

## اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب عشرة أسئلة تهدف إلى مساعدتك في تحديد مدى استيعابك لمعرفة الأسس الضرورية في إدارة التفاعلات الصعبة، سوف تقدم الإجابات عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - ربما تتصاعد التفاعلات الصعبة بدرجة غير مقبولة إلى حد علاقات متوترة، وضياع الوقت، وتدني الأداء. في العبارات الموضحة أدناه هناك عبارتان يمكن وضعهما الصحيح بخصوص التفاعلات الصعبة. ما هي العبارة غير الصحيحة من العبارات الثلاثة؟

أ - يتردد الكثير من الناس في التعامل مع المواجهات

ب - لا تستحق كل التفاعلات (المواجهات) الوقت والطاقة المطلوبين لإدارتها.

ج - على مدار الوقت، فإن أغلبية الصراعات تحل نفسها بنفسها.

2 - يتجنب الكثير من المديرين التعامل مع الصراعات لأنهم يخشون من تفاقم الموقف، أي من هذه الإستراتيجيات يمكنك استخدامها للتغلب على الخوف من الصراعات؟

أ - إدراك أن الصراعات جزء من الحياة، حاول أن تركز على الجوانب الإيجابية في معالجة الصراعات.

ب - إدراك دورك في الموقف ( المشكلة ) التي حدثت بينك وبين الشخص الآخر.

ج - تحديد القرارات التي يمكنك اتخاذها للبدء في تحسين الموقف الصعب محل الاهتمام.

3 - ما هي الأسباب الأولية التي تؤدي إلى التفاعلات الصعبة في مكان العمل؟

أ - النوايا السيئة لشخص ما تجاه شخص آخر.

ب - ضعف الشخصية أو عدم القدرة لشخص ما.

ج - الاختلافات بين الأفراد.

4 - تتبع بعض الاختلافات نتيجة أن للأطراف محل النزاع مواقف

مختلفة بخصوص موضوع من الموضوعات أو لاهتماماتهم

المختلفة بالموضوع نفسه. ما هي «الاهتمامات»؟

أ - موقف شخص ما بالنسبة لموضوع معين.

ب - رغبة شخص ما أو حاجاته بالنسبة لموضوع معين.

ج - خطة شخص ما لعلاج أو حل مشكلة معينة.

5 - إن وقتك وطاقتك تُعد من الموارد المحدودة؛ ولهذا فإنك تحتاج إلى التقويم الدقيق للصراعات التي تسترعي انتباهك وتلك التي لا يجب أن توليها/تغيرها اهتماما/التفاتا. في أي من المواقف التالية يجب أن تحاول حل سلسلة من الصراعات مع شخص معين في مكان العمل.

أ- لاحظت أن الشخص الآخر له تاريخ طويل من العلاقات السيئة مع الكثير من الناس في العديد من المواقف.

ب - نما إلى علمك أن الشخص الآخر لديه مشكلات عديدة في مشاعره وعواطفه.

ج - أن علاقتك بالشخص الآخر هي علاقة طويلة الأجل وأنها مهمة جدا لما تحتويه من مصالح مشتركة.

6 - بينما تقوم بمناقشة الصراعات مع الشخص الآخر، تحتاج إلى توضيح حقائق الموقف، أو حقيقة ما يجري في مكان العمل، أي من هذه العبارات تعتبر صحيحة بخصوص هذه العملية؟

أ- سوف تؤثر خبرة وافتراضات ونوايا واهتمامات كل فرد في انطباعاته عن الحقائق.

- ب - يتساوى أطراف النزاع في انطباعاتهم حول ما يجري في مكان العمل والتي أدت إلى التفاعلات الصعبة
- ج - ربما يكون الشخص الآخر قد أسهم بدرجة أكبر في خلق المشكلة.

7- بالإضافة إلى فهم انطباعات أطراف النزاع بخصوص ما يحدث في التفاعلات الصعبة، فإنه من المهم أن تحدد المشاعر التي يحتوي عليها الموقف، أي من هذه العبارات تعتبر صحيحة بخصوص عملية تحديد وتعريف المشاعر؟

- أ- يواجه بعض المديرين صعوبة في وصف مشاعرهم، ويحتاج هؤلاء المديرين إلى زيادة مخزونهم المعرفي بهذه المصطلحات.
- ب- عندما يواجه شخص ما بعض المشاعر خلال التفاعل الصعب، فإن هذا الشخص لا يستطيع تغيير هذه المشاعر.

ج- عند وصفك لمشاعرك خلال التفاعلات الصعبة، يجب أن تركز فقط على أهم المشاعر حدة.

8 - بالإضافة إلى فهم انطباعات الآخرين لما يجري في التفاعلات الصعبة، وفي تحديد المشاعر التي أثرت نتيجة هذه التفاعلات فإن أطراف النزاع يجب عليهم تناول اهتماماتهم بخصوص

صورتهم الذاتية، أيُّ من هذه العبارات تقترح بشدة أن المتحدث لديه اهتمام بصورته الشخصية؟

أ- لقد ارتكبت خطأ فادحاً ذلك اليوم، حينما نسيت أن أذكر «جورج» بأهمية هذا الاجتماع.

ب- لقد فشلت في تواصل توقعاتي بوضوح إلى «مايا». إنني لا أعد نفسي مديراً جيداً.

ج- أحتاج إلى أن أكون أكثر انفتاحاً للتغذية الراجعة السالبة بخصوص أدائي لهذا الدور.

9- خلال أحد التفاعلات الحديثة أدرك كل من «جيمس» و«كارل» أن لديهما انطباعات متضاربة عن ما هو حاسم، وضروري في النموذج المصغر للمنتج. استطاع الاثنان أن يجدا حلاً يتطلب تعديل النموذج عدة مرات... وبعد تطبيق خطتهما، سيقوم «جيمس»، و«كارل» بمقارنة عدد مرات التعديل بالرقم الذي اتفقا عليه في خطتهما، لكنهما تجاهلا خطوة من الخطوات التي تُعدُّ ضرورية وحاسمة في التطبيق الناجح للخطوة. ما هي هذه الخطوة؟

أ- وضع الصورة النهائية للعوامل التي تسببت في اختلافات انطباعاتهما في هذا الموقف.

ب- اختيار معايير القياس لتقويم نجاحها في تطبيق الحل الذي توصلنا إليه.

ج - تقرير كيفية التواصل بينهما في المستقبل.

10 - عندما يتدخل اثنان من مروضيك في صراع، عليك أن تقرر ما إذا كنت سوف تتدخل في هذا الموقف، ما هي الحالة التي تتطلب تدخلك ؟

أ- وقعت هذه المشكلة بين اثنين من الموظفين في الموقع التنظيمي نفسه في قسمك أو فريقك.

ب- لقد قررت أن هذه المواجهة سوف تتسع لتشمل موظفين آخرين بالإضافة إلى صاحبي الصراع القائم.

ج- لقد قررت أن الموقف لا يتعلق بخرق الحقوق المدنية أو عمل غير قانوني.

## الإجابة عن أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (ح) هي: أن معظم التفاعلات الصعبة لا تحل نفسها بنفسها. كما أن مرور الوقت لا يحل المشكلة، فالأفراد هم الذين يقومون بذلك.

2 - الإجابة (أ) هي: إن الخطوة الأولى للتغلب على الخوف من الصراع هي برغم إدراكنا أن الصراع شيء غير مريح فإنه جزء من حياتنا، إن التركيز على النتائج الإيجابية المحتملة لمعالجة التفاعلات الصعبة، وإيجاد الطرق لتسهيل مواجهة هذه التفاعلات يمكنك من تخطي عقبة الخوف.

3 - الإجابة (ج) هي: تتبع معظم التفاعلات الصعبة في مكان العمل من الاختلافات بين الناس في اهتماماتهم، دوافعهم، انطباعاتهم، وكذلك أنماط التواصل، والخبرة الحياتية، والأخلاق الثقافية.

4 - الإجابة (ب) هي: الاهتمامات هي عبارة عن رغبات الفرد بخصوص أمر ما، على سبيل المثال: الموظف الجديد الذي يريد الحصول على وقت إجازة طويل مثل أعضاء الفريق الآخرين (موضوعة هنا هو وقت الإجازة) ربما تكون له اهتمامات في معاملته بطريقة عادلة، أي أن هذا الأمر في حد ذاته هو «رغبة». أحيانا ما يكون تحديد الاهتمامات المختلفة عاملا مساعدا للأفراد لحل الصراع في تصميم حلول خلاقية (إبداعية) تفي بمتطلبات الأطراف المعنية.

5 - الإجابة (ج) هي: عندما تكون إحدى علاقات العمل ضرورية وحاسمة وتحتاج أنت إلى التعاون مع هذا الشخص مدة طويلة

فإنه عليك أن تجد الطرق الصحيحة لإدارة هذا التفاعل الصعب مع هذا الشخص، على النقيض من ذلك، إذا كانت عندك بعض التفاعلات الصعبة مع زميل العمل في الأجل القصير أو كان هذا التفاعل في أحد المشروعات، فقد لا يكون من الضروري استثمار الوقت والطاقة لتحسين علاقتك بهذا الشخص.

6 - الإجابة (أ) هي: هناك جانبان لكل قصة، ويرى كل شخص الصراع بناءً على مجموعة من الحقائق التي يراها. ربما يستخدم طرفي الصراع مجموعة مختلفة من الحقائق ليكون كل منهما انطباعه عما يحدث، على سبيل المثال: إذا واجه «هاري» مجموعة من المشكلات في مشروع سابق نتيجة عدم تحديث البيانات في الوقت المحدد، فربما تحاول ماري «أن تعرض مشروعنا للمخاطر بإرسالها التقارير في وقت متأخر. يعتقد «هاري» أن عدم المتابعة بخصوص الأعمال المكتبية ينتج عنه الفشل، بينما رأت ماري أن المشروع السابق فشل لأن أعضاء الفريق قضوا معظم الوقت في القيام بالأعمال المكتبية. كلتا وجهتي النظر صحيحة من وجهة نظر أصحابها وهذا يؤثر بالطبع على وجهة نظرهم في الحقائق.

7 - الإجابة (أ) هي: بتطوير بعض المصطلحات اللغوية، يستطيع

المدير أن يكون دقيقاً في وصفه للمشاعر التي يواجهها خلال التفاعلات الصعبة. كما يستطيع المدير أيضاً فهم وصف الشخص الآخر لمشاعره.

8 - الإجابة (ب) هي: يبدو أن «جيمس» و«كلارا» لم يتمكنوا من تحديد تواصلهما، بما في ذلك كيفية مناقشة التقدم في الخطة أو معالجة التوترات التي تنشأ خلال المناقشة أو عمل التغييرات الضرورية في خطتهما، وكباقي الخطوات الأخرى، فإنهم قد عدوا هذه الخطوة (توضيح الاختلافات وراء التفاعلات الصعبة واختبار المقاييس لتقويم مدى نجاح الخطة) ضرورية لضمان النجاح في تطبيق الحل للتفاعلات الصعبة.

9 - يبدو أن جيم وكارلا لم يقررا كيفية التواصل في المستقبل، بما في ذلك كيفية مناقشة قياس مدى تقدم خططهم، ومعالجة التوترات التي تحدث في أثناء المناقشة، بالإضافة إلى إجراء التعديلات الضرورية على الخطط. وكسابقتها من الخطوات (توضيح الاختلافات في هذه الصعوبات، وضح المقاييس المتعلقة بتقييم مدى نجاح هذه الخطط)، فإن هذه الخطوة تعدُّ ضرورية لتوكيد نجاح تنفيذ أو تطبيق حل من الحلول لحالات التفاعلات الصعبة.

10 - الإجابة (ب) هي: عندما يمتد الصراع ليشمل أفراداً

آخرين فإنه من الضروري أن تتدخل، تستطيع تسهيل حل هذه المواجهات بمساعدة أطراف النزاع في تحديد المشكلة بصورة واضحة، أو الاستماع لبعضهم بعضاً، أو تحديد نقاط الاتفاق، أو تطبيق الحلول التي تُعنى بمتطلبات أطراف النزاع واهتماماتهم كما تستطيع -أيضاً- أن تستخدم التدريب لمساعدة المرؤوسين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم بدلاً من إقحام الآخرين في هذا النزاع.

