

## الفصل الثامن

### إدارة الصراع مع هيئة تدريسية صعبة

بن بيسل

في أعماق كل منا دُلوٌ غضب. كل مرة يغضب فيها المرء تسقط قطرة غضب في هذا الدلو. وبعد أن يكون الدلو قد امتلأ ويأتي شخص ليضيف قطرة أخرى، فإننا لا نكتفي بالرد عليه بقطرة واحدة، بل ندلق الدلو كله على رأسه!

ما من كلية، جامعة، أو قسم تخلو أو يخلو من أناس صعبين مما يجعل الصراع محتوماً. والخيار المتاح لأي مسؤول إداري ليس ما إذا كنا سنتعامل مع أناس صعبين وعسيرين، بل كيف سنتعامل مع هؤلاء. بوصفنا أفراداً قام كل منا بتطوير أسلوبه المفضل الخاص في التعامل مع من يتصفون بالصعوبة والعُسر من البشر. أما بوصفنا مسؤولين إداريين فنجدنا بحاجة إلى بعض الخيارات الجديدة والنماذج المبتكرة لنتمكن من التعامل بنجاح مع الناس الصعبين.

#### أساليب صراع عقيمة

أولاً، من المهم إمعان النظر في بعض الأساليب التي يستخدمها الناس المتصفون بالصعوبة لتحقيق أغراضهم. سأقدم وصفاً موجزاً لستة أساليب مشتركة.

#### النمرود أو المتنمر

لعل الأسلوب الأكثر شيوعاً بالنسبة إلى الأوفر نفوذاً هو ارتداء ثوب النمرود أو المتنمر ببساطة. إذا لم يستطيعوا حل النزاع ("أعطه ما يريد" إذا كان ذلك

سَيُخْرَسُهُ)، فإن هناك على الدوام جُعبَة مملأى بالتهديدات وآيات الوعيد يمكن التعويل عليها. فـ"القوة هي الحق" بنظر النمرود. والحقيقة المُحْزَنَة هي أن أمثال هؤلاء غالباً ما ينجحون في بلوغ أهدافهم ولو أدى الأمر إلى إنتاجية ضعيفة ومعنويات متدنية.

### المتذمّر أو الشاكي (النفاق)

يقدم المتذمّرُون أنفسهم على أنهم ضحايا ضعفاء، عاجزون عن حل المشكلات بسبب آخرين. يعلنون بوضوح أنهم غارقون في بحر من المشكلات ويعملون أفضل مما يحق لكائن من كان أن يتوقع. يعلّقون آمالاً على احتمال قيام أحد الأشخاص بإنقاذهم عن طريق تبني الصراع.

### المماطل

ببساطة يصبر المماطل على وضع أي مشكلة على نار خفيفة. شعاره يقول: "أتركوا الكلب النائم وشأنه!" من المؤسف أن أمثال هذا لا يرون إلا كلاباً نائمة.

### مقاتل حرب العصابات

يوظف مقاتلو حروب العصابات السخرية والنقد اللاذعين لزرع الرعب في قلوب "خصومهم" وإشعارهم بأنهم لم يكونوا سوى أغبياء لمجرد إثارتهم للقضية. يطلقون النيران من الأشجار والأدغال، مهاجمين دون إنذار ومباغتين الزميل الأعزل في حال من الغفلة. يصبر هؤلاء المقاتلون على إلحاق المهانة بالآخرين على الملأ، محتقريهم بغية تجريدهم من السلاح. قد يستخدمون تعليقات من قبيل:

"السيد سَلْبِي سيتكلم الآن".

"كيف هو ذلك الضباب الداكن فوق رأسك؟".

"لَسْتُ على ما يرام، أليس كذلك؟".

"احذر! موشك أنتَ على الاتفاق مع أحدهم!"

يؤمن هذا المقاتل بأنه يستطيع أن يشعرك بأنه ذكي إذا أشعرك بأنك مغفل.

### الخبير

يبقى الخبير شديد الإحباط. أمثال هذا، وهم متقدو الذكاء في الغالب وعلى صواب أكثر الأحيان، يرفضون التسليم باحتمال وقوعهم في أي خطأ. سيقومون بإغراقك في بحر من البيانات، الوثائق، بل والنقاشات المطولة الحامية أحياناً. سيظلون يعتقدون أن من يعرف أكثر هو الفائز. أما جعلهم يُصنّفون إلى ما تقوله أنت فشيء مستحيل.

### المتجمد

لعل أصعب الأنماط المستعصية على التدبير أو الإدارة هو نمط المتجمدين. إنهم يتجمدون لدى ظهور أولى بوادر الصراع. حين تسألهم عن آرائهم يصمتون صمت القبور. حين تلح طالباً معرفة مواقفهم يأتي ردهم على شكل: "لسنا متأكدين بعد". لدى سؤالهم عما إذا كان قد وقع خطأ ما، يبادرونك: "ليس الآن. كل شيء رائع.. رائع وكفى". يظن المتجمد أن الأكثر هدوءاً هو الفائز. يتعذر تعرضك للهجوم إذا لم تقل شيئاً.

ليست القائمة القصيرة للأشخاص الصعبين الستة سوى البداية وهي تُلقَى الضوء على قضية عامة: يبقى الصعوب ضعفاء على صعيد حل المشكلات وعاقدين الأمل على النأي بأنفسهم من أي مسؤولية. نحن بحاجة إلى صيغة جديدة يتم بموجبها التعامل مع الصعوب من منطلق حل المشكلات ودفع الأفراد إلى القبول بتحمل المسؤولية عن أدوارهم في إدارة الصراع. بعد معاينة هذه الملاحظات وتدريسها في عشرات فرق البحث والدراسة في الكليات، الجامعات، الشركات، والمستشفيات، أدركتُ أن إحدى العقبات الكبرى في طريق وضع صيغة سليمة

لإدارة الصراع هي أن أكتريئتا لم يسبق لها قط أن رأت أو اختبرت صيغة سليمة. ففي معظم حالات المجابهة الصدامية التي تقاسمها أطراف فريق واحد ثبت بالتجربة، في الحقيقة، أن واحداً تعرض للأذى، وأن المشكلة بقيت دونما حل، وأن سيل الانتقادات كان جارفاً.

### صورة شخص صعب

يتقاسم الناس الصعبيون سمات معينة.

- 1) يتمتعون بنمط سلوكي حاد قابل للتنبؤ. تستطيع أن تعوّل عليهم! إذا تدمروا يوم الاثنين وفاتك سماع شكواهم، فلا داعي للقلق لأنهم لن يلبثوا أن يكرروا الشكوى يوم الثلاثاء.
- 2) جُل الناس يجدونهم صعبين . لست وحدك.
- 3) هم شديدي الحرص على إبعاد اللوم عن أنفسهم كلياً. ليس الخطأ خطأهم على الإطلاق.
- 4) يَسْطُون على وقتك وطاقتك. دقيقة واحدة مع شخص صعب توازي ساعة كاملة مع أي إنسان آخر. يضاف إلى ذلك، أنهم ليسوا حتى بحاجة لأن يكونوا حاضرين حتى يؤثروا فيك. يكفي أن يبادر أحدهم إلى ذكر أسمائهم لتتوتر على الفور.
- 5) على الدوام تقريباً لا يكون سلوكهم متناسباً مع المشكلة. ما أن يُصاب رأس أي منهم ببلوطة، مثل هني بني Henny Penny، حتى يُقال إن السماء متهاوية.
- 6) إنهم حلّالو مشكلات سيئون للغاية. لا علاقة للأمر بمدى ذكائهم، مهاراتهم، أو قدراتهم. كثيرون من الناس الصعبيين يارعون ولامعون جداً

ولكنهم لا يعرفون كيف يبادرون إلى تسوية خلافاتهم مع الآخرين. ليس هؤلاء صعبين إلا حين يكونون في مأزق. هم شيوخ المعرفة، حسب رأيهم، غير أنهم عاجزون عن رؤية الإمكانيات الإيجابية في الخيارات الأخرى أو العواقب السلبية لخطتهم هم.

### صيغة جديدة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم صيغة سليمة من صيغ التعامل مع الناس الصعبين، صيغة مستخلصة من تجارب تقاسمتها مع مشاركين آخرين في الندوات جنباً إلى جنب مع اكتشافاتي الخاصة عبر الكفاح الشخصي في مجال التعامل مع أناس صعبين. يتعين على الصيغة أن تكون منسجمة مع الهدف بحيث لا يتعرض أحد لأي أذى ويتم حل المشكلات.

يتمثل جذر الصيغة بالاهتداء إلى طريقة جديدة للتعامل مع عاطفة قديمة - عاطفة الغضب. إن الغضب يُلهب الصراع ويمنع إدارته والتحكم به. يضغط الناس الصعبون على زناد غضبنا إلى درجة نصبح معها عاجزين عن التفكير الواضح. وفيما يخصني، تجلّى شعاع الأمل الأول حين علمتُ أن من الممكن الفصل بين المشاعر والسلوك. فمشاعر الغضب ليست هي التي تتسبب بالخراب في أثناء الصراع؛ إنها الطريقة التي يتم اعتمادها للتعبير عن تلك المشاعر. أيام الطفولة كما تتذكر لم تكن تُعاقب بسبب مشاعرك بل جراء تصرفاتك - صَفَق الأبواب بقوة، الرد بفضاظة، أو ركل القطة. ومع ذلك بات أكثرنا، مع مرور الأعوام، يتوهم أن مجرد الإحساس بالغضب شرٌّ وأمر سيء. لم نكتف بالحكم على السلوك واعتباره سلوكاً غير مقبول بل تجاوزنا ذلك إلى إدانة العاطفة. من شروط نجاح الصيغة الجديدة المبادرة إلى تبني مشاعرنا الغاضبة وتمكينها من التجلي الصحي والسليم. قد يفيد قول: "لن أقدم مرة أخرى على الاعتذار عن غضبي (مشاعري). غير أنه قد أكون بحاجة للاعتذار عن سلوكي (تعبيري)".

يشير الغضب إلى أن الأمور ليست على ما يرام؛ ثمة خللٌ ما. فمشاعر الغضب تبثنا بأن هناك قضايا تتطلب الانتباه. يبقى الغضب إنذاراً جيداً يحذّر من أن قضايا مهمة باتت في خطر. يشكّل الإحساسُ بالغضبِ دعوةً إلى الرد أو التحرك لحمايتنا، للدفاع عن أفكارنا، وللمبادرة إلى حل مشكلة معينة. يجب على ذلك التحرك ألا يتم إلا بعد معاينة ما يحاول الشعور إبلاغنا بأنه خطأً. حين نكون غاضبين، تكون المشكلة حاضرة، ومن الحاسم جلاء الأمر قبل الإقدام على التحرك. (للاطلاع على عرض عام لأوجه تباين الناس، رجالاً ونساءً، في وجهات نظرهم، انظر سارجنت Sargent، 1983، ص: 26 - 35).

ليس كافياً، على أي حال، أن نتبنى مشاعرنا؛ لا بد أيضاً من الإفراج عنها. ومع أن التوقف عند الغضب لتأمله والتعلم منه أمر بالغ الأهمية، فإن من الضروري عدم تخزينه لأن من شأنه أن يتراكم فيتحول إلى سلوك متفجّر وطائش. ولتجنّب إطلاق أي سلوك سلبي، من الحيوي البقاء على صلة بمدى حدة مشاعرنا.

من المفيد، فيما أرى، التفكير على النحو التالي: في أعماق كل منا دلوٌ غضب. كل مرة أغضب فيها، تسقط قطرة غضب في هذا الدلو. وبعد أن يكون الدلو قد امتلأ - مئة بالمئة - ويأتي شخص ليضيف قطرة أخرى، فأننا لا أرد عليه بقطرة واحدة مقابلة، بل أدلق الدلو كله على رأسه! يصر الناس الصعيون، فيما يبدو، على ملء دلائنا بشيء من السرعة. لذا فإن الخطوة الأولى هي تلقي رسالة الشعور الغاضب ومعاينتها.

الخبر السار هو أن الجميع تقريباً تعلموا درس التفكير قبل الحركة: عدُّ إلى العشرة قبل أن تعبر عن رد فعلك! من المؤسف أن أحداً لم يعلمنا ما ينبغي أن نفعله بعد أن نكون قد عددنا إلى العشرة. نمرود الصف سيعد إلى العشرة ولبكمننا. آخرون منا عددنا إلى العشرة ثم استوعبنا غضبنا إلى أن أصبنا إما بالصداع أو بالمغص. ثمة، إذن، نوع من الحاجة إلى أن تكون الصيغة مشتملة على دليل التأمل

قبل التعبير. من شأن تأمل جملة الأسئلة الأربعة التالية والرد عليها أن يقوموا بتسليط الضوء على الصراع وعلى السلوك المناسب المطلوب. وبإجابة أسئلة التأمل قبل التحرك أو الرد على الشخص الصعب هي:

(1) ما الذي أثار غضبي؟

(2) ما / من هو الهدف؟

(3) ما مدى امتلاء الدلو؟

(4) ما الذي أريده؟

حَدَّثْتُ شَخْصِيَّ وبسيطٍ وقع على طريق عودتي بالسيارة من المطار إحدى الأمسيات. حين توقفت عند إشارة المرور الأخيرة قبل الانعطاف إلى شارع الفرعي، صَفَّتْ سيارة أخرى ورائي. عندما أضاء النور الأخضر، رَفَعْتُ قَدَمِي عن الكابح ونقلتها إلى دواسة الوقود بأقصى ما استطعت من سرعة. غير أن سرعتي لم تكن كافية بالنسبة إلى سائق السيارة المصطفة ورائي، سمعت: "بيب! بيب!" تملكني الغضب ورحت أسوق "على أكثر من مهلي" بدلاً من مواصلة الاندفاع باتجاه البيت بالسرعة الطبيعية. ما الذي حدث في تلك اللحظة؟ تعين علي أن ألوذ بأسئلة ما قبل التحرك التأملية الأربعة التماساً لتحليل الموقف:

(1) ما الذي أثار غضبي؟ إنه صوت زهور السائق الآخر.

(2) من كان الهدف؟ إنه سائق السيارة التي تتبعني.

(3) إلى أي مدى كان دَلُوُّ غضبي ممتلئاً؟ إلى الحدود القصوى (ربما دلو السائق الآخر أيضاً).

(4) ما الذي كنتُ أريده؟ الوصول إلى البيت.

لاحظ أن أحداً لا يعرف قل وصولي إلى البيت سواي. قبل سماع زمور السائق الآخر لم أكن أطيق الانتظار. بعد الزمور لم أعد أبالي بسرعة الوصول إلى البيت. من تحليل غضبي أرى أنني لا أهزم غيري. إذا كنت حريصاً على الوصول إلى البيت، فقد كان علي ألا أسوق ببطء (متعرضاً لخطر عرقلة حركة المرور) أو بسرعة مفرطة فيتم إيقافه وإعطائي قسيمة مخالفة سرعة. كان علي أن أسوق ملتزماً بحدود السرعة القانونية فأناى بنفسي عن تمكين سلوك شخص آخر من التحكم بسلوكي. ما أكثر ما نحول بيننا وبين ما نريده! غضبنا كفيف بتعطيل تفكيرنا. بعد تحليل الموقف، يغدو التوضيح وتقديم الرد الملائم ممكنين.

تتمثل الخطوة الثانية بعدم المبالغة في إدامة حالة الغضب. من الحيوي أن نتذكر أن الفكر يتضاءل مع تعاضم الغضب. حذار من السماح للغضب بالتراكم إلى أن ينفجر بطرق مدمرة، طائشة!

تفيد أسئلة التأمل الأربعة في إزاحة الغضب عن الطاولة بأسلوب سليم. فالسؤال الآن هو: كيف أضمن بقاء هواجسي مسموعة في أثناء مجابهة مع زميل أنا غاضب منه؟ ما الذي أريده مثلاً؟ ما الذي يريده زميلي؟ أريد عرض المشكلة بطريقة تقلص احتمالات لجوء الآخر إلى اتخاذ موقف دفاعي من ناحية، وتوفر من ناحية ثانية فرصة إسماع المشكلة وإفهامها.

الإرشادات التالية الخاصة بالعمل مع الناس الصعبين لحل الصراعات مستمدة من سلسلة من الندوات ومجموعات البحث.

### قف منتصباً!

تأكد من الانتصاب بعد تحقيق مناخ عاطفي مقبول وخفض مستوى الغضب إلى درجة مقبولة. بتلك العبارة أنا لا أعني الانتصاب المادي، وإن كان من شأن ذلك أن يكون ذا أهمية أحياناً. أعني بالانتصاب أن تقدم نفسك بطريقة تقوم على

استبعاد لغة الجسد التي تقول إما: "أنا هنا للقتال!" أو "أنا هنا كي أَداس". فالرسالة الصحية السليمة هي: "لست هنا لا للقتال ولا للهرب. بل أنا هنا كي أعامل بجدية وكي أحل مشكلة". ما أكثر ما يؤدي موقفنا بالذات إلى جعل حل الصراع أمراً مستحيلاً.

لتوظيف لغة الجسد توظيفاً صحيحاً، توصل إلى جواب لسؤال: "كيف يراني الآخرون؟" ليست نظرتك إلى نفسك هي التي تطوي وحدها على أهمية؛ ما يهم هي نظرة الناس إليك. لكل منا صورته الذاتية المثالية. نرى أنفسنا بصورة معينة، غير أن أحداً لا يرانا كذلك. هل سبق لك أن سمعت نُفسك عبر آلة التسجيل؟ هل يبدو من سمعته مثلك؟ إنه يفعل بالنسبة إلى الآخرين، ولكنه لا يفعل بالنسبة إليك. هل سبق لك أن رأيت نفسك عبر جهاز تسجيل الفيديو؟ تجربة مؤلمة. أرى نفسي بطريقة ويراني الآخرون بطريقة مختلفة. الأمر صحيح بالنسبة إلى الجميع.

تقول تجاربي إن معظم الناس إما مقاتلون أو هاريون. في مراحل التدريب الأولى التحقت بأحد المستشفيات الكبيرة لتولي مشورة المرضى والعائلات. كانت وظيفتي مشتملة على تقارير تُستكمل وتُعاد إلي دورياً. واجهت صعوبة كبيرة في جعل إداريين معينين يعيدون التقارير في المواعيد المحددة. بدا أن أحداً لم يأخذني مأخذ الجد حين قلت إنني مضطر حقاً لاستعادة التقارير. ما لبثت هدي في أن أصبح متمثلاً باكتشاف الخطأ الذي كنت أقترفه. أردت معرفة الأسلوب الذي كنت أعتمده في تقديم نفسي. للوقوف على الحقيقة كان لا بد من سؤال شخص ما - من الاهتمام إلى شخص يُبلغني بالانطباع الذي كنت أتركه لدى الآخرين. احتمالات الحصول على جواب صريح كانت ضئيلة، غير أنني سألت بعض العاملين. من المؤكد أنهم كانوا شديدي التمتع في البداية، شديدي العزوف عن مواجهتي. عَصَرَ أحد الأيام ونحن حول مائدة الطعام سألتُ شلة من الزملاء: "هاتوا الآن، يا شباب، قولوا لي كيف ترونني؟".

رد أحدهم قائلاً: "عندي سؤال لك أولاً. كيف ترى نفسك أنت يا بن؟" لم يكن لأحد قد سبق له أن طرح علي مثل هذا السؤال من قبل على الإطلاق. أجبته: "أعتقد أنني مهذب، لطيف، لبق، عاقل، كريم، ونبيل. متمتع أنا بمزاج مرح. عموماً، أميل إلى القول إنني شخص ودود جداً". علّق أحد زملائي: "أنا لا أراك كذلك على الإطلاق". "من المؤكد أنك تمزح! ألا تراني ودوداً؟" سألته. ردّ بسرعة قائلاً: "لا، أنت لست ودوداً". أثار ذلك غضبي حقاً وقلت: "إذا لم أكن ودوداً، فماذا أكون؟".

قال مؤكداً: "لست ودوداً. أنت سلبي". سلبي. يا لها من طريقة مختلفة لتحديد معنى ودود! ثم تابع: "دعني أبين لك ما أعنيه. دعني أمثل لك دورك وأنت تطلب تقاريرك. قد أبالغ قليلاً، إلا أنني لن أفرط. تميل يا بن إلى أن تقول للناس: 'اعذروني! أكره إزعاجكم. أعلم أنكم غارقون في العمل، غير أن من واجبي إنجاز 20 إلى 30 تقريراً إذا استطعتم إنجاز اثنين أو ثلاثة في الأيام الـ10 أو الـ15 القادمة، سأقدر لكم ذلك بالتأكيد. خذوا وقتكم! سأراكم لاحقاً".

مصاباً بشيء من الدهشة، التقطت الفكرة وتوصّلت إلى اكتشاف بالغ الأهمية. كنت أرى نفسي ودوداً؛ وكان الآخرون يروني سلبياً. تمثل ما كنت أفعله بتقديم نفسي بأسلوب بالغ اللطف والدمائة، بأسلوب تصوره الآخرون ضعيفاً وملحاحاً في الاستجداء.

والشيء الآخر الذي قاله لي زميلي هو: "عليك أن تدرك أمراً آخر يا بيسل. أنت تبسم وأنت غاضب." طالبتّه أن يوضح. أفادني أن ذلك كان يحدث حين يقال لي: "لا، يا دكتور بيسل، تقاريرك ليست جاهزة." فأرد وأنا مبتسم كل الوقت: "حسناً، سأعود لاحقاً". لماذا كنت أبتم؟ كنت مفعماً غيظاً من الشخص. هاكم ما كان الناس يقولونه عني في غفلة مني: "إذا كان لديك عدد من التقارير أكبر من أن تجزها في الوقت المتاح لك، فما عليك إلا أن تضع تقارير بيسل في القاع". لماذا؟ لأنه حين يسمعك تقول إنك لم تجزها عندما يأتي ثانية، يكون سعيداً بذلك!".

من علمهم ذلك؟ أنا فعلت. إذا كنتُ قد علمتهم ذلك فإنني قادر، إذن، على تعليمهم شيئاً آخر - كيف يتم أخذني مأخذ الجد. لاحظوا: الشيء الذي كنت أفعله للحصول على طلبي بالذات كان هو السبب الحقيقي الكامن وراء عدم حصولي على ما هو مطلوب. وقد كان هو نفسه السبب أيضاً لعجزني عن حل النزاع.

بعد ذلك قلتُ لزملائي: "أنا لا أعرف حتى كيف أكون مختلفاً. ما الذي يجب أن أفعله حتى أتحسّر؟" قالوا: "ادفع بكتفيك إلى الخلف، أولاً لديك ميل إلى الانحناء." (وصفوا ذلك بـ"الكتفين المعبرّين عن الاعتذار"). كنتُ أتخذ موقفاً متردداً يقوم على "اعذروني، هل أستطيع التنفس الآن؟ موقفاً من المؤكد أنكم رأيتموه لدى آخرين .

قالوا: "بعد ذلك، ارفع ذقنك مقدار نصف بوصة!" قد ترغب أيضاً في محاولة القيام بما اقترحوه. إذن، قفْ أمام المرأة وارفَع ذقنك نحو نصف بوصة. لا تحلّقْ بذقنك في الهواء ولا تتحدّر به إلى صدرك! اجعله مستوياً سيؤدي ذلك إلى تغيير وضع كل عضلة من عضلات وجهك. سيبادر الناس إلى أخذك مأخذ الجد.

نُذتُ النصائح. عدتُ، ووقفت منتصباً. لَكُم أن تخمنوا ردود المسؤولين عن التقارير. جاءت الردود سلبية! أُصيبوا بالجنون. لم يقولوا: "هذا عظيم". غمغموا بانزعاج: "هاك تقاريرك!" النبأ السعيد هو أنني حصلتُ على تقاريري في المواعيد المحددة، باتوا يأخذونني مأخذ الجد، وباتت مشكلتي محلولة. (لاحظوا أنني حصلت على طلبي).

قد يقال: "الناس لن يحبوك إذا بقيت منتصباً". غير أن الحقيقة هي أن أولئك الناس لم يكونوا يحبونني أساساً. ما كانوا يحبونه تَمَثَّلَ بقُدْرَتهم على تأجيل إنجاز تقاريري. كانوا مفرمين باستجدائي الملحاح - بسلبيتي. غير أنهم لم يكونوا يحبونني. لم أستطع أن أحظى بالاحترام أو أن أُعامل بجدية حتى وقفت منتصباً.

لَسْتُ متحكماً بما إذا كان الناس يحبونني، غير أنني هائل التحكم بما إذا كانوا يأخذونني مأخذ الجد.

هذا هو التحدي: من أين تستطيع أن تحصل على تغذية راجعة صادقة من أجل أن ترسخ موقفك القوي؟ زَوْجُكَ قد تكون مناسبة إذا أردت أن تخاطر بزواجك. من هم الآخرون الذين يمكنك سؤالهم؟ إنهم رئيسك، أحد الأصدقاء، زملاء العمل، زملاء الاختصاص. سَلْ عدداً كبيراً من الأشخاص لأنك تريد الحصول على صورة شاملة. فِكْرٌ بأمكنة لا تُوْخَذُ فيها مأخذ الجد. ثم فكر بشخص تثق به يراك في ذلك الوضع. ابدأ بهؤلاء!

لن تلبث أن تصبح قادراً على إتقان الوقوف مرفوع الرأس، ولكن انتبه إلى ما يلي: إذا بقيت مائلاً إلى الخلف (أو هاربياً) معظم حياتك، فقد تشعر كما لو كنت موشكاً على الانقراض للقتال، حين تبدي تشدداً في أثناء الصراع. وإذا كنت ممن يندفعون وتشددت خلال الصراع فسوف تترك انطباعاً بأنك مائل إلى الوراء. لن يكون الانتصاب ورفع الرأس سهلاً، ولكنه حاسم في إجبار الآخرين على أخذك مأخذ الجد وفي تسوية الخلافات.

لقد سئلتُ عما إذا كان التغيير ممكناً حقاً. لا أحد يفهم تماماً كيف تتطور الشخصية أو كيف تتغير، غير أنني واثق من إمكانية تغيير السلوك. تعلمتُ أنني أستطيع أن أمنع الناس من دَوَسِ كرامتي. ومع ذلك فإنني ما زلتُ، بسبب نمط تربيتي، أشعر بشيء من الذنب حين أقف منتصباً، حين أتشدد، حتى الآن. شعوري بالذنب عصابي. من المحتمل أن يبقى ذلك معي إلى الأبد. في التعامل مع العالم اليومي، ينبغي أن أدرك أنني لا أستطيع على الدوام تغيير مشاعري، غير أنني أستطيع تغيير الطريقة التي أتصرف بها، أستطيع أن أعدّل سلوكي. لعل النبأ السار هو أن وتائر تغير سلوك الآخر تتناسب طردياً مع وتائر تعديلي أنا لنمط سلوكي.

## كن صريحاً!

بعد تصويب لغة الجسد ، من الضروري أن تكون المواجهة في مكان ملائم - في مكان منعزل ، إن أمكن. حذار من إحراج أي كان في أي مكان! أضف إلى هذا موعداً زمنياً مناسباً ، موعداً يوفر فرصة دراسة المسألة ومناقشتها بعمق.

وبعد الاهتمام إلى المكان والزمان الملائمين، تكلم بصراحة! كن واضحاً بشأن ما تريده وحول طبيعة القضية! اجعلُ هواجسك قصيرة ومركزة! حين تكون غاضباً ، لا تحصلُ على طلبك. إذن عليك أن تبين بوضوح جملة مطالبك وحاجاتك. ولكن، هل سبق لك أن لاحظت أن ما يهم ليس ما يقوله الناس بمقدار ما هو الأسلوب الذي يعتمدونه في قول ما يقولونه، من حيث التأثير في الآخرين؟ التكلم بصراحة يعني أن كلماتك، نبرة صوتك، ولغة جسدك تؤدي جميعاً الرسالة نفسها؛ إنها متطابقة. حين لا تكون كذلك فإنها تُصدر رسالة ملتبسة أو ثنائية المعنى، وهي إحدى ظواهر الصراع الشائعة. افترض، مثلاً، أنك طلبت من زميل عمل أن يؤدي لك خدمة قائلًا: "هل تستطيع يا بوب أن تلتقط لي الدليل الجديد لدى عبورك الشارع؟".

يرد بوب بلهجة ساخرة راسماً تكشيرة على وجهه: "نعم أستطيع. سأفعل ذلك، كرم أخلاقٍ مني. سأكون سعيداً بفعله. أنا ذاهب في ذلك الاتجاه. سأبني الطلب!" صحيح أنه قال إنه سينفذ الطلب. هل تصدق أنه راغب في الأمر؟ لا! نبرة صوته ولغة جسده يعلنان العكس. صحيح أن الكلمات رائعة، لا غبار عليها، غير أن نبرة الصوت ولغة الجسد تطيران العقل من رأسي. لو قال: "سألتقطها على الرغم من أنها ليست على طريقي"، لاستطعت معالجة الأمر لتحلي الرد بالصراحة. عندئذ كنت سأجد الكلمات، النبرة، والسلوك متناغمة، والرسالة متماسكة ومطردة. في أثناء الصراعات كثيراً ما يميل الناس إلى العزوف عن الصراحة. يبعثون رسائل ملتبسة. ومن المؤسف أن من شأن الحرارة تحت يافتك أن تدفعك إلى الرد برسالة ملتبسة مقابلة بدلاً من التكلم بصراحة.

استخدم ضمير المتكلم المفرد "أنا" في رسائلنا مؤخراً في اجتماع كنت أديره، وقف أحد المشاركين وقال بكل صراحة: "أنا أختلف معك". تأثرت قليلاً ولكن ليس بالمقدار الذي كنت سأتأثر به لو قال: "أنت مخطئ!" في أثناء الصراع من المهم استخدام لغة "أنا" التي تترك مجالاً لمناقشة الوضع وعواقب الأفعال.

سلم بالعواقب ليست العواقب ولا ينبغي أن تكون تهديدات أو أدوات تخويف. تبقى العواقب، بالأحرى، نتائج مجردة - إيجابية أو سلبية - مترتبة على السلوك. إذا لم تكن هناك أي عواقب، فلا تتوقع أي سلوك إيجابي. ثمة مستخدم يصل إلى العمل يوم الاثنين في الساعة الثامنة والدقيقة الخامسة، مثلاً، ولا يقال شيء عن هذا التأخير البالغ خمس دقائق. في اليوم التالي يصبح التأخير عشر دقائق، مرة أخرى، لا أحد يقول شيئاً. إن الناس الصعبين سيظلون يزيدون على مدة التأخير إلى أن تقوم العواقب بتوجيه ضربتها الموجهة. يكمن المفتاح في رسم الحدود، في التحلي بالإنصاف، وفي الالتزام. لا تعد بما لا تستطيع تحقيقه وإلا فإن الناس الصعبين لن يأخذوك مأخذ الجد.

كن دقيقاً! تجنب عبارة: "أريد عملاً جيداً". فصل ما تريده بدقة بدلاً من ذلك. إذا قلت: "أريدك أن تكون هنا باكراً غداً". فما الذي تعنيه كلمة باكراً؟ أما حين تقول: "أريدك أن تكون هنا في الساعة الثامنة". فأنت تتحلى بالدقة.

### استمع!

بعد قيامك بعرض هواجسك، توقف عن الكلام واستمع إلى رد الآخر. نزوعنا المألوف هو الكلام أو الرحيل، إلا أن الاستماع يبقى أحد أقوى أساليب تغيير السلوك. الوجه الثاني للمسألة هو الآخر صحيح: فأحد أقل أساليب تغيير السلوك نجاحاً وفعالية هو الكلام. ولكن، ما الذي فعله عادة في أي صراع؟ إننا نتكلم. إننا نقوم بالأقل فعالية ونجاحاً. نحن بحاجة إلى محادثة ذات اتجاهين، بيد أن التحدي يكمن في ترسيخ المثال أو النموذج عن طريق الاستماع أولاً فالمبادرة بعد ذلك إلى إيضاح المشكلة أو الصراع. اطرح الموضوع ثم عاين ما يحدثه من أثر!

استمع بين السطور! يشكل الاستماع بين السطور نقطة مفتاحية أخرى. لا تفترض أنك واقف على ما يعنيه الآخر! تأكد من المعنى دائماً! حين تسمع رسالة مزدوجة المعنى في زحمة الصراع، لا تفترض أنك تعرف ما يعنيه المتحدث! يتكرر حدوث شيء مغاير، ومن المهم معرفة ذلك. كثرة من الاتصالات الخاطئة والخصومات تُبثُّ وهي غير ذات علاقة بالشخص الذي يتلقى الرسائل. غالباً ما تكون الخصومة نابعة من مصدر مختلف كلياً.

أجد صعوبة في الإصغاء إلى من لا أحبهم. علاوة، أجد صعوبة في الإصغاء حين أكون غاضباً. وكلما زاد غضبي زادت، في الحقيقة، صعوبة إصغائي. لاحظ العلاقة: ثمة شخص لا أحبه؛ يثير غضبي. ما مستوى قدرتي على الإصغاء في مثل هذه الحالة؟ صفر تقريباً. ومع ذلك فإن عليّ أن أستمع لأن تلك هي الطريقة الوحيدة لمعرفة وجهة نظر الآخر بشأن المشكلة حتى نصبح قادرين على التحرك باتجاه تسوية ما. لست ملزماً، بالضرورة، بأن تكون متفقاً مع الشخص، غير أن عليك أن تصغي كي تفهم الموضوع. لعل النبا السار هو أن الناس ربما يفضلون أن يُسمعوا ويُفهموا على أن يتم الاتفاق معهم. لا شك أنك وجدت أناساً يتفقون معك، غير أنك بقيت شاعراً بالغضب على أي حال. وقد صادفت آخرين لم يكونوا متفقين معك، إلا أنك خرجت من اللقاء معهم شاعراً بأنهم استمعوا إليك وفهموا ما قلته. يمكن للاستماع أن يغير السلوك السلبي شرط انطوائه على التفهم. يبقى تسليط الأضواء على مدى الفائدة التي يمكنهم جنيها من الإصغاء أمراً بالغ الأهمية وضرورياً ضرورة استثنائية عند التعامل مع شخص صعب.

### تجنّب التثليث!

إلى هنا، أكّدت ثلاث نقاط: قف رافع الرأس! كن صريحاً واستمع! قبل التقدم إلى الخطوة التالية، من المهم ذكر التثليث. تجنب مطالبة شخص بالتعبير عن مشكلتك على مسامح شخص آخر نيابة عنك! يقع التثليث عندما يتم إقحام شخص

ثالث في نزاع ناشب بين شخصين آخرين. وفي أي مثلث ثمة ثلاثة لاعبين: ظالم، مظلوم، ومنقذ. لنقل أن الظالم اسمه هارولد، المظلومة هي سو، وأنت المنقذ.

هذا هو السيناريو: هارولد يعامل سو بفظاظة. سو تشعر بأنها غير مؤهلة للرد على هارولد، فتلوذ بك أنت ملتزمة إنقاذها منه. تريد منك أن ترعى وضعها مع هارولد. بعد الاستماع إلى دعاوى سو، تقرر أن تمارس لعبة التثليث. تبادر إلى مجابهة هارولد نيابة عن سو نفسها. ما الشعور الذي يراود هارولد لحظة إقدامك على ذلك فيما يخصك؟ إنه يكرهك؛ يمكنك عزله. إلا أننا سنقول في هذه الحالة إن هارولد يعد بالتعاون. يبدو أنك قد نجحت، غير أنك خسرت هارولد. يضاف إلى ذلك، أنك حين تبلغ سو قائلاً: "لقد أنقذتك". تكون قد أغضبتها هي الأخرى الآن. قد تبلغ في شكرك، غير أنها غاضبة هي الآن منك أنت أكثر من هارولد. لماذا؟ لقد لقيتها درسين اثنين. أفهمتها، أولاً، أنها قاصرة، ضعيفة، وعاجزة عن وضع حد لهارولد. وأفهمتها، ثانياً، أنها تستطيع، كلما واجهت مشكلة مع أحدهم، أن تلوذ بك أنت. لقد أوجدت الآن علاقة تبعية: باتت سو معتمدة عليك. وجميع العلاقات القائمة على التبعية تجلب الخصومة والعداء. وكلما كان الاعتماد أقوى كانت الخصومة أشد وأعظم.

بدلاً من تحويل سو إلى تابعة، علينا أن نساعدنا بطريقة إيجابية، صحية في اكتساب مهارة التعامل مع هاروليدات العالم. لا بد لسو من أن تتعلم كيف تقف منتصبية، مرفوعة الرأس، كيف تقول كلمتها بصراحة، وكيف تصغي إلى ما يُقال. علينا أن نعلمها كيف تهتم بنفسها فتغدو قادرة على معالجة حالات النزاع بنفسها. قد يفيد التوجيه وهي تؤدي دور التعامل الصحيح مع هارولد. لك أن تساعدنا على اكتساب المهارة والثقة اللازمتين للتعامل مع هارولد وحدها.

فيما يلي قاعدتان للبقاء خارج المثلثات:

(1) لا تفعل لأي شخص ما يستطيع هو فعله بنفسه على الإطلاق!

2) احرص دائماً على فصل مشكلاتك عن مشكلة الضحية! مشكلة سو كانت مع هارولد. مشكلتك أنت هي مع سو. عليك أن تتعامل مع سو، لا مع هارولد.

خلاصة الأمر: ما من مرة تبادر فيها إلى إنقاذ أحد الأشخاص إلا وتجد ذلك الشخص متصوراً إياك مضطهداً (بكسر الهاء) وساعياً إلى جعلك ضحية.

ما الذي يورطنا في المثلاث؟ نحاول، أولاً، مساعدة هذا الشخص أو ذاك. فأكثريتنا تجد متعة في مساعدة الناس. مريح أن يطلب منك أحدهم الاهتمام بمشكلته. متعلقون نحن بالمساعدة. نحن بارعون، ثانياً، في حل المشكلات. ونشعر، ثالثاً، بشيء من التفوق على الشخص الذي يمثل دور الضحية. كثيرون منا جرى تلقينهم، رابعاً وأخيراً، أن من المفترض أن نكون مُتقدين. نعتقد أن إنقاذ الناس واحدة من وظائف أي مدير.

مهما يكن، يبقى الهدف متمثلاً بضمان جعل الآخرين يهتمون بأنفسهم. نحن لا نريد إلغاءهم، إنما نحن حريصون على تدريبهم، على العمل معهم، على تشجيعهم؛ لن نقوم بما يريدوننا أن نقوم به من أجلهم حين يكون ذلك من مسؤولياتهم.

هامش واحد عن المثلاث: افترض عاملين في حالة اختلاف وطلبنا منك تسوية الخلاف. إليك ما وجدته: أحد العاملين سيشكو مدعياً أنك ستتحاز إلى طرف ضد الآخر، وسوف تفعل، ما لم تكن أحد أحفاد سليمان الحكيم من أزمان التوراة. علاوة، لن يلبث الاثنان أن ينتهيا، على نحو شبه محتوم، إلى عشق كل منهما الآخر، وإلى توجيهه عواطف الكراهية نحوك أنت. يكون تحقيق الربح أشبه بالمستحيل. ليتك قلت لهما: "أنتما الاثنان عندكما مشكلة. يحسن بكما أن تحلاها فيما بينكما!".

هل تستطيع أن تخرج من فخ أي مثلث بعد أن تورطت فيه؟ نعم تستطيع، ولكن ليس دون رضوض. إذا ما تورطت مرة ومن ثم بدأت تتراجع فإن الآخرين

سيناصبانك العداء لأنهما باتا تابعين. تجنّب المثلثات! (للاستزادة عن المثلثات انظر ساتير Satir، ص: 149 وما بعدها).

## حل المشكلة!

ثمة تسع خطوات أساسية لعملية حل أي مشكلة.

### تعرفاً على الأجواء العاطفية!

أولاً، قوّم مدى شعور الشخص بالغضب! إذا كان شديد الغضب فليس من المحتمل كثيراً أن يتحلى بالعقل أو حتى بالقدرة على سماع ما تقوله. إذن من الأفضل ترك بضع دقائق تمضي توتخياً لانخفاض درجة الحرارة. كرّس دقيقة أو اثنتين للإصغاء في محاولة لفهم المشكلة! لعل أسوأ ما يمكن التقوه به هو: "أهدأ! أهدأ فقط!" مثل هذا الكلام يجعل الشخص أكثر غضباً. مع تزايد الغضب، يتناقص الإصغاء. ومع تصاعد الغضب، ينحدر التفكير هابطاً. إذن، برّد أعصابك!

ثمة من هم أشبه بالطوفان. أي من هؤلاء يُفرّقك بطوفان من الغضب ويبقى متحدثاً إلى ما لا نهاية. أمثال هؤلاء يجب أن يوقفوا. هاكم اقتراحي: إذا مضى بضع دقائق ولم يخفف الشخص من اندفاعه، بادر إلى مناداته باسمه - مرتين. المنادة مرة واحدة لن تجدي لأنه لن يسمعها ولو مجرد سماع. قل: "هارولد! هارولد!" إنها وسيلة قوية. إذا وقفت وسط مطار مزدحم بمئات الأشخاص المتحركين ذهاباً وإياباً وصرخت بأعلى صوتك: "هارولد! هارولد!" فإن 85 شخصاً سيتوقفون ويلتفتون رغم أن أياً منهم لا يحمل اسم هارولد. تقنية أخرى: تعطي إشارة بيدك: انتهى الوقت! كفى! بعد المنادة باسمه، قد يبادر هارولد إلى الرد بغضب شديد: "ماذا؟ أنا الآن واثق أنه يسمعي. لقد أوقفت تدفق الفيضان .

لحظة أقوم بذلك، أجدني أمام اثنين من الخيارات. أحدهما تقديم رد إصغاء عاطفي عاكس للمشاعر. أقول، مثلاً: "إنك لتبدو مجنوناً (غاضباً، مُحَبَطاً، أو

خائباً) حقاً! والخيار الثاني هو طرح السؤال التالي: "ما الذي تطلبه مني؟" يفضي هذا السؤال إلى مرحلة تسوية المشكلة.

### تعرف على المشكلة!

بعد إيقاف الطوفان بادر إلى التعرف على المشكلة من وجهة نظر الآخر! يشتمل الأمر على تحديد مرجعية الآخر جنباً إلى جنب مع مشاعره إزاء المسألة. هاك السؤال المناسب: "أسأل عن طبيعة المسألة كما تراها أنت. حدثني عنها بجملة أو اثنتين!" لماذا أضيف عبارة "بجملة أو اثنتين؟" للوقت أهميته، وبدون ذلك سيظل الناس يتحدثون إلى الأبد. بطرح السؤال وتحديد مدة الجواب، تكون الكرة قد ارتدت إلى ملعبهم. يجبرهم هذا على التفكير. هل سبق لك أن حاولت البقاء غاضباً والتفكير في الوقت نفسه؟ إنه من المستحيلات.

### ابق مركزاً على المشكلة!

تمسك بأهداف المشكلة بعد تعرفك عليها! ابحث عن مواضع انزلاق الآخر إلى مسائل أخرى! أصف الأمر بـ"الانزلاق" لأن الشخص يعرض عليك مشكلة معينة ثم يبدأ بالتراقص و"النتوطة" مثل البقول المكسيكية "النتاطة". وعندما يحصل هذا، لن يلبث الشخص أن يغادر مكتبك بعد نصف ساعة تاركاً إياك غير عارف بَعْدُ سبب مجيئه إليك.

عمليات الانزلاق كثيرة. في اجتماع للجهاز الإداري، يقوم رئيس الشعبة بطرح مشكلة صغيرة قائلاً: "نحن هنا لتصميم استمارة توفر معلومات أفضل عن الطلاب." ثم يعقب أحدهم: "ما حجم الورق الذي ستستخدمه؟" شخص آخر يرد: "هل سيكون ذلك على ورق أحمر أم أزرق هذه المرة؟" شخص ثالث يسأل: "هل ستكون الاستمارة جاهزة مع حلول عيد الميلاد؟" ثم يدلي شخص رابع بدلوه سائلاً: "بمناسبة الإتيان على ذكر عيد الميلاد، من الذي سيحيي الحفلة هذه السنة؟".

هل حضرت اجتماعات شبيهة بهذا النوع؟ بعد مغادرتك للاجتماع يسأل شخص لم يكن حاضراً: "ما شكل الاستمارة الجديدة؟" تجيبه: "لا أعلم لي، غير أن من المؤكد أننا سوف نستمتع بحفلة عيد ميلاد عظيمة".

بعضهم مهرة في عملية الانزلاق والتشتيت. عندما يباشرون الانزلاق، علينا أن نقول لهم: "تلك قضية أخرى، دعونا نركز على هذه!" لكل منا عدد كبير من المشكلات ويمكنه أن يسير في ما لا يحصى من الاتجاهات. هدفك هو أن تكون دقيق الفهم للمشكلة المطروحة والحرص على عدم الشرود عنها.

### قاوم إغراء توجيه اللوم!

الخطوة الرابعة في عملية حل المشكلة هي مقاومة إغراء توجيه اللوم بعد انطلاق العملية. من السهل توجيه اللوم في أثناء الصراع. تغدو المحادثة على النحو التالي: "ليس خطئي أنا. أنا أعرف من الذي اقترف الخطأ. أستطيع أن أقول لك من فعل ذلك بالاسم". معرفة الفاعل ممكنة غير أن ذلك لا يفضي إلى حل المشكلة التي تبقى مستمرة. بل ومن الممكن أن يتم طرد أحدهم ولا تجد المشكلة حلاً لها.

إنه نمط سلوكي آخر جرى تعلّمه أيام الطفولة. لست غريباً عن هذا السيناريو. الأم تقتحم المطبخ وترى صحن الحلويات المهشم وقطع الحلويات مبعثرة في كل مكان. ثمة أربعة وجوه ملائكية تحديق في الأم. ثم تطرح الأم سؤالاً مضحكاً: "من فعل هذا؟" وحين لا يقدم أحد على الاعتراف، تُطلق الأم تصريحاً مضحكاً آخر: "حسناً، أنا لن أغادر هذا المطبخ حتى أعرف من فعل هذا". إنها ستموت في المكان. لن تخرج منه أبداً.

بدلاً من محاولة اكتشاف كاسر صحن الحلويات، كان بوسع الأم أن تقول: "لدينا مشكلة هنا. يا للفوضى! أريدكم جميعاً أن تنظفوا المكان. سأعود بعد عشر دقائق. إذا لم أجد المكان نظيفاً فلن تذوقوا طعم الحلويات لبعض الوقت".

يتمثل الهدف بالانتقال إلى حل المشكلة. لا تنسَ أن تسوية المشكلة تبقى ضرورية، حتى في حال نجاحك في اكتشاف المسؤول عن خلق المشكلة. قد يكون التعرف على المشاغبين والمتسببين بالمشاكل أمراً جوهرياً. إلا أن التركيز الرئيسي يجب أن يكون على الحل أو التسوية عند التعامل مع أي مشكلة.

### تجنّب إضفاء الألقاب!

تتمثل الخطوة الخامسة على طريق حل المشكلات بتجنب ألوان الاحتقار، صيغ الاستصغار، وآيات إضفاء الألقاب. جزئياً تكون ميالاً إلى قول: "أنت مخطئ... غير مسؤول... مهمل... غبي... أو عديم الكفاءة". تلك مقاربة غير ذات جدوى. من الأفضل، بدلاً من ذلك أن تتقل إلى الشخص معاني تلك الكلمات. بدلاً من إبلاغ هذا الموظف أو ذاك بأنه بطيء، قل له: "أريد التقارير الستة جميعها في الساعة الثالثة بعد الظهر". و عوضاً عن قول: "أنت غير مسؤول". قل: "أريد تصنيف المادة أبجدياً لا تاريخياً وأريد إنجازها مع حلول الساعة الرابعة من بعد ظهر اليوم".

إذا كنت تعمل مع شخص غير خاضع لسلطتك المباشرة، فما هي العواقب التي تستطيع التهديد بها في حال عدم الأداء؟ في هذه الحالة ستكون بحاجة إلى إفهام الموظف بأن من مصلحته أن يعمل معك لا ضدك. إذا لم يدرك زميلك الصعب ذلك، فلن يكون ثمة ما يدعوه إلى التعاون معك. لا تنسَ أن الناس لا يتعاونون معك إلا لأنهم مقتنعون بأن مصلحتهم تكمن في ذلك، ولا يقاومونك إلا إذا اقتنعوا بأن مصلحتهم تقضي بذلك. إذا كان لديك زميل معاند، فإن عليك أن تسلط الأضواء على منافع التعاون. بادر إلى استعراض جملة الجوانب الإيجابية للعمل معك!

ركّز دوماً على السلوك! لا تنفع العبارات العامة إلا في العرقلة. قولك لأحدهم إنه عامل بطيء لا يساعد. كُنْ محدداً بشأن ما يقوم به الشخص من عمل أو ما تريد أنت إنجازة! أما الشكاوى العامة فلا تتمخض إلا عن المزيد من الصراع. إذا أخفقت في التقدير، فلن تتجح في الإدارة.

## طَوْرَ جملة بدائل!

إن خطوة حل المشكلات السادسة كبيرة وبالغة الأهمية: اطلب من الشخص إيراد سلسلة من بدائل الحلول الممكنة للمشكلة. أناً بنفسك عن الإيحاء بأي بدائل. إذا اقترحتَ حلاً ولم يكن موقفاً، فإن الشخص سيسارع إلى تَومك. أما إذا أثبتَ اقتراحك أنه ناجح، فإن الشخص سيستمر في توقع الحلول منك أنت. حين تكون المشكلة مشكلته هو، من الحاسم أن يبادر الشخص نفسه إلى طرح بدائل حلول تلك المشكلة .

قد يخطر ببالك السؤال التالي: "ولكن كيف نحول دون إقدام هذا الشخص على تصرف ذي نتائج عكسية؟" ستجد الجواب في الخطوة السابعة.

## قوْمُ البدائل واخْتَرُوا واحداً!

بادرْ إلى تقويم البدائل مع الشخص في ضوء تكاليفها. ما نوع التكاليف المحتملة؟ ليست أثمان المال، الوقت، الموظفين، العلاقات العامة سوى غييض من فيض التكاليف، غير أنها جميعاً ذات شأن. حين تطرح على الشخص سؤال: "ما كلفة ذلك؟" فأنت لا تقول إن الفكرة فاسدة؛ بل أنت تطالب بنوع من التقويم للكلفة من ناحية ولفُرصِ النجاح من ناحية ثانية.

قد يباغتك الشخص الغاضب قائلاً: "أحرق المكان وأعدم جميع من فيه!" يكون هذا حين تلجم نزوعك إلى إطلاق النعوت وتقول: ما الكلفة المحتملة لاقترافك ذلك؟ بوصفه شخصاً ذكياً أساساً سيقول: "من المحتمل أن أدخل السجن".

يمكنك أن ترد: "إذن، هي طريقة باهظة التكاليف". لم تستخدم أسلوب إضفاء الألقاب والنعوت. اكتفينا ببيان حقيقة أن الحل المقترح ليس مجدياً، لا يوازي تكاليفه. مثل تلك المقاربة كفيلة بالحيلولة دون كثير من النزاع. تابع مناقشة البدائل إلى أن يتم الاهتداء إلى بديل مُجْتَر، بديل يساوي تكاليفه!

حين يكون الاقتراح منطوياً على إثارة مشكلات تفوق تلك التي يحلها، فإن من حقل أن تقول إنه غير مقبول. لدى اكتشاف حل معين للمشكلة، يتعين على الشخص أن يطرح بديلاً سيكون ناجحاً ومقابل ثمن تكونان، كلاهما، مستعدين لدفعه.

### كن واضحاً بشأن الإجراءات!

قبل إقفال باب الكلام، ناقش الإجراءات بالتفصيل. تأكد من أن الشخص بات متفهماً فهماً كاملاً ماهية الخطوات التي من شأنها أن تُفضي إلى تسوية المشكلة أو التخفيف من حدتها. بادراً إلى بيان تصورك لكيفية التعامل مع البديل! من الذي سيكون مسؤولاً؟ ما هو الإطار الزمني؟ كيف ستقوم بتقدير النتائج؟ ما لم يتفهم الشخص جميع هذه النقاط ويوافق عليها، لن تتطلق الخطة أبداً.

### قوم النجاح!

أما الخطوة الأخيرة فليست إلا امتلاك طريقة ما لتقويم الحل المقترح. من شأن إدارة الاقتراح أن تكون صعبة إذا لم تكن قابلة للقياس. تذكر أن ما لا تستطيع قياسه (تقويمه) لا تستطيع إدارته أو تديره. يمكنك أن تسأل مباشرة: "كيف نستطيع أن نقيس إذا ما تحقق ما كنا نريده؟" كن حريصاً دائماً على معاينة أسلوب الشخص الآخر في فهم كيفية القيام بالعمل (الإجراءات) من جهة، وفي تخمين الصيغة التي سيأخذها في حال النجاح (القياس) من جهة ثانية.

### خلاصة

مراجعة، ثمة خمسة أمور يتعين على المرء أن يتطلع إلى تحقيقها في كل نزاع. إنها:

(1) قف رافع الرأس!

(2) تكلم بصراحة!

(3) استمع!

(4) تجنب التثليث!

(5) تحرك باتجاه حل المشكلة!

من الواضح أن بيان الأهداف أسهل بكثير من بلوغها في غمرة العمل مع أناس صعبين. غير أنك تعلم الناس أسلوب التعامل مع حالات الصراع بوقوفك رافع الرأس، بكلامك الصريح، بحرصك على الاستماع، بتجنبك لآليات التثليث، وبتقديم النموذج الناجح لأسلوب حل المشكلات. قبل ضياع الكثير من الوقت، حتى الناس الصعبين يدركون أن ليس هناك ما يدعوهم إلى إقحامك في حل مشكلاتهم لأن ما يفعلونه في مكتبك يستطيعون فعله وحدهم (للاطلاع على المزيد من المعلومات عن أنماط الشخصيات، انظر بيسل، 1989).

### الخطة الاحتياطية

في بعض النزاعات، لن نحصل على ما نريده. ثمة أوقات لن نحصل فيها، في الحقيقة، على أي شيء بالمطلق. إن الخطة الاحتياطية هي التي ستلوذ بها إذا أخفقت في الحصول على ما نريده. إياك أن تتخرط في صراع دون امتلاك صورة واضحة عن طبيعة رد فعلك على كلمة "لا" أو نوع من الرفض السلبي؛ وإلا فإنك ستخرج من الموقف أكثر غضباً مما كنت في البداية. ومثل هذا الإحباط يفضي عادة إلى سلوك استفزازي مثير. إذن، عليك أن تكون واضحاً بشأن الآراء التي ستعبر عنها إذا لم تحصل على ما تشعر بأنك بحاجة إليه أو على ما ينبغي فعله. كُنْ مزوداً بخيار ثانٍ أو حتى ثالث!

يضاف إلى ذلك، حذار من السماح لأي شخص بمغادرة مكتبك دون تزويده بخطة احتياطية إذا رفضت خطته ومطالبه! أحياناً يجب عليك أن تقول لا. في مثل هذه الأحوال، اطرح على الشخص الذي رفضت تلبية طلبه السؤال التالي: "كيف

ستتعامل مع الوضع بعد أن أخفقت في الحصول على ما أردته؟ سارع في اللحظة ذاتها، دونما تأخير، إلى الحديث عن الخطة الاحتياطية! تقول القاعدة: لا تترك أحداً يغادر مكتبك شاعراً بالعجز! ناقش سلسلة خيارات، عواقب، تكاليف، واحتمالات متشعبة حتى وإن كانت مؤقتة! قد لا يتمكن الفرد من الحصول على ما أراد، غير أنه يستطيع، أقله، أن يغادر مزوداً بتوجهات بناءة مع إحساس بأن شيئاً يمكن فعله. كذلك سيشعر بأن كلامه كان مسموعاً ومفهوماً. لا بد للناس من أن يشعروا دائماً بأن لديهم مخرجاً ما، وإن لم يكن متصفاً بالكمال وقادراً على الإقناع. ليس الصراع، مع بقائه حتمياً، هو المشكلة. فالمشكلة والحل كامنان في الأسلوب المعتمد لإدارة هذا الصراع. مهما كان الأسلوب الذي قد تبادر إلى اعتماده، تذكر ما يلي: من حق الجميع أن يعاملوا باحترام وتكريم. وأنت لست استثناء.

## مراجع الفصل

- Bissell, B. (1989). Dealing with difficult people (video). Richmond, VA: W. R. Shirah.
- Rogers, C. (1989). On being a person: A therapists view of psychotherapy. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Sargent, A. (1983). The androgynous manager. New York, NY: AMACOM.
- Satir, V. (1972). People making. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.