

الفصل ٢

كف عن المشي على البيض ❖:

حدد هدفك وواجهه بصورة جيدة.

قال الدكتور عالم النفس فيل ماك غرو «Phil McGraw»: «عندما يغضب الناس ويثورون فإن ذلك لأنهم لا يملكون الجرأة للتعبير علناً عن مشاعرهم الحقيقية».

معضلة الحذر

ما هو المشي على البيض؟

المشي على البيض هو تجنب أي موقف يمكن أن ينتج عنه مواجهة أو أذى لمشاعر الآخرين. يحدث هذا الأمر عندما:

- نجانب القضايا الحساسة ونتلافها مفسحين المجال لمشاعر الاستياء وسوء الفهم أن تتراكم.
- أن نفترض في الناس ما ليس فيهم وأن نتمسك بصورة خاطئة تتعلق بهم.
- أن يملكنا القلق من إيذاء الآخرين أو أن نظلمهم القول.

❖ كف عن المشي على البيض تعني كف عن الحذر، اهجر الحذر، يصبح معنى العنوان: اهجر الحذر، حدد واقتحم. «المترجم».

- نخشى من المقاضاة أو زج المؤسسة في إشكالات ناجمة عن انتهاك بيئة العمل المعادية أو أنظمة المكتب التنفيذي أو سياسات العمل الراسخة.
- تخشى من الأذى الشخصي إن مصطلح "going postal" يعني عموماً مايمكن أن ينجم عن الصراعات في مكان العمل.
- لا نريد إرباك أنفسنا.
- نكبح مشاعرنا ونكظم غيظنا أو الاستياء الذي يتعاظم ويفيض على الأبرياء.



التحق بنادي الحذر

قد تتساءل إذا ماتحدثنا عن التدريب البدني الذي يتلقاه معظم الموظفين يومياً في وظائفهم لماذا تتضمن بعض الوظائف عضوية في نادٍ للصحة كجزء من المنافع التي تقدمها لموظفيها!

وهذه بعض التدريبات العامة في مكان العمل:

- مد العنق وإتلاعه: أمعن النظر إلى الموظفين من فوق جدار المهجع أو انظر إلى الموظفين الآخرين من وراء الزاوية، ثم أوجز نقاط اختلافهم عنك. فإن اكتشفتها أعد رقبتك إلى وضعها السابق.
- نظرة الشزر الجانبية: قم بتقويس حاجبيك ودفع عينيك خارج تجويفهما الجانبي ودون إدارة رأسك أو عنقك حاول أن تتظر كيف يقوم الموظفون الآخرون بأعمالهم بشكل مختلف عنك.
- التراجع الدفاعي: إذا ما اكتشفت أنك غير حساس لمعتقدات الآخرين أو أفكارهم أو مظهرهم أو أساليب عملهم، ارجع قليلاً إلى الوراء وذراعاك ممتدتان إلى الأمام مدعيماً بأنك لا تعني شيئاً من هذا التصرف.
- التقدم الهجومي: في الموقف ذاته تقدّم إلى الأمام وقل لمتهمك: «هذا هو أنا فإن لم يعجبك ذلك فهي مشكلتك».

وتمريننا القديم المفضل:

- المشي على البيض «الحذر»: عندما تعمل مع أي شخص ذي لون بشرة مختلف عن بشرتك أو شعره أو جنسه أو تربيته الجنسية أو قوميته أو قدرته أو دينه أو معتقده أو عمره أو شكل جسده أو ثوبه أو سيارته أو ذوقه الموسيقي قل: «أرى نفسي تافهاً ومع ذلك أدركتم ما أريد» فالتف بصمت ونشاط حول القضايا التي يمكن أن تنشأ بينك وبينهم. في حال وجود المشاكل معهم، ارفع ركبتيك إلى الأعلى قليلاً وخذ خطوة بسيطة واندفع جانباً متجنباً أية مواجهة معهم.

من المثير للعجب وجود الكثير من الناس خارج السرب في هذا العالم بالرغم من ممارسة هذه التدريبات. ولكن في الوقت نفسه فإنه من غير المدهش أن يكون هناك الكثير من الصراع في مكان العمل كما هو الحال الآن.

نستعمل الحذر كآلية تعامل لتجنب الصراع عندما نعمل مع أناس يختلفون عنا. الخطوط المفتوحة من التواصل تحول البيض إلى ممرات صخرية صلبة.

إدارة الصراع

هل سبق لك وشاهدت نشرة الأخبار في التلفزيون ورأيت متهمين بالسرقة يقادون إلى السجن؟ إنهم عادة يختبئون خلف المعطف ويستديرون بعيداً عن الكاميرات ويفوصون خلف المقعد الخلفي في سيارة الشرطة وكأنهم يحاولون أن يكونوا جزءاً من تنجيد السيارة.

هناك ما يشبه رجلاً يعتمز بالقتال.
ويدر و ولسون

W oodrow Wilson

الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة.

نادراً ما يحملق المشتبه بهم بالسرقة في الكاميرا ويقول معترفاً «بالتأكيد لقد سرقت البنك!» ولكن هذا كان ضرورياً لتحقيق هدفي في الاستقلال المالي.

يمكن أن يحدث الصراع السلبي حتى عندما نكون حسني النية في تصرفاتنا. ان ردة الفعل تكون عادة على السلوك المشبوه مثل «السرقة» وليس على النوايا مثل «الاستقلالية المادية».

كلما قلت معرفتنا عن الذين نعمل معهم زاد احتمال سوء تفسيرنا لسلوكهم وأثره. ربما نعلم بأننا نسيء للآخرين ومع ذلك فإننا نسيء إليهم تماماً كما يسيئون إلينا دون أن يعلموا.

الحل البسيط لإدارة الصراع هو التواصل المفتوح في تفاعلاتنا في مجالات مثل اللغة والأسلوب والتوقعات والصفات العامة المشتركة.

نزع قناع الدبلوماسية

يمكن أن نعرف الدبلوماسية بأنها فن جعل الآخرين أن يصدقوا

الدبلوماسي هو الرجل الذي يستطيع أن يأمرك بالذهاب إلى جهنم بطريقة تجعلك تتلطف لهذه الرحلة.

Caskie Stinnett

كاسكي ستينيت
كاتب أمريكي

أنك تؤمن بما لا تؤمن به. إذا كان هذا صحيحاً فإنه يعلل قلة الدبلوماسيين منا.

تعكس تصرفاتنا عادة كل مانؤمن بأنه صحيح بغض

النظر عن ما نقول غير ذلك. لهذا فإننا نقع في المشاكل إذا ما عبرت أعمالنا عن فكرة معينة وبدت تفسيراتنا لتلك الأعمال مختلفة تمام الاختلاف عنها. الخدعة هي

أن يتطابق السلوك مع الكلام. افعل ما تقول. فإذا ما قضينا الوقت في تكييف تصرفنا بدلاً من محاولة إثبات أننا لا نعني شيئاً من أفعالنا، فإننا سنكون أحسن حالاً وأوفر مالاً. إننا نهدر الكثير من

قل، لم أكن أقصد شيئاً عندما قلت: إنني أريد الرقص على قبرك لقد كنت منفعلاً فقط متورطاً حينذاك.



الوقت والطاقة في المشي على البيض بدلاً من التوجه إلى القضايا بصورة مكشوفة ومباشرة وتحديد الطريقة الأفضل للتقدم في تلك اللحظة. تخيل تأثير هذا الهدر للطاقة والوقت على الإنتاجية.

لا يستغرق الأمر سوى كلمة واحدة.

إنك تقف الآن في الصف تنتظر الطائرة. وأنت تتوقع بلهفة الطعام الشهي والمكان الفسيح لقدمك ونسخ عمرها خمس سنوات من مجلة باوهنتر الكندية الشهرية «Canadian Bow Hunter Monthly» تنتظرك في الطائرة، وإذا برجل خلفك يذكر بأن الفيلم الذي سيعرض في الطائرة أثناء الرحلة هو «هوارد ذا داك» «Howard the Duck» فإذا بك تصرخ «رائع! لقد حشرنا في طائرة مع هذه القنبلة!» وقبل أن يرتد إليك طرفك، تجد نفسك معتقلاً، يحقق معك، وتساق إلى غرفة لإجراء تفتيش غريب لكل جسمك.

لا يتطلب الأمر أحياناً لإحداث فوضى وخراب سوى كلمة أسيء اختيارها قيلت في غير محلها. ومع ذلك مازال يستخف بقوة الكلمات والطريقة التي تلفظ بها.

تعتمد استجابتنا لبعض الكلمات وبعض الجمل على عدة عوامل هي:

- الموقع: أين ومتى تقال الكلمة. فمثلاً اصرخ قائلاً: «حريق» بأعلى صوتك في منتصف حقل كانساس للقمح. ثم اصرخ قائلاً: «حريق» في لحظة هادئة أثناء مسرحية تعرض في مسرح برود واي المكتظ بالمشاهدين. ثم قارن بين النتائج.

- المصدر: من الذي يقول الكلمة. النساء اللواتي يلتزمات بقوة بالمساواة مع الرجل في عالم الأعمال ربما يشرن إلى نشاط مشترك على أنه مجرد «سهرة فتيات». على كل حال لا ينصح الرجال باستخدام مثل هذه العبارة.
- الألفة: العلاقة الحميمة مع المصدر. فدعابة معينة يستمتع بها ثلاثة أصدقاء حميمين في حفلة في فناء خلفي ربما تزعجهم إذا ماسمعوها من شخص غريب على المنصة في غداء عمل.
- سياق الكلام: كيفية استخدام الكلمة. فإن لاستخدام كلمة «القتل» لوصف كيفية تعامل شركة «Huge Co Industries» مع البيئة وقعاً أطف من استخدامها لوصف كيفية تعامل شخص مع شخص آخر.

معرفة الكلمات الصحيحة.

من غير المحتمل أن يعرف امرؤ كل الكلمات الصحيحة التي ينبغي قولها، وخاصة في بيئة ثقافية تتغير العبارة «الصحيحة» أو «المقبولة» فيها كل شهر. هناك أشخاص لهم أفضلياتهم. والافتراض بأننا نعرف هذه الأفضليات يعني إثارة سوء فهم يدعو للنزاع. هناك طريقة واحدة لتجنب اختيار الكلمات الخاطئة وهي أن نتحمل مسؤولية تثقيف أنفسنا عن طريق الملاحظة والقراءة والتكيف مع التفاعلات. هناك طريقة أخرى لتجنب الكلمات الخاطئة وهي بكل بساطة أن تسأل الآخرين عن أفضلياتهم. فمثلاً عندما يفضبك أحدهم بما قاله لك؛ أظهر له انزعاجك. إذ يمكنك تحويل الوضع إلى فرصة تلقي فيها ضوءاً لذلك

الشخص على أفضلياتك. ومع ذلك ينبغي أن تكون حذراً في كيفية تنفيذ ذلك. على سبيل المثال، إذا كنت تخوض نقاشاً تذكر فيه تعليقات سلبية نمطية عن مجتمع الصم، ومن بين أفراد أسرتك من هو أصم. يمكنك أن تختار رد الفعل لديك، ولكن عليك أن تتذكر أن بين كل حافز، ورد الفعل عليه خياراً مختلفاً.

- لا تتصرف وكأن مشاعرك قد جرحت؛ إذ قد يجعلك ذلك تجلس متجهماً، ثم تتسحب خارجاً. فالهدف هو أن تصحح الخطأ وليس أن تظهر مستوى حساسيتك وغضبك.
- لا تلق مواعظاً؛ في كثير من الأحيان لا يكون المرء قد قصد الإساءة، بل هو مجرد جاهل بالأصول. فإذا ماتصديت له واعظاً لتنوره فإنك ربما توصل الأبواب أمام التواصل معه، بدلاً من أن تعلمه وتثقفه.
- كن إيجابياً: استفد من الفرصة المتاحة لجعل الآخرين يعرفون ما هو مقبول عندك. كأن تروي قصة عن أحد أفراد عائلتك تساعد على تثقيف الآخرين بأسلوب غير تهديدي. بهذه الطريقة يمكنك تقديم رؤية نافذة بطريقة إيجابية بفضل خبرتك.

المحافظة على الطاقة والإنتاجية

تذكر آخر مرة غضبت فيها من شخص آخر كزميلك في العمل مثلاً والذي رفض رؤية الأمور بطريقتك أو المشرف الذي أصر على رؤية الأمور بطريقته أو الزوجة «الزوج» التي لم تصغ لحديثك عن انزعاجك «غضبك» من زميلك الذي لم ينظر إلى الأمور بطريقتك أو المشرف أو أي شخص آخر.... أظن أنك فهمت الفكرة.

فكر كم هدرت من الوقت والطاقة بسبب تعرضك للإساءة. ضاعف هذا الهدر الآن، ولسوف تجد أن الإساءة والصراع يفوق كثيراً التفاعل وجهاً لوجه، وبالتالي فإنك تهدر من الوقت والطاقة أكثر مما تظن.

من الطبيعة البشرية أن يطيل المرء التفكير في الإساءات والصراعات والنزاعات وسوء الفهم. بيد أن معظمها تتلوه أفكار مألوفة تبدأ على النحو التالي:

«ما كان ينبغي أن أقوله هو.....».

«عندما ألتقي ذاك الشخص مرة أخرى سوف.....».

«أراهن أن المشرف قد أخبر الجميع. حسناً سأخبرهم بنفسى بالقصة من وجهة نظري» .

باختصار، إننا في خطر أن يكون الاستياء «الغضب» قد استنفدنا بغض النظر عن حجمه. إذ يستهلك الغضب والصراع وما يتلوهما من أفكار وقتاً ثميناً.

ومن نافلة القول أن نشير إلى أن المرء الغارق في خضم صراع لا لزوم له، أو أعطي أكثر مما يستحق لن يكون منتجاً جيداً.

إن ما يهم بعدما يقال كل شيء ويفعل هو العلاقة، فالعلاقات الضعيفة والافتقار إلى أية علاقة يؤدي إلى خفض الإنتاجية. كما يسفر تعلمنا البقاء بعيداً عن المشي على البيض عن خلق بيئة يكون فيها الموظفون أحراراً لتوجيه طاقاتهم وإنتاجيتهم إلى غايات إيجابية. يمكن توجيه هذه الطاقة نحو تنمية علاقات سليمة متطورة مع الزملاء كما يمكن أن يظهر الإبداع والإنتاجية في العلاقات التي تحوي اختلافات صحية في وجهات النظر- تواصل وصراع سليمان.

القانونون البلاطيني

نشعر في بعض الأحيان أننا نواجه تحدي الشعور بأننا دائماً على حق سياسياً «أي أننا متعبون». ذلك صعب ويستنزف الطاقة. فمن الأسهل أن نتجنب الأمر كله وأن نتعامل مع كل الأشخاص بالطريقة ذاتها.

ياه..... صحيح. إن هذا الفخ المنصوب بنية حسنة والذي نقع فيه جميعاً، هو ما يعرف بالقانون الذهبي.

«عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك»

تفترض هذه المقولة أن الشخص الآخر هو مثلك تماماً. بيد أن هذا ليس صحيحاً دائماً.

كن صادقاً مع نفسك:

- هل تعامل والديك بالطريقة نفسها التي تعامل فيها أقربائك الآخرين؟
- هل تعامل كل ولد من أولادك بالطريقة ذاتها تماماً؟
- هل تعامل كل أصدقائك بالطريقة نفسها؟

الجواب لدى معظمها هو «لا».

وإذا تركت الاختيار للآخرين ليقرروا كيف يريدون أن تعاملهم فإنهم سيفضلون القانونون البلاطيني، القائل: عاملني كما أريد أن أعامل «ودع أفضلياتك جانباً».

ربما تفضل أن يقدرك الآخرون بشكل علني لتكون مشهوراً، بينما يفضل زميلك شكراً بسيطاً وخصوصاً به أرسالة رسمية في ملفه الشخصي. تعامل مع الناس كأفراد وبالتالي باختلاف يعتمد على فرادة كل منهم. إننا نحتاج ببساطة إلى توسيع هذا الفهم وتكييفه بحيث يقدو مناسباً مع مكان العمل. وبعبارة أخرى، تعامل مع الآخرين كما يحبون أن يعاملوا.

أخرج رأسك من الرمال باستخدام المواجهة الايجابية

ماذا ينبغي أن تفعل عندما تجد نفسك تمشي على البيض؟
فيما يلي فصل تلخيصي وبعض الاقتراحات حول كيفية التصرف على الفور.

١ اعترف بوجود النزاع والاختلاف وسوء الفهم. فتجاهل النزاع لن يزيه بل يجعل مواجهته أصعب. «يبدو وكأننا نقارب هذه المسألة من زوايا نظر مختلفة. دعونا نتكلم عن هذا أولاً».

٢ حدد النزاع وأوضحه. ماهي القضايا؟ ماهي القضايا التي تحاول حلها / مواجهتها؟ وبعبارة أخرى، ما الذي يقلقك حقاً؟

٣ فلتكن عندك الرغبة في اكتشاف طرق وأساليب عمل الآخرين. تذكر بأن لدينا جميعاً طرقنا الخاصة بنا للتعامل مع الأوضاع غير المريحة. أوضح ماترى ومدى اختلافه عن أسلوبك. مثلاً «أنا أميل لاتخاذ قرارات سريعة تعتمد على الحقائق فقط. فهل أنت مرتاح لذلك أم أننا بحاجة إلى بحث عميق؟»

٤ تجاوز الخوف واتجه نحو فهم أعمق وأكثر واقعية للناس. ثقف نفسك بشيء عنهم ولكن كيف؟ يمكن أن يكون الأمر بسيطاً كبساطة مايلي:

● أن تذهب إلى جزء آخر من المدينة «أو إلى أي مكان حيث لم تذهب من قبل» وأن تأكل طعاماً لعرق آخر لم تجربه من قبل. راقب الناس حولك.

● أن تنظر في صفحة الحوادث الاجتماعية في جريدتك المحلية كل عدة أشهر. واختر حدثاً لايرحك وشارك فيه.

- الانخراط في مهمة اجتماعية في مجتمع تكون فيه من الاقلية.
- أن تقوم بشيء لا يريحك أو يتلاءم مع شخصيتك: اذهب إلى السينما وحدك أو تناول وحدك وجبة في مطعم أنيق.... الخ. ليساعدك ذلك على الإحساس بمشاعر كونك مختلفاً أو معزولاً.

فهذه قائمة قصيرة من الاقتراحات لمساعدتك على البدء بتطوير فهم أعمق وأكثر واقعية لأناس مختلفين عنك.

٥ دقق في عواطفك. عليك أن تدرك مشاعر الغضب والإحباط لديك. الاعتراف لنفسك بأنك غاضب، أو غير مرتاح، أو مضطرب يعد نصف المعركة. بهذه الطريقة نستطيع منع مشاعرنا من التراكم إلى حد الانفجار أو التسرب لإيذاء الآخرين ممن لا خلاف بيننا وبينهم. بمجرد أن ندرك المشاعر السلبية نغدو قادرين على إعادة توجيهها إلى الاحتواء بعيداً.

٦ خذ موقفاً: فلتكن لديك الرغبة في الوقوف ضد عدم التسامح. ولا تخش أن يعلم الآخرون بلطف أفضلياتك. تذكر أن تتكلم بطريقة تجعلهم يحبون الاستماع إليك والتكيف معك فمثلاً، بدلاً من أن تقول «لا أستطيع حضور الاجتماع» حاول أن تقول مثلاً «ان هذا اليوم هو يومنا الديني المقدس فعلي أن أقضيه مع أسرتي. فهل يمكن إعادة النظر في الموعد حتى أتمكن من الحضور؟».

٧ دع الآخرين يعلمون ما تريده وتحتاجه. ربما تصاب عادة بخيبة أمل عندما تتوقع أن يكون الآخرون قارئ أفكار. فعلى سبيل المثال، قد تقول «نظراً لأن الوقت قصير، أظن أن علينا التركيز على الهدف الأساسي.»

٨ اطلب معلومات عن متطلبات الآخرين وحاجاتهم وادمجهم في الحل. فسؤال الآخرين عما يحتاجونه يعد طريقة قوية لجذبهم وضمهم إلى الفريق. بيد أن طلب المعلومات وحده لا يكفي. فلا أسوأ من أن تطلب المعلومات ثم تهملها.

٩ واجه المواقف الصعبة. كن جريئاً واطرح الأسئلة الصعبة لتجنب الصراع في المستقبل. واستدع السلوك الملائم. وإذا ما بدا توم محبطاً فقل له: «توم تبدو محبطاً. لماذا؟» يمكن أن يكون ذلك سهلاً.

١٠ خذ وعداً ملتزماً من المنخرطين بالأمر بأن يعملوا لتحقيق النجاح. لا يمكن إدارة النزاع وسوء الفهم بطريقة مناسبة بدون إجماع. إذ على كل شخص أن يقطع وعداً على نفسه سواء كان شفهياً أم كتابياً.

١١ كن واضحاً بما تعتزم القيام به ووافق على نتيجة نهائية: فبفضل تحديد مقصدك ومشاركتك في أثر هذا المقصد ونتيجته علناً، فإنك تجد نفسك ومن معك مدركين الغاية التي تتجهون إليها. افتح مجالاً للآخرين للمشاركة بنواياهم وتأثيرها أيضاً. لنفترض أن لدى الآخرين نوايا حسنة، فهذا سيساعدنا على المضي قدماً بصورة أسرع. ومع ذلك فالحياة ليست كاملة، لذلك لتكن راغباً في التوافق مع الآخرين بصدق.

١٢ لا تفترض، بل اسأل. قاوم ما يدفعك إلى الافتراض بأنك تعرف عن الآخرين بناء على افتراض نمطي مسبق. فليس من مسؤولية الأقلية تثقيف الجماهير عن مجموعة كاملة من الناس. حاول، «كيف تتعلم أن تطبخ جيداً» بدلاً من «أنتم جميعاً تجيدون الطبخ. لم هذا؟».

١٣ أوجد حالة تستطيع بموجبها أن تفوز بفضل مواجهة المواقف وليس بتجنبها. فلنعمل معاً لينجح الجميع. ولكن كيف؟

واجه القضايا وليس الأشخاص.

تأمل كيف يواجه الآخرون الأمور. تعلم من تجاربهم الإيجابية.

لا تتجنب الموقف الصعب. فهذا يشبه محاولة إيجاد موقف صعب آخر. إذ يعد الموقفان خسارة للطرفين.

انضم إلى مجموعة تهيئ لك فرصة الاحتكاك بأناس يختلفون عنك.

وتذكر: أن لديك القوة للتأثير على المواقف التي تجد نفسك فيها.

١٤ اكتب طريقتين يمكن أن يمشي الآخرون فيهما على البيض بالنسبة لك. «أي يحذرون فيها إثارته».

١

٢

١٥ اكتب طريقتين لتجنب المشي على البيض أو التعامل إيجابياً مع حالة صراع قائمة في العمل الآن.

١

٢