

# للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع

## مقالات

- (1) Graumer Martha. (Confrontation without conflict). Harvard Management communication letter (June 2002).

يتردد الكثير منا في مواجهة تحد معين عن السلوك الذي يمكن أن يكون سلوكاً منحرفاً أو غير مهني أو بمجرد أن يتصف هذا السلوك بالإعوجاج. تشرح هذه المقالة كيف تعالج الصراعات المحتملة في مكان العمل، وهي في مهدها ولكن إدارتها. يحتوي المقال أيضاً على كيفية التعامل مع التفاعلات الصعبة.

- (2) Gary, Loren. (Becoming a Resonant Leader.) Harvard Management update (June 2002).

بعد أحداث سبتمبر 2001م، طلب من مسؤولي الشركات التصرف بأمانة في المواقف الصعبة، والتعاطف مع الموظفين في المواقف التي يحتاجون فيها إلى المساعدة، يحتاج القادة إلى أن يتعلموا التكيف مع مناخ العمل الجديد، مستخدمين الأدوات المهمة مثل «الذكاء العاطفي». كذلك فإنهم يحتاجون إلى زيادة قدرتهم في التعامل مع التفاعلات الصعبة التي تأتي مع التغيير الافتراضي غير الواقعي؟

(3) Hackley, Susan. (when life gives you lemons: How to deal with difficult people.) Negotiation (November 2004).

وكما يشرح ويليم أوري، مؤلف الكتاب

Getting past No: Negotiating with difficult people)

يقول أوري: جميعنا أو معظمنا يقوم بالمفاوضات مع أفراد من الصعب فهمهم. يتسم هؤلاء الأفراد بالتعنت، التكبر، العدوانية، الطمع، أو عدم الأمانة. أو ربما يتسم هؤلاء الأفراد بدمائة الخلق، أحيانا. لكنه في بعض المواقف قد يتحول الشخص العادي إلى خصم عنيد أو مناوئ سيئ. على سبيل المثال: يمكن أن يكون رئيسك في العمل متعاوناً ومتفهماً معظم الوقت، لكنه قد يطلب مطالباً غير واقعية في اليوم الذي يسبق عطلة نهاية الأسبوع، تعلم كيف تحول الاستهجان إلى استحسان، متخطياً كلمة «لا».

(4) Harvard Business School publishing. (Leading by Feel.) Harvard Business Review (January 2004).

يعتبر التعاطف والحدس والبداهة، وكذلك إدراك الذات من المقومات الضرورية للقيادة الجيدة، لكن هذه المقومات قد تكون خادعة، ضعيفة، وخطرة في استخدامها، في هذه المقالة يستكشف ثمانية عشر قائداً وأكاديمياً كيف تدير الذكاء العاطفي.

(5) Wecks, Holly. (Taking the stress out of Stressful interactions) Harvard Business Review onpoint Enhanced edition (March 2002).

تعتبر التفاعلات الناجحة شيئاً لا يمكن تقاديه في الحياة، خاصة في مجال الأعمال، فإنها قد تكون سلسلة تبدأ من فصل أحد الموظفين إلى تلقي المديح، وبغض النظر عن محتواها فإن التفاعلات الصعبة يمكن أن تمثل عبئاً ثقيلاً ننوء بحمله.

حقاً، إن هذه التفاعلات قد تسبب القلق والاهتياج لدرجة أن بعض الناس يحاولون تقادي هذه التفاعلات، قد يكون من المكلف جداً أن نتقادي هذه التفاعلات، أو استرضاء الأشخاص الذين من الصعب بل ليس من السهل التعامل معهم أو تلطيف حدة التنافر والخصومة، إن هذا التقادي قد يؤدي إلى موقف أسوأ، أو مشكلة من الصعب حلها، وباستخدام ثلاثة أمثلة من التفاعلات الصعبة التي قد يواجهها الناس في مكان العمل، يشرح الكاتب كيف يتمكن المديرون من تحسين هذه التفاعلات بمفردهم، على أنه يجب أن يتناول المديرون هذه المواقف بإدراك قوى للذات، إن بناء هذا الإدراك ليس فقط هو التحليل اللامتاهي للذات؛ ذلك لأن معظم هذا الإدراك هو ببساطة تحويل المعلومات الكامنة عنك إلى معلومات مباشرة وواضحة، إن معرفتك لكيفية رد الفعل في المواقف الصعبة سوف يضيف إلى معرفتك الكثير من نقاط الضعف فيك إضافة إلى أنه سوف يمكنك من التغلب على المواقف الصعبة.

(6) Weiss, Jeff, and Jonahan Yughes. «What collaboration? Accept and Actively Manage – Conflict.» Harvard Business Review (March 2005).

الحقيقة هي أنه لا يمكنك التعاون ما لم تعالج موضوع الصراع. يقدم المؤلفان ست إستراتيجيات لإدارة فاعلة للصراعات: صمم ونفذ طريقة مألوفة (عامة) لحل الصراعات، حاول أن توفر المعايير المطلوبة للأشخاص حتى يمكنهم عمل المقايضة والمفاضلة بين الحلول، استخدم تصعيد الصراع كفرصة للتدريب والتوجيه؛ أسس وطبق متطلبات التصعيد؛ تأكد من أن المديرين يقومون بحل الصراعات مع ذويهم؛ وأخيرا حاول أن تجعل عملية حل الصراعات واضحة للجميع، تركز الإستراتيجيات الثلاث الأولى على نقطة الصراع بينما تركز الثلاث الأخيرة على تصعيد الصراع إلى أعلى (سلسلة الإدارة).



## كتب

- (1) Coleman, Danial, Richard Boyatzis, and Annie McKee. Primal Leaderships Learning to lead with emotional intelligence. Harvard Business School publishing. «Leading by Feel.» Harvard Business School Harvard Business press 2004.

بناءً على عقود من البحث في الشركات المتميزة، يوضح المؤلفون أن القادة العظام يتميزون -ليس فقط- بالمهارات والذكاء ولكن أيضاً بالتواصل مع الآخرين باستخدام قدرات الذكاء العاطفي مثل التعاطف وإدراك الذات.

- (2) Harvard Business School publishing. Dealing with Difficult People. The result-Driven Manager series. Boston: Harvard Business School press (2004).

دليل موجز (مختصر)، مليء بإستراتيجيات وأدوات قيمة. سوف يساعدك هذا الدليل على تحسين مهاراتك وزيادتها وتميئتها للتعامل مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم: تجنب الصراعات والسلبيات، زيادة ورعاية السلوك الإيجابي وأخيراً تمكين ذوي الإنجاز المتدني.

(3) Harvard Business School publishing. Harvard Business Review Management Dilemmas: When Good people behave Badly. Boston: Harvard Business School press (2004).

ماذا تفعل إذا قام أحد مرؤوسيك من ذوي الإنجاز العالي بإساءة التعامل مع موظفين آخرين؛ فقد.. أعصابه وقام بالاستهزاء من زميل له في مكان عام؛ أو بدأ أحد العمال في إظهار سلوك غريب ومخيف؟ يستكشف هذا الدليل الطرق الملائمة لمعالجة العديد من الأمور المتعلقة بالسلوكيات التي تؤثر على كل من المديرين ومرؤوسيهـم.

(4) Rosenberg, Marshall B. None violent communication: A language of life, puddledancer press, Encinitas, CA, 2005.

يعتبر هذا الكتاب مجموعة أدوات عملية لمساعدة الأشخاص في الحديث والاستماع إلى بعضهم بعضاً كحلفاء، يصف روزنبرج كيف أننا نشأنا في ثقافة العنف والتواصلات الدفاعية وكيف عدنا إلى ما نتمناه - التواصل - وذلك من خلال تعلمنا للغة المشاعر والحاجات. يعتبر هذا الكتاب دعوة إلى نبذ العنف، كذلك فإنه دليل يوضح خطانا على الدرب في الاهتمام بأنفسنا وبيعضنا بعضاً كبشر.

## برامج التعليم الإلكتروني

(1) Harvard Business School publishing. Coaching for Results. Boston: Harvard Business publishing, (2000).

الفهم والممارسة الفاعلة لتدريب وتوجيه الآخرين وذلك من خلال إتقان المهارات الخمس الرئيسة والضرورية للتدريب الناجح:

- الملاحظة.
- التساؤل.
- الاستماع.
- التغذية الراجعة.
- الاتفاق (الموافقة).

يساعدك هذا البرنامج في نجاح التدريب، وذلك عن طريق الإعداد، المناقشة، والمتابعة في أي موقف من المواقف.

(2) Harvard Business School publishing. Managing Difficult interactions. Boston: Harvard Business School publishing, (2001).

سوف يساعدك هذا البرنامج في فهم أسباب الاختلافات وعدم الاتفاق، كما يساعدك هذا البرنامج في بناء الاستنتاجات بطريقة تعاونية.

سوف تؤدي مهارات الجدار الفاعل إلى فهم دقيق للمعلومات التي يتم تبادلها في تفاعلاتك اليومية، يشرح هذا الكتاب الأساليب المتعلقة بالتعامل مع التفاعلات الصعبة في مجال الأعمال. كما يستكشف هذا البرنامج كيف أن النماذج الفكرية تؤثر على تفكيرنا الخاص، ومن ثم على سلوكنا، ويقدم الكتاب أيضا التمرين (التدريب المعروف) بالعامود الأيسر كوسيلة للتعبير عن أفكارنا الداخلية. يفحص الكتاب أيضا خمس عادات غير فاعلة في التفكير وهي التي يقع فيها الأفراد خلال التفاعلات الصعبة، كما أنه يقدم خمس بدائل فاعلة للتفكير، ويفحص عاداتك في التفكير والبحث عن طرق أكثر فاعلية لذلك، تستطيع أن تتعلم كيف تواجه التفاعلات الصعبة بثقة، كما أنه يمكنك تجنب إلقاء اللوم على الآخرين والتغلب على الطرق الدفاعية في أثناء التفاعلات الصعبة، وأخيرا فإنه يمكنك من اتخاذ القرارات السليمة في مجال الأعمال.

(1) Harvard Business School publishing. Productive Business Dialogue. Boston: Harvard Business School publishing, (2002).

يوضح هذا البرنامج للمديرين كيفية التعامل مع التفاعلات القائمة على الحقائق، وتقليل الأساليب الدفاعية، واستخلاص أحسن الأفكار من المشاركين في هذه التفاعلات، وختاماً يقدم البرنامج فكرة سلم الاستنباط (The ladder of inference) كأداة لمساعدة المشاركين في حوار معين لفهم الفرق بين الحقائق، والتفسيرات والاستنتاجات، وكيف تؤدي هذه التفرقة إلى تحسين إنتاجية الاجتماعات والمناقشات، سوف نستطيع ممارسة تطوير التفاعلات التي تزيد من قدرتك على التعلم واتخاذ القرارات السليمة.

