

الوحدة الثانية

الصراع التنظيمي ومراحل تطوره

الصراع التنظيمي:

هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين

هما:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية)

2- النظرة الوظيفية (السلوكية)

أولاً: النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال.. الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع. وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2- النظرة الوظيفية (السلوكية):

يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات

الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

مراحل تطور الصراع:

- الفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.
 - الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات.
 - المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.
- أولاً: المرحلة التقليدية:

أشارت تجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي:

يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية

حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.

ثالثاً: المدرسة التفاعلية:

تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة منها:

آثار المفهوم الإيجابي:

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد

آثار المفهوم السلبي:

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم وابداعاتهم
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.
- الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.

الأبعاد النظرية للصراع:

فلسفة ابن خلدون تقوم على ثلاثة مرتكزات هي:

- 1- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات.
- 2- لا بد من وجود العدل بين الناس.
- 3- مقاومة العدوان وإقامة العدل.

مستويات الصراع التنظيمي:

- 1- على المستوى الفردي: يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.
- 2- على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.
- 3- على المستوى التنظيمي: يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.
- 4- الصراع بين الجماعات: يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

في حالة الصراع الفردي:

يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- التعويض: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

- الانسحاب: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً.
- الإسقاط: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم: يقسم إلى قسمين:

- 1- صراع مؤسسي: يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية.
- 2- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

- 1- نكران الذات: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.
- 2- التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.
- 3- المنافسة: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.
- 4- الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالأصل الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات

الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:

- 1- الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- 2- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.
- 3- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

- 1- الصراع وفقاً لمستواه: (صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.
- 2- الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.
- 3- الصراع من حيث التنظيم، الصراع المنظم: وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي، الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.
- 4- الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط.

مراحل عملية الصراع:

- مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.
- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر
- مرحلة الشعور بالصراع: وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .
- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها.
- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة.

كيفية إدارة الصراع في بيئات العمل:

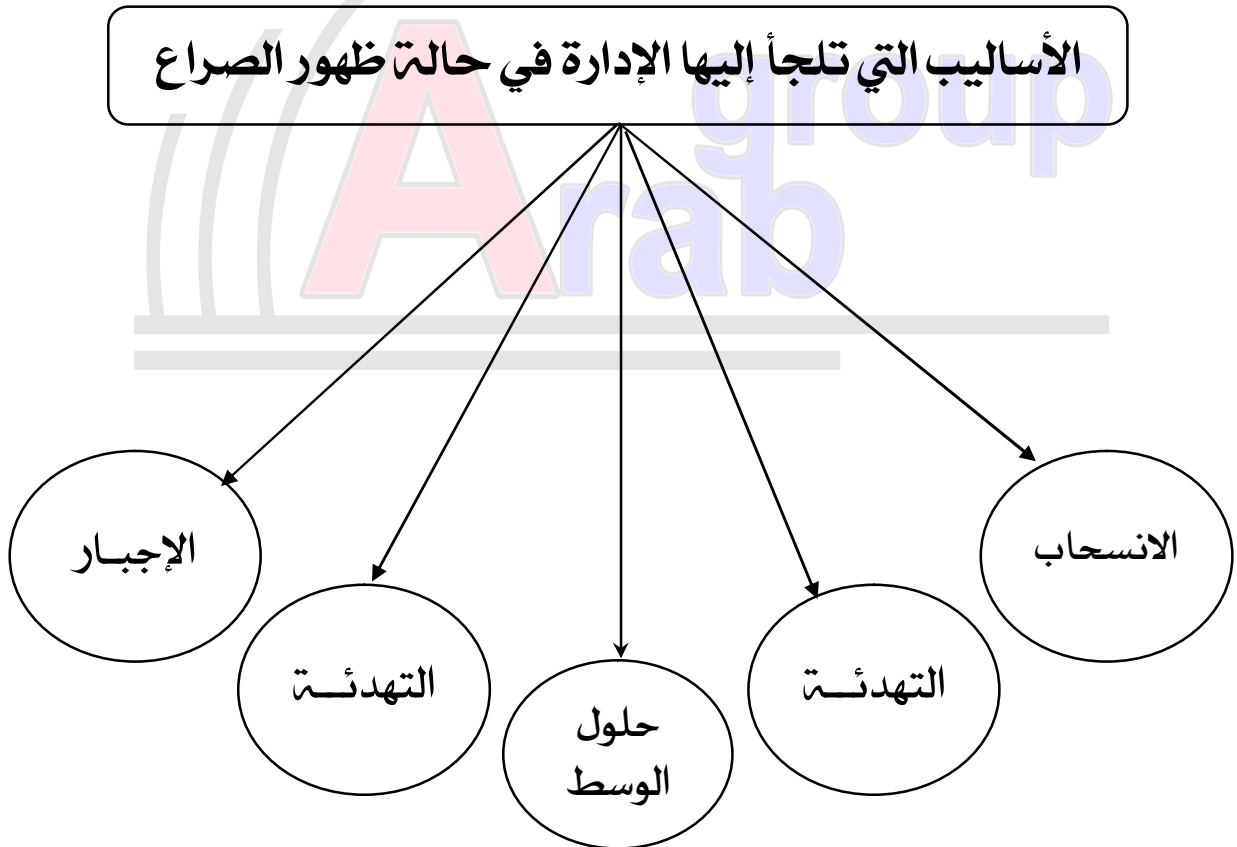
من الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع الاهتمام المتزايد بالعوامة وتدني الاعتماد على السلطات أو الحكومات المحلية للقيام ببعض الأعمال، ويعتمد أسلوب حل وإدارة الصراع على عنصرين:

- 1- التوزيع: أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر.
- 2- التكامل: فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلاً سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر.

وفي حالة ظهور الصراع تلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الأساليب التالية:

- 1- الانسحاب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.
- 2- التهدئة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف.

- 3- حلول الوسط: أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
- 4- الإجبار: وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.
- 5- المواجهة: الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة.



وفي حالة البحث عن مصادر الصراعات التنظيمية التي تمت الإشارة إليها وجد رجال الإدارة أنها تعود للمصادر التالية:

- الاعتمادية المتبادلة في أداء الأعمال في التنظيم.
- الاعتماد على مجموعة أخرى في أداء الأعمال.
- الاختلاف في الأداء الوظيفي لكل من الأفراد والجماعات من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- عدم وضوح الوسائل والأهداف والسياسات المتبعة من قبل الوحدات داخل المنظمة بخصوص أداء بعض الأعمال.

ومن الاستراتيجيات التي تساعد في وضع الحلول:

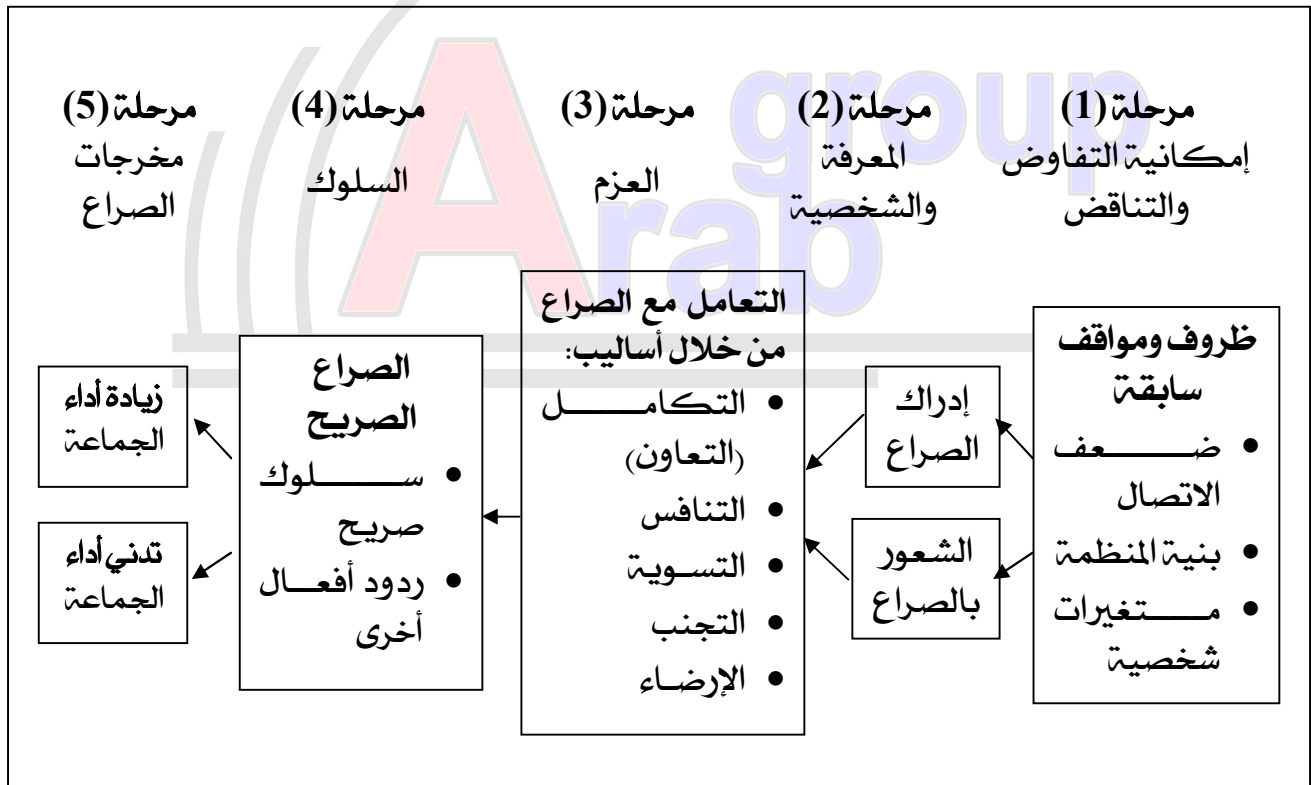
- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي.

- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد وذلك لتحقيق ما يلي:

- للحصول على التغيير البناء وإدارته.
- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.
- لتنمية إدارة فريق العمل.

عملية الصراع بين الأفراد والجماعات تمر عبر خمس مراحل، كما هو موضح في الشكل التالي:



استراتيجيات إدارة الصراع:

تقوم استراتيجيات إدارة الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.

- يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط. وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاء):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1- استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم

واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3- استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشييت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها:

1- التسوية أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

2- المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم.

3- الأمر الواقع:

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع

4- الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض للانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

5- الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه.

6- الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملايساته

7- التقييد:

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع أو للنزول علي رغبة معينة في التفاوض.

8- تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية:

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

9- ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

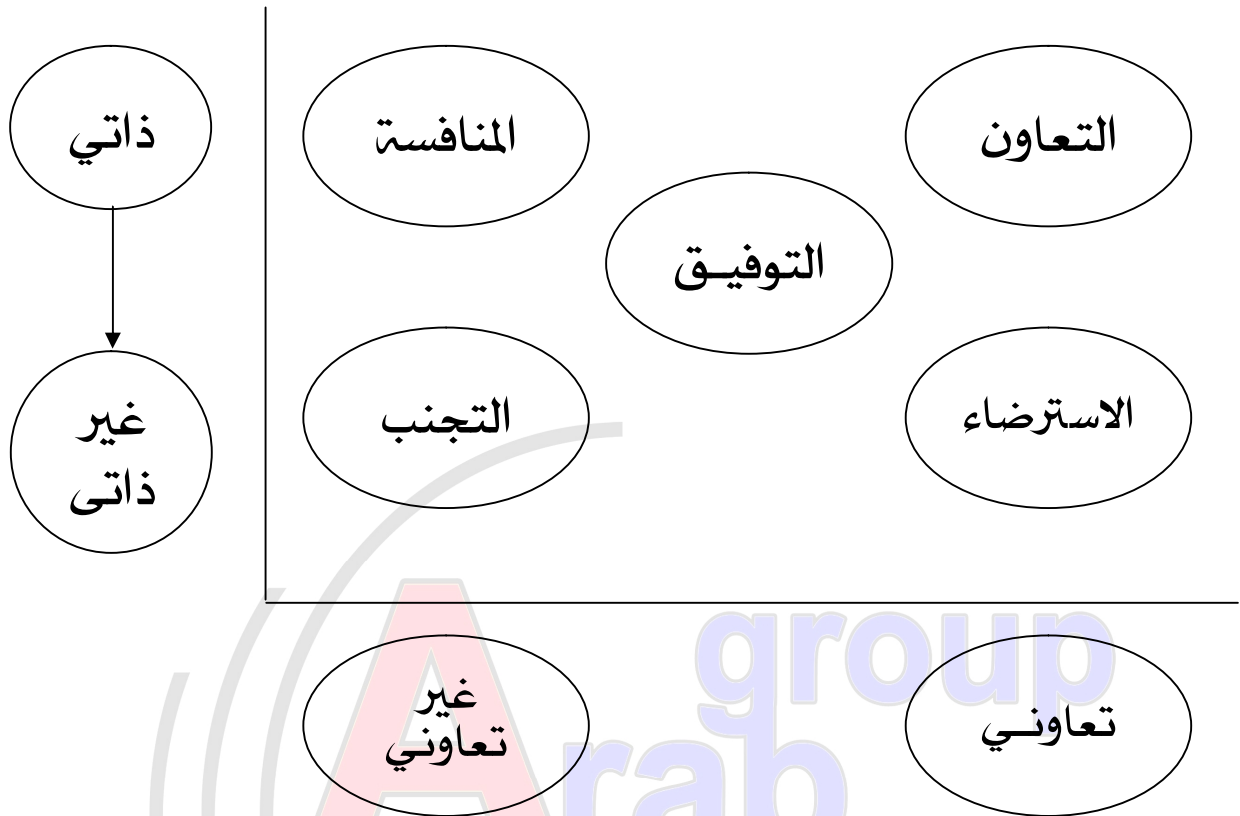
10- مفترق الطرق:

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

استراتيجيات إدارة الصراع



وهناك نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح ما بين التعاون والتشدد

وهي:

- النموذج.
- الوصف.
- الموقف.
- المواقف المناسبة.

1- التنافس:

يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر: متشدد - غير متعاون

ربح وخسارة:

- عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم.
- في حالة إحداث تغييرات.
- في حالة فشل النماذج الأخرى.
- عند تدني مستوى الثقة التنظيمية

2- التساهل:

يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته غير متشدد - متعاون

خسارة وربح:

- إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
- في حالة رغبة المنظمة في حل الصراع.
- في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.
- عند الرغبة في معرفة آراء العاملين .

3- التجنب:

بتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر: غير متشدد - غير متعاون - خسارة وخسارة.

- إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس ذي أهمية.
- إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل.
- إذا رغب كل طرف في تهدئة الوضع.

4- التضامن:

يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر: متعاون - متعاون

ربح وربح

- لإيجاد حلول للمشكلات المزمّة.
- للحصول على الاجتهادات في حل المشكلات.
- لتبادل الخبرات والمشاعر.

5- التسوية:

وتكون هي الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة

- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.
- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

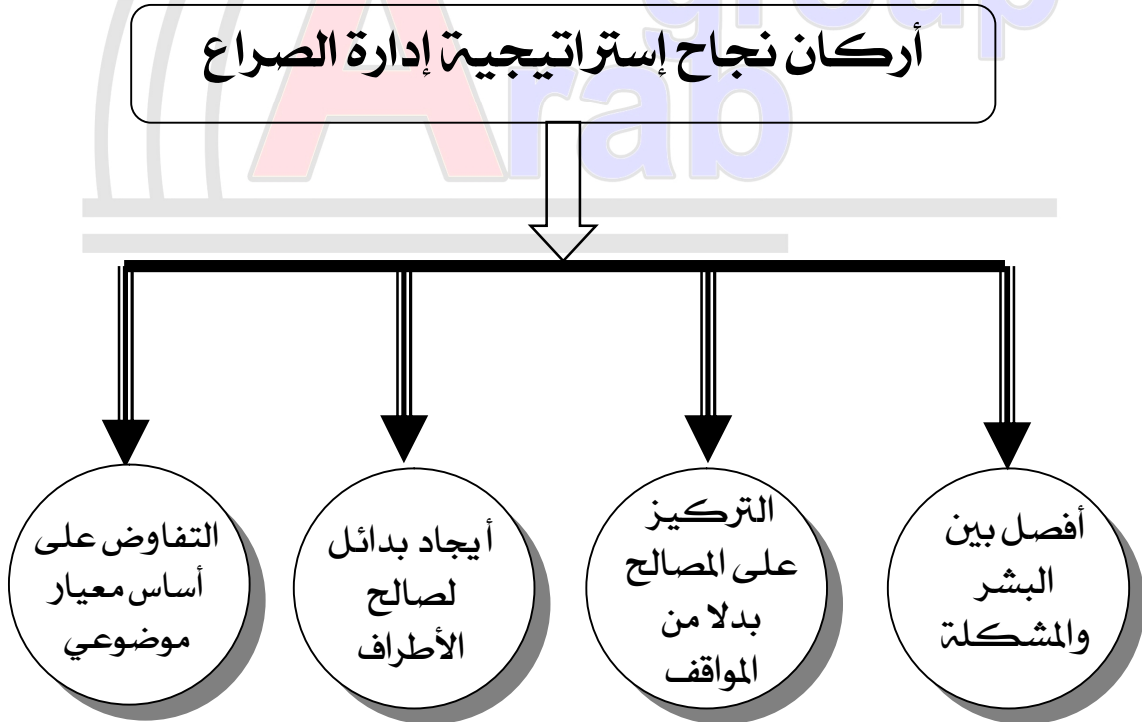
كما توصل الباحثون إلى وضع تصنيف آخر لاستراتيجيات الصراع بهدف التخفيف منه وإيجاد حلول جيدة تؤدي إلى تجنب آثاره السلبية تتمثل في:

- 1- تجنب موضوع الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.
- 2- التهذئة، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة.
- 3- استخدام القوة.
- 4- المواجهة، أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

- 1- الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

- 2- الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
- 3- الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.
- 4- القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.
- 5- التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

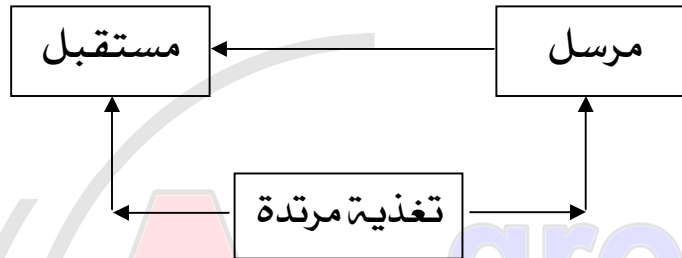


كيفية إعداد الأفراد للاتصال الفعال داخل فرق العمل :

معنى وخطوات الاتصال:

الاتصال هو:

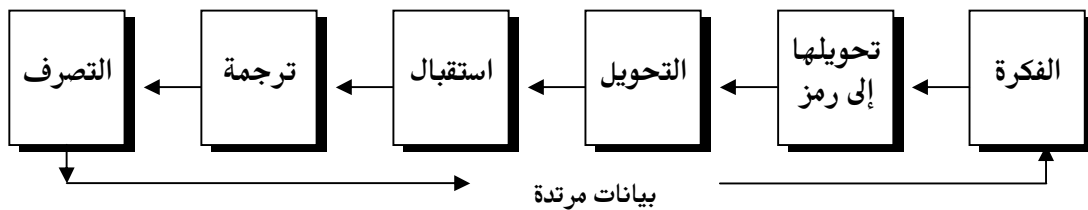
- عملية مشتركة هدفها نقل المعلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر.
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).



- مسار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري فهو الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.

خطوات عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج الآتي:



أي أن هناك ست خطوات متتابعة كالتالي:

1- الفكرة وهي مضمون عملية الاتصال وهي أساس الرسالة الموجهة وشعار هذه الخطوة:

(لا تبدأ الحديث دون أن تبدأ في التفكير)

2- قيام المرسل بتنظيم فكرته داخل سلسلة من الرموز التي يشعر أنها تصل إلى مستقبله الذين يستهدفهم وشعار هذه الخطوة:

(لا تبدأ في الترميز إلا بعد التفكير)

3- تحويل الرسالة كما ترجمت وتحديد القناة المستخدمة في تحويلها ويجب تحديد التوقيت المناسب للاتصال حتى لا تحدث معوقات وشعار هذه الخطوة:

(لا تبدأ في الترجمة إلا بعد الترميز)

4- استقبال الرسالة بواسطة المستقبل وعلى المستقبل إذا كانت الرسالة شفوية أن ينصت جيداً حتى لا تفقد الرسالة وضوحها وشعار هذه الخطوة:

(كن مستعداً لاستقبال الرسالة)

5- يتم ترجمة الرمز إلى المعنى المقصود من الرسالة وشعار هذه الخطوة:

(فك شفرة الرسالة)

6- أخيراً فإن المستقبل يستجيب بطريقة معينة وشعار هذه الخطوة:

(أحسن الرد على الرسالة)

الوثيقة العشرية لتحقيق فاعلية الاتصال

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو تررده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي اشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً إلى الحياة العملية.



ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر كل على حده..

أحذر من التسرع في التقييم أو التعليق

كثيراً ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين إذ أن التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعاً إذا استرشدنا بهذه القواعد.

قواعد إرشادية:

- 1- الالتزام بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.
- 2- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.
- 3- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها.
- 4- أستوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يناقشون فيها بإثارة الأسئلة.
- 5- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.
- 6- أستخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال.

أحذر العبارات التقريرية والتخصيصية

عندما نستخدم العبارات التقديرية أي تلك التي تعيد التقرير والحسم أو العبارات التخصيصية تلك التي تفيد التخصيص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك:

"دائماً تأتي متأخراً، أو لم يحدث أن جئتني بعملية خالية من المشاكل"

فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ حديثاً عادياً معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ ما قلت أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ ستبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية

- 1- تحاشى العبارات التقريرية والتخصيصية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدي دائماً إلى خلق حالة من القلق.
- 2- استخدام العبارات التقديرية في التعبير عما تريد مثل "يبدو لي أنك سجلت كثيراً في كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة" فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.
- 3- أستشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريرية.

أحذر من مقاطعة الآخرين

مما لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء.

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي يتاب الآخرين فهي تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والاختصار في الحديث.

قواعد إرشادية:

- 1- تجنب مقاطعة الآخرين.
- 2- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
- 3- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
- 4- لا تجلس متحفزاً للرد، بل استرخى في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.
- 5- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.
- 6- أستخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد.

أحذر من الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدي إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصال.

ولاشك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين.

قواعد إرشادية:

- 1- استخدام التعليقات غير المباشرة التي تنفس فيها عن غضبك مثل:
 - لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما انتهى من الحديث
 - (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه)
 - لم أشأ أن استوقفك لأني اعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنني اعتقد انه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل..... ما رأيك ؟
 - والآن قبل أن ينتهي اجتماعنا اشعر أنني لم أكن واضحاً تماماً فيما قلت، فهل لك أن تخبرني بمفهومك ؟

2- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوماً، كما إنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً، ثم انه من قبل اللياقة أن نسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائماً، ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل:

- يخيل أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح.
- استخدام النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.
- استخدام النغمة الاستفسارية عندما نستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبكته.
- استخدام التلخيص وإعادة الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك.
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

أحذر من الاستئثار بالحديث

من المهم أن تترك للمتعاامل معك فرصة الحديث، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل أنك جلست مستمعاً لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك، ما الذي يحدث غالباً؟ في معظم الأحيان تكون الإجابة قصيرة لا تزيد عن "لا اعرف" أو "نعم" "هذا صحيح" لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئاً منها وفي أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين، تذكر هذا الموقف عندما لا تريد الإجابة التي تتلقاها عن "نعم" أو "لا" ثق أنك تحدث كثيراً إلى الناس وليس معهم.

قواعد إرشادية:

- 1- لا تعتل منبر الحديث وحدك.
- 2- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث.
- 3- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك.
- 4- أستعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما تريد.

أحذر من أسئلة الاستدراج

الأسئلة الاستدرجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما انه سوف ينتبه للمصيدة التي تنصبها فلا تتوهم إنك أذكى منه.

إن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة.

- ألا توافقني أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التي واجهتكم في تخطيط الوقت.

- اعتقد أنك لا تظن بي ذلك؟

- لقد كانت غلطتك أليس كذلك؟

قواعد إرشادية:

- 1- اخبر بما تريد في عبارات صريحة.
- 2- لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك
- 3- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- 4- استعن بمهارتك في الاستماع الجيد.
- 5- أحترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل (اللوم، التعالي العبارات التخصصية)

أحذر من التهكم والسخرية

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم ويعتقدون خطأ انه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر في موجه من موجات الضحك التي يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الخنق والغضب لدى الغير حتى أن لم يبدأ ذلك علانية ويظل متحفزاً إلى أن تأتة الفرصة للرد واسترجاع كرامته ولا يعنى هذا التزام التزمتم في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة، بل من المفضل أحياناً التباسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية:

- 1- تجنب السخرية تماماً.
- 2- عبر عما تريد في عبارات بسيطة في كلمات مباشرة.

أحذر من التركيز على الأخطاء

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في احد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقتهم يؤدي إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفاً لك، فلا يفيد التعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيد اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية:

- 1- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشتم.
- 2- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك.
- 3- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- 4- تحاشي كلما أمكن مثل هذه العبارات:
 - أرجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
 - بالطبع أنت المسؤول عن كل هذه المناقشات.
 - اعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.

أحذر من المجادلة

يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة، فالمناقشات التي تنتهي دائماً بـ "أنت على حق وأنت على باطل" تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تماسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه.

قواعد إرشادية:

- 1- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي يصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.
- 2- حدد نطاق الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- 3- أستخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدي إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.
- 4- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.
- 5- ركز حديث على ما هو الصواب وليس من هو المحق.
- 6- أستعن بالنموذج التالي الذي يساعدك على الاسترجاع:

خطوات الاسترجاع:

- عندما تقترب من مرحلة الغضب توقف عن الحديث ثم حاول أن تعيد صياغة موقف الطرف الآخر والنقاط التي يثيرها.
- اطلب من الطرف الآخر تلخيص للنقاط التي سمعها منك.
- استرجع العناصر التي ساهمت في موقف كل منكما فالمراجعة تزيد المسائل وضوحاً وتقلل من حدة المعارضة.
- عند مناقشة أكثر النقاط خلافاً بينكما سلم فرضاً بصحتها، نفترض أن "طارق نور" لم يخبرك بهذا فما هي العناصر الأخرى التي ساهمت في خلق هذا الموقف، فالتسليم الجدي بصحة هذه المسألة يساعدك في تحاشي استمرار تكرارها واستكمال الصورة الكلية للموقف.
- لا تقتصر مناقشتك على مجرد السؤال عن العوامل التي أدت إلى خلق الموقف بل اطلب توصيات الطرف الآخر والحلول التي يراها حتى تقلل من التعليقات السطحية.
- عندما تسنح الفرصة اطلب من الطرف الآخر تخمينه أو تفسيره لموقفك لكي تتمكن من معرفة الخلفية التي كان يتحدث منها فربما يرجع الخلاف بينكما إلى افتراضات خاطئة أو قصور في المعلومات.

أحذر من ممارسة بعض العادات المعوقة

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندري، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر.

ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي:

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام / الخ)
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك)
- التأرجح بالمقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف)
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

قواعد إرشادية:

- 1- تمنع في القائمة السابقة واسأل نفسك:
 - أي من هذه الأفعال يضايقني لو كنت متحدثاً؟
 - أي من هذه الأفعال يصدر مني؟
- 2- تجنب الأفعال التي سبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني
- 3- شارك المتحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.
- 4- استرجع مهارات الاستماع الجيد.

