

إزالة التوتر من الأحاديث المتوترة

هولي ويكس

نعيش بالكلام، هذا هو نوع الكائن الحي الذي نحن عليه، ندرش ونثرثر وننشر شائعات ونمزح. ولكن، أحياناً - أكثر مما نود غالباً- نخوض أحاديث يغلب عليها التوتر، تلك التبادلات اللفظية التي قد تؤذينا أو تزعجنا بطرائق لا يمكن لأي نوع آخر من الكلام أن يفعله. لا يمكن تجنب هذه الأحاديث في الحياة، وهي تؤثر كثيراً في مجال الأعمال بحيث تُبدل رأي المدير من طرد مرؤوس إلى الثناء عليه. ولكن، بغض النظر عن السياق، تتميز الأحاديث المتوترة من غيرها بالصفة الانفعالية؛ إذ إنها تثير حرَجاً، أو ارتباكاً، أو قلقاً، أو غضباً، أو ألماً، أو خوفاً، إذا لم يكن فينا، ففي نظرائنا. إذن، لا شك أنها تُسبب قلقاً كبيراً يجعل معظم الناس يتجنبونها. وهذه الإستراتيجية ليست خطأً بالضرورة، فأولى قواعد الاشتباك هي اختيار معاركك. في بعض الأحيان، يكون تجاهل بعض القضايا، واسترضاء أشخاص يصعب إرضاؤهم، وغض الطرف عن الخصومة مكلفاً جداً؛ لأنه يصبُّ النار على زيت المشكلة أو العلاقة.

صحيح أن الأحاديث المتوترة شائعة جداً ومؤلمة أيضاً. ولكن، لماذا لا نعمل جاهدين لتحسينها؟ يُعزى السبب أساساً إلى مشاعرنا

المتداخلة؛ فعندما لا نكون متورطين عاطفياً في قضية ما نعرف أن الخلاف طبيعي، ويمكن حله، أو إدارته على الأقل. ولكن عندما تلتهب المشاعر، يفقد معظمنا توازنه، مثل ظهير ربعي يضعف في مباراة حاسمة، فنفقد كل أمل بالوصول إلى خط الهدف.

في الأعوام العشرين الماضية، كنت أدرّس في صفوف، وأنظّم ورشات عمل - في بعض أهم الشركات والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية - تُعنى بكيفية التواصل في أثناء الحديث المشحون بالتوتر. كانت الصفوف مختبري، وقد تعلّمت أن معظم الأشخاص يشعرون بالعجز عن الكلام في قضايا حسّاسة. يبدو الأمر كأن مهاراتنا كلها تهرب من النافذة، ولا يمكننا التفكير جيداً فيما يجري، أو فيما يمكننا فعله لتحقيق نتائج جيدة.

بالرغم من ذلك، يجب ألا تكون الأحاديث المتوترة على هذه الحال؛ فقد لاحظت أنه يمكن للمديرين تحسين الأحاديث المعقّدة من طرف واحد إذا تعاملوا معها بوعي أكبر للذات، وتمرّنوا عليها سابقاً، وطبّقوا ثلاث تقنيات تواصل فقط. لا تسيئوا فهمي؛ إذ لن توجد أبداً مقارنة دقيقة لأحاديث متوترة. ولكن توجد متغيّرات كثيرة جداً وضغط كبير، وتكون التفاعلات بين الأشخاص في المواقف المضطربة فريدة دائماً. بالرغم من هذا كله، يمكن النظر إلى كل حديث متوتر على أنه مزيج من عددٍ محدودٍ من الأحاديث، لكل منها مجموعتها الخاصة من المشكلات. في الصفحات الآتية، سنستكشف كيف يمكن أن تتوقعوا

تلك المشكلات وتعاملوا معها. ولكن أولاً دعونا ننظر إلى الأحاديث المتوترة الرئيسة الثلاثة التي تواجهنا غالباً في مكان العمل.

«لديّ خبر سيئ لك»

إن نقل الأنباء غير السارة هو أمر صعب دائماً على كلا الطرفين؛ إذ يكون المتحدث غالباً متوتراً، والمستمع يتربّب إلى أين سيفضي الحديث. لنأخذ القصة الآتية مثلاً على ذلك: ديفيد هو مدير مؤسسة غير ربحية، لم يكن موقفه مريحاً بسبب رغبته في التحدّث إلى باحث طموح يدعى جيريمي. كان هذا الباحث يُقيّم إنجازَه لعمله على نحو أفضل كثيراً من آخرين في المنظمة. أمّا التعقيد بالنسبة إلى ديفيد فهو أن جيريمي تلقى فيما مضى تقييمات عالية بصورة زائفة لأسباب متعدّدة؛ كانت إحداها تتعلق بثقافة المؤسسة؛ إذ لم يكن العمل غير الربحي مكاناً للمواجهة، يضاف إلى ذلك ثقة جيريمي الكبيرة بقدراته وتمييز ثقافته الأكاديمية، جعلت هذه الثقة -إلى جانب ردّ فعله الدفاعي- حتى على أدنى انتقاد، الآخرين -بمن فيهم ديفيد- يتجنّبون الخوض في مواطن الضعف التي قد تُؤثّر سلباً في قدرة جيريمي على القيام بعمل ممتاز. كان جيريمي سمجّاً في دعاياته، ما أزعج الكثير من الأشخاص داخل وحدته وخارجها. لم يقل أحد شيئاً له مباشرة، ولكن بمرور الوقت، أصبح مزيد من الأشخاص يمتنعون عن العمل معه، ونظراً إلى عدم تلقّي جيريمي أيّ انتقاد ملموس تقريباً بانقضاء الأعوام؛ فقد تجدّر لديه ذلك الأسلوب البغيض، ما أثار تملّص فريق العمل كله.

الفكرة باختصار

لا يمكن تجنّب الأحاديث المتوترة في الحياة. ففي مجال العمل -مثلاً- قد تعمل هذه الأحاديث على تغيير رأي أحد المديرين في عامل، بحيث نال العامل الثناء والتقدير بعدما كان القرار هو طرده من العمل. ولكن بغض النظر عن السياق، تميّز الأحاديث المتوترة بأنها انفعالية، وهي تُسبّب قلقاً كبيراً يجعل معظم الناس يناوون بأنفسهم عنها. والواقع أن التفاوضي عن قضايا معيّنة، واسترضاء أشخاص يصعب إرضائهم، وغض الطرف عن الخصومة يُلحِق أذى كبيراً بصاحبه؛ لأن اجتناب ذلك يزيد المشكلة أو العلاقة تعقيداً.

مستعينةً بأمثلة واضحة على الأحاديث المتوترة الأساسية الثلاثة التي يواجهها الناس غالباً في مكان العمل، تشرح الكاتبة كيف يمكن للمديرين تحسين تلك التفاعلات من طرف واحد. بدايةً، يجب أن تتحلّى بوعي أكبر للذات. علمًا بأن بناء الإدراك لا يتعلق بتحليل لا ينتهي للذات، بل إن معظمه يتضمّن جعل المعرفة الضمنية عن النفس أكثر وضوحًا. ولهذا فإن معرفتك الطريقة المناسبة للتصرف في موقف مشحون بالتوتر ستُعلمك الكثير عن مشكلاتك، وقد تساعدك على السيطرة والتحكم في مواقف مضطربة. تنصح الكاتبة أيضًا بالتدرّب على أحاديث معقّدة سلفًا لتتقن صوغ عباراتك ونبرتها. فنحن نعرف جميعًا -من تجربة سابقة- أنواع الأحاديث والأشخاص الذين نتعامل معهم بصورة سيئة، ولكننا نقصد من هذا كله حفرك إلى إعداد أساليب (تكتيكات) كلامية لمعالجة هذه المواقف.

في أحاديث مثل هذه، يكون التحديّ الرئيس هو ارتجال البداية الملائمة. فإذا استهلّ الكلام على نحو معقول مقبول فإن بقيته سيحظى بفرصة أن يكون جيدًا. ولكن، إذا كانت الافتتاحية سيئة فقد تُرخي بظلالها على كامل المحادثة. وبوجه عام، يبدأ الكثير من الأشخاص مثل هذا الحديث بنبرة هادئة في محاولةٍ منهم ليكونوا لطيفين،

وهذا ما فعله ديفيد تحديداً؛ إذ استهلَّ حديثه بقول: «ما رأيك بفريق ريد سوكس؟».

تطبيق الفكرة

أنواع الأحاديث الناجحة

تتخذ الأحاديث المتوترة في العمل أشكالاً متنوعة، منها:

1. «لديَّ خبر سيئ لك»: تريد -مثلاً- انتقاد أداء موظف ما.
2. «ماذا يجري هنا؟»: تصبح المحادثة فجأة مشحونة بالتوتر.
3. «أنت تهاجمني»: يزعجك شخص بالحطّ من شأنك، أو الصراخ عليك، أو توجيه اتهامات أخرى إليك.

ما قبل الأحاديث المتوترة

يمكن تهيئة النفس وإعدادها لتكون مستعدة للخوض في الأحاديث المتوترة باتباع ما يأتي:

1. حدّد نقطة ضعفك تجاه أشخاص ومواقف معيَّنة، ما يجنبك الانقياد لمشاعرك وتجاهل ما تريده في أثناء الحديث المشحون بالتوتر.
2. توقّع ردّ فعلك تجاه حساسية مشاعرك. هل تشمّر عن ساعدك لمواجهة منافس رئيس؟ هل تعتزل الناس حين تشعر أنك مستبعد؟ إذا عرفت مكان الخطر فقد تتجنّب نقاط ضعفك، وتُحسّن ردود أفعالك.
3. تمرّن -مع صديق مخلص لا يتسرّع في إصدار الأحكام- على ردود أفعال واضحة وحيادية ومعتدلة. أخرج كل ما تفكّر فيه (المشاعر وغيرها)، ثم شدّب عباراتك حتى تُعبّر عن رسالتك بصورة صادقة وغير متوقّعة. دوّن عباراتك لتتذكّرها لاحقاً.

إدارة الأحاديث المتوترة

الاستعداد السابق ليس كافياً، ولهذا استفد من الملحوظات الآتية:

المثال	سبب الملحوظة	الملحوظة	الحديث المتوتر
<ul style="list-style-type: none"> • يتعيّن على ديفيد أن يخبر جيريمي أن دعابته السمجة تُنمّر العاملين معه. • يقول ديفيد: «أشارك في المسؤولية لأنني تردّدت في الكلام صراحةً معك عن هذه الصعوبات». 	<ul style="list-style-type: none"> • ستساعد مستمعك على سماع رسالتك المعقّدة من دون استفزازه. 	<ul style="list-style-type: none"> • أكّرم شريكك: ابدأ بإقرار الجزء الذي يخضك من المشكلة. 	<p>«لديّ نبأ سيئ لك»</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تكتب إليزابيث مهام المشروع على سبورة بيضاء، قائلة: «إذن، هل انتهينا؟». • يرّد رافاييل بحدّة: «مَن طلب إليك تكليفي بهذا العمل؟». • تقول إليزابيث: «أفهم لماذا تنظر إلى ما قلت بهذه الطريقة، لم يكن هذا ما قصدته، لنراجع الأمر مُجدِّدًا». 	<ul style="list-style-type: none"> • ستحوّل المواجهة إلى اتفاق من دون اللجوء إلى الاسترضاء، بحيث لا يُراق ماء وجه أحد. 	<ul style="list-style-type: none"> • انزع فتيل التوتر مع شريكك: وضّح لشريكك أفعاله، وأعدّ صياغة نواياك. 	<p>«ماذا يجري هنا؟»</p>

المثال	سبب الملحوظة	الملحوظة	الحديث المتوتر
<ul style="list-style-type: none"> • عندما تفسد كارين عرضًا وتشعر باستنكار زميلها نك فإنها تستشيط غضبًا. • يقول نك: «لا أعرف كيف أتحدّث عن الخطب الذي جرى. موقفك مما حدث مختلف جدًّا عن موقعي». 	<ul style="list-style-type: none"> • حيّد (التكتيك) من دون جفاء أو تهويل. 	<ul style="list-style-type: none"> • جادل الخطط (التكتيك) لا الناس: سَمَّ (الاستفزازي الذي يستخدمه شريكك). 	«أنت تهاجمني»

طبعًا، كان جيريمي مخطئًا في اعتقاده بخصوص ما يريده ديفيد، وبقي محافظًا على غروره وتعاليه المعتادين. عندما شعر بهذا أدرك ديفيد أن عليه خلع القفازين المخمليين، وسرعان ما أصبح الحديث صريحًا وقاسيًا، وتولّى ديفيد زمام الحديث كله تقريبًا. وعندما انتهى المونولوج (حديث النفس) حدّق جيريمي ببرودٍ شديدٍ إلى الأرضية، ثم نهض بصمت مطبق وغادر الغرفة. شعر ديفيد بارتياح، فقد كان التفاعل -من وجهة نظره- مؤلمًا لكنه سريع، وقد لاحظ ساخرًا أنه لا يوجد دم كثير على الأرض. ولكن بعد يومين، قدّم جيريمي استقالته، وأخذ كثيرًا من الذاكرة والموهبة المؤسسية معه.

«ماذا يجري هنا؟»

تُقرض علينا غالباً أحاديث متوترة. ولا شك أن أسوأ المحادثات -بالنسبة إلى الأشخاص الذين يكرهون النزاع بوجه خاص- هي المحادثات غير المتوقعة ألبتة التي تندلع مثل العواصف الصيفية العاتية؛ إذ يصبح الحديث فجأة مشحوناً بالتوتر، وتنتشر الكهرباء في مختلف الاتجاهات. والأسوأ أن لا شيء يبدو منطقيًا، ويُخيل إلينا أننا نُجرُّ إلى غيمة سوداء من منطلق أعوج وحساسيات متبدّلة.

لننظر في حال إليزابيث ورافاييل. كان كلُّ منهما قائداً لفريق، وكان الفريقان يعملان معاً في تنفيذ مشروع لشركة استشارات كبيرة. بدا أن كل خطأ يُحتمل أن يقع في المشروع قد وقع فعلاً، فتأخر العمل كثيراً. اجتمع المستشاران لتعديل الجدول (بسبب التأجيل)، وتقاسم المهام المحبطة للأسبوع القادم. وبينما هما يتحدثان كتبت إليزابيث على السبورة ومحت، وعندما انتهت نظرت إلى رافاييل، قائلةً بواقعية: «إذن، هل انتهينا؟». صكَّ رافاييل أسنانه محبباً، ثم قال بجدّة: «إذا كان هذا رأيك».

تراجعت إليزابيث، وأخذت تراجع الحديث في ذهنها، لكنها لم تستطع تحديد الشيء الذي استفز رافاييل. بدا ردُّ فعله منفصلاً تماماً عن تعليقها. قد يكون الفعل الأكثر شيوعاً لشخص مكان إليزابيث هو الدفاع عن نفسها بإنكار اتهام رافاييل الضمني، لكن إليزابيث لم تكن تتراح للمواجهة؛ لذا حاولت استرضاءه، فتمتعت: «رافاييل، أنا آسفة».

ما الخطب؟». ردَّ بحسم: «مَن أناط بك مسؤولية القيادة؟ مَن أخبرك أن تكلفني بالعمل؟».

من الواضح أن رافاييل وإليزابيث قد تبادلا حديثاً صعباً. لقد وقع خلل ما، ولكن إليزابيث لا تعرف تحديداً ماهيته. إنها تشعر بالصدمة؛ فقد أسيء تفسير محاولتها التعجيل في إنجاز المهام الموكلة إليهما. أمّا رافاييل فشعر أنه أقل منزلة لما رآه سلوكاً مهيمناً من إليزابيث. وفي حالة لا يمكن تفسيرها، بدا أن أكثر من شخصين يشاركون في هذه المحادثة، وأن الأطراف الخفية تثير تشويشاً قوياً. قد نتساءل: ما تجربة الطفولة التي مرّت بها إليزابيث وجعلتها تفترض تلقائياً أنها السبب في توتر رافاييل؟ مَن الذي جعل رافاييل يعتقد أن إليزابيث تسيطر على الموقف؟ هل كان والده السبب أم زوجته؟ يستحيل تحديد ذلك. وفي الوقت نفسه، فمن الصعب علينا التخلص من الشعور بأن رافاييل بالغ في ردِّ فعله حين تحدّى إليزابيث بخصوص حاجتها المزعومة إلى السيطرة.

شعرت إليزابيث أن استياء رافاييل مثل موجة، فاعتذرت مُجدِّداً، بقول: «أنا آسفة، كيف تريد تقسيم العمل؟». لطفَّ النزول عند رغبة رافاييل بهذه الطريقة الجو المتوتر في ذلك الوقت، ولكن هذا أرسى سابقة عن مكانة غير متكافئة لم تكن إليزابيث أو الشركة تظن أنها صحيحة. ظل رافاييل وإليزابيث في الفريق نفسه بعد هذا الحديث المؤلم، بيد أن الأخيرة غضبت من تغيُّر المنزلة، فتركت المشروع بعد ثلاثة أشهر.

«أنت تهاجمني»

لنصرف اهتمامنا الآن إلى الأحاديث المتوترة المستفزة التي يستخدم فيها الأشخاص مختلف أنواع التقنيات النفسية والبلاغية لجعل نظرائهم يفقدون توازنهم، وتقويض موقفهم، وتعريضهم، والحط من شأنهم. تأخذ (تكتيكات) الاعتراض تلك أشكالاً عدّة (لغة بذئية، تلاعب، صراخ)، ولا يتأثر الناس جميعاً (أو يرتبكون) بالشيء نفسه. علماً بأن المنطقة الحمراء لا تقتصر على (تكتيك) الإحباط فقط، وإنما يقترن هذا الفعل بحساسية الفرد.

لنعد مرةً أخرى إلى نك وكارين؛ المديرين الكبيرين اللذين يعملان بالمستوى نفسه في شركة لتقنية المعلومات. كانت كارين تُقدّم عرضاً لزبون، وبدأت المعلومات هزيلة وغير منظمّة، ولم تستطع وفريقها الإجابة حتى عن الأسئلة الأساسية. تحلّى الزبون بالصبر، ثم التزم الصمت، وأظهر سخطاً بعد ذلك. ولمّا بدأ العرض يتداعى حقاً أخرج الزبون الفريق بأسئلة جعلتهم يبدون أكثر جهلاً بالموضوع.

في هذا اليوم تحديداً، لم يكن نك جزءاً من فريق العرض، بل كان يراقب فحسب، وقد تفاجأ مثل الزبون من ضعف أداء كارين. بعد أن غادر الزبون، سأل كارين عمّا حدث، فردّت عليه بحدّة ونبرة دفاعية: «لست رئيسي؛ لذا لا تبدأ معاملي بغطرسة. إنك تنتقديني دائماً بغض النظر عمّا أفعله». تابعت كارين الصراخ على نك، وكان غضبها واضحاً للعيان. وفي كل مرة تحدّث فيها قاطعته باتهامات وتهديدات: «لا أطيع الانتظار رؤية ما ستبدو عليه حين يتركك الناس في مهب الريح». حاول

نك أن يبدو حسيماً، ولكن كارين لم تهدأ، فقال: «كارين، هدئي من روعك. أنت تُحرِّفين كل كلمة أقولها».

إذن، لا تكمن مشكلة نك هنا في استخدام كارين مجموعة (تكتيكات) اعتراض؛ إذ كانت (تكتيكاتها) جميعاً (اتهام، تحريف، استطراد) استفزازية، وهذا يزيد الخطر كثيراً. فمعظمنا حسَّاسون (للتكتيكات) العدوانية؛ لأننا لا نعرف إذا كان الاستفزاز سيتصاعد أم لا، وإلى أي حد سيصل. أراد نك تجنب استفزاز كارين، لكن إصراره على العقلانية بمواجهة الانفعالية لم يُجدِ نفعاً، وقد أخفقت مقاربتة الهادئة مقابل عدائية كارين. ونتيجةً لهذا؛ وجد نك نفسه يقع في شرك من اختيار كارين، ولا سيما تهديداتها بأنها ستردُّ له الصاع صاعين مع الزبون الذي يزعجه. لم يعرف إذا كانت تنفُس عن غضبها فقط، أو تعني ذلك حقاً. وأخيراً، لجأ إلى المدير المفوض الذي شعر بالإحباط والغضب لاحقاً من نك وكارين لعدم قدرتهما على حل مشكلاتهما. وفي نهاية المطاف، كلفهما افتقارهما إلى مهارة التعامل مع أحاديثهما الصعبة الكثير؛ فقد فشل كلاهما في الحصول على ترقية بعدما عزت الشركة خسارة الزبون المباشرة إلى إخفاقهما المزمين في التواصل.

الاستعداد لمحادثة متوترة

إذن، كيف يمكننا الإعداد لهذه الأحاديث المتوترة الرئيسة الثلاثة قبل أن تحدث؟ بدايةً، من الجيد أن تدرك نقاط ضعفك بالنسبة إلى بعض الأشخاص والمواقف، فمثلاً لم يستطع ديفيد وإليزابيث ونك

السيطرة على نظرائهم، ولكن محادثاتهم المتوترة كانت ستستمر بصورة أفضل لو أدركوا جيداً نقاط ضعفهم. يتعيّن على أولئك الحساسين للخصومة - مثلاً - أن يعرفوا كيف يتصرفون تجاهها: هل ينسحبون أم يُصعدون الموقف؟ هل يهدؤون أم يردّون بقسوة؟ بالرغم من أن ردّاً قد لا يكون أفضل من غيره، فإن معرفة كيفية التصرف في موقف متوتر يُعلمك الكثير عن نقاط ضعفك، وقد يساعدك على التعامل مع مواقف مشحونة بالتوتر.

هل تذكر مشكلة نك؟ لو كان أكثر وعياً لذاته لعرف أن تصرفاته كانت عقلانية يشوبها العناد بمواجهة نوبات الغضب العدائية من كارين. منح خيار نك باعتماد تصرف فض الاشتباك كارين حق السيطرة على الحديث، وكان الأجدر به ألاّ يسمح لها أو لغيرها باستغلال هذا الأمر. في لحظات الوعي الذاتي الهادئ، حين لا يكون نك مشتركاً في حديث متوتر، فإنه يستطيع قضاء وقت للتفكير في عدم قدرته على التسامح إزاء التصرفات العدائية غير العقلانية. سيحرّره هذا الوعي الذاتي ليجهّز نفسه ليس لاتهامات كارين المفاجئة، وإنما لنقطة ضعفه المتوقعة لأيّ هجوم على حين غرة مثل هجومها.

بالرغم من أن الأمر قد يبدو كذلك، فإن بناء الإدراك لا يتعلق بتحليل لا ينتهي للذات، بل إن معظمه يتضمّن جعل المعرفة الضمنية عن النفس أكثر وضوحاً. نعرف جميعاً من تجربة سابقة - مثلاً - أنواع الأحاديث والأشخاص الذين نتعامل معهم بصورة سيئة. عندما تجد نفسك طرفاً في حديث شائك معقد أسأل نفسك: هل مررت بأحد

تلك المواقف؟ هل تعاملت مع أحد هؤلاء الأشخاص؟ هل تشمّر عن ساعدك لمواجهة منافس رئيس؟ هل تعتزل الناس حين تشعر أنك مستبعد؟ عندما تعرف مكامن الخطر يمكنك توقع نقاط ضعفك، وتُحسّن ردود أفعالك.

من جانب آخر، فإن الوعي الذاتي الواضح يُسهّم غالباً في إقصائك عن المشاركة في حديث تُعبّر فيه عن مشاعرك لا عن تحقيقك الهدف خاصتك. فكّر مُجدداً في ديفيد مدير المؤسسة غير الربحية، وجيري مي مرؤوسه المغرور. نظراً إلى تاريخ جيريمي؛ فقد بدا محكوماً بالفشل على خطة حديث ديفيد: البدء بكلام لطيف، ثم حين لا ينفذ ذلك، المفاجأة المؤلمة السريعة. كانت توجد خطة أفضل تتمثل في تقسيم ديفيد الحديث إلى قسمين، ثم تخصيص اجتماع يعرض فيه القضايا الرئيسية عن دعايات جيريمي السمجة وأدائه المخيب للآمال، ثم تخصيص اجتماع آخر للنقاش نفسه. لو تفاعل ديفيد وجيري مي مع الموقف تدريجياً لاستعدا لبدء حديث بينهما بدلاً من تقديم أحدهما مونولوجاً. على كلٍّ، لم تكن تلك حالة طارئة، ولم يكن ديفيد مضطراً إلى عرض الموضوع فوراً. وحتماً، لو كان ديفيد أكثر وعياً للذات لأدرك ربما أن المقاربة التي اختارها لم تكن مناسبة لشخصية جيريمي، بل لكرهه النزاع.

من الطرائق الفاعلة لتجنب المشكلات المُحدّدة التي قد تواجهها في أثناء الحديث المتوتّر هي أن تتمرّن مع صديق محايد؛ لذا اختر شخصاً مثلك لا يعاني مشكلات التواصل نفسها، واحرص أن يكون

الصديق مستمعاً جيداً وصادقاً، ولكن من دون إطلاق الأحكام جزافاً. ابدأ بالمحتوى، وأخبر صديقك ما تريد قوله لنظيرك من دون أن تقلق من النبذة أو صوغ العبارات. كن قاسياً، أو خانعاً، أو بارعاً على نحو ساخر، أو نوعٌ حُجَّتِك، ولكن أخرج كل ما لديك. والآن، أعد الكُرَّة مرةً أخرى، وفكر فيما ستقوله إذا لم يكن الموقف متوتراً جداً. يمكن للصديق أن يساعدك؛ لأنه لا ينظر إلى الموقف بانفعال. دون ما قد عرفته في أثناء ذلك؛ لأنك إذا لم تفعل، فستنساه لاحقاً.

والآن، عدّل نبذة صوغ العبارات. فعندما تتخيّل أنك تتحدّث إلى النظير فإن نبذة صوتك ستكون حادّة، ولا يمكن أن تفكّر إلا في طريقة وحيدة فقط لقول أيّ شيء. ولكن عندما يقول صديقك: «أخبرني كيف تريد قول هذا» يحدث شيءٌ مثير للاهتمام؛ إذ يصبح التعبير بالكلمات غالباً أفضل، وأكثر اعتدالاً واستعماله ممكناً. تذكر أنه يمكنك قول ما ترغب فيه، ولكنك لا تستطيع قوله بتلك الطريقة. اعمل أيضاً على لغة جسدك مع صديقك، وسرعان ما سيضحك كلاكما بسبب التعابير التي ستظهر تلقائياً: حاجبان يتحركان إلى أعلى وأسفل، وساقان تلتفان حول بعضهما مثل عرقي سوس، وضحكات خافتة عصبية سيّساء تفسيرها ولا شك (لتعرّف المزيد عن الاستعداد للأحاديث المتوترة، انظر العنوان الفرعي الآتي: الحمض الريبي النووي لإدارة حديث).

الحمض الريبي النووي لإدارة حديث

تذكر أن التقنيات التي خصصتها للأحاديث المتوترة تحوي بين ثناياها ثلاثة مكوّنات بسيطة مُضَلّلة لازمة لضمان نجاح المحادثات المشحونة بالتوتر، وهي:

الوضوح، والحياد، وضبط النفس؛ وتعدُّ هذه المكوّنات الحجارة اللازمة لبناء كل تواصل ناجح. ولهذا فإن إتقانك إيّاها سيضاعف فرصتك في الاستجابة جيّدًا لأكثر الأحاديث تكلفًا. فلنلقِ نظرة على كلٍّ من هذه المكوّنات تباغًا.

الوضوح يعني ترك كلماتٍ تعمل نيابةً عنّا. تجنّب اللطف في التعبير عن شيء يفيض أو الكلام مواربة، أخبر الآخرين بجلاء عمّا تعنيه: «إيميلي، من وجهة نظر أسرتك، ستكون دار رعاية وادي سومرست أفضل مكان لوالدك، لكن إعانتته لا تكفي لدفع التكاليف». لسوء الطالع، يجب تقديم محتوى واضح حين يكون النبأ سيئًا قاسيًا تمامًا. ففي الأحوال السيئة، نميل جميعًا إلى الابتعاد عن الوضوح؛ لأننا نسأويه بالقسوة. وبدلًا من هذا، فإننا نقول غالبًا أشياء مثل: «حسنًا يا دان، لا نزال غير واثقين بما سيحدث بخصوص هذه الوظيفة، ولكن مستقبلًا سنُبقي عينونا مفتوحة». هذه طريقة ملتوية ومُضلّلة جدًا للإبلاغ شخص أنه لم يحصل على الترقية التي يسعى إليها. ولكن، لا يوجد شيء قاسٍ متّصل بخصوص الصدق.

لا يتعلق الأمر بالمحتوى؛ إذ إن طريقة تقديم النبأ هي ما يجعل الشيء قاسيًا أو لطيفًا. أسأل جرّاحًا، أو قسًا، أو شرطياً. إذا قُدّمت الرسالة ببراعة - حتى لو كان النبأ سيئًا - فقد يكون ممكنًا احتمال المحتوى. فعندما يخبر إداري كبير - مثلًا - مرؤوسًا مباشرة أن «الترقية كانت من نصيب شخص آخر»، سيكون الخبر غير سارّ حتمًا، وردُّ الفعل المناسب عليه هو الحزن والغضب والقلق. ولكن، إذا كان المحتوى واضحًا فيمكن أن يبدأ المتلقّي بمعالجة المعلومة. وفي الواقع، فإن إسيغ الوضوح على المحتوى يُسهّل العبء على المتلقّي بدلًا من أن يزيد همّه.

أمّا نبرة الصوت فهي الجزء غير اللفظي من التعبير في الأحاديث المتوترة. ويتعلق الأمر هنا بالتنعيم، وتعابير الوجه، ولغة الجسد الواعية أو التلقائية. بالرغم من صعوبة الحفاظ على نبرة حيادية حين تتاب المرء مشاعر جيّاشة، فإن الحياد معيار مطلوب في التواصل في الأزمات التي تشتمل على أحاديث متوترة. فكّر في الحياد الكلاسيكي لوكالة ناسا. بغض النظر عن صعوبة الرسالة، تُقدّم ناسا محتواها بنبرة خالية من أيّ تأثر: «هيوستن، لدينا مشكلة». يتطلّب الأمر مرانًا لاكتساب مثل هذا الحياد. لكن نبرة حيادية هي أفضل مكان تبدأ منه حين يصبح الحديث مشحونًا بالتوتر.

وأما صوغ العبارات باعتدال فهو آخر عنصر في ثلاثية المهارات هذه. لا شك أن العربية لغة واسعة، وأنه توجد طرائق مختلفة كثيرة لقول ما تود التعبير عنه. وفي الوقت الذي تكون فيه بعض هذه العبارات معتدلة، فإن أخرى تستفز نظيرك بصورة سيئة ما يجعله يرفض كلماتك ومحتواها. في الولايات المتحدة الأمريكية - مثلاً - تدور بعض أسوأ العبارات حول تهديدات برفع دعاوى: «إذا لم ترسل لي صكاً يوم الثالث والعشرين من نيسان سأضطر إلى الاتصال بمحامي». تزيد عبارات مثل هذه التوتر في الأحاديث كلها، ولا سيما المتكلمة جداً منها. ولكن، تذكر أننا لا نخوض أحاديث متوترة لنسجل نقاطاً أو نوجد أعداءً، فالهدف هو تطوير الحوار، وسماع الآخر، وإصغاء الآخرين إليك بانتباه، وتبادل حديث مفيد بين شخصين؛ لذا في المرة القادمة التي تريد أن تتحدث فيها بحدّة إلى شخص ما - «توقف عن مقاطعتي» - جرب هذا: «هل يمكنك الانتظار دقيقة؟ أريد الانتهاء قبل أن ينقطع حبل أفكاري». إذن، سيساعدك التعبير باعتدال على نزع فتيل التوتر من حديث متكلف.

إدارة الحديث

بالرغم من أهمية بناء إدراك والتمرن قبل الحديث المتوتر، فإن هذه الخطوات غير كافية. لننظر إلى ما يمكن أن تفعله مع تقدّم المحادثة. فكّر في إليزابيث؛ قائدة الفريق التي زعم زميلها أنها تحتكر السلطة. إنها لا تستطيع تدبّر أمرها جيداً في مواقف مواجهة، وهي تعرف هذا جيداً؛ لذا فإنها تحتاج إلى عدّة عبارات جاهزة، عبارات

يمكن أن تتذكَّرها حالاً حتى لا تضطر إلى التزام الصمت أو ابتكار شيء ما في تلك اللحظة. صحيح أن هذا الحل يبدو بسيطاً، بيد أن معظمنا لا يملك مجموعة (تكتيكات) حديثٍ جاهزة للاستخدام. إن ردم هذه الفجوة هو جزء أساسي من تعلُّم طريقة التعامل مع الأحاديث المتوترة بصورة أفضل. يجب أن نتعلَّم مهارات التواصل بالطريقة نفسها التي نتعلَّم فيها إنعاش القلب؛ فنحن نعلم سلفاً أننا حين نحتاج إليها يكون الموقف حرجاً ومتوتراً. إليك ثلاث ملحوظات أكيدة لاستهلال الحديث. قد لا تناسب تعابير معيَّنة أسلوبك، ولا بأس بهذا، فالشيء المهم هو أن تفهم كيف تعمل التقنيات، ثم تختار صوغ كلامك بطريقة مريحة لك.

أكرم شريكك

عندما قدِّم ديفيد تغذية راجعة سلبية إلى جيريمي، كان الأفضل لو أنه بدأ بالتعبير عن الأسف وتحمُّله بعض المسؤولية لإسهامه في مشكلتهما المشتركة. لقد بدا ممكناً أن يقول: «جيريمي، لقد تراجعت جودة عملك جزئياً بسبب تردُّد الزملاء في استمزازك بالحديث عن مشكلات معك. أشترك في تحمُّل مسؤولية هذا؛ لأنني ترددت أن أتكلم صراحةً عن هذه الصعوبات معك، بالرغم من أنني أقدرُك وأحترمك، وقد عملنا معاً وقتاً طويلاً». وعلى أيِّ حال، فقد يكون الإقرار بالمسؤولية بوصفه (تكتيكاً)، ولا سيما لبدء حديثٍ فاعلاً؛ لأنه يُركِّز الاهتمام فوراً - من دون استمزاز - على الأشياء الصعبة المُلحَّة التي يريد المتحدثُّ قولها، ويجب على المستمع الإصغاء إليها.

فهل تكون هذه التقنية جيدة دائماً في الحديث الصعب؟ لا؛ لأنه لا توجد أبداً تقنية جيدة واحدة. ولكن في هذه الحال، تضبط بفاعلية النبرة لنقاش ديفيد مع جيريمي. إنها تُقَرُّ المشكلات، وتحترم جيريمي، وتُجَلِّ علاقتهما، وتلتزم بمسؤولية ديفيد. ولهذا، ستكون أيُّ تقنية تلتزم تكريم الشريك في الحديث المتوتر، ولا سيما المحادثة التي تفاجئ النظرير، موضع تقدير كبير. صحيح أن القدرة على التصرف بوقار قد تؤدي إلى نجاح (أو فشل) حديث متوتر، ولكن الأهم أنه بعد أن يغادر جيريمي المؤسسة يمكنه إلحاق ضرر بها بنشر شائعات عنها، والاستفادة من معرفته الداخلية للعمل ضدها. فكلما زادت صعوبة الحديث مع ديفيد ازداد احتمال أن يجعل جيريمي المنظمة تدفع الثمن.

انزع فتيل التوتر بإعادة صياغة نواياك

يُعزى بعض من صعوبة محادثة «ماذا يجري هنا؟» بين رافاييل وإليزابيث إلى أن سوء تفسير رافاييل لكلمات إليزابيث وأفعالها متأثر بتذكر أحداث متوترة أخرى خاضها فيما مضى؛ لذا لا ينبغي لإليزابيث تحليل نفسية رافاييل، فاستكشاف عالمه الداخلي سيفاقم هذا الوضع المؤلم. إذن، ماذا يمكن أن تفعل إليزابيث لنزع فتيل انفجار الموقف من طرف واحد؟

تحتاج إليزابيث إلى تقنية لا تتطلب منها فهم الأسباب الضمنية لرد فعل رافاييل العنيف، وإنما مساعدتها على التعامل مع الموقف

بفاعلية: «أرى كيف فهمت ما قلته من ردِّ فعلك يا رافاييل، ولكن هذا ليس ما قصدته. لنراجع هذه القائمة مُجدِّداً». أدعو هذه تقنية التوضيح، وهي تزيل التوتر حتماً، وباستخدامها تستطيع إليزابيث - من طرف واحد - تغيير المواجهة من صراع واختلاف إلى وئام واتفاق. فبدلاً من جدال رافاييل فيما يخص تصوُّراته، تُقرُّ له مفاهيمه تلك أفكاره هو. وبدلاً من الجدل في نواياها، تتحمَّل مسؤولية أن تُعبِّر كلماتها عن نواياها من طرفها، فتعود إلى المحادثة حيث توقفا تماماً (لنقاش مستفيض عن الصلة بين ما نعيه وما نقوله، انظر العنوان الفرعي: الهُوَّة بين التواصل والنية).

ستجدي هذه التقنية نفعاً لإليزابيث بغض النظر عن حافز رافاييل. فإذا أساء رافاييل - بحسَن نية - فهم ما كانت تقول، فإنها لن تتشاجر معه، بل ستقبل رأيه فيما قالته وتُصحِّح له. أمَّا إذا كان حافزه عدائياً فإنها لن تضطر إلى استرضائه، بل ستقبل كلامه وتحاول مُجدِّداً. فلا أحد يُراق ماء وجهه، ولا أحد يسجِّل مأخذاً على الآخر، ولا أحد يخرج عن حيز الموضوع.

الهُوَّة بين التواصل والنية

لعل أكثر الحوادث شيوعاً في الأحاديث المتوترة اعتمادنا جميعاً على نوايانا في كثير من الأحيان. ومع ارتفاع الزئبق في ميزان حرارة العواطف، فإننا نفترض أن الشخص الآخر يفهم تلقائياً ما نقصده، ونتصوَّر - مثلاً - أن الناس يعرفون ما نعيه جيداً. فقد أظهرت بحوث عدَّة أن معظم المتكلمين في أحاديث متوترة يفترضون أن المستمع يُصدِّق طيب نواياهم، بغض النظر عمَّا يقولونه. ولكن، لا يمكن أن تكون النوايا أبداً بتلك القوة في التواصل، ولا سيما في الأحاديث المتوترة.

لتدركوا ما أعنيه، فكّروا فقط في آخر مرة طلب فيها شخص إليكم أن لا تفهموا شيئاً خطأً. قد يكون المتحدث تلفّظ هذا بصدق كبير، ولكن ردّ فعل معظم الناس يكون الانكفاء داخلياً، لتجنّب شيء ما، مثل: العمل الاستفزازي، أو الخصم العدائي المعتدل على أقل تقدير، وذلك هو تحديداً ردّ الفعل الذي ستحظى به تلك العبارة دائماً. إن أبسط قاعدة للأحاديث المتوترة هي أن الأشخاص لا يدركون النية بصرف النظر عمّا يقال، فنحن نعرف القصد عن طريق الكلمات، ولا سيما في الأحاديث المتوترة؛ إذ يكون التركيز على ما يقال فعلاً، لا على ما نقصه أو نشعر به، ولكن هذا لا يعني أن المشاركين في الأحاديث المتوترة لا تتباهم مشاعر، أو تكون لديهم نوايا مشروعة وقيّمة، فهذا موجود فعلاً. ولكن عندما نتكلم عن أشخاص منهمكون في تواصل متوتر فنحن نتحدّث عن تواصل بين أشخاص لا عن نوايا. صحيح أننا في الأحاديث المعقّدة قد نتمنى جميعاً ألا نضطر إلى التحدّث صراحةً، وقد نرغب أن يدرك الشخص الآخر ما نعنيه حتى لو لم نقله حرفياً، ولكن هذا يؤدي إلى تقسيم غير صحيح للجهد؛ إذ يشغل المستمع بتفسير الكلام بدلاً من قيام المتحدث بالتواصل معه. في الأحاديث كلها، ولا سيما المتوترة منها، نحن جميعاً مسؤولون عن إيصال ما نريد قوله لبعضنا بعضاً بدقة. وأخيراً، فإن الأمر يكون أكثر وقاراً لإداري إذا خرج وقال لموظف: «كوري، لقد كلّفك بمهمة، وبسته أسابيع من العمل؛ لأنك لن تكون معنا بعد نهاية تموز». فإن غام شخص ما على تخمين نواياك يطيل فقط أمد الألم المُحتم.

جادل الخطط لا الناس

قد يكون رافاييل أربك إليزابيث، ولكن كارين كانت تتصرف بضعف واضحة تجاهك حين أثارَت مشكلة بعد اجتماعها الفاشل مع الزبون. لا يستطيع نك حتماً منعها من استخدام (تكتيكات) اعتراض نجحت فيها تماماً من قبل، ولكن يمكنه فصل شخصية كارين عن سلوكها، فمثلاً سيكون مفيداً جداً له التفكير في ردود أفعال كارين بوصفها (تكتيكات) اعتراض لا صفات شخصية. ولكن، إذا فكّر في كارين بوصفها شخصاً عدائياً متسلطاً ينذر بالوعيد، فإلى أين سيقود هذا؟ ماذا يستطيع أيُّ إنسان أن يفعل بشخصية أخرى؟ لكن، إذا رأى نك سلوك كارين بوصفه سلسلة من (التكتيكات) التي تستخدمها معه لأنها قد نفعها سابقاً، فقد يفكّر في استعمال (تكتيكات) مضادة لتحبيدها.

ولعل أفضل طريقة لتحديد (التكتيك) هي تسميته؛ إذ يصعب كثيراً استخدام (تكتيك) بعد تحديده علناً. فلو أن نك -مثلاً- قال: «كارين، لقد عملنا معاً بانسجام وقتاً طويلاً. لا أعرف كيف أتكلم عن الخطب الذي أَلَمَّ بنا في الاجتماع عندما اختلف تفسيرك كثيراً عن تفسيري لما حدث، وما يحدث الآن»، لكان قد غيّر قواعد اللعبة تماماً. فهو عندئذٍ لم يكن ليهاجم كارين أو يبقى رهن (تكتيكاتها)، بل سيجعل (تكتيكاتها) في الحديث هي المشكلة الرئيسية.

إن تحديد (تكتيك) ما علناً، ولا سيما العدائي، ينزع فتيل الأزمة لسبب آخر. فقد نفكر غالباً في المواجهة الاستفزازية بوصفها مسألة نزاع مستمر لا ينتهي، ولكن هذا غير صحيح. فقد يكون لكل شخص مستوى مُحدّد من العدائية التي يتقبّلها، ويتردّد في تجاوز تلك العتبة. وفي الواقع، عندما لا يدرك نك (تكتيكات) كارين فقد تستخدمها على نحو غير متعمّد، أو تفعل ذلك ظاهرياً، ولكن إذا تكلم نك عنها فيتطلب الأمر مزيداً من العدائية من جانب كارين للاستمرار في استخدام (التكتيكات) نفسها. وفي حال كانت عند (أو قريبة من) عتبة عدائيتها فإنها لن تستمر؛ لأن ذلك لن يجعلها تشعر بارتياح. وأخيراً، فقد لا يتمكن نك من إيقاف كارين، بل قد تُوقِف هي نفسها.

يظن الناس أن الخوض في الأحاديث المتوترة هو أمر حتمي، وهذا صحيح، لكنه لا يعني أن ينتهي الأمر إلى حلول سيئة. لنأخذ مثلاً على واحدة من عميلاتي تُدعى جاكلين؛ المرأة الوحيدة في مجلس

إدارة شركة هندسية. كانت جاكلين تتأذى من أصغر تعليق عن النساء في العمل. وقد وجدت أن أحد أعضاء مجلس الإدارة متبلد الشعور؛ إذ سخر منها مراراً لتأييدها مساواة الرجل بالمرأة، وسرد في إحدى المرات دعاية بذيئة.

لم تكن تلك أول مرة يحدث فيها شيء مشابه، فقد شعرت جاكلين بالتنافر الذاتي المعتاد من ردود الأفعال. ولكن بسبب إدراكها أن ذلك الموقف يثير توترها فقد كانت مستعدة له. بدايةً، تركت الدعاية تُخيم على الموقف دقيقةً، ثم عادت إلى القضية التي كانا يناقشانها. وعندما لم يثن ذلك عزم ريتشارد وصعد الموقف بملاحظة جديدة: «ها يا جاكبي، لقد كانت مزحة»، قرّرت حسم الموقف، قائلةً: «ريتشارد، هذا النوع من المزاح ملائم لك، لكنه يجعلني أشعر بنفور شديد». لم تكن جاكلين بحاجة إلى قول المزيد؛ إذ لو استمر ريتشارد في التصعيد لفقد ماء وجهه. والحقيقة أنه تراجع قائلاً: «حسنًا، لا أريد أن تسمع زوجتي عن سلوكي السيئ مرة أخرى»، ثم ضحك بصوت خافت. عندئذٍ، التزمت جاكلين الصمت، فقد أوضحت قصدها، ولم يستدع الأمر إحراجَه.

ختامًا، ليست الأحاديث المتوترة سهلة البتة، ولكن يمكننا جميعًا التعامل معها جيدًا إذا أعددنا العُدّة لذلك -مثل جاكلين- بتطوير إدراك أكبر لنقاط ضعفنا وتقنيات أفضل للتعامل مع أنفسنا، فتصبح النصائح والأدوات المذكورة في هذا المقال مفيدة في خفض التوتر

من جانب واحد في أحاديث متكلفّة. كل ما عليك فعله هو أن تجربّها، وإذا لم تُجدِ تقنية نفعاً فجربِ أُخرى. اعتمد أسلوب تعبير يبدو طبيعياً، ولكن استمر في التدرّب؛ فإنك حتماً ستجد ما يناسبك تماماً.

نُشر أصلاً في شهر تموز عام 2001م.

* * *