

## تقويم الحقائق





الآن وقد حددت مواقف الصراع التي تعتقد أنها تستحق تدخلك، فإن الخطوة الأولى هي تقويم الحقائق، في الكثير من التفاعلات الصعبة، فإن طريفة النزاع يرى كل منهما الموقف من منظور مختلف، ولكي تبدأ في حل نزاع أو صراع ما، يجب عليك استكشاف هذه الحقائق من خلال المناقشات الصريحة.

ربما يكون المبدأ الذي يقول: هناك وجهان لكل قصة شيئاً مألوفاً. ينطبق ذلك على الصراعات والاختلافات في مكان العمل: يرى أي شخص الموقف من منظور عدد محدد من الحقائق المهمة بالنسبة له أولها.

ولكي تضع الأسس لحل المشكلة، يجب على كل شخص أن يلم بالحقائق - والانطباعات عن هذه الحقائق - التي تؤثر على موقف الشخص الآخر. وهذا يحتاج إلى التواصل. سوف تساعدك الإرشادات التي نقدمها في هذا الفصل على فهم هذا الأمر.

## مشاركة الانطباعات بخصوص ما يجري

يقوم تيري بتقديم التقارير إلى «براد»، افترض أنها تقوم بتسليم تقاريرها عن المشروع متأخرة على الرغم من أن «براد» تشتكي بصفة متكررة، ويصمم على أن تكمل «تيري» تقاريرها في الوقت المحدد. لكنه كلما اشتكى «براد» أبرزت تيري ضيقها بذلك.

ولكي يحصل على الحقائق، يجب على كل من «تيري» و «براد» محاولة شرح القصة بما في ذلك تأثير هذا الموقف عليهما، فعلى سبيل المثال: يمكن أن يقول «براد»: «عندما تتأخرين في إرسال تقاريرك أقوم بعمل أشياء إضافية لأعوض هذا التأخير. علي أن أقضي ساعتين للقيام ببعض الأعمال المكتبية بنفسني. كما أنه علي أن أشرح لأعضاء الفريق الآخرين أن المعلومات التي يحتاجونها سوف تأتي متأخرة. وهذا يؤدي إلى تأخير إتمام المشروع في الوقت المطلوب.

أما «تيري» فربما تقول شيئاً مثل: «أعاني من كثير من الضغوط مؤخراً ذلك لوجود العديد من نماذج المنتج التي يراد تقويمها، ويعاني كل منهما من مشكلة ما. مما يؤثر على قدرتي في الانتهاء من تقارير المشروع، وعندما تستمر في الشكوى بخصوص تأخر التقارير يتولد عندي انطباع بأنك لا تهتم بجودة هذه النماذج».

تكون الخطوة الثانية حينئذ أن يتوقف «براد» ولو للحظة ويفكر في الأسباب التي أدت إلى موقفه، حسب ما يراه هو، ربما يأخذ في الاعتبار المعلومات التي قام بتجميعها في الماضي، أو خبراته السابقة أو حتى افتراضاته بخصوص ما هو مهم، ثم يقوم بمشاركة هذه المعلومات مع «تيري» ويقوم بالطلب منها أن تفعل الشيء نفسه. يجب على «براد» أن يقوم بالمشاركة مع تيري في تجاربه السابقة.

على سبيل المثال: يمكن أن يقول: « في آخر مرة أدت فيه مشروعاً الدرجة نفسها من التعقيد كانت هناك مشكلات عديدة خلال فترة التطبيق بعد أن توقفنا عن توزيع التحديثات الأسبوعية لكل فرد من أفراد المجموعة، يمكنه أيضاً مشاركة المعلومات مع تيري بأن يقول: «يقلقني ذلك كثيراً لأنه في أمس القريب قرأت مقالة فحواها أن التواصل الرديء هو في الغالب السبب وراء فشل المشروعات. أخيراً، فإنه من المحتمل أن يشارك افتراضاته عمّا هو مهم، بأن يقول: «من وجهة نظري، ليست لدينا فرصة جديدة للدخول في سوق جديد ما لم نقيم بتنفيذ مشروعاتنا بنجاح.

على الجانب الآخر يستطيع أيضاً مشاركة المعلومات والخبرات السابقة، وكذلك افتراضاتها عمّا هو مهم، على سبيل المثال: ربما تقول: «إن المحاضرة الأخيرة لرئيسنا التنفيذي جعلتني أدرك أنه علينا أن نسرع بعملية نماذج المنتج.

لقد تعلمنا من مشروع العام الماضي أنه عندما يكون لدينا خيار بين القيام بالأعمال المكتبية وبين العمل الحقيقي، فإنه من المهم أن نركز على العمل الحقيقي ويمكن أن يتم العمل المكتبي فيما بعد. وبمشاركة المعلومات والافتراضات والخبرات بخصوص وجهة نظرك في الموقف الصعب، تبدأ أنت والأشخاص الآخرون في فهم بعضكم وتعد هذه خطوة مهمة في حل المشكلات الرئيسية.

## استكشاف النوايا

إذا شعرت بالتهديدات أو التعارض، تمهل حتى تستطيع التحكم في أعصابك، ثم قم بتوضيح الموقف مع الآخرين عن نواياك خلال التفاعلات الصعبة، اعتبر التضارب الذي حدث بين «براد و تيري».

«براد: لقد حاولت التأكد من أن كل فرد من أفراد المشروع يتوافر لديه المعلومات التي يحتاجها ليقوم الجميع بتنفيذ الأنشطة التي هم مسؤولون عنها في الوقت المحدد. هذه هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها التأكد من سير المشروع كما هو مفترض وحسب الجدول.

«تيري»: لقد أدركت أنه بالتركيز على الإسراع في عملية إعداد نماذج المنتج يستطيع التخلص من العقبات في المراحل الأولية لدورة تطوير المنتج، ولو أنه حدث بعض التأخير في العملية في بداية هذه الدورة، فإن باقي مراحل هذه الدورة ستعاني من هذا التأخير وسيتعرض المشروع الكلي للتأخير أيضا.

عندما تقوم بمقارنة النوايا ربما تكتشف (كما في هذه الحالة بين براد و تيري) أن كليكما لديه أهداف مماثلة وأولويات معينة على الأقل، ربما تدرك أن هدف كل منكما هو هدف نبيل ونوايا حسنة، حتى لو اختلفت هذه النوايا، في أي من الحالتين ربما يستنتج كل واحد منكما أن الشخص الآخر لا يعني جعل عملية التفاعل صعبة.

## إدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة

إن معظم التفاعلات الصعبة لا يكون السبب فيها شخصاً واحداً، بل يؤدي كلا الطرفين دوراً في خلق هذا الموقف؛ ولكي تخلق شعوراً بملكية حل الصراع، عليك أن تدرك إسهامك في هذه المشكلة بأمانة، سل الشخص الآخر أن يفعل الشيء نفسه. لننظر كيف قام «براد و «تيري» بمعالجة هذا الأمر:

«براد: أعتقد أن شكواي المستمرة بخصوص تأخيرك في تقديم التقارير، ربما أكون قد أعطيتك الانطباع أنني لا أهتم بعملية نماذج المنتج.

«تيري»: أستطيع الآن أن أجزم بأن تناولي لهذا الموضوع (التأخير في تقديم التقارير) قد تسبب في أن تفكر عما إذا كنا نستطيع الانتهاء من هذا المشروع حسب الجدول.

