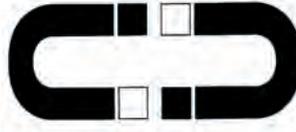


## الفصل الخامس

### الخطأ الكبير عدم الإصغاء



على سبيل التسلية وليس الجد، لدقيقة واحدة ضع قائمة ببعض أكثر الأشياء غباءً التي لا ينبغي لعاقل أن يقوم بها أبداً!

- قيادة سيارة على حافة أخدود عظيم.
- تناول وجبات كبيرة من المقالي ثلاث مرات يومياً ولخمسة أيام.
- الجلوس على هضبة نمل.
- البصق في الهواء.
- الذهاب للغوص في مزرعة تماسيح في فلوريدا.
- \_\_\_\_\_ أضف واحداً...
- \_\_\_\_\_ أضف آخر...

مهما أضفت ومهما احتوت تلك القائمة فهناك شيء واحد أكثر غباءً، لو تجنبت القيام به فإنك ستوفر على نفسك الألم وتعب النفس، إنه: عدم الإصغاء للآخرين. من الغباء ألا تصغي. علينا أن نتجنب عدم الإصغاء. لو أصغينا للآخرين فسيخبروننا عن حقائق تتعلق بالأخدود العظيم.

والطبيب المشهور على شاشة CNN سيخبرنا عن تأثيرات تناول كميات زائدة من المقالى الفرنسية، وأولئك الذين جلسوا على تلة نمل أو بصقوا في الهواء سينصحوننا بعدم القيام بهذه الأنشطة. والعامل في مزرعة التماسيح سيشرح لنا بكل سرور تأثيرات واحتمال عضه تمساح برمائي طوله 12 قدماً وبهذا نبتعد عن تجربة تعلم مؤلمة.

إنها مغالطة كبيرة ألا نصغي ومع هذا يصادف معظمنا مواقف حياتية نعتقد تماماً أننا نعرفها. هل هذا صحيح دائماً؟ هل يمكن لأي منا أن يعرفها جميعاً؟

أذكر الكوميديا العقلانية للكاتب ستيفن رايت: «لا يمكن أن تحوز على كل شيء أين تضعه؟ وبالمقابل لا يمكن أن تعرف كل شيء: أين تضعه؟ على الرف أو في مصنف أو في مكتبك الخاصة؟ حتى Google وWikipedia لا يعرفان كل شيء. هناك الكثير لتتعلمه عن أي شيء وكل شيء، بحيث إننا عندما نسير في الحياة لا بد أن يكون هناك عنصر التعامل مع الواقع الموجود. عنصر التعامل مع الموجود يعني أن نختار العمل في حدود ما يتوافر لنا من معرفة في وقت من الأوقات ونأمل أن يكون كافياً. إذا بقي السؤال، إلى أي مدى يمكنك أن تتعامل بما لديك من معلومات؟ لنفترض أنك تواجه موقفاً مثل: هل أغسل سيارتي هذا المساء أو أنتظر حتى الغد، هيا قم بذلك. هذا سهل. من جهة أخرى إذا كانت هناك نتائج دائمة لما تنوي القيام به أو إذا كان قرارك سيؤثر بشكل مفاجئ وحاد على الآخرين، فمن الحكمة أن تبحث عن مزيد من المعلومات - إنه شيء جيد أن تتعلم من حكمة الآخرين وأن تكتسب رؤيتهم للأشياء».

## لمن هذه الفكرة السخيفة؟

أعتقد حقاً أن الناس لا يبقون مستيقظين طوال الليل يفكرون بأشياء سخيفة يقولونها حتى «الخدع الإنسانية السخيفة» لـ. إيفان ديفيد ليتزمان ليست سخيفة. إنها ذكية على نحو شرير؛ لأنها تباع بطاقات لعرضه الذي يغري المعلنين لدفع مبالغ كبيرة من الدولارات لإدارة إعلاناتهم. ربما يكون الغباء الأوحى في الحياة هو أن تقرر أن شيئاً ما غيباً قبل أن تفهم معنى هذا الشيء وتعرف ما الذي دفع هذا الشخص لقول أو فعل ذلك.

قد تقتنع أن الفكرة ليست غبية وتبدأ حواراً يساعد على تحسين هذه الفكرة لجعلها أكثر جدوى وأكثر ملاءمة للتطبيق.

تخيل هذا الموقف: إنه منتصف الليل. تتساءل امرأة: أين زوجها، تأخذ مصباح زيت الكاز وتخرج إلى مرآب السيارة، هناك زوجها توم، يحمل ما يسميه شعيرة فحم في يد وحوجلة زجاجية في الأخرى، يحاول إدخال الشعيرة في الحوجلة دون أن تتهشم - يقول لها: إن عليه أن يحكم إدخال الشعيرة في الحوجلة في الوقت الذي يفرغ كل الهواء من الحوجلة. تحك رأسها وتقول: حبيبي، إنه منتصف الليل، ما هذه الحوجلة المفرغة من الهواء وهذه الشعيرة فيها؟ يجب: سأربطها بهذه البطارية بحيث تتوهج الشعيرة داخل الحوجلة دون أن تتأكسد - دون أن تحترق - حالما أتم ذلك، فلن تحتاجي إلى مصباح زيتي بعد الآن، تحك رأسها ثانية وتقول: توم، إنني أحبك ولكن هذا أغبى ما سمعته في حياتي، علاوة على ذلك لقد جربت شيئاً مثل هذا، ربما مئات المرات قبل ذلك ولم ينجح، من المفروض أن تتقاعد، وإذا كنت مصراً على العمل ربما عليك أن تجد مهنة حقيقية.

## مقاربة أخرى :

أعتقد أنه في مرحلة ما بدأت السيدة أديسون بمخاطبة توم بطريقة مختلفة. جلست وقالت: توم أخبرني المزيد عن الكهرباء. ساعدني على أن أفهم لماذا هذا الشيء - الشعيرة الفحمية تتوهج وكيف ستستمر في التوهج وتزداد توهجاً في تلك الحوجلة الزجاجية، لماذا نصفني؟

1- لتتعلم شيئاً.

2- لتعرف الآخرين... ما المهم بالنسبة لهم وكيف نساعدهم؟

3- إنه أصدق أشكال المعرفة الإنسانية.

كل من أصغى إلى توماس أديسون تعلم شيئاً عن الكهرباء. لقد عرفوا شيئاً عن الوحي ومهمة الإنسان الذي سيغير العالم، وقد شجعوه على القيام بذلك بالاعتراف به وبفكره. إذا ادّعت أنك تقدر شخصاً ولم يكن لديك الوقت لأفكاره فإنك تكتشف بسرعة أنك أقل من صديق مخلص له. إنك مخادع لأن فشلك في عدم الإصغاء إليه يفضحك.

## هل تريد الإصغاء؟

قال بعضهم إن الإصغاء ليس براعة بقدر ما هو قضية فيما إذا كنت حقاً تريد أن تصغي. إذا كان هناك شخص أو شيء ما مهم فإنك ستصغي. وماذا لو قلت لي: إنك لست مستمعاً جيداً؟ هنا أدعوك للقيام بهذه التجربة. أرجو منك أن تقف هناك على بعد 20 قدماً. سأهمس لك بثلاث خطوات تتخذها صباح السبت المقبل وهذا سيجعلك تكسب 50 ألف دولار. سأذكر الخطوات الثلاث مرة واحدة همساً. هل أنت مستعد؟

أظن أنك لست بحاجة لحضور حلقة بحث حول مهارات الإصغاء ستحتاج فقط إلى الالتزام بالإصغاء بحسب الأهمية التي توليها للمعلومات التي ستلتقها أو أهمية الشخص الذي هو على وشك مشاركتك.

زوجتي شيرون من الذين يصغون بشكل طبيعي ليس لأنها ولدت بتلك المهارة أو تلقت تدريباً خاصاً ولكن لأنها تقدر علاقاتها مع أولئك الذين يحتاجون إلى من يصغي إليهم. أطفالنا. لو طُلب من أطفالنا الثناء على والديهم فسوف يفكرون وقد يخرجون ببعض الأشياء الجيدة أمل ذلك. مع هذا عندما يثنون على والديهم سيقولون: عندما كنت مرافقاً كانت والدتي ترغب بانتظاري دائماً للعودة إلى البيت والجلوس إلى طاولة الطعام والإصغاء إلى قصتي ومشكلاتي وحماستي تجاه أشياء تبدو صغيرة ودون أن تتقديني. كانت تصغي إلى أشياء تدور في حياتي. يا لهذا الاستثمار الذي قامت به شيرون!

### ظاهرة التشنج الشاذ:

فلنعد الآن إلى موضوع الصراع. كيف نتصرف مع أولئك الذين ليسوا توماس أديسون أو الذين لا نحبهم بقدر ما نحب أطفالنا؟ ماذا عن الذين يزججونا بأفكارهم الغبية ويشغلون وقتنا؟ ماذا عن أعدائنا المفترضين أو أولئك الذين يقفون في طريق تقدمنا؟ لننتحدث أولاً عن المزعجين وفي فصل لاحق سنستطلع مزيداً من التفاصيل لما أسميهم (ظاهرة التشنج غير الطبيعي).

يبدو أن بعض الأشخاص يحملون أفكاراً غريبة شاذة. ويمكن أن يقال: إن بعض الناس يتصرفون كمتشجنين. هل يفترض أن نستمع إليهم؟ والآن

إليك الخبر الجيد 6.20% فقط من القاطنين في التجمعات الأمريكية هم فعلياً متشنجون، وعلى العكس من ذلك فإن 93.80% من الناس الذين تصادفهم ليسوا كذلك برغم أن أفكارهم قد تبدو في بعض النواحي وفي بعض الأوقات أفكاراً غريبة. يقولون أشياء أنا وأنت لا نضمها. أو يتصرفون بأساليب تختلف عن طرقنا وأساليبنا. قبل بضع سنوات كان هناك كتاب عنوانه How to work for a jerk كيف تعمل عند متشنج أذكر أنني كنت أدرّس في إحدى حلقات البحث وشاركت إحداهن في هذه القصة. قالت: «اشتريت نسخة من كتاب كيف تعمل عند متشنج ليساعدني في التوافق مع رئيسي في العمل. ولم يمضِ وقت حتى دخلت إلى مكتبه، وهناك شاهدت نسخة من نفس الكتاب. ولم يسعني إلا أن أسأله: لماذا اشتري مثل هذا الكتاب». نظر إليّ محديقاً وقال بصراحة: «اشتريته لأتعلم كيف أعمل معك». وأدركت فجأة أنه كان بوسعنا نحن الاثنين أن نوفر الوقت والمال لو جلسنا وتحادثنا عن السبب الذي جعل كل واحد منا يعتقد أن الآخر مغفل. قال أحد الخبراء الذين يتعاملون مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معه: «كل شخص هو شخص صعب لشخص ما». كيف يكون ذلك؟ لو كنت مؤدباً هادئاً سمح الخلق، لا تجابه أحداً، وعلو اللسان. كيف يمكن لشخص ما أن يفكر بأنك صعب؟ الجواب هو: «إنك كشخص لطيف ظريف ندفعهم إلى الجنون، لأنهم يريدونك أن تكون مرتفع الصوت وأن تتخذ قراراتك الخاصة وأن توفر قليلاً من التبادل الفكري خلال محادثاتكم معاً. يصعب عليهم معرفة المكان الذي أتيت منه. فهم يرونك شخصاً يصعب فهمه وتحفيزه».

إذاً من أين أتت نسبة 6.20% من الأشخاص على أنهم متشنجون؟

لقد اخترعته. أعتقد أن كونك متشنجاً هو بعين الناظر إليك. نحن نصف الآخرين على أنهم متشنجون وقد يكونون متشنجين أو لا يكونون وفي نفس الوقت هناك بعض الأشخاص الذين قد يكون من الصعب أن تعرفهم أو تتعامل معهم. على الأغلب يمر هؤلاء الأشخاص أو قد مروا بأوقات قاسية.

قد يكون هناك سبب مقنع لتصرفاتهم وسلوكهم الظاهري، وإذا فهمنا أن ما حصل معهم في وقت سابق أو ما وراء الكواليس، لقلنا: «لا عجب» أنهم كثيرو الشكوى. وبرغم أن هذا لا يبرر كثرة شكاوهم إلا أنه قد يجعلني أو يجعلك أقل انتقاداً. فكّر في هذا: متى يحتاج الناس إلى أعظم الحب؟ الجواب كما قيل لي: «عندما يتصرفون بطريقة غير محببة، ويحتاجون إلى شخص يستمع إليهم برغم صعوبة القيام بذلك».

### أربع كلمات سحرية:

أربع من أقوى الكلمات في اللغة الإنكليزية تستحق التفكير: «ما رأيك أنت؟ What in your opinion». وإليك سبب أهمية هذه الكلمات. يمكنك أن تحول عدواً إلى حليف عندما تصغي إليه. دعني أوضح ذلك: لنفترض أن شخصاً في مكان عملك سلبي في معظم الأوقات وهو كما يقولون: محامي الشيطان. ولنفترض أنك على وشك تقديم خطاب في اجتماع مهم وسيكون هذا الشخص حاضراً. وأنت تخشى التعامل معه. حسناً. لدي هذا السؤال: هل تفضل أن يكون مع آخرين. أو أن تقابله على انفراد؟ قد يستهدفك في الاجتماع ويخلق مواجهة. ما رأيك لو ذهبت إلى مكتبه قبل

أيام من الاجتماع؟ أولاً سيندهش لأنك أزعجت نفسك وأتيت إلى مكتبه حيث إن ميلك الطبيعي كان عموماً أن تتجنبه. هنا ستثير فضوله. ستقول له شيئاً قريباً من الآتي: فريد (وهو الاسم الذي سنطلقه على خصمك المفترض) أنت على علم بالاجتماع الكبير يوم الجمعة وتعرف أنني سألقي خطاباً تمهيدياً يتعلق بمشروع (أردفارك) وأعرف أن لديك بعض المخاوف حول تكلفة تنفيذ مثل هذا المشروع. هل يمكن أن آخذ منك بضع دقائق لتخبرني عن تلك المخاوف؟ فريد مندهش الآن ولكن - يبدأ بإخبارك عن آرائه مع بعض التحفظ وأنت تدون ملاحظات، عندما ينتهي تحدد واحدة من مخاوفه الرئيسية وتقول: فريد أريد فعلاً أن يكون لدينا طريقة لنعالج هذا القلق في حال برزت مشكلة خلال الاجتماع. ما رأيك بأفضل طريقة للقيام بذلك؟ وهنا وبكل سرور، يقدم فريد النصيحة إليك. هل تدرك أنك قد جعلت من فريد حليفاً لك ولم يعد عدواً؟

وفي الوقت الذي تنتهي فيه استعداداتك للاجتماع ستكون قد أضفت لخطابك طابعاً بحيث تأخذ في الاعتبار قلق فريد الكبير. وهذا يسمى «الإجراء الوقائي». والمذهل أكثر من ذلك أنه إذا أثار أي شخص آخر تلك المخاوف وخلق لك موقفاً صعباً خلال الاجتماع فسيأتي فريد لإنقاذك. أو على الأقل يمكنك أن تطلب من فريد أن يشارك في النصيحة نفسها التي قدمها لك قبل ذلك. إنه الآن حليف لقد حولت النزاع إلى إبداع.

## تجنب الصراع الخطر

الأسوأ من عدم الإصغاء إلى فريد هو تجنب الذهاب إلى مكتبه مسبقاً. عندما تتجنب مواجهة فريد على انفراد، فإنك ستعرض لمواجهة علنية قد

تكون أكثر إيلاماً، ما الذي تخسره لو طلبت رأي خصمك المحتمل. أسوأ ما يمكن أن يحصل هو أنه سيبتعد عنك ويتجنبك. وهذا بعيد الاحتمال، أو قد يلتقي بك ويكرر جازماً معارضته لأفكارك. لا بد أن تكون قوياً. والاحتمال الأكبر هو أنه سيدرك أنك على علم بمعارضته وأنه بكل بساطة سيوضح لك سبب معارضته لأفكارك. سيخبرك عن ذلك وقد يغضب قليلاً. إنك ستصغي وتتعلم. ومن المرجح أن الحل الذي ستقترحه في الاجتماع الكبير سيكون حلاً أفضل. هل تصدق ذلك؟ فلتجرب. إنني واثق أنك ستذهل من قوة هذا السؤال: «ما رأيك؟» هناك احتمال 70 إلى 80 بالمائة أنك ستشهد اختراقاً في علاقتك مع الشخص الذي اعتقدت أنه من المستحيل تقريباً التعامل معه. وفي 20 إلى 30 بالمائة من الحالات ستصطدم بجدار ولكن ستكون قوياً. وستبقى بعد المواجهة وتدرك أن احتمالات النجاح لا بأس بها وأن هذه العملية تظل أفضل من تجنب الصراع كلياً.

### التعامل مع ذوي المراس الصعب:

إليك بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الأفراد الذين يبدو أنهم يصعب التعامل معهم:

- 1- إبعاد العامل الشخصي. (عدم الشخصية) في مستهل أي تعامل صعب، ذكّر نفسك أن إحباط الشخص الآخر وقلقه هو ظريف على الأغلب وهو يتعلق بشيء وليس بالضرورة يتعلق بك.
- 2- كن متوافقاً ودوداً. إذا لم تستطع أن توافقه كلياً. فاتفق مع الآخر من حيث المبدأ أو وافق مؤقتاً. مثلاً: تخيل أنك محلل مالي ويقول لك أحد زملائك: إن الأرقام في هذا التقرير خاطئة. قبل أن تقوم

بأي رد فعل، انظر ثانية إلى الأرقام، إذا كان هناك خطأ وافقه بقولك: شكراً أنت محق، إنني مسرور لأنك اكتشفت ذلك. وإذا كنت واثقاً أنه ليس ثمة أخطاء عوضاً عن الجدل فقل: أوافق - إذا كنت تعتقد أن الأرقام غير دقيقة فهي مشكلة. هل يمكنك أن تخبرني لماذا لا تبدو لك هذه الأرقام صحيحة؟ المبدأ الأساسي هو أن الإنسان لا يستطيع أن يحمل شعور الغضب أو الإحباط تجاه شخص كان اتفق معه. لو قلت لذلك الشخص: «كلا أنت مخطئ هذه الأرقام صحيحة، لقد دققتها مرات كثيرة» هنا كنت ستدخل في جدال. عندما تكافح النار بالنار تحصل على الرماد.

3- كن حازماً. لا تسمح لشخص آخر بخرق معايير الأخلاق واللياقة أو أن يكون بذيئاً أو يتخطى حدود السلامة الشخصية. أبعد نفسك بهدوء عن الموقف، أو ارفع ذلك الموقف إلى رئيسك في العمل. وإذا كنت الرئيس فأوضح رغبتك في معالجة القضية عندما يكون هناك جو من الاحترام المتبادل. اطلب من الشخص الآخر أن يعيد النظر في أسلوبه أو أسلوبها، عندها ستعيد النظر في مشكلته أو مشكلتها.

4- عالج القضايا وليس الشخصيات. حدد المشكلة وابتعد عن اللوم. إذا قال أحدهم: «دائرة المحاسبة التابعة لك قد أخطأت في كل هذه الأرقام». لا تدافع عن الدائرة ولا تجعل الحديث يدور حول الدائرة. ببساطة تابع حديثك بهذا الأسلوب: «هل لك أن تخبرني أي أرقام تبدو غير صحيحة؟».

5- دع الآخر ينهي قصته أو قصتها دون مقاطعة. دعه يقول ما يريد حتى لو كنت تختلف مع ما يقوله. دعه يعبر عن كل شيء في داخله. إذا قاطعته فستكون عدوانياً وسيسوء الموقف. جميعنا يعرف أن هذا صحيح ولكن من الصعب جداً أن نعقل ألسنتنا كما يقولون. عندما ينفث الإنسان عن همومه يكون من الأسهل التعامل معه.

6- عاجل نقاطاً محددة وليس عموميات. إذا قال لك أحد الزبائن مثلاً: «تصميم هذا المنتج سخيف». لا تجادله. اسأل هذا الشخص: «هل لك أن تخبرني بالتحديد عن الشيء الذي لا يعجبك في التصميم لكي يزداد رضانا عن هذا المنتج؟» هنا يكمن السحر: إذا لم يكن هناك شيء محدد يمكنه الإشارة إليه فسيتراجع وينسحب وإذا كان هناك شيء محدد فستكون مسروراً لمعرفة ومعالجته، وغالباً ما يكون سبب الشكوى بسيطاً نسبياً، فإذا كان قابلاً للإصلاح فلماذا لا نعمل على ذلك.

7- خذ فرصة لتكسب بعض الوقت. عندما يكون شخص ما ميالاً إلى الجدال وفي مزاج عدواني، تابع الإصغاء إليه وركز انتباهك على مخاوفه وعلى ردك المحتمل. دون ملاحظات. عندما ينتهي من حديثه قل له: «لقد دونت ملاحظات تتعلق بمخاوفك وأحتاج إلى وقت قليل لأفكر في الموقف وأعود إليك قبل أن أعطي إجابة سريعة قد لا تعالج هذه المخاوف بشكل كافٍ». وغالباً وبنسبة 80% سيقول لك: «حسناً متى تعود إلي؟» إجابتك تعتمد على حجم مخاوفه. قد تحتاج إلى عشر أو عشرين دقيقة وهذا كافٍ لكي تجمع أفكارك وتفسح المجال له ليهدأ. وعادة هذا ما يحصل ومحادثتك اللاحقة ستكون بناءة أكثر.

## زد من فاعلية إصغائك

### بنسبة خمسين في المئة بين ليلة وضحاها:

معظمكم شارك ببرامج مختلفة للتطوير المهني. وقد شاركت أنا أيضاً في مثل تلك البرامج وكان معظمها مفيداً لي في ذلك الوقت. مع ذلك أتذكر فقط عدداً منها لا يتجاوز أصابع اليد كان لها تأثير حيوي دائم. من أوائل تلك البرامج كانت دورة مدتها يومان وموضوعها «المقابلة الفاعلة» أقامتها جامعة ميتشغيان لصالح مراقبي شركة فورد للسيارات. أذكر قول معلمتنا بأنها ستقدم لنا مهارة أساسية تحسّن بين ليلة وضحاها نصف المقابلات التي نجريها. وأشارت إلى أن تعليم هذا الأسلوب سيستغرق بضع دقائق فقط، ثم نمضي بقية البرنامج في تطبيق هذا الأسلوب مرة تلو المرة حتى يصبح راسخاً في أذهاننا، وهكذا كان. بدأت معلمتنا تشرح أن معظمنا يجيد الأسئلة الستة: ماذا؟ أين؟ متى؟ من؟ لماذا؟ كيف؟ وقالت: إن الميل الطبيعي لمعظم أولئك الذين يجرون المقابلات هو القفز السريع للخوض في التفاصيل وهذا يعني شيئين:

أولاً: الافتراض أننا نعرف ما نحن بحاجة إلى معرفته وثانياً أنه لدينا جدول أعمال بالوجهة التي من المفترض أن تتجه إليها المقابلة. هاتان الطريقتان في التفكير تعرقل الإصغاء الحقيقي. المحاور الجيد لا بد أن يكون مهتماً قبل كل شيء وبشكل رئيس بالإصغاء، وبراعته الأساسية هي قدرته على طرح أسئلة جيدة تدفع الطرف الآخر لقول ما يستحق أن يُسمع.

ولحظة المشاركة في هذا الأسلوب من المقابلة الفاعلة ستعرف أن هذا الأسلوب يتعلق بنوعين من الأسئلة: الأسئلة المفتوحة غير المحددة مقابل

الأسئلة المحددة. إنك على حق. الموضوع بهذه البساطة. ولكن نحتاج جميعاً إلى مراجعة نصف سنوية لهذا المبدأ وأخص بذلك الأم والأب، المراقبين، المستشارين، الأصدقاء، رفاق العمل الجماعي وهكذا كل هؤلاء بحاجة لمثل هذه المراجعة.

علمتنا أستاذة لنا في جامعة ميتشيغان ثلاث كلمات سحرية كما تسميها: «الرجاء أخبرني» إذا أردت أن تعرف حقاً ماذا يدور في ذهن الذي تستضيفه في المقابلة، فضعه في مكان القيادة بهذه الكلمات: «قل لي... أخبرني»، وإلا فإن الأسئلة الستة المعتادة ستشير بسرعة إلى إجابات بسيطة لا تكشف الكثير عن الشخص الذي تحاول أن تفهمه. ولتوضيح هذه النقطة نقول: إذا سألت شخصاً في مقابلة لقبول موظفين: «ما هو عملك الحالي» فسيكون الجواب: «أنا ميكانيكي أو مساعد إداري أو مندوب مبيعات... إلخ». عوضاً عن ذلك لو قلت لهذا الشخص: «أخبرني عن عملك الحالي» فسيجيب بعضهم على النحو الآتي: «عملي الحالي ليس العمل الذي أستمتع به حقاً. أمضي كثيراً من الوقت في كتابة التقارير ولا يوجد وقت لمقابلة الزبائن وجهاً لوجه. إنني في قسم المبيعات ولم يكن لدي فكرة أن هناك عملاً مكتيباً كثيراً». هذه إجابة فيها أيضاً إيضاح أكثر وفائدة كبيرة. عبر السنوات وجدت أنه من المفيد أن تجعل هذه الكلمات السحرية أربع كلمات بدل ثلاث «الرجاء أن تخبرني عن؟» وقد اكتشفت أن الناس وبراءة يغشون الأسئلة الستة ويقولون «الرجاء أن تخبرني» ويضيفون إليها... ماذا؟ أين؟ متى؟ من؟ لماذا؟ كيف؟. لو أضفت كلمة «حول - عن» لوفرت على نفسك الانتقال السريع إلى السؤال المغلق المحدد، ولسمحت للشخص الذي تقابله أن يعلق على موضوع ذي أهمية عوضاً عن إعطاء أجوبة قصيرة غالباً ما

يكون جوابها نعم أولاً. احتفظ بالأسئلة الستة التي تبدأ بـ ماذا؟، أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟ من؟ إلى أن تصبح جاهزاً للأسئلة أكثر تحديداً حول التفاصيل. وليكن معلوماً أن هذه الأسئلة الستة ليست خطأً وليست رديئةً ولكن القضية هي قضية توقيت. ابدأ بفرصة الاستماع المفتوحة لك على مصراعيها بسؤال بسيط: «الرجاء أن تخبرني عن» ثم سلط الضوء بشكل أكثر تحديداً باستخدامك الأسئلة الستة التي مر ذكرها لسبر المعلومات: ماذا.. أين.. كيف... إلخ، وذلك في الوقت الملائم.

إذا كنت تقوم باستطلاع يتعلق برضا الزبائن عن منتج معين فيمكن أن تبدأ بالقول:

«الرجاء هل لك أن تخبرني أيًا من منتجاتنا تحب؟» قد يكون الجواب ببساطة: «مكاس السجاد الكهربائية»، هذا إذا كنت تريد الحديث عن المكينات الكهربائية ويمكن أن تسأل أيضاً بالصيغة الآتية: ما الذي تحبه في المكاس الكهربائية التي نتجها؟ فكر الآن بالتأثير المختلف لو طرحت سؤالاً أكثر شمولاً: «الرجاء أخبرني عن تجربتك مع منتجاتنا» يصبح الجواب الآن: «منتجاتكم عظيمة وأنا أحب خصوصاً المكينة الكهربائية، على كل حال ما يربكني ويحيرني هو كتيبات التعليمات التي تصدرونها. وهذا يدفعني إلى شراء منتجات منافسكم».

يا للعجب! ربما لم تفكر بالسؤال عن كتيبات التعليمات. الآن يمكنك أن تتعمق أكثر لكشف المزيد عن قلق وحيرة هذا الزبون، هذا القلق الذي فيه كثير من التحدي والأهمية. هذه هي الفرصة للبحث عن تفاصيل ضرورية تتجاوز العموميات. هنا يمكن أن تقول: «الرجاء أن تخبرني ما

هو بالتحديد الشيء الذي تجده مزعجاً في كتيبات التعليمات». بالمناسبة إذا شعرت أنك سئمت من ترداد وتكرار: «الرجاء أن تخبرني عن»، يمكنك استبدالها بأي عبارة أخرى غير مقيدة للدفع باتجاه مزيد من النقاش مثل: «هل لك أن تعطيني مزيداً من خبراتك من خلال تعاملك مع منتجاتنا؟» أو: «من فضلك شاركنا أفكارك فيما يتعلق بجدوى كتيبات التعليمات».

### مضامين إدارة الصراع:

ما هي مضامين إدارة الصراع؟ اسمحوا لي بالانتقال إلى مثال من الحياة المنزلية. الآباء منكم والذين كانوا مراهقين سيقدرّون هذا. الآخرون الذين ليسوا آباءً أو ينكرون أنهم كانوا مراهقين، يفهمون الرابط هنا في العلاقات بين الموظف والمراقب من جهة وحل مشكلة الزبون من جهة أخرى.

تصور مراهقاً يعود إلى المنزل في الثانية صباحاً وقد تأخر ساعتين عن الوقت المحدد لعودته. يقف الوالد في الباب الأمامي عندما يصل الصغير. يفتح الوالد الباب بعنف ويسأله في الحال: «أين كنت؟ لماذا لم تتصل؟ مع من كنت؟ ماذا كنت تفعل؟» هذه الأسئلة ستحفز ذهن المراهق وخاصة الساعة الثانية صباحاً، كلا إنني أمزح. هذه الأسئلة لها تأثير معاكس؛ لأنها تعلق ذهن الغلام ولا تفتحه.

كان علي التعامل مع المراهقين خلال السنوات الماضية واستغرقت وقتاً قبل أن أصحح تعاملتي وتعلمت أن أقول: «يا بني، الوقت متأخر. لقد كنا قلقين عليك. أود أن تخبرني عن أمسياتك. هل تود أن تخبرني الآن أم صباحاً؟» وعندما يدور الحديث في الصباح أقول: «هل لك أن تخبرني عن

ليلة أمس». أذكر أول مرة تصرفت بهذه الطريقة. قال ابني مجيباً: يا أبي، حاولت الاتصال بك وبوالدتي في الساعة الحادية عشرة وخمس وأربعين دقيقة. أين كنتم؟ يا الله لقد استخدم هذا السؤال المحدد ضدي. لدي خياران للإجابة: أولاً: هذا لا يخصك أو حسناً دعني أخبرك أين كنت أنا وماما في الساعة الحادية عشرة وخمس وأربعين دقيقة.. [كما ترى نحن نعلم الناس كيف يعاملوننا] ويقاطعني بسرعة ويقول: «حسناً يا أبي، بالمناسبة تأخرت لأنني كنت في منزل كيثين نشاهد أفلام فيديو وعندما لم أتمكن من الاتصال لأطلب إذناً بالتأخر في القدوم تابعنا المشاهدة ثم استغرقنا في النوم ونحن على الأرض هذا كل شيء».

انسجماً مع روح النزاع الإيجابي، نحتاج إلى التعامل مع الناس خطوة خطوة وأن نكون محاورين على مستوى أفضل. نشترك في رؤية بناء فيما بيننا، لنكتشف مزيداً من المعلومات المهمة التي تجعل من التزامنا بالإصغاء التزاماً بناءً. إن ما نتعلمه قد يلقي ضوءاً جديداً مساعداً على موقف كان سيتحول إلى صراع لا يريده الطرفان. المشاركة في الرؤية والمعلومة يعطي نتيجة أكثر إيجابية مهما كان نوع النزاع.

### الإصغاء تصرف ذكي:

الالتزام بالإصغاء هو التزام لتوظيف أعظم درجات طاقتنا الفكرية وذكائنا في أي موقف. إنه الفكر الذي يجعلنا نسعى وراء الحقيقة وأن نكون منصفين تجاه الآخرين، وهو الفكر الذي يدفعنا لإيجاد حلول لا أن نكسب حوارات.

