

## الفصل السادس

## توقف عن قول ربما

## اتخذ قراراً

## عرض نقاط القوة

1. تعرف إلى أشكال التردد
2. طبق نموذج قوة كلمة لا لتحسين اتخاذ القرار
3. توقف عن التردد: عن كلمة ربما إلى لا.

## المماطلون:

إن ترداد كلمة ربما أمر خطر؛ لأنه يجعل الأشخاص الذين يستمعون إليك يتسرعون في الاستنتاج والحكم اللذين لا يتطابقان مع رغباتنا في صنع القرار. إن كلمة ربما هي كلمة مضللة أيضاً وقد تكون غير أخلاقية، لا سيما إذا كنت تعرف أن ردك هو نعم أو لا. إن المماطلين يرومون في نطاق كلمتي لا/ربما، إن استخدام عبارتي لا/ربما يجبرك على فعل شيء في وقت من الأوقات.

وفقاً لقاموس ماريان ويبستر كوليجيت، فإن معنى كلمة يراوغ هو (يتذبذب، يتقلب في الرأي، يتردد، يغير رأيه مراراً أو يكذب ويتكلم

بغباء). وإن أي شخص يقوم بهذه الأفعال يسمى الماطل. لقد رأينا كثيراً من الماطلين فعلياً، وربما قمنا أنفسنا بالمماطلة بعض الأحيان. إن الشخص الذي لا يستطيع أن يتخذ قراراً أو الذي يقول (ربما) أو (سنرى) باستمرار الذي يتردد بين رأيين، ولا يعض قدماً يسمى الماطل. وأما التصرفات الأخرى للمماطل فتتضمن التلجج في اتخاذ القرار أو الالتزام باتجاه ما أو تجنب الالتزام بما طرح أمامه.

### المماطلة في الأخبار:

إن كلمتي الماطل والمماطلة تستعملان لوصف التصرفات في كل العالم. ما عليك إلا أن تنظر إلى العناوين. في عام 1993 ومرة ثانية في عام 1997، استخدمت كلمة (المماطلة) لتصف موقف الرئيس الأمريكي بيل كلينتون تجاه السياسة الخارجية. وفي عام 2000 بدأت عبارة (مماطلة ليست هناك مساعدة) المتعلقة بقصة السدود في الجنوب من الولايات المتحدة. وفي عام 2000 أيضاً كتبت صحيفة (تايمز أوف انديا) موضوعاً عن العلاقات بين الهند والباكستان عنوانه (لا للمزيد من المماطلة)، وفي عام 2003 بث تقرير إخباري من قبل وكالة سي بي اس عن رئيس الوزراء الكندي جان كريتيان بعنوان (مماطلة في العراق).

ومنذ عام 1998 وإلى 2003 ظهرت كلمة مماطلة في قصص تتعلق بتدقيق الحسابات ومسك دفاتر الشركات الكبيرة. إن المماطلة في عالم إدارة أموال الشركات الكبيرة تعني انعدام الاستقامة وتضخيم وتقليص أموال الشركات، وذلك لجعل النتائج المالية تبدو أحسن بكثير مما هي عليه.

ولقد وصفت نشرات الأخبار المتعلقة بالحكومة والسياسيين وزعماء العالم والمؤسسات الحكومية بأنها (مماطلة) فيما يتعلق بالسياسة والقرارات. ولقد كتبت واشنطن تايمز نوفمبر 26، 2006 تقريراً عن شركة تيليكوم عنوانه (تيليكوم تراوغ على رأس منظمة اف سي سي).

حسناً، لقد وصلنا إلى بيت القصيد. كثير منا ظهر بمظهر المماطل أو على الأقل اتهم بأنه مراوغ. ولكن وربما كما قالت لك أمك (لورأيت الجميع يقفزون من أعلى الجسر، فهذا لا يعني أنك ستقفز أيضاً). لذا توقف عن المماطلة واتخذ قراراً. كن حازماً وواضحاً وقل لا عندما تعني لا ونعم عندما تعني نعم.

### لماذا نماطل:

إن الأمر ليس بهذه السهولة أليس كذلك؟ إذا لماذا نماطل؟ هناك العديد من الأسباب، فإن المماطلة قد تتقذك من وضع صعب أو موقف حرج. يجب عليك ألا تكون لثيماً وأن لا تجرح شعور أحد. وقد تكسبك المماطلة بعض الوقت لتجميع المزيد من المعلومات كي تقوم باتخاذ أفضل القرارات.

عندما تكون هناك مصلحة من المماطلة، كن واضحاً ولا تقدم الأعداء وتابع بنعم أو لا مؤكداً عندما تعد برد ما. قم بالبحث ووجه الأسئلة. طبق نموذج قوة كلمة لا. وعندما تماطل لسبب قوي، خلص نفسك وحافظ على وعدك واتخذ قراراً. ولكن عندما لا يكون هناك سبب قوي للمماطلة، فلا تماطل.

## أنماط المماطلة:

وكما رأينا فإن المماطلين لديهم أسباب عديدة للمماطلة. هناك ثلاثة أنماط من المماطلة ولعلك رأيتهم جميعاً في الواقع، أو لعلك ستتعرف على نفسك في الأوصاف الآتية:

1. المماطل السطحي: لا تتخذ قراراً أبداً.
2. المماطل: تقول لا بطريقة غير مباشرة فيسمعك الناس تقول ربما. أو أنك تجمع المعلومات وتستطيع أن تتخذ القرار النهائي، ولكن لسبب من الأسباب تحول لاتخاذ القرار النهائي لأحدهم. على سبيل المثال، حتى لو كانت لديك القوة لاتخاذ القرار فإنك تقول: (يجب علي أن أستشير مديري) أو (يجب علي أن أسأل أمي).
3. المماطل الشرعي: أنت تماطل لكسب الوقت حتى تجمع المعلومات وعندها تستطيع أن تتخذ قراراً جيداً. إن المماطلة الشرعية تؤدي إلى اتخاذ القرار في مدة زمنية مناسبة. وإذا طالت المدة لاتخاذ القرار، فيكون المماطل السطحي قد سيطر على الموقف.

عندما تريد الحسم وأخذ القيادة من الآخرين فعليك أن تظهر بمظهر الحاسم في حياتك. ولقد وصفت المماطلة بطريقة غير مباشرة بأنها: (عدم المقدرة على التصرف بحسم في الأوقات الحرجة). وقد توصف المماطلة أيضاً بتأجيل القرار إلى الأبد. وإن التذمر والتشكي حول شخص ما يقوم بعمل ما، بينما اخترت أنت ألا تقوم بأي عمل بناء قد ينظر إليه بأنه ضرب من المماطلة. ويوصف المماطلون أحياناً بأنهم الأناس الذين لا يفعلون شيئاً، أو الذين لا يقومون بعملهم على أكمل وجه.

### تمرين قوة: اعرف هذا الماثل

لقد تعلمت أنفاً أن أنماط المماثلين الثلاثة ينظرون إلى تصرفاتهم نظرة مختلفة، ومع ذلك فإن هذه الأنماط الثلاثة ما تزال تماثل.

1. المماثل السطحي: لا يتخذ قراراً أبداً.
2. المماثل: يحتاج إلى شخص آخر ليتخذ القرار عنه.
3. المماثل الشرعي: يحتاج إلى الوقت أو المعلومات لاتخاذ القرار، وهو الشخص الذي يتخذ قراراً عندما يعد بذلك.

#### التعليمات:

حدد إحدى شخصيات المماثلين الثلاث: المماثل السطحي، المماثل، المماثل الشرعي، التي تتطابق مع كل من العبارات الآتية التي قد تقال من قبل أحدهم:

1. ليس لدي حق التوقيع.
2. أنت تمزح أليس كذلك؟ لا نستطيع أن نقرر اليوم.
3. لا أعرف.
4. لا أعرف. سأبحث في الأمر وأعطيك رداً يوم الثلاثاء في الصباح.
5. سأخذه إلى لجنة المراجعة.
6. دعني أفكر في الأمر.
7. نحتاج إلى كل المواصفات والمدة الزمنية المحددة قبل أن نتخذ قراراً. مدة استحقاق العرض عشرة أيام.

8. لست متأكداً.

9. لست متأكداً. دعني أسأل عن الموضوع وسأتصل بك في أثناء عشرة أيام.

10. أريد أن أتأكد من العائلة قبل أن أقرر ماذا سأفعل.

### الإجابات:

1. ليس لدي حق التوقيع. مماطل.

2. أنت تمزح أليس كذلك؟ لا نستطيع أن نقرر اليوم. سطحي.

3. لا أعرف. سطحي.

4. لا أعرف. سأبحث في الأمر وأعطيك رداً يوم الثلاثاء في الصباح. شرعي

5. سأخذه إلى لجنة المراجعة. مماطل.

6. دعني أفكر في الأمر. مماطل.

7. نحتاج كل المواصفات والمدة الزمنية المحددة قبل أن نتخذ قراراً. مدة استحقاق العرض عشرة أيام. شرعي.

8. لست متأكداً. سطحي.

9. لست متأكداً. دعني أتأكد وسأتصل بك في أثناء عشرة أيام. شرعي.

10. أريد أن أحاور العائلة قبل أن أقرر ما الذي سأفعله. مماطل.

تمرين قوة: مراجعة شخصية المماطل الخاصة بك. الجزء الأول.

1. متى كانت آخر مرة ماطلت فيها؟

2. لماذا ماطلت؟

3. ماذا كانت عواقب المماطلة؟

4. من هم الأشخاص المماطلون الذين تعرفهم؟ هل هم مماطلون سطحيون أم مماطلون أم مماطلون شرعيون؟

### العواقب الناجمة عن المماطلة:

قول لا، ربما هو المماطلة بعينها. عندما لا تمتلك الثقة بالنفس وأنت تقول لا، فإن من حولك يسمع كلمة ربما. أما إذا قدمت أعذاراً وأعطيت أسباباً تقول لا حتى تقنع الشخص الآخر أنك تعني كلمة لا، فما سيعلم هو المماطلة والاعتقاد بأنك الشخص الذي: (لا يعي ما ينطق به). إن شخصية قول كلمة لا غير المباشرة تمثل هذا النمط من المماطلة.

إن كل اتخاذ قرار أو عدم اتخاذ قرار له عواقب محتملة. إن المماطلة قرار تتخذه كي لا تتخذ القرار للأسئلة التي وجهت إليك. واليك العواقب المحتملة للمماطلة.

• العواقب الناجمة عن تصرف المماطل السطحي.

الإيجابية: لا يوجد

السلبية: لا يتخذ القرار الذي يحتاج إليه. ستحبط من عزيمة الآخرين. يُنظر إليك بأنك شخص لا يستطيع أن يصنع القرارات. يتوقف الناس عن المجيء إليك. سيبدأ الناس بالذهاب إلى حيث

يعتقدون أن القرارات تصنع هناك. ستخسر الفرص وسيجرح شعور بعض الأشخاص.

الحيادي: إن كل ما قمت به من ملاحظة ليس له أي أهمية، ولا يسفر عن أي مشكلات.

إن الملاحظة السطحية هي معروفة جداً والأكثر شيوعاً. أنت تماطل عندما تريد أن تقول لا، ولا تشعر بالارتياح تجاه قول كلمة لا. وأنت تماطل أيضاً بقول ربما بينما ما تريد أن تقوله حقاً هو نعم أو لا.

#### • العواقب الناجمة عن تصرف المماطل:

الإيجابية: أنت تجمع المعلومات لشخص آخر ليتخذ القرار، ويعتمد عليك من قبل صانع القرار. فإما هو أو هي يتخذان القرار.

السلبية: ينظر إليك الناس بأنك لا تستطيع أن تتخذ القرار. صانع القرار هو ماماطل سطحي، لذا لا يتخذ أي قرار. يتوقف الناس عن المجيء إليك. يبدأ الناس بالذهاب إلى حيث يعتقدون أن القرارات ستصنع هناك. ستخسر الفرص وسيجرح شعور بعض الأشخاص. تضع اللوم على شخص آخر ألا وهو صانع القرار. وبما أن الناس يدركون هذه الحقيقة عنك، لا يحترمون طريقتك في صنع القرار حتى عندما تتخذ قراراً.

الحيادي: إن كل ما قمت به من ملاحظة ليس له أي أهمية، ولا يسفر عن أي مشكلات.

#### • العواقب التي تنجم عن تصرف المماطل الشرعي

الإيجابي: أنت تجمع المعلومات التي تحتاجها وتعطي قراراً ينم عن نعم أو لا بوضوح. وعندما تصبح ذا سمعة جيدة - وذلك بما يتعلق بالمتابعة بعد الملاحظة - يبدأ الناس باحترامك أكثر وأكثر.

السلبى: إذا لم تلتزم بما وعدت وبوقت استحقاق العمل ترجع إلى حيث بدأت وتصبح مماطلاً سطحياً.  
الحيادي: اتخذ القرار. لم يستأ أحد منك. لم يصب أحد بأذى. ولم ينجم أي ضرر من التأخير.

### تمرين قوة: عندما تجدك المماثلة نفعاً

1. متى مارست المماثلة وتبعتها باتخاذ القرار؟
2. ماذا حدث؟ كيف سارت الأمور؟
3. من الذي تأثر من جراء مماطلتك؟ هل تعطل أحد ما عن القيام بمهمته في مشروع ما نتيجة انتظارك؟
4. متى قام أولادك بالمماثلة ليجعلوك تقوم باتخاذ قرار عوضاً عنهم؟ ماذا يحدث عادة؟ ماذا تفعل عادة؟

### بعض الكلمات من تقويم الذات لقوة كلمة لا: المعنى

(لا ربما لاحقاً). يعيش المماطلون هذه الكلمات ويقولونها دائماً بالطرق المماثلة الآتية: إن العبارات السبع الآتية المستوحاة من تقويم الذات لقوة كلمة لا التي تتضمن معنى ربما موصوفة في الجمل الآتية. إن الأرقام تتطابق مع أرقام أسئلة تقويم الذات.

ماذا يقول	ماذا يسمع الآخرون
1. أتم تستطع أن تجد شخصاً آخر؟	سأقوم بهذا إذا لم تجد شخصاً آخر
5. إن برنامج عملي لا يسمح لي أن أقوم بهذا حالياً	لا أستطيع أن أقوم بهذا حالياً ولكن سأقوم به لاحقاً

8. آسف، لا أستطيع أن أقدم لك يد المساعدة.	إنني مهتم بطلبك هذا، لذا ربما استطعت أن أساعدك في وقت لاحق
11. لا أعتقد أنني الشخص المناسب لك.	ابحث عن شخص آخر، سأستطيع أن أقوم بهذا إذا لم تجد شخصاً آخر.
14. ربما لاحقاً.	سأفعل ذلك لاحقاً.
17. ربما	قد تعني هذه الكلمة نعم أو لا أو لن أتخذ قراراً أبداً.
20. أعتقد أنه لدي كثير من الأعمال والمهام.	إنني منغل بأمعال كثيرة ولكنني لا أقول لا.

### لا ربما: ماذا يسمع الآخرون

لقد اكتشفنا عبر مراجعة عبارات تقويم الذات السبع المذكورة أعلاه تشكيلة من عبارات ربما. إن عبارات ربما وعبارات الماطل تترك في موقع لا بد فيه من أن تقوم بفعل أمر ما. دعونا نتطلع على معان أخرى لعبارات ربما.

(ربما)، أنت تعتقد أنك تقول لا أو على الأقل تقوم بشراء الوقت. لا أسمع لا ولكنني أسمع: (نعم، سأفعل هذا لك في وقت من الأوقات). (ربما؟) عندما تقال بصيغة السؤال فقد تصبح موافقة ومن ثم نعم. (ربما!) ليس لديك قرار فتقول بكل حماس ربما، وهكذا فإنني أسمع كلمة نعم.

(لا؟) أنت متردد في قول كلمة لا، لذا فإنني أسمع ربما. (ضع طلبك هنا) وأنت تشير بلباقة إلى علية استلام الأوراق). لم تقل نعم أو لا لطلبي بعد.

(ليس لدينا المعلومات اللازمة لإعطائك عرض أسعار) أنت تقول لي نعم، لأنني إذ ما وفرت لك المعلومات اللازمة فإنك من ثم ستعطيني عرض أسعار.

من ربما إلى لا:

إذا ما كنت تستخدم الجمل المذكورة أعلاه أكثر الأوقات، فقد حان الوقت للتوقف عن المماطلة، والبدء باتباع الحسم وتحويل ربما إلى لا. إليك كيف تستطيع فعل ذلك. في القائمة الآتية ضع دائرة حول كلمة ربما التي تستعملها، وتذكر أنك إذا كنت تريد أن تحول تلك العبارات إلى لا، ما عليك إلا أن تقول لا.

(ربما) لا.

(ربما؟) لا.

(ربما!) لا.

(لا؟) لا.

(لا، ليس الآن، ربما لاحقاً) لا.

(لا، دعنا نحدد موعداً آخرًا) لا، لا أستطيع أن أقابلك.

(هل الأمر مهم لدرجة أن أترك كل ما لدي من أعمال؟) لا، لدي أولويات أخرى.

(أود ذلك، ولكن أولوياتي تتطلب مني أن أنجز مشروع رقم واحد و رقم اثنان) لا، لدي أولويات أخرى.

(لا أستطيع أن أدونه في جدول عمالي) لا، لا أستطيع أن أدونه في جدول عمالي.

(لا أستطيع أن أنجز هذا العمل في الوقت الذي حددته لي) لا، لا أستطيع أن أنجز هذا العمل في الوقت الذي حددته لي.

(آسف، لا أستطيع في الوقت الحاضر) لا، لا أستطيع.

(ليس لدي الوقت) لا، ليس لدي الوقت.

(ليس لدي الوقت حالياً) لا، ليس لدي الوقت.

### تمرين قوة: من كلمة ربما إلى كلمة لا

1. ما هي عباراتك المفضلة لقول ربما؟
2. أعد كتابتهم كعبارات لقول لا.
3. والآن، أعد كتابة عبارات المماثلة لعبارات لقول نعم.

### تمرين قوة: من عباراتك المماثلة إلى لا

إن العبارات الآتية هي عبارات مماثلة؛ لأنك عندما تستخدمها لا تقول لي لا، ولكنك تحاول أن تجعلني أطلب المساعدة من أحد آخر. لذا، فإن كلاً من هذه العبارات قد يحل محلها عبارات مماثلة لهذه العبارة (لا، أنا لست أفضل شخص لهذا الأمر ولذا فأنا لن أساعدك).

هل هناك شخص آخر موجود للقيام بهذا العمل؟  
 شخص آخر ذو خبرة أكثر في هذا الحقل يمكنه أداء هذا العمل  
 لست الشخص المناسب، ربما يستطيع ذلك.  
 ليست لدي المهارات اللازمة. ربما يستطيع ذلك.  
 لست الشخص المناسب لهذا الأمر يود أن يقوم بذلك.  
 هل هناك شخص آخر يستطيع أن يؤمن لك هذا.

### المقدرة على إنهاء المماثلة والبدء بالحسم:

إن ما يبعث على السرور هنا، أنك تستطيع التغلب على المماثلة وتستطيع أن تتعلم كيف تتخذ قرارات أفضل، وذلك بالاعتماد على سلسلة من الأسئلة التي تقودك إلى قول كلمة نعم أولاً بوضوح، أو إلى التزام جلي لما يجب أن يحدث قبل الوصول إلى رد واضح.

لقد قدمنا في الفصل الثاني نموذج قوة كلمة لا كأداة استخدام لاتخاذ القرار بناء على فهم واضح لمناطق القوة الخمس. عندما تجري حواراً مطولاً مع مقدم الطلب عن مناطق القوة الخمس، تستطيع أن تجمع المعلومات الكافية للوصول إلى قرار واضح لقول نعم أو لا. تذكر أن تجمع كثيراً من التفاصيل المتعلقة بالهدف والخيارات والمدة الزمنية والروابط العاطفية والحقوق والمسؤوليات المرتبطة بالطلب.

إن تجميع المعلومات عنصر مهم بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، على أي حال، ففي مرحلة ما، سينتهي الوقت ويجب عليك أن تتخذ قراراً. وقد تصل إلى نقطة تحول حيث تكون قد جمعت المعلومات الكافية لتتخذ قراراً وتمضي قدماً.

استخدم نموذج قوة كلمة لا لتتوقف عن التردد وتصبح حاسماً. وإليك كيفية القيام بهذا: سل نفسك والآخرين عدداً كافياً من الأسئلة مستخدماً نقاط القوة الخمس لتحدد ما هو أفضل رد أو إجابة. إن لم تفعل هذا، ستجد نفسك تتردد من جديد.

### الهدف:

تذكر أن هدف الطلب هو العبارة الواضحة لما هو مطلوب أو ضروري، ولما هو ذو احتياج وكيف يتعلق بالأهداف المراد تحقيقها. عندما تشعر بالتردد بسبب عدم وضوح الهدف، أسأل أسئلة كهذه:

- ما هو الأمر الذي يجب إنجازه؟
- لم أنا الشخص الأفضل للمساعدة في هذا الأمر؟
- ما الذي سنقوم بإنجازه عندما نقوم بهذا العمل؟

## الخيارات والمصادر:

حين تعرف ما هو هدف الطلب فقد حان الوقت لتكتشف ما هي الخيارات والمصادر المتوافرة لديك. تذكر أن الخيارات هي ما تختار أنت لإنجاز الأمور. كما أن الخيارات هي كيفية إنجاز الأمور. أما المصادر فتتعلق بالأشخاص والأدوات المتوافرة للمساعدة في إنجاز الأمور. المصادر هي الأدوات والناس والمعدات والميزانية ومستويات السلطة المتوافرة للمساعدة في إتمام الطلب. اسأل أسئلة كهذه لتكتشف ما هي الخيارات والمصادر الفعلية المتوافرة لديك، وذلك كي تتمكن من التوقف عن التردد وتتخذ القرار:

- هل يستطيع أحد غيري القيام بهذه المهمة؟
- ما هي الوسائل التي يمكن أن تنجز بها العمل؟
- ما هي الأدوات والمعدات والأموال المتوافرة التي ستساعد في تلبية الطلب.
- من هم الأشخاص الموجودون لتقديم المساعدة؟ أو كم هو عدد المتطوعين أو العمال الذين يستطيعون المساعدة.

تذكر أيضاً إذا لم تكن الخيارات والمصادر المتوافرة لديك تساعدك على الوصول إلى نتيجة مرضية، فقد حان الوقت المناسب لقول كلمة لا. أما إذا كانت الخيارات والمصادر متوافرة لديك، فلقد حان الوقت للتقدم إلى نقطة القرار الآتية، واكتشاف الوقت المحدد للمشروع، واحتمال قول نعم أو لا للمشروع أو الطلب.

## التوقيت:

إن العبارة التي تحتوي على: متى يجب على الطلب أن ينفذ، تشير إلى الوقت الزمني للمشروع أو الوقت المستحق لإتمامه. ولتحديد متى يجب على المشروع أن ينتهي، أسأل الأسئلة الآتية:

- ما هو الوقت المحدد والمدة الزمنية التي يجب فيها أن ينهى المشروع؟
- هل تاريخ الاستحقاق محدد أم قابل للتفاوض أم أنه متأرجح ومتغير؟
- هل سيتمأشى الوقت المحدد لهذا العمل مع كل الأمور التي نحن بصدد العمل بها الآن؟
- هل يسمح توقيت هذا الطلب لتوفير كل المصادر التي نحتاجها؟

## الروابط العاطفية:

إن الروابط العاطفية تأتي من تجارب الحياة ومن الحدس المتعلق بنجاح المشروع، أو من إحساس ليس له تفسير بعدم الرغبة للقيام بأمر ما. تذكر أن العواطف من الممكن أن تحفز على الالتزام وتمد بالطاقة والحماس لقول نعم لطلب ما. ومن ناحية أخرى قد تثير العواطف البغض وانعدام الثقة والطاقة لقول لا لطلب ما.

إن نقاط القرار الثلاثة، الهدف والخيار والتوقيت جميعها منطقية. وأنت تتحاور فكرياً مع كل واحدة وتتفاوض معها عند الحاجة، وبالرغم من كل تلك المناقشات المنطقية فإن العواطف قد تدفعك للمماطلة، وقد تؤثر على احتمال الالتزام بقول نعم أو لا.

بعد أن تنظر إلى أي طلب ما بوضوح ودقة، تفكر بما تشعره وأسأل:

• ما هو الأمر الذي تريد القيام به بالفعل والإسهام في إنجازه؟

• ماذا ستكون مشاعرك إذا قلت لا؟

• ما ذا ستكون مشاعرك إذا قلت نعم؟

وبعد ذلك حدد ماذا سيكون ردك الأفضل، هل سيكون نعم أم لا؟

### الحقوق والمسؤوليات:

الحقوق هي الأمور الحقيقية المتعلقة بوضع ما، والأمور التي تبقى حقيقية في كلا حالتها الإجابة بنعم أو لا لطلب ما. ويجب أن تتعلم ما هي المسؤوليات التي ستترتب عليك التي تترافق مع حقوقك. إن المسؤوليات هي عبارة عن التكاليفات أو الواجبات القانونية والأخلاقية والعقلية، التي يتوقع منك أن تتحملها وتقدمها وتؤديها.

وعندما تقرر أن تقول نعم أو لا، يجب أن تتأكد أنك عن طريق قرارك هذا ستحمى وتدعم. يجب أن توجه الأسئلة الآتي ذكرها كي تعرف ما هو الدعم، الذي من الممكن أن تتوقعه بينما تتابع قرارك لقول نعم أو لا.

• ماذا سيحدث لي إذا قلت لا؟

• ما هي الأمور التي ستبقى على ما هي إذا قلت نعم؟

• ماذا ستكون مسؤولياتي إذا قلت نعم؟

• ماذا ستكون مسؤولياتي إذا قلت لا؟

بعد أن تكتشف وتناقش هذه الأسئلة بشمول تام، سيكون الرد الأفضل بلا أو نعم أكثر وضوحاً؛ وذلك لأن المناقشات المتعمقة والحثيثة قبل اتخاذ القرار ستجملك على الأغلب بتنفيذ قرارك، وسيكون لديك أيضاً حماية

عالية أثناء عملية تنفيذ الطلب لأنك تأكدت من حقوقك ومسؤولياتك كما يراها الذين من حولك.

### هل المماطلة أمر مقبول؟

متى تكون المماطلة محمودة؟ عندما تكون بحاجة إلى معلومات إضافية لاتخاذ القرار وتقوم باتخاذ القرار. عندما لا تكون لديك السلطة لاتخاذ القرار، وتحتاج إلى قرار أو موافقة من شخص آخر قبل أن تمضي قدماً. توقف عن تأجيل اتخاذ القرار. إن مماطلتك تعدّ لامبالاة من قبل الأشخاص، الذين يعتمدون عليك لاتخاذ القرار والقيام بالأفعال.

إن اتخاذ القرارات يتطلب التفكير والعمل معاً. إن قول ربما يتركك في حالة توسطية وترتكك مسمراً لا تستطيع القيام بأي عمل. إن قول (لا أستطيع أن أتحمّل النفقات) يعتبر قراراً. ولكن، ألا تستطيع أن تجد المال إذا كان الأمر ضرورياً؟ إن قول (ليس لدي الوقت الكافي) يعدّ قراراً أيضاً. هل تستطيع أن تجد الوسيلة لإيجاد (الوقت الكافي؟)

إن أول حادثة تذكرني بعبارة (ليس لدي الوقت الكافي) حدثت لي في المدرسة الإعدادية. جاءت أمي إلى البيت بعد انتهاء دوام عملها وقالت: (ليس لدي الوقت الكافي، وأنت يا بنات يجب عليكن أن تساعدنني). وليسيب ما اعترضت في داخل نفسي على هذه العبارة. لقد ساعدت ولكنني ما زلت أتذكر العبارة الكريهة؛ وذلك لأنني فهمت الآن أن عبارة (ليس لدي الوقت الكافي). هي عبارة مماطلة تستعمل في تلك الحالة لطلب المساعدة. الاختيار هو إما قول نعم لأمر عديدة، ونحن نعلم أنه ليس لدينا الوقت الكافي، أو أن نقول لا لعدد معقول من الأمور؛ لنشعر أنه لدينا الساعات الكافية في اليوم الواحد.

وهناك قصة امرأة أخرى تتعلق بهذا الموضوع. لقد شاركتنا ليزا بقصة زوجها، الذي استمر في القول لها على مدار أربعة أو خمسة شهور: (ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كل ما لدي من أعمال). وازداد إرهاقاً وتعباً يوماً بعد يوم وفقد الاهتمام بالقيام بأي عمل مشترك معها، وكانت الأسباب أن ضغط عمله كان كثيراً ولم يكن مديره ليساعده، ولم يكن هناك أي شخص يستطيع أداء العمل بالطريقة الصحيحة، لذا (كان عليه أن يذهب إلى العمل باكراً ويعود متأخراً). ولقد أصيبت ليزا بحالة إحباط بسبب قيام زوجها بدور الضحية والاعتراف بأنه لا يملك أي خيارات. وحاولت ليزا أن تقول له (لديك خيار) وكان يجيبها (أنت لا تريدين أن تستوعبي الموضوع). وأخيراً وبعد أن تعبت من موقفه قالت له ليزا: (في المرة القادمة التي ستقول فيها أنه ليس لديك الوقت الكافي سأتجاهلك. أنت تملك الخيار وكلما قلت إنك لا تملك الوقت الكافي أجد نفسي محبطة أكثر وأكثر. نحن نملك الخيارات المتعلقة بمعالجة الأمور).

ومضت شهور وحدث كثيرٌ من النشاطات والمحادثات واستمرت الحياة. وذات يوم قال زوج ليزا -الذي كان من قبل عضواً في مشاة البحرية- (إنني أدرك أنني عندما كنت عضواً في مشاة البحرية كان لدي الخيار. لم أعتقد أنه كان لدي الخيار، ولكنني حقاً كنت أملكه. فعندما كنت أوامر بأن أقوم بفعل أمر ما، لا يجب علي أن أقوم به، وبالطبع كانت هناك عواقب لعدم القيام بما أمرنا به، لذا فقد اخترنا جميعاً أن نقوم به مهما كان. وقيل لنا أيضاً إننا نستطيع الرفض إذا ما أمرنا بأمر خارج عن القانون. ولكنني لم أنظر إلى الأمر بهذه الطريقة، ولم أفكر بأنني أملك الخيار، وأما الآن فأنا أدرك أنه كان لدي الخيار كما هو لدي الآن. أستطيع أن أختار إما أن أعمل

في هذه الظروف التي تجعلني مرهقاً ومحبطاً، أو أن أنتقل إلى عمل آخر أو أن أركز على تحسين الوضع الذي وصلت إليه.

هناك دائماً اختيار. وإليك قصة (اختيار) لمشاركي مؤتمري. في عام 2002 استثمرت وقتي وذلك مدة عشرة أسابيع من حياتي للتمرين في أكاديمية الشرطة وكنت أكل، أشرب وأدرس وأقود السيارة وأطلق الرصاص وأبحث وأقوم بكتابة التقارير. وأحد الدروس التي تعلمتها في الأكاديمية كان: (قرر ألا تستسلم أبداً) لديك دائماً الخيار، حتى عندما تكون مهتداً، لديك الخيار. حتى عندما تتفاوض مع الناس لديك خيارات. حتى عندما تكون راكعاً على ركبتيك وهناك مسدس موجه إلى مؤخرة رأسك، يكون لديك خيار ما. النقطة هناك هو أن تختار أن تتخذ القرار.

ولحسن الحظ فإنك لا تواجه ذلك الخطر في الحياة اليومية، ولكنك تواجه دائماً بالقرارات. وعلى سبيل المثال أثناء تمرين دراسي في الكلية عملت مع فريق من النساء المتزوجات ولهن أولاد، ولقد عملن في تلك الشركة لسنوات عديدة. وذات يوم وعندما كنا نتناول طعام الغداء اشتكت بعض النساء من محيط العمل والمدير وعدم الحصول على العلاوات والوقت المهودور في المواصلات، بينما كنت أنا أستمتع بعملتي، وبما كنت أعلمه ونوعية الناس الذين كنت أقابلهم فقلت لهن: «إذا كنتم تبغضن هذا العمل إلى هذا الحد، لِمَ لا تبحثن عن عمل آخر؟» فقالت لي إحدى السيدات التي كانت أمماً لأولاد على وشك الدخول إلى الجامعة (أنت لا تفهمين الآن ولكنك ستفهمين فيما بعد، ولا سيما عندما يجب عليك تأمين دفعات المنزل وإكساء الأطفال وإطعامهم ودفع نفقات الجامعة).

لقد دل قول زميلتي في العمل على أنه (لم يكن لديها أي خيار) غير الاستمرار في عملها. وفي الحقيقة فإن اختيارها كان البقاء في عملها، ولقد كانت قد قامت باتخاذ المئات من القرارات التي دفعتها إلى اختيار الاحتفاظ بوظيفتها. لقد اختارت أن تشتري بيتاً وأن تقوم بالدفعات الشهرية وأن تنجب الأولاد وأن تلحقهم بالجامعة وأن تتابع سيارة وأن تمضي إجازات، واختارت أيضاً أن تؤمن بأنها لن تجد وظيفة أخرى ذات امتيازات مماثلة. وبالنسبة إليها فإن جميع تلك الخيارات دفعتها إلى أن تختار الاحتفاظ بوظيفتها، وأن تبقى حيث كانت وأن تشتكي. إن تصرفها هو نوع من المماثلة: الشكوى وعدم القيام بأي عمل لتحسين الوضع.

## تمرين قوة: مراجعة المماثلة الخاصة بك. الجزء 2

1. ما هي الاختيارات التي اتخذتها ودفعتك لكي تكون مماطلاً وغير جازم.
2. ما هي العادة العقلية الراسخة التي تمنعك من اتخاذ القرار؟
3. ما هي العواطف التي تدفعك إلى المماثلة وقول كلمة ربما؟

## استثناء المراهقين:

منذ سنوات كانت ابنة صديقتي المراهقة تتحدث هاتفياً مع إحدى صديقاتها، بينما كنت أنا وأمها جودي نتحدث في المطبخ فسمعتها تقول بطريقة (المماثلة الدافئة)، (يجب أن أسأل والدتي). وبالطبع كنت أنا وجودي نتحدث عن استخدام عبارة (يجب أن أسأل أمي). وعلى ما يبدو كان طلب الإذن بالنسبة لي أمراً محموداً عند الضرورة، وإن الاعتماد على

(ماما) لاتخاذ القرار الذي قد تكون الابنة باستطاعتها اتخاذه، موقفاً ضعيفاً ومماطلاً. وشرحت لي جودي أنها (سعيدة أن تكون صانعة القرار كي تحمي ابنتها من أن تصدم من قبل صديقتها). لذا فإن هناك وقتاً مناسباً لقول عبارة المماطلة: (يجب علي أن أسأل أحداً آخر).

باستثناء بعض الحالات، فإن المماطلة خطيرة لهذه الأسباب:

1. ينتهي بك الأمر إلى قول نعم عندما كنت تعني لا.
2. لا تتابع الأمر ولا تتخذ قراراً واضحاً.
3. تضيع منك الفرص.
4. سيتعرض بعضهم للأذى بسبب عدم اتخاذك للقرار.

عندما تعتمد على المماطلة كالأداة الوحيدة لاتخاذ القرار، فإنك تتخلى عن قدرتك على اتخاذ القرار. وبتعبير آخر فإن المهارات غير المستخدمة تذبل وتتلاشى، لذا توقف عن المماطلة.

### تمرين قوة: توقف عن المماطلة وقل لا

إن العبارات الآتية هي عبارات تدل على المماطلة لأنك عندما تتفوه بها لا تقول لا، بل أنت تتفاوض لكسب الوقت. ما تقوله بالفعل هو أنه إذا ما تغيرت التفاصيل فإنك ستقول نعم. احذر عبارات ربما بدلهن بكلمات (لا) (على سبيل المثال، [لا، ليس لدي الوقت لمساعدتك]).

اكتب العبارات التي قد تقولها بدلاً عن العبارات الآتية:

إنني منشغل جداً حالياً، أيمكن أن ننتظر قليلاً؟  
أيمكن الانتظار

أيجب أن يتم هذا الأمر الآن؟

هذه هي قائمة أولوياتي. أخبرني ما هي الأولويات التي يجب أن  
أضعها في الحسبان.

ها هي المشروعات المترتبة علي. ماذا تريدني أن أترك، لأخذ  
هذا المشروع.

ما هو أهم مشروع بالنسبة إليك؟

إنني أعمل حالياً على مشروعات في غاية الأهمية وليس لدي الوقت.  
(إن فشلك في التخطيط يجب ألا يشكل لي أزمة)

متى تريد هذا؟

هل من الممكن أن أقترح شخصاً آخر ليقوم بهذا الأمر؟

هل من الممكن أن أوكل شخصاً آخر؟

أستطيع القيام بهذا إذا لم أقم بهذا أي منهما أهم؟

أرسل لي رسالة إلكترونية بما تحتاجه والوقت المحدد له.

إذا أردتني أن أقوم بهذا، فأنا سأحتاج إلى هذا وذاك أولاً.

سأحتاج إلى ساعات عمل إضافية.

لم يكن لديك موعد.

لن أتخذ قراراً اليوم.

ليس لدي أي ميزانية الآن.

### إجابات محتملة:

قارن إجاباتك مع الإجابات المحتملة المدونة أدناه. قد تكون إجاباتك

متساوية القوة طالما أن كلمة لا موجودة في ردك. إن الإجابات الآتية

هي إجابات مباشرة لقول لا، لذا فقد تشعر أنها مباشرة أكثر من شخصية قول لا الخاصة بك.

إنني منشغل جداً حالياً، أيمن أن تنتظر قليلاً؟ (لا، إنني منشغل، لا أستطيع القيام بهذا حالياً).

أيمن الانتظار؟ (لا، لن أتوقف عن العمل بما لدي الآن).

أيجب أن يتم هذا الأمر الآن؟ (لا، لا أستطيع التوقف الآن، هل نستطيع أن نحدد موعداً آخر لننظر في الأمر؟)

هذه هي قائمة أولوياتي. أخبرني ما هي الأولويات التي يجب أن أضعها في الحساب. (لا، أصبحت لا أعرف ما هي أولوياتي. لذا، دعنا ننظر إلى قائمتي وبعد ذلك نقرر ما هو العمل، الذي يجب أن نتخلى عنه حتى يتسنى لي أن أساعدك).

ها هي المشروعات التي أعمل عليها. ماذا تريدني أن أترك لأتولى هذا المشروع. (لا، إنني غير مقتنع أن عبء مشروعاتي من الممكن أن يخفف. إليك القائمة، عن ماذا تريدني أن أتخلى؟)

ما هو أهم مشروع بالنسبة إليك؟ (لا، أوضح لي ما هو المشروع الأهم بالنسبة إليك؟)

إنني أعمل حالياً على مشروعات في غاية الأهمية وليس لدي الوقت. (لا، ليس لدي الوقت)

إن فشلك في التخطيط يجب ألا يشكل أزمة لي. (لا، لن أتوقف عن كل شيء لأساعدك)

متى تريد هذا؟ (لا، لن أستطيع أن أنجزه في الوقت المحدد) هل من الممكن أن أقترح شخصاً آخر لهذا الأمر؟ (لا، لن أستطيع أن أتولى هذا، ولكنني سأقترح اسم شخص آخر).

هل من الممكن أن أوكّل شخصاً آخر؟  
 أستطيع القيام بهذا إذا لم أقم بهذا أي منهما أهم؟ (لا، أوضح لي  
 ما هو المشروع الأهم بالنسبة إليك).  
 أرسل لي رسالة إلكترونية بما تحتاجه والوقت المحدد له. (لا،  
 لا أفهم ما تريد. إذا أرسلت لي رسالة إلكترونية تحتوي على ما  
 تحتاجه والوقت المحدد له، سأرد عليك في أثناء أربع ساعات).  
 إذا أردتني أن أقوم بهذا، فأنا سأحتاج إلى هذا وذاك أولاً. (لا، لن  
 أفعل هذا لأن كل ما نحتاجه للقيام بهذا الأمر غير متوافر).  
 سأحتاج إلى ساعات عمل إضافية. (لا، لن أقوم بهذا العمل في  
 ساعات عمل إضافية).  
 لم يكن بيننا موعد. (لا، لن أقابلك دون موعد).  
 لن أتخذ قراراً اليوم. (لا، لن أتخذ قراراً اليوم. سأخبرك غداً عند  
 الساعة الثالثة بعد الظهر).  
 ليس لدي أي ميزانية الآن. (لا، لا يوجد ميزانية).

### الإشارات الشائعة للمماطلين:

فكر في إشارات المماطلين التي نراها كل يوم تقريباً. إن هذه الإشارات  
 ترسل لنا إنذار وتدعونا إلى اتخاذ الحيطة والحذر، وأن نتخذ قراراتنا  
 عن كيفية التعامل.

إن اللوحة التي يكتب عليها (احذر الكلب) تعني أنك تستطيع الدخول  
 تحت مسؤوليتك الشخصية؛ لأن الكلب قد يزعجك أو قد يسبب لك الأذى.  
 إن هذه الإشارة هي حتماً ليست لوحة ترحيب أو لوحة تطلب منك عدم

الدخول. إنها إشارة مماظلة تحذيرية تختلف عن اللوحة التي يكتب عليها (ممنوع الدخول) أو (ممنوع وجود الباعة الجواله) اللتان هما عبارتان تدلان على قول لا والأمر بالرحيل بوضوح تام.

وأما اللوحة التي يكتب عليها (ادخل على مسؤوليتك الشخصية) فإنها تعني أنك تستطيع الدخول، ولكنها في الوقت نفسه تعني أن من وضع اللوحة ليس مسؤولاً عن سلامتك. وبذلك فإن الإيحاء هنا يعني أنك تستطيع الدخول ولكنك قد تتضرر إذا اخترت الدخول. إن هذه الإشارة هي بمثابة تحذير يترك لك المجال أن تختار الدخول أو عدم الدخول.

واللوحة التي يكتب عليها (احذر. حار). فهي إشارة شبيهة بالتي قبلها فهي تذكرك، ولكنها تعطيك الإذن لاتخاذ القرار بما ستفعل تجاه المعلومات المتعلقة بالحرارة.

واللوحة التي يكتب عليها، (انتبه قد بحذر) فهي تعني إن ظروف القيادة القادمة قد تكون خطيرة. ولقد وضعت هذه الإشارة لأنه لا أحد يريد أن يعرضك للأذى. أنت وحدك ستقرر إذا ما كنت ستتابع القيادة أم أنك ستحول مسارك وتعود. وستقرر أيضاً كيف ستقوم بعملية القيادة.

كل يوم نواجه الاختيارات في حياتنا. وكل مرة نقرر فيها أن تماطل تكون قد قررت أن تتخلى عن اختيارات أخرى. ما الذي ستختاره من الآن وصاعداً؟

### تدريبين قوة: بدل ربما بنعم أو لا

بما يتعلق ب هذه العبارات التي تحتوي على ربما إلى عبارات تحتوي على لا وأبداً. اكتب ما الذي ستقوله في المرة القادمة عندما تحتاج إلى قول نعم وتميل بقوة لقول ربما.

ربما معظم الأوقات	لا، أبداً
ربما	
ربما؟	
ربما!	
لا؟	
لا، ليس الآن، ربما لاحقاً	
ليس الآن، ربما لاحقاً.	
لا، دعنا نحدد موعداً آخر	
هل الأمر في غاية الأهمية مما يجعلني أترك كل شيء؟	
أسف، لا أستطيع حالياً	
برنامجي لا يسمح	

والآن عن هذه العبارات نفسها إلى عبارات تحتوي على نعم

ربما معظم الأوقات	نعم
ربما	
ربما؟	
ربما!	
لا؟	
لا، ليس الآن، ربما لاحقاً	
ليس الآن، ربما لاحقاً.	
لا، دعنا نحدد موعداً آخر	
هل الأمر بغاية الأهمية مما يجعلني أترك كل شيء؟	
أسف، لا أستطيع حالياً	
برنامجي لا يسمح	

## إجابات محتملة:

بما يتعلق بـ عبارات ربما هذه إلى عبارات تحتوي على لا.

ربما معظم الأوقات	لا.
ربما	لا.
ربما؟	لا.
ربما!	لا.
لا؟	لا.
لا، ليس الآن، ربما لاحقاً	لا.
ليس الآن، ربما لاحقاً.	لا.
لا، دعنا نحدد موعداً آخر	لا.
هل الأمر بغاية الأهمية مما يجعلني أترك كل شيء؟	لا. لن أفعل هذا لأجلك.
أسف، لا أستطيع حالياً	لا.
برنامجي لا يسمح	لا.

والآن عن هذه العبارات نفسها إلى عبارات تحتوي على نعم

ربما معظم الأوقات	نعم
ربما	نعم
ربما؟	نعم
ربما!	نعم.
لا؟	نعم.
لا، ليس الآن، ربما لاحقاً	نعم، سأفعل هذه أثناء أوقات فراغي
ليس الآن، ربما لاحقاً.	نعم، أحب أن أقوم بهذا بعد ثلاثة أشهر
لا، دعنا نحدد موعداً آخر	نعم، دعنا نحدد موعداً آخر

هل الأمر في غاية الأهمية مما يجعلني أترك كل شيء؟	نعم، سأتدبر الأمر حتى يتسنى لي أن أساعدك مدة ساعتين
آسف، لا أستطيع حالياً	نعم، سأجد وسيلة لمساعدتك
برنامجي لا يسمح	نعم، سأرتب برنامجي وأخصص ساعة لمساعدتك

### تمرين قوة: قراراتك والناس

1. عندما تكون متردداً من يدعم مماطلتك؟
2. عندما تكون متردداً من يواجهك ويطلب منك أن تتخذ اختيارات واضحة؟
3. ماذا ستفعل من الآن فصاعداً للتوقف عن المماطلة؟

### الاستنتاج

إن المماطلة تعني أن تتحدث عن أمر ما، أو أن تتباهى به وفي الوقت نفسه لا تتصرف وتغير الوضع. إن المماطلة هي اختيار عدم اتخاذ القرار. لقد قال عضو مشاة البحرية السابق: (ليس لدي الوقت الكافي). وقال زميل العمل: (لا أستطيع تغيير عملي). هل تريد أن تماطل أيضاً؟

إليك هذا المثال عن المماطلة من قبل شخص أراد أن يسهم في تقديم قصة لهذا الكتاب. ولقد قال لنا في البداية هذه العبارات: (لا، ليس لدي أي وقت لأشارك بقصة). كيف؟ في الحقيقة، سيكون ذلك من دواعي سروري إذا أعطيتني مهلة حتى أواخر شهر مايو (أيار)؛ شهر أبريل (نيسان) سيكون مضمياً). بدت العبارة في البداية متسمة بالمباشرة ويقول كلمة لا وذلك دون تقديم أي تفسير مبرر. إن عبارة (لا، ليس لدي

الوقت) هي رد منطقي وعاطفي للدعوة للمشاركة بقصة في الكتاب. وبعد ذلك فإن تعبير) في الحقيقة) تحولت إلى كلمة نعم قابلة للتفاوض، ألا وهي (إذا أعطيتني مهلة حتى أواخر شهر مايو). إن الجزء المحتوي على كلمة (نعم) من الفقرة هو رد عاطفي معتمد بالدرجة الأولى على الرغبة في التركيز على قول لا بفعالية أكبر، وتقديم المساعدة والمشاركة بقصة. وفي فقرة قصيرة واحدة فإن قول لا المباشر، الذي يعني لا وقول لا غير المباشر، الذي يعني نعم يختلطان بعضهما مع بعض ليشكلا ربما.

إننا نواجه كل يوم بكثير من الأسئلة والاختيارات والقرارات ابتداءً بما نلبس، وانتهاءً باتخاذ القرار الأخير بما يتعلق بمشروع عمل. ومهما اتخذت من قرارات في الأمس فهناك قرارات ستتخذ اليوم وغداً. توقف عن المماثلة وكن حاسماً وتقدم إلى الأمام.

### تلخيص القوة

1. جمع ثقتك بنفسك.
2. استخدم نموذج قوة كلمة لا كأداة لاتخاذ القرار، واطلب الحصول على مناقشة تسمح لك بتجميع المعلومات وصنع القرار.
3. اختر الكلمات التي ستستعملها لتقول نعم أو لا.
4. تقوه بالكلمات بصوت عال.
5. حافظ على عزيمتك.