

6

هل قلت لك مؤخراً: إنك تزعجني؟

كيف نخوض غمار مناقشات صعبة مع أناس مشاكسين.

سو منزعجة! زميلها المجاور لها في العمل يتنح (ينظف حنجرتة مما علق بها) مرة كل عشر ثوان، وفي كل يوم دون كلل أو ملل محدثاً أصواتاً عالية؛ الأمر الذي يحمل باقي الزملاء على التندر قائلين لها: هل تجلسين في سيارة محركها يدور! لا أحد يعاني صامتاً، أفصحت سو عما تشعر به من جرّاء هذه القضية لأمها، وإخوتها وصديقاتها، ولكل من تلتقي بهم. تلتفت -من حين لآخر- إلى الجهة التي يقف فيها زميلها، وتصرخ دون أن تخاطبه بصورة مباشرة: «اهدأ». لكن لا شيء يتغير. عند هذا الحد، أصبح لزاماً عليها أن تضع وقاءين على أذنيها يقيانها أصوات زميلها المزعجة.

تعلم فن الكسب، لا فن الشكوى والأنين:

لماذا نئن، ونتذمر؟ هل نظن، حقاً، أن الأنين يحقق النتائج المرجوة؟ يعتقد عالم النفس غيه هندريكس أننا عندما نتذمر من شخص آخر هذا

يعني أننا ننتقده، لأننا نعتقد -سواء أطلبنا منه فعل شيء، أو الامتناع عن فعله- أنه قد خرق اتفاقاً ضمناً. على سبيل المثال: إحداث المرء أصواتاً مزعجة. إضافة إلى ذلك، يوجد حقيقة أخرى تتمثل في أن معظمنا لم نتعلم كيف نتوجه بطلبات فاعلة ومؤثرة إلى الآخرين بالمقام الأول، بدلاً من أن نشكي من تصرفاتهم.

لنأخذ بالحسبان هذا السيناريو الشائع في ميادين العمل: قائد فريق عمل يطلب من أحد العاملين في فريقه أن يرتقي بسلوكه. يفعل ذلك مراراً وتكراراً، لكن لا شيء يتغير. يستمر الموقف على حاله، ويتفاقم سوءاً في كل مكان. يواظب قائد الفريق على التحدث مع العامل، ويبقى العامل على عناده. ليس في هذا الأمر ما يدعو إلى الاستغراب، حقاً. لماذا؟ لأن قائد فريق العمل فشل في الإعراب عن السلوك الذي يريده على وجه الدقة. بدلاً من ذلك، استمر بالشكوى من موقف العامل مستخدماً تعبيراً غامضاً يمكن أن يعني أي شيء، لا شيئاً محدداً.

إزابلا -على سبيل المثال- شابة تدير شركة تقنيات عالية. تقدمت مني الشركة بطلب لإجراء تدريبات بعد أن تشاجرت إزابلا مرات عديدة مع موظفي الشركة، الذين يشغلون مراتب أدنى على السلم الوظيفي. كان أولئك الموظفون يشتكون -على نحو متواصل- من تشامخها، واستعلائها، ومن مواقفها المزعجة. فشلت المحادثات مع إدارة الموارد البشرية في تغيير سلوكها. لقد رغبت الشركة حقاً في الاحتفاظ بإزابلا، لأنها متقدمة الذكاء، ومتفوقة في عملها. عندما التقيت بقيادة العمل الأساسيين في الشركة أجمعوا على رأي واحد يتفق مع رأي موظفيهم: إزابلا مزعجة،

وثمة نبرة تشامخ، واستعلاء في صوتها. استمعت إلى أمثلة كثيرة من قبل: «هو قال / هي قالت».

أصابني الإحباط، فطلبت سجل أدائها في العمل كي أراجعه مراجعة نقدية. فإذا سجلها غامض، وغير مفيد، ويفتقر إلى التدقيق القانوني بالرغم من تدقيقه من قبل محامي إدارة التوظيف في الشركة. لقد كان سجلها حافلاً بتعليقات انتقادية غير موضوعية بما في ذلك: لقد كان موقفها ينم على «تشامخ، واستعلاء»، «فظ» «جاف وجارح مع الموظفين».

إن المشكلة تكمن في استخدام كلمة موقف: قد تتضمن معاني مختلفة اعتماداً على السياق. فبالنسبة للمغني الذي يغني على أنغام موسيقا الراب أو الروك، كلمة موقف يمكن أن تعني كل شيء. إن استخدام هذه الكلمة لوصف الأداء غير مناسب؛ كلمة تخلط الأمور، ولا توصل إلى شيء محدد. ما نحن بصدده هو السلوك، وليس الموقف. على زبوني أن يتعلم كيف يصوغ مطالب سلوكية محددة، وعليك أنت أن تفعل الشيء ذاته.

مسألة مقاربة:

تعج ميادين العمل بمتمرين (على من هم أضعف منهم)، وطغاة، وأفظاظ لا يستجيبون إلا للمطالب المسلكية. بدلاً من أن تطلب منهم تغيير موقف ما، عليك أن تطالبهم بسلوك محدد، وموضوعي بحيث تمكن محاسبتهم عليه. لنأخذ إزابلا بالحسبان، بدلاً من وصفها بالقسوة، والتشامخ، علمتها كيف تغير أسلوب تفاعلها مع الآخرين. زودتها بأدوات تتعلق بأسلوب الكلام، والأداء عندها. فبدلاً من المقاربة التي كانت

تتبعها بإلقاء أوراق برنامج العمل على طاولة زميل يشغل مرتبة أدنى من مرتبتها على السلم الوظيفي، وإصدار الأوامر إليه، علمتها كيف تضع أوراق البرنامج بأسلوب مختلف. لقد تعلّمت كيف تطرح قضيتها برفق، ولين، وهي تقول كلاماً مثل: «هل تمنحني دقيقة من وقتك، كي نتحدث عن برنامج جديد؟ هل يناسبك هذا الوقت؟» «هل لديك مهام كثيرة، أم أن لديك وقتاً للعمل على برنامج جديد؟».

رَكِّز على السلوك:

يكن مفتاح الحل في نسيانك للموقف، وتعاملك مع السلوك. سوف ترى أن هذا الأمر سهل لأنه واضح، ومباشر، ودقيق. إن كنت بصدد إطلاق حكم أخلاقي على عمل شخص ما، أو مستوى سلبية موقفه، فتمة سلوكيات محددة، ومجسدة، وقابلة للرصد والقياس، تؤدي بك إلى الوصول إلى النتيجة المطلوبة. تجنّب الاحتكام إلى الاحتمالات بصورة قاطعة مهما كانت القضية. أخبر الموظفة التي تتأخر دوماً في الحضور إلى العمل: أنه عليها أن تأتي في الوقت المحدد. أخبر الموظف الذي يستخدم الهاتف - على نحو متكرر - من أجل التسلية بأن عليه أن يكف عن استخدام الهاتف - في أثناء العمل - في المكالمات الشخصية. أرجو أن تكون قد كونت فكرة: الموضوع بسيط وواضح، ومباشر.

في كل وقت تكون فيه على وشك التفكير بالتذمر، توقّف وحوّل ذلك التذمر إلى طلب محدد. ما يجعل طلباً ما محدداً هو قابليته للتطبيق. هو كلام يستطيع المرء أن يقوله، أو عمل يقدر على القيام به. ما دون ذلك كل شيء يعد غامضاً، وغير قابل للقياس؛ الأمر الذي يجعل من

غير المرجح الوصول إلى النتائج المطلوبة. لا يسهم التذمر إلا في تعكير مزاجك، وأمزجة الذين تتحدث إليهم. الأمر الأكثر أهمية هو أن التذمر لا يجدي نفعاً.

الطلبات التي تحقق نتائج:

إن كنت راغباً في التعامل مع قضية ذات بعد عاطفي وفي الحصول على نتائج. جرّب استخدام مقاربة أطلق عليها اسم 1-2-3 انطلق! وإليك الطريقة:

- 1- قل للشخص شيئاً يتضمن فهماً، وتقديراً.
 - 2- اطلب سلوكاً محدداً (قابلاً للتنفيذ)؛ كلاماً يستطيع الآخر أن يقوله، أو أمراً يستطيع أن يفعله.
 - 3- عبّر عن مزيد من التقدير، والفهم.
 - 4- انطلق؛ اذهب بعيداً دون إلحاح، أو إزعاج، أو تذمر.
- لنعد إلى إزابلا. عليها أن تغير مجموعة من تصرفاتها بحيث تجعلها تتحول إلى مجموعة معقدة من المطالب.

أحد المطالب يكمن في أن يكون على النحو الآتي:

- 1- «نعرف كم أنت مشغولة، لكن أريد منك أن تخففي من حدة الطلبات التي تطالبينها من أعضاء فريق العمل. إننا ندرك أعباء العمل التي تشرفين على تنفيذه هنا! إنك واحدة من خيرة مديرينا المنتجين» (تقدير وفهم).

2- قبل أن تطلبي من الموظفين تنفيذ عمل ما، هل ثمة ما يمنع من الانتظار شيئاً من الوقت للسؤال إن كانوا مشغولين، وإن كان لديهم متسع من الوقت يمكنهم من متابعة برنامج جديد (طلب يمكن تنفيذه).

3- أعلم أن هذا الأمر يبدو بالنسبة لك صعباً ولا يطاق، لكن ثقي بي؛ إنه سيشكل عالماً مميزاً بالنسبة لمبرمجينا المشغولين (فهم).
شكراً لك (تقدير).

4- تصرف على هذا النحو، ثم اذهب بعيداً دونما إلحاح، أو إزعاج.

طبعاً، تقديم هذه الأنواع من الطلبات يقتضي منك أن تقرر ماذا تريد؛ الأمر الذي يتردد كثير منا بشأنه. قد تكون مدركاً لأن شخصاً ما يزعجك، أو أنك عندما تكون قريباً من ذلك الشخص يكون حالك معه كحال الزيت مع الماء. لكنك لا تستطيع أن تحدد سبب انزعاجك. إذن، أنت بحاجة لأن تفكر ملياً، وأن تحدد ماهية الأمر الذي يزعجك، وأن تحدد التغيير المعقول الذي يستطيع ذلك الشخص أن يحققه. الإعادة الكلية لتكوين الشخصية ليست خياراً معقولاً. ينبغي عليك أن تركز على تغييرات الأداء الممكنة عند الآخر، وعلى الاختلافات الشخصية الموجودة عنده التي ينبغي عليك فهمها، وتقبلها. ببساطة، انزعاجك من شخصية شخص آخر ليس سبباً كافياً لحمل الشخص الآخر على إحداث تغيير فيها. القضايا التي تؤثر في قدرتك على الأداء، أو في قدرة أعضاء فريقك على تحقيق أهدافهم تستحق الاختبار، والتمحيص. اقرأ، ثانية، الفصل الثالث من هذا الكتاب. إن كان الأمر ما يزال مختلطاً عليك حيال هذه النقطة.

من جديد، ركّز اهتمامك على سلوك محدد ترغب في تغييره. يجب أن يكون هذا السلوك كلاً ما يمكن أن يقوله ذلك الشخص، أو عملاً يمكن أن يقوم به، بحيث يحدث اختلافاً في ناتج أدائك، أو أداء فريقك، أو أداء مؤسستك. إن لم يحدث ما يقوله الآخر، أو ما يفعله اختلافاً فعلياً في أدائك، أو أداء فريقك، عليك أن تتوقف بغية اختيار بواعثك، وتوقعاتك.

ينبغي عليك فهم السبب الذي يجعل شخصاً ما يدفع بك إلى حافة الجنون. لا بد أن يكون أمراً يثير أعصابك، بل قد يذكرك بشخص، أو حدث بغيض ومنفر، عايشته فيما مضى من الأيام. إن كنت -على سبيل المثال- في الماضي عرضةً لانتقادات متواصلة كما لو كنت طفلاً، وأفردت في التعويض عن شعور بالنقص أصابك من جرّاء تلك الانتقادات بأن أصبت بهوس الكمال، فإن أي انتقاد في ميدان العمل يمكن أن يحرك عندك ذكريات مؤلمة، تجعل ردود الأفعال التي تصدر عنك شديدة.

قد يكون ما يثيرك، أيضاً، أمراً يذكرك بالجانب المظلم من شخصيتك. إن كنت تحاول -على نحو متواصل- أن تخبئ الجانب المظلم من شخصيتك، أو تكبح جماحه قد تحاول تجنب الاصطدام مع شخص آخر سيئ الطباع، أو قد تصطدم معه. لكل منا جانب شديد الظلمة في شخصيته نحاول كبته، أو إنكار وجوده. من المهم أن لا تلقي بظلال الجانب المظلم من شخصيتك على زملائك في العمل. ينبغي علينا عدم إزعاج زملائنا بقضايانا. إن كنت تعاني قضيةً من هذا القبيل، عليك أن تتخذ تدبيراً مناسباً. استشر شخصاً تثق به. أفد من برنامج مساعدة

الموظفين السري في ميدان عملك إن كان متاحاً. راجع معالماً، أو تحدث مع طبيبك، أو ابحث عن مرشد روحي، أو حاول أن تحصل على نمط آخر من المساعدة.

إن قررت أن القضية التي تزعجك تؤثر في أدائك، أو في أداء الآخرين، وأن الطرف الذي يضايقك يستطيع أن يتحدث، وأن يتصرف بطريقة مختلفة، جهّز طلباً محدداً. قبل تجهيزك الطلب، اطلب من شخص تثق به أن يؤدي دوراً في الموضوع. ثم جهز الطلب. امض بعيداً، وامنح الشخص فرصة، وبعض الوقت كي يحدث تغييراً في سلوكه. إن لم يتغير السلوك، عد وكرّر الطلب. إن لم يجد ذلك نفعاً أعد الطلب مرة أخيرة قبل أن تتخذ إجراء آخر.

إليك بعض الأمثلة عن الطلبات الغامضة، والتغييرات السلوكية المحددة

محدد	غامض
لا أستطيع أن أعمل عندما تقف ملاصقاً لمكتبي وأنت تتكلم. توقّف من فضلك.	توقف عن إزعاجي
استقبل كل زبون بإلقاء التحية عليه حالما يصل. أسأله كيف تستطيع مساعدته	لا تكن جلفاً مع الزبائن
من فضلك امتنع عن التعليق على مظهر زميلاتك.	لا تضايق النساء

عواقب تسترعي الانتباه:

بعد أن تفرغ من إعادة الطلب مرات ثلاثة، بإمكانك أن تتحول إلى جهة أعلى. هذا يقتضي إضافة عواقب إلى طلبك. على سبيل المثال، لنفرض أنك طلبت من زميلك في العمل ثلاث مرات أن يكف عن استخدام مكبر

صوت الهاتف، لأنه يزعجك ويؤثر في أداك لعملك، فلم يغير ذلك في الأمر شيئاً، عندها أضف عاقبة إلى سلسلة طلباتك المتعاقبة. ينبغي أن يكون الطلب القادم على هذا المنوال:

1- «أعرف كم تحب استعمال مكبر صوت هاتفك، وأنا أقدر لك تذكرك، وامتناعك -أحياناً- عن استخدامه في الوقت الذي أعمل فيه. إنني أفهم مدى صعوبة تغيير عادة من العادات» (تقدير، أو تفهم).

2- «أريد منك أن تتذكر أنه ينبغي عليك عدم استخدام مكبر صوت هاتفك إطلاقاً عندما أكون في المكتب. أرجو منك استخدام الهاتف بدلاً من استخدام هاتفك الجوال» (طلب سلوك محدد).

3- «إنني آسف لأنه ينبغي عليّ اتخاذ الخطوة، إن تكرر حدوث هذا الأمر من جديد، فسوف أُلجأ إلى إعلام مديرنا عنه. لا يمكنني -ببساطة- القيام بعملتي وأنت تفعل ما تفعله». (إضافة عاقبة إلى سلسلة الطلبات المتعاقبة).

4- «أشكرك مرة أخرى. أدرك مدى صعوبة تغييرك عاداتك، وأقدر لك اتخاذك هذه الخطوات من أجلي». (تقدير، وتفهم).

5- ثم امض بعيداً دون أن تشتكي، أو تتذمر، أو ترفع صوتك.

إن واضب زميلك بعد ذلك على استخدام مكبر صوت هاتفه الخليوي، فمن الطبيعي أن تتابع القضية. أكبر خطأ ترتكبه في هذه العملية هو أن ترسم الخطوط العريضة للعواقب التي يمكن أن تنجم عن عدم استجابة الزميل لطلباتك، ثم تمتنع عن متابعة القضية، لأن ذلك يحول العاقبة

التي توعدته بها إلى تهديد فارغ. عندما تنفذ وعيدك بالتحدث إلى المدير استخدم خطة 1-2-3. انطلق! إنها مشكلتك، وعليك أن تجد طريقة للتعامل معها، ومعالجتها. يمكن أن تدور المناقشات مع المدير على النحو الآتي:

1- «سيدي المدير، أدرك مدى انهماكك في العمل، بيد أنني بحاجة، حقاً، للتحدث إليك عن مكبر صوت هاتف ستيف الخليوي. هل لي بدقيقة من وقتك الآن؟» (تقدير أو فهم).

2- «طلبت من ستيف الامتناع عن استخدام مكبر صوت هاتفه الخليوي ثلاث مرات، بيد أنه واطب على استخدامه. هذا الأمر يؤثر في أدائي لعملي. لا أستطيع التركيز، ونتيجة لذلك أفضل في تحقيق أهدافي في العمل. أنا بحاجة فعلاً لمساعدتك في التحدث إليه كي يكف عن استخدامه». (طلب قابل للتنفيذ).

3- «أقدر عالياً معالجتك لهذه المشكلة». (تقدير أو فهم).

4- أصغ لأي كلام يقوله المدير، ثم انصرف! لا تشتك، ولا تتذمر. ركز اهتمامك على تأثير سلوك الشخص في أدائك، وأداء فريقك العامل. تذكر أنه في حال تأثير ذلك الشخص في أدائك، أو أداء فريق عملك، أو أداء مؤسستك برمتها، فإن هذه المشكلة ليست مشكلة مديرك!.

ماذا لو لم يستجب مديرك، أو لو لم يفعل ما طلبته منه؟ إن حصل ذلك عليك أن تكرر طلبك ثلاث مرات. هذا التكرار يحقق أفضل غاياته إن لم تشتك، أو تتذمر من إعادة الطلب. حافظ على ابتسامتك في كل مرة تكرر الطلب فيها. إن تركت وجهك يفصح عن انزعاجك تكون قد

نسفت جهودك من أساسها. قد يكون مديرك مشغولاً، وليس لديه متسع من الوقت لمعالجة مشكلتك. ومن المحتمل أن يكون قد نسي قضيتك، أو أمل أن تنتهي المشكلة من تلقاء ذاتها. لن يخدم قضيتك حملك مديرك على عدم التركيز عليها. إن الناس لا يستجيبون بصورة جيدة عندما تشير إلى عيوب أداؤهم. إن فعلت ذلك تكون قد وضعت مديرك في موقف دفاعي. التهذيب، والكياسة، وسماحة النفس تقلب المعادلة.

في حال استمرار تجاهلك:

بعد إعادة الطلب ثلاث مرات دونما جدوى يكون قد حان وقت العمل الدبلوماسي. عليك أن تحلل علاقتك مع مديرك، وأن تطرح على نفسك السؤال الحاسم الآتي:

إلى أي حد تعد هذه القضية مهمة؟ حالما تحدد أهمية القضية، تستطيع أن تقرر اختياراً واحداً من خيارات ثلاثة:

- اضرب صفحاً عن القضية.
- عد إلى مديرك، وأخبره أنه إن كان غير قادر على التعامل مع القضية، أو غير راغب في ذلك، فسوف تلجأ إلى مديره، أو إلى إدارة الموارد البشرية.
- توجه مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية، واطلب منها أن تتعامل مع القضية بصورة مباشرة.

بالطبع، المشكلة مع هذا النوع من التصعيد واضحة. قد لا يفضرك مديرك تجاوزك إياه البتة. إحدى الطرق التي تمكنك من حماية نفسك تكمن

في أن تعبر عن شكرك لمديرك في كل مرة ترسل له فيها رسالة عبر البريد الإلكتروني كي تطلب منه مساعدة. أعد عبر الرسائل الإلكترونية ما كنت قد طلبته منه، واشكره مقدماً لمساعدته إياك في إيجاد حل لهذه المشكلة.

يحقق هذا الأسلوب هدفين اثنين: يذكر مديرك، والمديرين الأعلى رتبة بأنك لم تأل جهداً في محاولتك الحصول على مساعدته، ويعزز اعتقادك بأنك كنت عاقلاً، واحترافياً إلى أبعد حد في محاولتك إيجاد حل للمشكلة.

تدبر أمر عواطفنا الذاتية:

كل ما ذكرناه يبدو معقولاً جداً. أليس كذلك؟ إذن لماذا لا يتصرف كل الناس بهذه الطريقة؟ لسبب بسيط جداً: لأننا لا نتدبر أمر عواطفنا الذاتية. نميل إلى الانتظار زمناً طويلاً جداً قبل أن نثير قضايانا، كما أننا - في معظم الأحيان - لا نوائم بين عقولنا وقلوبنا. بحسب العلماء النفسانيين، عندما نتنظر زمناً طويلاً جداً يطفح الكيل بعواطفنا، فتطفئ على عقولنا. نكاد أن نفقد صوابنا، ويؤثر ذلك على الأقل في جعلنا نتكلم قبل أن نفكر. يقول الخبراء: يطفح الكيل بعواطف الرجال أكثر مما يفعل مع عواطف النساء، بيد أن الأمر يؤثر فينا جميعاً.

بدلاً من الانتظار، من المهم جداً تقوية وظيفتك التنفيذية الذاتية، وتعزيزها، والتأكد من أنك تستخدم وظيفتك التنفيذية بدلاً من استخدامك الجزء العاطفي من دماغك.

الحقيقة المرة هي أن بعضنا - ببساطة - لا يفكرون قبل أن يتكلموا. في معظم الأوقات، نحاول أن نتكلم للكشف عن تفكيرنا، ولاستكشاف

مشاعرنا. هذا النمط من الكشف المنغلق يصلح في جلسة معالجة، لكن ليس في ميدان العمل. ينبغي عليك أن تفكر قبل أن تتكلم. عندما تتعامل مع زميل عمل مشاكس، عليك أن تأخذ وقتاً يمكنك من تهدئة أعصابك قبل أن تُصعد الأمور معه.

تهدئة الوضع مفيدة. الوضع المثالي يكون في اختيارك شخصاً من خارج نطاق العمل: مستشاراً، أو كاهناً، أو حتى صديقاً، أو شريك حياة. أطلق العنان لعواطفك مع الشخص الذي يصغي إليك، ويتعاطف معك. أطلق العنان لعواطفك مرة أخرى، وثالثة، وما استطعت إلى ذلك سبيلاً. الكتابة عبر صحيفة من الصحف يمكن أن تكون ضريباً من ضروب العلاج. كل هذه التصرفات التي تسبق العمل سوف تكون ذات عائد إيجابي كبير عندما تجلس مع زميلك في العمل.

قل الحقيقة بسرعة:

جزء من السبب الذي يؤدي بكثير منا إلى الانفجار يكمن في انتظارنا الطويل جداً قبل أن نعرب عن أحزاننا. طور عادة إثارة الأمور الصغيرة التي تزعجك قبل أن يستفحل أمرها. إعداد طلبات محددة بصورة بارعة حسب خطة 1-2-3. انطلق! يمكن أن يتمخض عن نتائج عظيمة. إن استطعت إرساء قواعد هذا النوع من العلاقة مع زملائك في العمل في وقت باكر تستطيع أن تتجنب التعرض لكثير من الألم. القاعدة التي أتبعها: قل الحقيقة بسرعة، تأكد فقط، من أنك تصوغها بوصفها طلباً صيغ ببراعة، لا بوصفها شكوى. كما مر معنا سابقاً، الشكوى، والأنين عديما الفائدة -على صعيد العلاقات- بنسبة 100% سواء أكان الأمر

شخصياً، أو متعلقاً بالعمل. ردد هذا الشعار من الآن فصاعداً: أستطيع أن أصوغ طلباً بدلاً من الشكوى!

إن كنت تشك في فكرة قول الحقيقة بسرعة، خذ بالحسبان تجربة المراسل الصحفي رون سسكيند، والحائز على جائزة بوليتز للمراسلين الصحفيين، العقيدة 1%: في عمق مطاردة أمريكا لأعدائها منذ 9/11 «الحقيقة هي التي تؤدي عملاً. تعمل في حياتك الشخصية. تعمل بين المواطنين وحكومتهم، وبين الموظفين ورؤسائهم في العمل. كل ما في الأمر أنها تعمل».

اجتنب التنصل من المواجهة:

لن تحب هذه القاعدة، إنني أعدك أو أتعهد بأن تكون هذه القاعدة واحدة من أكثر الأمور أهمية في عصرنا الحاضر؛ عصر الحاسوب. عندما تتعامل مع زميل عمل مشاكس لا بد لك من مقابلته؛ أقولها، وأعيدها، وأكررها: لا بد لك من مقابلته. إياك ومعالجة الموضوع عبر البريد الإلكتروني. إن لم تكن قادراً على تقديم طلبك وجهاً لوجه، عليك أن ترفع سماعة الهاتف من أجل إجراء مناقشات حقيقية لا أن تكتفي بترك رسائل صوتية. حالما تصبح العلاقات حبيسة التخاطب عبر البريد الإلكتروني يتكرس العدا، والحزازات، والضغائن، بل يتزايد.

من المستحيل على البريد الإلكتروني أن ينقل فحوى الكلام، ومعانيه. إنك إن استخدمته تخسر تعابير الوجه، والنغمة العاطفية، وروح العاطفة التي تؤمن وضع النقاش في السياق المناسب؛ الأمر الذي يعد بالغ الأهمية.

ما هو السياق؟ إنه المعنى الذي يعطيه شخص ما للكلام الذي يقوله. كما جاء في كتاب لويس كارول أليس في أرض العجائب، «عندما أستعمل كلمة، فإنها تعني المعنى الذي اخترته من قولها فقط لا أكثر ولا أقل». جميعنا نتكلم، ونسمع عبر لغتنا الخاصة الذاتية. من دون العواطف، والدليل المرشد الذي توفره ملامح وجه الإنسان، وإيماءاته نكون كمن فقد رشده، وقد الأمل.

في أثناء عملي وسيطة لحل النزاعات في السنوات الأخيرة، دعيت أربع مرات على الأقل لحل نزاعات كان سببها المراسلات عبر البريد الإلكتروني. أحد الأمثلة: تقدمت امرأة بشكوى ضد رئيسها في العمل بسبب مضايقاته المستمرة لها. كان يفعل كل شيء عبر البريد الإلكتروني: تكليفها بمهام، والاتصال بها، وغير ذلك. إنه يقوم أداءها عبر البريد الإلكتروني مع أن مكتبه ملاصق لمكتبها.

في موقف آخر، طلبت مني شركة تقنيات عالية العمل مع فريق من المطورين لقاء أجر. كان الصراع محتدماً بين أعضاء الفريق لدرجة حالت بينهم وبين وصولهم إلى إنتاج المطلوب منهم. أقحموني في المجموعة كي أراقب مجريات اجتماعها الأسبوعي. كان كل فرد من أعضاء المجموعة يدخل إلى قاعة الاجتماعات مصطحباً حاسوباً شخصياً.

قد يكون هذا الأمر مفيداً. ربما يكون جدول الأعمال مدرجاً في الحواسيب الشخصية، أو من المحتمل أن يكون أعضاء الفريق بحاجة إلى تدوين ملاحظات حول الاجتماع. بيد أن هؤلاء المهرجين عمدوا -من فورهم- إلى تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني في أثناء الاجتماع؛ رسائل بذيئة. أحد

الأشخاص يقول كلاماً بصوت عالٍ في الاجتماع، فيبدأ ثلاثة من أعضاء الفريق بتبادل الرسائل، وكتابة أشياء عبر البريد الإلكتروني مثل: «نفس كلب، هذا أكثر التعليقات الصادرة عن بني البشر حماقة على الإطلاق»؟

بدأت بالنظر إلى شاشات حواسيبهم وأنا غير قادرة على تصديق ما تراه عيناى. لقد استغربت الأمر. هل تدفع الشركة لي كل هذا المال الكثير من أجل فهم المشكلة الواضحة؟ بالطبع، يتعين علينا مصادرة حواسيبهم الشخصية، وإجبارهم على أن يكلم أحدهم الآخر وجهاً لوجه. لقد ثبت أن هذا التوجه كان تدريباً ممضاً، ومعذباً لهذه المجموعة. بيد أن أعضاء المجموعة بدؤوا يحسنون مهارات الاتصال لديهم بصورة تدريجية.

هل أنت مصغ إليّ؟

قد يأتي عليك زمن عبر عملية 1-2-3. انطلق! تكون فيه مضطراً إلى تفعيل مهارة الإصغاء الضرورية بالرغم مما تتطوي عليه من إزعاج. قد يكون الهدف الفعلي من الطلب الذي تقدمت به هو الاطلاع على وجهة نظر الآخر. إن تعذر هذا الأمر، عليك ألا ترتبك. لن تستطيع كل تفسيرات العالم أن تمنعك من تقديم طلبك! ألق التحية، وابتسم، وعبر عما يدور في خلدك بصورة عاطفية، ثم أعد عرض طلبك. إن أجابوك بأنه لا سبيل للنظر في طلبك، كرر إلقاء التحية، وابتسم، وقل: «إني قد فهمت، لكن هل لكم أن تنظروا فيه على كل حال؟ صدقتي، إن نحت استجاباتك هذا النحو سوف يقررون أنه لا مناص من النظر في طلبك، ولسوف يفعلون كي يتخلصوا منك.

إن لم يُجِدِ ذلك نفعاً، قد يكون عليك، حقاً، أن تكف عن المحاولة، والمقاومة وتصغي. وبينما أنت على هذه الحال، قد يكون من المفيد لك أن تأخذ بالحسبان إحدى الحيل البارعة لرون سنسكيند، وذلك لحمل الناس على الحديث عن أمور لا يرغبون في الحديث عنها. ابدأ -أولاً- بتقديم الأعذار. قل: اسمع، سأطرح عليك بعض الأسئلة التي لا تعدو كونها حماقات حقاً، فتحملني. لكن قل أيضاً: هذه هي الأسباب... ثانياً عليك أن تكون مهتماً بالناس، بغض النظر عما يفعلون. أنا مفتون بالناس، وعندما يرون ذلك، سوف يستجيبون. من المفيد أيضاً أن تأخذ بالحسبان قاعدة: «أسبابي المقنعة بما يكفي»: إن الناس يفعلون ما يفعلون لأسباب مقنعة بما يكفي. قد لا تكون أسبابك، أو أسبابي، بيد أنها أسباب مقنعة بما يكفي بالنسبة لهم. عندما يدرك الناس أنك مهتم ببواعثهم، سوف يخبرونك بأكثر الأشياء إثارة.

استمع جيداً:

عليك أن تدرك أنه من الصعب الإصغاء بصورة جيدة. معظم الناس لا يفعلون، جزء من المشكلة يكمن في أننا نعيش في عالم تتوافر فيه المشاهدة على نحو متزايد. لقد انتشرت الشاشات في كل مكان: حواسيب، وألعاب فيديو، وشاشات تلفزة، وشاشات عرض أفلام سينمائية. لم نعد نجلس حول مائدة الطعام في المطبخ لنسرد القصص. إننا نتحرك بسرعة؛ الاستماع يقتضي منا أن نكبح جماح السرعة، وأن نتحرك ببطء. نستطيع أن نجعل استماعنا مشوباً بالعاطفة. بوسعنا أن نتعلم كيف نستمتع بالطاقة، والحماسة اللتين نبذلهما عندما نكون نحن المتحدثين. بدلاً من

استماعنا بحثاً عن دليل يؤكد وجهة نظرنا، ويساند رأينا، نستطيع أن نصفي للطاقة المبدعة الكامنة في الصراع؛ الطاقة الموجودة فينا، وتلك الموجودة في الآخرين. نستطيع أن نصفي للتحديات التي تعترض وجهة نظرنا، لكي نفهم كيفية نظر الآخرين إلى العالم.

عندما تقرر أن تصفي لتكتشف ماهية أسباب الشخص الآخر المقنعة، استخدم هذه الأفكار المفيدة، واتبعها:

1- جميعنا نسمع ما يقال بعد تمريره عبر مصافينا الذاتية. يمكن أن تحتوي مصافينا على افتراضاتنا، ونزعاتنا، وميولنا، وتاريخنا، وتجربتنا، وما إلى ذلك.

2- استمع بوصفك شاهداً. اطرح على نفسك السؤال الآتي: «كيف لي أن أستمع لهذا الشخص إن كنت عارفاً أنني سوف أدعى إلى المحكمة بوصفي شاهداً موضوعياً؟» كيف أستطيع أن أصغي إصغاءً جيداً، كي أستمع إلى الصوت الصغير المستمر، الذي ينبع من داخلي؟».

3- كن واضحاً. قبل أن تتكلم، تأكد من أنك تفهم ما يقوله الشخص الآخر. اطرح أسئلة ذات نهايات لا توحى بالإجابات، ولا توجهها، استخدم كلمات مثل: (من، ماذا، أين، متى) إلى أن تفهم.

4- أعد صياغة الكلام. اطرح سؤالاً: «أعتقد أنك قلت كذا، وكذا... هل ما فهمته من كلامك دقيق؟». استمر في إعادة صياغة ما قيل من كلام إلى أن يقرر شريكك بالمحادثة أن ما فهمته من كلامه كان صحيحاً.

5- تأن قبل أن تتكلم. اسأل نفسك: أي أسلوب من أساليب الصراع أنت تستخدم، وما سبب ذلك؟ ترى هل الأسلوب الذي تستخدمه

هو الأسلوب الأمثل في بناء علاقة طويلة الأمد مع الآخر؟ هل النتيجة التي تتوقعها مرشحة لتحقيق مزيد من الرضا الذي تصبو إليه، ولتحقيق مزيد من الإبداع، والإنتاجية بالنسبة للفريق العامل معك؟ ما هي أكثر الاستجابات المرجحة لتحقيق النتائج المتوخاة.

6- عقب نهاية الاتصال، لخص ما دار في النقاشات، واستوضح السبب الأصلي للاتصالات. هل يرغب المتكلم في نصيحتك، وفي تغذية راجعة، وفي من ينصت إليه بأذان صاغية وقلب متعاطف، ويتخذ إجراء ويوفر حلاً للمشكلة؟ تأكد من معرفتك للسبب الذي طلب منك -من أجله- الإصغاء، وتأكد مما هو متوقع منك فعله -إن كان ثمة شيء من هذا القبيل- بشأن التواصل. كثيرون منا يستعجلون إسداء النصح للآخر، أو حل المشكلة حتى قبل أن يجشموا أنفسهم عناء سؤال أنفسهم إن كان محدثهم راغباً في نصحهم، أو راغباً عنه.

7- تحمل مسؤوليتك كاملة عن التواصل. وتحل بروح قيادية، وبروح مسؤولة تقتضي منك الإصغاء حتى بلوغ الفهم، والتكلم بطريقة تمكن الآخرين من الفهم.

8- دقق في الأمور كي تزيل الملبسات، وسوء الفهم. افترض وجود مشكلات تعتري التواصل قبل افتراضك أن ثمة شخصاً يحاول نسف جهودك. التواصل الفاعل، والمؤثر هو الاستثناء، وليس القاعدة.

قبل أن تختتم المناقشات، تأكد من أنك أضحيت قادراً على تحديد التوقيت الذي سيبدأ فيه الشخص الآخر تنفيذ ما طلبت منه قولاً، أو

عملاً. أيضاً، إن أخفق ذاك الشخص -على نحو متكرر- بالاستجابة إليك، وتفيد الطلب الذي توافقتما عليه، ذكره بما تم الاتفاق عليه، وطالبه بالالتزام بتحقيقه: «ما الذي يحول بينك وبين تطبيق ما اتفقنا عليه؟ يبدو أننا كلينا متوافقان، كما يبدو أنك راغب في تنفيذ مقتضيات الاتفاق».

بعد كل هذا الإصغاء المضي (والمستئم المضجر ربما) قد تفكر في تغيير طلبك الأصلي، أو في إلغائه. إن كان الأمر كذلك، تقبل تهنئتي لك! فقد نجحت في اختبار إبداء المرونة. إن لم يكن كذلك، أعد طرح طلباتك من جديد، أو احذفها، أو احذف بعضها وأبق على بعضها الآخر. معظم هذه الأساليب تبلي بلاء حسناً مع رؤساء العمل، ومع الزبائن أيضاً. في الفصول القليلة القادمة، سوف نضيف بعض الأفكار الخاصة التي تساعد في التعامل مع هؤلاء الحمقى المزعجين. تذكر -في غضون ذلك- شعارك الجديد: «أستطيع أن أقدم طلباً!».

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي	
قوي	منزعج
تقديم طلبات محددة	أنين، وشكوى
اتباع أسلوب 1- 2- 3 انطلق	إعداد طلبات غامضة
التركيز فقط على السلوك الذي يؤثر في الأداء.	الشكوى من السمات الشخصية للآخرين
إضافة عواقب للطلبات التي تقدمها ومن ثم تصعد الموقف إذا لم تحصل على نتائج.	الاستمرار بالتذمر دون جدوى
تنظيف المنزل، وإضفاء لمسات عاطفية عليه، وتقديم طلبات بصورة متكررة.	كبت المشاعر وصولاً إلى حد الانفجار
تحول المرء إلى مستمع جيد.	عدم الإصغاء بصورة جيدة