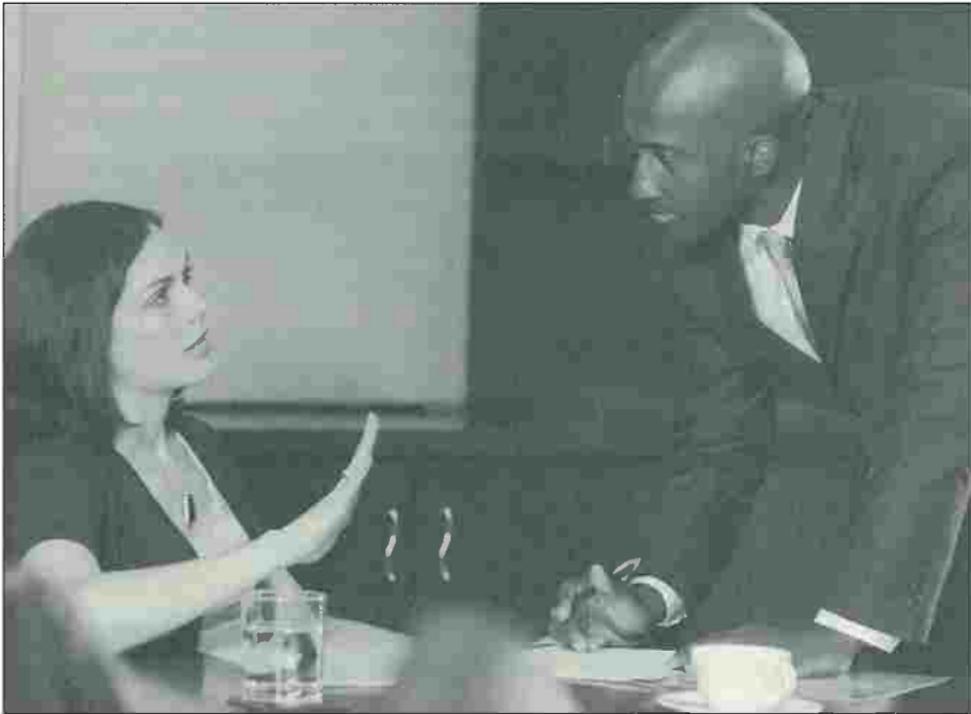


تحديد التفاعلات الصعبة التي يجب معالجتها



تتطلب عملية إدارة التفاعلات الصعبة الوقت والصبر والطاقة؛ لهذا فإنه من المفيد قبل أن تتعمق في محاولتك لمعالجة موقف صعب من أحد الأفراد عليك أن تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل، إن هدفك المبدئي هو استثمار وقتك وطاقتك بحكمة وذلك في المواقف التي يكون لها أعظم الفرص للتحسين.

بالنسبة للصراعات التي قررت أنها جديرة بالمعالجة، فمن المفيد أن تطبق أساليب خاصة كالآتي:

(1) فهم الحقائق وراء هذا الموقف.

(2) فهم العواطف والمشاعر في هذا الموقف.

(3) التعامل مع الاهتمامات عن صورتك الذاتية التي تصاحب هذه المواقف.

(4) وأخيراً الوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلة. كل هذه الخطوات سوف نتناولها بالتفصيل في الأجزاء الآتية من هذا الكتاب.

دعنا أولاً نتحدث عن كيفية تحديد الموقف الذي يجب أن نتعامل معه، وكذا المواقف التي يجب أن نتركها وشأنها.

تحديد عما إذا كنت أنت جزءاً من المشكلة

أحياناً ينبع الصراع مع شخص آخر مما يدور بداخلك وليس مما يدور بينك وبين الشخص الآخر، في هذه الحالة، فإن المناقشة بخصوص التفاعل ربما لا تأتي بالنتائج أو الفوائد المتوقعة.

على سبيل المثال: افترض أنك تقوم بمعالجة مشكلات مرؤوسيك بدلاً من مساعدتهم في تعلم كيفية حل هذه المشكلات بأنفسهم. وقد تجد نفسك تعمل وقتاً إضافياً بدرجة أكبر بينما يتراكم عملك الإداري، عندئذٍ تبدأ في الشعور ببعض المشكلات الناتجة عن ضغوط العمل وتحدث المقاومة تجاه هؤلاء الموظفين.

هل تفيد هذه التفاعلات الصعبة من المناقشات الصريحة؟ بالطبع لا، إذا كان السبب الذي يدفعك إلى القيام بمعالجة مشكلات مرؤوسيك هو خوفك من أن تبدو أمامهم أنك غير كفاء أو غير مهتم عندما ترجع المشكلات مباشرة إلى المسؤولين عنها.

عوضاً عن مناقشة طويلة ومضيفة للوقت مع مرؤوسيك، يمكنك دراسة دوافعك في الإسراع لحل مشكلات مرؤوسيك، كما يمكنك أيضاً تذكير نفسك بأهمية تفويض مهارة إدارة معينة، في هذه الحالة، فإن تغيير أسلوب التفويض ربما يؤدي إلى تحسين العلاقة مع موظفيك بدلاً من أن تستمر في الحديث عن الموقف، وسوف تستهلك وقتاً أقل وطاقة أقل.

فحص وتحليل دوافعك

في ظل وجود بعض الاختلافات، ربما تشعر بإغواء لاسترخاء عواطفك، بل ربما تفكر في نفسك كآآتي: « على الأقل فإنني أقوم بعمل شيء للتعامل مع الموقف. » ولكن قبل أن تتصرف حينئذ تصرفا ما عليك أن تسأل نفسك عما إذا كنت تريد مجرد البحث عن التخلص من هذه العواطف في الأجل القصير، بدلا من أن تعمل كل ما في وسعك في الأجل الطويل.

إن عملية إظهار/إبراز شعورك السلبي نحو شخص ما يسبب لك قلقا، ربما تريد أن تحصل على بعض الراحة المؤقتة، أو أن ترشد الشخص الآخر لتغيير طريقته ولو لحين، وربما تكون أيضا قد أحدثت بعض المشكلات أو الضرر بتصرفك هذا لدرجة أن العلاقات تبلى أو تتجمد مدة طويلة.

تعريف العلاقات المهمة

من الأفكار الجيدة أن ترغب في علاقات إيجابية في مكان العمل مع كل من تعمل معهم، وبالرغم من ذلك فإن بعض العلاقات في مكان العمل تحتل درجة أكبر من الأهمية عن غيرها، ولكن عندما تقرر رغبتك في التعامل مع التفاعلات الصعبة، عليك أن تأخذ في الاعتبار أهمية علاقتك مع هذا الشخص، وعليك أيضا أن تأخذ في الاعتبار ما إذا كانت هذه العلاقة طويلة أم قصيرة الأجل، وكذلك النتائج المترتبة على مثل هذه العلاقات.

على سبيل المثال:

- علاقة مهمة. تعاني من مشكلة العمل مع «كارل» المساعد للمشرف عليك بسبب الاختلاف في أسلوب العمل، تتفاعل معه بصفة يومية بخصوص بعض الأمور المهمة. يجب أن يكون لهذه العلاقة أولوية عالية، ربما تريد أن تجد الطرق الملائمة للتعامل مع الصراعات التي تحدث بينك وبين كارل.
- علاقة ليست على نفس الدرجة من الأهمية، لا تستطيع بناء فهم مشترك مع «توني» وبقية أعضاء فريق مشروع قصير الأجل يعملون فيه سوياً، ربما تقرر ألا تستثمر الوقت والطاقة لتحسين علاقتك به، وذلك لأنه مجرد الانتهاء من المشروع قد لا تتاح الفرصة للعمل معه في مشروع آخر.

استغلال الفرصة للتحسين

افتراض أن لك بعض التفاعلات الصعبة مع أحد الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات في مشاعرهم، أو أن علاقاته بالآخرين محفوفة دائماً بالمشاكلات.

على سبيل المثال:

- يتسم المشرف عليك بأنه من السهل جداً أن يتعصب، وقد نما إلى علمك أن كل الذين سبقوك في هذه الوظيفة غادروا الشركة بعد ثلاثة أشهر من توليهم العمل.

• أحد الموظفين يتسم بروح فكاھية تهكمية وكثيرا ما يهزأ بالآخرين وينظر إليهم نظرة متدنية، وبغض النظر عن محاولاتك المستمرة لاستبعادها، أو التخلص منها أو وضعها في فريق آخر.

• أحد الزملاء يسمح لمشكلاته الشخصية أن تؤثر على أدائه في العمل، (بما في ذلك التعاون مع أئاده في المشروعات المشتركة) ولم يبذ أي رغبة في الحصول على المساعدة.

في هذه الحالات، تكون الفرص قليلة جداً في أن تدخلك سوف يُحسن الموقف بطريقة فاعلة، بدلا من ذلك، ربما تفكر في طريقة أخرى للتعامل مع الوقت، على سبيل المثال لكي تخفف من حدة الصراع مع رئيسك الجديد ذي المزاج العصبي، ربما تفكر في أن ترتب الرجوع إلى شخص آخر (على مستوى رئيسك) في المنظمة، ولو أن هذه المحاولة باءت بالفشل، ربما تفكر في مغادرة الشركة، ومحاولة إيجاد مكان عمل يلتزم فيه رئيسك بمساعدتك في النجاح، وإذا لم ترغب في ترك وظيفتك، عليك أن تدرك أن الموقف ربما يكون أكبر من قدراتك أو مسؤولياتك في معالجته بنفسك، ربما تبحث عن المساعدة من قسم الموارد البشرية أو بعض المهنيين في شركتك، والذين تقع على عاتقهم معالجة مثل هذه المواقف.

عندما لا تستطيع التغذية الراجعة لتغيير سلوك موظف من الموظفين يصر دائما على استخدام الفكاهة السيئة، تصبح عملية التأنيب الرسمي ضرورية، ثم بعد ذلك اتخاذ قرار تأديبي، وأخيرا الفصل، إذا اخترت أسلوب التأنيب الرسمي تأكد من أنك تتبع سياسات الأفراد في شركتك.

وبالنسبة للزميل الذي لا يبذل الجهود في المشروع نتيجة لمشكلاته الشخصية، ربما تحاول أن تجد طرقا عدة لتجنب العمل معه في بعض المشروعات، فالبديل حينئذ هو أن تسأل مدير الفريق أن يدعم عملية مراجعة المهارات المكملة لهذا الزميل، وكذا التحديات المحتملة حتى تتضح الصراعات المحتملة قبل أن يبدأ المشروع. أخيرا يمكن أن تطلب من رئيسك أو المشرف عليك ألا يشركك في هذا الفريق.

إن الدعاء المخلص والصلاة لله هي تذكرة جيدة في هذه المواقف:

«يا مولاي أعطني القوة لأن أقبل الأشياء التي لا أستطيع تغييرها، والشجاعة على تغيير الأشياء التي أستطيع تغييرها، والحكمة في أن أعرف الفرق بينهما».

المترجم «يحاول المؤلف أن يقول: إن اللجوء إلى الله في المواقف الصعبة قد يكون هو الحل الوحيد للتفاعلات الصعبة، كأن تقول

مثلا حينما يقع عليك الظلم: ﴿وَأَفْوِضْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ
بِالْعَبَادِ﴾ أو أن تخبر زميلك الذي لا يتقن أداء عمله بحديث
الرسول ﷺ: «إن الله يجب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه».

نصيحة:

إذا قررت ألا تحل الصراع والاختلاف مع شخص معين،
عليك بأن تذكر نفسك بأن ترك الموقف الصعب وشأنه لا يعني
أنك شخص لا تهتم بالآخرين.

وبغض النظر عن المعايير التي تستخدمها في تقرير ما إذا كنت
تريد مواجهة شخص ما بخصوص الاختلافات بينك وبينه، فإنه
يجب عليك أن تتذكر أنه لا يمكنك إجبار شخص ما على تغيير
سلوكه، وكل ما يمكنك عمله هو محاولة تحسين العلاقة من خلال
تغيير سلوكك أنت وتغيير الطريقة التي تتفاعل بها مع الشخص
الآخر.

