

16

إن فشلت كل المقاربات الأخرى، فأطلق جرس إنذار الحريق

كيف تلفت انتباههم؟

اكتسب جد سمعته الحسنة، ومكانته المرموقة. كونه يستبدل الأقوال بالأفعال في شركة مقرها خليج سان فرانسيسكو، وهو يشغل فيها منصب كبير المديرين التنفيذيين. كان على معرفة تامة بمرؤوسيه جميعهم الذين يبلغ عدتهم مئة، إضافة إلى أزواجهن، وزوجاتهم، وأطفالهم. بنى مؤسسة أعمال إنشائية ناجحة. لم يتردد في الخوض في الخنادق مع «رفاقه»، وترك أبواب مكتبه مشرعة، دوماً، لاستقبال الأسئلة، أو لتبادل النقاش.

بعد الإخفاق الذي تمخضت عنه الدوت كوم، مني العمل بفشل ذريع. تعطلت المشروعات، وبات الزبائن يتأخرون في دفع مستحقات الشركة. دب الخصام بين كبير العمال، والمديرين العاملين في شركته، وشرعوا يتشاجرون فيما بينهم حول من كان يقوم بتنفيذ معظم العمل، وحول ماهية الموارد المتاحة، وحتى على أمور أكثر سخفاً. اشتكى جد قائلاً: «ليس لدي متسع من الوقت للتوسط بينهم، فأنا لدي مشكلاتي الخاصة».

ينبغي أن تتمحور الأمور كلها، أحياناً، حولك:

إن قرأت هذا بإنعام نظر، فأمل أن تكون قد جربت كل الأساليب لإيجاد حل للمعضلة التي تتعلق بالقوة العاملة معك: لقد تعلمت تحديد الزمن الذي تكون فيه أنت سبباً لمشكلة، وليس هم، وتعلمت كيف تعد طلبات، وليس شكاوى، وبت قادراً على التحكم بمستوى الضغط الذي تتعرض له، وبمستوى سعادتك أيضاً. ومع ذلك.. فالقضية (وزميل العمل المشاكس) تبقى قائمة. يتضمن هذا الفصل بعض الاقتراحات الهادفة إلى إيجاد حل لهذه القضية في اللحظة الأخيرة.

إعادة تدوير الصراع -نوع الصراع الذي يكرر نفسه، لا يصل إلى حل شامل مطلقاً- تولد كثيراً من الفوضى، والمأزق في ميادين العمل. قال آينشتاين ذات مرة: «لا يمكن حل المشكلات عند مستوى الوعي الذي ولدها ذاته». يمتلك هذا القول المنقول عن آينشتاين مفتاحاً يؤدي إلى اتخاذ قرار ناجح على صعيد إعادة تدوير الصراع. تكمن المشكلة في الميل الإنساني نحو محاولة حل الصراع بفعل مزيد من الأمور التي لا تجدي. وكما قال آينشتاين على سبيل الافتراض: «الجنون هو إعادة التصرف نفسه، وتوقع نتائج مختلفة».

إن وقع مديران في مصيدة خلاف ما حول الميزانية مثلاً، سيعمدان إلى إعادة اعتماد إستراتيجيات لا تجدي نفعاً. أحد المديرين يتماهى في منطقيته، بينما يفرط الآخر في عاطفيته، على سبيل المثال. يصر كلاهما على أنهما على حق في قضية معينة. وبينما يزداد الصراع حدة، يحاول كل منهما بزخم التأكيد على «صوابية» موقفه، وهما لا يدركان أن الإجراء الذي

يتخذه كلاهما مدفوعاً بالحاجة كي يثبت أنه على حق هو ما يسبب المشكلة. فإن كنت أحد الناس الذين يحتاجون لأن يثبتوا أنهم على حق، اطرح على نفسك هذا السؤال: «هل أفضل أن أكون على حق على أن أكون سعيداً؟»

ما يكمن وراء هذا السؤال، هو أنك إن وجدت نفسك حبيس خلاف متكرر في ميدان عملك مع أحد الأفظاظ، أو الطغاة، وكاد هذا الأمر أن يؤدي بك إلى الجنون، فتمالك نفسك، وكن واعياً للطبيعة المتكررة للخلاف. أضف مقوم الوعي الحاسم. انتبه عندما تكون ملتصقاً بالخلاف نفسه، واختر، متعمداً، التخلي عن نموذج لا يحرز مكسباً إيجابياً. عندما ترصد نفسك وأنت تتخذ الإجراء ذاته الذي لا جدوى منه، توقف وافعل شيئاً ما - أي شيء! - آخر.

الانخراط في قتال «جيد»:

خذ نفساً عميقاً، وتعمق وصولاً إلى مستوى مختلف. إن الطريقة المألوفة للخروج من الخلاف متكرر الحدوث تكون بزيادة القتال، وليس بإنقاصه. نعم لقد قرأت المقولة بصورة صحيحة. إذا استمر الخلاف، فقد يكون سبب ذلك أنك لم تناقش القضية الأعمق. على سبيل المثال، وكما هي الحال عادة، لم يقاتل مرؤوسو جد، بما فيه الكفاية، من أجل القضايا المحقة. كان عليهم أن يفعلوا بالفعل! عندما التقيت بهم، كشف جزء من الاستقصاء الأساسي الذي أجرته النقب عن أنهم كانوا قلقين على نحو غير معقول بخصوص سلامة الوضع المالي للمؤسسة، لكن لم يتحقق أحد منهم من هذه القضية. كانوا جميعاً خائفين جداً. ولم يكن

حتى جد يتكلم عن المال بسبب الضغط، والتوتر الشديدين الذين يتعرض لهما. في الواقع، تقهقرت ذاته التي كانت شديدة الحضور عادة. انسحب ليمضي أوقاته في المكتب موصداً بابه، ومنتزماً من الوضع المالي. لقد أخاف سلوكه جميع العاملين معه.

ما هو الحل؟ ينبغي على جد أن يصفو، ويشف، وأن يطلع مرؤوسيه على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة، وأن يطلع على ما لديهم من أفكار حول كيفية جعل الأمور تسير في أثناء انكماش النشاط الاقتصادي. ولدت هذه المناقشات مزيداً من المواجهات، والخلافات بيد أنهم أنتجوا خلافات منتجة، ومثمرة وهذا ما أدعوه أنا «المجابهاة الجيدة». إنها مجابهاة تتمحور حول أفكار، وقضايا محققة - ليست نزاعات شخصية، أو ذرائع لإزعاج الشخص الآخر - تؤدي إلى مجابهاة جيدة، ومفيدة.

أدرج فيما يأتي بعض الأسئلة، والتعليقات التي تشجع زملاء العمل على البوح بالقضايا الحقيقية التي تعتلج في داخلهم، وطالما يطرح أحدهم رأيه المتعلق بإيجاد حل للمشكلة، جرب اللجوء لاستخدام الردود الآتية:

■ أنا أستغرب سبب رغبتك في سين.

■ متى قررت أول مرة أنك تريد سين؟

■ إن لم تستطع الحصول عليه، فما الذي ستفعله؟

■ إن لم تتمكن من الحصول على سين، فما هو ثاني أفضل الحلول

لديك؟

■ ما هو الأمر المهم - بالنسبة لك - حيال سين؟

- ما هو الأمر الأكثر أهمية - بالنسبة لك - حياله؟
 - إنني محتار حيال رغبتك في سين.
 - يدفعني فضول لفهم أسباب اقتراحك.
 - اشرح لي كيف يمكن أن يعمل هذا الحل على تحقيق مصلحة كل منا.
 - حسناً، إنها فكرة رائعة، ما هي أفكارك الأخرى التي يحتمل أن تكون نافعة لكلينا؟
 - ماذا سيحدث - في اعتقادك - إن فشلنا في العثور على حلول بناءة تلبي احتياجات كل منا، واهتماماته؟
 - ما الذي تقترحه عليّ كي أخبر الفريق العامل معي به (مجموعة، منظمة... إلخ) إذا لم نتمكن من ابتكار حل يلبي احتياجات جميع المعنيين بالأمر، ومصالحهم؟
 - ما هي المعايير التي تعتقد أنه يتعين علينا استخدامها كي نجد حلاً لهذه القضية؟
 - وما هي الفكرة التي يمكن أن تكون إبداعية بحيث تتيح لنا جميعاً أن نحصل على ما نريد؟
- لعلك تجد، على سبيل المثال، أنه على الرغم من أنك وقعت في فخ صراع ملحمي مع بربرة السيئة العاملة في قسم المحاسبة حول أسلوب إعدادك لتقاريرك، وما ترغب بربرة فيه فعلاً هو أن يكون عبء العمل الملقى على عاتقها أكثر معقولية - شيء لا سيطرة لك عليه. حالما تعلم أن هذه هي القضية، فربما يكون بوسعك أن تشفق عليها، أو أن تتعاون

معها - على الأقل- من أجل كسب مزيد من الموارد للمحاسبة عندما يدب خلاف جديد متعلق بالموازنة. تحديد اهتمامات الشخص الآخر، ومطالبه الضعيفة في أي صراع يعاد تدويره، أو محاولة الشخص الآخر المراوغة، والكسب مهما بلغت التكاليف تتطلب منك الانخراط في عمل استكشافي. والأمر الأكثر أهمية يتمثل بإصفاك لقصة الشخص الآخر، وفي محاولتك فهمها.

عندما نكون على خلاف مع أحد، تكون لدينا، دوماً قصة. عادة ما تكون ذاك النمط من القصة الذي يبرر الحل الذي تقترحه. إن ركزنا اهتمامنا على الإصغاء، وطرحنا أسئلة غير محددة كتلك الواردة في القائمة السابقة، سيبوح الشخص الآخر، أو الأطراف الأخرى، بالدليل الذي يؤدي بنا إلى معرفة احتياجاتهم، أو اهتماماتهم الضعيفة. القضية الحقيقية هي أنهم مكتفون، ولا يتحدثون عن هذه الأمور. بالنسبة للذين يحاولون تحقيق مكاسب مهما بلغ الثمن، قد يكونون بحاجة إلى حفظ ماء وجوههم.

ربما يكونون بحاجة للحصول على وقت مستقطع للتفكير في خياراتهم الحقيقية. قد تكون قادراً على منحهم مكسباً صغيراً يحقق لهم فوزاً عديم الأهمية، بيد أنه يساعد في حفظ ماء وجوههم.

بالطبع، فإن كل هذا يتطلب منا أيضاً تحديد احتياجاتنا، ومصالحنا الخاصة، وتجنب اتخاذ موقف معد سلفاً من القضية المطروحة. هذه هي الخطوة الأكثر أهمية فيما اصطلح على تسميته: التفاوض، وإدارة الصراع انطلاقاً من المصلحة. يفترض هذا النظام أنه يمكن لأطراف الخلاف

الحصول على معظم ما يرغبون فيه - إن لم يكن كله - إن هم كانوا راغبين في الاستمرار بالمحادثات حتى التوصل إلى حل مبتكر. هذه هي الأداة الأكثر فاعلية في مقدرتك على الإفلات من الخلاف متكرر الحدوث.

قوة التفاوض:

أنواع أخرى من أنظمة التفاوض تركز على مد يد العون لك كي تكسب كل ما تستطيع كسبه، وتبقيه إلى جانبك. تميل هذه الأنظمة إلى التركيز على الكسب قصير الأمد لطرف واحد عوضاً عن التركيز على كسب طويل الأمد لكلا الطرفين، أو للعلاقة بينهما، أو للمؤسسة كلها. إن أكثر ما يتعين عليك افتراضه هو أنك وجدت في ميدان العمل حيث تعمل كي تبقى، وتستمر، ومن أجل ذلك يبقى موضوع إيجاد علاقات عمل جيدة هدفاً مهماً. بالرغم من أنه بإمكانك مغادرة عمل لا تستطيع إدارة الخلاف فيه بصورة بناءة؛ فإن هذا الحل - بالرغم من شيوعه - مكلف مالياً، وعاطفياً.

إضافة إلى ذلك، حتى إن تركت عملاً بسبب صراع مدمر، فمن المحتمل أن تلتقي بغريمك من جديد. إن هذا أمر وارد في حقل الصناعة، فعالم الصناعات بات عالماً صغيراً جداً، ولست تعلم مطلقاً متى يمكن أن تلتقي - مصادفة - مع بربرة التي تعمل في قسم الحسابات من جديد.

الحاجة، أو المصلحة هي السبب الأساسي الذي يدفعنا للاعتقاد بأنه يتعين علينا أن نمتلك أسلوبنا في أي نزاع كان. وهي سبب اعتقادنا أن حلولنا هي الأفضل. ضمن هذه الصيغة من إدارة الصراع، عليك أن

توافق -إلى حد ما على الأقل- على أن تكون عرضة للانتقاد كي تصرح عن سبب رغبتك في أمر عين، وحتى تعلن عن الأمر الذي يهكم -فعلاً- في قضية بذاتها. يخشى كثير من الناس القيام بذلك، بصورة خاصة على صعيد العمل. نخاف فيما إذا اعترفنا بمصالحنا، واحتياجاتنا أن تستخدم القضية ضدنا.

هل يمكن أن يحدث هذا؟ بكل تأكيد! لا أريد أن أوجي بأن الآخرين يؤدون، دوماً، أدواراً عادلة، أو يبدون تعاطفاً. ما أعرفه، على أي حال، أنه من الصعب علينا أن نصوغ اتفاقيات قادرة على الصمود، والاستمرار إن لم نكن راغبين في الانفتاح على احتياجاتنا الضمنية.

ما يحدث -عوضاً عن ذلك- أنه إذا كسب أحد الطرفين، فإن الطرف الآخر يشعر بالغبن، وسيتأثر الخاسر من الرابح في لحظة مستقبلية في أثناء تنفيذ الاتفاق، وذلك بإقدامه على اتخاذ خطوة تخريرية متعمدة، أو تبني أي وجه آخر من وجوه السلوك العدواني السلبي. ما لم نتوقف كي نفهم الاحتياجات الحقيقية لأطراف الخلاف، فقد لا يكون الحل الذي نتوصل إليه أفضل الحلول، أو أكثر الحلول البناءة أهمية على المدى الطويل بالنسبة لكل المعنيين بالأمر. إضافة إلى ذلك، من المحتمل أننا لم نأخذ بالحسبان احتياجات الزبائن، والمتعاملين، وزملاء العمل، أو أصحاب المصلحة الذين يمثلهم كلا الطرفين. إن إغفالننا لهذا قد يتمخض عن خلل جوهرى قاتل في أي حل مقترح.

السبب الآخر الموجب لكشف النقاب عن احتياجاتنا الذاتية، ومصالحنا هو أن الناس الموجودين في محيط العمل عادة ما يعرفون

نمط شعورنا حتى إن لم نخبرهم. فإذا سألت بربارة، مثلاً، ما اللقب الذي يطلقه عليها زملاؤها في المكتب على سبيل التهكم، فأنا أراهن أن بوسعها أن تخبرك!.

من المؤكد أنه لا ينبغي علينا الكشف عن كل شيء في محيط العمل، أو في أي مفاوضات. ليس هذا تصرفاً ذكياً. مع ذلك، إن كان بوسعنا أن نكون أول من يفتح الباب، وأن نكون عرضة للانتقاد بعض الشيء، فسنشهد حدوث معجزات في مفاوضاتنا.

بالمقابل، إن بقينا متشبثين بمواقفنا، فلن يدار الصراع بصورة مبتكرة مطلقاً. القصة التقليدية المطروقة لشرح هذا الاختلاف تتمحور حول أختين، وبرتقالة عاشت أختان في بيت معزول بعيداً عن أي متجر قريب. اعتقدت كل واحدة منهما أنها تحتاج إلى البرتقالة، وترغب فيها، وتريدها لنفسها. إن تشبثت كل منهما بموقفها، فمن غير المرجح الوصول إلى حل للصراع.

قد تقرران التوصل إلى حل وسط -فكرة ما مستلهمة من كثير من أبناء مجتمعاتنا- شطر البرتقالة إلى شطرين؛ حل وسط متكرر يتمخض عن نتيجة رائعة جداً؛ يحصل بموجبه كل طرف على نصف ما كان يعتقد أنه راغب في الحصول عليه!

بالمقابل، إن كانت الأختان راغبتين في كشف النقاب عن مصالحهما، واحتياجاتهما الضمنية، فمن المحتمل أن تكونا قادرتين على ابتكار أسلوب يحقق مطالبهما معاً. على سبيل المثال: لماذا يحتمل أن يحتاج بعض الناس إلى برتقالة؟ قد يحتاجونها للطبخ، أو ليتقاذفوها في الهواء، أو ليصنعوا

منها مزيجاً عطرياً يقي من العدوى، أو لرسم لوحة تتضمن فاكهة، أو لأسباب أخرى عديدة.

في هذه الحالة، إن أرادت إحدى الأختين عصير برتقالة لتحضّر قالباً من الحلوى، وأرادت الأخرى قشرة البرتقالة لتخبز موفينة (فطيرة رقيقة مسطحة مدورة)، فكلتاها قادرتان على الحصول على ما تريدها إن كانتا مستعدتين لتعريض نفسيهما للنقد بما يكفي لذكر السبب الذي يريدان البرتقالة من أجله.

إن كشف النقاب عن حاجاتنا الضمنية يفسح في المجال أمام ظهور حلول خلاقية. أما إذا أردنا إخفاء اهتماماتنا الحقيقية، فمن الصعب علينا تقديم حل مبتكر. بالإضافة إلى كوننا غير راغبين في أن نكون عرضة للانتقاد. قد نفضل، أيضاً، في كشف النقاب عن احتياجاتنا، واهتماماتنا لأننا وقعنا في غرام حلولنا؛ وأصبحنا شديدي الارتباط باستنتاجاتنا بوصفها الطريقة الأفضل، أو الطريقة الوحيدة. أحياناً نختر أصدقاءنا انطلاقاً من حلولنا. فنفضل أولئك الذين يتوافقون معنا فقط. يظهر الجدول الآتي بعض الأمثلة الإضافية عن المواقف، والاحتياجات، والمصالح التي قد تساعدك في فهم الاختلاف:

الموقف	المطلوب
عليك أن تتوقف عن مضغ العلكة	أحتاج إلى الهدوء، أنت تحدث كثيراً من الضجيج
ينبغي عليّ الانتقال	على جيلي أن يتوقف عن اتباع أسلوب الإدارة المصغرة
كف عن إخباري عما ينبغي عليّ عمله	أطلب منك إبداء تقديرك لما أنفذه من عمل على الوجه الذي ينبغي

يمكن لتقنيات الصراع المتقدمة هذه أن تساعدك في الانفصال عن الصراع المتكرر. مع ذلك، نحن بحاجة، بداية، للتأكد من أن الأطراف متنبهة بالمقام الأول.

خمس خطوات لجعل أي شخص ينصت لما ينبغي عليك قوله:

لا ينبغي، أحياناً أن تكون محور الأمور كلها، لكن ينبغي علينا أن نتأكد، أولاً، من أننا نقترب من شخص ما بطريقة صحيحة. احتياجنا لأن نكون محقين، والصراعات التي يعاد تدويرها، والتشاجر حول قضايا سطحية، بدلاً من القضايا الجوهرية، وفشلنا في الكشف عن احتياجاتنا الضمنية أو مصلحتنا؛ كل هذه الأساليب تؤدي بنا إلى الفشل المحتوم. ما نحن بحاجة لفعله، بدلاً من ذلك هو التأكد من أننا نجرب فعل شيء مختلف؛ أي شيء! كي نثير اهتماماً نحن أحوج ما نكون إليه.

الحقيقة أن معظم الناس يعانون، هذه الأيام اضطراب نقص الاهتمام، وهو ما يدعو عالم النفس، والمؤلف إدوارد هالويل: «الواقع القاسي للحياة الحديثة». أو ما تصنفه ليندا ستون المتخصصة بالتقنية على أنه مرض عصر الإنترنت المتمثل بـ «الانتباه الجزئي المستمر» - شخصان يؤديان ستة أعمال. مكرسين لكل منا انتباهاً جزئياً فقط. تشير ستون إلى أن «الوصول إلينا، والتأثير فينا سهل جداً، بيد أننا لسنا كذلك». لا نستطيع العثور على مفاتيح إيقاف أجهزتنا، أو ذواتنا - نريد أن نرتدي الآي بود بقدر ما نريد الاستماع إلى قائمة أغانيها، وموسيقانا التي نحب بقدر ما نريد أن نقيم حاجزاً يحجب عنا باقي العالم، وأن نحمي أنفسنا من كل

ذلك الضجيج. نحن موجودون في كل مكان باستثناء المكان الذي نوجد فيه، فعلياً، بصورة طبيعية. توماس فريدمان - كاتب عمود في صحيفة نيويورك تايمز- يدعو عصرنا هذا عصر الإعاقة. لاحظ فريدمان أنه كان أكثر ذكاءً بما لا يقاس عندما كان قادراً على فعل شيء واحد في الوقت الواحد.

كيف نستطيع أن نسترعى انتباه شخص بعينه وسط كل هذا الضجيج؟ أخذين بالحسبان عصر تشتت الانتباه الذي نعيش فيه، ثمة خمس خطوات أدرجها فيما يأتي تجعلك تتأكد من أن الناس ينجسون، فعلاً، لما ينبغي عليك قوله:

1- تأكد من أنهم (وأنت معهم) قد أغلقوا الهواتف الخلوية جميعها، وأسكتوا الساعات التي تصدر أصواتاً، إضافة إلى أجهزة التلفاز الصغيرة التي يشاهدون عبرها المشاهد التي تسبق المباريات. في حلقات البحث التي أجريها، أهدد، دوماً، بتقديم أي هواتف خلوية تصدر أصواتاً، أو رنيناً لتوأمي الذين لهما من عمرهما 13 سنة، ويزوبان عشقاً بالهواتف الخلوية. قلتها بسرور: «كم عدد دقائق الانتباه التي يمكن أن يحققوها في أسبوع واحد»، استخدم أي وسائل في متناول يدك من دعاية، أو تهديد (دونما استرسال في العنف)، أو مكافآت. تأكد، فقط، من أنك تستقطب انتباههم غير المنقوص، وغير المتقطع.

2- استكشف ما هم بحاجة إليه كي يصغوا. اعتذار، أم وقت أفضل، أم حانة بدلاً من مكتب؛ كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى مناقشات أكثر

إنماراً. استكشف الوضعية التي يمكن أن تكون أكثر تأمينا للشعور بالارتياح بالنسبة لهم. عليهم لم يفكروا مطلقاً في ما يحتاجونه كي يصغوا، لكن كل منهم يحتاج إلى شيء ما.

3- استكشف الأمر الذي يمكن أن يثيرهم. فإمكانك أن تسأل، وتساءل، وتساءل لكن ما لم يتوافر لديهم دافع يثير اهتمامهم، فلن تحصل على النتائج التي تحتاجها، وترغب فيها. عليك أن تجمع بعض المعلومات اللازمة للاستكشاف. اذهب، واسأل نورما التي لا تخفى عليها خافية؛ في كل موقع عمل توجد واحدة. أنت تعرف نورما. هي ذلك الشخص الذي يمتلك دوماً من المعلومات زيادة عما ينبغي، تلك المعلومات المتعلقة بالترقيات، منافستك شؤون المكتب، وعن عمليات شد الوجه، قد تحفز عن طريق الفهم، والمساعدة في المشروع الذي يصعب إنجازه، وعد بأن ترتب لها موعداً مع أخيك، أو مع كمكات الشوكولاته الممتازة التي لديك.

4- ذكّرهم بوعودهم التي قطعوها. أمل أن تكون قد استندت من التقنية الموجودة في الفصل السادس لتطلب منهم أن يفعلوا ما تريد. إذا قمت بذلك، فذكّرهم بوعودهم وقل شيئاً من قبيل، «لقد قبلتم بذلك، ولكنه لم يحدث حتى الآن. ما الذي يحول دون تنفيذه؟»

تحذير: لا تسأل هذه الأسئلة بنغمة صوت جافة (تعرف ذلك الشيء الذي دفع بوالدتك إلى حافة الجنون). اسأل بطريقة لطيفة وصادقة. إن الارتباك المفتعل يعمل جيداً في مثل هذه المواجهات: اصطنع مقولة

من قبيل: «إنني حائر حيال عدم حصول هذا الأمر، إنني مشوش بسبب (أي شيء قاموا به عوضاً عن الذي طلبته منهم)».

5- وثق الاجتماع، وأرسل عن طريق رسالة عبر البريد الإلكتروني خلاصة نقاشك وموافقته عليه. وأرسل نسخة إلى مشرفك، أو مشرفهم. إن كان هذا الشخص مشغولاً.

إذا أردت التصعيد فافعل، لكن، بأسلوب مناسب.

حالما تكون قد جربت كل هذه الأساليب في محاولة أخيرة لتسوية الصراع. عندها وفقط عندها، عليك أن تصعد في بعض الأحيان عليك أن تلجأ إلى سلطة أعلى: مديرك، أو مدير الموارد البشرية، أو رئيس الشركة، أو أي كان.

عندما تفعل ذلك، تأكد من أنك قد جربت كل ذلك أولاً، وما هو أكثر أهمية، أن تكون قد وثقت كل هذه المحاولات. وعلى سبيل المثال، بعد كل حوار حاولت فيه حل المشكلة أرسل إلى خصمك رسالة عبر البريد الإلكتروني يثبت ما ناقشته به وما وافق على القيام به.

وبذلك لا تبدو متذمراً، حاول أن تؤدي ذلك بطريقة ودية وبأسلوب يبعث على التفاؤل: «انس ما أعتقد أننا اتفقنا عليه بالضبط. أنا مشوش جداً هذه الأيام، ولذلك أفضل أن أدون هذه الأمور بحيث أتذكرها». تذكر، الشخص الوحيد الذي تأمل أن تجعل منه موضوعاً لمزاجك في الغرفة هو أنت. عندما تسجل كل الحوادث الناجمة عن التصرفات

السيئة لخصومك في العمل، كن محددًا ولا تلجأ إلى الاستنتاج. عليك أن توثق حقائق قابلة للبرهنة، لا أن توثق الآراء أو التحاملات أو الافتراضات كيف تعرف أن شيئاً ما قابل للبرهنة؟ أفضل أن أفترض في الأمر تفصيلاً حسيّاً سمعته، أو رأيته، أو لمستّه أو شمّمته إذا كان هناك شيء ما قاله أحدهم، فوثقه للاقتباس منه. إنه أمر حقيقي مثلاً إن جيرى أتى إليك وقال: «تثاقلت سيو عليّ.....» إنه ليس حقيقياً إذا دونت، «سيو ضايقت جيرى.....» ما لم تشاهد ذلك يحصل. «إن سيو ضايقتني..... أيضاً».

من دون التوثيق، ليس لديك فعلياً كثير من الفرص لتنتقل الأمور إلى مدير الموارد البشرية، أو إلى مديرك. يقوم الجميع بالتوثيق، لذلك ينتظر مدير إدارة الموارد البشرية الوثيقة الورقية أو رسالة عبر البريد الإلكتروني.

عندما أدير تحريات في مواقع العمل هذه الأيام، أدهش بما قام الموظفون بتوثيقه. وأعجب كيف أنه من المحتمل أنهم قد دونوا جميع الأعمال التي قد وقعت: كان التوثيق شغلهم الشاغل! أنصح المديرين دوماً بأنهم يحتاجون إلى التوثيق أيضاً. في سبيل أن يكسبوا معركة التوثيق، فهم لا يريدون أن ينتهي بهم المطاف وما لدى الموظفين من وثائق أفضل مما لديهم.

إليك بعض الأمثلة عن الفرق بين الاستدلالية والتحديد، وهو وثائق الإثبات:

الاستدلالية	التحديد/ القابل للبرهنة
بييتسي ذات وضع متمرّد	رفضت بييتسي التحدّث معي البارحة
بييتسي عجوز قبيحة	ألقت بييتسي الملف علي عندما طلبت تعويضي
يجب على بييتسي أن تعدل علاجاها	كانت بييتسي تضحك على نحو هستيري وتقفز للأعلى والأسفل على مكتبها من دون ثياب عليها عندما دخلت إلى مكتبها يوم الجمعة.

تأكد من أنك دونت الوقت والتاريخ الذي حصل فيه التصرف المحدد، وفيما إذا وجد شاهد أيضاً. قبل أن تلجأ إلى السلطة العليا، تأكد من أنك راجعت سياسات المؤسسة حيال الشكاوى. ربما يطلب منك أن تعرض متاعبك على شخص محدد أو وفق صيغة معينة. يجب أن ينص توجّهك على أن تعامل شكاوك بطريقة مطمئنة، الأمر الذي سيحميك من الانتقام إذا لم يتضمن توجّهك هذا النوع من الحماية. وربما قبل ذلك يجب عليك استشارة محام أو اللجنة المختصة بقانون العمال في ولايتك أو لجنة قانون التوظيف والإسكان. عندما تكون قد جلست فعلاً مع مدير الموارد البشرية، أو مع مديرك، للتداول حول شكاوك، حاول أن تبقى غير عاطفي، وقدم طلباً ممكناً ومحدداً: شيء ما يستطيع ذلك الشخص القيام به وليس ذلك الشيء الذي يندرج ضمن صلاحيات شخص آخر. لا تطلب منهم مثلاً أن يسمحوا لك بعرض طلباتك للتعويض على شخص آخر. إذا كانت بييتسي الموظفة الوحيدة في قسم الحسابات ولا تطلب أن تنقل إلى مكتب آخر إذا كنت تعلم أن كبير المديرين التنفيذيين قد جمّد جميع طلبات الانتقال. لتقنع مشرفك، أو مدير إدارة الموارد البشرية، يتقبل متابعة الموضوع أو نقله إلى مرحلة لاحقة.

اسأل عن الزمن المتوقع لرجوعهم إليك بشأن شكاوك. تابع الموضوع بإرسال رسالة شكر لاستماعهم إليك عبر البريد الإلكتروني، وأخبرهم أنك متلهف لأي حل يقترحونه.

ليس من السهل أن نعرف دوماً ما الذي نحتاج إليه، وبسبب ذلك، فإن التدريب على توثيق الحقائق المحددة يمكن أن يشكل لنا تحدياً... إننا ضليعون في التأوه أكثر من الإفصاح عن حاجاتنا الضمنية. يجب علينا كسر هذه الحلقة والتكلم عما نحتاج إليه. وعلينا أيضاً أن تجري الحوار بصورة شخصية مباشرة، وليس عبر رسالة عبر البريد الإلكتروني. إذا كان الشخص يعمل في موقع آخر استخدم الهاتف، أو عليك أن تنتظر حتى تسمع صوتاً حياً من الطرف الآخر على الهاتف لتباشر الكلام.. ثم تابع الأمر بإرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني، أو رسالة تلخص محادثاتك مع الطرف الآخر كتابة.

مشاورة سلطات خارجية:

في بعض نقاط هذه العملية. ربما تريد أن تشاور محامياً من خارج المؤسسة، أو ممثل الاتحاد الذي تنتمي إليه أو الهيئة المختصة بقانون العمال في ولايتك أو لجنة تعويض العمال، أو لجنة فرص العمل المتساوية. حتى إذا قررت أن لا تلاحق الشكوى عن طريق هذه الوكالات، فعليك أن تطلب نصيحتهم أولاً. معظم هذه الوكالات لديها مصادرها المعلوماتية المنشورة أو الموجودة على الإنترنت لتشرح لك حقوقك المحددة في مختلف الحالات. وإذا أردت أن تشاور محامياً خاصاً طالباً النصيح منه، فاطلب توصيات مؤسسة توكيل المحامين في ولايتك إن المحامين شديدي التخصص هذه الأيام؛ فحتاج أحداً ما مختصاً بقضايا التوظيف، لا بقضايا الإدارة.

انتبه إلى أنه يمكنك أن تطلب نصيحة محام حول مسألة محددة بصورة سرية، فاحصل على معلومات حول أجر المحامي لقاء زمن محدد معلوم، وتأكد أنه قد قبل بهذا الأجر قبل أن تبدأ مقابلتك معه.

المحامون ملزمون قانوناً بالسرية. كما أنهم إضافة لذلك يستطيعون أن ينصحوك فيما يتعلق بتقديمك شكوى إلى رب عملك، وتفاوضك معه، دون الكشف أنهم مشتركون في الأمر البتة. كمعلومات تشغيل خاصة بك! قبل أن تخاطب أياً من هذه السلطات الخارجية، قد يجب عليك القيام ببحثك القانوني الخاص المتعلق بحقوقك ومسؤولياتك. لقد وضعت قائمة ببعض الموارد الموثوقة في قسم الموارد (ملحق رقم أ) من هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال، إن كانت المصاعب في عملك تتضمن دعاوى تعويض العمال، نزاعات حول الأجر بالساعة، تحاملات يساعدك أن تكون مطلعاً قبل أن تقدم شكواك. فالمعلومة تشكل مصدر قوة في هذه الأوضاع.

إذا فشلت جميع هذه الجهود أيضاً، ربما عليك أن تتخلى عن عملك فقط، وهذا موضوع الفصل اللاحق.

كيف تتحول من شخص منزع إلى آخر قوي	
منزعج	قوي
ترفع يديك عندما يتجدد	تستخدم تقنيات المعادلة الأخيرة في تسوية الصراع
التذمر والتأوه	السؤال حول ما الذي تريده بالتحديد
توثيق الشكاوى الذي يتضمن انحيازاً واستنتاجات	توثيق حقائق
التشكي عبر رسالة البريد الإلكتروني	التحدث بصورة شخصية مباشرة.