

عندما تجد الفاشلين في وجهك

كيف تتعامل مع الأشخاص المشاكسين

سوزان هاكلي

كان مارتي سبينس يطفئ حاسوبه في عصر أحد أيام الجمعة، ويتطلع بشوق إلى أخذ أسرته والتوجه إلى منزله الواقع بجانب إحدى البحيرات لقضاء عطلة نهاية الأسبوع. إذ ظهر رئيسه فجأة وقال له: «مارتي، أحثجك في إنهاء عرض دلكورث، لكي يكون أول ملف على مكاتب الموظفين صباح الإثنين. أما أنا فعلي أن أدرك موعد الطائرة. لا مشكلة، أليس كذلك؟ أعرف أنه يمكنني الاعتماد عليك».

أدرك سبينس بسرعة أن الأمر يستغرق معظم وقت عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء العرض. وكان الجميع قد غادروا لتوهم، والرئيس يتوجه نحو الباب للمغادرة. وسيلقى العمل على كاهله إذا لم يقل شيئاً بسرعة.

كان غاضباً؛ فهذه ليست المرة الأولى التي يطلب منه مديره معالجة مشكلة، يجب عليه أن يعالجها بنفسه. ماذا عليه أن يفعل؟

كما يشرح وليام أوري، مؤلف كتاب «الوصول إلى ما وراء الرفض: التفاوض مع الأشخاص المشاكسين» (دار بنتام للكتب 1991)، Getting Past No: Negotiating with Difficult People (Bantam Books, 1991) فنحن جميعاً نتحتم علينا أن نتفاوض أحياناً مع أشخاص مشاكسين؛ ربما يكونون عنيدين أو متعجرفين أو عدائيين أو جشعين أو غير شرفاء. حتى الأشخاص المعتدلون على نحو اعتيادي، يُمكن أن يتحولوا إلى خصوم: فالفتاة المراهقة يمكن أن تكون فائزة في لحظة ما وتكيل الإهانات إليك في لحظة أخرى. كذلك يمكن أن يكون رئيسك متعاوناً ومنتهماً معظم الوقت لكن يطلب أشياء غير معقولة في عصر أحد أيام الجمعة.

التشبه برأيك

إن التعامل مع الأشخاص المشاكسين يمكن أن يمثل تحدياً، ويتطلب القيام به على نحو فاعل مهاراتٍ خاصةً.

يصف أوري، في كتاب «الوصول إلى ما وراء الرفض»، إستراتيجيته التي تتكون من خمس خطوات للتعامل مع المساومين العنيدين والأشخاص المشاكسين. يُطلق على منهجه «التفاوض الذي يكون اختراقاً»، وهو طريقة «لتحويل اللُعبة من مواجهة وجهاً لوجه إلى حل للمشكلات جنباً إلى جنب».

عندما طلب رئيسته المساعدة، كانت ردة فعل سبينس العفوية ربما أن يُهاجمه بقوله: «كان لديك ثلاثة أشهر لإنجاز هذا العرض، وقد سألتك عدة مرات إذا كُنْتُ بحاجة إلى مساعدة. لن أتخلى عن حُططي للتمتع بعطلة نهاية الأسبوع لأنقذك في اللحظة الأخيرة». في حال اختار هذا الطريق، عليه أن يدافع عن نفسه لكن مع احتمال أن يُعرض علاقته برئيسته للخطر. بدلاً من ذلك، كان بإمكانه أن يستجيب للمطلب، ويقول: «بالتأكيد، يُمكنك الاعتماد عليّ»، ومن ثم عليه مواجهة أسرته المحبطة، والتعامل مع مشاعر الغضب التي انتابته على أنها غير مبررة.

أحياناً، حتى في أثناء الحل المشترك للمشكلات، أنت بحاجة إلى قول «لا» حازمة وواضحة. كيف يمكنك أن تقول «لا» مع الحفاظ على العلاقة؟

هناك خيار آخر، وهو أن يُحاول أن يُقحم رئيسته في عملية مشتركة لحل المشكلة. «أنت لديك طائفة تود أن تلحق بها، وأنا ذاهب لأخذ أسرتي، ومن المهم أن أكون هناك في الوقت المحدد. أرغب في مساعدتك، وكم أتمنى لو أنني علمت بهذا الأمر قبلاً. لنرى ما الأفكار التي يمكن أن نخرج بها». تُسلّم هذه الإجابة بمأزق الرئيس -لديه طائفة عليه أن يلحق بها- مع تثبيت فكرة أن سبينس لديه التزام يجب القيام به. هذه الإجابة تُوحى أيضاً أنه يُمكنهما معاً أن يخرجوا بحل (على سبيل المثال، الاستعانة بأحد ما للمساعدة، أو اقتطاع نصف يوم من إجازة كل واحد

منهما، أو تقديم تقرير غير مكتمل، أو إخبار العميل أن التقرير سيسلم في نهاية يوم الإثنين).

عندما تحتاج فقط أن تقول «لا»

أحياناً، حتى مع حل المشكلات على نحو مشترك، تحتاج إلى قول «لا» حازمة وواضحة. لا، لن تعمل طوال إجازة نهاية الأسبوع. لا، لا تتحمل ميزانيتك المنزلية ثمن شراء سيارة جاغوار جديدة. لا، لا يمكن لمُساعدك أن يعمل من منزله يومين في الأسبوع. لا، من غير المقبول أن يتأخر تسليم البضائع من الموزعين شهراً كاملاً. كيف تقول «لا» مع الحفاظ على العلاقة؟

في حلقاته الدراسية «كيف تقول لا... وتصل إلى نعم...»، التي قُدمت في برنامج قامت به كلية الحقوق في جامعة هارفارد تحت اسم برنامج حول التفاوض، يقترح أوري إقحام «لا» بين «نعمين». بدايةً، قل «نعم» لمصالحك وحاجاتك الخاصة، ومن ثم قل «لا» للمطلب أو السلوك المحدد الخاص، وأخيراً قل «نعم» وأنت تقدم عرضاً.

في حالة المساعدة التي تريد أن تعمل من منزلها، يمكنك أن تطلع على مصالحها وتقرر أنها ليست مقنعة بما فيه الكفاية بالنسبة إليك لتوافق على مطلبها، اشرح أولاً لمصالحك: «أريد أن يعمل فريقنا مع بعضه هنا وأن يتبادل أفراد الأفكار فيما بينهم. أؤمن إسهامك وأحتاجك أن

تكوني جزءاً من ذلك الفريق». ومن ثم تأتي الـ«لا»: «أنفهم قلقك فيما يخص المسافة الطويلة، التي تقطعينها يومياً للوصول إلى مكان العمل، لكنني قررت أنه لا يمكنك العمل من منزلك يومين في الأسبوع». أخيراً، العرض: «يُمكننا النقاش حول أن تعلمي من المنزل بين الفينة والأخرى، وأيضاً يمكننا النقاش حول تنظيم ساعات عملك على نحو مختلف، لكي تتجنبي ساعات الذروة. أو يمكننا مناقشة إعادة تعيينك في عمل مختلف، لا يستلزم وجودك هنا جسدياً».

مواجهة التحدي

يُمكن أن يمثّل الدفاع عن نفسك في وجه الأشخاص المشاكسين تحدياً قاسياً جداً؛ لأنهم ربما يملكون ترسانة من الأسلحة تتضمن السخرية، والاستئساد، وكيل الإهانات، والخداع، والمبالغة. هم في بعض الحالات قد يُهاجمونك؛ ويتجنبون المواجهة في مرات أخرى ربما. أحياناً يمكن أن تُؤخذ على حين غرة؛ وفي مرات أخرى ربما يكون هناك مشكلة مزمنة تحتاج إلى معالجتها.

على سبيل المثال، إذا اعتاد زوجك السابق على تصغيرك والتقليل من شأنك أمام أولادك دائماً، لا تردي عليه الإهانات بمثلها، بل حاولي أن تجدي وقتاً يمكنك فيه أن تجري نقاشاً حقيقياً معه من دون مقاطعة. دعيه يعلم كيف تشعرين إزاء ملحوظاته وتعليقاته. وشجعيه على شرح لماذا يقول هذه الأشياء. اطرحي أسئلة، واجعليه يشعر أنك

تستمعين إليه على نحو جيد. ومن ثم تكلمي عن مصلحتكما المشتركة في سعادة الأولاد.

حُضِرَ سلفاً للمفاوضات الصعبة متى كان ذلك ممكناً. بداية، وقبل كل شيء، اعرف نفسك: ما القضايا التي تثير مشاعرك وتُهيجها؟ ما الأمور الأساسية بالنسبة إليك؟ ما الأمور غير المقبولة؟ وبعد ذلك، فكر فيما يمكن أن تسمعه من منافسك وحُضِرَ كيف يمكن أن ترد عليه.

ادرس التناظر الآتي في لعبة الغولف. يقول جاك نيكلاوس: إنه يجب على كل لاعب غولف أن يتعلم على نحوٍ مُنظم درساً، يُركِّز على الأساسيات مثل القبضة والاصطفاف؛ لأنه إذا كانت بنيتك سليمة، فإن هناك فرصةً محترمة في أن تضرب ضربة جيدة على نحوٍ معقول. وعلى نحوٍ مُشابه، يجب على كل مفاوض موهوب أن يُجري عملية جرد مُفصَّلة قبل التفاوض. اسأل نفسك: ما أهدافي؟ ما إستراتيجيتي؟ ما نقطة الانصراف؟ مثل البنية اللائقة في الغولف، إذا خطت لمفاوضاتك بتحضيرٍ مُركِّز، فستُحسِّن فرص الخروج بنتيجة جيدة.

ابن جسراً ذهبياً

ربما تحتاج بمُجرد أن تأتي بمنافسك الصعب إلى الطاولة إلى بناء «جسر ذهبي»، وهو مُصطلح لأوري يعني السماح لمنافسك أن ينقذ ماء

وجهه، ويرى النتيجة على أنها على الأقل انتصار جزئي. حتى عندما يدخل رئيسك إلى مكتبك عصر يوم جمعة، ويتحَفِّك بطلب لا يُراعي مشاعرك، فأنت تحتاج إلى قول «لا» بطريقة تحمل احترامك له بصفته رئيساً لك في العمل. كذلك أنت تريد أن تُشعر مساعدتك أنك تقدر إسهاماتها، حتى لو كنت لا تستطيع الموافقة على السماح لها بالعمل في المنزل. أخيراً، تودين أن تجعلي زوجك السابق يعرف أنك تتمنين أبوته، حتى في أثناء الطلب منه أن يتوقف عن تصغيرك والتقليل من شأنك من أجل مصلحة الأولاد.

إذاً، كيف تساعد منافسك العنيد على إنقاذ ماء وجهه، وتبقى تدافع عن نفسك؟ يقترح أوري إعادة تأطير المشكلة، بحيث تجذب منافسك إلى التحرك في الاتجاه الذي تُريده أن يتحرك إليه. بطريقة إعطاء الأمثلة، يروي أوري قصة أخبرها صانع الأفلام ستيفن سبيلبرغ، الذي كان يتعرض للمضايقة والتهديد بقسوة من قبل صبي أكبر منه سناً عندما كان عمره 13 سنة تقريباً. قدّر سبيلبرغ أنه لا يمكنه أن يهزم ذلك المُستأسد في لعبته، وهي استخدام القوة الجسدية، لذا غير اللعبة عبر دعوته إلى لعب دور بطل الحرب في فيلم كان يُعدّه حول قتال النازيين. وكما يصف سبيلبرغ الأمر: «جعلته قائداً للفرقة في الفيلم، مع خوذة، وثوب القتال، وحقبة ظهر؛ وفيما بعد، أصبح أفضل صديق عندي».

يشرح هذا الأمر مفهوماً أساسياً: أقحم منافسك في إيجاد الحل. ليس من المرجح أن يقبل شخص عنيد عرضك كاملاً، بغض النظر عن مدى كونه معقولاً ومبرراً. أعطه بعضاً من الخيارات: هل تفضل أن نلتقي في مكتبك أم في مكنتي؟ يمكنني أن أدفع المبلغ كاملاً أو على دفعات، ما الأفضل بالنسبة إليك؟

يبحث مفاوضو تحرير الرهائن عن طرق لبناء صلة، وجعل آخذي الرهائن ينقذون ماء وجههم، مع أمل أن آخذي الرهائن سيميلون إلى العقلانية أكثر. يستمع المفاوضون باهتمام إلى ما يريده آخذو الرهائن، سواء كان ذلك اعتذاراً، أو التكلم مع شخص أثير لقلبهم، أو فنجاناً من القهوة، أو إقراراً بما تعرضوا له من ظلم. يسجل المفاوضون الملاحظات باهتمام، على أمل أن يجدوا شيئاً ما يعطيهم الفاعلية والقوة.

على نحوٍ مشابه، يجب عليك أن تعطي اهتماماً كبيراً لمنافسك، مع إدراك أن بعضاً من حاجاته لم يصرح بها ربما. حيث يُمكن لصاحب شركة يرفض الانخراط في عملية حل المشكلات للمساعدة على إنهاء صفقة بيع شركته أن يتحول إلى التصرف بتردد متأصل، فيما يخص مبدأ البيع. يمكنك، مع إدراك هذا الأمر، أن تعدل الصفقة على أساس إنشاء مشروع تجاري مشترك، بإعطاء دور له في الشركة الجديدة.

استمع لتتعلم

إذا كان ثمة من صفة مشتركة بين جميع عمليات التفاوض الناجحة فعلياً، فهي أن تكون مستمِعاً فاعلاً، التي لا يعني بها أوري فقط: أن تسمع ما يقوله الشخص الآخر، لكن أيضاً أن تسمع ما وراء الكلمات. إن الاستماع الفاعل هو شيء يتحدثون عنه كثيراً، لكنه نادراً ما يُمارَس على نحو جيد؛ فهو مهارة دقيقة تتطلب جهداً متواصلاً وكثير الاهتمام. فالمستمع الجيد سيجرد منافسه من أسلحته عبر الانحياز إلى جهته،

التفاوض الذي يمثل اختراقاً

في كتابه «الوصول إلى ما وراء الرفض»، يوجز وليم أوري الحديث عن خمس خطوات للتفاوض مع منافس عنيد، سواء كان رئيساً في العمل، أو زميلاً، أو زبوناً، أو موظف مبيعات، أو زوجاً أو زوجة.

1- لا تتجرَّ إلى ردة الفعل: اخرج إلى الشرفة. عندما يكون شخص ما صعباً في التعامل، ربما يكون رد فعلك الطبيعي أن تشعر بالغضب - أو أن تستسلم. بدلاً من ذلك، خذ نفسك ذهنياً إلى مكان يمكنك فيه أن تنظر إلى النزاع على نحو موضوعي وتُحضِّر ردك عليه. كلما وجدت أنك تتجه نحو الانفعال والغضب، جرب «الخروج إلى الشرفة».

2- جرده من أسلحته عبر الانحياز إلى جهته. هي واحدة من أقوى الخطوات التي تتخذها -وواحدة من الخطوات الأكثر صعوبة- وتكون بأن تحاول أن تفهم وجهة نظر الطرف الآخر. اطرح أسئلة، وأظهر فضولاً صادقاً حقيقياً.

3- غير اللعبة: لا ترفض -أعد التأطير. لا يجب عليك أن تساير شخصاً عنيداً في لعبته. بدلاً من التورط في معركة إرادات أو مواقع ثابتة، ادرس وُضْع إطار جديد للتفاوض.

4- ليكن من السهل عليك أن تقول «نعم». ابنِ جسراً ذهبياً. ابحث عن طرق تساعد منافسك على إنقاذ ماء وجهه وتُشْعِرُهُ أنه يسير نحو مُرادِه؛ على الأقل في بعض المسائل. إن استخدام معايير إنصاف موضوعية يمكن أن يُساعد على إيجاد جسر بين مصالحكما.

5- ليكن من الصعب عليك أن تقول «لا». حاول أن تعيده إلى صوابه، لا أن تركعه. استخدم قوتك ونفوذك للمساعدة على تثقيف منافسك حول الوضع برُمَّته. فهو إن فهم العواقب والبدائل التي في حوزتك، فربما يعود إلى المنطق والتفكير السليم.

وطرح أسئلة غير نهائية وقابلة للتعديل عليه، وتشجيعه على إخبارك عن كل شيء يسبب إزعاجاً له. أكثر من ذلك، يقول أوري: «هو يحتاج

إلى معرفة أنك سمعت ما قاله [وفهمته]». أوجز ما فهمت مما قاله،
وأعدّه على مسامعه بكلماته التي استعملها هو.

يشير أوري إلى أن هناك فائدة كبيرة لك: «إذا أردته أن يُسلّم
بالقضية التي تهمك، فسَلِّمْ وأقرّ بالقضية التي تهمه أولاً». وربما تجد
أنك لا تملك خياراً إلا أن تقوم بهذا الأمر -والأفكيف يمكنك أن تتجنب
الوصول إلى طريق مسدود؟

ليس عليك أن تحبهم

إن التعامل مع الأشخاص المشاكسين لا يعني أن تحبهم، أو حتى
تتوافق معهم، لكنه يعني الإقرار أنك تتفهم وجهة نظرهم.

وَكَلت إلى الأخضر الإبراهيمي، المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى
أفغانستان في أعقاب هجمات 11 أيلول الإرهابية، مهمة لا يمكن وصفها
إلا أنها مخيفة، وهي التفاوض مع أمراء الحرب وأشخاص آخرين
تسببوا في إراقة الدماء الكثيرة في تلك البلاد؛ لمحاولة إيجاد حكومة
مستقرة. وتحدث عن الحاجة إلى التفاوض مع الأشخاص المشاكسين:
«الأشخاص اللطفاء يجلسون في باريس... لكن لإيقاف القتال، يتحتم
عليك التحدث إلى الأشخاص الذين ينخرطون في القتال، بغض النظر
كم هو رهيب التعامل معهم... لو كنت لا أرغب في مصافحتهم، لما قبلت
القيام بهذه المهمة.»

سواء كنت تتفاوض مع شخص غضوب على نحوٍ خطرٍ أم شخص مزعج على نحوٍ باردٍ فقط، ستكون المواهب ذاتها مفيدة لتحقيق النتائج التي تريدها. حاول معرفة ما يريده منافسك، وابدأ بتبرير لماذا يلبي حلُّك حاجاته. إذا نجحت، يمكنك أن تحول منافسك إلى شركاء.