

كيف تجري نقاشات صعبة؟



"كلّ ما في الأمر أنني لا أستطيع أن أحمل نفسي على التحدث معها عن ذاك الأمر".

هل حدث لك أن لقيت متاعب لدى إثارتك قضية زيارة راتبك مع مدير متحجر المشاعر؟ أو هل شعرت، ذات مرة، بأنّه لا حول لك ولا قوة لدى مجا بهتك مراهاقاً يقول: "لماذا لا تثق بي؟"، أو تلكأت في تحرير مراجعة نقدية لأداء زميل عمل، وهو في الوقت ذاته صديق عزيز، تصف فيها أدائه بأنّه أقل من متألق؟

في خضم مناقشات صعبة: كيف تناقش أكثر المسائل أهمية؟. يزودنا المؤلفون دوغلاس ستون، وبروس باتون، وشيلا هين بطريقة لمعالجة المناقشات التي طالما خشينا الانخراط فيها، وذلك باتباع منهجية خطوة فخطوة.

يقول المؤلفون: تمثل الخطوة الأولى في تصنيف المناقشات التي تحاول أن تجريها فعلاً. وتحدد المناقشات على مستويات ثلاثة مختلفة: في المستوى الأول، تدور المناقشات حول "ماذا حدث؟"، وهي تتعلق بقضية المناقشات التي ما تزال قائمةً. تتضمن المناقشات الصعبة، في معظم الأحوال، اختلافات جوهرية تتعلق بالحقائق الفعلية للقضية. على سبيل المثال: هل تأخر المشروع بسبب ضعف مقدرة مزود الخدمات، أم يمكن أن تعد ظروف عمله مخففة؟

ثانياً: ثمة نقاش يتعلق "بالمشاعر". وثمة احتمال لوجود مشاعر مؤلمة في ثناءا كل محادثة عسيرة. يجب أن تكون قادرین على معالجة مشاعرنا، ومشاعر الفريق الآخر معاً. هل يتذبذب مزود الخدمات ذاك وضعاً دفاعياً لا يصدق عندما تشككی من التأخير لأنّه أحمق، أم لخيته من أن يخسر عقد العمل؟

وأخيراً، يوجد نقاش "الهوية". هل هذه المناقشات تهدد تحديدنا الذات؟ لا أحد يحب أن يصدق أنّه عديم الأهلية، أو أنّه ليس محبوباً. قد تنطوي المناقشات الصعبة على لحظات قاسية من الاستيطان (فحص المرأة أفكاره، ودوافعه، ومشاعره). هل مزود الخدمات مصاب بهوس الكمال، فيساوره شعور بأنّه معرض للتهديد عندما يجاهه بدليل يثبت أنّه في الحقيقة أقل من مثالي؟

عند مستوى الحقيقة، يطلب منا الكتاب أن نركز على ما هو مهم، لا على ما هو صحيح و حقيقي. نفس عادةً أفعال الآخر، وأفعالنا على نحو مختلف؛ لأنّ الأمور المختلفة تعد مهمةً لنا. ليس الهدف، هنا، اتهام الشخص الآخر بالكذب، بل الهدف هو أن حاول طرح ما يهم كلّ طرف من الطرفين على بساط البحث والنقاش، إنّ العامل الحاسم - في هذا المقام - يتمثل في عدم إلصاق التهم على الطرف الآخر على افتراض أزّه سبب النية. يتبعن عليك أن تفسح المجال أمامهم؛ كي يحدثك هو عن نياته. وعلى نحو مماثل، لا تنجرّ إلى لعبة تبادل اللوم، والانتقاد، وتحميل مسؤولية الخطأ والفشل؛ لأن ذلك لا يؤدي إلا إلى تأجيج مشاعر الإحباط والعداء لدى الجانبين كليهما.

يشير علينا المؤلفون "بالانتقال إلى محادثات التعلم". ركز اهتمامك على إيصال نيتك واستيفاح نية الطرف الآخر، وعلى معرفة ما يريده كلا الطرفين، وعلى استكشاف هويتيّ الطرفين كليهما بنحو جوهري. أسأل مزود الخدمات والمورد ذاك عما فهمه من العقد، وهل بحوزته كل المعلومات التي يحتاج إليها في سبيل إتمام متطلبات العمل. هل كان ينتظر جزءاً مهماً من البيانات التي كان يفترض أن تزوده بها، في وقت محدد، إلا أنك تأخرت قليلاً؟

إضافة إلى ذلك، تحتاج - عند هذا المستوى - إلى الفصل بين النية وما تتخض عنه. علينا أن نفهم، أوّلاً، نية الطرف الآخر؛ هل كان مزود المواد عازماً على إحضار المنتج لك في الوقت المحدد على وجه الدقة، أم ضمن النطاق الزمني الذي وجده مقبولاً فقط؟ إنّه سبilk الوحيد كي تعرف ما هو السؤال. بعد ذلك، تحتاج إلى تبادل الحديث عن التأثير الذي تتخض عنه تلك النية. يمكن أن يكون للنية الطيبة أثر سبب في شخص آخر، ويجب على كلا الطرفين أن يعترفا بهذه الحقيقة المُرّة.

عند المستوى الثالث - المشاعر - نحن بحاجة إلى أن نتعلم كيف نعبر عن مشاعرنا بعنابة، لا أن نجعل من الحديث عنها مناسبة للتنفيس عن مشاعر الغضب التي تعترينا. علينا أن نمنح الآخرين الوقت والاحترام اللازمين لفعل الشيء ذاته. يتبعن على كلا الفريقين تحبّ الخط الكلاسيكي الذي يؤدي إلى انحدار مستوى المحادثات الجيدة: "لقد جعلتني أشعر...". تحدث بطريقة تحاكي شعورك، ودع الطرف الآخر يفعل الشيء ذاته.

عند مستوى الهوية، علينا أن نسأل أنفسنا: ما الذي عليه الرهان؟ يقول المؤلفون: إن صرف الموضوع من الذهن هو الاستجابة المناسبة في كلّ المواقف التي لا تعود مسائل حياة أو موت. نستطيع، بهذه الطريقة، أن نصوب قراراتنا من التشتت بقصتك، امنج نفسك وقتاً كي تتعلم من قصة الطرف الآخر عما حدث. بعد ذلك ابتكر قصةٍ ثالثةٍ تبدها بدعة الطرف الآخر للتعبير عن مشاعرها، وفهمها الشيء الذي عليه الرهان. اطرح أسئلةً مفتوحةً، وأعد صياغة الأجوية، واتلُها على مسامع الطرف الآخر؛ كي تتوقع من أنك قد فهمت ما قيل لك، واعترف بمشاعر الشخص الآخر. ما هو الأمر الأكثر أهميةً في علاقتك بمزود المواد والخدمات؟ هل هو تسليم المواد في المواعيد المحددة؟ أو النوعية؟ إن اعتماد قصة تتفاون عليها يمكن أن يؤدي إلى تحقيق علاقة عمل أكثر نجاحاً وانسجاماً.

بحثنا المؤلفون أخيراً على عدم النظر إلى المحادثات بوصفها مسألة "إما - أو"، بل بوصفها مسألة "كلا الأمرين - و". ولا تقتصر فوائد هذه الرؤى على جعل المحادثات الصعبة سهلةً، بل تتعدي هذا الحد وصولاً إلى جعلها أكثر إثماراً. تذكر هذا الأمر عندما يسألوك - في المرة القادمة - المراهق الذي يدور في فلك: "لماذا لا تثق بي؟".