

## الخطوة الرابعة: حل المشكلة الحقيقية





قمت بإجراء محادثة (مناقشة) أولية مع البعض بخصوص الصراعات التي تجري في مكان العمل، ووافقت على أنه يجب تحسين الموقف. لقد حان الوقت لإجراء مثل هذا النقاش خصوصاً تلك التي تتعلق بحل المشكلات، هذا النقاش لإجراء مثل هذه التفاعلات، سوف تساعد المنهجيات والطرق التي سوف نقوم بعرضها أدناه في وضع الحلول طويلة الأجل - عوضاً عن الحلول المؤقتة.

## هيكلية (صياغة) المشروع بطريقة أكثر فاعلية

وبينما تقوم بمناقشة الصعوبات والمشكلات بينك وبين الآخرين، عليك أن تصيغ المشكلة بطريقة أكثر فاعلية، يوضح الجدول الآتي «الهيكلية أو الصياغة الفاعلة غير الفاعلة». العديد من الأمثلة على ذلك.

الصياغة الفاعلة وغير الفاعلة		
ما لا يجب قوله	ما يمكنك قوله	مبدأ الصياغة
(جون) يبدو أنك لا تهتمين بالمحافظة على المشروع حسب جدولته. وأنت لا تعنين بوقت انتهاء المشروع كما هو موضوع	(جون) يبدو أنك تركزين على أهمية البقاء في حدود الميزانية لهذا المشروع. لقد كنت افترض أن الإيفاء بوقت الانتهاء من المشروع هي أهم أولوياتنا	صنف الصعوبات التي تواجهها كأنها اختلافات معك وليست عجزاً في الشخصية

(لاري) يجب أن تركز على تقارير خالية تماما من الأخطاء. هذا هو ما تعنيه كلمة (الجودة)	(لاري) بالنسبة لي فإن تحقيق مستوى الجودة التي وضعناها مسبقاً تعني تقارير خالية من الأخطاء تماما	ركز على الانطباعات دون الحقيقة المفترضة
(سارة) إنك لا تفهمين أهمية سير المقترح في الطريق السليم	(سارة) لقد أوضحت دوري في هذه المشكلة وذلك بإهمالي في إخطارك بأولوياتنا	ركز على الإسهامات وليست الأخطاء أو إلقاء اللوم
(بيتر) لقد أغضبتني كثيرا: إنه لا يمكن الاعتماد عليك في متابعة ما التزمت به	(بيتر) إنني أشعر بالإحباط حينما لا تقوم بعمل ما قلت إنك ستقوم بعمله لفريق المشروع	حاول أن يكون تواصلك عن المشاعر وليست الاتهامات

## المشاركة والاستماع

في أثناء المحادثة أو المناقشة حاول المشاركة بآرائك وأفكارك وحاول الاستماع كي تفهم آراء ووجهات نظر الآخرين، ثم حاول تطبيق الممارسات الآتية:

- المشاركة. اذكر الخبرات والدوافع والمشاعر التي تؤثر على انطباعاتك عن المشكلة، أكد التزامك بتحسين

العلاقات وكن واضحاً في رؤيتك للشخص الآخر  
كشريك في العملية المتعلقة بالصعوبات بينك وبينه.

• الاستماع. حاول أن تسأل الأسئلة التي تمهد للحصول  
على الكثير من المعلومات من الشخص الآخر عن  
خبرته، دوافعه، عواطفه وانطباعاته. ثم حاول أن  
تعيد صياغة أسئلتك بطرق أخرى لاختبار مدى فهمك  
لما تستمع إليه، وعليك أن تدرك المشاعر التي ترتبت  
على اتهام الشخص الآخر أو انتقاده.

إن هدفك من المشاركة والاستماع هو أن تضع الصورة الكلية  
لأسباب الاختلافات بينكما.

### خطوات الاستماع الفاعل

- (1) استمع إلى الشخص الآخر. اعط الشخص الآخر جل  
اهتمامك وحاول ألا تقاطعه، خطط لعبارتك اللاحقة، وألا  
تحكم على الشخص الآخر بهذه السرعة استخدم السلوكيات  
التي لا تعتمد على الكلام - مثل الانحناء إلى الأمام، هز  
الرأس - لكي تؤكد للشخص الآخر أنك تستمع إليه.
- (2) امنح الشخص الآخر الفرصة لتوضيح موقفه. ولتكن  
أسئلتك من نوع الأسئلة المفتوحة؛ لكي تشجع الشخص  
الآخر على توضيح موقفه واهتماماته تجاه الموضوع الذي

هو لب مشكلة الصراع أو الاختلاف على أن تبدأ أسئلتك بعبارات مثل: قل لي عن.. أو اشرح.. أو ما هو شعورك نحو.. أو صف.. أو ماذا يحدث عندما..

(3) أعد صياغة الأسئلة لتوضح فهمك للحوار. من وقت لآخر أعد صياغة ما تستمع إليه لتكون قادراً على عكس مشاعرك وكذلك محتويات الرسالة، على سبيل المثال: (حسب فهمي، فإن موقفك في هذه المشكلة هو..) أو (يبدو أنك فهمت ب..).

(4) إذا لم يتفق الشخص الآخر معك بخصوص ما أعدت صياغته، فإن عليك أن تسأله توضيح نقطة سوء الفهم، ثم قم بإعادة الصياغة مرة أخرى لكي تؤكد فهمك للموقف. حدد ما إذا كانت تفسيراتك أصبحت دقيقة في محتواها. وبينما أنتما في صلب المناقشة، عليك أن تولي اهتماماً بالإشارات التي توضح أن تفسيراتك بناءً على ما تسمعه قد أصبحت واضحة ودقيقة، إن التلخيصات من الشخص الآخر مثل (هذا ما أعنيه بالضبط) أو (هذا صحيح! أعتقد أنك تفهم مشكلتي)، هي مؤشر على أنك مارست الاستماع الفاعل، إن لغة الجسد، كالاتسامة، الإيماء، الإشارات تفيد أنك تسير في الطريق السليم أثناء المناقشة.

يقول (ألبرت أينشتاين): في قلب أي صعوبة تكمن الفرص.

## وضع خطة للتغيير

لكي تضع خطة فاعلة للتغيير، فإنه يجب عليك أن تستكشف الحلول المتوقعة التي تهم كل جانب من جوانب الموقف (التفاعل الصعب). على سبيل المثال: إليك كيف قام «مات» وهو المدير بحل التفاعل الصعب بينه وبين أحد مرؤوسيه «برندا».

مات: لقد كانت بيننا اختلافات بخصوص ما إذا كان الأمر يستحق عمل نماذج المنتج الصغيرة، تعلمين أنني لم أفهم لماذا يأخذ ذلك وقتا طويلا؟ ولماذا تكون مثل هذه النماذج عالية التكاليف؟

برندا: حسنا، نحن نعمل ما في وسعنا، ونبذل قصارى جهدنا لعمل شيء جيد، ولهذا فإننا نقوم بالتشاور مع كل من يعنيه الأمر. لقد قمنا بعمل اجتماعات لمجموعة الفريق ثم قمنا بعدد من جولات المراجعة، أحيانا تصل هذه المراجعة إلى خمس مرات، حتى نستطيع أن نقدم أحسن النماذج الممكنة.

مات: آه! أعتقد أن كلاً منا ينظر إلى هذا الأمر من منظور مختلف؛ وذلك بخصوص ما هو حاسم وضروري لذلك، إنك تركزين على الجودة، وهذا أمر أفهمه جيدا، لكنني أنظر إلى تأثير ذلك على الربحية، إنني أفضل نموذا جيدا وفي ذات الوقت قليل التكلفة في الوقت المناسب بدلا من أن نحقق الكمال.

براندا: ما هو تقديرك لـ «جيد جداً»

مات: جيد إلى الحد الذي يشعر فيه المستهلك بجودة المنتج..

دعيني أسألك الآتي: ما قيمة المجموعة التي أشرت إليها؟

برندا: من الصعب تقويم ذلك. يختلف الناس في قيمهم، فأحياناً نحتاج إلى البحث عن أي شيء، وأحياناً أخرى يكون عملنا مجرد روتين معياري.

مات: وماذا عن المراجعات؟ متى تتوقفون في الحصول على التغذية الارتجاعية؟ بمجرد تغيير كلمة واحدة أو استخدام لون مختلف.

براندا: أعتقد أن ذلك يكون في الدورة الرابعة من المراجعة.

مات: وماذا عن الاجتماع مع مجموعتك فقط عندما يكون هناك عدد محدد من المراجعة (ثلاثة مثلاً) هل ينتهي بنا الأمر إلى مستوى معين من الجودة الذي تستريحين إليه؟

برندا: نعم! أستطيع أن أتعيش مع ذلك.

وكما هو الحال في كل خطط العمل، فإنك تحتاج إلى توضيح

كيفية تنفيذ الخطة في التعامل مع التفاعلات الصعبة مع الآخرين. بهذه الطريقة تستطيع التأكد من أن الحل الذي قمت بتطويره يصلح لحل المشكلة التي تم تعريفها، يجب أخذ هذه المبادئ والأساسيات في الاعتبار عندما تناقش طرق تنفيذ الخطة:

حدد كيفية قياس النجاح. في حالة مات وبرندا، ربما يستطيعان قياس التقدم في المشروع بمقارنة مرات اجتماع المجموعة للنموذج الحالي مع تلك المتعلقة بنماذج سابقة، وذلك للتأكد من تخفيض عدد مرات اجتماع المجموعة، ربما يقوم مات وبرندا بالتأكد من أن عدد مرات المراجعة قد تم تخفيضها بالفعل إلى ثلاثة مرات، وربما يقرران كيفية تقييم جودة النماذج، على سبيل المثال: بعدد الأسئلة التي يسألها المستهلكون بعد حصولهم على نموذج المنتج.

قم بتحديد كيفية التواصل، هل تجتمع مرة واحدة أسبوعياً لمناقشة خط سير المشروع وعمل التغييرات الضرورية في خطة العمل؟ هل تراجع ذلك بصفة يومية عبر التليفون أو باستخدام البريد الإلكتروني؟ كيف تتعامل مع التوترات التي تحدث خلال المناقشة؟ هل تضع بعض القواعد الأولية مثل: «لا للوم أو الحكم على الشخصية».



## خطوات عملية لتحسين كيفية إدارة التفاعلات الصعبة

1 - توثيق تفاعلاتك الصعبة، على مدار عدة أسابيع، قم بتتبع التفاعلات الصعبة التي واجهتها في مكان العمل، ثم دوّن ملاحظاتك في دفتر أو كراسة موضحاً أسباب كل موقف من المواقف الصعبة التي واجهتها، ماذا حدث في كل موقف من هذه المواقف، أو النتائج التي ترتبت على هذا الموقف؟

2 - تحديد الأنماط واستكشاف السلوكيات. قم بتحليل ملاحظاتك لتحديد ما إذا كانت هذه الملاحظات تشكل نمطاً معيناً، على سبيل المثال: هل تتجه نحو تقادي الصراعات ما أمكن؟ أو أنك تدع الشخص الآخر يفرض نفسه طول الوقت؟ هل تروج لموقف «مكسب/خسارة» أم «مكسب/مكسب»؟

عليك أيضاً أن تفكر في سلوكك في التفاعلات والمواقف الصعبة، على سبيل المثال: هل تميل نحو افتراض أن المواقف الصعبة هي نتيجة أخطاء الآخرين؟ أم أنك تعتقد أنه لا أمل في تحسين الموقف الصعب؟ أم أنك تعتقد أن المشكلات ستحل نفسها بنفسها؟ أم أنك تخشى الصراعات الشخصية؟

3 - وضع خطة للتحسين. حدد الطرق التي تستطيع من خلالها تغيير السلوكيات غير الفاعلة في التفاعلات الصعبة. على

سبيل المثال: قم بتذكير نفسك دائماً أن المشكلات لا تحل نفسها وأنت تحاول تغيير شخص آخر؛ وأنت تحاول تعديل الطريقة التي يتم من خلالها التعامل بين شخصين؛ ولكي تخلق الأفكار لتحسين قدرتك على إدارة التفاعلات الصعبة، تحدث إلى صديق أو زميل تتوافر عنده مهارات التعامل مع الصراعات، وقرأ بعض الكتيبات التي كتبت عن الموضوع. أيضاً، فكر في الحصول على التدريب الملائم في إدارة الصراع.

وبالاستفادة مما تعلمته حتى الآن، حدد الأفعال والقرارات التي سوف تتخذها لتقوية مهاراتك، على سبيل المثال: هل ستقوم بسؤال أحد الزملاء لمساعدتك في إدارة تفاعل لصراع معين مع أحد الموظفين؟ هل أخذت مقرراً دراسياً (دورة) في إدارة الصراعات؟ هل حاولت التعامل مع أحد الصراعات الفرعية ثم بعد ذلك مواقف التحدي الأخرى؟

4 - تنفيذ الخطة. قم بتنفيذ خطتك وقوم مدى تقدمك مرة في الأسبوع على الأقل للتأكد من أنك تسير في الطريق الصحيح. اعتبر سؤال أحد الزملاء الذين تثق بهم ليقوم معك بعمل ذلك، أو لمساعدتك في التأكد من أنك تقوم بتنفيذ خطتك بثبات واتساق.

5 - تقويم النتائج. بمجرد قيامك بتنفيذ الخطة، قم بتقويم بعض التفاعلات الصعبة التي حدثت خلال عدة أسابيع قليلة ماضية، ثم قارن نتائج أسلوبك الجديد مع تلك المتعلقة بأسلوبك القديم، هل توصلت إلى اتفاقات أكثر رضا مع قليل من التراجع السلبي؟ هل أصبحت أكثر فاعلية وتوافرت لديك السلوكيات المعقولة عن التفاعلات الصعبة إذا لم يكن الأمر كذلك، فإذهب إلى الخطوة السادسة أدناه.

6 - التغيير الضروري في خطتك. حدد أسباب عدم حصولك على نتائج جيدة من خطتك السابقة. على سبيل المثال: هل مارست المهارات الجديدة في إدارة الصراعات في مواقف أكثر تحدّأً أولاً، بدلاً من الابتداء بالتفاعلات التي يمكن إدارتها؟ وباستخدام آرائك وأفكارك قم بتعديل خطتك بهدف تحسين الطريقة التي تدير بها التفاعلات الصعبة، ثم قم بتنفيذ الخطة، وقم مرة ثانية بتقويم النتائج وهكذا دواليك حتى ترى النتائج الإيجابية من أسلوبك في إدارة التفاعلات الصعبة.

