

# الفصل 19: العادات الصحية والتكلفة الهائلة لإهمال الذات

خلال نهائيات كأس ستانلي للهوكي لعام 2011، تحدد لقاء بين فريقي بوسطن برونس وفانكوفر كانكس في لقاء اتضح لاحقًا أنه سيكون سلسلة طويلة ومنهكة للغاية. لم يكن فريق كانكس قد فاز من قبل بكأس ستانلي، لكنه كان الفريق المتصدر خلال ذلك الموسم. وفريق برونس القادم من مدينة بيبين لم يكن هو الآخر قد سبق له الفوز بالكأس منذ أيام بوبي أور في أوائل سبعينيات القرن العشرين. كلا الفريقين كانت لديه آمال عريضة وانتظارهم طال كثيرا حتى يكسبوا هذه الكأس العريضة".

وأول مباراتين أجريتا في فانكوفر في أوائل شهر يونيو (نعم، هوكي في يونيو!) وكلتا المباراتين فاز بهما فريق كانكس. وكان من الطبيعي بعد المباراتين أن يسافر الفريقان في رحلة ليلية إلى بوسطن ويصلوا على متنها في صباح اليوم التالي. لكن في هذه المرة، قرر كلا الفريقين المكوث والاستمتاع بنوم جيد خلال تلك الليلة. وكان التفسير أنهما وجدا أن الأداء يكون أفضل حين يفعلون ذلك. وكان قرارًا مستنيرًا فعلاً من إدارة النادييين. كان تعجبي الوحيد أن الفرق الرياضية استغرقت كل هذا الوقت لتدرك هذه الحقيقة.

وفي عالم العمل الذي تتزايد سرعته باستمرار، صارت قواعد الصحة الأساسية أكثر أهمية مما سبق بالنسبة لأولئك الذين يحاولون ملاحقة هذه السرعة إلا أنها لا تزال مهمة بصورة شديدة مع زيادة مستوى الانشغال. سكان أمريكا الشمالية من بين أكثر شعوب العالم في ضعف اللياقة البدنية. فنحن لا نأكل بشكل مناسب، ولا نحصل على قدر كاف من النوم، وقطعًا لا نمارس الرياضة بالقدر المناسب. طرحت دراسة أجريت عام 2011 سؤالاً على الكنديين ٤٤: ما الذي يجعلهم ذوي صحة سيئة؟ كان السبب الرئيس الذي تلقتته الدراسة كإجابة: "قلة الوقت". لقد قال سبعة وثلاثون بالمائة ممن طرح عليهم السؤال إنهم

يفتقدون للوقت الكافي لتناول وجبة صحية، وقال 42 % إنهم لم يملكوا الوقت الكافي لممارسة الرياضة بانتظام، و36 % قالوا إنهم لا يجدون وقتًا كافيًا للنوم. وفي ذات الدراسة، قال 60 % من الكبار والشباب الذين جرى عليهم المسح إنهم يشعرون بالإعياء معظم الوقت، وقرابة 40 % من الكبار ذكروا شعورهم بالتوتر معظم الوقت.

إلى أين يتجه الجميع؟ لما كان المصرف الأكبر لوقت الناس هو العمل، فإن ثمة علاقة واضحة بين ساعات العمل الطويلة وتجاهل حاجات الرعاية الصحية الأساسية. ولهذا تأثير كبير للغاية على الصحة البدنية للناس. فمعدلات الإصابة بالسكري في أونتاريو؛ زادت بمقدار 70 % بين 200 و2010، لتصل إلى 8,3% من حجم السكان، ويتوقع أن تصل النسبة إلى 10 % إن لم يتم اتخاذ إجراء ما حيال الأمر. هذه الزيادة في بعض أسبابها عائدة لتقدم عمر السكان، لكن من بين أسباب الزيادة المهمة أيضًا الارتفاع الكبير في معدلات السمنة.

وليس البدن فقط هو ما يتأثر بالعادات الصحية السيئة. بل إنها تؤثر كذلك على القدرة العقلية، وهو ما يؤثر على الأداء وإنتاجية العمل. وشعاري هو "أحسن إلى نفسك يتحسن إنتاجك" (الخاص بشركتك). ودعونا نستعرض الأمر بمزيد من التفاصيل.

## أحسن إلى نفسك، يتحسن إنتاجك

### النوم

أولاً، دعونا نتحدث عن النوم. دُونَ عدد ساعات نومك التي تحتاج إليها لتقدم أفضل أداء. ليس ما تستخلصه لنفسه من ساعات – فكلنا يستطيع البقاء بساعات قليلة من النوم. كم ساعة من النوم تحتاج لتشعر معها بأنك في حال رائعة؟ الآن ضع رقمًا ثانيًا – عدد ساعات النوم التي تحصل عليها ليلاً في المتوسط. الفارق بين هذين الرقمين هو ما يسمى "دين النوم". وكما يقول ستانلي كورين ٤٦ أستاذ علم النفس في جامعة بريتش كولومبيا في كتابه الرائع **Sleep Thieves** إن كنت بحاجة لثمان ساعات من النوم ليلاً وحصلت على

سبع، فلديك دَين نوم قدره ساعة. فإذا استمر ذلك لأسبوع، فقد تراكم دَين النوم لديك ليصبح سبع ساعات. وهذا يعني أنك تفقد نوم ليلة كاملة تقريبًا كل أسبوع.

الشخص البالغ في المتوسط يحتاج إلى ما بين ثماني إلى تسع ساعات من النوم ليلاً. الشخص الأمريكي الشمالي العادي ينام أقل من سبع ساعات. وفي دراسة ٢٠٠٩، ظهر أن 21% من الذين جرى عليهم المسح ينامون أقل من ست ساعات كل ليلة و89% قالوا إنهم يستيقظون مع شعور بالإعياء.

إن قلة النوم ذات صلة بالتوتر وبإنتاجية مقر العمل. وإليكم الصلة. الحرمان من النوم يؤثر على الطاقة البدنية – حيث تشعر بالإعياء. وهو يؤثر كذلك على القدرة الذهنية، ما يؤدي إلى تركيز ضعيف ونقص في الذاكرة قصيرة المدى. ويؤثر كذلك على المزاج – حيث تصبح سريع الغضب وسهل الإحباط، ومكتئبًا قليلًا. ويؤثر حرمان النوم أيضًا على الجهاز المناعي – حيث تصبح أكثر عرضة للإصابة بالعدوى لأن مناعتك منخفضة. والآن إليك القاضية. لو عدت إلى مقدمة هذا الكتاب، فسوف تلاحظ شيئًا مألوفًا مع كل هذه الأعراض: إنها جميعًا أعراض للتوتر. إن حرمان النوم يظهر في أجسادنا كتوتر. عدم الكفاية من النوم، في ذاته وبحد ذاته، كفيل بزيادة مستوى التوتر؛ فمستويات الكورتيزول تكون أعلى حين تُحرم من النوم. هذا هو الجزء الأول من الأخبار السيئة.

أما الجزء الثاني فهو أن الحرمان من النوم له أثر هائل على الأداء والإنتاجية. وإذا لم يحصل الناس على ما يكفيهم من النوم وكان عملهم بدنيًا، فستجدهم يَجْرُونَ أنفسهم في أرجاء المكان بصعوبة غير قادرين على مواصلة العمل، ويكون مستوى العمل الذي ينجزونه أقل من المرجو. كذلك يكونون أكثر عرضة للإصابات أو الحوادث. وحين يتعلق الأمر بالعمل العقلي، قد تكون التأثيرات أقل وضوحًا، لكنها أكثر عمقًا وأوسع نطاقًا مما تتخيل؛ حيث يكون الناس أقل كفاءة لأنهم أقل تركيزًا وأكثر نسيانًا وأقل حزمًا وأقرب للوقوع في الغلطات والأخطاء المكلفة والأحكام السيئة. الدكتور كورين يبين الأمر بشكل واضح ٢٠٠٨ في مقال له بصحيفة **تورنتو ستار** حيث يقول: "إن خسارة ساعة واحدة من نومك ينتج عنها

هبوط بمقدار نقطة واحدة في مستوى ذكائك العام، ولكل ساعة إضافية تفقدها تخسر نقطتين. والخسارة في تراكم. فإذا تخلّيت عن ساعتَي نوم ليلاً في أسبوع من خمسة أيام عمل، فإنك بذلك تفقد خمس عشرة نقطة من ذكائك العام". وثمة ملحوظة للمديرين التنفيذيين: المساهمة في حرمان موظفيكم من النوم هي أعظم طريق للحصول على قوة عاملة غبية.

والأفراد المتعبون أقل مرونة في التعامل مع المواقف الصعبة أو المثيرة للتوتر. فلا يحسنون التكيف مع الظروف أو المتطلبات المتغيرة التي تكون خارج نطاق الروتين المعتاد. ولا يتفاعلون بالسرعة الكافية في أثناء الأزمات – وهنا تأتي على الأذهان الكوارث النووية في جزيرة ثري مايلز وفي تشرنوبل. فكلاهما وقع في منتصف الليل؛ حيث لم يقدر المهندسون والفنيون بسرعة وبدقة طبيعة ما يحدث. إن الأفراد المتعبون أكثر ميلاً للتفكير السلبي، والذي يؤدي لرؤية المشكلات أكثر من رؤية الحلول. وهو كذلك أقل إبداعاً في حل المشكلات. وأقل إبداعاً في خلق الأفكار الجديدة. كذلك للحرمان من النوم أثر سلبي ومعد على الزملاء – الطاقة المنخفضة والتشاقل وضعف الأداء. إن أية مؤسسة تدفع موظفيها للعمل إلى حد ينتقص من نومهم هي مؤسسة تدمر نفسها.

ووصفة العلاج بسيطة: أن تحصل على النوم الذي تحتاج إليه. اذهب للنوم قبل الموعد بنصف ساعة لليلتين أو ثلاث ليال. ثم ادعها بنصف ساعة أخرى لعدة ليال إضافية، ثم نصف ساعة أخرى – إلى أن تتمكن من الاستيقاظ دون حاجة للمنبه (أو قبل أن يرن)، مع شعور باكتمال الراحة وقدر جيد من الطاقة لليوم. بالنسبة لكثيرين، سيكون ذلك القدر في حدود ثماني ساعات كل ليلة. والنوم في العطلة الأسبوعية قد يساعدك على سداد ديون نومك. وغفوة قصيرة ما بين خمس دقائق إلى عشرين دقيقة تكون مفيدة أيضاً.

**إن كنت مشغولاً عن ممارسة الرياضة، فأنت مشغول أكثر من اللازم!**

**الرياضة**

والآن لننتقل إلى الرياضة. كما سبق أن ناقشنا، فإن رد فعل التوتر يضع أجسادنا في حالة من التحفز الشديد لتوفير الطاقة من أجل الكر أو الفر من خطر ما. وحيث إن أيًا منهما ليس الاستجابة المناسبة على المواقف شديدة التوتر – فكيف تفلح أيًا من هاتين الاستجابتين في مواجهة مديرك أو العملاء مثلاً! – فإننا نترك مع دفقة من الطاقة دون موضع لتفريغها فيه. تمامًا كما لو أن سيارتك مدفوعة إلى أقصى سرعتها بينما هي على الرافعة. نتيجة لذلك، تفعل أجسادنا ما تستطيع لكي تطلق هذه الطاقة. وكما ذكرنا في المقدمة، فإن هذا هو السبب الذي يجعل الناس تذهب وتجيء، تهز ركبها أو تحركها في تملل – إنهم يحاولون تسريب طاقة التوتر الزائدة. لكن أفضل طريقة للتخلص منها – بطريقة فعالة وبناءة ومقبولة اجتماعية أيضًا – هي النشاط البدني. ونحن ضعفاء جدًا في هذا الجانب. يؤكد مجلس اللياقة الكندي ٤٩ على وجوب القيام بنشاط بدني لمدة 150 دقيقة أسبوعيًا. ومعظم الكنديين لا يصلون أبداً إلى هذا الرقم، إلا أن الإحصاءات تظهر أن الشخص البالغ العادي يقضي أقل من ساعتين يوميًا في مشاهدة التلفزيون.

**"أولئك الذين لا يجدون وقتًا لممارسة الرياضة سوف يجدون وقتًا للمرض".**

**- إدوارد ستانلي، إيرل ديربي**

فيما يتعلق "بمنافذ للإحباط" – وهي لفظة الدكتور روبرت سابوليسكي ٥٠ من كتابه الرائع **Why Zebras Don't Get Ulcers** – ليس هناك ما يضاهي التمارين الرياضية. فإن كنت مدير عمل ولاحظت أن أحد الموظفين قد صار قلقًا أو مضطربًا، فشجعه على الذهاب للجري أو التوجه إلى صالة الألعاب. وافعل ذلك بنفسك إن وجدت أنك مضطرب.

إن بعض أكثر الأبحاث الحديثة إثارة تلك التي تتعلق بالتأثيرات الإيجابية للرياضة على المخ، وخاصة في مجال التعلم. ويأتي وصف هذا على نحو أكمل ٥١ في الكتاب الرائع

**Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain**

لمؤلفيه جون راتاي وإيرك هانجرمان. بحسب الكتاب، تحسن الرياضة تدفق الدم إلى المخ، وتحسن البنية التحتية للمخ، وتساهم في خلق خلايا عصبية جديدة (وهي عملية كان

الاعتقاد في السابق أنها مستحيلة)، وتحسن الذاكرة. والرياضة تحفز كذلك إفراز هرمونات مثل الدوبامين والإندورفين، والذي ينتج ما يعرف بـ "نشوة العداء" ويحسن كلاً من الطاقة والمزاج. وتظهر الأبحاث الحديثة أن ممارسة الرياضة تقلل القلق وترفع من الحالة المزاجية للذين يعانون الاكتئاب. وقد شاهدت هذا الأثر العميق بين مرضاي طيلة عقود. فكما هي الحال مع النوم، تقلل الرياضة من نسب التوتر، وتزيد الطاقة، وتحسن المزاج والقدرة العقلية، وتحسن الأداء. فإن استطعت أن تؤديها فأنت الرابع.

والوصفة هي ثلاثون دقيقة على الأقل يوميًا من تمارين الآيروبيكس لأربعة أو خمسة أيام على الأقل أسبوعيًا. قد يشمل هذا الركض البطيء والجري وركوب الدراجة والسباحة وممارسة رياضات معينة والتجديف والآيروبيكس، والآيروبيكس المائي، وغير ذلك. وقد تكون شيئًا بسيطًا كتمشية منعشة سريعة. ونصيحة مجلس اللياقة الكندي ليس هناك ما هو أبسط منها: زد حركتك.

### **نصيحة مجلس اللياقة الكندي ليس هناك ما هو أبسط منها: زد حركتك.**

لقد كنا نعرف بفوائد ممارسة الرياضة منذ أمد بعيد. والعلم الحديث ساعدنا على بيان كيف ولماذا تحصل هذه الفوائد، لكن النتيجة النهائية هي: حين يذهب الناس إلى العمل وهم لا يزالون بحاجة للنوم، وكسالى من قلة التمرين والتغذية غير المناسبة، فإن مغبة أدائهم ستكون وخيمة. وهناك أمور يمكن للأفراد القيام بها لمواجهة هذه المشكلة، لكن على أرباب العمل كذلك أن يتحملوا بعض المسؤولية. من المفيد أن يكون في الشركة صالة ألعاب، أو أن تؤسس ناديا للمشي يمارس نشاطه في ساعة الغداء، أو أن تدفع مقابل اشتراكات في نادي لياقة. ومن المفيد كذلك تقديم أغذية صحية في كافيتريا الشركة بل وتوفير غرفة للقيولة، لكن تبقى المشكلة الرئيسية في مساعدة الموظفين على إيجاد وقت لهذا كله.

إن الحمل الزائد والوقت الإضافي والوتيرة السريعة وساعات العمل الطويلة تجعل من الصعوبة حتى على أكثر الموظفين إخلاصًا إيجاد وقت لنوم كاف ورياضة منتظمة. وهذا

ليس ضارًا بالصحة وحسب بل هو قصر نظر أيضًا من قبل أرباب العمل. فالعادات الصحية الأساسية استثمار جيد للجميع. والفوائد التي تعود من ورائها تعم الجميع.



# الجزء الثالث: سوء المعاملة: ماذا تفعل حين يكون مَنْ تعمل معهم هم أكبر مصدر للتوتر؟

إن الصراع في بيئة العمل ليس بالأمر الجديد. ضع مجموعة من الناس معًا وسوف ترى حتمًا قدرًا معينًا من التوتر في العلاقات فيما بينهم بعض الأحيان. اختلافات الآراء، اختلاف أنماط الشخصيات، المنافسة على التكاليف المحببة أو الترقية، وتمييز الرؤساء للبعض على حساب الآخرين والنميمة وسوء النية كلها صارت جزءًا من المزاج الاجتماعي الخاص بنا. لكن ما قد يقع في مقر العمل من تحرش أو تعدّ أو سوء معاملة أو حتى تنمر، هو أمر مختلف تمامًا ويحتاج لتعامل حاسم. فكثير من الناس يمارسون غلظة شديدة على زملائهم أو مرءوسيه، والضرر الذي يلحق بالضحايا يكون هائلًا. وقد حان الوقت للتوقف عن تبرير تلك السلوكيات ("أوه، لقد كنت أمزح") أو لوم الضحايا على أفعالهم ("إنه/إنها تبالغ في حساسيتها"). لقد تم دفع الناس واستغلالهم إلى ما بعد حدود قدرتهم على التسامح. ولم يعد ممكناً أن يغفل أصحاب الأعمال أعينهم أو يتجاهلوا مسئوليتهم عن هذا الوضع المخزي.

وفي هذا القسم من الكتاب، سوف أقدم اقتراحات حول كيفية تحديد المشكلات والتعامل معها، وتحديد سمات رؤساء العمل الجيدين والسيئين، وسأقدم نصائح حول كيفية التعامل مع سياسات المكاتب، وأقدم لك مفاتيح أساسية لتحقيق الاندماج الوظيفي. سوف أعرض كذلك إلى أي مدى يؤدي التفكير القاصر والتركيز المنصب على المال إلى التماشي مع السلوك السيئ طلبًا للمنفعة الشخصية والربح.

# الفصل 20: تحديد أصحاب المشكلات والتعامل معهم

سيئو المعاملة، المتحرشون، المخيفون، المزعجون، المتنمرون

من الصعب أن تقاوم كتابًا اسمه *The No Asshole Rule* لكن من الصعب في الحقيقة أن تمتلك شجاعة حمله في أرجاء المكتب أو في المترو. لقد ألف الدكتور روبرت ساتون، أستاذ علم الإدارة والهندسة في جامعة ستانفورد هذا الكتاب الرائع ومنحه ذلك العنوان اللافت. والكتاب ممتع وشديد الأهمية على حد سواء. ولقد أراد ساتون أن يكتب مقالاً بنفس العنوان في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، لكنه توقع الرفض بسبب مستوى اللغة المستخدم. فبالنسبة له، كانت عبارات مثل "مزعج" أو "متنمر" لم تكن الألفاظ التي تصف بدقة أمثال هؤلاء. وقد قال إن كلمة واحدة هي التي تصف بدقة سلوكهم وإنه لم يرد أن ينشر مقاله إلا إذا استخدمت هذه الكلمة دون سواها. ما أثار دهشته وأسعده أنهم قبلوا نشر المقال ٢، وفي فبراير 2004، طبع المقال وكان عنوانه "مشكلاتهم أكثر من قيمتهم" ووردت كلمة "السفلة" في المقال ثماني مرات. إن كنا سنناقش أمر أصحاب المشكلات في مقر العمل، فيجب أن نضع أيدينا مباشرة على المشكلة ونسمي هؤلاء الناس بتسميتهم الصحيحة. وقد أوضح الدكتور ساتون أن هؤلاء الأشخاص ليسوا عدوانيين فحسب، بل يستنزفون طاقة ومعنويات وإنتاجية المؤسسات أيضًا.

لقد كان المرضى يخبرونني بقصص عن سوء المعاملة في مقر العمل على مدار عقود. ويشمل أصحاب المعاملة السيئة المتباهين والمتنمرين والمتحرشين والمهينين والمتلاعبين والمغتابين والصارخين. وهؤلاء غالبًا ما يسبون، ويشتمون، ويهينون الموظفين، وأحيانًا يكون ذلك في حضرة آخرين. وقد صدمني بشدة استمرار هذا النوع من السلوك، لكن ما أذهلني أكثر تعايش الناس مع مثل هذا السلوك.

فعلى مدى سنوات طويلة من الحديث مع المرضى، خلصت إلى مجموعة ملاحظات حول السلوك المسيء في مقر العمل. أولها، أن المرضى لم يكونوا الوحيدين غالبًا في التعرض لسوء المعاملة. لقد حددت نمطًا عامًا، وسلسلة من الضحايا، أو مجموعة أخرى من الناس في ذات المكتب اضطروا للانقطاع عن العمل بسبب التوتر أو استقالوا من وظائفهم كليًا. أي رئيس عمل يمر عليه عدة مساعدين في عام واحد أو يضطر الناس لديه للبكاء فهذا بلا شك كفيل بإطلاق الضوء الأحمر في أية مؤسسة. فأمثال هؤلاء يخلفون وراءهم سوء النية والخوف وأفرادا خائفين.

الملاحظة الثانية هي أنني أسأل مرضاي عما يعرفونه عن الحياة العائلية والشخصية لأصحاب التعامل السيئ. في معظم الأحيان يخبرني المرضى بأن أصحاب المعاملة السيئة إما مطلقون أو عالقون مع أطفالهم أو غير سعداء في بيوتهم، أو لا حياة لهم على الإطلاق. بعضهم عاش طفولة كارثية أو بائسة. (مدهش هو حجم صراحتهم وانفتاحهم في الحديث عن حياتهم الشخصية). ما يتكرر كثيرًا بين هؤلاء الناس أنهم غير سعداء بشكل عام، وهو أمر غير مستغرب. **فبحسب خبرتي، السعداء من الناس لا يسيئون معاملة غيرهم.**

الملاحظة الثالثة أن أصحاب المعاملة السيئة غالبًا ما يفتقدون الأمان ويعانون نقصًا في احترام الذات وهو ما يعوضونه على الأغلب في إساءة معاملة الناس حتى يشعروا بالقوة والسلطة. أحد مرضاي وصف حالهم هذه بقوله: "إنه رجل ضعيف ذو سلطة كبيرة". حين أطلب من مرضاي وضع تقدير لدرجة الاحترام الذاتي لهؤلاء المسيئين من الزملاء (وغالبًا ما يكونون رؤساء لهم)، كانوا في العادة يمنحونهم درجات كبيرة، معتقدين أنهم قوم أصحاب ثقة كبيرة وإحساس طيب حيال أنفسهم. وكان مرضاي يفاجئون بأن العكس عادة، وليس دائمًا، هو الصحيح.

لدى روبرت ساتون اختباران<sup>٣</sup> لتحديد السفلة في مكان العمل. الاختبار الأول هو أنهم يتركون ضحاياهم بشعور من "القمع أو الإذلال أو الخمود أو التحقير أو السوء حيال أنفسهم" والاختبار الثاني هو أنهم يحتفظون بسلوكهم المسيء هذا للناس الأقل سلطة

منهم، لا لأولئك الذين يتجاوزونهم في السلطة. وقد اقتبس من أحد الأشخاص؛ وصفه لأحد هؤلاء المسيئين بقوله: "متزلف للكبار، فظ مع الصغار".

ما أدهشني وأثار غضبي على مدار السنوات الماضية مدى سوء المعاملة الذي يقع في أماكن العمل الخاصة بالقطاع العام. ويكفي من السوء أن يمتلك أحدهم شركة ويقرر إساءة معاملة موظفيه. وأنا هنا لا أقبل بأية حال هذا السلوك. لكن الزائد عن الاحتمال فعلاً أن يقوم الموظفون العموميون أو السياسيون بإقامة إقطاعياتهم الخاصة أو يسيئوا استغلال سلطتهم مع موظفيهم. ما الذي يعطي أي شخص في الخدمة العامة الحق بأن يسيء معاملة الناس؟ إنها ليست ملكية خاصة. والأسوأ من ذلك أننا، دافعي الضرائب، ندفع لهؤلاء الناس الذين يتسببون في توتر وسخط العاملين لديهم.

أخبرني أحد الزملاء عن بحث لافيت عن السر وراء الزيادة في قلة الأدب وسوء المعاملة في مقر العمل وعما قد تعزى إليه هذه الزيادة. هل هي انعكاس للزيادة العامة في نسب التوتر لدى الناس بحيث ينفثون ما بداخلهم من ضيق وانزعاج في غيرهم؟ أم لأن الناس غاضبون بسبب سوء حالة الاقتصاد؟ لقد صدمتني الإجابة عن هذا السؤال. لقد انتهى البحث إلى أن ثمة علاقة بين السلوك السيئ للناس وبرامج تليفزيون الواقع؛ فالناس غالباً ما يتصرفون بشكل سيئ في برامج تليفزيون الواقع: فيصرخون، ويشتمون، ويسبون المعاملة، ويسبون. أظهر البحث كذلك زيادة في الكلام الساخر والمهين – أمثلة على ذلك سايمون كويل في برنامج أمريكي أيدول. ودونالد ترامب الذي أظهر للجميع طبيعة شخصية الرئيس في برنامج *The Apprentice* وأشاع عبارة "أنت مفصول!"، وكيفن أولاري في برنامج *Dragon's Den* الذي كان لاذعاً جداً مع رواد الأعمال الذين يعرضون مخترعاتهم. حتى برنامج القاضية جودي، وهي مسئولة بالمحكمة، يثير جواً من السخرية وهي تلقى افتتاحياتها، وهي تتلطف مع الناس، وكذلك وهي ترتب الناس في أماكنهم. إن برامج من قبيل *Survivor* تظهر للناس أن التلاعب والخداع والسرية والاستغلال والتلاعب بالمقربين والكذب وخيانة الحلفاء السابقين كلها صفات مهمة من أجل الانتصار والفوز بجائزة البرنامج وقدرها مليون دولار.

إن هذه البرامج تمثل شكلاً من السلوك يقول بشكل رئيسي: "إن أي شيء مقبول. أي نوع من السلوك لا بأس به، طالما كان مسلياً". في حالة برنامج Survivor، تقول الرسالة: "افعل كل ما بوسعك لكي تتقدم، حتى لو اضطررت لاعتلاء أظهر الآخرين في طريقك إلى القمة". أضف إلى هذا النموذج السلوكي السلبي وعدم التهذيب الذي يظهر في السياسة: المنظر الصادم الذي يراه الناس في فترة طرح الأسئلة من جلسات البرلمان الكندي بعد ظهيرة كل يوم، والذي يظهر فيه مستوى من عدم النضج وقلة اللياقة تجعل من أي اجتماع طلابي نموذجاً للاحترام بالمقارنة بهذا. كذلك تعد إعلانات الهجوم السلبي من أسس المناخ السياسي الحالي، وكذلك المقاطعة المستمرة والكلام على كلام الآخرين في المناظرات السياسية. كل هذا يجعل من قلة التهذيب وسوء السلوك أمراً عادياً وممدوحاً.

وثمة صورة خبيثة على نحو خاص من سوء المعاملة في مقر العمل والتي تشمل العنصرية وغيرها من أشكال التعصب. وهو سلوك أحياناً يكون مفضوحاً وأحياناً أخرى يكون خفياً، كما أنه شديد الإيذاء والضرر. وعلى الرغم من أن التشريعات الحكومية تقف ضد التحيز وسوء المعاملة في مقر العمل، والقائمة على أساس النوع أو العرق أو الدين أو التوجه الجنسي أو الإعاقات فإن هذه السلوكيات تظل قائمة. وهي لا تسيء وتحقر من أمر الضحايا فحسب، بل إنها تجعل المارة والمشاهدين للموقف غير مرتاحين كذلك.

وهذا ينقلنا لنقطة أخرى. إن الضحايا ليسوا المتضررين الوحيدين. بل إن هناك ضرراً شاملاً من هذا السلوك. فالمشاهدون والمارون يُصدمون هم أيضاً. حتى الناس الذي يسمعون فقط عن هذا السلوك المسيء قد يعانون شعور الخوف والرعب. وهؤلاء المراقبون قد يكونون رفاق عمل وزملاء أو زبائن وعملاء، فيشعرون بالحرَج ويرغبون أن لو انشقت الأرض وابتلعتهم، فيشرعون في النظر إلى أسفل أو النظر بعيداً عن الموقف الدائر، ويعتريهم شعور هائل من عدم الارتياح مع عدم القدرة على التدخل. وهذا يترك في أنفسهم شعوراً بالتوتر والسوء حيال أنفسهم – بل والشعور بالذنب – لأنهم صوتهم لم يرتفع بالدفاع عن الضحية.

والصور الحادة من سوء المعاملة تظهر كل حين في الإعلام، بما في ذلك طقوس السخرية، والتحرش، والتنمر والتخويف الصريح، وظاهرة أخرى بشعة تسمى "التكالب" والتي يقوم فيها مجموعة من الناس بالتآمر على استهداف شخص وترتيب شيء شبيه بحكم الرعب على هذا الشخص المسكين. وهي طريقة بالغة السوء لبلوغ متعتك الشخصية، ويكون أثرها على الضحية بالغ الضرر.

إن المتنمرين وأصحاب المعاملة السيئة وغيرهم من "السفلة" يبتون عبر الوقت شعورًا مثبتًا عبر المؤسسة، تاركين الناس مع شعور بأنهم عرضة للهجوم ("هل سأكون هدفه التالي؟")، والخوف والتشتت. فيحاول الموظفون القيام بعملهم بعين واحدة، في حين ينظرون باستمرار خلف أظهرهم بالعين الثانية. وهذا يزيد فعليًا من مستويات الكورتيزول حيث يصبح الموظفون الحذرون المفرطين في حذرهم، متحسين لكل خطر محتمل عليهم. وتلك هي استجابة التوتر التقليدية حين يشعر الناس بأنهم عرضة فعليًا للتهديد.

إن سوء المعاملة داخل أماكن العمل يؤدي إلى ضرر كبير بالروح المعنوية في المكان وبروح التعاون والتضافر والعمل الجماعي، وكلها عناصر شديدة الأهمية لنجاح الشركة. إنه يخل بتوازن الأفراد. ونتيجة ذلك، يؤثر هؤلاء المزعجون على الأداء النهائي للشركة. والفاقد في إنتاجية الشركة يكون كبيرًا وعميقًا. وكل هذا يكون بالغ التأثير على "الناتج الإجمالي" للشركة.

حين أتحدث عن المزعجين في العمل، لا أشير إلى أولئك الأشخاص غير الناضجين اجتماعيًا أو ذوي الشخصيات الصعبة إلى حد ما. فسوف تظل هناك دائمًا عوامل احتكاك وتوتر بين الأشخاص بل ربما بعض الصراع بينهم أحيانًا. ولا أتحدث أيضًا عن النقاشات الساخنة حول الأفكار أو السياسات، لكني أتحدث بوضوح عن المسيئين – وهم ليسوا رؤساء عمل دائما، فقد يكونون زملاء بل وحتى مرءوسين.

لا يجب أن يذهب الناس إلى أعمالهم وهم على خوف من الاستهداف أو إساءة المعاملة في أي يوم. فضغوط العمل فيها الكفاية. وأمان مقر العمل أمر بالغ الأهمية ويجب أن يكون

كذلك. والسلامة البدنية هي هاجس دائم في المصانع والمناجم ومواقع البناء؛ حيث يؤدي العمال عملاً يدوياً. لكن السلامة النفسية هي أيضاً قضية بالغة الأهمية. والموظفون ليسوا بحاجة لأشخاص يسيئون معاملتهم ليجعلوا كل يوم عمل تجربة مخيفة ومثيرة للتوتر.

## كيف نتعامل مع هؤلاء الأشخاص؟

### "لماذا لا نتعايش مع بعضنا جميعاً؟" - جاك نيكلسون في دور الرئيس الأمريكي في فيلم Mars Attacks

كان ألبرت بيلي لاعب بيسبول رائعاً في فريق كليفلاند إنديانز، وشيكاغو وايت سوكس، وبالتيمور أوريولز. وقد كان أحد أقوى الضاربين في زمانه. متوسط معدل ضرباته العام كان أقل قليلاً من 300 وحقق ما متوسطه 30 ضربة مباشرة و120 مساهمة مباشرة في الفوز بجولات في الموسم الواحد على مدار عشر سنوات لعب من 1991 إلى 2000 - أرقام مذهلة بحق. في عام 1996، وهو يلعب لفريق وايت سوكس، ومرة ثانية عام 1998 وهو يلعب مع أوريولز، كان أعلى لاعبي البيسبول أجراً. لكن سجله في السلوك السيئ كان أيضاً لافتاً للغاية. فبحسب سيرة ذاتية له على الإنترنت، "شخصيته القتالية التي كانت تتزامن مع فورات غضب عارض، صنعت له سمعة بسوء الطباع غالباً ما كانت تشوه أدائه الرائع". ووصفته سيرة أخرى بالقول، "ضارب مذهل وشخص مشاغب للغاية". وفي النهاية، صار مثيراً للمشكلات إلى نحو لا يحتمل على الرغم من موهبته الهائلة وسجل أدائه الرائع. فخسر هذا الرياضي الموهوب ترحيب الناس به في ثلاث مدن مختلفة.

وفي المهن الرياضية، غالباً ما يتخلص أعضاء الفرق وطاقم الإدارة من الرياضيين الذين "لا يلعبون جيداً مع الآخرين" ولا يمثلون أعضاء فريق مميزين. فعلى الرغم مما قد يكونون عليه من موهبة، فإن أثرهم المدمر داخل النادي ومشكلاتهم التي يسببونها في النهاية تكون أعلى تكلفة من فوائد أدائهم المبهر. إن لهم أثراً سلبياً على روح الفريق ويفسدون التناغم بين أفرادهم.

وحين يتعلق الأمر بأسباب التوتر الناشئ في مقر العمل، يأتي الموظفون المثيرين للمشكلات والمعاملة السيئة على رأس الأسباب. وأعتقد أن السبب في هذا كون سوء المعاملة شخصيًا في الغالب – أو أنه يبدو كذلك؛ حيث يشعر الناس بعدم الأمان وقلة الحيلة ويحط بشكل كبير من رصيد احترامهم لذواتهم.

إن الكتب التي تتناول كيفية التعامل مع مثيري المشكلات في مقر العمل وفيرة. ولديّ عينة من تلك الكتب أمامي الآن مثل ٧: كتاب (1987) Never Work for a Jerk لـ باتريشيا كينج، وكتاب (2002) Working with Difficult People لـ موريا سولومون، وكتاب (1994) Coping with Difficult Bosses لـ روبرت برامسون، وكتاب (2002) Dealing with People You Can't Stand لـ ريك برينكمان وريك كيرشنر، وكتاب (2006) Working with You Is Killing Me لـ كاثرين كراولي وكاثي إلستر.

والاقتراحات الواردة في هذه الكتب شديدة الشمول والتفصيل. وقد تقضي فصلًا دراسيًا كاملاً في محاولة دراسة التعقيدات والتنويعات الواردة في التعامل مع كل هؤلاء الأوغاد. وتعلم هذا كله ضخم وواسع للغاية. لكن سؤاله هو التالي: لماذا يجب عليّ بالأساس أن أفعل ذلك؟ لماذا ينبغي على الموظفين أن يحددوا إستراتيجية التعامل المناسبة التي يجب عليهم استخدامها كما لو أنهم يتعلمون أسلوب الدفاع في مباراة كرة قدم بالدوري الوطني؟

من بين كل المهارات والمواهب التي يحضرونها لمقر العمل، لماذا ينبغي عليهم أن يتمتعوا بالقدرة على التعامل مع رؤساء العمل الأوغاد أو الزملاء الذين يسيئون المعاملة؟ لدى الموظفين ما يكفي للتعامل معه – المواعيد النهائية، وحمل العمل، والاجتماعات، والبريد الإلكتروني، وطلبات العملاء – دون داع لإضافة "القدرة على التعامل مع المتخلفين" إلى تلك القائمة.

لماذا يوضع العبء على كاهل الضحية ولا تكون مسئولية المذنبين؟ لماذا يجب عليهم أن يكونوا هم من يذهبون للعلاج؟ لماذا يتوجب عليهم تناول الأدوية – المهدئات ومضادات



الاكتئاب والمنومات – من أجل التعايش مع هذا الوضع؟ (لقد واجهت شركات التأمين التي تتردد في الدفع لمرضي مقابل إجازات إعاقة التوتر إذا لم تكن لديهم وصفات طبية ينتظمون في تناولها. إن تلك الشركات الكبرى تحاول إجبار الموظفين على تناول عقاير إن كانوا غير قادرين على التعامل مع توتر العمل، والذي يكون سببه في أحيان كثيرة أوغادًا يعملون معهم) لماذا يتوجب عليهم الحصول على إجازات توتر أو الإصابة بقرح أو بارتفاع في ضغط الدم أو مشكلات في القلب فقط بسبب المتنمرين والأوغاد الذين يعاملونهم دون رحمة؟

هذا جنون. وهذا ظلم أيضًا. هذا ضلال بيّن. وقسوة لا شك في ذلك، فكل الانتباه والتكلفة تذهب في الاتجاه الخطأ. وقد حان الوقت لتحديد وتهذيب مثيري المشكلات فإما أن نصلحهم أو نتخلص منهم. أرسلوهم إلى العلاج لكي يفهموا عمق المشكلات. اطلبوا منهم المشاركة بدورات التحكم بالغضب. توقفوا عن التعامل مع الضحايا وطاردوا الحيوانات المفترسة الحقيقية. تعاملوا مع المشكلة من المصدر فهذا أكثر إنسانية وأقل تكلفة بكثير.

### ضع أسسًا للإيقاع المناسب منذ البداية

يجب على الشركات أن تضع موظفيها الجدد على الطريق القويم منذ البداية. مسيئو المعاملة يميلون للاقتران ببعضهم وحماية بعضهم وتقوية بعضهم. إنهم يحاولون محاكاة دور الذكر القائد وقد ينالون حتى التشجيع من بعضهم: "مرحى، إن استطاع أن يمر بتصرفه هذا، فأنا كذلك أستطيع"، فعليك باجتثاث السلوك السيئ في مهده – وضح الأشياء التي لا تقبل ولا يمكن التهاون معها. فهذا يجعل كل شخص على بينة من أمره تمامًا مثل إصلاح النوافذ المكسورة وإزالة رسوم الجرافيتي فوراً في المناطق ذات نسب الجريمة العالية؛ حيث يرسل ذلك رسالة واضحة وقوية.

صاحبي مالكوم ماكجاليفري كان صديقًا للجميع – فهو رجل مرح ودافئ وودود ومبتسم دومًا وذو حس فكاهة رائع. كان أحد شخصين قاما بتنظيم "دوري هوكي الأربعاء للاعبين الليليين"، والذي استمتعت به حين انتقلت إلى أوكلاند. كانت مباريات هوكي مرتجلة قصد

بها الرياضة والصحة والمتعة، وممارسة لعبة كنا جميعًا نحبها. كان موعدنا بين العاشرة والحادية عشرة مساءً، بعدها ننصرف زاحفين من الإنهاك والمرح.

وضع مالكوم وشريكه في التنظيم - جون ويلموت - إيقاعًا لهذا الحدث بعدة طرق. من أوجه ضبط الإيقاع هذه كان شكل قمصان اللعب المرح لفريقينا، الأحمر والأزرق. وعلى واجهة القميص اختصار اسم البطولة WNHL. وكان شعار البطولة حلزونًا أبيض كبيرًا! كان لدينا العديد من اللاعبين الممتازين، لكن روح اللعب كانت "هذا من أجل المرح فقط، فلا تأخذ الأمر على محمل الجد"، وكلما انضم وافد جديد للمجموعة كان مالكوم يوضح له قاعدتين أساسيتين: الأولى، تلاحم خفيف، لكن من دون تصادم قوي. والثانية، ممنوع الضربات الساحقة. كنا جميعًا مهنيين ورجال أعمال، وقد وضع مالكوم هذه المباريات في وضعها المناسب. "نحن هنا لممارسة الرياضة وبعض المرح. لكن علينا جميعًا أن نستيقظ غدًا صباحًا ويذهب كل منا إلى عمله". فإذا ما نزع أحد اللاعبين قليلًا نحو الحدة - فتصرف بعنف، أو مارس لعبًا غير نظيف، أو تجاوز حدود السلوك المسموح - فإن مالكوم يبادر فورًا لإخراجه من الملعب وإعلامه بحدود المسموح به في هذا الملعب، فإن تكرر الأمر مجددًا فيعزز القاعدة لدى صاحبنا المخالف مع تحذير بأنه لو خالف مجددًا فلن يكون محل ترحيب. وكان نادرًا ما يتم استبعاد أحدهم، لكن بعض الأفراد من يعلو لديهم التستوستيرون قليلًا غادروا المجموعة بحثًا عن لعبة تكون أشد تنافسية.

بأسلوبه الهادئ الدمث، وضع مالكوم إيقاعًا وفرض قواعد على نحو يفيد الجميع. وفعل ذلك بشرف وفكاهة. وهو يعد بالنسبة لي أساسًا في كيفية التعامل مع تلك الأمور في مقر العمل أيضًا. فليس ضروريًا أن يتم هذا الضبط بالطريقة الصعبة. فقط عليك بوضع إرشادات واضحة وتطبيقها بكل صرامة لتتمكن من إحداث فارق كبير في تغيير مقر العمل من بيئة سامة إلى بيئة حميمة.

وإليكم تصوري للمؤسسات والمديرين في التعامل مع ذوي المعاملة السيئة في مقر العمل:

1. حدد هؤلاء الأشخاص: إذا لم تكن تعرفهم، فإما أنك لا تلقي بالاً للمسألة أو أنك مستعد لغض الطرف عنها. ابحث عن أنماط محددة. مَنْ في المؤسسة لديه مشكلة في الاحتفاظ بموظفيه؟ أي الفرق يرتفع فيها معدل الغياب أو الإجازات المرضية أو الانقطاع المرضي أو الأشخاص الذين تقدموا باستقالاتهم أو طلبوا النقل؟ ابحث عن الأقسام ذات معدلات الأداء المنخفضة. ابحث عن الإشارات الدقيقة مثل تحاشي الموظفين لأناس معينين في الكافيتريا أو يتحاشون النظر لهم. لاحظ الارتياح العام الذي يسود المكان حين يكون أحد هؤلاء المسيئين في إجازة. يخبرني المرضى بأن المزاج العام يكون أفضل بكثير حين يكون أشخاص بعينهم في مؤتمر أو يعملون خارج مكان العمل. تلك هي المؤشرات التي ينبغي على الشركات الانتباه إليها. واستمع أيضًا إلى دردشات مبرد المياه أو النميمة داخل الكافيتريا. واهتم بمصادر المعلومات السرية، بما في ذلك فيسبوك وتويتر. وأنصت حين يشتكي الناس. ووجه الأسئلة لبعض الموثوق بهم. فمن كل هذا سوف تعرف الكثير، فمعظم الناس في المؤسسة يعرفون مَنْ هم مثيرو المشكلات. ومن واجب القادة أن يعرفوا تلك المعلومات.

### **"يمكنك ملاحظة الكثير من مجرد المشاهدة". – يوجي بيرا؛ لاعب البيسبول الأمريكي الشهير**

3. قم بإصلاحهم: وجه لهؤلاء المسيئين تحذيرًا – وليكن مكتوبًا إن تطلب الأمر. أعلمهم أن أمامهم فترة اختبار لثلاثة أشهر ليحسنوا التصرف، تتبع هذه الفترة بتقييم رسمي. وثّق حالات سوء السلوك أو الشكاوى الواردة من زملاء العمل أو المرءوسين. وقم بتدريب المسيئين أو أرسلهم في طلب المساعدة مثل الاستشارات النفسية، التحكم في الغضب، التدريب على مهارات الإدارة، تدريبات الحساسية، تدريبات التنوع، وكل ما هو مناسب في مثل هذه الحالات.

4. راقب تقدمهم: أثنِ على ما يحققونه من تحسن، ونبّههم في حال وقع منهم سلوك مسيء.

5. إن لم تصلهم الرسالة ولم يضبطوا سلوكهم فقم بفصلهم: كثير من المؤسسات تتردد في فعل هذا مخافة الدعاوى القضائية أو تكلفة تعويض إنهاء الخدمة. لكن الضرر الذي يحدثه هؤلاء الناس في المؤسسات يتجاوز كم الأموال التي سوف تدفعها ثمنًا للتخلص منهم. ببساطة: التخلص منهم هو الاستثمار الأولي.

كل منا يمر بأيام سيئة وهفوات سلوكية عارضة. وليست هذه الهفوات هي ما أعنيه هنا، بل أعني النمط المتكرر من السلوك المسيء للآخرين.

باختصار:

- حين يبدأون العمل، اتل عليهم القواعد.
- إذا تخطوا الحد المسموح، فذكرهم بالقواعد.
- إن أخفقوا ثانية، فاتل عليهم قانون مكافحة الشغب وأشر عليهم بالسعي لطلب المساعدة.
- فإن ظل إخلالهم بالقواعد قائمًا، فأرهم طريق الباب.

باختصار، أصلحهم أو سرحهم. جدهم أولاً، وأصلح خللهم أو افصلهم.

### **يجب على الشركات أن تأخذ بزمam المبادرة وتتحمل المسؤولية**

الشركات والمؤسسات ليست أندية يقرر الناس الالتحاق بها؛ فكل فرد عليه أن يعمل. كل فرد بحاجة لأن يكسب قوت يومه. وبالنسبة لمعظم الناس، هذا ليس شيئًا اختياريًا. وبعض الناس أكثر حساسية من غيرهم، لكنهم جميعا بحاجة للوظائف. وهم يستحقون أماكن عمل يشعرون فيها بالأمان بدنيًا ونفسيًا على السواء – أماكن يمكنهم فيها الحفاظ على كرامتهم ولا يضطرون للذهاب للعمل كل يوم وهم خائفون أو غير مرتاحين. وهذا ليس إنجازًا في الواقع. فبالنسبة لي تلك هي طبائع الأمور.

لكن في كيبك وأونتاريو، قررت الحكومات المحلية أخيرًا أن تتدخل وتمرر تشريعًا يحمي الموظفين من سوء المعاملة والتحرش. لماذا جعلت الشركات من هذا التدخل ضروريًا؟ لماذا لم تضع هي سياساتها الخاصة لضمان بيئة عمل آمنة ومطمئنة؟ لا يمكن وضع تشريع للسلوك الجيد، بل بإمكانك وضع تشريع لمحاربة السلوك السيئ ويمكنك وضع قواعد في مؤسستك لحماية الناس بها من سوء المعاملة.

وفي نوفمبر 2012، كشفت لجنة الصحة النفسية الكندية عن المعيار الوطني الكندي للصحة النفسية والأمان في بيئة العمل<sup>٩</sup>. وهو أداة لمساعدة أرباب العمل على محاربة الاعتلالات الذهنية داخل مقر العمل. ورغم أن استخدامه طوعي – ولا ينطبق حصرًا على سوء المعاملة في العمل، فإنه يعد خطوة كبيرة في الاتجاه الصحيح.

إننا أحيانًا نتقبل السلوك السيئ أو المؤذي "كطبيعة بشرية" تشمل أحيانًا أمورًا من قبيل العدوان والكذب والوقاحة والطمع والأنانية والتعالي وغير ذلك. لكن بقولنا إن هذا مجرد طبيعة بشرية، فإننا نبرر التنمر ونطلق أيدي مَنْ يسيئون معاملة الناس. بإمكاننا أن نفعل ما هو أفضل من ذلك. نحن بحاجة لتدريس وتشجيع وتعزيز السمات الأخرى من الطبيعة البشرية – صفات مثل مراعاة الآخرين، التعاطف، التعاون، اللطف، التفهم، الفكاهة والمرح. وعلينا أيضًا أن نبدأ بالمعاقبة على السمات السلبية من الطبيعة البشرية. وهناك أماكن جيدة للعمل تتميز بالرعاية والتناغم والإبداع والإنتاجية. فإن كان هناك بعض من هذه الأماكن، فقد يكون هناك المزيد منها. السر هو في وقف التسامح مع السلوك السيئ.

الكثير من الشركات تبذل الوقت والجهد في تدريبات وورش عمل بناء فرق العمل. ويحسن بهم أن يبذلوا ذلك الوقت والجهد في سبل أخرى. على سبيل المثال:

- المزيد من التنقية والغربة للموظفين الجدد. البحث في أمور تتجاوز التعليم والتجربة والخبرة وفحص سجلهم فيما يتعلق بالزمالة والتعاون.

• وضع نظام لتقييم السلوك بشكل مستمر مع بروتوكولات تغذية راجعة وآليات للتعامل السريع مع السلوك غير المناسب والعكسي.

• تثقيف المديرين والموظفين بشأن التحرش.

• اقتلاع المتنمرين وذوي المعاملة السيئة الذين يجعلون من العمل الجماعي والتعاوني أمرًا مستحيلًا.

• خلق مكان عمل محترم وجعل ذلك أولوية.

**من الحمق وقصر النظر أن تعامل الناس بصورة سيئة ثم تتوقع منهم بعد ذلك أن يكونوا موظفين متحفزين ومنتجين.**

أماكن العمل غير اللطيفة تكون كذلك غالبًا لسوء مَن فيها من الناس. وحين لا يتم التعامل معهم، يختل أداء الشركة. إذا صارت الأمور للأسوأ وبدأ السيئون في إدارة المكان، فإن الجو العام يصبح سامًا للغاية. إن تكلفة المعاناة البشرية تكون هائلة والتكلفة الاقتصادية هائلة هي الأخرى.

أنا لا أعذر أو أبرر للفاعلين الأصليين لسلوك سوء المعاملة، لكنني كذلك ألوم الشركات ربما بقدر أكبر من فرق ومدارس ومصانع ومستشفيات وغيرها من مؤسسات تسمح في المقام الأول باستمرار السلوك المسيء. إن هذا غير مقبول. وكذلك ألوم مسؤولي الإدارة والتنفيذيين المنشغلين إلى الحد الذي لا يلقون فيه بالاً لما يجري، أو يكونون أضعف من أن يواجهوا الأمر، أو نفعيون إلى الحد الذي يدفعهم لغض الطرف والإقرار المبطن لما يجري – أو ربما، في بعض الحالات، تشجيعه أيضًا. إنهم يختبئون وراء تبريرات من قبيل: "إنه يحقق نتائج رائعة" أو "انظر إلى أرقام مبيعاته". إن حالات التغطية على سوء المعاملة في المدارس الداخلية ودور العبادة ورياض الأطفال، وفي الجيش وفي السياسة هي الأمثلة الأكثر سوءًا على الإطلاق. وهذا بالنسبة لي، أكثر الأجزاء التي لا يجوز التسامح فيه أبدًا.

وثمة كلمة حول سلوك سوء المعاملة في المدارس وأثره على المدرسين. وهذا موقف غير عادي يكون فيه توتر بيئة العمل غير ناجم عن زملاء أو رؤساء عمل، رغم أنه قد يكون كذلك أحياناً لكنه ناجم عن المستهلكين، وتحديدًا الطلاب المسيئين. حين كنت صغيراً، كان الاحترام كل الاحترام يبذل للمعلمين؛ فالوقاحة والفظاظة مع المعلم كان ينظر إليهما بجدية ويتم التعامل معهما بحزم. لكن القصص التي أسمعها الآن من المعلمين في المدارس تجعلني أتوارى خزيا. فالطلاب يسيئون الحديث مع معلميههم ويطردونهم ويتحدونهم ويجادلونهم ويخفونهم بل ويهددونهم – ودون خوف من أي عواقب. ونقص الدعم من المديرين لهؤلاء المعلمين المتحرش بهم أمر غير معقول. وأنا هنا لا أقول إن ذلك هو الوضع الطبيعي لكن حقيقة حدوثه بالأساس تعد صدمة بالنسبة لي.

### **لا يمكننا تغيير الطبيعة البشرية، ولكن يمكننا تغيير السلوك البشري.**

وإليكم أحد السيناريوهات: يقوم طالب بإساءة التعامل مع مدرسه. يحاول المعلم تهذيب الطالب. فيشتكي الطالب لوالده. ويأتي الوالد إلى المدرسة ويهاجم المعلم، أو نائب المدير أو المدير. فيتراجع نائب المدير أو المدير. ويشعر المعلم بعدم المساندة والغضب والإهانة. فيشعر الوالد بأن الحق معه. ويشعر الطالب بالابتهاج. وينتشر الحديث. ويستمر سوء المعاملة. ويتشجع آخرون. وينتشر سوء المعاملة ويتصاعد.

متى بدأت هذه الآلية ولماذا سمح لها بالاستمرار؟ متى اكتسب الطلاب أحقية – ومعهم آبائهم المبالغون في الحماية والإنقاذ والإنكار ("محال أن يفعل ابني جوني شيئاً كهذا!") – هذه اليد العليا؟ إن السبب هو في السلوك الخاضع والجبان والمتراجع من قبل إدارات المدارس ومديريها. ينبغي عليهم أن يقفوا دفاعاً عن أعضاء هيئة تدريسهم ويدعموهم.

ربما حان الوقت لوضع ميثاق شخصي لسلوك الطلاب بحيث يعلمون من خلاله ما هو مقبول وما هو غير مقبول في البيئة المجتمعية التي نطلق عليها اسم المدرسة. وينبغي نشر هذه القواعد والتنظيمات وإعلانها بشكل واضح. وحين تكسر القواعد أو تتجاوز

الحدود، فلا بد من وجود عواقب. وفوق كل هذا، لا بد من وجود ثبات في تطبيق هذه القواعد السلوكية حتى لا تلين الحدود أو تضعف.

ولهذا السبب يضع المجتمع ميثاقًا قانونيًا يجرم فيه أنواعًا معينة من السلوك التي اتفق على ضررها بالمصلحة العامة للمجتمع. نحن، كمجتمع، بحاجة لميثاق جديد لبيئة العمل، ميثاق ينطبق على الجميع، من الموظف المبتدئ حتى الرئيس أو المدير التنفيذي.

وقد يبدأ هذا الميثاق بأربعة توجيهات بسيطة (وتقال بلهجة بسيطة نوعًا ما):

1. القاعدة الذهبية: "عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به".
2. إن لم يعجبك ما سبق، فحاول اتباع القاعدة الذهبية الجديدة: تعامل مع الآخرين كما لو أنهم على وشك أن تصيبهم الشهرة.
3. إن لم تستطع رغم هذا السيطرة على نفسك، فجرب اختبار يوتيوب: "لا تتصرف على نحو لا يرضيك أن يتم تصويرك فيه ونشره على يوتيوب".
4. أو كما يقول ويل روجرز: "عش حياتك على نحو تضطر معه للتخلص من بغاء العائلة".

وكما يذكرنا المثل الإفريقي القائل: "تربية طفل تحتاج إلى جهد قرية كاملة". إن أماكن العمل هي مجتمعات كاملة. وكل فرد لديه مسؤولية في التصدي للمتقربين أو الإبلاغ عن سوء المعاملة. فهذا هو وقت الشهود والمارين مصادفة في لعب دور بناء بدلاً من مجرد التحديق من بعيد والتظاهر بأنهم لم يروا شيئًا مما رأوه فعلاً. نحن بحاجة إلى ترسيخ ثقافة التحضر والاحترام. كل منا يستطيع – بل يجب عليه – أن يلعب دورًا. قد يكون من الصعب أن نتخلص من السلوك الفظ أو الغاضب أو المسيء الصادر عن الزبائن والعملاء. لكن باستطاعتنا أن نوقف حدوثه بين الزملاء والرؤساء.



# الفصل 21: لا يترك الناس الوظيفة، بل يتركون رؤساء العمل

عندما يكون المتحكمون في حياة عملك اليومية هم أكبر مصادر توترك

حين يتعلق الأمر برؤساء العمل البشعيين، يكون من الصعب تجاوز ميريل ستريب عن دورها في فيلم *The Devil Wears Prada*. كذلك بذلت ساندرا بولوك جهدًا كبيرًا في تصوير شخصية المدير البغيض في فيلمها *The Proposal*، لكنها لم تكن مقنعة بقدر ميريل. كذلك كان ستيف كاريل مديرًا سيئًا للغاية في المسلسل التلفزيوني *The Office*، وكان كيفين سباسي مديرًا فاسدًا في فيلم *Horrible Bosses*. إن وسائل الإعلام لم تقصر في إظهار وجود طائفة من المديرين المتعبين والمسيئين والمتنمرين في بيئة العمل الحالية وفي أريحية كاملة.

أتاني مريض قبل سنوات وقص عليّ قصة سوء معاملة في مقر العمل بدت لي شديدة الانحراف حتى إنني شككت في مدى صدقها. قصته كانت توحى كأن مديره مشغول كليًا بترصده وإثارة المتاعب له. وكان من المحتمل كذلك أن الرجل مصاب بجنون العظمة. وكان عليّ أن أقيم ما إذا كانت قراءته للموقف دقيقة أم أنه يسيء فهم سلوك مديره ويبالغ في ردة فعله عليه. فقلت له، وكما أفعل مع كل مرضاي في المواقف المشابهة: "ليس لدي الآن سوى روايتك للقصة، ولذا يصعب عليّ تكوين صورة كاملة للموقف". لكن بمرور الوقت، ذكر لي مواقف محددة، مدعومة برسائل إلكترونية، وبدأت أرى أنا أيضًا النمط نفسه الذي يراه مريض. وفي البداية كنت أظن أن رئيسه مجرد شخص غير حساس وغير مبال، لكن نمطًا واضحًا من التحرش الواضح بدأ بالظهور في سلوكه.

لقد رأيت العديد من المرضى بمشكلات مشابهة. وأشعر بالتعاطف مع هؤلاء الناس وأشعر بسخط شديد لحدوث أشياء كهذه. وفي السنوات الأخيرة، بدأت أقول: "صحيح أنني لا

أمتلك الآن سوى روايتك للقصة، لكنني للأسف سمعت هذه القصص كثيرًا، فلم أعد أدهش مما أسمع". ثم أبدأ بعد ذلك في النظر معهم في طريقة للتعامل مع الموقف وعن رأيهم فيه.

وإليكم المزيد من الأمثلة: أخبرتني مريضة أخرى بأن رئيستها شديدة الانتقاد، وغير متاحة غالبًا، وميالة للسرية، وتمارس التهديد. قامت بحجب معلومات عن هذه المريضة وبدأت "تتجسس" على نحو بدا مزعجًا للغاية. كانت تضطر لتترك باب مكتبها نصف مفتوح. وفي مرات كثيرة، كانت مريضتنا ترى مديرتها وهي تراقبها عبر الباب الموارب هذا. وحين سألتها عما تنظر إليه، تقول: "لا، لا شيء. أنا لم أكن أنظر إليك". ومرة أخرى كان عليّ أن أقرر ما إن كانت المريضة تسيء قراءة الموقف، أو أنها مصابة بجنون الشك، أم أن هذا يحدث معها فعلاً. لكن حكايتها تضافرت لاحقًا بحكايات آخرين تتم معاملتهم بنفس الطريقة. وهذا مثال على السلوك المثير للجنون فعليًا – حين يساء للناس من طرف خفي وحين يفقدون ارتياحهم أو يبدأون في الشك، يقال لهم إن ذلك كله من نسج الخيال. حينها يبدأون فعليًا في الشك بأنفسهم: **هل أتخيل أمورًا غير منطقية؟ هل بدأت أفقد عقلي؟ هل جنت؟** هذه المريضة أيضًا أعيد توزيع العديد من مهامها الوظيفية على آخرين. إضافة إلى أن رئيستها بدأت بمراقبتها عن كثب، بل كلفت موظفًا آخر يتابع سجل أنشطتها الزمني.

**«جميع الرجال تقريبًا يمكنهم تحمل المصائب، ولكن إذا أردت اختبار شخصية أي رجل، فامنحه السلطة».** - إبراهيم لينكون؛ الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة

شخص آخر أقر بأن رئيس عمله دائم الانتقاد له كي يعمل لساعات أطول. "رئيسي يقول إنني لا أعمل بكل إخلاص في الوظيفة لأنني لا أعمل اثنتي عشرة ساعة في اليوم وعلى مدار سبعة أيام داخل المكتب". ويضيف: "من حقي ساعة غداء، لكن إن أخذتها يغضب الرئيس بشدة". ويقول: "لقد تخليت عن حياتي كلها في وظيفتي القديمة ولن أفعل ذلك مجددًا". كانت وظيفته متطلبة للغاية والأعمال بالفعل جنونية وبساطة ليس لديهم ما يكفي من الموظفين للقيام بالعمل. وقد وصف لي مديره كشخص شديد السخرية منتفخ

ومتعالماً ويلقي أيضاً بملاحظات حقيرة فيما يخص حياة الناس الشخصية. "ليست لديه فكرة عن مدى الإهانة التي يسببها لغيره. وهو لا يكتفي أبداً".

وقال الرجل أيضاً: "إنه يرسل لي برسائل متضاربة، فمن لحظة يخبرني بأني موظف رائع، ثم ما يلبث أن يصب عليّ جام نقده". هذا النموذج يظهر نوعاً آخر من سوء المعاملة: الرئيس على طريقة جيكل وهايد أو الرئيس المزدوج. هؤلاء هم الرؤساء المتسمون باللفظ والود والثقة بك، ثم هم، وعلى نحو مفاجئ ودون سابق إنذار يتحولون ضدك، ويعتمدون إلى إهانتك. وهذا نمط مثير للتوتر الشديد، لأنك مع هؤلاء تبقى قلقاً وغير متزن. فلا تعلم أية شخصية لمديرك تلك التي ستقابل في كل يوم، أو متى يتحول إلى وحش ينقض في وجهك دون سابق إنذار.

شخص آخر قال إن رئيسه كان "صارخاً"؛ فكان ينطلق بالصراخ في وجهي كل يوم وأمام الجميع. كان يحب قوله للناس إنهم ليسوا جيدين بما يكفي ويحب التقليل من قدرهم". كان مريضاً رجلاً حسن الطباع مجتهداً في عمله محبوباً من قبل أعضاء فريقه ويقدم إنتاجاً جيداً، لكن لسبب ما، كان رئيسه يستمتع بإغلاظ القول له ولغيره بصوت عالٍ. ناقشنا التفسيرات المحتملة لتصرفه المسيء ذاك. ربما لم يكن يشعر بالأمان وأراد أن يظهر بهذا الأسلوب شخصيته القوية المهيمنة. ربما لم يكن قادراً على السيطرة على توتره الخاص وكانت تلك طريقته في تفريغ شحته. وربما كان غيوراً من شعبية الموظف أو وسامته أو قدراته الرياضية أو سعادته في منزله أو أي سبب آخر ويتصرف من منطلق السخط عليه أو حسده.

وبعد مناقشة الأسباب المحتملة لسلوك المدير، تحدثنا عن خياراته في التعامل مع الموقف: من إعادة التصور للموقف إلى التجاهل إلى التحاشي إلى الحسم إلى تقديم شكوى إلى طلب إعادة التكليف إلى الاستقالة كلياً.

وحين يأتي سوء المعاملة من الرؤساء، يكون من الصعب على الموظفين أن يشتكوا أو يدافعوا عن أنفسهم. في إحدى الحالات، سألت المريض إن كان بمقدوره رفع شكوى إلى

رئيس رئيسه. فقال لي إنهما (الرئيس ورئيسته) كانا في الواقع في علاقة ولن تلقي الرئيسة لشكواه كثير اهتمام. ومن الصعب أن تطلب من أحدهم أن يذب عنك أذى من شخص يغرم به.

في كتابه ١٠، The No Asshole Rule، ذكر الدكتور روبرت ساتون أن كثيرًا من هؤلاء المتنمرين "غير واعين تمامًا بسلوكهم". لكنه ذكر أيضًا أن بعضهم "فخور به". بعض الرؤساء السيئين قد يستخدمون مكالمات إيقاظ ليروا العنت الذي يسببه سلوكهم الفظ والعنيف والمتنمر لموظفيهم. ولقد أتحت لي الفرصة لملاقاة أمثال هؤلاء الموظفين كمرضى. وهؤلاء هم من يكون صارخين داخل عيادتي؛ مَنْ يعانون توترًا يمنعهم النوم في الليل؛ مَنْ يشعرون بالهزيمة والقهر والحزن لأنهم يجلسون بلا حيلة تقريبًا، مع شعور بالهزيمة فقط. هؤلاء الناس الطيبون المجتهدون الذين يريدون العمل والإسهام، لكنهم لا يحصلون على ذلك أبدًا. إنهم لا يلقون سوى الصد، بل إن عائلاتهم تعاني كذلك.

وبعيدًا عما إن كان هؤلاء الرؤساء يدرون بمثالب سلوكهم المسيء أم لا، فإن هناك سؤالًا آخر ينبغي طرحه: هل يستخلص هؤلاء الرؤساء حجم إنتاجية أكبر من الناس عبر الخوف والتهديد وأسلوب الضغط في القيادة؟ يذكر روبرت ساتون في كتابه الثاني ١١، **Good Boss, Bad Boss**، أن "باحثي جامعة فلوريدا وجدوا أن الموظفين الذين ابتلوا بالرؤساء السيئين أقرب من غيرهم في احتمال البطء في العمل أو ارتكاب الأخطاء عن عمد (30% في مقابل 6%)، والاختباء من رؤسائهم (33% في مقابل 9%)، وطلب إجازات مرضية (27% مقابل 4%)". كذلك ذكر ساتون ١٢ "أن الرؤساء المتنمرين يتسببون كذلك في هروب الموظفين: أكثر من 20 مليون أمريكي غادروا وظائفهم هربًا من متنمرين في مقار العمل، معظمهم من رؤساء العمل". بعض رؤساء العمل يتصور خطأ أن إساءة التعامل مع العاملين سوف تحفزهم على نحو ما وترفع من مستوى أدائهم، وهو ما يبدو تفكيرًا مغلوطنًا بالنسبة لي. فحتى إن استطاعوا دفع الناس بالقوة الكافية للأداء بشكل أفضل على المدى القصير، فثمة مشكلتان في هذا. الأولى هي الضرر النفسي على الموظف. والثانية هي أنه

على المدى البعيد، لن يحتمل الناس المعاملة بهذه الطريقة. وكما قال لي أحد المرضى: "لا يمكنك جلد الناس ثم تنتظر منهم أداء مثاليًا طوال الوقت".

ليس كل هؤلاء الرؤساء متتمرين بطبعهم. فبعضهم لا يفهم فحسب السلوك والنفسية البشرية. وهم لا يدركون أن باستطاعتهم الحصول على أفضل أداء من موظفيهم إن هم عاملوهم باحترام. وبإمكانك أن تكون صارمًا مع موظفيك بل ولحوًا أيضًا دون أن تكون سيئ المعاملة أو قاسيا. وكما يقول المثل القديم: "بالعسل تصطاد من الذباب ما لا يمكنك اصطياده بالخل".

كما حصل في فضيحة إنرون أو في فشل الاختراق الهاتفي في صحيفة روبرت ميردوخ البريطانية الصفراء نيوز أوف ذا وورلد، عادة ما تكون إجابة كبار القادة، حين يواجهون بالفساد داخل مؤسساتهم، هي إنكار أية مسؤولية، مدعين عدم علمهم بما كان يجري. أل هذا يحصلون على كل هذه الأموال؟ ألا يعلمون ما يجري؟ هذا يعود بنا مجددًا لمفهوم "العمى الاختياري". في رأيي، إذا ظهرت المشكلات تحت مرأى أي قائد، فإنه يتحمل المسؤولية. إن لم يكن القادة على علم بما يجري، فهم مهملون في أداء مهامهم. وإن كانوا يعلمون ولم يفعلوا شيئًا، فهم مذنبون بالمشاركة وبتجاهل التصرف. أما إن كانوا على علم منذ البداية أو في مرحلة ما، فهم بحق متواطئون ومذنبون. وعلى قدر عملي، حين يكون هناك مستوى عال من التوتر في مقر العمل ولا يتم القيام بشيء إزاءه، فإن الشركة وقادتها يجب أن يتحملوا المسؤولية خصوصا إن وجد نمط ثابت لهذا.

**بإمكانك أن تكون صارمًا مع موظفيك بل ولحوًا أيضًا دون أن تكون سيئ المعاملة أو قاسيا.**

أحد مرضاي حصل على وظيفة كمساعد لأحد المسؤولين التنفيذيين الكبار والذي مر عليه خلال العامين الماضيين ثلاثة مساعدين تنفيذيين آخرين. وجراح شهير بالولايات المتحدة (لن نذكر اسمه) كانت شهرته عالمية لمهاراته الجراحية الاستثنائية، لكن معدل المتدربين

المقيمين الذين كانوا يمرون عليه يصل إلى متدرب واحد كل أربعة أشهر. وبعض الموظفين يغادر قبل أن يلحق به الكثير من أذى الرئيس. لكن البعض يعلق في الوظيفة لمدة كافية لإحداث الضرر المستديم، الضرر الذي قد يحتاج إلى شهور وربما سنوات ليتعافى منه. بل إنه قد يشبه إلى حد كبير أعراض اضطراب الكرب التالي للصدمة.

ويكون الرؤساء السيئون بمختلف الأشكال والأحجام. فحين أتحدث عن الرؤساء، فأنا أتحدث عن كل شخص من المدير التنفيذي إلى نواب الرئيس إلى مديري العموم، إلى المديرين الأوائل، إلى المشرفين، إلى رؤساء الأقسام. كل من لديه عمل إشرافي على آخرين هو في دور قيادة. وهم يظهرون أنماطًا مختلفة من السلوك السيئ، لكن بينهم شيء واحد مشترك: يتسببون في التوتر لكل من يتبعونهم من الموظفين. ولا أتحدث هنا عن الرؤساء غير الأكفاء الذين لا يصلحون ببساطة لدور قيادي أو تمت ترقية لهم لمستوى يتجاوز حدود كفاءتهم (مبدأ بيتر الشهير). فربما كانوا غير منظمين، أو سلبيين، أو غير حازمين، أو ضعاف التواصل، أو يسيئون التفويض، أو غير قادرين على لجم أصحاب السلوك السيئ. قد يكونون غير ملهمين أو محبطين لمن يعملون معهم، لكنهم غير مؤذنين. وكذلك لا أشير إلى الرؤساء غير الواعين الذين لا يدرون بما يجري. هم لا يرون ما يحيط بهم من تعاسة وتوتر. ولا يعمدون لإحداث الضرر، على الرغم من أنهم يحدثونه بلا وعي، خاصة في الطريقة التي يزيّدون بها أحمال الناس أو يتعاملون بها مع المشكلات. فيسمحون للتوتر بالاستمرار لأنهم حرفيًا "لا يدركون وجوده أصلًا". هم بالقطع مشكلة، لكنهم ليسوا المصدر الأساس للمتاعب.

والرؤساء غير المبالين هم أشد ضررًا. فهم يريدون أداء عملهم ويريدون من الجميع القيام بأعمالهم كذلك. فيواصلون تنزيل الأعمال على رءوس مرءوسيههم، حتى لو رأوهم ينهارون من شدة الإجهاد. ولا ينزعجون من حجم الكرب الذي يحيط بهم. بل إنهم قد يرون أن مَنْ يعانون هم من الضعفاء ويظهرون لهم الازدراء.

أما الرؤساء السيئون فعلا فهم مَن يستغلون الموظفين، أو يسيئون استخدامهم، أو يتلاعبون بهم وهم يتحكمون في حياتهم العملية. قد يكونون قلة في العدد، لكن الضرر والبؤس الذي يسببونه هائل جدًا حين يصلون إلى مراكز السلطة. هؤلاء هم أكبر مصادر التوتر الذين يكره الناس العمل معهم. ويشملون:

- الرؤساء الماكريين: هؤلاء دائماً ما يرتبون لشيء ما. وهم متلاعبون ويخدمون مصالحهم الخاصة. فيحتفظون لأنفسهم بالأسرار، ويقربون مَن يفضلون، أو يصعدون خلافاً بين المتنافسين.

- الرؤساء المسيئين: المهددين، الصارخين، الصائحين، البائسين في نفوس الناس الخزي، المؤنبين الناس على المأ، الطغاة، الديكتاتوريين. فيتبخترون في الأنحاء، ينتقدون الموظفين كلما رغبوا، ويستمدون القوة على ما يبدو من تراجع الناس أمامهم.

- رؤساء الضغينة: هذه المجموعة هي الأشد تطرفاً، والأقل عدداً، والأشد خطراً. ولنواجه الواقع، فبعض الناس ذوو نفوس شريرة لا تعرف التعاطف، بل إنها سادية. وهؤلاء هم المتحرشون المتنمرون الذين إن شعروا بالضعف أو القلق لدى موظف ما، فإنهم يجدون متعة كبيرة في الضغط عليه بصورة أكبر والإمعان في زيادة قلقه وكرهه. تلك هي المجموعة الأشد ضرراً وخبثاً بين أنماط القادة كافة.

أخيراً، هناك صورة من السلوك السيئ للرؤساء الذي يعتمد بشكل محسوب إلى دفع الموظفين إلى المغادرة عبر معاملتهم بصورة سيئة. هذا السلوك الوحشي والمختل يهدف إلى دفع الضحية للاستقالة بحيث لا تضطر الشركة لدفع تعويض إنهاء الخدمة أو الدخول في نزاع قضائي. وهذا الأسلوب يطلق عليه اسم غاية في الغرابة وهو "الفصل البناء". وقد يتخذ عدة أشكال، لكن أحد مرضاي وصف لي تجربته في هذا الصدد. كان مديراً متوسطاً وكان رئيسه يعتمد إلى تهميشه، ويقلص من حجم سلطته مع مرءوسيه، ويتصل بفريقه من خلفه، وليس عبره ويمنحه مهام تافهة جعلته مثقلاً بالأعمال الورقية ويطلب منه باستمرار

تقارير وتحديثات وملخصات تفصيلية بأنشطته خلال اليوم ويراقبه عن كثب ويرسل له خطابات تحذير ويبقيه بعيدًا عن دائرة تحديد السياسة والقرارات والأولويات.

وكنت أتعجب من هذا الكم من الوقت الذي يحظى به صاحبنا هذا كي يخصصه لهذه التصرفات الشاذة مع هذا الموظف. أليس هناك من عمل أفضل يقضي فيه وقته من الانقطاع لابتكار أساليب تخلق البؤس لهذا الرجل؟ يبدو لي أنه كان يقضي في مراقبة صاحبنا والنيل منه أكثر مما كان يقضيه في أداء عمله الأصلي.

وكما أن الموظفين يهانون وغالبًا ما يغادرون بسبب الرؤساء السيئين، فإن العكس كذلك صحيح. يحب الناس العمل مع رؤساء جيدين، وينجذبون للقادة العظام. أخبرني أحد مرضاي دون غرور أو تفاخر بأن العديد من الموظفين في مؤسسته تواصلوا معه بشأن التحويل إلى قسمه وطلبوا منه أن يعلمهم متى أتيح في الفريق مكان. فما الذي كان يفعله صوابًا؟ مَن هؤلاء الرؤساء الذين يلهمون الناس كي يؤدوا أفضل ما لديهم ويكونوا بيئة يمكن لكل موظف فيها أن يزدهر وينمو؟

### صفات القائد الفعال: الأمر كله متعلق بالناس

حين يحب الأفراد في الجيش قادتهم، تدرك على الفور أن هؤلاء القادة يتميزون بشيء ما. حين كان هاري ترومان ١٣، الذي صار الرئيس فيما بعد، نقيبًا في الجيش بوحدة مدفعية بالحرب العالمية الثانية، كان رجاله شغوفين به للغاية، وكانوا يحترمونه ويخدمون معه بكل إخلاص، كما ذكر ديفيد ماكولاف في السيرة الذاتية الرائعة **ترومان**. تلك هي القيادة!

لي كابوتي كان أفضل رئيس عملت معه. كان مدير قسم الأولاد بالمدارس العليا في معسكر الموسيقى الوطني في إنترلوشن ميتشيغان. كان الرجل صارمًا لكنه منصف. وكان جادًا وكنت دائمًا ما تعرف أين مكانك منه. كان أيضًا رجلًا دافئًا، مرحًا وذا كاريزما. وبعد تقاعده، اجتمع أجيال من المستشارين في المعسكر لتكريمه، ولا يزال محبوبًا من الأفواج العديدة التي عملت تحت رئاسته. وتلك هي القيادة!



ما الصفات التي تلهم هذا النوع من الإخلاص؟ ما الخصال التي يقدرها الناس إلى هذا الحد الذي يجعلهم مستعدين لبذل التضحيات من أجل خدمة هؤلاء القادة؟ وأي من نقاط القوة هذه كفيل بالمساعدة في تقليل التوتر في بيئة العمل؟ ففي نهاية المطاف، واحدة من أهم وظائف القائد هي تحديد إيقاع المؤسسة. وإليك قائمتي الخاصة بالخصال التي تجعل من الشخص قائداً عظيماً.

**1. القادة النموذجيون يهتمون بالناس ويركزون عليهم:** جين ريك هيلير، رئيس أركان الجيش الكندي من 2005 – 2008، كتب كتاباً سماه **Leadership**. ويحدد الكتاب ١٤ خمسين أساساً للقيادة، لكنه يبدأ الكتاب بعبارتين: "لا تنس أبداً – الأمر كله متعلق بالأفراد" و"ضع الأفراد قبل كل شيء". وعلى قدر معرفتي، فإنك إن لم تحب الناس وترعاهم فابذل للعالم هذا المعروف: لا تكن قائداً. فالقادة العظام يعاملون الناس باحترام. إنهم القطب العكسي للرؤساء المسيئين الموتريين الذين سبق أن عرضنا أصنافهم.

**2. القادة النموذجيون هم نماذج رائعة للاقتداء:** إن تعريفي المفضل للقائد هو ذلك الشخص الذي يدفع الناس إلى الذهاب إلى مواضع والقيام بأفعال ما كان لهم أبداً أن يذهبوا إليها أو يفعلوها من تلقاء أنفسهم. وبالنسبة لي، القادة يقودون لا يدفعون. يقودون من الأمام لا من المؤخرة.

القادة العظام هم نماذج يقتدى بها في أخلاق العمل، لكنهم أيضاً يبثون روحاً من الثقة والهدوء. كلما سمعت عن قادة يصيحون ("الصارخون") أو يشتمون (بعض المديرين التنفيذيين والسياسيين يديرون مؤسساتهم على هذا النحو)، تساءلت عن الرسالة التي يرغبون في إيصالها: أنهم مثلاً لا يتحكمون في مشاعرهم؟ أنه لا بأس من فقدان المرء رباطة جأشه؟ إن أردت أن تقلل من التوتر العمل فيجدر بك أولاً أن تسيطر على توترك. المخرج السينمائي الأسطوري سيسيل بي ديميل كان مشهوراً بمقولته: "أنا لا أصاب بالقرحة، بل أصيب غيري بها!"، والقادة الاستثنائيون لا يسببون التوتر لغيرهم، بل

يساعدون على تقليله. ويضربون المثل في السيطرة الحميدة على النفس. وأفضل الجراحين الذين عملت معهم هم أولئك الذين يحافظون على هدوئهم وقت الأزمة.

**3. القادة المثاليون يمارسون القيادة بالنموذج:** وإليك قصتين في هذا الصدد. أُلقيت كلمة رئيسية في إحدى المناسبات؛ حيث كان الرئيس التنفيذي يجلس على طاولة أمامية في قاعة كبيرة، على بعد أقل من ثلاثين قدمًا مني. كان مشغولاً بجهاز البلاك البيري الخاص به طوال الوقت، وعلى مرأى من 250 شخصًا يعملون في مؤسسته. ما الرسالة التي كان يرسلها لأفراده حول السلوك المحترم وعن عدم الأهمية التي وصم بها بسلوكه هذا الموضوع الذي دعيت للحديث فيه؟

وعلى العكس من هذا، هناك رئيسة تنفيذية لشركة تأتي على قائمة فوتشن لأفضل 500 شركة دعيتني لعقد سلسلة محاضرات حول التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، فطلبت أن يحضر جميع المديرين الكبار محاضرة واحدة منها على الأقل. فحضرت هي أيضًا وكانت معجبة جدًا بالحديث. وجلست في طاولة أمامية، وشاركت بفاعلية، بل أسهمت في الحوار بوضع قصص عن نفسها. لقد كانت تساعد في تشكيل ثقافة مؤسستها على نحو إيجابي. وكانت تدعم فكرة التوازن والعناية بالنفس، وكلاهما كان أساسيًا لتقليل التوتر. ولا عجب أن ينظر موظفوها لها نظرة احترام وحب عميقين.

وأخبرني مدير تنفيذي آخر بأنه أحيانًا ما يغادر العمل وسط الظهيرة لحضور مباريات ابنته في كرة القدم، لكنه لم يكن يتظاهر بالذهاب لحضور اجتماع. كان يخبر موظفيه بأنه ذاهب لمشاهدة ابنته تلعب الكرة وسوف يعود لاحقًا. ومدير آخر كان يصر على المغادرة في الساعة الخامسة والنصف ليتناول العشاء مع عائلته. وهذه رسائل قوية جدًا. فهؤلاء المديرون يوفرون لموظفيهم تصريحًا بأن يديرُوا حياتهم بصورة أكثر نفعًا.

**4. القادة النموذجيون يخلقون ثقافة إيجابية وبناءة:** القادة هم من يحددون إيقاع المؤسسة. هل ستكون الشركة حادة القيادة وعنيفة أم ستكون أكثر استرخاء؟ هل ستكون جامدة وهرمية أم مرنة ورشيقة ومنفتحة على الآراء الجديدة؟ هل ستكون مخادعة ولا

أخلاقية أم تعيش مبادئها بصدق ونزاهة وخدمة للآخرين؟ هل سيكون الهدف جني المال أم خلق بيئة عمل مثيرة وممتعة؟ هل ستكون مؤسسة تهلك الناس أم مؤسسة تريد الحفاظ على موظفيها على المدى البعيد، فتساعدتهم على النمو وتحقيق السعادة؟

5. **القادة النموذجيون يجيدون التواصل:** فيتحدثون إلى الناس في المجموعات الصغيرة والكبيرة وحتى على أفراد. ويوصلون للناس المعلومات والأهداف والأفكار والسياسة وكذلك الفلسفة العامة حول خلق بيئة عمل صحية. إنهم يحفزون ويلهمون الناس ليلبذوا أقصى ما لديهم.

6. **القادة النموذجيون مستمعون جيدون:** هم ليسوا فقط متلقين للأفكار الجديدة والخلاقة، بل يرحبون أيضًا بالحقائق غير المريحة والأصوات المعارضة داخل الشركة. وهذا يشمل الرسائل المتعلقة بمستويات التوتر العالية ونقاط الضغط داخل الشركة.

7. **القادة النموذجيون يشكلون الفريق المناسب:** إن إيجاد، وتوظيف، وتعيين أكثر الناس تأهيلاً هو الجزء الأكبر من مسؤولية القائد. وكما يقول جيم كولينز<sup>١٥</sup> في كتابه الرائع **من جيد إلى عظيم:** "إنهم يستقدمون إلى حافلتهم أفضل الناس (وينزلون السيئين منها)" ثم يفكرون بعدها "إلى أين يتجهون بالحافلة". وتماً كما هي الحال مع أي فريق رياضي أو أوركسترا، يكون جميع أفضل الأفراد بنطاق واسع من المواهب مهمة غاية في الأهمية.

ويأخذنا هذا أيضًا إلى مسألة أوسع: من بالمؤسسة يجب تحديده لمهمة القيادة؟ لا تزال العديد من الشركات ترقى الأشخاص غير المناسبين. حين تحدد الشركات مرشحين بمؤهلات رفيعة للترقية، فيجب عليهم البحث في الفلسفة والمزاج وأسلوب القيادة. إن إدارة وتنمية المواهب يجب أن تشمل الوعي بالتوازن والعناية الذاتية وإدارة التوتر، وليس فقط جوانب الدافعية والطموح وأرقام المبيعات العالية.

8. **القادة النموذجيون يعاملون الناس بإنصاف واحترام:** فلا يعاملون، أو - وهو الأسوأ - يحرضون أحدًا على أحد على نحو يخلق صراعًا وعدم رضا.

9. **القادة النموذجيون منفتحون:** فهم قريبون من الناس ويشعرون موظفيهم بالارتياح ويتحدثون إليهم. كذلك يشاركون الأفراد المعلومات المهمة بحيث يشعر الناس أنهم موضع ثقة وأنهم جزء من الصورة الأكبر والمهمة الأعظم. فالقادة العظام لا يحتفظون بأسرار أو يبقون الناس خارج دائرة الفعل.

10. **القادة النموذجيون يتقاسمون الجوائز وينسبون الفضل للآخرين:** لا شيء يأتي على الروح المعنوية للأفراد من استئثار الرئيس لنفسه بكل الاهتمام وكل الفضل في العمل الجاد والأفكار الجيدة للعاملين معه، أو حين يكون شديد التقدير في رواتب موظفيه في حين يخص نفسه بمبالغ مالية هائلة كان يجب أن يتقاسمها بإنصاف أكبر مع كل من ساهم في نجاح المؤسسة. إن القادة العظام يقدرّون ويظهرون الامتنان للعمل الذي يبذله غيرهم. ويدركون أن الشركة تحقق نجاحها بالعمل الذي يؤديه كل فرد فيها، لا بسببهم هم أو بسبب "عبقريتهم" المزعومة.

11. **القادة النموذجيون يشجعون كل شخص في المؤسسة على النمو، بمن في ذلك ذوو المستويات العليا فيها:** ويشمل هذا أيضًا خطط الاستخلاف وتأهيل الخلفاء بدلا من الإبقاء على الجميع في مستوى أقل بحيث لا يمكنهم تحدي قيادتهم. إن أي قائد تهدده موهبة أو شهرة الآخرين في المؤسسة يضع نفسه عرضة للمتاعب. فخلق وتأهيل أشخاص احتيابيين أقوياء علامة على القيادة الواثقة التي تعزز الثقة والالتزام في نفوس موظفيها. وهم كذلك معلمون صالحون، يدربون فريقهم التنفيذي على الوصول لمراحل الامتياز في الأداء.

12. **القادة النموذجيون يغرسون الثقة في موظفيهم لكنهم يظهرون الثقة كذلك من جانبهم:** في كتابه الرائع ١٦ **سرعة الثقة**، يصف ستيفن كوفي كيف تدار المؤسسات على نحو أفضل حين يثق الناس ببعضهم، ويحسنون الكفاءة ويوفرون الوقت حين لا يضطرون للتحقق من عمل بعضهم.

13. **القادة النموذجيون يجسدون قيمهم، بما في ذلك الصدق والنزاهة والإنصاف، وكلها صفات تنشر الثقة والاحترام:** ويساعد على تقليل التوتر لأن العاملين يشعرون بأنهم أكثر أمانًا وسلامة.

14. **القادة النموذجيون يمتلكون الحكمة:** فهم حكماء فيما يتعلق بمجال صناعته، وفيما يتعلق بالعالم بشكل عام، وفيما يتعلق بالسلوك البشري، بما في ذلك ما يخلق التوتر في نفوس الناس وما يساعد على تقليل ذلك التوتر.

15. **القادة النموذجيون خدم لغيرهم:** إنهم أولئك الذي يدركون أن مهمتهم ليست قاصرة فقط على منفعتهم وتكريمهم الذاتي، بل من أجل خدمة عملائهم، بل وموظفيهم كذلك هم أولئك الذين يقومون بالعمل بأنفسهم، ويصنعون منتجاتهم، ويقدمون خدماتهم لخلق النجاح الذي تتمتع به الشركة.

**يمكننا منح درجات إضافية للقادة الذين يتمتعون بالدفء واللفظ والحساسية والعناية.**

ودرجات أخرى إضافية تذهب للقادة الذين يتمتعون بالمرح وروح الفكاهة. الفكاهة تقلل التوتر. والضحك يخفف حدة التوتر، ويساعد على استرخاء الناس وارتياحهم، ويشعرهم بالطمأنينة وبأنهم غير مهددين.

وهناك قادة طغاة يقودون بالتخويف، وبعض هؤلاء يحقق النجاح. لكن الأكثرية من هؤلاء القساة يفشلون في تحقيق النجاح وينفرون أتباعهم. وثمة شيء واحد لا شك عندي فيه وهو أن التوتر يتقلص بشدة في المؤسسات التي يديرها قادة جيدون. وأنا بالطبع أعرف أين أريد العمل!

# الفصل 22: ألعاب يلعبها الناس: الحيل داخل الشركات

## الأعيب العقل وحيل القوة وصراعات التنافس والمحسوبية

يشبه الأمر كما لو أننا نعود مجددًا للمدرسة الثانوية، لكن من دون الهرمونات! وأنت على الأرجح تذكر ديناميكا تلك المرحلة. لقد مررنا بها جميعًا – النميمة، سوء النية، التناز باللقاب، الأسرار، التهامس، الإقصاء، وغير ذلك. فالمكانة الاجتماعية في المدرسة تعد غاية في الأهمية. والوافدون الجدد أو الدخلاء يبذلون قصارى جهدهم كي يجدوا سبيلا للتقرب من الصبية المحبوبين أو "للاندماج" مع المجموعة ويبحثون كذلك عن سبل لتجميل أنفسهم للآخرين. وأنت تعرف جيدًا أن دعوتك لحضور حفل في بيت شانون يعني أنك ارتقيت مرتقى صعبًا، أو حين تبدأ المجموعة بمشاركتك أسرارها. وللأسف، يبدو أن كثيرًا من البالغين لا ينضجون أبدًا.

ضع ثلاثة أو أربعة أشخاص معًا وسوف تجد هذه الديناميكا قد عادت للعمل مجددًا. وقد تتمثل بساطة في تحديد من يجلس بجوار من داخل المطعم، أو من يضحك على نكات الآخرين السخيفة، أو من يحاول التقرب من الزعماء (الإناث) داخل المجموعة، أو أية توليفة من الأفراد تعتمد على نحو خفي – أو مفضوح – إلى جاهل الآخرين أو تهميمهم. وتبدو هذه الديناميكية كأنها الطريقة التي برمج البشر على التعامل بها مع بعضهم. في كتابه الرائع الذي حقق أعلى المبيعات ١٧، **Games People Play**، ابتكر الدكتور إريك بيرني أسماء مرحلة لما أطلق عليه "قاموس الألعاب" الخاص به بعناين من قبيل "انظر إلى ما اضطررتني لفعله"، "دعنا نصنع هذه الخدعة لـ جوي"، "دعنا ندخلك معه في قتال"، "الآن فقط نلت منك أيها الوضع". بعض هذه الألعاب يكون مقصودًا، لكن الكثير منها

يجري بلا وعي منا، إلا أنها جميعًا تشتمل على عواقب وغالبًا ما تخلق التوتر إن تمت ممارستها في مقر العمل.

طبيعي أن ينجذب الناس إلى أفراد بعينهم وأن يبحث القادة عن موظفين لديهم الكفاءة والشخصية والاستعداد للعمل بجد. والشيء ذاته يحصل في العمل؛ حيث تظهر المحسوبية، وتتوسع الامتيازات، ويحصل الناس على بعض المكافآت البسيطة مثل تذاكر سينما أو دعوات حضور مباريات الكرة في المقصورات الخاصة بمجلس الإدارة. وربما تكون مجرد دعوة للغداء أو لزيارة كوخ أحدهم أو قد تكون تخصيصًا للأعمال الأكثر متعة ووجاهة لأناس معينين. والأهم من ذلك، أن المحسوبية تظهر في تحديد من يحصل على العلاوات والترقيات والمكاتب المميزة.

والوجه الآخر للمحسوبية هو إقصاء الموظفين من نشاطات بعينها. وقد يعني هذا إبعاد الناس عن مصادر المعرفة المهمة، أو تقاسم الأسرار في محيط أشخاص مختارين، وهو ما يمثل مشكلة حقيقية في عصر المعلومات؛ حيث تمثل المعرفة والمعلومات كل القوة. وقد يتجلى هذا أيضًا في تجاهل إرسال الموظفين إلى دورات تدريبية معينة، أو الاستبعاد من قائمة البريد الإلكتروني. بعض الأشخاص الذين يكونون جزءًا من الدائرة الداخلية يدركون أنهم فقدوا مكانتهم حين يتوقف استقبالهم للرسائل والدعوات للأعمال أو الفعاليات. وهناك لعبة أخرى تتمثل في تأخير تقديم المعلومات لزميل يحتاج إليها لإنهاء تقرير، ما يضع الزميل في حالة إرباك شديد مع اقتراب موعد تقديم العمل أو حتى التسبب في تفويته لموعد مستهدف.

**نظرية آينشتاين الحديثة للنسبية: ليس عليك أن تكون آينشتاين إن كان رئيسك قريبًا منك نسبيًا.**

ويعد التحايل من أجل السبق الشخصي داخل المؤسسة هو سمة أخرى من ألعيب مقر العمل. وحروب التسابق بين الأفراد والأقسام هي أفضل مثال على ذلك. في المجال الأكاديمي، تُمارس العديد من الألعاب السياسية خلال سعي الأساتذة للاستحواذ على المنح

البحثية، ودرجات الأستاذية. وقد سمعت قصصًا عن النزاع الداخلي والغيبة ونشر الشائعات وسوء استغلال السلطة، وسيطرة اللجان وإقامة قواعد للقوة وغيرها من الخدع في برج السلطة العاجي؛ حيث من المفترض أن يجد المرء سلوكًا أكثر عقلانية.

لقد كان لديّ مريض انتابه شعور بأنه وُضع في موضع سيئ من قبل مديره ومدير مديره. ومن الألعاب التي مارسها معه إرسال رسائل المتضاربة، فيخبرانه بأن الأداء الذي يقدمه طيب في حين يشتدان عليه حين يضعان تقارير الأداء. وللأسف، وكما هي الحال في العديد من المؤسسات، كان تقرير أدائه مربوطًا بالمكافآت المالية بنهاية العام، وهكذا كان يتأثر نفسيًا وماليًا. وحين بدأ يرى ما يفعلانه تحرشًا، شرع في الشكوى لقسم الموارد البشرية في الشركة. وقد أطلقت شكواه هذه سلسلة من الأحداث، ومن بينها كان اجتماعًا لفريقه لم يكن يدع إليه. وبعد فترة لاحظ أن مديره بدأ يكيل له النقد والتعليقات السلبية خلال الاجتماع، وهي بذاءة يمكن استخدامها ضده لاحقًا. ولقد صعقت من مدى فجاجة ووضوح هذه الألعاب، فليس هناك أحقق من أن تضع مرءوسك في موقف كهذا، وليس أحقر من ذلك فعل. قلت له: "ألا يجد رئيسك ما هو أنفع للمؤسسة من أن يعقد اجتماعًا مخصصًا لكي يعتمد فيه للحط من قدر موظف آخر؟".

وبعض الألعاب القيادية تكون منحرفة، لكنها مبدعة. على سبيل المثال: زعم أحد المديرين أنه لم يتلقَ تقريرًا طلبه على الرغم من أن الموظف يعلم أن تركه على مكتب الرئيس في نهاية يوم الخميس الماضي. إن أي شيء قد يدفع للمرء للقول: **هل أنا على خطأ أم أنني أفقد ذاكرتي فعلا؟** - قد يكون في الواقع نتيجة لأحد الألعاب المتعمدة وأعمال التلاعب بالعقل. كما أن تحويل وجهة اللوم على الأخطاء أو العمل الذي لم يتم هو حيلة أخرى من الحيل التي تترك الناس في حالة من الارتباك. هذا "السلوك المثير للجنون"، والذي يعرف كذلك باسم "اللعب في الدماغ"، هو سلوك همجي وقد يكون خطيرًا. وأي سلوك آخر يتسبب في شعور الناس بأنهم منبذون أو غير مقدرين أو مهانين أو غير أكفاء يمكن إدراجه في هذه القائمة.



وألا عيب مقر العمل سوف تبقى دائما جزءًا من المشهد العام، لكن لا بد من بذل الجهود للتخلص منها – أو الحد منها على الأقل؛ فالموظف المستهدف لا يمكنه أن يؤدي أفضل ما لديه في مثل تلك البيئة، فضلًا عن أنها تثبط كل الأشخاص الآخرين، وتدفعهم للتساؤل عما إن كان ذلك سيحدث معهم أو متى سيحدث.

وإليكم بعض الاقتراحات للتعامل مع ألعيب المكاتب.

إن كنت مديرًا:

- انتبه إلى تصرفات وسلوكيات في فريقك يكون المقصود بها تهيمش أو إرباك أو تحقير أحد الزملاء أو إعاقة عمله.
- اتبع سياسة الباب المفتوح؛ حيث يمكن للعاملين لديك التواصل معك بهمومهم، وخاصة حول الكيفية التي يتم بها تقاسم العمل وتوزيعه وحول العملية الجماعية.
- راقب ديناميات الجماعة. واجه الأشخاص الذين يمارسون الحيل أو ينشرون النميمة أو يكتمون المعلومات عن غيرهم. تواصل مع الأفراد الذين يجري تهيمشهم وامنحهم دعمك.
- فكر بالاستعانة بمحاضر أو مستشار لمعالجة هذا الموضوع بشكل محدد مع الفريق/ القسم/المؤسسة، بالتوازي مع برامج تدريب الحساسية أو تدريب التنوع، حيث يمكن لكل فرد أن يستمع إلى رسائل وأفكار مهمة ليوقف هذا السلوك من دون إشارة إلى أناس بعينهم.

إن كنت موظفًا:

- حدد السلوك الحقيق والسري والمهين لدى الآخرين بمن فيهم أصدقاؤك، وتحدث مباشرة معهم في الأمر. فيمكن لكل فرد أن يساعد على رفع مستوى وعي المجموعة. وأنا أطلق على هذا اسم "القيادة من الداخل".

• إن كنت أنت من يمارس تلك الحيل المؤسسية، فكن صادقًا مع نفسك وضع نهاية لها.

• تواصل مع الضحايا أو الأشخاص الذين يتم تهمةهم وأظهر لهم دعمك.

إن كنت أنت الطرف المتعرض لهذه الحيل:

• تحدث لمديرك (إن كان الوصول إليه ممكنًا) واطلب منه العون أو التدخل لدى هؤلاء المجرمين.

• فكر في الحصول على دورة تدريبية في مهارات الحزم لمساعدتك على الدفاع عن نفسك.

• تحدث بتكتم مع الموظفين الآخرين الذين يعانون المعاملة نفسها وقم بوضع خطة لمواجهة المشكلة.

• إن وجد بالمؤسسة قسم موارد بشرية فعال، فتحدث إلى أحد منهم طلبًا للنصيحة أو الإنصاف.

• اطلب استشارة خارجية فردية، عبر برنامج مساعدة الموظف أو طبيب الأسرة، حول كيفية التعامل مع الموقف.

• ابحث عن فريق أو قسم تكون بيئة العمل فيه أكثر جماعية وأقل سُميّة واطلب النقل إليه.

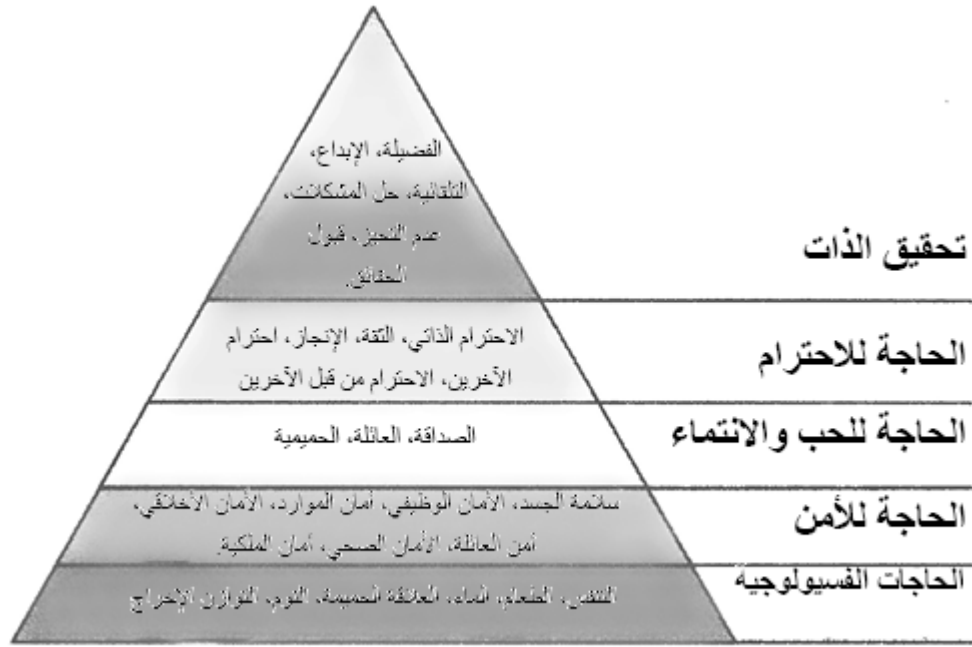
دعونا نترك تصرفات طلاب المدارس لطلاب المدارس، ونترك الأعباء السياسية للسياسيين؛ فهذا سيجعل مقر العمل أكثر أمانًا وودًا وأعلى إنتاجًا.

# الفصل 23: أسرار الوصول إلى انخراط الموظف وتقليل مستوى التوتر

الاستقلالية، التحدي، الغاية

يمر العديد منا بأيام نحب فيها الذهاب إلى العمل. ونمر بأيام أخرى نود فيها أن لو فعلنا أي شيء سوى الذهاب للعمل. لكن بخلاف هذه التفاوتات اليومية التي تمر بنا جميعاً، هناك أشخاص يستيقظون بإصرار في كل صباح وهم يتطلعون ليومهم بكل حماس. فما السر لدى هؤلاء الناس؟ ما الذي يدخنه هؤلاء كي يحصلوا على هذا القدر من الاهتمام والطاقة؟ سأخبركم بشيء واحد في هذا – عادة لا يكون السر في المال!

في عام 1943، نشر عالم النفس الدكتور إبراهيم ماسلو ١٨ مقالاً بعنوان "نظرية الحافز الإنساني". وبعد عقد ١٩، وفي كتابه Motivation and Personality، قدم ماسلو تسلسله الهرمي للحاجات، والذي غالباً ما يتم تصويره في شكل هرم.



في قاع الهرم توجد حاجتنا الفسيولوجية الأساسية جدًا للطعام والماء والنوم – وسوف تسعد بهذا – إلى الجنس كذلك. المستوى الأعلى من السلم هو الحاجة للأمان، بما في ذلك الأمان الجسدي، والصحة، والعائلة، والملكية. بعد ذلك تأتي الحاجة للحب والانتماء، بما في ذلك الصداقة والحميمة. وقبل القمة بخطوة يأتي الاحترام – احترام الذات والاحترام من قبل الآخرين والثقة والإنجاز. أما أعلى الحاجات، وفق ماسلو، فهي الحاجة "لتحقيق الذات" بما في ذلك تحقيق الفضيلة والإبداع والتلقائية وحل المشكلات والوصول إلى منتهى الكفاءة.

والآن دعونا نلق نظرة على تاريخ العمل. على مدى آلاف السنين، عمل الناس من أجل أن يعيشوا. الوظيفة اليومية لسكان الكهف كانت إيجاد الطعام. لم تكن هناك ساعة تنبيه لتسكتها ولا رئيس تتبعه، بل كان هناك قدر هائل من الوقت والجهد اللازمين لصيد الحيوانات، وجمع الطعام، وإعداد الجلود لاستخدامها كملابس – أي لتلبية الحاجات الفسيولوجية الأساسية. كان على أسلافنا الأوائل أيضًا أن يحموا أنفسهم من الخطر، وتلك هي الحاجة الثانية: الحاجة للأمن. فكان عليهم أن يصنعوا أسلحة ويراقبوا الحيوانات

ورجال القبائل المحاربة الأخرى. وأولى الوحدات الاجتماعية تكوينًا كانت الأسرة والقبيلة أو العشيرة. تلك كانت ضرورة من أجل البقاء والصيد المشترك، لكنها تلاقت كذلك مع الحاجة الثالثة عند ماسلو، وهي الحاجة للانتماء والشعور بأنك جزء من كيان أكبر. وبالنسبة لمفهوم الحب، فقد كان سمة ظهرت في مرحلة متأخرة من تطورنا، على الرغم من أن الجنس كان جزءًا من الحياة الأولى المبكرة – وكان ذلك الجزء الأفضل في حياة الكهوف. وفي تلك الأيام كان البقاء هو غاية الحياة بالنسبة للجميع، لم تكن مفاهيم مثل الاحترام وتحقيق الذات أمورًا ذات بال.

ولننتقل سريعًا عبر الثورة الزراعية وصولًا إلى الثورة الصناعية، والتي بدأت في القرن الثامن عشر في إنجلترا مع بناء القنوات وظهور المحرك البخاري لجيمس وات. فأخيرًا بُنيت الطواحين والمصانع وبدأ الناس يفكرون في المال. لقد كان العمل طويلًا، شاقًا، مكرّرًا، رتيبًا، وخطيرًا. ومرة أخرى، كان الناس يعملون من أجل شراء أساسيات الحياة. وكانت الحاجة للأمان شديدة الأهمية، لكنها غالبًا ما يجري تجاهلها. وأمور مثل الحب والانتماء والاحترام وتأكيد الذات كانت لا تزال بعيدة المنال. كان العمل شيئًا أنت مضطر للقيام به، وفكرة الاستمتاع بالعمل لم يكن لها محل من الإعراب في ذلك الزمن.

وفي القرن العشرين، اصطدمت الثورة الصناعية بالكساد الكبير. ومرة أخرى، صار مجرد الحصول على وظيفة هو الغاية المباشرة من أجل توفير أساسيات الحياة. وخلال الحرب العالمية الثانية، كان على الناس العمل بجهد لدعم المجهود الحربي، حين لم تكن الاهتمامات المباشرة قاصرة فقط على تلبية الحاجات الفسيولوجية لكن ضمت إليها كذلك الحاجة للأمان الجماعي في مواجهة قوى الأعداء.

وبعد الحرب، بدأت الأمور في التغير. كان الناس لم يزالوا بحاجة للعمل لإقامة حياتهم، لكن الحاجات الأرقى في هرم ماسلو صارت هي الأخرى ذات أهمية. فأمور مثل الثقة وتحقيق الإشباع والإنجاز والشعور بالرضا عن النفس صارت كلها أهدافًا محببة للناس. والمحظوظون هم من بدأوا فعلاً تلبية الحاجة لتحقيق الذات.

وقاد هذا كله إلى عصر المعلومات. وفي اقتصاد المعلومات، صارت عناصر مثل الإبداع والابتكار وحل المشكلات أساسية لنجاح الأعمال، لكنها تتعلق أيضًا بحاجتنا لتحقيق ذواتنا. وهنا تحديدًا يمكن للشركات الوقوف على ما يحرك الناس ويلهمهم الحماس والانخراط. ولنبدأ بالحديث عن مفهوم "التدفق".

## حالة التدفق

إنجاز التحديات والعمل بالأفكار هي أمور مثيرة ومحفزة وكذلك مرضية. وهذه الأفكار نجدها في أعمال عالم النفس ميهاي تشيكتسنتميهاي الذي بدأ دراسة الإبداع واللعب في منتصف سبعينيات القرن العشرين. لقد بدأ أولاً بالبحث فيما أسماه ٢٠ "تجارب الغاية الذاتية"؛ حيث يكون النشاط مشبعًا ومرضيًا، ويكون مكافأة بحد ذاته بغض النظر عن العائد المالي الذي قد يعود من ورائه.

خذ، مثلًا، عمتي هاريت. لم تكن امرأة لطيفة ونشيطة وذات ابتسامة دافئة وحسب. لقد كانت أيضًا بارعة في أعمال الغزل والنسيج، لكن عملها بالغزل كان موهبة وشغفًا محضًا. ومع تطور مهاراتها في أعمال الغزل وإنجازها لأنماط أكثر تعقيدًا، صارت تصنع من غزلها ملابس وأوشحة جميلة لنفسها وللعائلة. وصار بإمكانها تطوير مشروع صناعي منزلي صغير، فتبيع الملابس والأوشحة والقبعات مقابل ربح معقول. لكن حتى مع تحقيقها ذلك، كان المال يأتي بالنسبة لها كعائد ثانوي، كانت تراه الزينة المنثورة على كعكة لذيذة أصلًا. فاستمتعها بالنشاط هو ما كان يمنحها السعادة.

في 15 مارس 1989، وضعت لنفسي هدفًا بتأليف كتاب بحلول 15 مارس 1990. (اتضح أن هذا كان تفاؤلًا صبيانًا؛ فقد احتاج الكتاب إلى خمس سنوات قبل أن ينشر!). خصصت ظهيرة كل يوم للكتابة ولم أكن أطيق صبرًا كل يوم لأجلس لموعد كتابتي المحدد. كان الأمر مثيرًا وحماسيًا. وكنت في حالة تركيز شديد. كنت أشعر بحافز يحركني للكتابة، كنت أشعر بالحياة حقًا. وبعد يوم غزر فيه إنتاجي على نحو خاص، أخبرت أحد أصدقائي كيف كان اليوم رائعًا، وكيف أنني أنجز كتابي بسرعة مذهلة، وأن القصص كثيرة وحدها، وأن

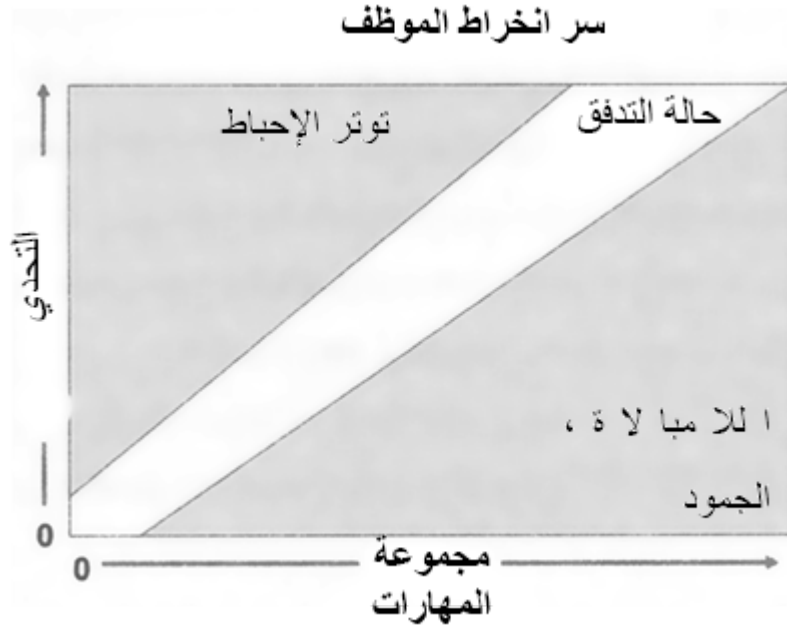
عقلي فياض دائمًا بالأفكار الجديدة. كان الأمر كله يبدو لي منسجمًا، وكنت بحق مستمتعًا تمامًا بما أفعل. فقال لي صاحبي: "يبدو لي كأنك كنت في حالة تدفق". فسألته: "وما تلك؟".

فشرع صديقي حينها يخبرني ٢١ عن كتاب جديد عن التدفق (كان ذلك في عام 1990) بعنوان **Flow: The Psychology of Optimal Experience** للبروفيسور تشيكسنتميهاي. وقد قال فيه إن حالة التدفق هي التي تتلبسك حين تندمج كليًا فيما تفعل، فتشعر كأنك تعمل بكامل قدرتك، وتشعر بأنك مستغرق كليًا وفي حالة تركيز كاملة، وأنت قد وصلت مرحلة الأداء المثالي.

لقد درس تشيكسنتميهاي الأشخاص المندمجين في جميع أشكال الجهد البشري: متسلقي الصخور، الجراحين، لاعبي الشطرنج، عمال المصانع، الفنانين، أناسًا من جميع المشارب والمجالات. وحاول أن يحدد الشيء الذي يؤدي إلى مشاعر السعادة في مختلف الأنشطة. ومن خلال أبحاثه، حدد تشيكسنتميهاي السمات التي تميز حالة التدفق: الشعور بالتركيز الشديد والاندماج الكامل في المهمة حتى إنك تفقد إحساسك بالوقت، وتنقطع عن المشتتات كافة، بل قد تفقد الوعي بذاتك. كلنا نمر بلحظات كهذه من حين لآخر ونحن نمارس رياضة أو نلعب مباراة، أو نعزف موسيقى معينة أو نغني، أو نعمل على موهبة ما، أو نحل ألغازًا، أو حتى ونحن نجز العشب. لكن تشيكسنتميهاي شرح كيف يمكننا صنع مثل تلك اللحظات بصورة متكررة وعن عمد؛ دون الاكتفاء باللحظات العرضية أو العشوائية تلك.

وقد حدد ثلاثة عوامل تسهم في حدوث حالة التدفق ٢٢. الأول هو الأهداف الواضحة: أن تعرف بالتحديد ما هو متوقع منك فعله وأن تكون واضحًا بشأن النتيجة المرجوة. والثاني هو التغذية الراجعة الفورية. فمن لحظة لأخرى يواتيك شعور بمدى جودة أدائك وما إن كنت تحقق تقدمًا باتجاه الوصول للهدف. فمثلاً، إن كنت تحل الكلمات المتقاطعة أو لغز سودوكو، تعرف إن كنت تؤدي بطريقة جيدة أم لا. أما العامل الثالث فهو الأهم: أن ثمة

توافقًا جيدًا بين التحدي الكامن في النشاط ومجموعة مهاراتك. إن كان التحدي غاية في الصعوبة فسوف تشعر بالإحباط والتوتر. وإن كان شديد السهولة فقد تصاب بالملل وتفقد اهتمامك. لكن إن كان مناسبًا تمامًا لك، فسوف تشعر بالحماس والتحفز. وهو يشرح ذلك في الرسم التالي.



إن سبق لك أن مارست ألعاب المضرب كالتنس أو الإسكواش أو الراكث أو الريشة، فاسأل نفسك أي نوع من اللاعبين كان يمتعك أكثر حين تلعب ضده: شخص أفضل منك، أم شخص في نفس مستواك، أم آخر أسوأ منك؟ معظم الناس يريدون منافسًا أفضل منهم، لكن أفضل بقليل. فإن كان أفضل كثيرًا، فسوف يسحقك ببساطة ولن تجد شيئًا من المتعة في اللعب معه. لكن إن كان أفضل منك بفارق بسيط فسوف يدفعك للتركيز بشدة والضغط على نفسك كي تكون أهلاً للتحدي، والانتقال بمستوى لعبك إلى الحد الأقصى. في هذه الحالة لن تلعب بمستوى أفضل فقط، بل سيكون حجم متعتك أكبر.

ويسري المبدأ ذاته على العمل. إذا مُنح الناس مهام شديدة الصعوبة أو مهام لم يتم تدريبهم عليها بشكل مناسب فسوف يشعرون بالقلق والتوتر. وإن كان على عاتقهم حجم



عمل ضخم للغاية فسوف يشعرون بالإرهاك، وقد ينتابهم شعور بعدم جدوى العمل وقد يستسلمون. وعلى العكس من ذلك، إن كان العمل خاليًا من التحدي، فإنهم قد يفقدون اهتمامهم لأنهم لا يجدون في العمل ما يحفزهم.

إن السبيل لتحسين انخراط الموظف هي في مراقبة حجم التحدي وجعله مناسبًا لمهارات الموظف. امنح الموظفين مشاريع عمل أو أشياء يعملون عليها تحتاج منهم زيادة في الاجتهاد، لكنها تظل في نطاق قدراتهم. وفي الوقت ذاته، واصل الزيادة في حجم مهاراتهم من خلال التعليم والتدريب المتواصل. إذا كان في المهام الموكلة للموظفين قدر مناسب من التحدي، وإذا استمر الموظفون في تحسين مستوى كفاءتهم، فسوف يكونون على مستوى الحدث، وسيبذلون أقصى جهدهم، وسيستمتعون بالعمل.

إن المؤسسة التي توفر لموظفيها عملاً يحفزهم ويتحدى قدراتهم مع بقائه في نطاق قدرتهم على التعامل سوف تحصل على أفضل نتائج من هؤلاء الموظفين. فمعادلة ربح الطرفين (الموظف والشركة) تقتضي أن يستمتع الموظفون بعملهم كذلك. وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى التزامهم وانخراطهم ومعنوياتهم. إن حالة التدفق تتميز بالمتعة ووفرة الإنتاج في آن واحد.

يذهب الناس للعمل لأسباب عديدة. أولها، وبكل تأكيد، كسب قوت يومهم. لكنهم يبحثون أيضًا عن الحافز والتحدي والتفاعل الاجتماعي والإشباع من هذه الوظيفة أيضًا، والشعور بأنهم يحدثون فرقًا بعملهم هذا.

## العلاقة بين الحافز الذاتي والتوتر

في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات والصادر في 2009، **الحافز: الحقيقة المدهشة بشأن الأشياء التي تحفزنا\***، فرق دانيال إتش. بينك ٢٣ بين الحافز الذاتي والحافز الخارجي. فالحافز الخارجي يتعلق بالسعي إلى المكافآت وتلافي العقاب. أما الحافز الذاتي الداخلي فيتعلق بالمحرك والدافع الذي يأتي من داخل كل منا. ويخلص الكتاب إلى أن أكثر ما تظن

الشركات أنه محفز للأفراد هو في الواقع غير مجد أو أنه يجعل الأمور أسوأ حالاً. إن المؤسسات التي تعتقد أنها قادرة على تحفيز الناس بالعصا والجزرة - بالمكافآت والجزاءات - تضل السبيل في بيئة عمل القرن الحادي والعشرين. فالحافز الذاتي أكثر جدوى. ويتصور معظم الناس أن المال هو المحرك الأعظم للناس. لكن وفقاً لما يقوله بينك، فإنه عدا المهام العادية أو المملة أو غير الممتعة، لا يعتبر المال هو الحافز المؤثر بالنسبة لمعظم الناس. هذا بافتراض أن الراتب الأساسي الذي يتقاضونه مناسب لتلبية حاجات الموظفين ويشعرون بالإنصاف بالنسبة لما يتقاضاه الآخرون.

ما علاقة هذا بالتوتر؟ يستعرض بينك ثلاثة عناصر للتحفيز الذاتي: الاستقلالية، التمكن، الغاية. لكن قبل استعراض هذه الجوانب الثلاثة، أريد وضع هذا في سياق معين. ما العلاقة بين المحفزات النفسية وتوتر بيئة العمل؟ لبيان هذه العلاقة، دعونا نعد ثلاثين عامًا للوراء؛ حيث بداية مشواري المهني في استشارات التوتر.

المناسبة الأولى التي تعرضت فيها لنظرية التوتر وإدارة التوتر كانت في يوليو من عام 1981 في اجتماع لطب القلب في مونتريال. كانت تلك المحاضرات الأولى هي ما غيّر كل نظرتي لممارسة الطب، وبعد أربع سنوات قمت بتغيير مسار المهني. لم أكن أعلم شيئاً عن التوتر قبل ذلك المؤتمر - لا شيء فعلاً - عدا أنني شخصياً كنت أعاني الكثير منه كطبيب أسرة شديد الانشغال أعمل معظم الوقت بسرعة مضاعفة. وبعد المؤتمر، قمت بقراءة كل شيء وصلت إليه يدي عن الموضوع. وتعلمت كذلك الكثير من خلال ندوات وإرشاد الدكتور ماثيو باد الأستاذ بجامعة هارفارد، والذي سأظل مديئاً وممتناً له ما حييت. لكنني تعلمت أكثر ما تعلمت من مرضاي حين بدأت أقدم الاستشارات في التوتر ونمط الحياة.

كطبيب أسرة، كان الناس يأتون إليّ بأمراض (مثل الالتهاب الرئوي)، أو أعراض (مثل الصداع) أو علل (مثل السكري). وقد ساعدتني محاضرات مونتريال على أن أدرك أن التوتر هو العامل الأساسي وراء معظم المشكلات التي يأتيني بها المرضى. وقد تأكد ذلك

بأبحاث أظهرت أن ما بين 70 – 90 بالمائة من المشكلات التي يذهب بها الناس إلى الأطباء متعلقة بالتوتر بطريقة أو بأخرى. وقد بدأت تصور الأمر في هيئة جبل جليدي.



لكن بمرور السنوات، بدأت أدرك أن التوتر ليس هو القصة الكاملة. بل إنه ليس المشكلة الأساسية. فهناك عوامل أخرى تقف خلف التوتر ذاته. وقد صار النمط واضحًا لي. كانت هناك ثلاث مشكلات أساسية في القلب، في قاعدة الجبل الجليدي. وقد صارت واضحة مرة بعد مرة، وهي الخطر وقلة السيطرة ونقص الاحترام الذاتي.

إن استجابة التوتر مبرمجة داخل كل منا كآلية دفاعية منذ فجر البشرية على الأرض. وأسلافنا الأولون الذين تمكنوا من استخدام استجابة التوتر في مواجهة الخطر (استجابة الكر أو الفر) هم فقط من استطاعوا البقاء ومرروا عبر الجينات هذه الاستجابة الفسيولوجية إلى ذرياتهم. وقد كان الأمان المادي هو الغاية الأصلية من هذه الاستجابة التلقائية.

ولكن في عالم اليوم، لم تعد السلامة الجسدية مشكلة لمعظم الناس إلا لأولئك الذين يعيشون في مناطق الحروب أو الدول التي ينهار فيها القانون، أو المناطق التي ترتفع فيها معدلات الجريمة. لكن معظم التوتر الذي يصيبنا هذه الأيام يأتي من تهديدات نفسية،

وليست مادية. وكل هذه التهديدات يمكن أن تعزى في معظمها لفقدان السيطرة و/أو نقص الاحترام الذاتي.

ما الذي يجعل الوقوف في المرور ساعة الذروة أمرًا باعثًا على التوتر؟ لماذا تشعر بالإحباط، إن لم تشعر بالحنق، حين لا تستطيع إقناع أطفالك بتناول الخضراوات؟ إنه فقدان السيطرة. وهذا ما يجعل أكثر الوظائف توترًا هي تلك التي يتحمل الناس فيها مستويات عالية من المسؤولية، لكن مع مستويات أقل من السيطرة، مثل ممرضات المستشفيات وموظفي المكاتب.

لماذا تشعر بالتوتر حين يصرخ أحدهم في وجهك أو ينتقدك؟ لماذا تغضب حين يتم تجاوزك في ترقية أو حين ترفضك امرأة تتقدم لخطبتها؟ لأنك تشعر بحقارة نفسك. إن أي شيء يقلل من شعورك باحترامك الذاتي سوف يظهر كتوتر في جسدك. وفي الرسم الذي صممته، يبدو التوتر على النحو التالي:



وهذا ما يجعل سوء المعاملة في مقر العمل مصدر توتر هائلًا؛ فهو لا يشعر الناس بانعدام الأمان فحسب، لكنه يضر كذلك - بل يهْمُش - شعورهم باحترام الذات. معاملة الناس

باحترام أمر غاية في الأهمية في مقر العمل لأنها تشعرهم بالأمان (وهذا جزء الخطر) وتساعدهم أيضًا على الشعور بقيمتهم (وهذا ما يتعلق بالاحترام الذاتي).

لنعد مجددًا إلى العناصر الثلاثة لدى دانيال بينك المؤثرة في الحافز الداخلي: الاستقلالية، التمكن، الغاية. وبدلاً من التفكير في هذه العناصر من زاوية أداء الموظف في عمله فقط، دعونا نتناولها من حيث تأثيرها على مستويات التوتر كذلك.

تتعلق الاستقلالية باتخاذ الناس قرارًا ذاتيًا في كيفية التعاطي مع مهمة معينة، وكذلك في تحديد مكان وزمان العمل. كان لديّ مريض يؤدي أفضل عمل له في المساء ما بين التاسعة مساءً والواحدة صباحًا، لكن مديره كان يطلب منه القدوم للعمل في الثامنة حيث تكون حاجته للنوم لا تزال في أشدها. وحين استقل أخيرًا بعمل خاص به كرائد أعمال، صار قادرًا على التحكم بجدول مواعيد عمله ليتناسب مع طاقته الفسيولوجية، وهو ما جعله أكثر سعادة وأعظم إنجازًا. والنتيجة؟ كلما زادت السيطرة، قل التوتر.

يرتبط هذا بمسألة الحضور المباشر كمفهوم تجاوزه الزمن بحسب ما عرضنا في الفصل الخامس. وبيئة العمل المعتبرة للنتائج فقط، والتي تناولناها في الفصل 18، هي سبيلنا إلى المستقبل. إن الذين يحددون متى يعملون يتمتعون بالحرية والتحفز. وهناك عنصر آخر للحرية هو تحديد مكان العمل، والذي لم يكن أكثر مرونة مما هو عليه اليوم بما لدينا من أدوات تكنولوجية. لديّ مرضى يذهبون إلى مقراتهم الترويجية في فلوريدا ويجرون عملهم بلا عنت باستخدام سكايب، أو اجتماع الهاتف، أو البريد الإلكتروني، وكذلك الهاتف، لتسيير الأعمال. ومعظم العملاء يجهلون أنهم في موقع جغرافي مختلف، إن قريهم من الشواطئ وأشجار النخيل يجعلهم أكثر هدوءًا من التوتر الذي يكون عليه العمل في حياة الحضر.

الأعمال المنزلية حقيقة من حقائق الحياة في واقع كل بيت. لكن الأسر التي تسمح لأفرادها باختيار ما يودون القيام به من أعمال المنزل هي الأسر التي تحقق مستويات أعلى من الطاعة والتعاون. وعلى نحو مشابه في مقر العمل، إذا أتيحت الحرية للأفراد في

تحديد المهام التي يودون القيام بها، فسوف ينظم العمل ذاته على نحو لا يتوافر إذا تم توزيع المهام بشكل تعسفي. بعض الناس يحبون التعامل مع الأرقام، وآخرون يستمتعون بكتابة التقارير، وغيرهم يحبون العمل على أجهزة الكمبيوتر. والسماح للموظفين بإعلان ما يفضلونه من أعمال وتوزيع الأعمال وفقًا لذلك، سوف يزيد من اندماجهم الوظيفي، ويرفع إنتاجيتهم، ويعلي روحهم المعنوية. وحين يقدم الناس على القيام بالمزيد مما يحبون القيام به، سيشعرون بمزيد من السيطرة ومن ثم تتراجع معدلات التوتر. كما سيكون أداؤهم أفضل.

والتمكن أيضًا له علاقة بزيادة وتطوير الخبرة. فالناس عادة يحبون تحسين أدائهم فيما يقومون به من عمل ويجدون قدرًا كبيرًا من الإشباع في تعلم مهارات جديدة. ومنح الموظفين فرصة لبدء رحلات تعلم جديدة عبر التدريب والخبرة العملية يساعدهم على اكتساب المعرفة، وتطوير القدرات، واكتساب شعور بالإشباع. ويحسن كذلك من مستوى الانخراط الوظيفي، ويزيد الدافع لتحسين الأداء، ويعظم النتائج والإنتاجية. كذلك يزيد التمكن من مهارات جديدة مستوى الثقة في النفس واحترام الذات ومن ثم يقل التوتر.

والعامل الثالث في تحقيق التحفيز الذاتي عند بينك هو الغاية. وهذا يعيدنا إلى هرم ماسلو للحاجات وما هو ذو قيمة بالنسبة للفرد. إن مفهوم القيمة والغاية يكون واضحًا تمامًا حين تعمل عملاً تطوعيًا. يتبرع الناس في أمريكا الشمالية ببلايين الساعات كل عام في مساعدة الآخرين وفي المشاركة في قضايا ذات قيمة. ويتعزز الحافز لدى الناس حين يشتمل على فكرة تقديم الخدمة، وفعل الأشياء ذات القيمة، والمساهمة في جعل المحيط والمجتمع مكانًا أفضل للحياة. وعلى نحو مشابه، نجد أن القيمة والغاية صارت مهمة للغاية في تحفيز الموظفين في بيئة العمل هذه الأيام. وأصحاب العمل الذين يتجاهلون هذا العامل من عوامل الانخراط لن يحصلوا على الكثير من موظفيهم؛ فضلًا عن أنهم سيكونون أقل قدرة على اجتذاب الأفراد الأكثر موهبة والحفاظ عليهم.

وثمة ميزة إضافية تتمثل في أن مَنْ يشعرون بأنهم يسهمون في المجتمع بقدر ما، وبأن لعملهم وحياتهم معنى وقيمة، يتحسن بصورة ثابتة شعورهم حيال أنفسهم. وهو ما يعزز احترامهم لأنفسهم؛ ما يجعلهم أكثر مرونة وأشد مقاومة للتوتر.

وبعض أصحاب الأعمال أخذ مفهوم الغاية والمساهمة في المصلحة العامة إلى مستوى آخر، فقد طورت العديد من الشركات برامج رائعة يمكنهم من خلالها إعاره موظفيهم لمؤسسة غير ربحية مدة يوم واحد، أو أسبوع، أو شهر، أو أكثر من ذلك. على سبيل المثال، أرسلت شركة إمدادات طبية ثلاثة أو أربعة موظفين إلى مركز الحياة المستقلة في ووترلو بمقاطعة أونتاريو. وقد تطوع الموظفون بطلاء شقق وبالقيام بأعمال صيانة خارجية للمنازل التي يستقر فيها ذوو الإعاقة ممن يعيشون بشكل مستقل في المجتمع. لقد دفع لهم أجر يوم عملهم العادي، لكنهم خرجوا بعيداً عن مكاتبهم، وأحدثوا تأثيراً في المجتمع، وشعروا عن حق بالرضا عن أنفسهم. وكان هذا المشروع من تنظيم مؤسسة ذا يوناييتد واي.

إن مجال العمل في المستقبل سوف يعتمد أكثر وأكثر على الناس. ومهارات الإبداع والابتكار وحل المشكلات والمهارات الاجتماعية صارت تدريجياً الترياق والأساس لنجاح الشركة. وغالباً ما لا تبذل المؤسسات أكثر من الكلام الجميل عن هذه المفاهيم مثل قولهم "موظفونا هم أكثر أصولنا أهمية" و"موظفونا مهمون جداً بالنسبة لنا". (لا أدري عن حالك شيئاً، لكنني أبدأ بالضحك في كل مرة أسمع فيها هذه التفاهات غير الصادقة!) فهم يقولون كلاماً، لكنهم بعد ذلك لا يعاملون موظفيهم بصورة جيدة. وهذه الشركات قد تجد لنفسها مخرجاً عبر هذا في الأوقات الصعبة، لكنها سوف تستمر في التراجع بمرور الوقت. أما الشركات التي تقدر فعلاً موظفيها وتطورهم وتجد سبلاً لإدماجهم هي شركات سوف يكون الازدهار والنماء من نصيبها لأن الناس سوف يحبون العمل فيها. وفي توفير البيئات التي تحفز العاملين فعلياً على أداء أفضل ما لديهم، سوف تزداد مشاعر السيطرة والاحترام الذاتي، وهو الشيء المهم في تقليل وخفض مستويات التوتر.

\* متوافر لڊى مكتبة جرير.



## الفصل 24: الهوس بالأرقام

### طغيان الأرقام والتفكير قصير الأجل

بعد سنتي الثانية في كلية الطب، اتبعت التقليد الطلابي الذي صار في ذلك الوقت مسألة دارجة، وهي قضاء الصيف في أوروبا. فمع اثنين من أصدقائي، انطلقنا في واحدة من تجارب حياتي التي لا يمكن نسيانها. سافرنا بأقل تكاليف ممكنة مستخدمين دليل فرومر **Europe on Five Dollars a Day** وهو الدليل الذي صار مرشدنا الأعظم في تلك الرحلة (كان ذلك في ستينيات القرن العشرين). وبعد العودة للوطن، سألتني أحد الأصدقاء: "كم دولة زرت؟" لم يسألني: "ما الدولة التي أحببتها؟" أو: "هل ذهبت إلى اللوفر؟"، لكنه سأل: "كم دولة زرت؟"، وأنا باعتباري نموذجًا لنمط الشخصية أ (الشخصية التنافسية)، كنت بالفعل قد حسبت عدد البلدان التي زرتها وقلت مفاخرًا: "أربعة عشر!" كما لو أن هناك جائزة ستمنح للعدد والمسافة. لقد كانت الرحلة رائعة بحق وعشنا بها لحظات يصعب نسيانها، لكنني لم أنس قط المعيار الذي استخدمه صديقي في تقدير الرحلة.

من العناصر المؤثرة في توجيه الأجنداث المؤسسية السعي الرهيب نحو المزيد – مزيد من المبيعات، مزيد من مقابلات العملاء، الأرباح الأضخم، النمو الأكبر. فتشعر وكأن اللعبة هي في استقدام زبائن لأبواب الشركة ودفع العملاء للشراء، مع عدم التركيز على جودة الخدمة أو الاستمتاع بالقيام بالعمل على نحو جيد. ثمة شعور بأنك إن لم تستطع تقدير الشيء، فإنه لم يحدث أصلاً. وهذا السعي الحثيث وراء الأرقام يؤدي بالناس إلى دفع أنفسهم والضغط على غيرهم بطرق تثير التوتر وتخلق الإعياء. وسواء كان ذلك بدافع من الطموح أو الشهية المؤسسية النهمه أو الجشع الواضح والصريح، فإن الاندفاعية نحو "المزيد" والهوس به، هي بحد ذاتها أحد أشكال سوء المعاملة.

في مهن كالقانون والمحاسبة، السائد هو الساعات المفوترة، لكن فوترة عدد كبير من الساعات لا يعني بالضرورة أنك قمت بعمل كثير أو قدمت خدمة عالية الجودة. المفارقة في هذا الوضع أن شخصًا يعمل ببطء ودون كفاءة قد يحصل عدد ساعات أكبر من شخص آخر يعمل بسرعة وفاعلية. فهل المدير الذي يعمل في المساء كل ليلة أكثر إنتاجية من تلك المرأة شديدة التركيز التي تغادر العمل كل يوم في الخامسة والنصف؟ وما الذي يحدث لمستويات التوتر حين يُدفع الناس للعمل لساعات طويلة؟ أو بوتيرة سريعة؟ أو كليهما؟

### الأطر الزمنية المختلفة وما يتم قياسه

الاندفاع الرهيب خلف النتائج التي يمكن قياسها لا يدير طاحونة العمل المؤسسية فحسب بل يؤدي كذلك إلى تفكير وتخطيط قصير النظر. وهي تعتمد بالطبع على ما يمكن قياسه. وحين يتعلق الأمر بالمبيعات والأرباح، فهذه نقرة. معارض بيع السيارات تضغط على موظفيها بشدة في نهاية الشهر كي يفوا بنسب المبيعات المقررة وبيع السيارات بأسعار مخفضة لمجرد زيادة حجم المبيعات. وتؤجل الشركات بعض النفقات مثل إصلاح البنية التحتية والبحث والتطوير وتدريب الموظفين من أجل تحسين أرقام الإيرادات. بل إنهم قد يقلصون عدد الأفراد من أجل تحسين الأرقام.

وإذا كان التركيز على سعر الأسهم، فتلك نقرة أخرى. فقد لا يتعلق الأمر بصورة قريبة أو مباشرة بأعمال الشركة ومبيعاتها. فهنا يكون التركيز على سعر السهم وتقديرات السوق ومدى ملائمة الأسعار للتقديرات وجذب المستثمرين. وهذا أيضًا قد يؤدي بدوره لتفكير قصير الأجل، وفقدان للتخطيط طويل الأجل، وقرارات نفعية فقط لكي تبدو الأرقام أفضل بالقدر الذي يسعد حملة الأسهم. روجر إل. مارتن عميد كلية روتمان للإدارة في جامعة

تورنتو ٢٤، هو مؤلف كتاب **Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What**

**Capitalism Can Learn from the NFL**. في هذا الكتاب، يفرق مارتن بين اللعبة

الحقيقية (تلك التي تلعب في ملعب الكرة بين فريقين) ولعبة التوقعات (التي تتعلق بالرهانات والتخمينات). فأوضح أنه في دوري كرة القدم، هناك حد فاصل ما بين المباراة

الفعلية في الملعب ولعبة التوقعات التي يمارسها أناس يقومون بالرهان على النتائج. أما في عالم الشركات، فالمباراة الفعلية تتعلق بالمبيعات والعائدات والأرباح والنمو، بينما تتعلق لعبة التوقعات بسوق الأسهم. ولأنهما صارا مشتبكين إلى حد بعيد في عالم الأعمال، فإن المباراة الفعلية صارت تحت وصاية مباراة التوقعات. فصار الأمر كله الآن متعلقًا بسعر الأسهم والوفاء بتوقعات السوق وخيارات الأسهم وغير ذلك. لقد صار التركيز في عالم الأعمال والشركات منحرف الوجهة. والنتيجة تفكير قاصر، تلاعب بتوقعات أسعار الأسهم وظواهر أخرى. وإذا وصل الأمر أقصاه فقد نصل إلى التلاعب في الأرقام وإخفاء النفقات والتلاعب بالتقارير المالية، بل حتى التلاعب بدفاتر الحسابات. ولهذه التصرفات عواقب وخيمة سواء على صعيد السوق أو مقر العمل وعلى الشركات وعلى الموظفين الذين يتصاعد مستوى توترهم.

إن الهوس بالأرقام قد يقود إلى أساليب ضغط وممارسات مؤسسية مثيرة للتوتر. لقد أخبرتني إحدى المريضات باجتماعات المبيعات صباح كل اثنين في شركتها والمخصصة لمراجعة أرقام الأسبوع المنصرم ووضع أهداف للأسبوع المقبل. لقد صارت تلك الاجتماعات جلسات ثرثرة لأصحاب الإنتاج الأكبر؛ حيث يتم الثناء على أرقامهم الكبيرة. لكنها كذلك جلسات توبيخ لأصحاب الإنتاج المنخفض والذين لم يكن أسبوعهم على ما يرام؛ حيث تنالهم السخرية ويعتبرون من المتقاعسين. وتلك صورة لسوء المعاملة في مقر العمل. لقد أخبرتني بأن هذا الاجتماع هو أكثر ساعات الأسبوع توترًا. حتى حين كانت تحضر مزودة بنتائج جيدة، فإنها كانت تشعر بالإشفاق على أولئك الذين لم يصادفهم الحظ هذا الأسبوع ويُجبرون على الشعور بالضيق من أنفسهم. يؤدي هذا كله إلى ما أسميه أنا "طاغوت الأرقام". (وبالمناسبة، كم من الوقت يقضونه في قياس مدى رضا العملاء؟).

لو كنت مهووسا بالأرقام وبالنتائج قصيرة الأجل، ما كنت أبدا لأقوم بتأليف كتابي الأول. لقد ضحيت بدخل سبع سنوات كي أكتب كتابي **Always Change a Losing Game** دون ضمان لأي مردود مالي من الكتاب في النهاية. ما كنت لأفعل ذلك إن كنت مضطرا لإرضاء المستثمرين، وخاصة أولئك الذين يطلبون نتائج كل ثلاثة أشهر. ولحسن الحظ،

وجدت دعمًا من زوجتي الرائعة، سوزان، التي كانت أول المتحمسين للمشروع. وكانت الخاتمة السعيدة بنجاح الكتاب؛ فكان استثمارًا رائعًا لوقتي.

ولذا، فإن من أهم سمات لعبة الأرقام أنها تتمحور كليًا حول المال. والتركيز على الأطر الزمنية القصيرة سمة أخرى لهذه اللعبة، لكنني لاحظت لها بُعدًا ثالثًا، وهو ذلك المتعلق بالمسافة. لقد لاحظت أنه كلما كان المقر الرئيسي للشركة بعيدًا عن أي مكتب لها، زاد التركيز على الأرقام دون الاهتمام بالحياة التي يعيشها الموظفون في العمل. المسؤولون التنفيذيون في المقر الرئيسي لا يعرفون أصلًا مَنْ يعملون معهم في المقرات الفرعية، وخاصة إذا كان المكتب الرئيسي في دولة أخرى. وكل ما يمكنهم تقييمه هو الأرقام. إنني أتخيلهم وهم يراجعون البيانات ببرود دون أية التفاتة للجانب الإنساني في المعادلة.

إنني أذكر مشروعًا محليًا بيع لإحدى الشركات الكبرى في أوروبا. وقد حددت للعاملين في المشروع شروط صارمة فيما يتعلق بمعدلات وحصص الإنتاج. لم يكن لدى المديرين التنفيذيين في المناطق النائية أدنى فكرة عن تكلفة هذا بالنسبة لموظفي المصنع: لقد عملوا ساعات أطول، وفوتوا على أنفسهم حضور العشاء والمناسبات الخاصة مع العائلة، وناموا أقل من حاجتهم، وعملوا تحت ضغط متزايد، وعانوا تأثيرات صحية. كل ما كان يهم المديرين "هل حققتم المستهدف؟". وهذا الهوس بالأرقام والمبالغة في التركيز على الكم على حساب کیف له أثر مدمر، وأحيانًا كارثي، على مقر العمل والموظفين فيه.

## بعد آخر للعبة الأرقام

الآن وبعدها صار بالإمكان استخدام الكمبيوتر في تتبع الأحداث لحظة بلحظة، ظهر نوع جديد من التركيز على الأرقام. أخبرتني مريضة لديّ بأن صاحب العمل يراقب لحظيًا جميع مدخلات البيانات والتعاملات مع العملاء. شعور الضغط الذي عانته، وهي تعلم أنها تُقيّم بشكل متواصل على السرعة والكمية، أورثها توترًا لا يمكن احتماله. بالنسبة لي، هذا شكل من سوء المعاملة. ليس منا من لا تصيبه فترات هبوط أداء خلال اليوم. فإذا ما قيم ذلك كله من خلال الأرقام، فهذا يعني أن البشر الذين هم غير معصومين من الخطأ سيعاملون

كآلات. فعليهم أن يعملوا بوتيرة ثابتة طوال الوقت وبلا هوادة، ومهما كانت الحال. حتى  
الآلات تتعطل حين يتجاوز إجهاد الآلة حد الاحتمال. ونحن البشر نتعطل أيضًا، لكن ليس  
من السهل إصلاح أعطالنا.

# الفصل 25: هل يجب أن يكون الأمر كله منصبًا على المال؟ هل لا بد من أن يصبح الأثرياء فاحشي الثراء؟

"أفضل الأشياء في الدنيا ليست أشياء مادية ٢٥"

حتى الآن كان مدار هذا الكتاب حول مقر العمل وما يجري داخل الشركات على المستوى الفردي وحياة الموظفين فيها. لكن هذا كله يجري في إطار سياق أوسع بكثير - وهو مجتمعنا وثقافتنا. إن جانبًا كبيرًا من مثيرات التوتر في مكان العمل يرتبط بالحوار حول القيم. وأنا أعتقد أن هذه الدوافع تعكس عيوبًا خطيرة وجوهرية حول ماهية الطموحات، وما نقدره، وما نحتفل به. ولنكن واضحين، أعتقد أننا فقدنا وجهتنا كمجتمع. فنحن نسعى وراء أهداف لها تأثيرات مدمرة علينا على المستويين الفردي والجماعي. وإنني لأزعم أن كثيرًا من هذه القيم المختلفة، والمفروضة من قبل ذوي الثروة والسلطة، هي صورة أخرى من صور سوء المعاملة الذي يحدث على المستوى المجتمعي. بعبارة أخرى، نسبة الواحد بالمائة تسيء معاملة نسبة التسعة والتسعين بالمائة، فيستخدمون مالهم وامتيازاتهم وعناصر نفوذهم وتأثيرهم لصنع القواعد لنا - أو الاستغناء عن هذه القواعد - والتأثير على الساسة ليتبنوا دعوتهم. وهذا شكل من أشكال سوء المعاملة الواضح والبين. إنه إساءة معاملة للنظام ذاته: المؤسسي، المالي، والسياسي. وبقيّة المجتمع هي الضحية لهذا.

وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، عوملنا وفق مجموعة من الشعارات التي تبرر رفع القواعد وتبرر السياسات الاقتصادية التي تم التبشير لها في حقبة ريجان-تاتشر، المسماة بـ"اقتصاديات فودوو" في بعض الدوائر. وهناك ثلاث صور نمطية باقية من تلك الحقبة اتضح أنها شاذة ومعيبة.

**إذا لم تتعب، لن تكسب:** نحن جميعًا نضحي ونجاهد من أجل الوصول إلى هدف قيم، لكن الشعار لم يحدد أي ألم وأي كسب. وفي عالم العمل، يكون الألم دائمًا من نصيب أولئك الواقفين في الصفوف الأولى، من نصيب النحل الشغال، من نصيب الإدارة الوسطى، بينما الكسب كله يجنيه المديرون التنفيذيون وحملة الأسهم.

**اقتصاد التسريب لأسفل:** تقوم هذه النظرية على أن الأثرياء في القمة سوف يسربون بطريقة ما بعضًا مما لديهم لأولئك المحتلين للمنطقة الوسطى والقاع. والحقيقة أن المال لم يتسرب لأسفل، وعُدلت الأجور لأن التضخم ساد لعقود. أما ما تسرب فلم يكن سوى التضحية والعناء والتوتر.

**موجات المد ترفع كل القوارب:** كانت الفرضية تقوم على أنه بتحسن الأحوال يستفيد الجميع. وهذه القاعدة قد تصدق في حقك إن كان قاربك هو أحد تلك اليخوت الفارهة يقف في إحدى المراسي الفاخرة، لكن ماذا لو كان قاربك زورقًا بائسًا وصغيرًا؟ انس الأمر! لقد أعدت القطط السمان والمغامرون الكبار كل شيء لصالحها، بينما أبناء الطبقات المتوسطة والسفلى فيقاومون الماء بلا أي تقدم. وجدير بنا أن نعيد صياغة هذا القول ليصبح: "المد العالي يرفع كل اليخوت".

انس كل التسويغات والمجملات التي استخدمت لتبرير وتميرير جميع الحيل المؤسسية التي كانت قائمة؛ فالنتائج تتحدث عن نفسها. الاقتصاد سيئ ومعدلات البطالة مرتفعة والطبقة الوسطى قوضت، والمجتمع يعاني، وتوتر بيئة العمل صار مشكلة ضخمة. وهذا الموقف ليس عارضًا أو شاذًا. بل هو نتيجة لسياسات اقتصادية مضللة وممارسات مؤسسية فاشلة أحدثت دمارًا على نطاق واسع. وإنني أعتقد أن السبب في هذا كله عائد إلى الهوس السخيف بالمال.

كيف أنشأنا مجتمعًا صارت فيه كلمات مثل "غني"، "فاخر"، "مسرف"، بل حتى "طماع" كلمات تفخيم وتشريف. لقد ظهرت الشعارات الإعلانية لكي تحرك الشهية المفتوحة دائمًا للاستهلاك: "أنت تستحق الأفضل فقط"، "ما تريده هو ما تحتاج إليه". إنه نهج تسويقي

ذكي يجمع بين الاستحقاق واللهفة، لكن له أثر مدمر على قيمنا المجتمعية. في حين تم تشويه عبارات من قبيل "ليبرالي"، "منصف"، "عطوف"، "مهتم"، "مشفق، وخاصة إن وردت في السياسة. كل شيء صار يعود إلى المال ومنه ينطلق. تتبع أثر المال وسوف تدرك الفوضى التي صرنا إليها.

وهي تبدأ مبكرًا – مع الأطفال! فما الذي يفعله طفل في الخامسة من عمره بجهاز تلفاز في غرفة نومه؟ لقد صاغ أحدهم مصطلح "إنفلونزا الثراء"، كمرض ناتج عن المبالغة في ترفيه الأطفال بشراء كل شيء يريدونه وتشجيعهم على النزوع للمادية. إن طفلًا في الحادية عشرة من عمره يحمل هاتفًا ذكيًا يتمتع بقدرات حاسوبية تفوق تلك التي استخدمت في الهبوط على القمر في عام 1969.

ونحن كمجتمع، لطالما أضفينا القداسة على ما لا يستحقها: المال، النزعة المادية، الممتلكات، المشاهير. وفي تلك الأثناء، نستلب كوكبنا، وندمر أنفسنا، وندفن رؤوسنا في الرمال. نحن بحاجة للغة جديدة – وعلى وجه السرعة. نحن بحاجة لإعادة تقييم الأشياء التي نعتبرها قيمة في المجتمع. هل الممتلكات تعادل في قيمتها العلاقات وحياة العائلة؟ هل المال يساوي الصحة؟

إن أولئك القابعين على القمة، أولئك الذين يجنون مكاسب وأموالًا طائلة، إما أنهم لا يبالون أو أن بوصلتهم الأخلاقية شديدة الانحراف. ويجب أن نعلم أن مجالس الإدارات تتحمل مسؤولية ضخمة عن المكافآت المالية الفاحشة التي يتقاضاها المديرون التنفيذيون لأنهم من يقرون هذه المخصصات المالية. وفي الوقت نفسه، تقر هذه المجالس لأعضائها خيرًا واسعًا أيضًا. في ديسمبر من عام 2011، أورد مؤتمر كونفرانس بورد الكندي ٢٦ أن قيمة ما يدفع لأعضاء مجالس الإدارات في الشركات الكندية ذات الأسهم المتداولة قفز إلى 400 بالمائة في العقد الماضي في حين أن قيمة الشركات التي يشرفون عليها لم تزد قيمتها إلا بنحو 33 بالمائة فقط، وذلك وفقًا لمؤشر سوق الأسهم في تورنتو.



ما الذي يجعل أية شركة "ناجحة"؟ ما المقاييس التي يجب أن تستخدمها الشركة لتحديد النجاح؟ في كتابه القوي ٢٧ الصادر في 2004، **The Corporation**، يؤكد جويل باكان على أن الغاية الوحيدة للمؤسسة هي خدمة نفسها وحملة أسهمها. ويقول في فقرة غلاف مجلد الكتاب: "إن التفويض المحدد قانوناً للشركات هو السعي بلا هوادة ودون استثناء خلف مصالحها الاقتصادية، بغض النظر عن العواقب الضارة التي قد يحدثها ذلك للآخرين". والنجاح لا يقاس بمدى ما تحقق من إسعاد للعملاء أو اهتمام بالعاملين. إن سبب وجود الشركات هو خدمة مصالحها ومصالح المستثمرين فيها فقط. حسنًا، كيف يحدث هذا؟

إن عائد الاستثمار بالنسبة لحملة الأسهم هو آخر شيء يجب الاهتمام بقياسه. والسبب في ذلك ٢٨ هو أنه بمجرد بيع الأسهم في السوق وفق عرض الأسعار الأولي، لا يتحدد سعر الأسهم بعد ذلك على أساس أداء الشركة في الاقتصاد "الفعلي" بقدر ما يتحدد بناء على ما يتصوره المستثمرون "التوقعات"، وذلك بحسب التفرقة الواضحة التي طرحها روجر مارتين بين الأمرين. إن سوق الأسهم ليس سوى مقامرة مقننة، كازينو قمار هائل لا يلعب فيه غالبًا إلا من هم أثرياء بالفعل.

لكن يعقد المسألة أن الشركات لا تدفع لكبار المسؤولين التنفيذيين أجورهم في هيئة رواتب وعلاوات فحسب؛ بل تتيح لهم كذلك خيارات الأسهم والاكتتاب بالبيع والشراء. وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تضارب المصالح: تفكير قصير الأجل ومحاولات للتلاعب بسعر الأسهم، دون أية محاولة لتحسين أداء الشركة الفعلي؛ ولذا تتأخر الشركات في الإنفاق على البنية التحتية، والسلامة، وتحسين رأس المال، والاستثمار في مشاريع طويلة المدى – وذلك كي تبدو أرقام السنة القادمة، أو حتى أرقام الربع التالي من السنة، جيدة. إن الشركات تقاوم إنفاق المال على الأبحاث والتطوير، والمعدات الجديدة، والتعيينات الجديدة – بل وحتى تحسين أجور العاملين، ومعاذ الله أن يحدث ذلك طبعًا – لأن هذه النفقات تؤثر على أرقام الأرباح الكلية في الربع الثالث من العام.

وموقفي الخاص هو تقديم أهمية الصحة (والسلامة) على أهمية الأرباح. إنني مع تمكين الناس من قضاء يوم عمل جيد في مقابل أجر منصف، وبعده عودة للمنزل وممارسة حياة طبيعية بعيدة عن العمل، وهذا ليس تطرفاً أو هرطقة، بل هو سير على مبدأ العمل من أجل الحياة، لا الحياة من أجل العمل. إنني أريد التحول بالحديث عن الأرقام والمال ودفعه نحو نقاش بناء عن الناس والرعاية الذاتية وجودة الحياة، والتي تشمل حياة العمل، وحياة المنزل والعائلة، والحياة الشخصية والحياة المجتمعية. وأنا مقتنع بأن فعل هذا يحسن كذلك من الإنتاجية والإبداع والبراعة والابتكار.

قد يبدو هذا كله كلاماً ليناً وعاطفياً، لكن الثقافة القاسية شديدة التنافسية وربما الوحشية في بعض الأحيان في العديد من الشركات لا تتناسب بشكل جيد مع معظم الناس؛ فالهوس بالمال ينحرف بيئة العمل وبالمجتمع بشكل عام. وقد حان الوقت للتحول نحو مجموعة قيم وأولويات مختلفة.

دفع الناس أو اندفاعهم بالجهد إلى حد احتمالهم الأقصى في سبيل قضية ذات قيمة مسألة – مثلاً، ما يفعله الأطباء والممرضون خلال الأوبئة، والشرطة عندما تتفشى الجريمة، وعمال الكهرباء خلال حالات انقطاع التيار، وموظفو الإنقاذ عقب الفيضانات أو الأعاصير، ورجال الإطفاء في نيويورك خلال أحداث الحادي عشر من سبتمبر – لكن دفع الناس إلى الحائط المسدود لجني المال أو المزيد من الأموال فهذا نهج غريب وقاس وقذر.

**في المجتمع الصحي، يهتم الناس ببعضهم بعضاً – وإن دعت الضرورة وفروا الرعاية لبعضهم.**

لماذا وكيف وصلنا إلى القبول بوجود بنوك الطعام ونوم الناس في الشوارع كأوضاع عادية؟ ما الذي جرى لفكرة المجتمع الكريم المتراحم؟ وأنا هنا لا أتحدث عن فكرة الدولة الأم التي يدلل فيها الناس ولا يبذلون ما يستحق من جهد. لكنني أتحدث عن مجتمع يتمتع بالمزيد من المساواة، والإنصاف والإشفاق.

ما الذي يجري في بلد يتقاضى فيه المديرون التنفيذيون للشركات الكبرى ملايين الدولارات كل عام بينما يتقاضى المعلمون والممرضات (اثنتان من أكثر المهن أهمية وأقلها أجورًا في مجتمعنا) بالكاد ما يسد الرمق؟ لاحظ أنني قلت يتقاضون ولم أقل "يجنون" ما يسد الرمق. فهم يستحقون أكثر، هم فقط لا يتلقون هذا المستحق. ويجب أن يتقاضوا أكثر من أي مصرفي في هذا البلد!

جاءت بداية عام 2012 بمقال في جريدة تورنتو ستار ٢٩ يقول: "بلغت أجور أعلى 100 مدير تنفيذي ما يعادل متوسط راتب المواطن الكندي 189 مرة في عام 2010". ويبدأ المقال بالقول: "بحلول ظهر الثلاثاء، 3 يناير، سيكون أعلى أجر لمدير تنفيذي في كندا معادلًا لما يتقاضاه الكندي في المتوسط طيلة عام كامل". ويذكر المقال أيضًا ٣٠ "أن أعلى مائة مدير تنفيذي في كندا تقاضوا ما متوسطه 8.4 مليون دولار في عام 2010، بزيادة قدرها سبعة وعشرون بالمائة عن العام السابق". والتقرير صادر من المركز الكندي للبدائل السياسية، والمعروف بكونه مصدرًا عالي المصداقية. "بالمقارنة، فإن المواطن الكندي في المتوسط ٣١ تقاضى 44.366 دولارًا في ذلك العام، أو بزيادة قدرها 1.1 بالمائة عن العام السابق 2009". (على نحو عارض، زاد التضخم في ذلك التوقيت بنسبة قدرها 2.9 بالمائة).

عليّ أن أفرق هنا بين أمرين. لست ساعيًا لوصم كل مليونير أو حتى كل بليونير. لقد أنشأ ستيف جوبز وبيل جيتس شركات خلقت عشرات الآلاف من الوظائف وغيّرت وجه العالم، للأفضل في الغالب. وهما يستحقان الثروة التي كسبها. وجلب وارين بافيت أموالًا طائلة (في بعض الأحيان، ثروات واسعة) لآلاف المستثمرين في شركة بيركشاير هاثاوي وهو يستحق الثراء الذي وصل إليه. والعديد من الناس صاروا أثرياء لأفكار عظيمة خرجوا بها إلى العالم، وتحملوا المخاطر، وعملوا بلا كلل، وصنعوا قيمة وخلقوا وظائف لآلاف غيرهم. فتجب تحيتهم ومكافأتهم.

لكن مشكلتي هي مع المرتزقة، المديرين التنفيذيين، وغيرهم من المسؤولين التنفيذيين الذين استقدموا لإدارة شركات قائمة فعلاً فأتقوا كاهل موظفيهم وخطوا من رواتبهم في حين خصوا أنفسهم كقطاع الطرق بكل الأرباح. لا أحد يحقق الثراء من تلقاء نفسه. لا أحد. إن الاستحواذ على أموال طائلة على حساب الآخرين ومعاملتهم بصورة سيئة هو ما يضيّق به صدي.

### سيظل الأغنياء بيننا دائماً، لكن هل من الضروري أن يكونوا فاحشي الثراء؟

إن المدير التنفيذي العادي في الولايات المتحدة يجني دخلاً أكبر بمئات المرات من الدخل الذي يتقاضاه العامل العادي هناك. فمن الذي يحتاج إلى هذا القدر من المال؟ كم من هذه المبالغ هو دولارات حقيقية؟ في مقال بجريدة يو إس إيه توداي ٣٢ نشر في يوليو 2011، ورد أن العمال الأمريكيين حققوا دخلاً في المتوسط قدره 46.742 دولاراً في عام 2010، بزيادة قدرها 2.6 بالمائة عن عام 2009، بينما ارتفع متوسط الدخل في قائمة أعلى 500 مدير تنفيذي وفق تقييم ستاندرد آند بورز ليصل إلى 12 مليون دولار بزيادة قدرها 18 بالمائة عن عام 2009 – ولا تشمل هذه الزيادة قيمة أي أسهم أو خيارات اكتتاب يكون أحدهم قد تلقاها.

من ذا الذي يحتاج للعيش في منزل مساحته 50.000 قدم مربعة؟ ما الذي يحاول هؤلاء إثباته؟ ما المقصود بهذا فعلاً؟ ثمة شيء يضح معلنًا عن نفسه من خلف هذا البذخ. إن القوة والمكانة والتباهي تقف ولا شك كجزء من المعادلة. إن جني أموال أكثر مما يستحيل عليك إنفاقه، خاصة إن كان على حساب جهد الآخرين، هو سبيل مثير للشفقة لرفع درجة احترامك للذات.

والعديد منهم لا يجد في نفسه خجلاً من أن يختص نفسه بمدفوعات خرافية، حتى لو كانت شركاتهم تخسر المال. الكاتب المختص في الأعمال بجريدة تورنتو ستار ديفيد أوليف ٣٣ كتب مقالاً في 23 يوليو 2011 عنوانه "مكافأة الفاشلين في الطبقات العليا". يقول فيه: "قيمة أسهم جنرال إلكتريك هبطت بمقدار 60.8 بالمائة خلال ولاية جيفري

إمليت كمدير تنفيذي، والذي كوفئ على هذا الأداء بـ 37,2 مليون دولار كأوراق مالية حرة في 2010. وتقاضى ريكس تيلرسون 88 مليون دولار في 2010، في عام حققت فيه أسهم شركته إيكسون موبيل 5.8 بالمائة كعائدات سلبية. وصعدت أسهم عملاق الصيرفة جيه بي مورجان تشيس آند كومباني بمقدار لا يتجاوز 3.5 بالمائة العام الماضي، وهو ما كان كافياً ليقفز بمكافأة مديرها التنفيذي جيمي دايمون بمقدار 1474 بالمائة ليبلغ ما تقاضاه 20.8 مليون دولار". وقد لاحظ أيضًا أن استخدام الطائرات الخاصة بالشركات قد زاد بنسبة 6.2% على الرغم من أن الاقتصاد لم يتعاف بعد. ذكر أوليف كذلك ٣٤ أنه ما بين عامي 1976 و2009، زاد متوسط دخل الكندي بنسبة 5.5 بالمائة فقط بينما زاد متوسط دخل المديرين التنفيذيين في قائمة الـ 500 لمؤسسة ستاندرد آند بورز بنسبة 35 بالمائة العام الماضي فقط، ليكون 8.4 مليون دولار أمريكي. وكذلك يورد أوليف: "لم يزد ذكاء هؤلاء المديرين التنفيذيين بنسبة 35 بالمائة أو زاد جهدهم في العمل" في الفترة ما بين عامي 2009 و2010.

إن شعورهم بالاستحقاق مثير بحق. بل إن بعضهم يعاني أوهامًا؛ فالمدير التنفيذي لشركة جولدمان ساكس، لويد بلانكفين، حين سئل عن دور شركته في الانهيار الاقتصادي عام 2008، ذكر أنه قال "نؤدي دور قوى خارقة". وأيًا ما كان يعانيه هؤلاء من أمراض، فإن ضررهم بالمجتمع كبير.

إن قدرة هؤلاء على النوم ليلاً تعد لغزًا بالنسبة لي؛ فموظفوهم انتهى المطاف بالعديد منهم في عيادتي طلبًا لاستشارات تتعلق بالتوتر لا يمكنهم النوم ليلاً. فإن لم يكونوا يبالون بأمر موظفيهم، فماذا عن أولادهم؟ أو أولاد أصدقائهم؟ أو جيرانهم الذين يجدون عنتًا في إيجاد وظيفة؟ أو بنات الإخوة وأبناء الإخوة والأحفاد؟

اسمحوا لي بأن أقطع هذا الكلام الكثير بنموذج معاكس بقصة عن شخصية بحجم نزاهة يندر أن توجد في مجتمعنا. إنه لايمان بوستوك ٣٥ الذي كان لاعب بيسبول موهوبًا خلال سبعينيات القرن العشرين. لقد لعب ثلاثة مواسم مع مينيسوتا توينز وموسمًا واحدًا مع

فريق كاليفورنيا أنجلز. في عام 1977، حقق 336 ضربة، وأتى ثانيًا بعد زميله في الفريق رود كارو. وبعد تحقيق دخل وصل إلى 20.000 دولار سنويًا، وقع لفريق كاليفورنيا أنجلز في عام 1987 لمدة خمس سنوات مقابل 2.25 مليون دولار (أحد أغلى العقود في تاريخ الرياضة في حينه).

وفي شهره الأول مع فريق أنجلز، هبط مستوى بوستوك، وأنهى شهره بمعدل ضربات 147 ضربة. وفي هذا شهر، إبريل، قدم عرضًا عجيبًا ٣٦: أن يعيد راتبه لفريقه. "لست ذلك الشخص الذي يأخذ المال وهو يعلم أنه لم يبيل البلاء الحسن، خاصة إن كان من نوعية ذلك المال الذي أنقاضه. لا أعتقد أنني أدت عملاً لشهر كامل. إن لم أكن قادرًا على الأداء بكامل قدرتي، فلا أعتقد أنني أستحق ذلك المال". رفض رئيس النادي استرداد المال. لكن بوستوك تركه على أية حال - راتب شهره الأول كاملاً، والذي كان 40.000 دولار - للجمعيات الخيرية المحلية. يقول عمه، توم تيرنر: "لقد أراد أن يكون مستحقًا للمال - وإن لم يكن مستحقًا له، فلن تكون له به رغبة". ما جعل بوستوك بطلاً بالنسبة لي لم تكن موهبته، بل شرفه وشخصيته ونزاهته، وقيمه التي نفتقدها تمامًا في مؤسسات هذه الأيام.

الآن لدينا نموذج شخصيتين وسلوكين متضادين متقابلين: نجم بيسبول ذو مبدأ، على طرف، ومديرون تنفيذيون في مجال الأعمال، على الطرف الآخر، يستحونون بسعادة على مكافآت ضخمة، حتى لو كانت شركاتهم تخسر المال. فأي مجتمع نريد العيش فيه؟ أي الرجال تريد أن يكون منهم جارك أو صديقك؟ حين لا يكون هناك أهم من المال، فنحن إذن في مأزق كبير. وهذا ما يفسر الكثير من الفوضى والتوتر الذي يسود بيئة العمل اليوم.

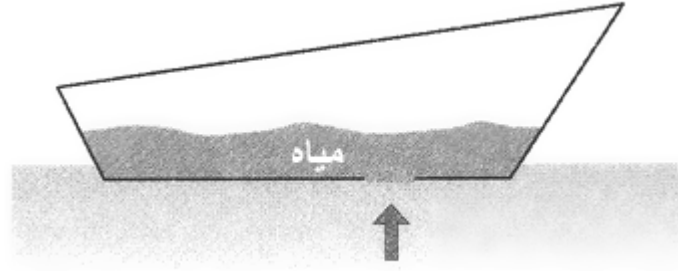
## خاتمة: الوقاية

# ادفع الآن أو ستدفع لاحقًا: الوقاية أفضل (وأرخص) علاج

لقد جربنا الثلاثية المرهقة التي تتمثل في العمل بجدية أكبر وسرعة أفضل ووقت أطول، ولكنها لم تنجح، كما يشير عنوان الكتاب المتميز لـ توني شوارتز *The way we're working isn't working* (طريقة عملنا لا تجدي نفعًا). لقد بذلنا قصارى جهدنا، وفعلنا كل ما بوسعنا، ولم ندخر أي جهد، قل ما شئت. هناك شركات تمتص كل طاقات موظفيها، ثم تتخلص منهم، وتفتح أبوابها أمام المجموعة التالية من الضحايا المتلهفين لكي تعتصرهم عصرًا وتستنزفهم استنزافًا ثم تجلب مجموعة أخرى، وهلم جرا. وبعيدًا عن آداب المهنة ومدى أخلاقية تلك السلوكيات، تعتبر سرعة معدل دوران الموظفين، في الحقيقة، أمرًا مكلفًا ومهدرًا للموارد من وجهة النظر النفعية الخالصة. وتشير التقديرات إلى أن تكلفة دوران الموظفين تبلغ 30 إلى 50% من الراتب السنوي للموظفين المبتدئين، و 150% لموظفي المستوى الأوسط، وتصل إلى 400% للموظفين المتخصصين رفيعي المستوى، وذلك عند حساب تكلفة التسجيل وإجراء المقابلات والتوظيف وتكلفة التدريب وتدني الإنتاج حتى يصلوا إلى السرعة المطلوبة. ويذكرني هذا بأهمية منع الضغوط في مكان العمل، وليس محاولة معالجتها بعد حدوثها.

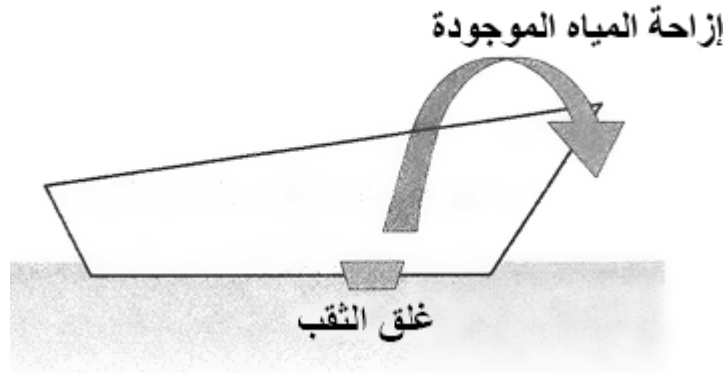
تأمل هذه المشكلة: لديك قارب تجديف صغير به ثقب في المنتصف. وأصبحت هناك ست بوصات من المياه في قاع القارب.





كيف تنوي منع القارب من الغرق في النهاية؟ هناك طريقتان للتعامل مع هذه المشكلة، وكلتاهما مهمة. ومن الواضح أنه يجب عليك إزاحة المياه الموجودة في القارب بالفعل، ولكن إذا لم تغلق الثقب فسوف تستمر في إزاحة المياه، ولن تمضي قدماً. على الجانب الآخر لو أغلقت الثقب، ولم تقم بإزاحة المياه الموجودة هناك فسيظل هناك نصف قدم من المياه.

### طريقتان لإيقاف الغرق



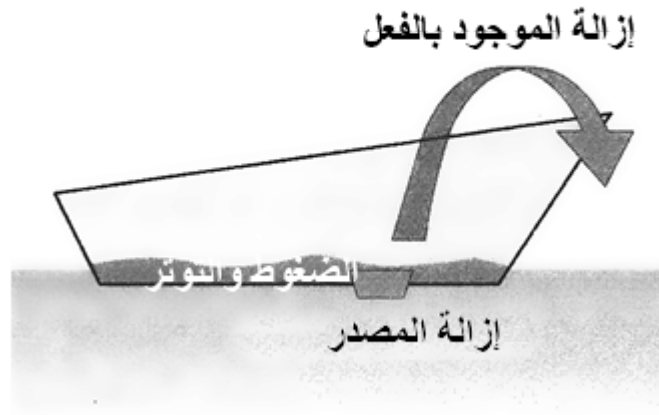
ما علاقة هذه المشكلة بالضغط والتوترات في العمل؟ هيا بنا نلق نظرة على الرسم مرة أخرى، ولكن بدلاً من المياه انظر إليها على أنها التوترات الموجودة في جسمك.



هناك طريقتان لتقليل الضغوط والتوتر. تتمثل إحداها في التخلص من التوتر الموجود بالفعل. قد تفيد ممارسة التدريبات الرياضية والتأمل والاسترخاء والتدليك وتناول الأدوية مثل المهدئات والتسليية وتشيت الانتباه والدعابة والضحك واللعب. ورغم ذلك إذا لم تتخلص من مصدر الضغوط والتوتر (أعباء العمل المفرطة، والمواعيد النهائية غير الواقعية، والرئيس المتعنت)، فيمكنك الركض وتناول البروكلي لفترة طويلة، ولن تستطيع تجاوز المشكلة. سوف تظل الضغوط تتراكم بنفس سرعة تبديدك لها.

وتتمثل أفضل طريقة للتعامل مع الضغوط في التخلص من الضغوط الموجودة بالفعل، وإزالة مصدرها أيضًا.

### طريقتان للتخلص من الضغوط والتوتر



لاحظ في الرسم، على خلاف المياه في القارب، أننا لا نستطيع التخلص من الضغوط والتوترات تخلصًا **تامًا ونهائيًا**، ولكننا لسنا مضطرين لفعل ذلك. وكل ما في الأمر أنه يجب علينا أن نقللها، ونصل بها إلى مستوى نستطيع فيه إدارتها والسيطرة عليها.

وفي مجال الطب، قمنا بتأييد فكرة الوقاية لأجيال عديدة، ولكننا لم نبذل الكثير من الجهد لترويجها ونشرها بين الناس. تُنفق معظم أموال الرعاية الصحية على معالجة أشخاص أصيبوا بالمرض بالفعل. والآن، مع نقص الأطباء في كندا، أصبح الأطباء يتابعون المرضى والجرحى على عجل، ويكادون لا يجدون وقتًا للراحة والتقاط أنفاسهم، أو للتحدث مع الناس عن أهمية الوقاية. لقد كلفنا هذا التجاهل ثمنًا باهظًا.

وهناك مبدأ أساسي يقول: **إما أن تدفع الآن أو ستدفع لاحقًا**. كم مرة ذهب فيها الموظفون إلى عملهم وهم مصابون بالبرد أو الإنفلونزا؟ بدلاً من البقاء في المنزل ليوم أو اثنين، يستمرون في إجهاد أنفسهم إلى أن يشتد مرضهم ويتحول إلى عدوى ثانوية أو التهاب الرئة، وينتهي الأمر بخسارة أربعة أو خمسة أيام عمل. ادفع الآن أو ستدفع لاحقًا. ترتفع احتمالات إصابة الأفراد البدناء ذوي الوزن المفرط بمرض السكر. وحالما يصيبهم المرض فأول شيء يخبرهم به الأطباء هو إنقاص الوزن. لو كانوا قد قاموا بإنقاص وزنهم في المقام الأول، لربما تجنبوا الإصابة بمرض السكر. ادفع الآن أو ستدفع لاحقًا. الأشخاص الذين يعيشون في مستوى يتجاوز مستوى دخلهم، ويلجأون إلى الاستدانة يضطرون في النهاية إلى كبح جماح رغبتهم في الإنفاق. لو كانوا أكثر انضباطًا وحرصًا في المقام الأول لوفروا على أنفسهم العناء وكل الأموال التي خسروها بسبب الفائدة. ادفع الآن أو ستدفع لاحقًا.

إن علاج أي مرض يكلف أكثر من الوقاية منه بكثير. عندما تنظر إلى مليارات الدولارات التي تنفقها الشركات والحكومات على المشكلات الصحية الناجمة عن الضغوط والتوتر، يظهر هذا التساؤل: لماذا نحاول علاج الضغوط والتوتر في النهاية بدلاً من محاولة الوقاية منها منذ البداية؟

تقدم المؤسسات الكثير من خيارات إدارة الضغوط التي إما أن تكون حلولاً مؤقتة أو متأخرة للغاية على علاج الآلام الحقيقية، خاصة الشعور بالإرهاق والإنهاك. لو كانت الشركات والمؤسسات قد أخذت بعض المال الذي تنفقه على برامج مساعدة الموظفين والإجازات بسبب الإجهاد في العمل وخطط مكافحة المخدرات والتدليك إلخ، ووجهت ذلك المال إلى توظيف المزيد من الموظفين لمشاركة أعباء العمل، وتدريب المديرين تدريباً مستمراً، وتوزيع الموارد توزيعاً أفضل لزيادة الفاعلية والكفاءة، لأصبح مكان العمل أفضل صحة وأقل إثارة للضغوط وفي النهاية أكثر إنتاجاً. علاوة على ذلك سيكون هناك توفير للمال – عن طريق الاستثمار المسبق، وليس قذف المال على المشكلة بعد أن تخرج عن السيطرة – ويمكن الاستفادة منه في تحسين المحصلة النهائية تحسناً كبيراً.

لا تكلف العديد من الخطوات الوقائية شيئاً: تقليل المهام غير الضرورية، ووضع مواعيد أكثر واقعية لإنهاء العمل والتعامل مع المشكلات مثل الإساءات والصراعات، وتخطيط العمل بما يساعد على تقليل الضغوط كل هذا على سبيل المثال لا الحصر.

لا تقتصر الحلول المطلوبة على مستوى الأفراد فقط، فيجب علينا البحث عن حلول هيكلية أيضاً؛ لأن المشكلات منهجية أيضاً. فهناك مؤسسات تتجاهل استطلاع آراء الموظفين عاماً تلو آخر (والتي تظهر الضغوط واختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية في صدارة قائمة مشكلاتها)، ما يؤدي إلى تحويل الموقف القابل للإصلاح إلى معضلة دائمة.

## **يجب علينا البحث عن حلول هيكلية؛ لأن المشكلات تتعلق بالنظام أيضاً.**

هو هو ذا مثال بسيط، وهو يتناول إحدى الشكاوى الدائمة. لماذا تقوم بعض الشركات بضبط حساباتها السنوية أو جرد مخزونها في شهور الصيف؟ في كندا وشمال الولايات المتحدة الأمريكية الصيف قصير للغاية. إنني لأشعر بالحيرة والحزن عندما يخبرني مرضاي بأنهم يضطرون إلى العمل لساعات أكثر في فصل الصيف، بما في ذلك الإجازات

الأسبوعية من أجل القيام بأشياء يمكن تحديد موعد القيام بها في وقت آخر أفضل في العام. يتسبب هذا النوع من القرارات المتبلدة الشعور في تفاقم الموقف المتأزم بالفعل وزيادة الاستياء وتقويض الانخراط في العمل. لماذا لا نقوم بهذا في شهر إبريل عندما يكون الطقس معتدل البرودة وممطرًا؟

دعوني أتحدث عن نقطة مهمة هنا. أنا لا أدافع عن الشكاكين والمنتحبين الذين لا يتقبلون الاجتهاد في العمل، فهؤلاء يريدون التذليل ولا يطبقون المشقة. إنهم يريدون وظائف مريحة ولطيفة ويسيرة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد. أنا لا أدافع عن هؤلاء المتكاسلين، ولا أتعاطف معهم، ولكنني أتحدث عن الموظفين ذوي الضمير الحي الذين يتعرضون للكثير من الضغوط، وفي النهاية يقولون: "توقف! هذا يكفي". عندما تحضر الشركات خبراء لتعليم موظفيهم كيفية التعامل مع الضغوط فإنهم بدلاً من البحث عن المشكلات الجذرية (مثل الثقب في القارب) يلقون اللوم على الضحايا إلى حد ما، ولا يدركون العوامل المهمة في الموضوع. ويتسبب هذا في حدوث نتائج عكسية، ولا يحقق العدالة.

سمعت، قبل عدة سنوات، خطاباً لرائد الأعمال البرازيلي المعروف، ريكاردو سيملر، رئيس شركة سيمكو. إنه مفكر تقدمي، وقال شيئاً لا أنساه أيضاً. كان رجل الأعمال الثري والناجح هذا يمتلك عددًا من الشركات، ولكن كلما ظهر اقتراح القيام باستحواذ جديد أو دراسة مشروع جديد كان يجلس مع فريق الإدارة العليا، ويسأل: "لماذا نريد القيام بهذا؟ ما أسبابنا المنطقية للقيام بهذه المبادرة؟ ما الذي سيتطلبه الأمر؟" ألن يكون من المثير للاهتمام أن تعقد الشركات اجتماعات على مستوى الفرق أو الأقسام قبل أن تقرر إذا ما كنا سنقبل عقدًا أو مشروعًا جديدًا يعني الكثير من أوقات العمل الإضافي للعمال؟ هذا في مقابل قيام الإدارة التنفيذية بقبول هذه المشروعات، ثم فرض أعباء العمل والعمل الإضافي ومواعيد إنهاء العمل والضغوط على الموظفين، وكأن الإدارة تقول لهم: "خذوا هذه الأوامر وتعاملوا معها واكدها".

يدفع أصحاب العمل الموظفين نحو العمل بجدية أكبر وسرعة أفضل ووقت أطول من أجل زيادة إنتاجهم. إنهم يدفعونهم نحو أقصى قدراتهم. ولقد دفعوا العديد منهم إلى محاولة **تجاوز** قدراتهم القصوى. ونتيجة لذلك أصبح هؤلاء الموظفون أقل إنتاجًا مما كان يمكن أن يصبحوا عليه. والشيطان المنطقيان الوحيدان أمام الشركات هما العمل على نحو أكثر ذكاءً، وإدارة **طاقة** الموظفين بطريقة بناءة. وهناك مسؤولية مشتركة بين العمال وأرباب عملهم، فلقد كانت الشركات، لفترة طويلة، تعتقد أن الضغوط مشكلة خاصة بالموظف، ولا تبحث عن الطرق التي تتسبب من خلالها المؤسسة في خلق الضغوط للموظفين في المقام الأول. دائمًا ما تكون الوقاية خيارًا أفضل من العلاج، فهي أكثر فاعلية وأكثر إنسانية وأقل تكلفة – أقل بكثير.

# ما الذي تستطيع الشركات فعله من أجل تقليل الضغوط في مكان العمل؟

من الذي يقيم شركة، مع بيان للمهمة يقول: "نحن نلتزم بتهيئة مكان عمل يمتلئ بالبؤس والضغوط، مكان يستاء منه موظفونا ولا يحبونه. نحن ننوي استغلال موظفينا، وجني الكثير من المال من ورائهم، ومشاركة أقل قدر ممكن منهم معهم". ربما كانت هذه العقيدة غير المعلنة للمصانع خلال الثورة الصناعية، ولكن من غير المعقول أن نجد لافتة تحمل هذه الكلمات على حائط منطقة الاستقبال في إحدى الشركات في العصر الحالي أو في تقريرها السنوي لحاملي الأسهم. إذن، إن كانت الشركات لا تقام من أجل هذا، فلماذا ابتعدت عن الطريق الصحيح؟ والأهم من ذلك، كيف تستطيع البدء في البحث عن الطريق الصحيح؟

وخلال الأعوام الثلاثين التي قضيتها في تقديم الاستشارات للمرضى والتحدث مع الشركات والمؤسسات، رأيت الاستثنائي والجيد والسيئ والقبيح. يحدث الكثير من ضغوط العمل بسبب مشكلات **منهجية**، لم تتم معالجتها. يعاني الموظفون ولكن إصلاح هذه المشكلات الواحدة تلو الأخرى ليس الإجابة الشافية، حتى لو كان هناك عدد كاف من المعالجين الذين يقومون بذلك. وفي الحقيقة لا يوجد عدد كاف منهم. الأسباب الجذرية في بيئة مكان العمل السياق النظام نفسه. فيتعرض الموظفون للضغوط من أجل بذل قصارى جهدهم، ويتعرضون للاستغلال بما يتجاوز قدرتهم على التحمل. ولم يعد بإمكان أصحاب العمل غض الطرف ذلك، وتجاهل مسؤوليتهم عن هذا الموقف المخزي.

ها هي ذي وصفاتي للإستراتيجيات المؤسسية التي تساعد على تقليل الضغوط في مكان العمل:

**الاعتراف بالمشكلة:** الإقرار بأن ضغوط العمل مشكلة حقيقية لا تؤثر على حياة الموظفين فقط، بل على إنتاجيتهم أيضًا، وتؤثر بالتالي على نجاح الشركة.

**البحث عن طرق لقياس الضغوط ومراقبتها:** مراقبة العلامات التي تشير إلى أن ضغوط العمل في طريقها إلى الازدياد.

**طلب التغذية الراجعة:** الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر أو مجهول من إدارة الخطوط والإدارة الوسطى.

قياس الحالة المزاجية: قياس الحالة المزاجية لقسم الموارد البشرية، ومتابعة التغذية الراجعة التي يتلقونها.

**متابعة المعايير:** متابعة الغياب والإجازات المرضية وأذونات الغياب بسبب العجز قصير المدى أو طول المدى، ومعدل دوران الموظفين. وعلى وجه الخصوص، تجب متابعة الأنماط في أقسام أو إدارات أو فرق معينة أو في الموظفين الذين يعملون من أجل مديرين أو مشرفين معينين.

**القيام باستطلاع آراء الموظفين بشكل دوري: والأكثر أهمية،** التعامل مع النتائج بجدية. لا تومئ برأس المؤسسة، وتقول: "همم، هناك مشكلة"، ثم تتجاهلها تمامًا.

**إدارة حجم أعباء العمل:** انظر إلى مقدار العمل الذي تطلب من الموظفين القيام به. لا تطلب المزيد من العمل (كالمبيعات والعملاء والمستهلكين)، إن كان طاقمك يواجه صعوبة في مواكبة الطلبات والمشروعات الحالية. تابع الوقت الإضافي الذي يعمل به الموظفون، خاصة إن كان ذلك بدون أجر. إن كانوا يعملون لوقت أطول، فهذا يعني كثرة الأعمال أو قلة العمال أو نقص الموارد أو قصور الإجراءات. إذا كانت الأعمال في شركتك أكثر من الموظفين الذين يستطيعون التعامل معها خلال ساعات العمل المعتادة، فأمامك ثلاثة اختيارات: تقليل أعباء العمل أو توظيف المزيد من الموظفين أو مساعدة موظفيك على



العمل بفاعلية أكبر أو القيام بأجزاء من كل هذه الاختيارات. الحلول غاية في الوضوح. وستكون الفائدة عظيمة. استخدم جون نيسبيت<sup>٢</sup>، في كتابه الرائع، *Mind Set*!، عبارة: "أضف واحدًا، واطرح واحدًا". عندما تعطي مهمة إضافية لشخص يعمل بكل طاقته بالفعل، خذ منه مهمة أخرى، أو كلف شخصًا آخر بتلك المهمة الإضافية.

**إدارة سرعة أعباء العمل:** يستطيع الموظفون العمل بسرعة كبيرة قبل أن تبدأ جودة عملهم في التدني، وتبدأ **معاناتهم** معها. في معظم الحالات يحاول الموظفون زيادة سرعتهم وبذل المزيد من الجهد، ولكنهم سيدفعون ثمن هذا. غالبًا ما لا يشكو الموظفون؛ لأنهم لا يريدون أن يبدوا ضعفاء، أو لاعبين سيئين في الفريق، أو غير متعاونين، ولكن هذا لا يعني أنهم لا يتعرضون للضغط. وفي بعض الحالات ربما لا **يدركون** حتى الضريبة التي يتحملونها جراء السرعة المتزايدة لوتيرة العمل.

**وضع توقعات واقعية:** تضع الشركات الأهداف لموظفيها كل ربع سنة أو كل سنة، ولكن إن لم تكن أهدافًا واقعية، فإنها لن تبت الحماس في الموظفين. وفي الحقيقة، سيبدأ العديد من الموظفين تقليل جهودهم؛ لأنهم يشعرون بأنها أهداف عقيمة وغير مجدية. وسيشعرون بأنهم تعرضوا لفخ لكي تصاب جهودهم بالفشل.

**أ. فيما يخص ساعات العمل:** لا يستطيع معظم الموظفين العمل أكثر من ثماني ساعات إلى تسع عالية الإنتاج في اليوم. ويعتبر طلب العمل لعشر ساعات أو اثنتي عشرة أو أربع عشرة ساعة في اليوم حماقة وقسوة وقصر نظر وسلبية.

**ب. فيما يخص المواعيد النهائية لإنجاز العمل:** اجعل التعامل معها سهلًا. في بعض الأحيان، قد تكون المواعيد حرجية، ولكن لا تضغط الموظفين كما يحدث في الغالب عندما تطلب منهم العمل لوقت إضافي من أجل الوفاء بالمواعيد النهائية التي وضعت بشكل اعتباطي، ويصعب تصور كيفية البدء فيها. وعلى نحو مشابه، يجب تجنب المواعيد النهائية المتعددة والمتداخلة. ويجب عدم قياس المواعيد من منطلق مصلحة العميل فقط بل يجب مراعاة مقدار الوقت وكمية العمل اللازمين لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة.

**ت. فيما يخص الأهداف:** قد تنجح زيادة التوقعات التي ترتبط بالمبيعات أو نسبة النمو أو الحصة السوقية إلخ، بلا توقف كل عام على الورق فقط، ولكن يجب وضع التنفيذ والأعباء التي سيتحملها الموظفون في الاعتبار.

**منح الموظفين الموارد التي يحتاجون إليها:** لا تفكر الشركات البخيلة التي تتوقع من موظفيها العمل بدون أفضل الموارد إلا في مصلحتها على المدى القريب فقط. والموارد تعني المعدات الجيدة والتكنولوجيا الحديثة والأدوات والمعلومات بالإضافة إلى الموارد البشرية. يجب على الشركات أن تتوقف عن النظر إلى الموظفين الجدد على أنهم عبء، وتبدأ النظر إليهم على أنهم استثمار. فإذا كانت مؤسسة ما مترددة في تعيين موظفين دائمين فيجب عليها الاستعانة بالمتعاقدين أو العمالة المؤقتة خلال الأوقات الحافلة بالأعمال من أجل الحفاظ على مستوى الإنتاجية وحماية العاملين بدوام كامل من الانهيار.

### **وضع سياسات للاجتماعات والسفر والإجازات**

**أ. الاجتماعات:** يجب أن تقتصر على ساعات العمل المعتادة، ويجب عدم تحديد مواعيدها في نهاية اليوم أو وقت مبكر في الصباح. ويجب أن تبدأ في موعدها المحدد، وأن تكون أقصر ما يمكن، وأن تستهدف تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة. ويجب إرسال أية وثائق مرتبطة قبل الاجتماعات بثلاثة أيام على الأقل.

**ب. السفر:** لقد رأيت كلا طرفي طيف السفر. في طرف توجد الشركات التي تطلب من موظفيها أيام الآحاد (يوم العطلة الأسبوعية) حتى لا يفقدوا وقت العمل خلال الأسبوع، أو التي تصر على أن يسافر موظفوها يوم السبت من أجل الاجتماعات التي تقام صباح يوم الاثنين من أجل الحصول على أسعار أرخص لتذاكر السفر. وعلى النقيض من ذلك رأيت الشركات المستنيرة تنتهج سياسات تقول للموظفين إنهم غير مضطرين إلى السفر في وقتهم الخاص. وهذا يعني أن السفر يجب أن يكون من الساعة الثامنة صباح يوم الاثنين إلى الساعة السادسة مساء يوم الجمعة، ولا ينتهك الإجازات الأسبوعية، ويراعي الابتعاد عن الليل كلما أمكن ذلك.

**ت. الإجازات:** يجب على المؤسسات أن تشجع موظفيها على أخذ عطلات خاصة. ويحتاج الموظفون لوقت طويل من استعادة الحيوية وتجديد النشاط والتعافي من ضغوط الحياة العملية. وبالنسبة للموظفين المبتدئين تمنح الشركات المستنيرة وقتًا كافيًا للإجازات، وتستخدم سياسات "استفد بها أو اخسرها"، حتى لا تنتقل الإجازات من عام لآخر باستثناء الحالات الخاصة. ويجب أن يضع المديرون أعينهم على جداول الإجازات ويتحدثوا مع الموظفين الذين لا يأخذون إجازة كل أربعة إلى ستة أشهر. لقد أصبت بصدمة ٣ في عام ٢٠٠٩ عندما عرفت أن 33 مليون كندي تركوا أيام إجازات مدفوعة الأجر يتجاوز عددها 34 مليون يوم. وفي العام نفسه ٤ لم يستخدم الأمريكيون 436 مليون يوم من أيام الإجازات مدفوعة الأجر. تسمح بعض الشركات التقدمية مثل شركة فورد في شمال أمريكا لموظفيها بشراء وقت إجازات إضافي حتى عشرة أيام في العام. ويشجع هذا الموظفين على أخذ المزيد من الإجازات إن استطاعوا تحمل تكلفتها (أو إذا اختاروا مقايضة المال بالوقت). عندما أرى مرضى لم يأخذوا إجازة واحدة طوال ما يزيد على العام أعرف أن شركتهم لا تحصل على القيمة الكاملة من جهودهم في العمل.

**وضع سياسات للرسائل الإلكترونية والبريد الصوتي والتواصل:** تتبع بعض المؤسسات بروتوكولاً يقضي بوجوب الرجل على كل رسالة (صوتية أو إلكترونية) خلال أربع وعشرين ساعة أو قبل نهاية يوم العمل. يمثل هذا خدمة عملاء متميزة، ويمكن الاحتفاء به عندما يكون عملياً، ولكن لو اتضح أن الأمور خرجت عن السيطرة فيجب تعديل هذه السياسة. ويعتبر التواصل الداخلي قصة أخرى. تجنب الإفراط في إرسال الرسائل الإخبارية والتذكيرات والتحديثات ورسائل للعلم. امنع استخدام cc (خيار في الرسائل الإلكترونية يتيح إرسال نسخة منها إلى شخص ثانوي)، وreply all (خيار في الرسائل الإلكترونية يتيح الرد على الكل)، إلا إذا كان من المهم بالفعل أن تصل الرسالة إلى الجميع. ضع إرشادات تتعلق بوقت استخدام الرسائل الإلكترونية. وشجع الموظفين على استخدام المكالمات الهاتفية السريعة أو حتى الذهاب إلى بعضهم، وإجراء محادثات مباشرة وسريعة. لا تشجع إرسال رسائل متعددة (ترك رسالة صوتية ورسالة إلكترونية عن الموضوع نفسه،

وفي الوقت نفسه). ضع سياسات للهواتف الذكية – على سبيل المثال، 6 صباحًا إلى 6 مساءً، أو 7 صباحًا إلى 7 مساءً – حيث تعمل الأجهزة في الصباح، وتغلق وقت العشاء تقريبًا. توقف عن إرسال رسائل إلكترونية في الليل والإجازات الأسبوعية، وانتظار أن يتفقد الموظفون البريد الإلكتروني. وأصدر قرارًا يقضي بعدم إرسال رسائل بعد انتهاء الدوام إلا في حالة الضرورة وعن طريق الهاتف فقط. ضع سياسات صارمة فيما يتعلق بالتواصل خلال وقت العطلات – مثلًا، ولا تحاول الوصول إليهم، ولا تسألهم عن كيفية الاتصال بهم باستثناء حالات الضرورة القصوى.

**اكتشف مثيري المشكلات وتعامل معهم:** يعد مثيرو المشكلات من أكبر مصادر إثارة الضغوط في مكان العمل. وغالبًا ما تعرف الشركات الأشخاص الذين يسببون المتاعب وتغض الطرف عنهم. ويبعث هذا بكل الإشارات الخاطئة للموظفين، ويبدو كأنه مكافأة للمتقاعسين والمزعجين والمتعسفين، بينما لا يدعم الموظفين الذين يقعون ضحية لهذه السلوكيات.

**اصنع مؤسسة للتعليم المستمر:** يمتلك اليابانيون كلمة تصف هذا – *kaizen*. إنها تعني التحسين المستمر (*kai* تعني "التغيير" أو "التصحيح"، و *zen* تعني "جيد"). ابحث عن طرق للاستمرار في تقليل نقاط الضغط في المؤسسة والاستمرار في تحسين الفاعلية والارتقاء بمستوى الكفاءة بما يؤدي إلى تقليل ساعات العمل الطويلة.

قام العديد من الشركات بإعادة تسمية أقسام التدريب، وأطلقوا عليها اسم "النمو والتعلم". أنا لا أرى هذا عبثًا أو مجرد زينة خارجية، بل أراه مبادرة جادة للحفاظ على الصدارة في مجالهم. ويتضمن هذا المهارات الإدارية. يرتقي بعض الموظفين إلى المناصب الإدارية دون أية خلفية أو خبرة، ولكنهم يحتاجون إلى كل من التدريب الرسمي والإرشاد من أجل الارتقاء بمهاراتهم وزيادة ثقتهم. وتيسير التخطيط والتنظيم وتفويض المهام والتواصل وتدريب التنوع والقيادة كلها مهمة. ويجب أن يتضمن التدريب أيضًا أشياء مثل إدارة الضغوط، وتيسير التغيير، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وهناك جانب آخر في التعلم المستمر يتمثل في تدريب الموظفين على مهارات ومهام وظيفة أخرى، أو أكثر بغرض زيادة فاعليتهم. ويجب أن يكون هناك احتياطي لكل موظف في المؤسسة حتى لا يعتمد العمل على شخص واحد، ولا يتوقف بسبب أي شخص. وتظهر أهمية الاحتياطي، عندما يذهب الموظفون إلى عطلة أو يأخذوا إجازة مرضية. (كان أحد مرضاي نادرًا ما يذهب إلى إجازة؛ لأنه كان الشخص الوحيد الذي يستطيع إدارة المصنع). ويستطيع الاحتياطي توفير أيدٍ إضافية خلال ذروة العمل، وتحقيق المرونة والسلاسة في المؤسسة. كما يتيح للعمال بعض التنوع في الوظائف التي يستطيعون القيام بها. ويؤدي هذا إلى تقليل قدر كبير من الضغوط.

وقد ظهرت إحدى أفضل المقولات التي سمعتها عن الإطلاق، فيما يتعلق بتدريب الموظفين خلال منتصف العقد الأول من التسعينيات. وكان الإخلاص لمكان العمل قد بدأ في التبدد بعد قيام الشركات بخفض أعداد الموظفين والعمال الذين شعروا بأن الشركات لم تعد مخلصه **لهم**. وبدأ بعض أصحاب العمل يتساءلون: "لماذا يجب أن أدفع المال لأدرب هؤلاء الموظفين الذين سيغادرون ويأخذون مهاراتهم إلى مكان آخر؟". وكانت الإجابة: "هناك شيء واحد أسوأ من تدريب الموظفين وتركهم يرحلون، هذا الشيء هو **عدم** تدريبهم **والإبقاء** عليهم".

حلول أخرى للتخفيف من حدة الضغوط في مكان العمل:

- توفير الموارد اللازمة لممارسة الرياضة (مثل صالة رياضية في الشركة، أو قاعة للتدرب) لإتاحة الفرصة أمام الموظفين للتخفيف من توترهم بشكل منتظم.
- توفير أماكن للتجمع يذهب إليها الموظفون خلال وقت الراحة (غرفة استراحة أو قاعة جلوس). يؤدي هذا إلى حصول الموظفين على استراحة صحية، ويشجعهم على تكوين الصداقات.

• إحضار خبراء لتعليم مهارات وأساليب الاسترخاء مثل التأمل أو اليوجا أو دفع المال للموظفين، وحثهم على الاشتراك في تلك الدورات بأنفسهم.

ويجب أن تكون هذه إجراءات **استباقية**، لا برامج متفاعلة لا يحصل عليها الموظفون إلا بعد أن يصابوا بالإرهاق والتوتر بالفعل.

ولقد فكرت بعض الشركات في طرق لجعل مكان العمل مكانًا جذابًا وممتعًا ومحفزًا ومثيرًا للتحدي، ولكن ليس سببًا للشعور بالعجز وقلة الحيلة – مكانًا يتسم بالود ويشجع الفكاهة والضحك واللعب، ويتطلع الناس إلى العمل فيه. وإن كانت بعض الشركات قد استطاعت القيام بهذا – والحصول على نتائج رائعة تثبت أنك تستطيع معاملة الناس معاملة جيدة، وحثهم على تقديم عمل جيد – فليس هناك سبب يقول إن جميع الشركات لا تستطيع القيام بالشيء نفسه. لقد أبعدنا أنظارنا عن الأشياء التي قد تجعل مكان العمل صحيًا وممتعًا. أنا أرى أن مثل هذه الأماكن ممتعة للموظفين، وأكثر إنتاجًا لأرباب العمل أيضًا. إنها منارات ترينا ما يمكن فعله، وأقطاب تجذب الأشخاص المتحمسين والموهوبين.

# ما يستطيع المديرون والقادة فعله

لقد كان الشخص الذي أتواصل معه من أجل إعداد ندوة لإحدى المؤسسات التي حققت نجاحًا كبيرًا. كان شابًا ذكيًا أنيقًا في الإدارة الوسطى ينتظره مستقبل مشرق. في الاستقبال بعد عرضي التقديمي أخبرني بشيء مؤثر. قال: "أعرف أنه يجب علي ترك هذه الشركة والانتقال لكي أعزز مسيرتي المهنية. ولكنني أحظى بأفضل رئيس في العالم، من النوع الذي ربما لا تجده إلا مرة واحدة في العمر. وطالما أنه هنا فلن أذهب إلى أي مكان". لقد كان هذا قائدًا من المؤكد أنه يفعل الكثير من الأمور على نحو صحيح.

حتى في المؤسسات التي تحظى بأفضل الإدارات هناك أوقات تزداد فيها الضغوط كثيرًا. هناك الدورات التجارية والحالات الطارئة غير المتوقعة والفرص المثيرة التي يجب اقتناصها. ويتسم عالم العمل في أفضل صوره بالتفاعل والإثارة، وفي أسوأ صوره بالصعوبة والخطورة. الضغوط حقيقة من حقائق الحياة، ولكن ليس من الضروري أن تصبح أسلوبًا في الحياة. يستطيع المديرون والقادة فعل الكثير من الأمور لمنع الضغوط غير الضرورية، ومساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط الحتمية التي نضطر جميعًا إلى مواجهتها. هيا بنا نلق نظرة على الأمور التي تستطيع الإدارة فعلها من أجل إقامة مكان عمل إنساني يحوي ضغوطًا يمكن إدارتها بسهولة.

**"إن تغيير الثقافة السائدة 5 في مكان العمل مشكلة قيادية. ونحن نحتاج من قادة المؤسسات إلى عدم الاستمرار في تحويلها إلى الموارد البشرية، والقول: "أصلحوا هذا".**

**– الدكتورة، ليندا دوكسبري، أستاذة في جامعة كارلتون**

قابلت صديقي بيل كينسلو، مستشار التطوير المؤسسي، عندما كان يعمل في شركة شيفرون. وكان تعريف كينسلو لدور المشرف القائد هو "إنجاز العمل من خلال جهود الآخرين". وتتضمن القيادة الجيدة القيام بهذا بطريقة داعمة وليس تسلطية أو مستبدة. إن

وظيفة المدير القائد لا تعني القيام بالعمل، بل تعني قيادة العمليات وتوجيهها. وللأسف، في العديد من أماكن العمل التي يعاني فيها الجميع بسبب كثرة الضغوط العالية، غالبًا ما ينتهي الأمر بالمديرين بالقيام بالعمل بسبب قلة عدد الموظفين الذين تم تكليفهم بالمهام.

أوضح لي بيل الأمور التي يعرفها المديرون الجيدون ويفعلونها منذ سنوات. ويقتضي دورهم تخطيط الأمور التي يجب إنجازها وتنظيم المشروعات والمساعدة على ترتيب أولويات أعباء العمل وتفويض المهام وإزالة العقبات وتوفير الموارد وتنمية الموظفين وتحفيز الموظفين وإلهامهم ومنح العمال الدعم والتغذية الراجعة وتهيئة مكان عمل صحي، من الناحية المادية والنفسية (بما في التخلص من الإساءة التي قد يتعرضون لها على يد موظفين آخرين). لقد كانت هذه المهام محور الإشراف الفعال طوال عقود. وسوف أضيف إلى قائمة بيل كينسلو ما يلي:

• **مراقبة علامات الضغوط في الموظفين ومساعدتهم على العمل حسب وتيرتهم الخاصة:** إذا كان هناك شخص مرح وفعال، ولكنه تحول إلى شخص هادئ أو انسحابي أو مشتت الانتباه أو متوتر فتنبّه به جانبًا، ودرّش معه في هدوء لكي تعرف ما يحدث، وما يمكنك فعله لمساعدته.

**قد تكون فاعلية الإذن كبيرة عندما يخبر مشرف أو مدير عاملاً بأن يأخذ إجازة.**

• **تجنب ساعات العمل الطويلة:** ولا تطلب من الموظفين العمل ساعات إضافية إلا في الظروف غير المعتادة. وأخبر الموظفين بالوقت الذي تعتقد أنهم يستطيعون استخدامه كوقت للراحة أو حتى كيوم للصحة العقلية. أرسل الموظفين إلى منازلهم، إن عملوا لوقت متأخر، وذكرهم بالحصول على إجازاتهم، إن كانوا لا يأخذون إجازات خاصة إن كانت ترى أن هذا يؤثر على حالتهم المزاجية أو عملهم. قد تكون فاعلية الإذن كبيرة، عندما يخبر



مشرف أو مدير عاملاً بأن يأخذ إجازة. وتظهر فائدته خاصة عندما يكون هذا الموظف لا يتابع مستوى الضغوط لديه متابعة جيدة، أو لا يسير عمله حسب الوتيرة المناسبة.

• تجنب "الدقيقة الأخيرة": لو كانت المشروعات تتجاوز المواعيد المقررة لها، وكان الموظفون يسعون إلى آخر لحظة وراء الوفاء بالمواعيد النهائية، فعادة ما يكون هذا بسبب سوء تخطيط العمل. تراجع، وفكر في أسباب التعجل والذعر اللذين يستمران في الحدوث. هل تتعامل مع عدد كبير من المشروعات؟ ألم ترتب الأولويات ترتيباً جيداً؟ هل تركت وقتاً إضافياً تحسباً لأية عقبات غير متوقعة؟ استبق الأحداث، وكن واقعياً في مرحلة التخطيط من أجل تجنب إجهاد الجميع بينما تزحف نحو خط النهاية.

• **التفويض الفعال:** علامات التفويض الجيد هي:

أ. اختر الشخص المناسب أو الأشخاص المناسبين للمهمة.

ب. أعط تعليمات واضحة فهذا يؤدي إلى زيادة الثقة وتقليل الضغوط.

ت. وضح الهدف أو النتيجة التي تريدها.

ث. تأكد من فهمهم للأمور المتوقعة منهم.

ج. تراجع، وامنحهم حرية التصرف. لا تتدخل في كل صغيرة وكبيرة، ولا تحاول مراقبتهم مراقبة لصيقة.

ح. راجعهم بشكل دوري لترى كيف يبذلون، وأخبرهم بأنك موجود، إن احتاجوا إليك. يؤدي هذا التطمين إلى تقليل الضغوط.

أ. اجعل المحاسبة على أساس النتائج وليس العمليات. ربما يفعلون الأمور على نحو يختلف عما تقوم به (ربما يستخدمون نظاماً **أفضل** من نظامك). انظر إلى النتيجة النهائية فحسب.

ب. قدم تغذية راجعة صريحة في الوقت المناسب – مع اقتراحات بناءة – إذا كان العمل لا يرقى إلى المعايير التي تطلبها. كن داعمًا، وليس انتقاديًا.

ت. امدح كثيرًا واشكر دائمًا. يحتاج الموظفون إلى معرفة كيف يبلون ويشعرون بالاطمئنان عندما تربّت أكتافهم، أو تقر بأنهم أنجزوا المهمة بشكل جيد.

• **دافع عن أفراد فريقك:** ساعدهم ودعمهم فيما يتعلق بطلب المزيد من الموارد وساعات العمل المرنة والتعامل مع الإساءات، إلخ.

• **ساعد موظفيك على اجتياز الأوقات الصعبة:** تواجد بجانبهم واجعل الوصول إليك أمرًا يسيرًا. استمع إليهم وادعمهم عندما يواجهون صعوبة مع مسائل خاصة بمكان العمل أو أمور شخصية، إن كانوا يشعرون بالارتياح للمشاركة معك. امنحهم الوقت الكافي، واستمع إليهم، وأظهر تعاطفك معهم. وأظهر تفهمك لمخاوفهم، وساعدهم على حل مشكلاتهم، وقدم الاقتراحات، وطمئنهم، وشد من أزرهم، وساعدهم على تحسين حالتهم المزاجية إن كان ذلك مناسبًا.

• **تعرف على مرءوسيك:** ما ظروفهم الشخصية والعائلية؟ ما مدى اعتنائهم بأنفسهم؟ ما اهتماماتهم وهواياتهم؟ شجعهم على العناية بالذات، وساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

• **احصل على التغذية الراجعة من الموظفين:** سلهم عن شعورهم حيال مستوى تقدمهم، وإذا ما كانت لديهم أية أفكار عن الطرق التي يمكن من خلالها القيام بالتحسين أو التطوير. والمديرون الجيدون يصنعون الأجواء الآمنة التي تساعد على إجراء حوار يسير في كلا الاتجاهين. وهذا يتضمن إعطاء الموظفين فرصة للتعبير عن مشكلاتهم أو حتى أحزانهم والاستماع إليهم ودعمهم.

تتطلب كل هذه الاقتراحات بعض الوقت والاهتمام لكي تؤتي ثمارها، ولكنها ستوفر الكثير من الوقت الذي يُقضى في إدارة الأزمات وإزالة الفوضى. غالبًا ما تتمثل المشكلة هنا في أن المشرفين لا يحصلون على الأدوات أو الوقت أو الصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار الإدارية المسؤولة بفاعلية. إنها مشكلة منهجية تحتاج إلى المعالجة على مستوى الإدارة التنفيذية.

وإذا كان باستطاعة المشرفين القادة دمج هذه الأفكار في ممارساتهم الإدارية، فقد يصبحون من نوعية الرؤساء الذين لا يرغب أفراد فريقهم في تركهم مطلقًا.

# التباطؤ من أجل المضي قدمًا: وقت التعديل

ما الذي قد يقال عنا كأفراد، لو اكتشفنا المشكلات في الأشياء التي نفعلها، ولكننا استمررنا في فعلها بالطريقة نفسها؟ إن زيادة الديون والاستمرار في الإنفاق حماقة. والبدانة المفرطة والاستمرار في تناول البطاطس المقلية ومخفوق اللبن لا يفيدان في شيء. فيجب علينا تصحيح ذواتنا عندما نبتعد عن الطريق الصحيح. وإن كان ما تفعله لا ينجح فتوقف عن فعله.

لقد حان وقت إلقاء نظرة صادقة وانتقادية على ما يحدث في مكان العمل في الوقت الحالي، والبدء في إجراء بعض التغييرات. لو لم تقم شركة فورد بتصحيح مسارها لربما استمرت في بيع - حسًا، **محاولة** بيع - السيارة إدسل. ولربما استمرت شركة كوكاكولا في إلقاء اللوم على مشروب نيوكوك. لماذا لا نقوم بتصحيح المسار، عندما يتعلق الأمر بالضغوط والصحة والإنتاجية في مؤسساتنا؟

يحدث تصحيح المسار طوال الوقت؛ لذا، السؤال الآن هو: ما الذي يجب القيام به من أجل معالجة مشكلات الضغوط في مكان العمل في العصر الحالي؟ هل نستطيع إعادة الجني إلى الزجاجة مرة أخرى؟ وهل إعادة عقارب الساعة إلى الوراء هي الطريق إلى **مستقبل** أفضل؟ لقد وصلنا - وفي الحقيقة، تجاوزنا كثيرًا - مرحلة أقصى معدلات الإنتاجية، المكان المثالي. لقد اعتصرنا العديد والعديد من العمال، وحصلنا على كل ما يملكون من طاقة وحماس. وقد أصبح مكان العمل في العصر الحالي - وتيرة العمل والضغوط وساعات العمل الطويلة - مكانًا غير سار، وغير صحي، وغير مستدام. ومن المثير للسخرية أنه أصبح **أقل إنتاجًا** أيضًا! خلاصة القول، أن الاجتهاد في العمل لدرجة الإرهاق ليس عملًا. كيف نستطيع مساعدة المؤسسات على إدراك أن الوضع الراهن مضر وغير مجد؟ كيف نساعدهم على إدراك أن هناك طرقًا أفضل لتعظيم الأداء؟

يقول بعض الناس إنك لا تستطيع إعادة عقارب الساعة إلى الوراء، وإن القوة الدافعة للسرعة والعولمة والتنافس المتزايد قوة لا يمكن إيقافها. ولكننا نمتلك كل أنواع الأمثلة التي قام فيها المجتمع بتصحيح مساره. لقد كان هناك وقت يعتبر فيه التدخين أمرًا يدل على الروعة والتميز، الشيء "التالي" الذي يجب فعله. ثم اكتشف الأطباء أن التدخين يؤدي إلى أمراض القلب والسكتة الدماغية وانتفاخ الرئة والسرطان. وفجأة، لم يعد التدخين شيئًا رائعًا. وعندئذ أصبح هناك أقسام لغير المدخنين في المطاعم، وأصبح التدخين أمرًا يستنكره الناس، وشيئًا ممنوعًا في معظم الأماكن العامة.

لقد كان البصق في الأماكن العامة، أو إلقاء القمامة على رصيف المشاة من الأمور المقبولة. ولكننا لم نعد نتغاضى عن هذه الأمور. وكنا، طوال عقود، نلقي جميع أنواع النفايات في مقابل القمامة حتى نملأها. والآن أصبحنا نتبع الكلمات الثلاث التي تبدأ بحرف R: reduce (التقليل)، و reuse (إعادة الاستخدام)، و recycle (إعادة التدوير). وفي الآونة الأخيرة ظهرت عملية استخدام المواد العضوية وتحويلها إلى سماد بهدف تقليل النفايات المهمة. وكانت السيارات تنفث كل أنواع الملوثات حتى أصبح الضباب الدخاني وداء الربو مشكلة شائعة. وفجأة وضعت أجهزة التحكم في انبعاثات الكربون على أنظمة العادم في السيارات. وأدى تخفيف التدخل الحكومي في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين إلى حدوث فضائح مؤسسية ومالية. وقد رد الكونجرس الأمريكي على ذلك بقانون ساربينز أوكسلي في عام 2002، الذي وضع معايير جديدة للمساءلة في الشركات العامة. ويواجه أي مجتمع لا يصحح مساره بنفسه متاعب جمة، وهذا ما وصلنا إليه بالفعل منذ عام 2008.

**يجب البدء بالاعتراف بالمشكلة والإقرار بوجودها:** كيف يساعد هذا على تهدئة الحشود الغاضبة؟ تجري العديد من الشركات استطلاعات الرأي للموظفين، والتي تدور حول موضوعات متنوعة. هل يقرأ أي شخص هذه الأشياء حتى؟ خلال العشرة إلى الخمسة عشر عامًا السابقة على الأقل، كانت الموضوعات التي تتصدر القوائم هي الضغوط وأعباء العمل واختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ورغم ذلك فلا تزال المشكلات

مستمرة. وكما قال أحد المتخصصين: "إننا جميعًا نملاً هذا الاستطلاع. ونعمل جميعًا على بذل كل ما بوسعنا. السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: "هل نحن مضطرون إلى تحمل كل هذا العناء؟". يا له من شيء سقيم أن نصنع عالم عمل صعبًا وأحيانًا استغلاليًا، ثم نعالج الأشخاص الذين لا يستطيعون التأقلم معه! إن مبيعات الأدوية المضادة للاكتئاب والمهدئات وحبوب النوم ترتفع ارتفاعًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة.

**الخطوة التالية هي التماس الأفكار والإستراتيجيات والحلول:** كم عدد الشركات التي عادة ما تجري مقابلات مع الموظفين الذين يتركون عملهم؟ ومن بين هؤلاء الشركات، كم عدد الذين يستمعون، ويسجلون ملاحظاتهم التي يأخذونها عن الموظفين المغادرين؟ وكم عدد الذين يعالجون المشكلات التي ذكرها هؤلاء الموظفون ويستفيدون من هذه المعلومات القيمة؟ عندما عملت في مناطق القطب الشمالي، رأيت العديد من المشكلات في النظام الطبي في شمال كندا التي أزعجتني والتي استطعت أن أرى لها حلولاً بسيطة إلى حد ما. كتبت تقريرًا من خمسين صفحة يتناول ما رأيته على الخط الأمامي كطبيب شمالي، وحصلت على فرصة لتقديمه إلى وزير الصحة والرعاية الصحية في مدينة أوتاوا. كان تقريرتي شاملاً يحدد المشكلات ويقدم العلاجات والحلول. لن أنسى أبدا ما قاله الوزير لي في اجتماعنا الثاني الذي حدث بعد أسبوع. قال الوزير: "إن اكتشافاتك وتوصياتك تشبه كثيرا ما حصلنا عليه من مستشارينا الذين أجروا دراسة عن الصحة في المناطق الشمالية قبل عامين. لقد دفعنا لهم أكثر بكثير مما ندفع لك". ومن المؤسف أنه لم يحدث شيء مع ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

لا يتطلب اكتشاف المشكلات في مكان العمل في العصر الحالي الكثير من الخبراء اللامعين والرسوم الكبيرة للاستشارة. وإذا كنت تريد أفكارًا لتحسين الموقف في شركتك – الأجواء والعمليات والإجراءات والممارسات والبروتوكولات والأولويات – سل موظفيك فحسب. سل الموظفين في المستويات الدنيا، العمال الذين يعانون ويتحملون المشكلات كل يوم، وسوف يعطونك الكثير من المعلومات والأفكار التي يمكنك البدء بها. إنهم يعرفون الأمور

التي لا تجدي نفعًا، ويملكون الكثير والكثير من الأفكار العملية المبتكرة الجيدة عن كيفية تحسين الأمور.

**أشرع في العمل واستمر فيه:** يجب على الشركات أن تعقد لجائًا للنظر إلى السياسات التي تتعلق بالصحة في المكتب واستخدام التكنولوجيا وتنظيمها والإجراءات في مكان العمل ومبادرات تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. ويجب أن تتضمن هذه المجموعات عمال الخطوط الأمامية ومشرفين ومديرين من الإدارة العليا، من أجل صورة عرضية للمشكلات والحلول المحتملة. ليس من الضروري أن تتطلب الإجابات إعادة عقارب الساعة إلى الوراء بطريقة تقهقرية. ولكن ربما يجب علينا أن نتراجع قليلًا خاصة عن السرعة والأعباء، ونتعلم الدروس من الإفراط في الماضي القريب، والحفاظ على أفضل التقدمات الحديثة، والعودة إلى بعض المبادئ المجربة التي تعرضت للنسيان.

ورغم كل التكنولوجيا والأجهزة الموفرة للعمل يعمل الأمريكيون الشماليون ساعات أكثر من التي كانوا يعملونها قبل خمسة عشر عامًا أو عشرين. ويجب تقليل ساعات العمل، فقد أصبح الناس يواجهون المزيد من الضغوط، وينامون وقتًا أقل، ويتناولون الكافيين وغيره، ويستخدمون أعدادًا هائلة من الوصفات الطبية لمساعدتهم على التعامل مع القلق والاكتئاب. وعلى مستوى المجتمع قلت ممارستنا للرياضة، وقلت لياقتنا البدنية، وأصبحنا أكثر بدانة، وارتفعت معدلات المصابين بمرض السكر أكثر من ذي قبل. كان الحلم الأمريكي يعدك بأنك إذا اجتهدت في العمل في أرض الفرص، فسوف تستطيع إنجاز أي شيء تريده، ولكن تلاشى هذا الحلم تدريجيًا. وبالنسبة للعديد من الناس أصبح الحلم الآن يدور حول الاجتهاد في العمل، مع تناقص العائدات على كل هذا الجهد. يا له من حلم!

هل إعادة عقارب الساعة إلى الوراء الطريق إلى مستقبل أفضل؟ هل نستطيع التحرك في الاتجاه المعاكس لهذا المسار القاسي في التاريخ الحديث التي تركنا مرضى وتعباء؟ أعتقد أن السؤال الصحيح هنا ليس "هل نستطيع؟"، بل "كيف نستطيع ألا؟"، و"ماذا

سيحدث لو، إن لم نفعل؟"، و"متى سنقوم بالتغييرات الضرورية؟". هناك طريق أفضل من الطريق الذي نسير عليه. وقد أصبحت الحاجة إلى إجراء حوار أكثر أهمية من ذي قبل.



# مَن الذي سيقود مسؤولية التغيير؟ مَن الذي سيأخذ زمام المبادرة؟

## الإجماع على التغيير الإيجابي

هناك قصة رمزية قديمة عن مجموعة من الفئران التي كانت تتعرض للترويع بسبب قطة. اجتمع الفئران لمناقشة المشكلة، واقترح أحد الفئران حلاً مبتكراً، وقال: "هيا بنا نضع جرساً حول عنق القطة. وبهذه الطريقة سنعرف مكانه دائماً، ونستطيع البقاء بعيداً عنه، والحفاظ على مسافة آمنة بيننا وبينه". وافق الجميع على أن الخطة عبقرية، ثم سأل أحدهم: "ولكن، من سيضع الجرس حول عنق القطة؟".

في مجتمع فقد طريقه، وفي عالم التجارة الذي يعامل موظفيه بقسوة من سيضع الجرس حول عنق القطة؟ من سيقود الطريق؟ من سيذهب أولاً؟

من **المستول** عن هذا الموقف؟ الإدارة التنفيذية العليا.

من **يجب** عليه إصلاح المشكلة؟ الإدارة التنفيذية العليا.

من **سوف** يصلح المشكلة؟ الموظفون والإدارة الوسطى.

الإجابة هي أنا وأنت.

"ترى أشياء، وتقول: "لماذا؟" أنا أحلم بأشياء لا تحدث قط، وأقول: "لم لا؟""

– جورج برنارد شو، كاتب مسرحيات

لن تغير مجالس الإدارة شيئًا إن لم تكن قد غيرته بالفعل. ولن يغير الرؤساء التنفيذيون النظام إن لم يكونوا قد غيروه بالفعل. يمتلك العديد منهم الكثير من السلطات، ويجنون الكثير من المال لدرجة أنهم يخشون خلق المشكلات والإخلال بالوضع الراهن. ورغم ذلك، إحقاقًا للحق، فيجب أن أقول إنني قابلت بعض الرؤساء التنفيذيين البارزين الذين يقدمون أمثلة ملهمة ومستنيرة للقيادة. وللأسف، يبدو أنهم نادرون بقدر روعتهم.

ولن يغير حاملو الأسهم الموقف؛ فهم لا يعرفون العمليات الداخلية في الشركات. وهم مشغولون للغاية بحياتهم الخاصة، ويحصلون على عوائد جيدة من النظام الحالي.

ولن تغير الحكومات شيئًا. ويعتمد السياسيون على المشروعات الكبيرة والمتبرعين الأثرياء من أجل تمويل حملاتهم الانتخابية، ولا يريدون تحدي نخبة القوة المؤسسية.

لن يأتي التغيير من أعلى من أصحاب النفوذ المتخندقين في مناصبهم، بل يجب أن يأتي من أسفل من القاعدة العريضة.

### مَن سيتولى مسؤولية التغيير؟

**يستطيع** العمال التأثير على التغيير، تغييرًا واحدًا في كل مرة أو مجموعة تغييرات معًا. وكما يشتهر عن مارجريت ميد قولها<sup>٧</sup>: "لا شك في أن مجموعة من المواطنين المفكرين الملتزمين يستطيعون تغيير العالم. وفي الحقيقة، إنه الشيء الوحيد الذي يحدث دومًا". إنهم يستطيعون بدء التغيير عن طريق التحدث عنه، أو قيادته عن طريق تقديم مثال يحتذى به الآخرون. عن طريق تقليل مهام معينة، وخفض السفريات الكثيرة، وتقليص ساعات العمل الطويلة، وإغلاق الهواتف الذكية بعد انتهاء دوام العمل، ورفض الترقيات، وعدم قبول الوظائف في الشركات التي تستغل الموظفين، والاستقالة من الوظائف والذهاب إلى شركات أخرى، وإثبات أنهم يستطيعون تقديم مستوى عالٍ من الإنتاجية، لو نظموا وتيرة عملهم تنظيمًا معقولًا وواقعيًا.

"لا شك في أن مجموعة من المواطنين المفكرين الملتزمين يستطيعون تغيير العالم. وفي الحقيقة، إنه الشيء الوحيد الذي يحدث دومًا".

### – مارجريت ميد، عالمة إنسانيات

لا نستطيع الاستمرار في انتظار أن يقوم شخص آخر بتحسين الأمور. يجب أن نخلق مستوى إيجابيًا من ضغوط الأقران في مكان العمل من أجل تقليل التوتر، ومعالجة العوامل المسببة له.

من سيبدأ المناقشة؟ يستطيع أي شخص وكل شخص أن المساعدة على إحداث التغيير. قد يقوم بهذا العمال في المستوى الأدنى (في الحقيقة، الموظفون في الخطوط الأمامية هم أفضل من يعرف ماهية الأمور التي تحقق النجاح، والأمور التي لا تجدي نفعًا، وكيفية القيام بالمهام على نحو أفضل). وقد يقوم بهذا المديرين – إنهم "يقفون في خضم الموقف الصعب" – الذين يعانون الضغوط الناجمة عن محاولة تنظيم طلبات العمل المفرطة، وتكليف المهام إلى مجموعة العاملين التي يتناقص عددها على الدوام، والتي تعاني بالفعل كثرة الأعباء الملقاة على عاتقها. ويستطيع المتخصصون في قسم الموارد البشرية البدء في الدفاع عن الموظفين، وإظهار تكاليف تجاهل هذه المشكلة للمسؤولين. وعلى أية حال، من المفترض أن يتعاملوا مع الموارد البشرية في الشركة. ويستطيع مستشارو التطوير المؤسسي أن يلعبوا دورًا في زيادة الوعي في قمة المؤسسات. ويستطيع مدربو الإدارة التنفيذية أن يتركوا أثرًا إيجابيًا عن طريق زيادة وعي المديرين التنفيذيين، الذين يعملون معهم. ويستطيع مستشارو برامج مساعدة الموظفين والمعالجين التعبير عن آرائهم أيضًا. وقد يقوم بهذا المديرون التنفيذيون أو مجالس الإدارة أو حاملو الأسهم، التقدميون والمستنيرون، ولكن لا تنتظر منهم المبادرة. وقد يقوم بهذا العملاء والمستهلكون الذين يرون كمية الضغوط والعجز التي تعانيها العديد من الشركات، والذين ربما يملكون بعض الأفكار الحكيمة التي يستطيعون مشاركتها.

## قوة الواحد: توقف عن انتظار قيام شخص آخر بالمبادرة

هل يستطيع شخص واحد بدء العملية بالفعل؟ إن كانت إجابتك هي: "لا"، فلا تقل هذا إلى روزا باركز الراحلة، الخياطة التي رفضت الانتقال إلى مؤخرة الأوتوبيس في مدينة مونتجمري بولاية آلاباما عام 1955. لا تقل هذا لسيزار تشافيز، عامل المزرعة الأمريكي المكسيكي الذي شارك في إنشاء الاتحاد الوطني لعمال المزارع في عام 1962. لا تقل هذا لبيل دبليو، المضارب في مدينة نيويورك الذي أنشأ مع جراح من مدينة أكرون يدعى الطبيب بوب، Alcoholics Anonymous (منظمة مدمني الكحول المجهولين) في عام 1935. لا تقل هذا لجودي ويليامز، معلمة ESL (اللغة الإنجليزية كلغة ثانية) من فيرمونت التي أنشأت International Campaign to Ban Landmines (ICBL) (الحملة الدولية لمنع الألغام الأرضية) في عام 1992، وأثمر هذا عن توقيع معاهدة دولية في عام 1997. لا تقل هذا إلى رجال الأعمال الذين ابتكروا مفاهيم، مثل ساعات العمل المرنة، والعمل عن بعد، وتدريب الموظفين على مهارات ومهام وظيفية أخرى، أو أكثر بغرض زيادة فاعليتهم، وتقسيم العمل، والبرامج الداخلية لمحو الأمية، والنصح والإرشاد، ومركز رعاية الأطفال في موقع العمل. إذا استمررنا في انتظار شخص آخر لكي يقوم بالمبادرة فإنها لن تحدث أبدًا.

**"يجب أن يقوم شخص ما بشيء ما. ومن المثير للشفقة أننا يجب أن نكون هذا الشخص".**

### – جيري جارسيا، المغنى الأساسي لفرقة جريثفول ديد

وتتمثل إحدى طرق قيادة مسئولية التغيير في مغادرة الشركات المستبدة المدمنة على العمل، وإنشاء مشروعك الخاص. افتح شركتك الخاصة، وقم بإدارتها بأسلوب تقدمي يحتذى به. سيكون هذا أفضل لك، وقد يصبح مثلاً يتبعه الآخرون، وربما يجذب عمالاً آخرين يحملون نفس الآراء، ويريدون مهلة من أجل الانضمام إليك. قبل عدة سنوات، أنشأت مشروعًا مع وكالة إعلانات صغيرة أنشأها اثنين من المديرين التنفيذيين اللذين تركا

مؤسسة تحوي الكثير من النشاط والضغط؛ لأن المعيار فيها هو العمل سبعين ساعة في الأسبوع، والمعاناة بسبب الأعصاب المشدودة؛ لأنهما لم يحظيا بأية حياة أخرى بسبب ذلك. استقال الاثنان من تلقاء نفسيهما، واستطاعا تكوين قاعدة للعملاء، والقيام بعمل ممتاز، وإدارة مشروعهما بطريقة إنسانية وممتعة. زرت مكتبهما مرتين، وأعجبت بما يتمتعان به من حرفة وخبرة، وفوجئت أيضًا بالحالة المزاجية الهادئة والأجواء الودية والانخراط المركز للمديرين وطاقم العمل.

### قوة الجماعة

قدمت مجموعة من الندوات حول التوازن بين العمل والحياة الشخصية لإحدى الشركات في مدينة لندن بولاية أونتاريو. وبعد إحدى الجلسات، قررت مجموعة مبادرة تضم ثلاثة إلى أربعة أشخاص الاستمرار في التعلم وتشجيع التغيير في المؤسسة. وشكلوا لجنة صغيرة تبحث عن المقالات في وسائل الإعلام والإنترنت، وتوزيعها على زملائهم في العمل. وأقاموا اجتماعات شهرية يستطيع فيها الموظفون مشاركة قصص نجاحهم وأفكارهم الجديدة. لقد استمروا في دعم التغيير في الشركة والتأثير على الثقافة المؤسسية بطرق إيجابية وبناءة.

ها هما مثالان لم يشرع فيهما الناس في تغيير العالم، ولكنهم قدموا إفاداتهم الشخصية عن المعاملة التي يتلقونها، والإجراءات التي قاموا بها للتعبير عن استيائهم. ولقد اجتمعت أفعالهم الفردية مع أفعال الآخرين الذين يحملون آراء مشابهة، وصنعت بعض المبادرات التي أصبحت موجة، ثم تحولت إلى تيار كبير. هذا ما يمكن أن يحدث عندما يواجه الناس المشكلات أو التعسفات، ويقررون القيام بشيء حيالها. إن هذا يتعلق بقول الناس، على المستويين الفردي والجماعي، إنهم تحملوا بما فيه الكفاية، ثم تحليهم بالشجاعة وتعبيرهم عن قناعاتهم، وتحديثهم للوضع الراهن.

عندما حدث إضراب في دوري البيسبول الرئيسي في منتصف عام 1994، أصيب العديد من المشجعين بالاستياء. وأصيب آخرون بالغضب بسبب خسارة شغفهم في الصيف

والخريف بسبب خلاف كان أغلبه يتعلق بالمال. لم يكن هناك أحد يتعاطف مع هذا المأزق بين اللاعبين المليونيرات وأصحاب الأندية المليارديرات. وكما قال أحد أصدقائي في ذلك الوقت: "من الصعب أن يقرر المرء أي الحيوانين يمتلك الخطم الأكبر".

## "تأتي المحاسبة على القمة 9، لكن المسؤولية تكون جماعية".

### - نورا سبينكس؛ المدير التنفيذي؛ مؤسسة فانيو إنستيتيوت أوف ذا فاميلي

وما حدث بعد ذلك كان شيئاً رائعاً. غضب المشجعون وتلاشى حماسهم أو كلاهما، وقرروا عدم تجديد اهتمامهم، عندما بدأ موسم 1995. عبر المشجعون عن اعتراضهم، وقاطعوا المباريات، وتخلوا عن تذاكر الموسم. ولم يرجع العديد منهم مرة أخرى قط.

ولكن هيا بنا نلق نظرة على كيفية حدوث هذا. لم يبدأ الأمر كحركة اعتراض جماعي منظم. بدأ الأمر بالمشجعين، الواحد تلو الآخر، الذين أصيبوا بالغضب، وعثروا على أشياء أخرى يفعلونها بوقتهم وأموالهم، وقرروا عدم العودة عندما تنازل وتكرم أسياد الماس، واستأنفوا اللعب في الربيع التالي. لقد كانت حركة شعبية عاقبت الدوري عقاباً شديداً عدة سنوات.

عودة سريعة إلى عام 1999. هل تتذكر كل الضجة التي أثارت حول الألفية؟ مرة واحدة كل ألف عام لا ينتقل التقويم في منتصف ليل 31 ديسمبر إلى عام جديد، أو قرن جديد حتى، فحسب، بل ينتقل إلى **ألفية** جديدة أيضاً. بدأت شركات الخطوط الجوية والفنادق والمطاعم وقبلة الترفيه مثل لاس فيجاس الاستعداد للحشود التي ستهرع باتجاهها، على أمل الاحتفال بهذا الحدث البارز الذي يأتي مرة واحدة في العمر بطريقة رائعة وجديدة بالتذكر. سال لعاب مؤسسات السفر والسياحة هذه على الأرباح المفاجئة التي كانت على وشك الوقوع بين يديها؛ لذلك بدأت في زيادة أسعارها لبعض الأيام السحرية حوالي الأول من يناير عام 2000. حجز الكثير من الناس مبكراً؛ لذا استمرت الأسعار في الارتفاع حتى حدث شيء مثير للاهتمام. حاولت تلك القطاعات جني أكبر قدر ممكن من الأرباح. وقد

وصلت الأسعار إلى مستوى سخي فقرر معه العديد من الناس، الواحد تلو الآخر، وعائلة وراء أخرى، أن هذا يكفي، وغيروا خططهم إلى احتفالات أقل طموحًا وأقل تكلفة. علاوة على ذلك، دفع الخوف من Y2K (اسم أطلق على المشكلات التي كانت يتوقع أن تحدث في الحاسبات الآلية والأجهزة الإلكترونية في 1 يناير عام 2000) بعض الناس إلى العدول عن السفر يوم رأس السنة.

وكانت النتيجة متعة للناظرين. بدون أية خطة منسقة، اعترض الناس بأموالهم، ووجدت شركات الخطوط الجوية نفسها مع الكثير من المقاعد الفارغة، وبدأت في خفض رسومها في ديسمبر. وتزاحمت الفنادق والمنتجعات على ملء غرفها، وبدأت تقديم الصفقات. وأخذت العروض الفنية في لاس فيجاس وكل مكان آخر في خفض أسعار تذاكرها في محاولة مجانية لملء الكراسي الفارغة.

### في الوقت نفسه، لنعد إلى المكتب

والآن، هيا بنا نعد إلى موضوع الضغوط في مكان العمل. يعاني الجميع منها، ولكن لا يتحدث عنها عدد كاف من الناس، ولا يفعل حيالها شيء إلا أقل القليل؛ لذا يظل السؤال: من سيضع الجرس حول عنق القطة؟ وكيف سيفعل هذا؟

كيف يمكنك إحداث تغيير إيجابي بناءً في أية مؤسسة؟ كيف يمكنك دعم التغيير؟ كيف يمكنك مساعدة الشركات على رؤية المشكلات، والاعتراف بالتكلفة (الإنسانية والاقتصادية، كليهما)، وإدراك أن هناك طرقًا أفضل لإدارة العمل؟ إن تحمل هذه المسؤوليات وحدك قد يكون فكرة مرعبة، وهذا أقل ما يقال عن هذا الأمر. وقد يتسبب مفهوم تحدي المرء للثقافة المؤسسية بمفرده في ارتفاع مستوى التوتر الذي يشعر به معظم الناس ارتفاعًا رهيبًا. يدور الكتاب حول تقليل الضغوط والتوتر؛ لذلك دعني أهدئ مخاوفك. أنت لست مضطرًا إلى فعل هذا وحدك. في الحقيقة، سترتفع احتمالات نجاح جهودك، إن لم تكن وحدك، ولكنك **تستطيع** أن تكون العامل المحفز على بدء التغيير.

وتستطيع أن تكون مشاركًا ومساهمًا. ها هي خريطة طريق للأفراد الذين يرغبون في الماضي قدمًا وإحداث فارق.

## الحصول على موافقة جماعية على التغيير

- ابدأ التحدث عن الضغوط في مكان العمل. واكتشف ما يشعر به الآخرون.
- جند حلفاء. احصل على الموافقة الجماعية لزملائك في العمل ورئيسك إن أمكن. ابحث عن بطل في الإدارة العليا إن استطعت.
- اختر موضوعًا أو اثنين في البداية. ولا تحاول إصلاح النظام بأكمله مرة واحدة.
- اعرف كل شيء عن الموضوع، وادعم حجتك بالأدلة والأبحاث.
- قدم الاقتراح أو المذكرة التي أعدتها بعناية إلى الشركة، وقدم فيها الأفكار البناءة والحلول المبتكرة، ولا تقصرها على قائمة للتظلمات والشكاوى فقط.
- اذكر بوضوح أن هدفك هو تحسين المؤسسة، وليس حياتك فقط.
- توقع مخاوف واعتراضات رب عملك/رئيسك على التغيير. اقترح طرقًا لتهديئة تلك المخاوف وتفنيد تلك الاعتراضات.
- اطلب القيام بمشروع تجريبي لاختبار أفكارك، واطلب فترة تجريبية تتراوح بين ثلاثة إلى ستة شهور.
- اتفق على المعايير التي يجب استخدامها في قياس النتائج، مثلًا، مستوى الإنتاج وتقليل الوقت الإضافي وانخفاض معدل الغياب وارتفاع الروح المعنوية وارتفاع معدل الحفاظ على العمال وانخفاض معدل دوران الموظفين.



• أظهر فوائد استخدام استطلاعات الرأي قبل وبعد الفترة التجريبية.

• اطلب قياس أفكارك عن طريق النتائج، وليس العمليات والأساليب.

وهناك طريقة أخرى تتمثل في أن تسأل نفسك وفريقك أو قسمك: "ما الشيء الذي يستطيع فريقنا فعله من أجل تقليل الضغوط؟ ما الفكرة التي نستطيع اقتراحها من أجل تحسين كفاءة الشركة؟ ما التغيير الذي يستطيع قسمنا فعله؟ ما الأسلوب المبتكر الذي يمكننا إدخاله في مؤسستنا؟"، لا تشك في سعة حيلة مجموعة عملك وقدرتهم على الإبداع.

وعلاوة على ذلك، يمكنك الحصول على الأفكار التي تتعلق بأفضل الممارسات والإجراءات من الأصدقاء في الشركات الأخرى. أجر أبحاثًا في الدوريات والمجلات والمقالات والكتب التجارية عن أفضل الممارسات.

لعبت في إحدى دوريات البيسبول سبع سنوات. وفي بعض الأوقات، كان فريقي يصل إلى ضرب الكرة في الجولة التاسعة، وهو متأخر عن خصمه في لوحة النتائج. إخراج ثلاثة لاعبين وسينتهي الأمر. فإذا أخفق أول ضاربين في الوصول إلى القاعدة، فسيجب على الثالث إخراج اثنين، وسيصبح مصير المباراة بين يديه. وعندئذ، يصيح الفريق – ومشجعونا الرائعون – بعبارة تحفيزية: "إنها تبدأ باثنين. إنها تبدأ بك". الترجمة: نحن نحتاج إلى حشد الجهود، ونحتاج منك أن تحرز نقطة. ساعدنا على البدء فحسب!

نحن في الجولات الأخيرة لأزمة الضغوط في مكان العمل. قد يصل أي شخص إلى ضرب الكرة، ويبدأ حشد الجهود نحو مؤسسة أفضل صحة وأكثر كفاءة وأقل إثارة للضغوط.

يجب علينا الانتقال من الصياح: "توقف! أنت تقتلني!". إلى "كيف نستطيع معًا أن نصنع مكان عمل أكثر صحة وإمتاعًا وإنتاجًا؟".

يبدأ الأمر باثنين، ويمكن أن يبدأ بك.

# الإنهاء والمضي قدمًا

في الوقت الحاضر أصبحت العديد من أماكن العمل تثير الاستياء والتوتر. إنها تجعل موظفيها يصابون بالمرض. وكان موضوع الضغوط في مكان العمل يتعرض للتجاهل منذ فترة طويلة. وكلما أثير الموضوع كان الحديث يدور في العادة حول الأمور التي يستطيع **الموظفون** فعلها من أجل التعامل مع التوتر والأعباء المفرطة والضغوط والمواعيد النهائية لإنجاز العمل والسلوكيات المسيئة. كتبت الثلاثة كتب الأولى من ذلك المنظور: مساعدة الأفراد على إدارة الضغوط، والتعامل مع التغيير، وتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتحكم في حياتهم بشكل أفضل.

يعد الكتاب، الذي تحمله بين يديك الآن، أشبه بتكملة لكتابي الأول *Always Change a Losing Game*، الذي كان يدور حول كل الطرق التي نتسبب من خلالها في إثارة الضغوط **لأنفسنا**. يدور هذا الكتاب حول كيفية تسبب **النظام** أو **السياق** أو **البيئة الخارجية** في إثارة الضغوط التي يواجهها العمال، وما يجب فعله في **مكان العمل** من أجل التوقف عن إصابة الموظفين بالأمراض. واجه الكتاب الأول خطر الظهور كأنه يلقي اللوم على الضحية، ولكن لحسن الحظ لم ينظر إليه أحد هكذا. ويواجه هذا الكتاب خطر الظهور كأنه يلقي اللوم على المؤسسة فيما يتعلق بكل أنواع الضغوط. توجد الحقيقة في المنتصف بين الاثنين. إنها مسؤولية مشتركة، ولكنني لاحظت أن كمية **متزايدة** من الضغوط في السنوات الأخيرة تحدث بسبب الشركات، وأن المؤسسات لا تعترف بالأضرار التي تتسبب بها على أساس يومي إلا نادرًا.

**"وقت البدء في معظم الأشياء 10 هو قبل عشر سنوات".**

– ميجنو ماكلافلين، مؤلف كتاب *Neurotic's Noebook*

تناول هذا الكتاب الكثير من الأساسيات: من الاجتماعات إلى التغريدات، ومن المواعيد النهائية لإنجاز العمل إلى الإرهاق الشديد، ومن العمل الزائف إلى face time (الوقت المنقضي في التعامل مع شخص ما وجهًا لوجه)، من سياسات المكتب إلى الانشغال بالمال (وطمع الإدارة التنفيذية). ولكنني لخصت المشكلات الثلاث الكبيرة في ثلاث كلمات: **الحجم، والسرعة، والإساءة** التي أطلق عليها الثلاثة الكبار.

وقد يدافع بعض **العاملين داخل المجال** عن ممارساتهم الحالية ("الأمر طبيعي كالعادة")، ويخبرونني بأن أفكارهم واقتراحاتي لن تنجح، ويقدمون أسبابًا لذلك. ويخبرونني بأنني لا أفهم طرق عمل الشركات والمؤسسات الحكومية؛ لأنني شخص من خارج المجال. ويقدمون جميع أنواع الحجج لتبرير بقاء الحال كما هي عليه، ولكن لن يؤدي هذا لشيء سوى **إدامة** المشكلة فحسب. هناك مقولة في زن (أحد المذاهب الشرقية) تقول: "في الحياة، إما أن تكون هناك نتائج أو إما أن تكون هناك أسبابًا". ولاحظت أن العديد من أماكن العمل تحصل على **نتائج** أقل من ممتازة (عمال متوترين، ومستأئين، وغير منتجين، وغير منخرطين)؛ ورغم ذلك، تبحث عن جميع أنواع **الأسباب** للدفاع عن وضعها الراهن، إن فكروا في هذا الأمر من الأساس. تقدم وجهة نظري كشخص من خارج المجال رؤية جديدة لهذا الموضوع، وتتيح لي إدراك الأمور التي لا يستطيعون رؤيتها. ولقد استفدت من التدفق المستمر للمعلومات الذي أتاني من **العاملين داخل المجال** خلال العقود الثلاثة السابقة. كما انتفعت من سعة اطلاعي وموضوعيتي، كشخص من خارج المجال تأمل هذه الموضوعات مليًا.

لقد تغيرنا مع مرور الوقت: لقد ابتعدنا عن العمل ستة أيام في الأسبوع، واثنتي عشرة ساعة في اليوم، وعمالة الأطفال، وتدني حماية العمال، وانتقلنا إلى معايير الحد الأدنى للأجور، وقواعد الأمان والسلامة، وحماية الوظيفة بسبب المرض أو الإصابة وقوانين العمل والتأمين ضد العجز. ولكن لا يزال هناك الكثير من الأمور التي يجب فعلها. وتعد معالجة التفاوت الشنيع في الدخل، وعكس تقليل العمالة الحادث في السنوات الأخيرة،

وتعلم استخدام التكنولوجيا على النحو الأمثل، ومعالجة أسباب الضغوط في مكان العمل، والاهتمام بمشكلات البطالة وقلة فرص العمل الخطوات التالية في رحلة التقدم.

إنني لأشعر بالفزع من الصمت المخجل حيال هذا الموضوع. وأصاب بالإحباط من الأشخاص الذين ينكرون ويتظاهرون بأن كل شيء على ما يرام. لقد اكتفيت من رضا أصحاب المصالح الراسخة والأشخاص الذين يدافعون عن الموقف الحالي. وأشعر بالضيق من الانهزاميين الذين يقولون إنه لا يوجد ما يمكننا فعله. وأشعر بالفزع من المشكلات التي تتفاقم شيئًا فشيئًا. الموقف الحالي غير مقبول. إن وقت الرؤية والتغيير والتصرف ينتظرنا، ولن يأتي إلا بأيدينا. تقليل الضغوط في مكان العمل:

• شيء مهم يجب فعله.

• الشيء الصحيح والإنساني الذي يجب فعله.

• الشيء الذكي الذي يجب فعله – من الناحية الاقتصادية، والمؤسسية، والمهنية، والطبية، والاجتماعية، والشخصية.

لذا هيا بنا نمض قدمًا. ليست هناك إجابة واحدة أو حل واحد للضغوط في مكان العمل؛ فالأسباب كثيرة والحلول متنوعة. وسوف يتطلب هذا إستراتيجيات صغيرة وتغييرات كبيرة. **ابدأ من مكان ما فحسب** – تعديل هنا، وتحسين هناك، وفي بعض الحالات، إصلاح شامل. قد يكون الأمر بسيطًا مثل اجتماع فريق من أجل إقرار سياسة للهواتف الذكية، أو كبيرًا مثل معتكف تدرس فيه الشركة ممارسات التوظيف لكي توفر الوظائف، وتزيد أعداد الأيدي العاملة والعقول التي تشارك أعباء العمل. وقد يكون تحسين بروتوكولات عقد الاجتماعات، وخفض ساعات العمل الإضافية وتقليل أهمية المعاملة وجهًا لوجه، وعدم تشجيع القيام بمهام متعددة في الوقت نفسه، وتحسين ممارسات البريد الإلكتروني، والتخلص من العمل الزائف، وتعيين المزيد من الموظفين أو الاستعانة بالعمالة المؤقتة، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة، وتعديل التوقعات غير الواقعية، والتفكير على

المدى الطويل، وقياس الجودة وليس الأعداد، وتثقيف المديرين، وتدريب العملاء والمستهلكين، وأخذ وقت للراحة، وتخصيص وقت للتفكير، والحصول على قسط أوفر من النوم، واتباع سياسات أكثر معقولة في السفر، وحث الموظفين على أخذ الإجازات، ومراجعة هياكل أجور الإدارة التنفيذية، ودفع أجور عادلة للعمال، والتعامل مع المسيئين بحزم، وبشكل عام خلق مكان عمل يتسم بالإنسانية والإنتاج.

**"لا تحتقر شيئًا مهما بدا صغيرًا 11 - ففي الغالب يكون هذا الشيء هو نقطة انطلاقك".**

### **- براين ترايسي؛ محاضر ومؤلف تحفيزي**

إنني أود أن يكون هذا الكتاب بمثابة جرس إنذار، دعوة للتغيير، ودليل عملي ومفصل للبدء في عملية تقليل الضغوط في مكان العمل. إنني أريده أن يشجع الناس على التحدث والتعبير عن آرائهم والمقاومة. يسهم الجميع في طريقة إدارة المؤسسات، ويمتلك كل شخص رأيًا يجب الاستماع إليه.

ليس من الضروري أن يحدث التحول الذي أتصوره وأرجوه، بشكل جماعي أو متزامن أو موحد. في الحقيقة، من المحتمل أن يحدث في كل مجموعة أو فريق أو قسم أو شركة أو إدارة حكومية كل على حدة. قد تكون التغييرات صغيرة وتدرجية وغير رسمية أو كبيرة وجريئة ورسمية. على أية حال، عندما يجرب الناس أفكارًا وبروتوكولات جديدة سوف تعزز الفوائد التغييرات.

بالنسبة للشركات المشككة وأرباب العمل المشككين الذين يعتقدون أن كل هذا هراء وضعف وحماقة، والذين يعتقدون أنهم يستطيعون دفع الناس إلى العمل حتى آخر قطرة، واستغلالهم حتى الإرهاق الشديد، ثم استبدالهم بالحشود الباحثة عن وظيفة الذين يصطفون على أبوابهم، تأملوا هذا:

1. لن يكون هناك طابور طويل إلى الأبد؛ فمع تحسن الاقتصاد، وتقاعد جيل الزيادة السكانية، سيقبل عدد الباحثين عن وظيفة.

2. سوف تنشر وسائل التواصل الاجتماعي ما تقوم به كمستخدم قذر وحقير.

3. أفضل الباحثين عن الوظائف لن **يرغبوا** في العمل معك.

4. ستتكلف الكثير من الوقت والمال من أجل استقطاب موظفين جدد وتوظيفهم وتوجيههم وتدريبهم والارتقاء بسرعتهم في العمل، وسيستغرقون في المتوسط اثني عشر إلى ثمانية عشر شهرًا لكي يصبحوا بمثل كفاءة الشخص الذي سيأخذون مكانه.

5. الشركات الذكية تحافظ على موظفيها خلال الأوقات العصيبة، وتحرص على سعادتهم؛ لذا عندما تعود السنوات الجيدة – ودائمًا ما يحدث هذا – تستطيع تلك الشركات العمل بكل نشاط وقوة مرة أخرى.

لقد شرعت في تقديم الحجج الإنسانية والحجج **التجارية** التي تقف وراء معالجة الضغوط في مكان العمل وتقليلها. قلة العمالة والإرهاق في العمل وإساءة معاملة الموظفين، كلها تضر العمل التجاري. وإذا كانت المؤسسات والرؤساء التنفيذيون لا يزالون يخشون رسالتي، فيجب أن أسأل عن السبب. وكل ما أدافع عنه هو التغييرات التي ستجعل مكان العمل بيئة أكثر سعادة وصحة وانخراطًا وابتكارًا وإبداعًا وإنتاجًا. أي جزء من هذا تجدونه مروعًا أو كريهًا؟

نحن في عصر المعلومات واقتصاد المعرفة. وسيصبح الابتكار والإبداع والتجديد والأفكار مفاتيح تحسين الأداء في الحكومة والتعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية والقطاعات الأخرى للخدمة العامة. تتضمن وصفاً استحضار هذه الصفات تقليل الضغوط وإدارة الطاقات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية – كلها مكونات أساسية للمؤسسات الناجحة في المستقبل.

## فكرة أخيرة

كل العدائين يريدون الفوز، ولكن شخصًا واحدًا فقط يستطيع الفوز بأي سباق. هذا هو الواقع. وهكذا يهدف معظم المنافسين الآخرين بذل كل ما بوسعهم على المستوى الفردي. وأقول لكل من يفعل ذلك، أنتم **جميعًا** فائزون.

يجب أن يكون الهدف في جميع أماكن العمل هو خلق البيئة والظروف المناسبة التي يستطيع في ظلها كل موظف بذل قصارى جهده، وتعزيزه مع مرور الوقت. إذا أُتيحت الفرصة أمام الجميع لفعل هذا فستصبح مؤسستك مكانًا سعيدًا، سيتحسن مستوى إنتاجيتك تحسنًا كبيرًا، مثلما سيحدث أيضًا مع طاقات القوى العاملة لديك وصحتهم وروحهم المعنوية.

# شكر وتقدير

كما ذكرت في هذا الكتاب، لا تنجح أية شركة – ولا أي شخص – وحده. وقد تمت صياغة وتشكيل محتوى هذا الكتاب بفضل كرم الكثيرين من الناس بوقتهم وروحهم، والذين أود أن أقدم لهم التقدير والشكر بالاسم وهم:

مارك جيستي، من معهد الدراسات الإدارية (IMS)، والذي طلب مني تصميم حلقة دراسية عن الإجهاد في مكان العمل، والذي أصبح أساس هذا الكتاب. وقد راجع مارك مسودة الكتاب فيما بعد وقدم تغذية راجعة مهمة.

الدكتور آلان براون، الدكتور روبي كامبل، سو حنا، جودي ناب، وتوني ماكلين، الزملاء والأصدقاء المحترمون الذين كانوا على استعداد لقراءة مسودة كتاب آخر كما كانت الحال مع كتبي الثلاثة السابقة. ولطالما كان دعمهم وتعليقاتهم الصادقة والثاقبة قيمة، كما هي الحال دائماً.

الدكتور ستيف سوالو، زميلي في القاعة وأحد أول مراجعي مؤلفاتي، والذي قدم لي آراء مبكرة وتشجيعاً ودعماً حماسياً طوال عملية الكتابة.

البروفيسور ليندا دوكسبيري من كلية سبروت لإدارة الأعمال بجامعة كارلتون والتي راجعت المسودة مراجعة دقيقة مخطوطي وأعطتني تغذية راجعة صريحة واقتراحات ممتازة لتحسين النص – والتي اقتبست أقوالها عدة مرات في الكتاب.

نورا سبينكس، مؤسسة شركة وورك-لايف هارموني، والرئيس التنفيذي لشركة فانيير إنستيتيوت أوف ذا فاميلي، وهي صديقة وزميلة ومعلمة على مدى عدة سنوات، والتي انتقدت المسودة بموضوعية، وصحت تفاصيل عديدة، وأسهمت بالعديد من لآلى الحكمة لهذا الكتاب.



مايكل هلينكا، المعلق التجاري بمحطة سي بي سي، وجلين روبرتس - ماكابي، مؤسس ورئيس شركة إكزاكتيف راوندتابل، الذي قرأ المسودة وقدم آراء قيمة عن الجوانب الاقتصادية والتجارية للكتاب.

الدكتور بيتر نورلين، صديقي ومعلمي منذ فترة طويلة، وبيل كينسلو، أحدث زميل وصديق لي، وهما استشاريا التطوير المؤسسي اللذان يعملان مع العديد من الشركات والقادة واللذان قدما لي آراء مهمة على مستوى التطوير المؤسسي.

مايكل إنرايت، جانيت ماکتشييسي، وإلين روزمان الذين راجعوا فصولاً محددة وأعطوني آراء وتوجيهات مفيدة وقيمة.

وأوجه الشكر إلى أربعة من أفراد عائلتي:

زوجتي سوزان ماك آرثر، وأختي التوأم كارين ديفيدمان - أكبر داعمين لي - واللذين استغرقنا الوقت والاهتمام لقراءة المسودة، ومنحتماني أفكارًا بناءة وتشجيعًا هائلًا.

ابني أندرو الذي راجع المسودة بعناية وأعطاني آراء مفصلة وحساسة وعميقة يتمناها أي مؤلف على الإطلاق.

وابني جيمي الذي أعطاني الكثير من الآراء الخبيرة الثاقبة عن مكان العمل، وكان الداعم الفني الرئيسي الخاص بي، وصمم اثنين من أشكال هذا الكتاب.

دينيز بنجامين، الذي كان يصمم رسومات عروضي التقديمية منذ عام 1995، والذي أقدر وأحترم إبداعه وروحه الابتكارية في تصميم معظم الأشكال والرسومات في هذا الكتاب.

كارولينا لوبوريك، مساعدتي الرائعة التي أجرت الأبحاث، وحللت ملاحظاتي، ونسخت النص بأكمله وحررته، وأعطتني تغذية راجعة مفيدة، وضحكت معي طوال طريق عملية الكتابة.

كاثرين بريجز، التي خلفت كارولينا وقامت بعمل رائع في مساعدتي في كل ما أصل إليه من أحدث الأبحاث والتفاصيل النهائية.

بيفرلي سلوبين، وكيلتي الذي لا يقدر بثمن وصديقي لأكثر من عشرين سنة، والذي أخذني كعميل مع كتابي الأول، ومنذ ذلك الحين وهو يمدني بالتوجيه والتدريب والتوضيح والنصح والإرشاد والدعم.

كيلى جوزيف وجاني يون، محرران بدار نشر هاوس أوف أنانسي بريس، لحماسهما تجاه مسودة الكتاب عندما تلقوها لأول مرة، ولرؤيتهما الثاقبة في إعادة تصميم الكتاب، وتحريهما الأمين للنص، ولطفهما الدافئ، وصبرها طوال العملية بأكملها.

سارة ماكلشلان، رئيسة وناشرة دار أنانسي، ومات ويليامز نائب رئيس عمليات النشر بدار أنانسي، لترحيبه بي وبكتابي الجديد في "أسرتهم".

آل، صديقي الودود بكلية شيريدان، والذي أقرضني القلم والورقة عدة مرات عندما كنت أتوصل إلى أفكار وأنا في طريقي اليومي في الحرم الجامعي، وكنت أريد أن أكتبها قبل أن أنساها.

وأخيرًا، أشكر مرضاي – والعديد من المشاركين في حلقاتي الدراسية – والذين شاركوني قصصهم ومعاناتهم بصراحة، والذين كانوا السبب الرئيسي في تأليف هذا الكتاب.

# الملحقات

أولاً: طرق العمل بذكاء ونشاط

## التنظيم

- استخدم قائمة المهام "الواجبة"، ولكن لا تجعلها مفرطة الطول!
- قم بترتيب الأولويات (مثلاً: أ، ب، ج، أو الأمور الملحة مقابل المهمة) – ثم قم بالأشياء الأكثر أهمية أولاً.
- ضع الأنظمة والبروتوكولات والقوائم المرجعية اللازمة.
- تجنب الفوضى (نظم مكتبك).
- ضع نظاماً لحفظ الملفات.
- نفذ كل مهمة على حدة، وتجنب القيام بعدة مهام في الوقت نفسه.

## تقليل مصادر تشتيت الانتباه والتعطيل:

- خصص فترات زمنية للعمل بدون تعطل.
- أغلق عليك بابك إن كان هناك أحد هذه المشتتات.
- ضع لافتة "رجاء ممنوع الإزعاج" على بابك. واجعل هاتفك على وضع عدم الإزعاج.
- اعمل في مكان غير مكتبك (مثل قاعة الاجتماعات أو المكتبة).

- اعمل خلال الأوقات الهادئة (قبل الساعة التاسعة صباحًا أو بعد الخامسة مساءً).
- قلل من الدردشة والتواصل الاجتماعي، وقلل الاتصالات الهاتفية الشخصية.
- تفقد الرسائل الإلكترونية في أوقات محددة.

### **تعزيز الفاعلية وتعظيم الجهود:**

- فوض الآخرين بأكبر قدر ممكن من المهام.
- تجنب النزعة المثالية.
- تجنب الوعود والتوقعات والمواعيد النهائية غير الواقعية.
- تعلم قول "لا"، وضع حدودًا وقيودًا (خاصة مع الأشخاص اللحوحين).
- سيطر على نفسك وأنت تتحدث على الهاتف (احرص على التحدث بإيجاز).
- استفد من الفترات الانتقالية (أجر مكالمات هاتفية، أو اكتب مذكرة، أو اقرأ تقريرًا).
- استخدم الأجهزة التكنولوجية والطرق المختصرة (كإجراء مكالمات هاتفية أو إرسال رسائل إلكترونية مقابل كتابة الخطابات).
- اطلب المساعدة من الآخرين.
- قم بالمهام في وقتها (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد).

### **العمل بنشاط وحيوية – الاستخدام الأمثل للجهد والوقت:**

- اذهب إلى العمل بعد الحصول على قسط جيد من الراحة.

- نظم جهدك، واتبع الوتيرة التي تناسبك في أداء العمل.
- خذ أوقاتًا مستقطعة (لتناول الطعام، أو ممارسة التمرينات الرياضية، أو التأمل، أو القراءة، أو القيلولة، أو حل الأحجية، إلخ).
- خذ فترات استراحة خلال اليوم (أوقات مستقطعة قصيرة).
- خصص أوقات فراغ خلال الأسبوع (أوقات مستقطعة متوسطة).
- خذ إجازات خلال العام (أوقات مستقطعة طويلة).
- قم بالمهام التي تتطلب تركيزًا عاليًا عندما تكون نشيطًا، وقم بالمهام التي تتطلب نشاطًا كبيرًا عندما تكون متعبًا.
- غيّر المهام (إذا شعرت بفقدان الهمّة والنشاط).

## ثانيًا: مبادئ التفويض

يعد التفويض أحد الجوانب الأساسية في إدارة الوقت وتقليل الضغوط. وهو يتضمن المقايضة التي تتيح لك الاستخدام الأمثل لوقتك مقابل التخلي عن بعض السلطات.

## إرشادات تفويض المهام:

1. سل نفسك: مَنْ غيري يستطيع القيام بهذا؟ مَنْ غيري يجب أن يقوم بهذا؟
2. اختر الشخص (أو الأشخاص) المناسب.
3. أعط تعليمات واضحة.
4. تأكد من فهم الموظفين (للمهمة ووقت الإنهاء، إلخ).

5. تراجع وامنح الموظفين الذين فوضتهم المساحة الكافية للتصرف.
6. أشرف عليهم بشكل دوري.
7. كن قريبًا منهم من أجل تقديم النصائح أو التغذية الراجعة.
8. اجعل المفوضين مسئولين عن أعمالهم (من حيث الجودة والجدول الزمني).
9. عدّل توقعاتك إن تطلب الأمر ذلك، وتجنب النزعة المثالية.
10. أثّن على الآخرين كثيرًا، وقل لهم شكرًا دائمًا.
11. لا تنس تفويض بعض المهام الممتعة أيضًا.

### **كيفية التفويض، عندما لا تجد مَنْ تفوضه (التفويض عن طريق إعادة التوجيه):**

1. أعد المهمة إلى الشخص الذي أعطاك إياها.
2. مررها إلى شخص آخر في نفس مستواك، شخص أكثر ملاءمة للمهمة.
3. ارفعها إلى شخص أعلى منك منصبًا بخلاف رئيسك المباشر.
4. اطلب المساعدة.
5. اطلب المزيد من الوقت.
6. بدّل المهام (أخبر رئيسك: "سأقوم بهذه المهمة؛ ولكن أي من مهامى الأخرى تريدني أن أضعها جانبًا في الوقت الحالي؟").

تتطلب هذه السيناريوهات التواصل الجيد والدبلوماسية الفطنة والتفسيرات الواضحة فيما يتعلق بأسباب اقتراحك بديلًا للقيام بالعمل. وهناك فارق كبير بين تكليف الشخص

المناسب بالمهمة وبين التهرب من المسؤوليات ونقل مشكلاتك إلى الآخرين. ويجب عدم إلقاء المهام على كاهل شخص يتولى الكثير من الأعمال بالفعل، ويجب عدم السعي إلى التخلص منها بسبب صعوبتها. ومع وجود روح التعاون والاحترام المتبادل، يجب أن يكون الجميع قادرين على إعادة توجيه المهام التي لا يستطيعون القيام بها.

### ثالثًا: التعامل مع المواعيد النهائية

1. لا تقبل، أو تعد بما لا تستطيع الوفاء به. تواصل وتفاوض. وإذا كنت غير واثق بقدرتك على الوفاء بموعد نهائي، فاقبل العمل بشروط، وأفصح عن تحفظاتك.
2. ضع أو اقبل الأطر الزمنية الواقعية فقط، ثم زد بعض الوقت الإضافي تحسبًا لأيّة حالة طارئة.
3. ضع خططًا مسبقة للمهمة، ونظّمها، وقسّمها إلى عناصر لكل عنصر منها إطار زمني خاص به.
4. ابدأ مبكرًا، ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
5. اعمل بذكاء، ولا تجهد نفسك.
6. اعمل عندما تشعر بالنشاط والحيوية، وليس عندما تكون متعبًا. خذ وقتًا مستقطعًا.
7. تجنب مصادر تشتيت الانتباه، وركز على المهمة.
8. فوّض المهام، واطلب المساعدة الإضافية في حالة الضرورة.
9. إذا تأخرت عن الجدول الزمني المحدد، فأخبر الآخرين في أقرب وقت ممكن. قم معهم بجلسة عصف ذهني بحثًا عن البدائل (مثل الحصول على مساعدة إضافية، أو تخليصك

من الواجبات الأخرى، أو إعادة النظر في درجة أولوية المهمة). ثم اجعلهم على اطلاع بآخر المستجدات من خلال التقارير المنتظمة لسير العمل.

10. أعد طرح كلمة "الموعد النهائي" على أنها "إطار زمني"، أو "هدف مرحلي"، أو "حد زمني".

### **رابعًا: الوقت المستقطع**

**لماذا:** من أجل تقليل الضغوط

من أجل التعافي واستعادة النشاط

من أجل تصفية الذهن

من أجل التفكير والتأمل وفهم الأمور

**كيف: حد أقصى:** الإجازات والعطلات

• من سبعة إلى عشرة أيام على الأقل.

• يفضل أن تكون بعيدًا عن المنزل.

• لا تأخذ العمل معك، ولا تتصل بالمكتب هاتفياً.

**حد أوسط:** إطار زمني متوسط

• من يوم إلى ثلاثة أيام.

• يوم غياب.

• الإجازة الأسبوعية أو إجازة أسبوعية طويلة.



• يوم إجازة للحفاظ على الصحة العقلية.

• تضمين فترات قصيرة لأوقات الفراغ.

**حد أدنى: "إجازة صغيرة"**

• من خمس دقائق إلى بضع ساعات.

• فترة راحة لممارسة التمرينات الرياضية.

• فترة راحة لتناول المشروبات المنعشة.

• فترة راحة للتواصل الاجتماعي.

• فترة راحة للفكاهة.

• فترة راحة للشمس.

• فترة راحة لدورة المياه.

• فترة راحة للنوم (قيلولة لاستعادة النشاط).

• فترة راحة للقراءة.

• فترة راحة للاستماع للموسيقى.

• فترة راحة لممارسة الهوايات (التطريز بالإبرة، أو حل الكلمات المتقاطعة، إلخ).

• فترة راحة لممارسة الألعاب (لعب الورق، أو لعبة الطاولة (النرد)، أو رشق السهام، أو البلياردو).

- أشياء أخرى: التسوق أو التدليك أو تصفح الكتب في إحدى المكتبات، إلخ).

### خامسًا: طرق ترك العمل في العمل

1. لا تجلب العمل إلى المنزل (لا حقائب عمل، أو حاسب محمول، أو قراءة، إلخ).
2. لا تعمل من المنزل (إجراء اتصالات هاتفية، أو الاستماع إلى الرسائل الصوتية، أو تفقد الرسائل الإلكترونية، إلخ).
3. أقم علاقات، وقم بأنشطة مثيرة للاهتمام خارج العمل (هوايات مع العائلة أو الأصدقاء).
4. توقف عن التفكير في العمل. انظر إلى العمل والحياة الشخصية على أنهما وحدتان منفصلتان، ولا تخلطهما معًا. ضع حدودًا وقيودًا. (استخدم أسلوب إيقاف التفكير، أو حدد موعدًا مع نفسك في وقت لاحق).
5. ركز على الأنشطة المنزلية عندما تبتعد عن العمل. تجنب ترك عقلك يعود للتفكير في العمل.
6. "اركن مشكلاتك". تصور أنك تضعها على رف، أو تعلقها على البوابة الأمامية لمنزلك عندما تعود إليه.
7. "اقلق قلقًا مبدعًا" (عندما تشعر بالقلق على العمل، لا سيما في الليل).
8. اكتب الأفكار التي تطرأ على ذهنك في المنزل، ولكن لا تعمل عليها إلا في المكتب.
9. نظم جدول مواعيدك لليوم التالي قبل أن تغادر في المساء أو قبل الإجازة الأسبوعية.
10. نظف مكتبك ونظمه في نهاية كل يوم.

11. أنه المشروعات قبل نهاية اليوم أو الأسبوع. أنه مرحلة من العمل، ولا تترك أي أمور عالقة.

12. خصص أوقاتًا فاصلة للتخلص من الضغوط (بين العمل والمنزل أو عند الوصول إلى المنزل).

13. غير ملابسك عندما تصل إلى المنزل (وارتد ملابس مريحة لتلائم المنزل).

14. انظر إلى نفسك خارج إطار العمل والمسمى الوظيفي. لا تبالغ في الارتباط بالعمل.

### سادسًا: تعلم قول لا

#### فوائد قول لا

1. تقلل الضغوط، وتساعد على التخلص منها.

2. تعرف الآخرين موقفك.

3. تزيد من احترامك لنفسك.

4. تشعرك بمزيد من السيطرة على نفسك وحياتك، ويقل شعورك بأنك ضحية.

5. تقلل شعورك بالغضب والاستياء، وتزيد سعادتك بشكل عام.

6. إخلاء المزيد من الوقت لنفسك.

7. تزيد طاقتك.

8. يزداد تقدير الناس لك عندما تفعل الأشياء من أجلهم (ولا يبخسونك قدرك).

### متى يكون الوقت مناسبًا لقول لا؟

1. عندما تكون متعبًا أو مرهقًا.
2. عندما تتولى الكثير من المهام، ولا تملك وقتًا.
3. عندما تكون هناك مهام أعلى أولوية، أو أكثر أهمية أو إلحاحًا.
4. عندما تكون توقعات الطالب غير واقعية.
5. عندما لا يكون ذلك ضمن مهامك الوظيفية (خارج نطاق مسؤولياتك).
6. عندما تكون المهمة خارج نطاق خبرتك، ويستطيع شخص آخر القيام بها على نحو أفضل أو أسرع منك.
7. عندما لا تفيدك المهمة بشيء.
8. عندما تشعر بأن الطلب مجرد تخلص من موقف صعب أو تهرب من المسؤولية.

### كيف تقول لا بطريقة مقبولة؟

1. تحدث عن رغبتك واستعدادك للمساعدة (رغم أنك مضطر إلى الرفض).
2. قدم تفسيرًا دون أن تتحدث بطريقة سلبية ودون أن تتناول أمورًا شخصية.
3. اعرض تقديم مساعدة جزئية، أو القيام بجزء من المهمة (إن كنت لا تستطيع القيام بها وحدك).
4. اعرض القيام بالمهمة في وقت لاحق.
5. اقترح بدائل (أفكار أخرى، أو أشخاصًا آخرين للمساعدة).

6. اطرح أسئلة عن الهدف من المهمة (لمساعدتهم على استيضاح موقفهم وما يريدونه بالفعل).

7. اطلب وقتًا للتفكير في الأمر.

8. سل: "متى يحين الموعد النهائي الحقيقي؟".

9. اطلب منهم مساعدتك على ترتيب الأولويات (مثلًا، "ما المهام التي تريدني أن أضعها جانبًا لكي أستطيع مساعدتك؟").

10. قل: "دعني أراجع/أستوضح الأمور مع رئيسي".

**سابعًا: عندما يكون قول "لا" خيارًا غير متاح**

**إذا شعرت بأنك لا تستطيع قول "لا"، سل نفسك الأسئلة التالية:**

- هل أنت متأكد من أنك لا تستطيع قول "لا"؟ هل اختبرت هذه الفرضية؟
- في اعتقادك، ماذا قد يحدث لو قلت "لا"؟ ما الذي تخشى حدوثه؟
- أين ستضع الحدود الفاصلة (التي تتعلق بساعات العمل كل أسبوع)؟ وفي أي مرحلة ستقول "لا"؟ (ثمانين ساعة في الأسبوع؟ تسعين ساعة في الأسبوع؟)
- ما العواقب المترتبة على قول "لا"؟ (مثلًا، كيف ينجح هذا السلوك معك؟)
- كيف يتعامل الآخرون مع هذه المسألة؟ هل يشعرون بأنهم لا يستطيعون قول "لا"؟ إن كان باستطاعتهم قول "لا" في بعض الأحيان، فهل تستطيع أن تسألهم عن كيفية قيامهم بذلك؟

- إن كان قول "لا" خيارًا غير متاح على الإطلاق، فما الإستراتيجيات الأخرى التي يمكنك استخدامها من أجل العمل على نحو أكثر ذكاءً وفاعلية بما يؤدي إلى زيادة تحكمك في أعباء العمل؟

### **ثامناً: المساعدة على إعادة صياغة الثقافة المؤسسية – الإستراتيجيات الفردية**

إذا كان الآخرون يطلبون منك العمل ساعات إضافية...

إذا كان الآخرون يطلبون منك القيام بالمزيد من الأعمال في وقت أقل...

إذا كنت تشعر بأنك لا تستطيع قول "لا"، أو الرفض بلطف...

### **فتأمل ما يلي:**

العمل كثيرًا (وطويلاً) لدرجة الإرهاق ليس عملاً. إنه غير مجدٍ. ومن أجل فهم الأسباب، راجع منحنى عمل الإنسان، ودورة عدم الكفاءة، ودورة الضغوط الصحية. يمكنك المساعدة على إعادة صياغة الثقافة المؤسسية في مؤسستك بطريق إيجابية وبناءة – دون أن تعارض الآخرين، أو تبدو معادياً لهم، ودون أن تعرض نفسك للخطر.

### **ها هي ذي بعض الاقتراحات:**

- اجمع الأدلة التي تثبت عدم جدوى العمل لساعات إضافية.
- احصل على الموافقة الجماعية لزملائك في العمل – ورئيسك، إن أمكن.
- ثم قدم حجتك التي تحظى بدعم الجميع، إلى كبار المديرين التنفيذيين، وارتفع مستوى واحدًا في كل مرة.
- أكد على ووضح أن هدفك هو تطوير المؤسسة وليس حياتك فحسب.

• قدم البدائل والاقتراحات والحلول.

• اطلب فرصة لتجربة نظم أو أساليب جديدة للعمل على أساس تجريبي (مثل، من ثلاثة إلى ستة شهور).

• أظهر الفوائد (في معدل الإنتاج وتناقص معدل الغياب وتحسن الانخراط وارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين، إلخ) باستخدام استبيانات الرأي قبل وبعد الفترة التجريبية.

**يمكنك إحداث فارق عن طريق أخذ زمام المبادرة وتولي القيادة.**

**تاسعًا: تقليل الضغوط في مكان العمل – الإستراتيجيات المؤسسية**

1. القيادة عن تقديم مثال يُحتذى به. كن نموذجًا إيجابيًا.

2. إدارة أعباء العمل من حيث الحجم والسرعة. تخلص من الأعمال غير الضرورية.

3. قم بتبسيط العمليات البيروقراطية (تخلص من المستويات المتعددة للموافقة).

4. ضع توقعات واقعية: ساعات العمل والمواعيد النهائية وقلل من أهمية "وقت التفاعل المباشر وجهًا لوجه".

5. أعط وقتًا للراحة بدلًا من العمل لساعات إضافية من أجل تجديد النشاط والحيوية.

6. وفر المصادر التي يحتاج إليها الموظفون – الإنسانية، واللوجيستية، والتكنولوجية.

7. قدم الإرشادات والتغذية الراجعة والتقدير.

8. ضع سياسات للاجتماعات (مثلًا، تعقد في حالة الضرورة فقط، وخلال ساعات العمل المعتادة فقط، وإرسال جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف، وبدء الاجتماع، وإنهائه

في الوقت المحدد، وأن تكون قصيرة، ومحددة الموضوعات، وذات توجه عملي، ومنع استخدام الهواتف المحمولة أو الذكية أو الحواسيب المحمولة، وإرسال محاضر الجلسات بسرعة مع موعد للإنهاء، وشخص محدد لكل بند من بنود العمل).

9. وضع سياسات للسفر (مثل السفر في حالة الضرورة فقط من خلال رحلات مباشرة وليس في الإجازات الأسبوعية).

10. وضع سياسات للإجازات (مثلاً استخدامها أو فقدانها وتوفير خيار شراء أسبوع إضافي في الإجازة).

11. وضع سياسات للتواصل والرسائل الإلكترونية (مثلاً، عدم بعث رسائل إلكترونية خلال المساء أو الإجازات الأسبوعية، وعدم التواصل بعد ساعات العمل المعتادة إلا من خلال الهاتف وتخصيص أيام خالية من الرسائل الإلكترونية).

12. تقديم أطعمة صحية ومشروبات خالية من الكافيين، وتوفير وسائل الاستجمام والتسلية وأجهزة ممارسة التدريبات الرياضية، وتقديم خدمة رعاية الأطفال خلال النهار وقضاء حاجات الموظفين ومصالحهم ومراعاة توفير مكان للتأمل أو غرفة للقيولة.

13. توفير خيارات ساعات العمل المرنة ومكان العمل المرن والعمل من المنزل. وتشجيع الموظفين على تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية ومنحهم الإذن بذلك.

14. توفير التدريب على مهارات إدارة الوقت والضغط والتفويض والإصرار والحزم.

15. الكشف عن الموظفين ذوي الشخصيات الصعبة (الذين يلجأون إلى تهديد الآخرين أو التلاعب بهم أو التسلط عليهم أو الإساءة إليهم أو التنمر عليهم)، والتعامل مع هؤلاء الموظفين.



# المصادر

## تمهيد

1. Linda Duxbury and Christopher Higgins, “Revisiting *Work-Life Issues in Canada*,” The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada, October 2012.

2. “Companies Need to Do More to Balance Employees’ Work-life Obligations,” *Globe and Mail*, October 26, 2012.

3. A. Shimazu et al., “Workaholism and Well-being Among Japanese Dual-earner Couples: A Spillover-crossover Perspective,” *Social Science and Medicine*, 73, (2011): 399-409.

## مقدمة

1. *Hans Selye, MD, Stress Without Distress (New York: Signet, 1974), 14.*

2. Described in Walter B. Cannon, *The Wisdom of the Body* (New York: W. W. Norton & Company, Rev. and Enl. Ed.), 1963.

3. Ipsos Reid, “Nearly Three-Quarters (71%) Report Some Degree of Concern About Levels Of Psychological Health and Safety in Their Workplace,” <http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=5860> (accessed November 30, 2012).

CBC News, “Smartphone Use Can Mean a Never-ending Workday,” .4

[www.cbc.ca/news/business/story/2012/07/30/email-survey-over-](http://www.cbc.ca/news/business/story/2012/07/30/email-survey-over-time.html)  
.time.html (accessed November 30, 2012)

Reuters, “VW Gives Workers a Rest from BlackBerry Messages,” .5

[http://in.reuters.com/article/20n/12/23/volkswagen-blackberry-](http://in.reuters.com/article/20n/12/23/volkswagen-blackberry-.idINDEE7BM08W20111223)  
.idINDEE7BM08W20111223 (accessed November 30, 2012)

Always on the Job, Employees Pay with Health,” *New York Times*,“ .6

.September 5, 2004

Laurie Budgar, “Is Your Mental-Health Coverage About to Improve?” .7

*Psychology Today*, [http://www.psychologytoday.com/articles/200111/is-](http://www.psychologytoday.com/articles/200111/is-your-mental-health-coverage-about-improve)  
[your-mental-health-](http://www.psychologytoday.com/articles/200111/is-your-mental-health-coverage-about-improve) coverage-about-improve (accessed November 30,  
.2012)

Schwartzel Charges to Victory at Masters,” *New York Times*, April 10,“ .8

.2011

Robert M. Yerkes and John D. Dodson, “The Relation of Strength of .9  
Stimulus to Rapidity of Habit-formation,” First published in the *Journal of*  
.Comparative Neurology and Psychology 18 (1908): 459-482

.Hans Selye, MD, *Stress Without Distress* (New York, Signet, 1975) .10

The Harris Interactive Poll, commissioned by the Workforce Institute, .11

CBC News [http://www.cbc.ca/news/business/story/2012/07/30/email-](http://www.cbc.ca/news/business/story/2012/07/30/email-survey-over-time.html)  
[survey-over-](http://www.cbc.ca/news/business/story/2012/07/30/email-survey-over-time.html) time.html (accessed December 12,2012)

*How are Canadians Really Doing? Highlights: Canadian Index of Wellbeing 1.0. (Waterloo, ON: Canadian Index of Wellbeing and University of Waterloo, 2011)*

*Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (New York: Little Brown and Company, 2000)*

Joel Kotkin, “Generation Screwed: ‘Boomer America’ Never Had it So Good. As a Result, Today’s Young Americans Have Never Had it So Bad,” *Newsweek*, July 23, 2012

### الجزء الأول: حجم العمل

*Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (New York: Little Brown and Company, 2000)*

John B. Izzo, Ph.D. and Pam Withers, *Values Shift: The New Work Ethic .2 What It Means for Business (Vancouver: Fairwinds Press, 2001), 56*

*.Duxbury, interview with the author .3*

*Donald L. Barlett and James B. Steele, The Betrayal of the American Dream (New York: PublicAffairs, 2012), 21*

*.Ibid., 22 .5*

*.Ibid., 11 .6*

*.Treasury Board of Canada Secretariat .7*

Duxbury: How Corporate Anorexia Is Hurting our Workforce,” *Globe*“ .8  
and *Mail*, September 22, 2011

Jeffrey Pfeffer “Layoffs are Bad for Business: TheDownside of .9  
Downsizing,” *Newsweek*, February 15, 2010

Bonus Review for Public Sector Managers Doesn’t go Far Enough,”“ .10  
OPSEU Ontario Public Service Employees Union, [http://www.opseu.org/](http://www.opseu.org/news/press20i2/august-i7-20i2.htm)  
.news/press20i2/august-i7-20i2.htm (accessed December 12, 2012)

Stress on the Job: What You and the Boss Can Do About it,”“ .11  
*Newsweek*, April 25, 1988; “The Rat Race: How America Is Running Itself  
Ragged,” *Time*, April 24, 1989; and “The Price of Prosperity: Working  
Harder Than Ever,” *U.S. News and World Report*, December 20, 1999

Margaret Heffernan, *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at* .12  
*Our Peril* (Toronto: Doubleday), 1

*Ibid.*, 2 .13

John Kenneth Galbraith, *Economics, Peace and Laughter* (New York: .14  
New American Library, 1971), 50

.Spinks, interview with the author .15

Good Technology Survey Reveals Americans are Working More, but“ .16  
on Their Own Schedule,” [http://wwwi.good.com/news/press-releases/cur-](http://wwwi.good.com/news/press-releases/current-press-releases/i6i009045.html)  
.rent-press-releases/i6i009045.html (accessed November 30, 2012)

Stewart D. Friedman, Perry Christensen, and Jessica DeGroot, “Work .17  
and Life: The End of the Zero-Sum Game,” *Harvard Business Review*,  
.November 1998

Ken Macqueen, “Dealing With Stress: Workplace Stress Costs Us .18  
Dearly, and Yet Nobody Knows What It Is or How to Deal With It,”  
*Maclean’s*, October 15, 2007, [http://www.macleans.ca/article.jsp?  
content=20071015\\_110186\\_110186&source=srch&page=4](http://www.macleans.ca/article.jsp?content=20071015_110186_110186&source=srch&page=4) (accessed  
.December 12, 2012)

*Richard O’Connor, Ph.D., Undoing Perpetual Stress: The Missing .19  
Connection Between Depression, Anxiety, and 21st Century Illness (New  
.York: Penguin, 2005), 1*

Stephan Rechtschaffen, *Timeshifting* (New York: Crown Publishing .20  
.Group, 1997), 30

*David Posen, MD, Always Change a Losing Game (Toronto: Key Porter .21  
.Books, 1994)*

*Hans Selye, MD, Stress Without Distress (Toronto: Penguin Group, .22  
.1975), 26*

*Dr. Herbert J. Freudenberger, Burn-out: The High Cost of High .23  
.Achievement (New York: Bantam, 1980), 3*

*.Ibid., 13 .24*

Margaret Heffernan, “The Truth About Sleep & Productivity Working .25  
Overtime Doesn’t Increase Your Output. It Makes You Stupid,” Inc.com,  
<http://www.inc.com/margaret-heffernan/the-truth-about-sleep-and-productivity.html> (accessed December 12, 2012). Reprinted with the  
.author’s permission

*Juliet B. Schor, The Overworked American: The Unexpected Decline of .26  
.Leisure (New York: Basic Books, 1992)*

*Brent D. Peterson and Gaylan W. Nielson, Fake Work: Why People Are .27  
Working Harder Than Ever but Accomplishing Less (New York: Simon &  
.Schuster, 2009), 4*

*.Ibid.,p. 73 .28*

*.Ibid., 19 .29*

*.Ibid., 4 .30*

*Alan Lakein, How to Get Control of Your Time and Your Life (New York: .31  
.Penguin, 1989)*

*Dr. Stephen Covey, The Seven Habits of Highly Effective People (New .32  
.York: Simon & Schuster, 1989)*

*John Naisbitt, Mind Set!: Eleven Ways to Change the Way You See — and .33  
.Create — the Future (New York: HarperCollins, 2006), 97*

*Robert B. Reich, Aftershock: The Next Economy and America's Future* .34  
.(New York: Alfred A. Knopf, 2010), 19

*William Wolman and Anne Colamosca, The Judas Economy: The* .35  
*Triumph of Capital and the Betrayal of Work* (Toronto: Basic Books, 1997),  
.79

*Robert B. Reich, Aftershock: The Next Economy and America's Future* .36  
.(New York: Alfred A. Knopf, 2010), 61-63

Robert B. Reich, "The Real Lesson of Labor Day," [http://](http://robertreich.org/post/1060844316) .37  
[robertreich.org/post/1060844316](http://robertreich.org/post/1060844316) (accessed November 30, 2012)

*Yogi Berra, What Time Is It? You Mean Now?: Advice for Life from the* .38  
*Zennest Master of Them All* (New York: Simon & Schuster, 2003), 137

*Robert B. Reich, Aftershock: The Next Economy and America's Future* .39  
.(New York: Alfred A. Knopf, 2010), 28

Abba Eban, Speech in London (December 16, 1970), as quoted in *The* .40  
*Times*, December 17, 1970

*Tony Schwartz with Jean Gomes and Catherine McCarthy, Ph.D., The* .41  
*Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize*  
*.Great Performance* (New York: Free Press, 2010), 4

*.Ibid.*, 4 .42

*.Ibid.*, 4 .43

Gregg Easterbrook, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While  
.People Feel Worse* (New York: Random House, 2003), 267

*Ibid.*, 268 .45

## الجزء الثاني : السرعة

Tony Schwartz, “The Acceleration Syndrome,” *Vanity Fair*, October .1  
.1988

Top 10 Games in Yankee Stadium’s Rich History,” *USA Today*, July 27,“ .2  
2010, [http://usatoday30.usatoday.com/sports/baseball/al/yankees/2008-  
.07-10-top-10-games\\_N.htm](http://usatoday30.usatoday.com/sports/baseball/al/yankees/2008-07-10-top-10-games_N.htm) (accessed December 12, 2012)

.Spinks, interview with the author .3

Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and .4  
Giroux, 2011) and Frank Partnoy, *Wait: The Art and Science of Delay* (New  
.York: Public - Affairs, 2012)

Melinda Beck Miller “The Sleepless Elite Why Some People Can Run .5  
.on Little Sleep and Get So Much Done,” *Wall Street Journal*, April 5, 2011

*Overstretched, Overbooked, and About to Snap! Strategies for Coping in .6  
.a World Gone ADD* (New York: Random House, 2006), 82

Walking Under the Influence — of Cellphones,” *Toronto Star*, July 31,“ .7  
.2012



*Christopher Chabris and Daniel Simons, The Invisible Gorilla: And Other .8*  
*.Ways Our Intuitions Deceive Us (New York: Random House, 2010), 38*

*Dave Crenshaw, The Myth of Multitasking: How “Doing It All” Gets .9*  
*.Nothing Done (San Francisco: Wiley, 2008)*

Linda Stone, <http://linda-stone.net/qa/continuous-partial-attention/> .10  
.(accessed November 30, 2012)

Steve Lohr, “Slow Down, Brave Multitasker, and Don’t Read This in .11  
Traffic,” *New York Times*, March 25, 2007

*Don Thompson, “California Car Phone Ban Restricts Deaths, According .12*  
*To UC Berkeley Study,” The Huffington Post, [http://www.hufBngtonpost.com/2012/03/06/california-car-phone-ban\\_n\\_1323977.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/03/06/california-car-phone-ban_n_1323977.html) (accessed December 12, 2012)*

J.S. Rubinstein et al., “Executive Control of Cognitive Processes in Task .13  
Switching,” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and*  
*.Performance*, 27, (2001): 763-797

*Charlotte Gray, Reluctant Genius: Alexander Graham Bell and His .14*  
*.Passion for Invention (New York: Arcade Publishing, 2006), 73*

Is It Better To Take a Real Lunch Break Than To Eat At Your Desk?”“ .15  
*The Huffington Post*, August 24, 2011, [http://www.huffington-post.c0m/2011/08/24/lunch-break\\_n\\_935237.html](http://www.huffington-post.com/2011/08/24/lunch-break_n_935237.html) (accessed December  
.12, 2012)

*Jim Loehr and Tony Schwartz, The Power of Full Engagement: .16*  
*Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal*  
*.Renewal (Toronto: Free Press, 2003)*

*Bob Thomas, Walt Disney: An American Original (New York: Simon & .17*  
*.Schuster, 1976), 127*

*Ernest Lawrence Rossi, Ph.D., with David Nimmons, The Twenty- .18*  
*Minute Break: Reduce Stress, Maximize Performance, and Improve Health*  
*and Emotional Well-being Using the New Science of Ultradian Rhythms*  
*.(New York: Penguin, 1991)*

*Michael J. Gelb, How to Think Like Leonardo da Vinci: Seven Steps to .19*  
*.Genius Every Day (New York: Delacorte, 1998)*

Herbert Benson, MD, and William Proctor, The Breakout Principle: .20  
How to Activate the Natural Trigger That Maximizes Creativity, Athletic  
Performance, Productivity, and Personal Well-Being (New York: Scribner,  
..2003)

Dr. Chris Higgins, Dr. Linda Duxbury, and Dr. Sean Lyons, “Reducing .21  
Work-Life Conflict: What Works? What Doesn’t?” Health Canada Study,  
[http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/alt\\_formats/hecs-sesc/pdf/pubs/occup-  
travail/bal-ancing-equilibre/full\\_report-rapport\\_complet-eng.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/alt_formats/hecs-sesc/pdf/pubs/occup-travail/bal-ancing-equilibre/full_report-rapport_complet-eng.pdf). (accessed  
.December 12, 2012)

.Duxbury, interview with the author .22

Good Technology Survey Reveals Americans are Working More, but“ .23  
on Their Own Schedule,” Good Technology,  
[http://wwwi.good.com/news/press-releases/](http://wwwi.good.com/news/press-releases/current-press-releases/i6i009045.html) current-press-  
.releases/i6i009045.html (accessed December 12, 2012)

Katherine Macklem, “You’ve Got Too Much Mail,” *Maclean’s*, January, .24  
26, 2005, [http://www.macleans.ca/business/companies/article](http://www.macleans.ca/business/companies/article.jsp?content=20060i3o_i2o699_i2o699).jsp?  
.content=20060i3o\_i2o699\_i2o699 (accessed December 12, 2012)

Karen Renaud, Judith Ramsay, and Mario Hair, “You’ve Got E-Mail!... .25  
Shall I Deal With It Now? Electronic Mail From the Recipient’s  
Perspective,” *International Journal of Human-Computer Interaction* 21, no.  
.3 (2006): 313-332

Tony Dokoupil, “Is the Web Driving Us Mad?,” *Newsweek*, July 9, .26  
.201a

.*A Time to Tune Out*,” *New York Times*, January 2, 2012“ .27

Mobile Mindset Study,” Lookout Mobile Security, [https://www.look-](https://www.lookout.com/_downloads/lookout-mobile-mindset-2012.pdf) .28  
out.com/\_downloads/lookout-mobile-mindset-2012.pdf (accessed June  
.2012)

.Tony Dokoupil, “iCrazy,” *Newsweek*, July 12, 2012 .29

*I Hear Ringing and There’s No One There. I Wonder Why*,” *New York*“ .30  
.Times, May 4, 2006

*Nokia's Buzzy New Patent a Tattoo That Vibrates When Your Phone Rings," Forbes.com, <http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2012/03/21/nokias-buzzy-new-patent-a-tattoo-that-vibrates-when-your-phone-rings/> (accessed December 12, 2012)* .31

Mike Song, Vicki Halsey, and Tim Burrell, *The Hamster Revolution: How to Manage Your Email Before it Manages You* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007) .32

.Ibid., 60 .33

*Spinks, interview with the author* .34

*"A Time to Tune Out," New York Times, January 2, 2012* .35

Inside the Vatican: The Secret Archives," *National Geographic News* .36  
[http://news.nationalgeographic.com/news/2001/11/1118\\_vatican-secrets.html](http://news.nationalgeographic.com/news/2001/11/1118_vatican-secrets.html) (accessed December 12, 2012)

.Ibid .37

Scott Thorpe, *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius* (Naperville: Sourcebooks, 2000), .124

Brian J. Dyson, Commencement speech delivered at Georgia Institute of Technology. 1991 .39

*A recent poll of Canadian CEOs: “Canada’s Work-Life Balance More .40  
.Offkilter Than Ever,” *Globe and Mail*, October, 25, 2012*

*Cali Ressler and Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It*: .41  
.The Results-Only Revolution (New York: Penguin, 2010)*

Stewart D. Friedman, Perry Christensen, and Jessica DeGroot, “Work .42  
and Life: The End of the Zero-Sum Game,” *Harvard Business Review*,  
, .November 1998

Heart and Stroke Foundation of Canada, online survey conducted by .43  
.Environics Research Group, October 2011

Canadian Diabetes Association, “Cost of Diabetes in Ontario,” .44  
[www.diabetes.ca/documents/get-involved/ON-Cost-Model.pdf](http://www.diabetes.ca/documents/get-involved/ON-Cost-Model.pdf) (accessed  
December 12, 2012)

*An Eye-Opening Exploration Into the Science and Mysteries of Sleep .45  
(New York: Simon & Schuster, 1996), 71*

National Sleep Foundation (NSF), “2009 Sleep in America Poll,” .46  
.March 2010

How Did We Lose Control of Sleep?,” *Toronto Star*, October 29,“ .47  
.2006

Fitness Targets to be Lowered in Canadians,” CBC News,“ .48  
<http://www.cbc.ca/news/health/story/2010/12/31/exercise-fitness->

[.guidelines-cana-](#) da-weighs-in.html (accessed November 30, 2012)

Robert M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, Third Edition .49  
(New York: Holt, 2004), 255

John J. Ratey, MD, with Eric Hagerman, *Spark: The Revolutionary New* .50  
*Science of Exercise and the Brain* (New York: Little Brown and Company,  
.2008)

### الجزء الثالث : سوء المعاملة

Robert I. Sutton, Ph.D., *The No Asshole Rule: Building a Civilized* .1  
*Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Warner Business Books,  
.2007)

Robert Sutton, "More Trouble Than They're Worth," *Harvard Business* .2  
*Review*, February 2004

Robert I. Sutton, Ph.D., *The No Asshole Rule: Building a Civilized* .3  
*Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Warner Business Books,  
.2007), 8-9

Robert I. Sutton, Ph.D., *The No Asshole Rule: Building a Civilized* .4  
*Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Warner Business Books,  
.2007), 16

See [http://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Belle](http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Belle) (accessed December 12, .5  
.2012)

See <http://www.factmonster.com/ipka/A0193833.html> (accessed .6  
.December 12, 2012)

Patricia King, *Never Work for a Jerk* (New York: Barnes and Noble, .7  
1987); Muriel Solomon, *Working with Difficult People* (New York: Prentice  
Hall Press, 2002); Robert Bramson, Ph.D., *Coping with Difficult Bosses*  
(New York: Citadel, 1992); Rick Brinkman and Rick Kirschner, *Dealing  
with People You Can't Stand* (New York: McGraw-Hill, 2002); Katherine  
Crowley and Kathi Elster, *Working with You Is Killing Me* (New York:  
.Warner Business Books, 2006)

*Yogi Berra with Frank Kaplan You Can Observe a Lot by Watching: What .8  
I've Learned About Teamwork From the Yankees and Life* (New Jersey: John  
.Wiley & Sons, 2008)

Mental Health Commission of Canada, "The Road to Psychological .9  
Safety: Legal, Scientific and Social Foundations for a National Standard for  
Psychological Safety in the Workplace," [http://www.mentalhealth-  
commission.ca/SiteCollectionDocuments/Workforce\\_2on/The\\_Road\\_to\\_Ps  
ychological\\_Safety.pdf](http://www.mentalhealth-commission.ca/SiteCollectionDocuments/Workforce_2on/The_Road_to_Psychological_Safety.pdf)

Robert I. Sutton, Ph.D., *The No Asshole Rule: Building a Civilized .10  
Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Warner Business  
.Books, 2007), 4

*Robert I. Sutton, Ph.D., Good Boss, Bad Boss* (New York: Warner .11  
.Business Books, 2010), 4

*.Ibid., 4 .12*

*.David McCullough, Truman (New York: Simon & Schuster, 1992) .13*

*General Rick Hillier, In Leadership: 50 Points of Wisdom for Today's .14*

*.Leaders (Toronto: HarperCollins Canada, 2010)*

*Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and... .15*

*.Others Don't (New York: HarperCollins, 2001), 13*

*Stephen M. R. Covey with Rebecca Merrill, The Speed of Trust: The One .16*

*.Thing that Changes Everything (New York: Free Press, 2006)*

*Eric, Berne, MD, Games People Play: The Basic Handbook of .17*

*.Transactional Analysis, Revised Edition (New York: Random House, 1996)*

*Abraham Maslow: Abraham H. Maslow, "A Theory of Human .18*

*.Motivation," Psychological Review, 50, no, 4 (1943), 370-96*

*Abraham H. Maslow, Motivation and Personality. (New York: Harper, .19*

*.1954)*

*Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience .20*

*.(New York: Harper & Row, 1990)*

*.Ibid .21*

*Ibid., 54-55 .22*



*Daniel H. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us .23*  
*.(New York: Penguin, 2009)*

*Roger L. Martin, Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What .24*  
*Capitalism Can Learn from the NFL (Boston: Harvard Business Press,*  
*.2011)*

*.Attributed to Art Buchwald .25*

Matteo Tonello and Judit Torok, “The 2011 Director Compensation and .26  
Board Practices Report,” [http://www.conferenceboard.ca/e-li-](http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=452i)  
[brary/abstract.aspx?did=452i](http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=452i) (accessed Decembers, 2012)

*.Joel Bakan, The Corporation (Toronto: Penguin, 2004) .27*

*Roger L.Martin, Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What .28*  
*Capitalism Can Learn from the NFL (Boston: Harvard Business Press,*  
*.2011), 31*

The Highest-paid Canadian CEOs got 27 per cent Pay Hike,” *Toronto“ .29*  
*.Star, January 2, 2012*

*.Ibid .30*

*.Ibid .31*

CEOs Reap Huge Payouts in 2011, Corporate Filings Show,” *USA“ .32*  
*.Today, July 7, 2011*

.Rewarding Failure in High Places,” *Toronto Star*, July 23, 2011“ .33

.Ibid .34

Society for American Baseball Research, <http://sabr.org/> .35  
.bioproj/person/9bb77e84 (accessed December 12, 2012)

.*The Give-Away Pay Plan*,” *New York Times*, May 1, 1978“ .36

## خاتمة

Employee Retention: What Employee Turnover Really Costs Your“ .1  
Company,” WebProNews, <http://www.webpronews.com/employee-retention-what-employee-turnover-really-costs-your-company-2006-07>  
(accessed December 12, 2012)

*John Naisbitt, Mind Set!: Eleven Ways to Change the Way You See — and .2*  
*.Create — the Future (New York: HarperCollins, 2006), 98*

.Vacation Phobia Spreads,” *Financial Post*, July 8, 2009“ .3

Benefits Going to Waste? Here’s How to Cash In,” CBS Moneywatch,“ .4  
October 29, 2009, [http://www.cbsnews.com/8301-505125\\_162-51358479/benefits-going-to-waste-heres-how-to-cash-in/](http://www.cbsnews.com/8301-505125_162-51358479/benefits-going-to-waste-heres-how-to-cash-in/) (accessed  
December 12, 2012)

Canada’s Work-Life Balance More Offkilter Than Ever,” *Globe and*“ .5  
*Mail*, October 25, 2012

*George Bernard Shaw, Back to Methuselah, act I, Selected Plays with* .6  
*.Prefaces, vol. 2, (1949), 7*

*Nancy Lutkehaus, Margaret Mead: The Making of an American Icon* .7  
*.(New jersey: Princeton University Press), 261*

.Attributed to Jerry Garcia .8

.Spinks, interview with the author .9

Attributed to Mignon McLaughlin .10

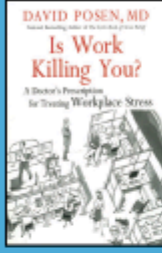
Attributed to Brian Tracy .11

# حقوق الرسومات

لقد تم بذل كل جهد ممكن لتعقب مواد حقوق الملكية. وسوف يقوم الناشر بتصحيح أي أخطاء أو سهو غير مقصود أو متعمد في حقوق الملكية في الطباعات المستقبلية.

حقوق الصفحات ١٢، ٢٩، ٤٦، ٤٩، ٩٥، ١١٦، ١١٧، ١٢٠، ٢٠٤، ٢٦٥، ٢٦٧، ٢٨٦ (جميع الرسومات)،  
٢٨٧ © محفوظة لديفيد بوزين؛ حقوق صفحة ١٩ "الخلايا العصبية لقرن آمون بأحد  
الفئران قبل وبعد التعرض لتجربة مثيرة للتوتر" © محفوظة لروبرت سابولسكي؛ حقوق  
صفحة ٢٥ "قانون يركس-دونسون؛ منحنى التوتر والأداء" © محفوظة لروبرت إم. يركس  
وجون دي. دونسون؛ حقوق صفحة ٨٩ "دورة التوتر الصحي" مقتبسة من عمل إلي باي،  
صفحة ٩٠ "متلازمة التوتر المزمن" مقتبسة من عمل إلي باي؛ حقوق صفحة ٩١ "منحنى  
الوظيفة البشرية" © محفوظة لبيتر نيكسون؛ حقوق صفحة ٩٤ "الأوقات المستقطعة"  
مقتبسة من عمل إلي باي؛ حقوق صفحة ١٠٤ "المراحل الثلاث لمتلازمة التكيف العام" ©  
محفوظة لهانز سلاي؛ حقوق صفحة ١١١ "الانطفاء" (الرسومات بالأعلى والأسفل) ©  
محفوظة لهيربرت جيه. فرويدنبيرجر؛ حقوق صفحتي ١٧٠، ١٧١ "إيقاع الأداء فوق اليومي"  
© محفوظة لإي. إل. روسي؛ حقوق صفحة ٢٥٨ تفسير هرم ماسلو للاحتياجات مقتبس من  
عمل الدكتور ميهاي تشيكنتميهاي؛ حقوق صفحة ٢٦٢ "سر انخراط الموظف" مقتبس من  
عمل الدكتور ميهاي تشيكنتميهاي.

# الغلاف الخلفي



## دليل ضروري، وذكي، ويأتي في الوقت المناسب، للتغلب على التوتر مكان العمل، من مؤلف الكتاب الوارد بقوائم الكتب الأعلى مبيعًا

### *The Little Book of Stress Relief*

الدكتور ديفيد بوزين، هو خبير رائد فيما يخص هزيمة التوتر، يمنحنا الدليل النهائي للتعامل مع التوتر المفرط في مكان العمل والقضاء عليه. ففي هذا الكتاب يحدد المشكلات الثلاث الكبرى التي تسهم في الإجهاد وانخفاض الإنتاجية، وهي: الحجم، والسرعة، وسوء المعاملة. ومن خلال استخدام حكايات كاشفة ودراسات حالة واقعية، يصف الآثار الفسيولوجية للتوتر، ويوضح كيف أدى الغموض الاقتصادي، والتكنولوجيا، وثقافة الشركات إلى جعل مكان العمل أكثر قسوة من أي وقت مضى. والأهم من ذلك، إنه يوفر حلولًا عملية وتقنيات سهلة للتكيف مع التوتر مكان العمل، ويوضح ما يمكننا فعله بصفة جماعية للحفاظ على جو صحي، ومثمر. هذا الكتاب الظريف، والجذاب، وسهل القراءة يستعرض كل شيء، من الاجتماعات إلى نشر الرسائل على تويتر، ومن المواعيد النهائية إلى الإجهاد، ومن العمل الزائد إلى وقت المواجهة، ومن العمل المفرط إلى إساءة استغلال المهارات، والمزيد. فمن خلال هذا الكتاب، يمنحنا الدكتور بوزين الأدوات اللازمة لمنع الإضرار بموردنا الأكثر قيمة – أنفسنا.

الدكتور ديفيد بوزين هو طبيب، ومحاضر، ومؤلف الكتاب الوارد بقوائم الكتب الأعلى مبيعًا *The Little Book of Stress Relief*، والذي تُرجم إلى ست لغات. وتتضمن كتبه السابقة أيضًا *Staying Afloat When the Water Gets Rough* و *Always Change a Losing Game*. وتظهر كتاباته في مجلة كناديان ليفينج، ومجلة ريديرز دايجست، ومجلة مينز هيلث، ومجلة يو إس إيه ويك إنند، كما أنه يظهر على التلفاز وفي الإذاعة على الصعيد الوطني. وهو يعيش في أوكفيل، في مقاطعة أونتاريو.



تصميم الغلاف: مارجي فريسين  
رسم الغلاف: كاجان ماكلود  
صورة المؤلف © جوف جورج



# الفهرس

1. [الغلاف](#)
2. [1](#)
3. [الغلاف الأمامي](#)
4. [حقوق الطبع والنشر](#)
5. [إشادة](#)
6. [إهداء](#)
7. [تمهيد: سبب تأليف هذا الكتاب](#)
8. [مقدمة: التوتر مقر العمل – تهيئة السياق](#)
9. [تحديد المشكلة](#)
10. [10. ما التوتر، وكيف تعلم حين تصاب به؟](#)
11. [11. ما الداعي لأن تهتم؟ ما أهمية هذا أصلاً؟](#)
12. [12. الأسوأ على الإطلاق: حين يتحول التوتر الحميد إلى توتر ضار](#)
13. [13. ست درجات من التوتر: الكل ضحية لها](#)
14. [14. مصادر التوتر: المصادر الثلاثة الرئيسة](#)
15. [15. الجزء الأول: حجم العمل:](#)
16. [16. الفصل 1: ما الذي يؤدي لزيادة الكيل: أسباب الحمل الزائد](#)
17. [17. الفصل 2: أياد قليلة جداً للمشاركة في رفع الحمل](#)
18. [18. الفصل 3: الفيل في القاعة: التآمر على الصمت](#)
19. [19. الفصل 4: أنظمة المعتقدات وتغير طابع عالم الشركات](#)
20. [20. الفصل 5: أكذوبة الحضور الشخصي: مقياس الأداء يجب أن يتغير](#)
21. [21. الفصل 6: جنون ساعات العمل الطويلة والحاجة "للعمل منتعشا"](#)
22. [22. الفصل 7: منحدر الإنهاك](#)

23. [الفصل 8: أين بقعتك الحلوة؟ منطقة الأداء النموذجي](#)
24. [الفصل 9: العمل الوهمي. وعجلات المغزل؛ ترتيب الأولويات وترك الحشو](#)
25. [الفصل 10: تقسيم الكعكة المؤسسية؛ العودة إلى المعادلة الأساسية](#)
26. [الجزء الثاني: السرعة: كيف نصمد في بيئة عمل صارت وتيرتها أسرع من أي وقت](#)

### [مضى](#)

27. [الفصل 11: توقعات غير واقعية: الفخ العقلي الذي يغذي هذه الطاحونة](#)
28. [الفصل 12: التوقعات المنطقية: درب عليها عملاءك](#)
29. [الفصل 13: أسطورة تعدد المهام؛ وحد المهمة وركز](#)
30. [الفصل 14: الأوقات المستقطعة: الوقفة التي تجدد النشاط](#)
31. [الفصل 15: الإفراط وإساءة استخدام التكنولوجيا وكيف يمكننا ترويضها](#)
32. [الفصل 16: الاجتماعات: الحاجة لدستور جديد للاجتماعات](#)
33. [الفصل 17: البيروقراطية والروتين: مطبات على طريق الإنتاجية](#)
34. [الفصل 18: التقاء العمل مع الحياة الشخصية: توازن أم اختلاط؟](#)
35. [الفصل 19: العادات الصحية والتكلفة الهائلة لإهمال الذات](#)
36. [الجزء الثالث: سوء المعاملة: ماذا تفعل حين يكون من تعمل معهم هم أكبر مصدر](#)

### [للتوتر؟](#)

37. [الفصل 20: تحديد أصحاب المشكلات والتعامل معهم](#)
38. [الفصل 21: لا يترك الناس الوظيفة، بل يتركون رؤساء العمل](#)
39. [الفصل 22: ألعاب يلعبها الناس: الحيل داخل الشركات](#)
40. [الفصل 23: أسرار الوصول إلى انخراط الموظف وتقليل مستوى التوتر](#)
41. [الفصل 24: الهوس بالأرقام](#)
42. [الفصل 25: هل يجب أن يكون الأمر كله منصبًا على المال؟ هل لابد من أن يصبح](#)

### [الأثرياء فاحشي الثراء؟](#)

43. [خاتمة: الوقاية](#)
44. [ادفع الآن أو ستدفع لاحقًا: الوقاية أفضل \(و أرخص\) علاج](#)



45. ما الذي تستطيع الشركات فعله من أجل تقليل الضغوط في مكان العمل؟
46. ما يستطيع المديرون والقادة فعله
47. التباطؤ من أجل المضي قدمًا: وقت التعديل
48. مَن الذي سيقود مسؤولية التغيير؟ مَن الذي سيأخذ زمام المبادرة؟
49. الإنهاء والمضي قدمًا
50. شكر وتقدير
51. الملحقات
52. المصادر
53. حقوق الرسومات
54. الغلاف الخلفي