

المضيُّ بالرفض

هولي ويكس

اعتاد روجر فيشر، الخبير في فن التفاوض، والكاتب المشارك في تأليف الكتاب الواسع الانتشار والتأثير «الوصول إلى الموافقة» - أن يُخبر طلابه في كلية الحقوق: أنه يتمنى أحياناً لو أنه ألف كتاباً عن الوصول إلى الرفض. لم يكن لديه مشكلة في قول «لا»، كما يقول، لكن كانت مشكلته في المضي في قول «لا»: عندما كان يتسبب هذا الرفض بإحباط أفراد الأسرة أو في جعل الزملاء يضغطون عليه، كان يكف عن قول «لا»، ويرضخ للأمر الواقع - حتى لأشياء لم يُرد أن يفعلها.

كما هو الحال مع فيشر، فإن معظمنا يرغب في أن يكون مقبولاً من الآخرين، وكذلك أن ينسجم معهم. يعود ذلك إلى أن الأشخاص

عموماً يحبوننا عندما نقول لهم: «نعم». أكثر مما يفعلون عندما نقول: «لا». كذلك، إن قول: «لا» يمكن أن يكون غير سار - أحياناً إلى حد بعيد جداً. خاصةً عندما نقول: «لا» - لشخص عالي المستوى والمقام - نشعر بتوتر كبير ما بين رغبتنا بالمضي بالرفض، ورغبتنا بالبقاء بعيداً عن المتاعب.

نادراً ما يحبُّ الأشخاص الذين نقول لهم: «لا» أن يسمعوا ذلك، ولا عجب في ذلك. فقولنا: «لا» يُشير إلى رفضنا - أفكارهم، وتمنياتهم، وأولوياتهم. بناءً على ذلك، سيحاول معظم الأشخاص أن يحملوننا على تغيير «لا» إلى «نعم». هذا يعني أنه يجب علينا أن نعمل لتعطيل الانفعال من جهتين: المشقة التي تعترينا بسبب المضي برفضٍ لا يحظى بالشعبية، والضيق أو الإحباط أو الغضب، الذي يعتري نظيرنا عند سماعه.

يمكننا، بالطبع، أن نحل العقدة العويصة بالتسليم والموافقة. لكن في النهاية، يمكن أن تتسبب عواقب عدم الإصرار على الرفض بإحداث أذى أكبر كثيراً - لثقتك بنفسك، ولعلاقتك بالشخص الآخر، ولمصداقيتك وتأثيرك كمحترف.

إذا رغبتنا في تقليل التوتر الناجم عن الإصرار على الرفض، يحسن

بنا ألا نفكر: هل سنمضي في الرفض، بل كيف نفعل ذلك؟

الأسباب العديدة للجوء الآخر إلى المقاومة

أولاً، على كل حال، يُساعد هذا الأمر على إدراك لماذا يريد نظراؤك أن يحولوا «الرفض إلى قبول»، وأن يعيدوا تعديل استجابتك الانفعالية الخاصة؛ لتتلاءم مع جهودهم:

الثقافة التجارية

ليس من المهين لك على نحوٍ ضمني أن الشخص الآخر يريدك أن تتراجع عن قول: «لا» - بل هي جزء من مناخنا التجاري: أن نحاول تحويل الرفض إلى قبول. إذا أردت أن تبقي الدرجة الانفعالية باردةً، فلا تقرأ تحديه لرفضك، على أنها إهانة لكرامتك أو مصداقيتك.

الخبرة والآمال الشخصية

يُمكن للخبرة والآمال الشخصية لنظيرك، لا العلاقات الشخصية بينكما، أن تكون أقوى مُحدِّد للطريقة التي يستجيب بها رداً على قولك «لا». ربما يكون رده عبر المجادلة، أو التملق، أو الذهول، أو الغضب بسبب أنه تعامل دائماً بهذه الطريقة عند سماعه «لا».

كنت مرة أتناقش مع محامٍ، وبعد أن امتنعت عن الموافقة حيناً من الوقت، اقتنعت أخيراً برأيه. بعد أن وافقت، استمر في محاولاته لحملي على تغيير رأبي. أخيراً، ضحكت، وقلت: «ما خطبك يا بطرس! أنا متفق معك».

صمت برهةً وقال: «معظم الأشخاص لا يفعلون ذلك».

السياق

ربما يكون هناك شيء ما فيما يخص إصرارك على الرفض - قد يكون سبباً شخصياً، وقد لا يكون - يجعل من الصعوبة بمكان على نحو خاص أن تُحوّل رفضك إلى موافقة. إنه أمرٌ طبيعي، على سبيل المثال، لشخص ما ربما يكون قادراً على سماع «لا» سرّاً أن يشعر بالحرج لقبولها علناً. ربما يريدك أن تتراجع وتقر لكي ينقذ ماء وجهه.

ليس كل الاحتكاك بين جهد الماضي بالرفض، وجهد تحويل الرفض إلى موافقة هو احتكاك سيئ، بل هو جزء منه. فالاحتكاك السيئ يتحول إلى صراع إرادات، مع انتصار طرف ورضوخ الآخر أو تسليمه بالأمر الواقع. هذا الأمر صعب في العلاقات، ويقود غالباً إلى الانتقام.

مقاومتك الشخصية

في الوقت الذي تكون فيه مقاومة نظيرك لرفضك ثقيلة عليك، ربما يكمن جزء من المشكلة فيك، حتى لو لم يبدأ الأمر كذلك. كثير من الأشخاص مُدربون على تحويل الرفض إلى موافقة، بدل الماضي بالرفض. أي شخص ببساطة يتصفح مجلة غير متخصصة يتعلم ألا يتخذ أبداً من كلمة «لا» جواباً؛ في المقابل، يُجانب الصواب أولئك الأشخاص الذين يجربون الماضي بالرفض. لذا، فمن دون تقنيات ووسائل مُمارَسة نلجأ إليها، نحن نستجيب على نحوٍ انفعالي.

فكري في عملية الأخذ والرد فيما بيننا،
على أنه نزاع شريف حول الطريقة
التي يجب أن يُحل التوتر وفقها.

إن المضي بالرفض يضعنا في مأزقين مختلفين: أولهما، أننا لا نحب أن نكون سلبيين، وثانيهما، أننا لا نحب أن نُدفع دافعاً إلى عمل شيءٍ ما. إذا كنت لا تحب أن تكون سلبياً على نحو خاص، فإنك على الأرجح تميل إلى تلطيف رفضك. يبدو لك من الطبيعي أن تحاول أن تمضي بالرفض بلطف ورقة؛ لكن قد يفضي هذا إلى ألا يُسْتَمَعَ إلى رفضك.

إذا كنت لا تحب أن تُدفع دافعاً إلى عمل شيءٍ ما على نحو خاص، فعلى الأرجح أنك تميل إلى أن تصبح عدائياً مع مُضِيِّك بالرفض. وبالنسبة إليك، الشيء الطبيعي أن تنهي النقاش، لا أن تسهب فيه. تكمن المشكلة في هذه الإستراتيجية أنه قد تتطلب منك أن تمضي كثيراً من الوقت على ضبط الأضرار الناجمة عن وقوع الأمر.

يكون الحل في كلا الحالتين أن تغير الطريقة التي تقول بها: «لا» - ذلك هو الجزء الذي يمكنك التحكم به. تحتاج أن تمتلك مهارة أن تقول: «لا». وأن تمضي بالرفض على نحو حيادي - أن تقول: «لا» ببساطة، ووضوح، وعلى نحو مباشر، مُستخدماً حججاً لا يمكن إضعافها بسهولة من قبل نظيرك.

«لا» الحيادية

تكون «لا» الحيادية ثابتة، وغير متغيرة، وواضحة. هي غالباً تُفسَّر بما هي ليست عليه. هي ليست فظةً، ولا مُشاكسة أو اعتذارية. هي لا تتسم بالمعارضة، وليست مُخفِّفة على نحو حاد، وليست لطيفة أكثر مما ينبغي. حيادي ولطيف ليسا متشابهين. حتى لو كنت لطيفاً، استخدم الحيادية للمضي بالرفض.

عبر الالتزام بالحيادية، أنت تُركِّز على الغاية التجارية للرفض، لا الشخصية. إذا كان رفضك الأولي مؤقتاً أو تجريبياً، يكون رفضك الثاني فظاً وغلِيظاً، والثالث لاذعاً وحارِقاً، أنا لا أسمع بالضرورة نواياك، مهما كانت؛ فليس عملي أن أقرأ النوايا. أنا أسمع أنك بدايةً تعطيني الأمل، ومن ثم تفقد أعصابك. هذا الأمر شاق فيما يتعلق بالعلاقات، وشاق كذلك على سمعتك.

أنت تحتاج إلى التصرف مثل الحكم. فالحكم يقول تماماً ما يقوله - خبر جيد لبعضهم، وسيئ للآخرين - بغض النظر عن المشاعر القوية التي تثيرها رسالته عند كلا الطرفين. يقتصر عمله على تقديم رسالته على نحو حيادي، والمُضي بها على نحو حيادي فيما لو جرى تحديه.

الأسلوب الحيادي لا يمنعك من التكلّم مباشرةً عن الاحتكاك، أو النزاع بين المضي بالرفض ومحاولة تحويل الرفض إلى موافقة.

«لأنه من الصعب عليّ أن أقول لك: «لا»، فعلى الأرجح أنه من الصعب عليك أن تسمعها»، هذا منسجم مع الأسلوب الحيادي. استخدم لغتك الخاصة هنا، لكن تحقق أن ما تقوله يُقال على نحوٍ حيادي:

● إذا كنت تعرف أو تشك لماذا يقاوم نظيرك رفضك، فأقرّ بما يقلقه على نحو صادق، لكن من دون إعطائه الأمل. «لديك كثير من الفائدة فيما تطلب، ويبدو كذلك وكأنني أنا شخصياً أقف في طريقك». قدّم سبباً أو تبريراً لرفضك. «أرى عملي على أنه موازنة حاجات سليمة، لكنها متنافسة. أنا أركز على ذلك». ألسنت فقط توجد ثغرة للمناقشة؟ أحياناً، نعم. لكن الهدف من المضي بالرفض ليس بالضرورة أن تنهي هذه المحادثة بكلمة تتألف من مقطع واحد.

● إذا كان مُبرِّرك قد اختير بعناية وعُبرت عنه حيادياً، فامضِ به. لا تتراشق المناقشات المختلفة مع نظيرك. إن تغيير المناقشة ليس بالضرورة تحسیناً عبر الإعادة والتكرير.

● ربما ترغب، في بعض الحالات، أن تخبر نظيرك عن الأمور التي يمكن أن توافق عليها. هذا ليس تأسيساً للمضي بالرفض، إنه خيار، وهو البداية للعملية التفاوضية. إذا كنت مستعداً لذلك، فليس عليك أن تنتظر النظير لكي يطلب ذلك.

الواجبات والمحظورات

أبقِ عينك على القضية، لا على الشخص

أنت ترى عملك في الماضي بالرفض، وأنا أرى عملي في تحويل الرفض إلى موافقة. لا أحد منا يرتكب خطأ - نحن فقط لا نريد الحصول على النتيجة نفسها. قد يكون مفيداً أن تنظر إلى الشد والجذب بيني وبينك على أنه خلاف شريف، حول: كيف يجب أن يُحلَّ التوتر؟ لا يفيد أن تنظر إلى مقاومتي رفضك على أنها عدم احترام لك.

اعرف المنبهات والمثيرات بالنسبة إليك

ربما يجرب نظيرك تكتيكات مختلفة، ليحملك على تحويل رفضك إلى موافقة. إن التكتيك الذي يستخدمه نظيرك يؤثر فقط إذا كنت ضعيفاً إزاءه. ما النقاشات التي تكون أنت سريع التأثر بها كثيراً؟ ما هي كذلك التكتيكات؟ هل يُزعجك اقتراح يتوعد بأن النقابة ستعرف بأمر ما؟ هل تؤثر فيك الدموع، فتقدم منديلاً ورقياً أو تعانق الذي يبكي تضامناً؟ يعرف معظمنا متى يكون ضعيفاً إزاء أمرٍ ما. إذا شعرت بالضعف، على سبيل المثال، إزاء نظيرةٍ تقول: إن ظنّها خاب بك، وإنها تشعر بالخذلان شخصياً؛ لأنك تصر على الرفض، فإنك على الأرجح كنت سريع التأثر بذلك الإحساس بالتقصير من قبل.

لا تعطهم الكثير ليقرؤوا

من الصعب جداً أن تنتقي جزءاً من رسالة لتقرأه إذا، أولاً، كانت الرسالة مُتنوعة و، ثانياً، كان هناك غضب انفعالي فيها. إنَّ «لا» القاسية الخشنة التي تؤذي أو تغضب الأشخاص، تجعلهم يتمسكون بأسلحتهم، حتى لو كان كل ما أردت فعله هو أن تنهي المحادثة معهم. على الجانب الآخر، إن الأشخاص الذين لا يُريحهم أن يستمروا في الرفض، غالباً ما يُفرضون بالطبيعة الاعتذارية والتبريرية لرفضهم -هم يقولون «لا»، ثم يعبرون عن ندمهم عليها، ويطلبون السماح للاستمرار فيها، كل هذا في وقت واحد. تبدو الرسالة التي تحيط بـ «لا» على أنها «أريد أن أستمِر في الرفض، وعلى الرغم من ذلك أريدك أن تحبني». إن هذا الأمر تصعب قراءته، لكن المهم أكثر، إذا لم أرد أن أسمع الـ «لا»، فإنه من السهل جداً عليّ أن أتجاهلها.

لا تُضعف رفضك

يفعل العديد من الأشخاص هذا الأمر بالمقلوب على نحو غريب. إذ يبدوون الرفض باستخدام أسباب خفيفة، مع الاحتفاظ بالسبب الحقيقي الثقيل. يرمي النظير بالأسباب الصغيرة عرض الحائط؛ لأنها ليست مقنعة جداً. للحدِّ من الإحباط على كلا الجانبين، قدّم الأسباب ذات الوزن الجيد سلفاً.

طالما كان مساعد أحد المديرين التنفيذيين يساعد زميلاً له في أعمالٍ ليست من مسؤوليته، فهو الآن بحاجة إلى أن يقلص ميله إلى قول «نعم» في كل الأوقات؛ لأنه لم يعد قادراً على الاحتمال. في المرة القادمة التي طلب منه زميله مساعدته المعتادة في النسخ الفوتوغرافية، قال: «عليّ أن أرفض، وهذا حقاً خطئي؛ لأنني أعاني عدم قدرة على إدارة وقتي جيداً». لم يوافق زميله على أنه لم يكن يُدير وقته جيداً -لأنه في الحقيقة كان يحسده على حسن إدارته لوقته. ومع عدم قبوله أن مساعد المدير التنفيذي كان يُعاني سوء إدارة في الوقت، فإنه لم يقبل رفضه أيضاً.

هو برفضه قام بنقد ذاتي؛ لأنه أراد أن يتجنب النقد المحتمل بأنه لم يكن مُفيداً جداً، لكنه ضعّف رفضه بعمله ذلك.

احذر التعاطف المُضلل

يشعر كثير منّا بالندم والأسف على نحوٍ صادق، إذا شعر نظيرنا بالإحباط بسبب مضيئنا بالرفض. لكن كن حذراً وواضحاً حول ما يمكنك أن تدعي المشاركة به منطقيّاً.

تفاجأ زوجان متزوجان حديثاً، وشعرا بالضيق بسبب رفض مصرفهما الجديد طلب الرهن العقاري الذي تقدما به. أبدت موظفة الرهن العقاري موافقتها على أن الرفض محبط. وكانت تستمع إلى

احتجاجهما وجد الهما، وكذلك قدّمت بعض الاقتراحات مع المضي بالرفض. لكن مع مغادرة الزوجان مكتبها، قالت: «صدّقاني، إنني أشعر بالاستياء بالقدر الذي تشعران به». التفتت الزوجة الشابّة إليه، وقالت بسخط: «هذا الأمر غير صحيح».

قوّضت موظفة الرهن العقاري، وأضعفت رفضها المقنع بادعاء أن ألمها كان بحجم ألم الزوجين. لن يبدو هذا الأمر حقيقياً لأولئك الذين يجب عليهم أن يقبلوا الرفض.

تَجَنَّبِ الموقِفَ الحربي: «لن أستسلم؛ أنت الخاسر»

لا يحاول الجميع أن يُلَطِّفُوا رفضهم. بعضٌ منا يقول «لا»، وكأنه في معركة؛ ويتعامل مع مُضيه بالرفض على أنه حرب تصعيدية. قد ينطبق هذا الأمر عليك فيما لو وجدت أن معركة إرادات تنمو وتكبر. عندما يظهر المضي بالرفض وكأنه انتصار للإرادة، تغدو النتائج الجيدة - والحكم الجيد على الأمور - في خطر.

لا تعطِ أملاً زائفاً غير حقيقي

إن الإصرار على الرفض وقتاً مؤقتاً، أو مع إظهار للإكراه، يجعل من السهل على نظيرك أن يأمل أن تُغيّر رفضك - ومن الصعب عليه أن يقبل هذا الرفض. ويبدو الأمر أنك على وشك تغيير رفضك والموافقة، وهذا ما يشجع نظيرك على مواصلة الضغط. جرب الطرق الإيجابية

التي اقترحت هنا لتكسر نمط الاستسلام، بدلاً من اللجوء إلى أسلوب رفض يوحي أنك على وشك الاستسلام وتغيير رأيك.

تَدْرَبْ على الماضي بالرفض، ولا تتجنبه

إذا أردت أن تُحسِّن أداءك في الماضي بالرفض في وجه البراهين والتكتيكات، التي تُؤثِّر فيك، فقد يكون منطقيًا أن تتدرب مع شخص سيلعب دورَ أسوأ، كابوس بالنسبة إليك في وضع محمي. هذا أفضل من الانتظار إلى أن ينشأ موقف حقيقي، إذ تكون أمورٌ كثيرة في خطر شديد.

عليك أن تتدرب لأربعة أسباب: (1) ستمضي برسالتك التي تريد إيصالها، (2) لن تصححها أو تتقحها وأنت في حالة جيدة، (3) ستعرف كيف ستبدو حينما تقولها، (4) سيمكنك أن تقرر: هل تريد حقاً أن تمضي بهذا الرفض - أو أن عليك أن تغيره إلى موافقة؟