

إدارة الإختلافات



إدارة الاختلافات

" مشاكلنا هي من صنع الإنسان ومن ثم يمكن أن تحل من قبل الإنسان ويمكن للإنسان أن يكون كبيراً كما كان يريد ، فلا توجد مشكلة تتعلق بمصير الإنسان تفوق قدرة البشر "

جون كينيدي

المحتويات

٥	١- تحليل الإختلافات
٧	١.١ التعريف
٧	٢.١ ما هي مساوئ الإختلافات ؟
٨	٣.١ ما هو الجيد عن الإختلافات ؟
٨	٤.١ ما هي مصادر الإختلافات ؟
٩	٥.١ الإختلافات ونظرية اللعبة
١٠	٦.١ خلاصة التحليل
١٠	٧.١ دورة حياة الإختلافات
١٢	٨.١ علامات تصعيد الخلافات
١٣	٢- التعامل مع الإختلافات
١٣	١.٢ عمليات حل الخلافات
١٥	٢.٢ أساليب التفاوض لحل الخلافات
١٨	٣.٢ تقنية حل الخلافات في ٦ خطوات
٢٠	٣- إدارة عواطفك
٢٠	١.٣ الصراعات العاطفية
٢١	٢.٣ إدارة الغضب
٢٣	٣.٣ الأساليب النفسية
٢٥	٤- محلل الإختلافات
٢٥	١.٤ المبالغة
٢٦	٢.٤ الرفض
٢٦	٣.٤ اللوم / التوبيخ
٢٧	٤.٤ التعميم الزائد
٣٠	٥.٤ الهجوم
٣٠	٦.٤ الهجوم الشخصي
٣١	٧.٤ السلطة
٣٢	٨.٤ السخرية
٣٢	٩.٤ الغطرسة
٣٣	١٠.٤ وجهات النظر
٣٤	١١.٤ الحالة الخارجية
٣٥	١٢.٤ التجارب السابقة
٣٦	١٣.٤ الإختلافات
٣٦	١٤.٤ الغرور/ التكبر
٣٧	١٥.٤ التصريحات الغامضة
٤٢	٥- التفاوض
٤٣	١.٥ لا مساومات بين المناصب
٤٣	٢.٥ فصل الأشخاص عن المشكلة
٤٤	٣.٥ التركيز على المصالح و ليست المناصب
٤٤	٤.٥ ابتكار بدائل لتحقيق مكاسب مشتركة
٤٥	٦- الصراع التنظيمي
٤٥	١.٦ ستة طرق لإدارة الخلافات
٤٧	٢.٦ تدخل طرف ثالث
٥٢	٧- المراجع

أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :

حل النزاعات بالطرق السلمية علي نحو لائق وبشكل حاسم وفي نفس الوقت تحتفظ أيضاً بالتوازن العاطفي والبقاء علي صداقاتك مع الناس الذين تتعامل معهم

أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه. ماذا تريد أن تتعلم في هذه الدورة؟ ماذا تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟ ماذا تحتاج؟

.١

.٢

.٣

١ - تحليل الاختلافات

" لايمكنك المصافحة وقبضة يدك مضمومة "

أنديرا غاندي

بنهاية هذه الفقرة سوف تكون قادراً على:
التعرف على الاختلافات ومدى تصعيدها مع مرور الوقت حتى تتمكن من
التصدي لها على نحو أكثر فعالية

تدريب : حقيقة النزاعات

ما هي حقيقة النزاعات ؟

موافق؟ (نعم / لا)	البيان
	دائماً ما تكون النزاعات سيئة
	يجب تجنب النزاعات بكل الوسائل
	النزاعات هي جزء من الحياة وليس هناك ما يمكننا القيام به حيال ذلك
	النزاعات شيء ضروري لتطوير فرق العمل والأفكار
	يقضي المديرين حوالي ٢٠ ٪ من وقتهم في التعامل مع النزاعات
	النزاعات هي علامة على سوء الإدارة

تدريب: الإستجابة للخلافات

ضع علامة أمام كل بيان تتفق معه
عندما يكون هناك خلاف ، فمعظم الناس ...

موافق ؟ (نعم / لا)	البيان
	تدخل في مناقشات ساخنة
	تبتسم
	تحاول الخروج بمكسب
	تصبح ذات مشاعر تنافسية جداً
	يلقون باللوم على بعضهم البعض علي سبب النزاع
	يكذبون على بعضهم البعض
	يصبحون عدوانيون
	يتعاونوا معاً لإيجاد حل للنزاع القائم
	يصبحوا عاطفيون
	يستمعون بحرص شديد لبعضهم البعض
	يصيح ويحتج كلاً منهما علي الآخر
	يضعوا أنفسهم في موقف الشخص الآخر، في محاولة لفهمه
	يغضبون من بعضهم البعض
	يطلبون من الآخرين التدخل للمساعدة في حل قضاياهم
	يخدعون بعضهم البعض
	يشككون في النوايا الخفية
	يقوموا بجلب الآخرين إلى المحادثة للحصول على الدعم
	الهجوم الشخصي كلاهما على بعض
	الإنخراط في حوار مهذب في ظل ثقة متبادلة بينهما

١.١ التعريف

النزاع هو نتيجة الخلاف الناجم عن الفهم أو المعارضة الفعلية بين المصالح والاحتياجات والقيم. بشكل عام ، يمكن أن يكون نزاع داخلي أي هو الذي يكون داخل النفس أو نزاع خارجي يكون بين شخصين أو أكثر.

هناك عدد من النقاط التي يجب ملاحظتها فيما يتعلق بالنزاعات:

- إذا كانت الموارد متاحة بحرية للجميع ، لن يكون هناك أي نزاع عليها. على سبيل المثال ، يمكننا جميعاً الحصول على الهواء واستهلاكنا منه لا يؤثر على استخدام شخص آخر له وبالتالي ليس هناك نزاع.
- إذا كان هناك تفاوت كبير في القوة/النفوذ بين الطرفين ، قد تكون هناك حاجة لتسوية النزاعات ولكن لن يكون هناك أي مفاوضات ، الشخص الذي يمتلك القوة والنفوذ في كثير من الأحيان يحصل على ما يريد وليس هناك الكثير مما يمكن القيام الاخرين به حيال ذلك.
- يمكن للأطراف أن تصعد من الخلافات بوعي أو تحاول الحد من تأثيرها قبل أن يتحول الوضع لنزاع من خلال عوامل بسيطة قد تساعد في تأجج هذا الخلاف و ي هذه الحالة ، قد لا تعتبر أو توصف حتي هذه المحادثة على أنها نزاع.
- نقطة هامة للملاحظة وهي العلاقة بين النزاع والسلوك التعاوني أو التنافسي ، في البيئة التنافسية جميع الأطراف لديها أهداف تتعارض مع بعضها البعض ويحاول كل منها الوصول إلى أهدافه وربما تقويض جهود الآخرين وبالتالي ، المواقف التنافسية بطبيعتها تؤدي إلى الصراعات والنزاعات.
- لاحظ أن هذا لا يعني أنك بالضرورة في نهاية المطاف يجب أن تفهم النزاع أو الخلاف من الناحية الغير مرغوب فيها فقط ، فعلى سبيل المثال ، هناك الرياضة التنافسية العادلة مع الروح الرياضية الجيدة والتي قد يؤدي إلى نزاعات وصراعات ولكن هذه النزاعات تكون جزء من اللعبة.
- في المقابل ، يمكن أن تحدث النزاعات أيضاً في نواحي البيئات التعاونية ، على سبيل المثال عندما تأتي الفرق بحلول مختلفة أو بإستراتيجيات داخل الشركة أو المنظمة.

المصالح والقيم وردود الأفعال والسلوكيات غالباً ما تثير النزاعات وبعبارة أخرى ، النزاعات تشير إلى وجود مثل هذه الاشتباكات والنزاع المحتمل يشير إلى إختلاف في الإتجاه على الرغم من أن عدم حدوث الصدام بعد.

يمكن تعريف الإختلافات / النزاعات بأنها :

" الخلاف الناجم عن تعارض الأفعال عن المتوقع أو الأفعال التي تتعارض مع المصالح أو الاحتياجات أو القيم بين طرفين أو أكثر وسعي كلاهما إلي تقويض قدرة وصول الآخر لتحقيق هدفه "

بشكل عام تحدث الخلافات عندما:

- تكون الموارد محدودة وهناك طرفان أو أكثر يريد الوصول إلى هذا المورد.
- لا يوجد تباين في القوة بينهما .
- كلاهما يشعر بأحقية في تلك الموارد.
- كلاهما يعتمد على بعضها البعض ويجب تبادل الخدمات بينهما معاً في المستقبل.

٢.١ ما هي مساوئ الإختلافات ؟

إذا ما تم تناول الخلافات بشكل سيئ يمكن أن يؤدي إلى كل أنواع الكوارث والتي يجب تجنبها وإليك هنا بعض من هذه الاحتمالات:

- الخلافات تقلل من إنتاجية الأشخاص المعنيين بإتخاذ القرار وغالباً فيما يتعلق بالوقت والطاقة والموارد.
- الخلافات تؤدي إلى زيادة التوتر في الأجواء ، حيث تصبح الناس أكثر عاطفية مما يزيد من احتمالية الوقوع في الخطأ بدرجة كبيرة.
- قد يشعر الأطراف بالإحباط أكثر وأكثر مع مرور الوقت حيث تستغرق وقتاً طويلاً ضائعاً في التفكير العميق تجاه الخلافات والعثور على القرارات لها.
- يمكن أن تؤدي إلى الانقسامات في الفريق أو داخل الشركة ولجوء البعض إلي التنحي جانباً.
- هؤلاء المتورطين في النزاع قد يفقد الناس الثقة بهم ولا سيما إن تصاعدت الخلافات
- يتخذ القرار بطريقة عاطفية فقط للحصول علي مكسب مؤقت مرضي من هذا الجدل ، بدلاً من التركيز على الفوائد الطويلة الأمد لكلا الطرفين.

٣.١ ما هو الجيد عن الإختلافات ؟

الإختلافات ليست دائماً سيئة. البيئات التنافسية يمكن أن تكون حوافز تنشيطية بقوة للفرق التي تريد أن تتنافس وتحقيق النتائج والفوز بجوائز كبيرة. حتماً سيكون هناك بيئة تنافسية سيؤدي إلى صراعات وإذا تم السيطرة والتجاوب معها بشكل صحيح ستكون مفيدة جداً لجميع المعنيين.

يجب النظر في الإختلافات علي أنها جزء طبيعي من تطوير الفريق ، تمكين الإختلافات الإنتاجية المفيدة في الفرق تعود بالفائدة على جميع الأطراف والحد من التوتر العاطفي وسيتم مناقشة موضوع الإختلافات التنظيمية بشكل منفصل في وقت لاحق في الدورة.

هناك عدد من المنافع المشتركة للإختلافات وهي:

- الإختلافات تؤدي إلى الإبداع على أنه يجب على الأطراف التوصل إلى حلول جديدة لحل النزاع بينهما.
- تشجع علي مهارات الذكاءات العاطفية بقوة كما يجب أن تعلم الأطراف التجاوب السليم مع بعضهم البعض على الرغم من إختلاف المصالح والقيم والحلول لديهم.
- الإختلافات تشجع الأطراف لمعرفة المزيد وفهم مواقفها بصورة أفضل ، كما تعلم كيفية الدفاع عن أنفسهم وببساطة تؤدي إلى النمو والقدرة علي التفاوض.
- الإختلافات تشجع الطرفين على وضع أنفسهم في موقف الآخرين وفهم وجهات النظر الأخرى والثقافات وطريقة الحياة والقيم، الدوافع والأيدولوجيات الأخرى.. الخ.
- تشجع الأطراف للتساؤلات حول الوضع الراهن لإيجاد حل له وليس لتسوية المواضيع من أجل التجارب السابقة (تحت رحمة التجارب السابقة).

٤.١ ما هي مصادر الإختلافات ؟

الإختلاف يمكن أن يحدث من خلال مجموعة متنوعة من المجالات ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

- **الاحتياجات الأساسية:** الموارد الأساسية التي نحن بحاجة إليها للبقاء على قيد الحياة ونشعر بحققنا فيها ومن الأمثلة على ذلك ، الغذاء والماء والمأوى والملبس ، الخ.
- **القيم والمبادئ :** لدي كل الناس إختلافات في المعتقدات والإيديولوجيات والأديان والأخلاق وأساليب الحياة.
- **الموارد :** العالم لديه موارد محدودة ولأن الناس لا يمكنها الحصول علي كل شيء ، لذا سيكون هناك صراع للحصول عليها .

- **المصالح** : الناس لديها مصالح واتجاهات مختلفة ، على سبيل المثال ، شخص ما قد يرغب في الذهاب إلى جزيرة لقضاء عطلة علي الشاطئ ، بينما شخص آخر قد يكون مهتماً أو في صالحه المشي لمسافات طويلة.
- **المفاهيم (التوقعات)** : قد يكون للناس فهم مختلف لنفس الملاحظة ، على سبيل المثال ، قد يري أحد الأشخاص لون السيارة باللون الأحمر بينما يرى البعض أنها عنابية اللون وهذا قد يؤدي إلى العديد من المناقشات الفلسفية!
- **الحب** : نحن جميعاً بحاجة إلى أن نشعر بالحب والتقدير وأهميتنا في المجتمع وأذا واجهنا تحدياً في تلك الإحتياجات فسوف ندخل في صراع.

٥.١ الإختلافات ونظرية اللعبة

هناك طريقة رائعة لتعريف وفهم الإختلافات عن طريق فرع من علوم الرياضيات ، تسمى نظرية اللعبة وأفضل طريقة لتجربتها هي من خلال مثال على ذلك ، لنفترض أن هناك بلدان إحداها لديها وفرة من الموز والأخري لديها الكثير من البرتقال حيث ستتبادل هاتان البلدان التجارة مع بعضها البعض والإستفادة من هذه الصفقة بينهما وهذا ما يعرف لعبة المصفوفة ليست صفراً وبعبارة أخرى ، إذا قمت بإضافة فوائد لكلا الطرفين ، ينتهي بك الأمر إلى الإستفادة الإيجابية بحيث تنتهي الصفقات بالمصفوفة التي تكون ليست صفراً.

في المقابل ، قد تكون في الموقف الذي إذا كسبت فيه تحصل على جميع المزايا ولا يكسب الطرف الآخر شيئاً أو إذا كسب الطرف الآخر، فلن تحصل على شيء والطرف الآخر يكسب كل شيء ، إذا قمت الآن بإضافة جميع الفوائد ستكون النتيجة صفر لأن الفوائد سوف تلغي كل منهما الآخر وهذا ما يسمى لعبة محصلتها صفر ، على سبيل المثال ، تقطيع الكعكة هي لعبة محصلتها صفر لأنه حيثما تأخذ قطعة كبيرة سيتبقى للأخرين كمية صغيرة ، لذا فالألعاب التي تكون محصلتها صفر تؤدي إلى الإختلافات وتعرف أيضاً بمنافساتها القوية.

الإختلاف يمكن توضيحه في مصفوفة المكافأة كما هو موضح أدناه ، لنفترض أن هناك شخصين في عملية تفاوض ، الأحمر والأزرق ، الأحمر لديه الإختيار بين العمل ١ و ٢ في حين الأزرق لديه خيار العمل A والعمل B

	A	B
1	+20, -20	-10, +10
2	+10, -10	+30, -30

على سبيل المثال ، إذا إختار الأحمر العمل (١) والأزرق إختار العمل A ، يفوز الأحمر ٢٠ درجة والأزرق يفقد ٢٠ درجة ، لنفترض أنهم يريدون الإختيار سراً ، ما الذي ينبغي عليهم القيام به لكسب أكبر قدر ممكن من النقاط؟

الأحمر يبحث في المصفوفة ويتبع هذا المنطق ، إذا إختار العمل (١) ، سيفقد ١٠ درجات ، ولكن إذا إختار العمل ٢ ، سيكسب إما ١٠ أو ٣٠ درجة ولذا فإنه سوف يذهب للعمل ٢ وبالمثل الأزرق يعتقد أن إختيار العمل A يعني فقدان إما ٢٠ أو ١٠ نقاط بينما مع العمل B على الأقل هناك أمل في المكسب بمقدار ١٠ درجات.

إذا الأزرق إختار العمل B والأحمر إختار العمل ٢ ، الأحمر يكسب ٣٠ و B يخسر ٣٠ والوضع يزداد اهتمام إذا الأزرق فكر أكثر قليلاً وحاول أن يكون مخادعاً الأزرق قد يقرر إختيار العمل A بدلاً من ذلك

على أمل أن يخسر - ١٠ فقط ، على افتراض أن الأحمر سيختار العمل ٢ ومع ذلك ، الأحمر قد يتوقع أيضاً هذا ويختار العمل (١) الذي يعني مكسب للأحمر ٢٠ والأزرق يخسر ٢٠ درجة كما ترون كلا الطرفين عليهما الأخذ في الإعتبار خيارات وتطلعات ومنطق الشخص الآخر والحل ، كما اقترح في الأصل من قبل جون فون نيومان والذي وضع في وقت لاحق على نطاق واسع من قبل جون ناش هو استخدام الاحتمالات.

الحالة المثيرة للاهتمام في نظرية اللعبة انها عبارة عن سلسلة من التجارب والتحليل التي تبين تغليب المصلحة الذاتية من قبل الجميع حيث قد تؤدي المفاوضات بهم إلى حلول دون المستوى الأمثل ، في حين أن التعاون قد يؤدي إلى نتائج أفضل للجميع.

٦.١ خلاصة التحليل

عندما تكون في إختلاف / نزاع ، هناك ثلاثة احتمالات منطقية ونوضح فيما يلي خصائص ما يميز كل من هذه الخيارات :

* مكسب / مكسب

- بيئة إبداعية حيث يكون الأطراف خلاقين وباحثين عن الحلول.
- مناقشة الخلاف بكل صراحة ووضوح.
- إحترام كل منهما للآخر.
- على استعداد للتعاون.
- تريد أن تتحرك الأمور إلى الأمام والتقدم.
- البحث عن حلول.

* مكسب / خسارة

- العواطف تهيمن وتتجاهل الحقائق.
- الفوز بأي وسيلة.
- رفض المشاعر العاطفية للحلول العقلية.
- التهديدات والاذنارات واستخدام السلطة.
- قد تحتاج إلى مساعدة خارجية للحل.
- التفكير بشكل تنافسي.
- الفوز على حساب الآخرين.

* خسارة / خسارة

- عدم تحقيق أي طرف لهدفه.
- تدمير الطرف الآخر أهم من تحقيق الأهداف الخاصة.
- البدائل الوحيدة:
 - الإنسحاب.
 - حل وسط.
- وإلا سيتم تدمير كلا الطرفين.
- الطرف الآخر = العدو.
- عقلية الفوز أو المكسب فقط.

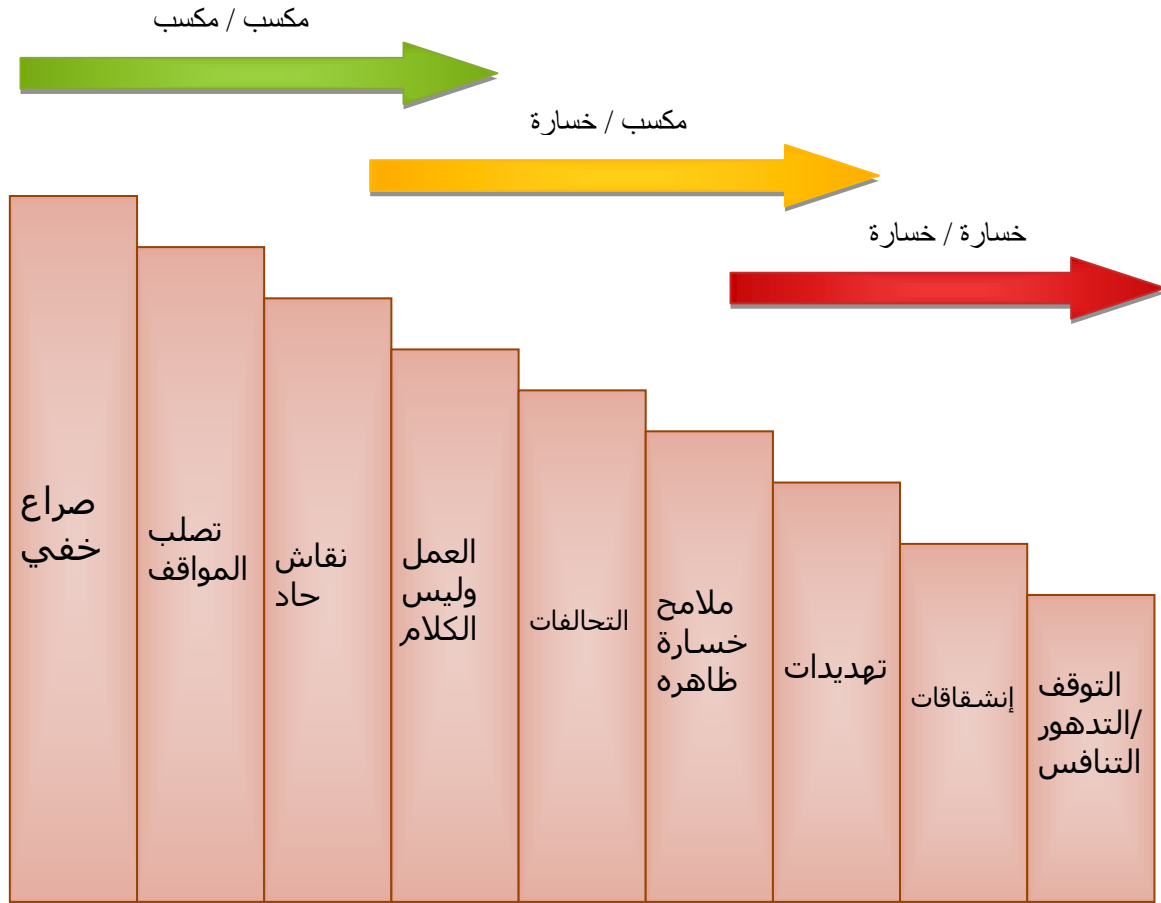
٧.١ دورة حياة الإختلافات

الإختلافات عادةً ما يكون لها دورة حياة ، تبدأ صغيرة وتتصاعد كلما تم تجاهل أو عدم الإهتمام الكافي بأسباب الإختلاف ، حيث يتم إختزانها بطريقة سيئة ومن ثم تتحول بمرارة علي نحو شخصي بكل بساطة

بشكل عام ، الإختلافات تمر عبر المراحل التالية:

- **الضيقة** : في هذه المرحلة ، تسبب المشاكل ببساطة ضيقاً حتي وإن لم يكن لديك مشكلة حقيقية ولكن وجودها في حد ذاته يكون مزعجاً.
 - **الإحباط** : عند تصاعد حدة المشكلة بشكل أكبر هنا ينتاب الشخص بداية الشعور بالإحباط والأعراب عن القلق ووضع مبررات منطقية.
 - **الغضب** : الشعور بأن المخاوف مستخف بها ويتطور النزاع ، حيث تصبح الإعتراضات أكثر عاطفية ويكون هناك إنعدام الشعور بالرضا والشعور بأذى بسبب الظلم وعدم الإستجابة للإحتياجات .
 - **العنف** : تؤخذ الأمور الآن علي محمل شخصي وتظهر الحاجة إلى المكسب بأي ثمن فقط لإثبات أحقية أو صحة الموقف الخاص بالشخص أكثر وقد يصبح رد الفعل جسدياً لأن الكلمات لا يبدو أن لديها أي تأثير بعد الآن ، في الحالات القصوى ، قد يمتنع الناس على العمل ، الإضراب عن العمل والكفاح ضد الظلم أو التمرد و بدء القيام بثورة أو حتى حرب!
- هناك طريقة أخرى مثيرة للأهتمام للنظر في دورة حياة الإختلافات /النزاعات هو التحولات التي يمر الناس بها من خلال الانتقال من حالات مكسب / مكسب /إلي مكسب / خسارة وأخيراً خسارة / خسارة

ويوضح الرسم البياني التالي هذا التحول / التطور:



٨.١ علامات تصعيد الخلافات

كما رأيتم ، الخلافات تبدأ ببطء ثم تتصاعد مع المزيد من "الوقود" الذي يضاف مع مرور الوقت. إذا كنت تعرف ماذا يحدث سواء عن طريق مراقبة تصرفاتك أو سلوك الآخرين ، سوف تكون قادراً على التعرف بسرعة على وتيرة التصعيد ومحاولة التوجيه الجيد ومراقبة الخلاف / النزاع والسيطرة عليه ولمعالجة الإختلاف ليس بالضرورة أن يكون هدفك القضاء عليه ، قد يكون من الضروري إستمرار هذا الإختلاف من أجل حل القضايا والتوصل إلى فهم جديد ، فمن خلال معرفة أبعاد الإختلاف سوف تكون قادرة على فصل العواطف عن الوقائع وإدارتها على نحو أفضل .

عندما تكون في محادثة مع الآخرين ، لاحظ إذا كنت أنت أو الآخرين يأخذون أي من وجهات النظر التالية:

التأثير و الأمثلة	الرأي / وجهة النظر
<p>تتحرك الحقائق تجاه الخلفية</p> <p>التأثير</p> <p>أمثلة</p> <p>"أنا واثق من شعوري الداخلي. أشعر بأن هذا ليس حقيقياً". "أنا لا أحب التفاصيل ، انها تعوق المناقشة".</p>	<p>العواطف تطغى علي الحقائق</p>
<p>الإعتماد المتبادل يتم تجاهله</p> <p>التأثير</p> <p>أمثلة</p> <p>"انا لا اثق بأحد". "أنا لا يهتمني الآخرين ، علي حماية موقفي/ وضعي" "لا يهتمني العلاقات انها جميعا سطحية على أي حال"</p>	<p>سيطرة الخوف وإنعدام الثقة</p>
<p>الأوهام محل الواقع</p> <p>التأثير</p> <p>أمثلة</p> <p>"انهم لم يفهموها تماما . أنا أعرف أفضل". "أنني بحاجة إلى الوقوف بحزم أمام هؤلاء الرجال ، لأظهر لهم من هو المسؤول هنا."</p>	<p>وجهة النظر هي أبيض أو أسود</p>
<p>اتصالات محدودة</p> <p>التأثير</p> <p>أمثلة</p> <p>"أنا لا أريد أن أتشارك مع هؤلاء الناس على الإطلاق". "لا يهتمني ما يريدون تحقيقه. فأنا غير مشارك ، لذلك لا يهمني".</p>	<p>المعلومات قاصرة</p>
<p>عدم إحراز تقدم نحو إيجاد حل</p> <p>التأثير</p> <p>أمثلة</p> <p>"انهم قد تمادوا بعيداً في هذا. لن ندع ذلك يحدث". "ما الهدف من الحديث؟ فهم لا يفهمون علي أي حال" "أريد فقط أن أثبت أنهم على خطأ."</p>	<p>حلول غير مجدية</p>

٢- التعامل مع الإختلافات

”عدم التعاون هو مقياس الإنضباط والتضحية وهو يتطلب إحترام للأراء المعارضة“.

غاندي

بنهاية هذه الفقرة سوف تكون قادراً علي :

أختيار النمط المناسب لحل النزاع على أساس الاحتياجات للحصول على أقصى قدر من النتائج

١.٢ عمليات حل الخلافات

هناك العديد من الطرق لحل الخلافات وإن كانت هناك بعض الخطوات التي هي مشتركة بين كل منها والفكرة هي اتباع الخطوات التالية وحل القضية أو إيجاد حل للخلافات وهذه الخطوات هي كما يلي:

١.١.٢ الفحص / التحقيق

في هذه الخطوة يتم فحص المشكلة محل الإختلاف وذلك عندما يقوم كلا الطرفين بعرض الإختلاف في وجهات نظرهم فيما يخص وضع المشكلة أو الموضوع محل النزاع وإضافة تفسيرات عن سلوكهم تجاهها وهكذا ... وإليك هنا بعض الأمثلة علي ذلك :

- ”لقد تجاوزت في التعامل معي“.
- ”أنت لا تفعل الكثير في حين نحن نعمل وكأنه ليس هناك غداً في إنتظارنا“.
- ”خدماتك المطلوبة لا ترقى إلى مستوى السعر الذي كلفني به“.

البيانات المعلنة يمكن أن تكون مزيجاً من المنطق أو الإنفعالية ، عادةً ما يكون هناك بعض الحقيقة وراء تصريحاتهم ولكن عندما يتم التصريح عن تلك البيانات عاطفياً ، يتغير المناخ العام سريعاً وبالتالي ، كخطوة أولى لحل الخلافات قبل أن تتطور إلى إنفعالية هو التمسك بالحقائق ، فالحقائق يكون من الصعب الإختلاف عليها ، كما أنها الأسهل في الدفاع.

الهجوم العاطفي على الشخصية يمكن إعتراضه ومقاومته بسهولة وهو ما قد يؤدي إلي إنكسار وتحجيم حجك كاملة حتى قبل أن تبدأ ، لذا يجب التركيز هنا على المهمة وليس علي الفرد.

٢.١.٢ المجادلات

المحادثة قد دخلت الآن في مرحلة المناظرة أي نقاشات طويلة أو جدال ، كلا الطرفين يقوم بإستخدام كافة التكتيكات ، العاطفية أو أي وسيلة أخرى لإيصال رسالته وقد لا يتوافق أحد من الطرفين مع الآخر ويتخذ كلاهما مواقف قوية وحادة .

لتجنب نفسك من التعلق في مثل هذه الدائرة ، تحتاج إلى الإبتعاد عن ذلك قليلاً ومراعاة هدفك الرئيسي والتمسك به ، فلا تجنح لإستخدام الحجج لكسب هذا الجدل وإستنزاف طاقتك ، بدلاً من ذلك ركز على هدفك محاولاً إيجاد حل وسط له ، حاول أن تضع نفسك في موقف الطرف الآخر وبين لهم أنك تتفهم قلقهم وما يزعجهم. تذكر، ليس عليك بالضرورة أن تتفق معهم ولكن مجرد إظهار إهتمامك لموقفهم فقط

لأنه إذا شعر الطرف الآخر بأنك غير مهتم ، قد يأخذ الجدل ببساطة مساراً أكثر تعقيداً يؤدي إلى تغييرات سيئة في مستوي الجدل وقد يتطور إلي ما لا يحمد عقباه لكلا الطرفين.

٣.١.٢ الخيارات

بمجرد مناقشة الموقف من جميع الأطراف والتحقق منه يمكنك بدء العمل على الخيارات الممكنة لحل النزاع ويجب أن تكون مبدعاً خاصة عندما يكون عليك أن تتفاوض على الحل ، فربما يكون هناك الكثير من الجدل لاكتشاف طرق مختلفة لتحقيق الهدف. نجاح هذه المرحلة يعتمد إلى حد كبير على سلطة ونفوذ كل طرف ، مصادرهم ، مصالحهم في الوصول إلى حل معقول وتاريخهم السابق ... الخ .

٤.١.٢ إتخاذ القرار

أخيراً ، تم التحقق من الخيارات والبدائل بعد عملية البحث عن الحلول وإتفاق جميع الأطراف المعنية على إتخاذ القرار للحل المثالي الذين توصلوا إليه وعليهم أيضاً الإلتزام به والذي يسعون إلي أن تكون نتيجته هي (مكسب / مكسب) علي أن يكون الإتفاق علي هذا الحل رسمياً وموثقاً أيضاً .



إدارة الإختلافات

حاول إدراك وفهم الاتي :

- إفهم مشاعرك حول الخلاف وراقب فتيل التوتر الذي قد يغضب الشخص الآخر ، تجنب بعض الكلمات وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد التي يمكن أن تجعل الشخص الآخر مستاءاً
- تدرب علي الاستماع الفعال ، ليس مجرد سماع الكلمات ، تعلم قراءة لغة الجسد ونبرة الصوت كذلك ، لا تنظر إلى الأرض مع غلق ذراعيك ، بل حافظ على الإتصال المباشر وجهاً لوجه وإيماءات رأسك أثناء الاستماع واجعل جسمك في حالة إسترخاء ، تذكر التذمر وتجهم الوجه لن يساعدك في شيء.

إنتقل إلي عقد إتفاق :

- ليكن لديك اهتمام حقيقي لتسوية المشكلة
- ناقش في منطقة محايدة
- ناقش حل المشكلة من خلال النظر في الحلول بطرق عديدة ، بعقلية مرنة ومنفتحة
- وضح وجهة نظرك وما تحتاجه دون إهانة أو إلقاء اللوم على الشخص آخر
- وضح الإجراءات والمسؤوليات الواجب إتخاذها بعد التوصل إلى اتفاق
- سجل الاتفاق مع توزيع نسخ من هذا الإتفاق علي الأطراف المعنية

المواجهة

- لتكن في وضع السيطرة محافظاً على هدوء صوتك
- يجب أن تبتدوا مسترخياً
- كن واضحاً ومباشراً فيما تريده وإشرح المواضيع بتفاصيل محددة
- إستخدام الكثير من الضمير "أنا" في تصريحاتك للتأكيد على شعورك والتعبير عن نفسك بحزم ومن الأمثلة علي ذلك:

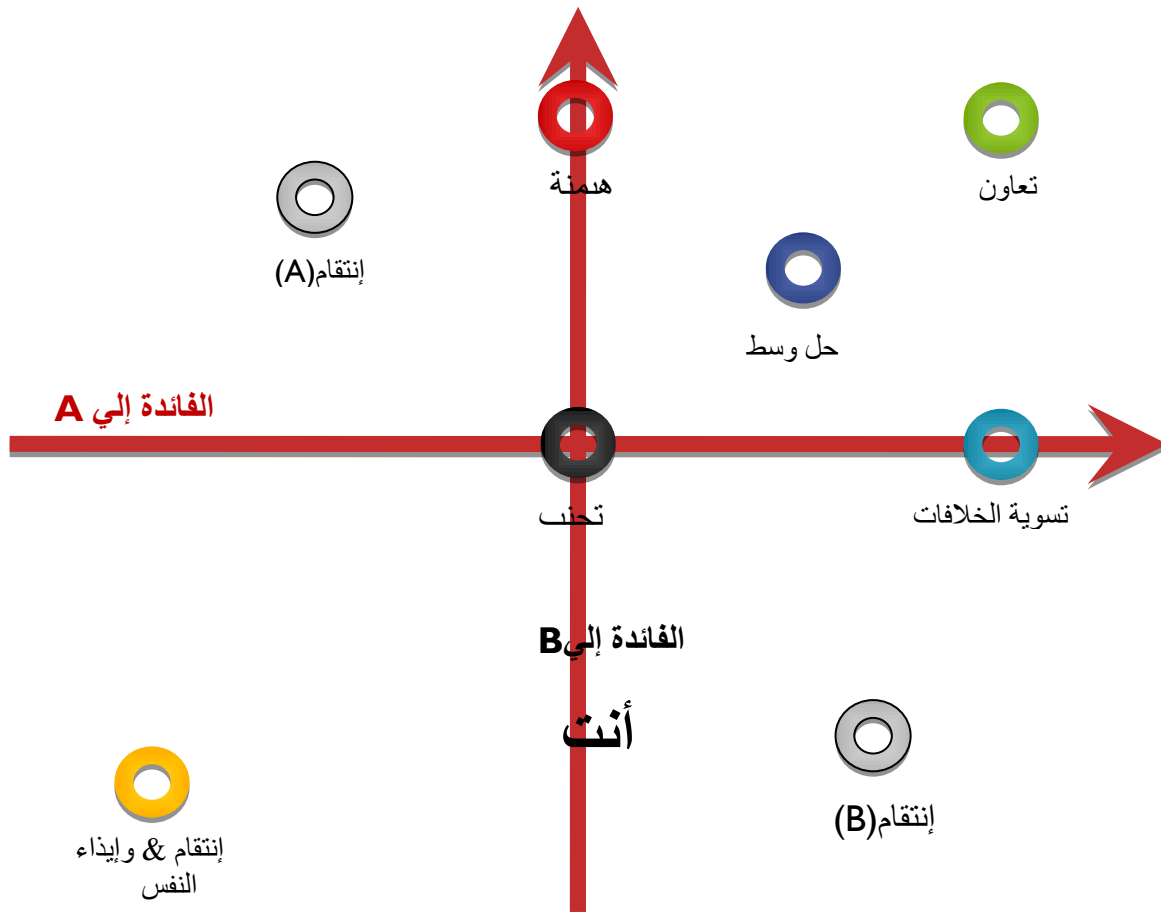
- مثال سيئ " أنت دائماً تقاطعني ، أنت لم تدعني أتحدث ، أنت لا تهتم بالآخرين تماماً "
- مثال جيد " عندما تقاطعني ، أشعر بأنني غير قادر على المشاركة وبإنتهاء دوري في النقاش وأنا أفضل لو أنك سمحت لي أن أتحدث لأعبر عن وجهة نظري أيضاً"
- لا تكرر نفسك ، بمجرد انقوم بالتصريح بما تود قوله ، إعط قسطاً من الراحة ، لتسمح للشخص الآخر إستيعاب ما ذكرته

إستخدم طرف ثالث

- إذا لم تتمكن من التوصل إلى اتفاق ، فأنها لن تكون نهاية العالم ، أطلب المساعدة من الوطاء الذين يمكن أن يشجعوا علي الحوار وتقديم المساعدة وتحليل مجالات الاتفاق والإختلاف بصورة منهجية منتظمة.

٢.٢ أساليب التفاوض لحل الخلافات

يمكنك استخدام مناهج مختلفة عند حل الخلافات ، اعتماداً على شخصيتك والوضع الذي تتعامل معه ، في الواقع ، يمكن تقسيم أسلوب حل الخلافات اعتماداً على محورين ؛ الإستفادة العائدة عليك والإستفادة العائدة علي الشخص الآخر ، فمن السهل استخدام أسلوب معين للتعامل مع جميع القضايا التي عليك مواجهتها ولكن استخدام الأساليب المناسبة للظروف المناسبة غالباً ما ستكون أكثر فعالية وبالطبع ، فإن هذه الأساليب سوف تؤدي بثمارها عند تعرفك عليها واستخدامها إذا دعت الضرورة لها .
والرسم التوضيحي التالي سوف يوضح لك أساليب التفاوض الرئيسية لحل الخلافات.



الأساليب التالية نوضح مزايا وعيوب كلاً منها ومتى يتم استخدامها.

نفترض أنك B وأنك تتعامل مع A

١.٢.٢ الهيمنة

تستخدم في الحالات التالية:

- أن كان من المهم أن تكون على حق أكثر من الحفاظ على العلاقات .
- حالة طارئة.
- قضية تافهة.
- لديك السلطة.

ربما تأتي بنتيجة عكسية:

- عدم محاولة التعاون فيما بعد.
- في حالة الإستخدام المتكرر.
- قد يؤدي فيما بعد إلي إنتفاخ الآخرين من خلفك.

٢.٢.٢ تسوية الخلافات

تستخدم في الحالات التالية :

- الموضوع لا يهك .
- أنت مخطئ.
- ليس لديك سلطة ولا تريد أن تتوقف.

ربما تأتي بنتيجة عكسية:

- الإستخدام المتكرر يجعل صورتك ضعيفة.
- قد يبدو أن الطرف الآخر هو المهيمن.
- قد تستاء من موقفك في وقت لاحق.

٣.٢.٢ الحل الوسط

يستخدم في الحالات التالية:

- أنت ترغب في إيجاد حلاً.
- تريد حلاً غير مثالي جداً كحد أدنى.
- الوقت والموارد محدودة والحل الوسط هو أفضل الطرق للتعاون.
- السلطة على قدم المساواة.
- هو الطريقة الوحيدة لنتيجة مكسب / مكسب.

ربما يأتي بنتيجة عكسية:

- إذا كان هناك إمكانية لإيجاد حلول أفضل.
- إذا كنت سوف تشعر بالندم لاحقاً.
- إذا كان التفاوض قد يؤثر سلباً على علاقتك.
- إذا إستغرقت المفاوضات وقتاً وجهداً.

٤.٢.٢ التعاون

يستخدم في الحالات التالية:

- حل القضية والحفاظ على العلاقات.
- الأهمية القصوي للتوصل إلى الحل الأمثل.
- تفضيل مبدأ التعاون كإستراتيجية.
- كل القضايا يمكن معالجتها.
- تسعى لنتيجة مكسب / مكسب المثالية.

ربما يأتي بنتيجة عكسية:

- إذا كنتم مختلفين في وجهة النظر الأخلاقية أو المعنوية.
- إذا لم يكن هناك كفاية من الوقت.
- إذا كانت القضايا تافهة .
- إذا كان ليس لدي الآخر نزاهة واحترام متبادل أو مهنية.

- إذا كان هناك خلافات عقائدية لا يمكن تسويتها.

٥.٢.٢ التجنب

يستخدم في الحالات التالية:

- ضيق الوقت.
- لديك سلطة أقل وتريد توقف الأمور عند هذا الحد.
- علاقة لا قيمة له.
- قضية تافهة.
- "الذي يهرب من القتال ، يحيا ليقاتل في يوم آخر".

ربما يأتي بنتيجة عكسية:

- إذا تم استخدام هذا الأسلوب بشكل متكرر.
- إذا كنت مهتماً بتحسين العلاقة .
- خلق مشاعر سلبية علي مر الزمن.
- قد يخلق توقعات مستقبلية بالحصول علي أكثر مما يستحق.

٦.٢.٢ الانتقام وإيذاء النفس

يظهر لنا هذا الخليط من الاحتمالات ، أنه يمكنك أيضاً المغامرة بالدخول في المنطقة السلبية والمعروفة بأسم (الجانب المظلم) من خلال التفكير في الإنتقام الذي قد يأتي على حسابك أو حتى الإنتقام وإيذاء النفس وهو ما يعني إنك ترغب في الفوز مهما كانت النتيجة ، حتى لو كان ذلك يعني التنازل عن موقفك .

هذين النهجين هما غير مناسبين ، فقط يستخدم عندما يكونا ملاذ أخير عندما تفشل جميع الأساليب الأخرى ، فعندما تفشل جميع الأساليب الأخرى فإنها يمكن أن تكون تقنية قوية لأظهار ما كنت تعنيه حقاً من كلامك والتاريخ مليء بقصص الأشخاص الذين قد استخدموا هذه الأساليب وحققت بعض النجاح معهم على الرغم من البعض الآخر قد أدى به الحال إلى كارثة.

الخلاصة:

- تريد الإنتقام.
- يريد الطرف الآخر الانتقام
- ترغب في الفوز مهما كانت النتيجة ، حتى لو كان ذلك يعني إيذاءك للنفس!



أنماط حل الخلافات

النمط	الوصف
الهيمنة	كسب كل شيء
تسوية الخلافات	الحصول علي كل ما يمكن الحصول عليه
الحلول الوسط	التفاوض للوصول إلى نقطة وسيطة
التعاون	إيجاد الحل الأمثل الذي يقدم أقصى قدر من النتائج لكلا الطرفين
التجنب	البقاء بعيداً عن المفاوضات
الانتقام	إيذاء الآخر
الانتقام وإيذاء النفس	إيذاء الآخر دون إعتبار لمدي الأذي الذي يمكن أن يقع علي النفس

٣.٢ تقنية حل الخلافات في ٦ خطوات

الآن بعد أن تحققت من الأساليب المختلفة للتعامل مع الإختلافات ، فإنه من المفيد التركيز على تنفيذ وتطبيق حل الخلافات ، فكما أوضحنا حتى الآن ، هناك الكثير الذي يمكن القيام به خلال المراحل الأولى من دورة حياة الإختلافات من خلال التركيز على الحلول (مكسب / مكسب).

في المراحل المبكرة ، هناك العديد من الموضوعات التي تؤخذ في الإعتبار مثل : التصريحات اللفظية والغير لفظية والمهارات العاطفية .. الخ

في هذا الجزء ، سوف نركز على التصريحات اللفظية.

عند الدخول في خلاف / نزاع مستمر لوقت طويل حول موضوع أو مشكلة ما ، استخدم الصيغة التالية لحل المشكلة قبل أن تتحول إلى أزمة ، فالتقنية التالية تمكّنك من توجيه الحديث إلى مناقشة عادية وتبادلي التضارب أو الخلاف المحتمل :

- تأكيد / تعزيز: أتفق مع الطرف الآخر.
- أظهر تفهمك: أظهر أنك مهتم.
- تأهب / إستعد: قدم بيان أو تصريح يظهر أنك تريد أن تضيف شيئاً للمناقشة لربط الموضوع.
- قدم أسباب: إشرح موقفك بإستخدام البيانات والحقائق المنطقية.
- قدم بيان سلبي: وضح أنك لست متفق تماماً مع موقف الطرف الآخر.
- إعرض حل وسط: تقديم حلول بديلة ، يحتمل أن تكون إحداها في موضع قبول من قبل الطرف الآخر.

وهناك مثال يصور لك هذه التقنية:

المدير:

"أحتاجك إلى العمل لوقت إضافي الليلة لإنهاء هذا التقرير العاجل ، يجب أن يكون في متناول يد العملاء في الساعة ١٠:٠٠ ص غداً".

الإستجابة للمطالب :

تأكيد : " بالتأكيد"

إظهر تفهمك : "أنني أتفهم مدي الأهمية القصوي لتسليم هذه القضية الهامة في الوقت المحدد"

تأهب / إستعد: "ولكن أعتقد أنك بحاجة إلى معرفة ذلك ..."

قدم أسباب: "لقد إشتغلت طيلة الأسبوع لوقت إضافي وسأبقى هذه الليلة متفرغاً لرعاية أولادي"

قدم بيان سلبي: " أخشى أنني لن أكون قادراً على البقاء لفترة طويلة"

إعرض حل وسط: "لكن بول يمكن أن يعمل على هذا الليلة وأنا سوف أتي في وقت مبكر غداً للقيام

بالمراجعة النهائية ووضع اللمسات الأخيرة على التقرير."

هذه تقنية معينة يتم إستخدامها لقول (لا) بفاعلية وبطريقة ناعمة ، فمعظم الخلافات تبدأ عندما يطالب

أحد الأطراف شيئاً من الطرف الآخر الذي لا يستطيع أو لا يرغب في تقديمها ، لذا فهذه التقنية تساعدك

في إستخدام هذا الأسلوب لإظهار إهتمامك بسرعة ولكنك لن تكون قادراً على قبول شروط معينة ومع

ذلك ، لديك النوايا الحسنة ومحاولة لتقديم حل بديل يبرهن علي ذلك.

تدريب : تقنية - ٦ خطوات

المدير :

"اعتقد اختيارك للأسلوب ولهجتك في هذا البريد الإلكتروني ليست محترفة جداً .أود منك أن تكتب رسالة

إلكترونية أخرى لهذا المدير !

إستخدم تقنية الـ ٦ خطوات للرد

تأكيد / تعزيز	
أظهر تفهمك	
تأهب / إستعد	
قدم أسباب	
قدم بيان سلبي	
إعرض حل وسط	

٣- إدارة عواطفك

"عندما يزداد غضبك ، فكر في العواقب"

كونفوشيوس

بنهاية هذه الفقرة سوف تكون قادراً على:

إدارة عواطفك والتأثير على الآخرين عاطفياً عندما تكون هناك خلافات

يمكننا أن نصبح عاطفيين للغاية نتيجة للخلافات وتكون قدرتك على إدارة عواطفك في هذه الحالة أمر بالغ الأهمية ، مع الحفاظ على هدفيك وكذلك قدرتك على التفكير بإعتدال ، في هذه الفقرة سوف نقدم لك عدد من التقنيات التي سوف تساعدك على الإستجابة للعواطف أو إستثمارها.

١.٣ الصراعات العاطفية

الخلافات يمكن أن تكون مؤثرة عاطفياً و شكل عام لا يرغب الناس في الشعور بالمشاعر السلبية الناتجة عن الجدل .

يستخدم الناس مجموعة متنوعة من الطرق والأساليب للتعامل مع الخلافات مع الحفاظ على التوازن العاطفي وتكون كما يلي:

١.١.٣ الإسقاط على الآخرين

عندما يقوم شخص بإسقاط مشاعره على الآخرين عندما يواجه خلاف ما فإنه يقوم برسم صورة سلبية لمشاعره ووصف الآخرين بها ويصبح وقتها الشخص الأخر هو الضحية الذي يكون مضطراً لتمثيل دور الطرف الأخر وتلقي جميع المشاعر السلبية.

٢.١.٣ الخيال

قد يلجأ الشخص إلى الخيال وتمثيل سيناريو الخلاف في رأسه عدة مرات والتوسع في تصوره في العديد من الاتجاهات المختلفة وفي الواقع ، فإنها قد تصل به إلى حد الإقتناع ببعض الخيال ويربطه بما سبق وقيل أو تم مناقشته في الواقع أمامه.

٣.١.٣ الإنتكاس

في بعض الأحيان ، قد يلجأ البعض إلى الأساليب القديمة التي إستخدموها في الخلافات أثناء طفولتهم . على سبيل المثال ، فإنهم قد يلجؤون إلى البكاء والصراخ والإمتناع عن الكلام وتثبيت القدمين أو دبهما على الأرض أو القفز صعوداً وهبوطاً و..الخ.

٤.١.٣ نقل المشاعر

عندما تدخل الناس في خلاف مع طرف آخر أقوى منهم ، يمكنهم اللجوء إلى صب مشاعرهم على شخص آخر أضعف للتعبير عن حالتهم النفسية أو شعورهم بعدم الرضا. على سبيل المثال ، فإن الشخص

الذي فشل في إقناع رئيسه بحجته قد ينفث عن غضبه علي زوجته أو حتي معاقبه اطفاله عن الأخطاء الصغيرة.

٥.١.٣ الإنكار

في بعض الأحيان يتم تجاهل الوضع تماماً للحد من التأثير العاطفي ، الشخص الذي يقوم بتجاهل الخلاف كله يأمل أن يختفي هذا الخلاف بطريقة أو بأخرى ، في أقصى الحالات يمكن أن يؤدي ذلك إلى التمييز أو إنكار فصيل معين من الناس وعادةً يكون هذا بدون قصد ، لتجنب الخلافات تماماً ، بالطبع هذا السلوك قد يؤدي إلى الإنزال أو الخروج عن المعتاد ويمكن أن يكون مدمراً للغاية لحياة الشخص على المدى الطويل.

٦.١.٣ الرفض

في بعض الأحيان يتم رفض الحديث حول القضايا التي تثار عن خلافات صغيرة ، قد تكون تافهة أو غير هامة وبالتأكيد ، إذا لم يتم التعليق علي أي مواضيع عن الخلافات في البداية فلن ينشأ أي خلاف ويكون الجميع سعيداً بالطبع وهذا يبرهن على أن هذا الحل على المدى القصير يمكن أن يجنبنا الشعور العاطفي غير السار للتعامل مع المشكلة.

٧.١.٣ التعلق

قد يظهر الشخص ثباتاً تجاه القضية موضوع الخلاف وتظل الأمور معلقة حيث يرفض المضي قدماً في الخلاف بسبب الخوف من مواجهة قضية أخرى قد تكون أكثر إزعاجاً ومثل هذا يبطل التقدم في الخلاف أو توقفه بوعي منه أو حتي دون وعي.

٢.٣ إدارة الغضب

أظهرت البحوث أن العواطف بمثابة خزان ، بمجرد أن تثيرها تجاه موضوع أو حالة معينة ، تظل باقية علي تلك الحالة وأي إثارة إضافية سوف تجعل الأمور أسوأ ومجرد التهدة فقط أو المشاعر العكسية والوقت يمكنهم اعادتها الي حالة محايدة. هذا هو السبب عندما تكون غاضباً ، لا يجب أن تعبر عن هذا الغضب عن طريق الصراخ أو الركل حولك والذي غالباً ما سيجعلك أكثر غضباً وبالمثل البكاء عندما تشعر بالحزن ، هذا لن يجعلك تشعر بالسعادة ! بل التصرف أو التظاهر بأنك سعيد وفعل الأشياء التي تستمتع بها هي التي سوف تجعلك سعيداً.

عندما تكون في خلاف سيكون من السهل أن تغضب بسبب مجموعة متنوعة من الأمور، خاصةً إذا كنت لا تحرز تقدماً في هذا الموضوع وتشعر وكأنه مضيعة للوقت وقد تصبح أيضاً غاضباً إذا تعرضت للإساءة من قبل مطالب الطرف الآخر أو ملاحظاته وابتقاداته تجاهك التي تفتقد للذوق الحسي.

عليك أن تفهم وتدرك ذلك ، بأن المفاوضات هي لعبة ومثل أي لعبة يستخدم فيها الناس إستراتيجيات مختلفة ، يحلو للبعض استخدام التلاعب في العواطف كإستراتيجية ، إذ يعتقدون أن الأشخاص الذين يشعرون بالغضب والحزن أو العاطفية قد يجعلهم هذا يتخذون قرارات متهوررة والتي قد يستفيدون في نهاية المطاف من ذلك لصالحهم ، هذا المنطق هو ليس بعيداً عن الحقيقة على أي حال ولمنع حدوث مثل هذا لك ، عليك أن ترفض بأن تكون عاطفياً وتدرك إستخدامهم تكتيك إثارتك للغضب الذي ما هو سوي مجرد لعبة وإستخدام تكتيكات عاطفية شديدة للتأثير عليك وإختيار ردود أفعالك تجاهها ، فكل ما عليك القيام به هو تجاهله والتركيز مرة أخرى على ما كان يتم التفاوض عليه وأنهم عادةً ما سوف يحذون حذوك ، علي أي حال ، لا تدع توازنك العاطفي يكون منزعاً أو متوتراً من قبل شخص آخر متقلب العواطف. ومع ذلك ، ففي بعض الأحيان قد تكون غير قادراً على تحمل السلوك العدواني وربما تشعر بالحاجة إلى القيام بشيء حيال ذلك .على سبيل المثال ، الشخص الآخر يداوم علي خبط يده بعنف

بإستمرار علي الطاولة عندما يتناقش حول مواقفه أو مطالبه ، حيث يبدأ هذا في إثارة غضبك أو توترك ،
فماذا سيحدث إذا قلت له ، "أوقف الخبط على الطاولة. ألا يوجد لديك أي احترام للآخرين؟ "

بطبيعة الحال هذه لن تكون الطريقة المثالية لإيصال رسالتك له بشكل جيد ويمكن أن تؤدي بسهولة إلى
خلاف تلقائياً وأفضل طريقة هنا للتعامل مع هذا هو تركيز المحادثة عليك ، بإستخدام التصريح بالضمير
' أنا ' . اتبع هذا الأسلوب البسيط لتبين له كيفية ما تشعر به تجاه تصرفاته ، يمكنك الإستخدام هذا لتقول له
أنك لست راضياً عن تصريحات الجارية وأنه بحاجة إلى تغيير لهجته أو سلوكه وإليك هنا هو كيف يعمل
هذا:

صيغة "أشعر"

أنا اشعر [.....]

عندما تقول / تفعل [.....]

لأن [.....]

على سبيل المثال:

"أنا أشعر بعقلي يهتز عندما تضرب قبضة يدك على الطاولة لأنه يبدو لي كما لو أنني تعرضت لهجوم"

تدريب : صيغة "أنا أشعر "

إستخدم صيغة "أنا أشعر "المذكورة أعلاه للرد على الحالات التالية

كنت في غرفة المفاوضات مع شخصين من الطرف الآخر ولاحظت أن كلا منهما يتجولان بوتيرة
مسرعة بإستمرار في جميع أنحاء الغرفة وقد عرضت عليهما الجلوس عدة مرات ولكن يبدو أنهما لا
يستمعان لك وكنت قد بدأت الشك في أنهما يفعلان ذلك عمدا للضغط عليك

كنت في أحد المكاتب المفتوحة حيث تقع المكاتب قريبة جداً من بعضها البعض وإعتاد زميلك
بإستمرار أن يصدم كرسيك في كل مرة عندما يقوم أو يجلس علي كرسيه وقد ذكرت له ذلك عدة مرات
من قبل ، لكنه لا يبدو أنه يحترس لذلك أو يهتم وترغب في تعديل سلوكه تجاه ذلك

تداوم مديرتك علي مقاطعتك عندما تتحدث وترددت كثيرا في إعلامها بإستياءك من ذلك ، فهي قبل كل
شئ رئيستك وللأسف لن يمكنك تحمل ذلك بعد الآن وعليك أن تتكلم عقلك.

٣.٣ الأساليب النفسية

مثل أي وضع تنافسي ، يمكنك استخدام الأساليب والتكتيكات الإستراتيجية والدبلوماسية في سياق المنافسة لتحقيق المكسب المنشود ، فالخلافات هي من حيث المبدأ تعتبر حالات تنافسية وهناك عدد من الأساليب التي يمكن اتباعها لترجيح كافة المعادلة في صالحك ، رأيت بالفعل بعض التقنيات الدبلوماسية المستخدمة لحل المناقشات قبل تحولها إلى نزاعات أو خلافات ، وهنا، سوف ترى عدداً من الأساليب الشائعة الاستخدام ، مثل القائد الجيد الذي يدرك تماماً ما هي الأساليب و التكتيكات المستخدمة في أرض المعركة و عليك أن تكون على بينة من هذه التقنيات حتى تتمكن من إستغلالها (إذا كان ذلك مناسباً من الناحية الأخلاقية) وكذلك الاعتراف بها عندما يتم إستخدامها ضدك حتى تتمكن من الرد عليها وفقاً لذلك .

الأسلوب	الغرض
"إليك هنا جدول الأعمال ..."	إجعلهم يعملون على اتباع جدول أعمالكم وإحتياجاتكم
"إنها سياسة الشركة التي ..."	ربط الحلول الممكنة بتحديد السلطة ، .. القواعد واللوائح أو حتى "الحقائق" المفتعلة
"دعونا نتجاهل كل شيء و نأخذ الحقائق في وضع الإعتبار ..."	قدم الحقائق بأفضلية حجة المنطق
" هذا غير قابل للتفاوض ... "	إخراج المواضيع الخارجة عن حدودك من جدول الأعمال
"أنا أتعامل فقط مع أصحاب القرار الذين لديهم سلطة ..."	الحد من التفاعل مع الناس (على أساس السلطة)
"لا يمكن ان تكون جاداً ..."	إستخدام تكتيكات الصدمة أو النكتة والسخرية
"يتضمن ذلك أيضاً ضمان الجودة . نريدك بالفعل أن تحصل على عرض جيد ... "	وضع الحوافز للعرض ككل
"خذها أو اتركها ..." ، " هذا العرض سينتهي غداً"	إستخدام خيارات الوقت المحدد لفرض قبول العرض
"أنا واثق أنك أكثر ذكاءً من أن تسمح لنفسك بتجاوز هذا القدر من ..."	ربط البيان مع ذكاء الشخص الآخر
... لغة جسد غاضبة ...	الهجوم بإستخدام التقنيات الغير لفظية: تعبيرات الوجه عدم الرضا ، .. الخ
"الخيار الأفضل هو القبول بالتأخير ٦ أشهر للمشروع وإلا فإننا سوف ننسحب وسيتم إلغاء المشروع تماماً مع وقف أي رسوم إضافية ..."	إستخدام خيار عكسي غير مقبول للغاية كخيار بديل وحيد لإمكانية الإستمرار في العمل
"إذا لم تتفق ، ليس لدينا أي خيار سوى أن نقدم تقرير بذلك ..."	إستخدام التهيب والتهديد و.. الخ

تذكر، قد تقع في كثير من الأحيان ضحية لهذه الأساليب ، فقط لأنك لا تعرف ما الذي يحدث لك . على سبيل المثال ، بعد قيامك بطلب ما خاص بك ، يمكن أن تحصل على تعبيرات بالإشمئزاز التي تلقائياً تثيرك قبل أن تصبح غاضباً كرد فعل لها ومنذ ذلك الحين يمكنك أن تصبح أكثر عاطفية بكثير مما يجب في الجدل ، كل هذا يبدأ مع تغيير بسيط ، فإذا كنت على بينة من هذه "الأساليب/التكتيكات" سيكون بإمكانك كشفها وتحديدها أثناء تعرضك لها ويمكنك تجاهلها أو على الأقل التأكد من أنها لن تؤثر على توازنك العاطفي .

وإليك هذا التنويه البسيط ، لا تحاول أن تصبح عاطفياً نتيجة لتبدل المعاملة ، كن بارداً وهادئاً ، تصرف بإحترافية وانتقل إلى التركيز على حل القضايا وإذا تعرضت إلى هجوم شخصي ، لا تبتلع الطعم بل ركز بهدوء علي المحادثة مرة أخرى في القضية المتنازع عليها وسوف يستجيب لك الشخص الآخر في نهاية المطاف ، إستخدم تكتيك "الكاسيت المكسور" للحصول على نتائج ، بتكرار الهدف على نفسك مراراً وتكراراً حتى تصل الرسالة المرغوب سماعها والرد عليها.

٤ - محلل الاختلافات

"أولئك ذوي المهارات في الهجوم ، لا يعرف خصومهم من أين يمكنهم الدفاع وهؤلاء ذوي المهارات في الدفاع ، لا يعرف خصومهم من أين يمكن الهجوم "

صن تزو

بنهاية هذه الفقرة سوف تكون قادراً علي :

التعرف علي النهج التكتيكي المستخدم عند التعامل مع الآخرين والذي قد يؤدي إلى الخلافات وإتخاذ الخطوات المناسبة لتجنب تصعيد هذا الخلاف

كما رأينا في وقت سابق ، أن الاختلافات تبدأ من خلال مناقشات منطقية حول المواضيع المثار الحديث عنها وتتحول إلي نزاع كامل عند التوسع في هذه القضايا ، حينما يصبح الهجوم شخصي ويشعر الطرفان بأن هناك حاجة ملحة لحل هذه القضايا ووجوب ضرورة سماع آرائهما في هذا الشأن وكلما إنتقل الجدل إلي مراحل متقدمة ، تصبح وجهات نظر كل الأطراف مشوهة والحجج تصبح أكثر عاطفية وينعدم المنطق ويظهر الغرور ، ثم الهجومات الشخصية وتبدأ العواطف في الهيمنة.

معرفة هذه التصريحات أو المعتقدات والأساليب المشوهة يمكنك من التعرف عليها عند إستخدامها ضدك ومن خلال تحديد هذه الفخاخ ، يمكنك محاولة الإبتعاد عنها والإنتقال بالمناقشة قدما إلى الأمام.

١.٤ المبالغة

الأمثلة على ذلك:

- "أنا لن نتعافي أبداً من هذا ..."
- "هذه كارثة"
- "إذا استسلمنا للنقابات ، ستأتي لتشغيل كل شيء بالنسبة لنا ، من يدري ربما بتدخلهم في العمل لشركتنا ، سيسيطرون بنفوذهم علي الإدارة والسيطرة على الأعمال كلها."

المفهوم:

تستخدم المبالغة لعمل صفقة كبيرة من لا شيء ، كما يمكن للمبالغة أن توجب الخلاف وتضعده إلى مستويات جديدة وهذا هو ما يسمى بفن صناعة الدراما للخروج فائزاً من هذا الوضع.

نحن نبالغ في ثلاث طرق رئيسية وتشمل هذه:

- **المبالغة في الأسباب** ، عن طريق المبالغة في السبب ، يمكنك تحويل التركيز في المحادثة إلى شيء ما يدعم الحجة بشكل أفضل وقد لا تكون الأسباب الكامنة وراء هذا الموضوع الجديد مناسباً تماماً للمناقشة
- "لا يمكنك الوفاء بالموعد النهائي في الوقت المحدد وعندما تتلقى ١,٠٠٠ مكالمة في اليوم وتذهب إلى ٢٠ جلسة اجتماعات مختلفة وتضطر إلى التعامل مع عدد ٥٠٠ من رسائل البريد الإلكتروني "

- **المبالغة في العواقب** ، وهنا تركز على النتيجة النهائية وإظهارها علي غير حجمها الحقيقي ، من خلال تضخيم النتائج وتأمل بأن حجتك ستكون أكثر قبولاً وإن كان هذا في واقع الأمر قد يتسبب في تفويضها تماماً.

- "إن لم أتلق رد على طلبي في اليومين المقبلين، سوف أستقيل!"

- **المبالغة في الشروط المسبقة** ، يمكنك أيضاً المبالغة في الشروط اللازمة والمسبقة لهذا الحدث علي غير حجمها الطبيعي ، مرة أخرى، ليس هناك الكثير لتحقيقه من خلال هذه الطريقة.
- "الطريقة الوحيدة التي سأمتثل لها هي أن ترسل مندوباً إلى كل إجتماع من اجتماعاتنا، يدفع لنا مبلغاً مقدماً وينتج تقريراً مكون من ١,٠٠٠ صفحة على الموضوع ويسلمه لنا مقدماً قبل نهاية الاسبوع المقبل."

الحلول:

- لا تستدرج من قبل السلطة / لا تغرك السلطة.
- أنها جوفاء في أحسن الأحوال.
- قد تحاول العبث معك قليلاً ، لكنها غير دقيقة و فقط تحاول وضع الشخص الآخر في موقف دفاعي.
- تمسك بالحقائق.

٢.٤ الرفض

الأمثلة على ذلك:

- "انه مجرد عميل واحد فقط . من الذي قد يهتم إن كان سيقوم بالشراء أم لا؟ هناك الكثير من العملاء الذين ربما قد يشتري أحداً منهم "
- "لا يهمني مشاعرك. بقدر ما يقلقني إستطاعتك تنفيذ ما تريد ."

المفهوم:

كما في المبالغة ، في الرفض يتم تجاهل حاجة الطرف الآخر والمبالغة في الاتجاه السلبي.

الحلول:

- الرفض يضر الناس عاطفياً ويعطيهم سبباً لكرهيتك والذي سوف يكون من الصعب إقناعهم بعكس ذلك لاحقاً.
- إذا رفضت ، لا تتفعل عاطفياً.
- حدد الحقائق وإستخدم المنطق لتوضيح وجهة النظر.

٣.٤ اللوم / التوبيخ

الأمثلة على ذلك:

- "لم أتمكن من العثور على الملف مرة أخرى. إدارتك للملفات سيئة للغاية "
- "إرشاداتك بسيطة للغاية ، لا أحد يستطيع إستخدامها. "
- "أنت جيد فقط في الحديث."

المفهوم:

- الارتياح العاطفي في إلقاء اللوم لهذه المشكلة على طرف آخر.
- اللوم يمكن أن يكون تمهيداً للتبرير وإيجاد كبش فداء.

عندما يكون الناس تحت ضغط وتسير أحد الأمور على نحو خاطئ ، نميل لإلقاء اللوم على شخص آخر . في بعض الأحيان يمكن أن يكون خطأه وأحياناً يمكن أن يكون خطأً مشتركاً وفي كلتا الحالتين ، فهناك شعور بالرضا من خلال إيجاد كبش فداء لتبرير الفشل.

كما يمكنك أن تتخيل ، اللوم وما يمكن أن يؤدي إليه بسهولة إلى خلاف / نزاع عند هجوم الشخص الذي يلوم ودفاع الشخص الذي يتعرض لإلقاء اللوم عليه من خلال جدال لا نهاية لها ، " أنت فعلت ... " ، " لا ، لم أفعل " ، " نعم ، فعلت ! " ، " لا ، لم أفعل ! " ، ...

الحلول:

- لا تأخذ الأمور علي أنها شيء متعمد.
- الجميع يخطئ .
- لا تظهر عدم الرضا من جانبك على الفور.
- نصيحة : إلقي اللوم علي شيء جماد .

الجميع يرتكب الأخطاء حتى ولو لم يجرؤ أحد أن يعترف بذلك ، إذا حدث أنك قد ارتكبت خطأ ما ، فإن أفضل إستراتيجية هي أن تتقبل ذلك بنزاهة وتعلم منه وتخطي ذلك للأمام ، فلوم الآخرين على أخطائك يزيد من مخاطر الخلاف وينتج عنه أجواء من عدم الثقة والاستياء ، حتى ولو ارتكب شخص آخر الخطأ فلومه علي ذلك قد يجعله يشعر بالإستياء ووضعه في موقف المدافع فقط .

تنويه مفيد ، إلقاء اللوم على مشاكل المنظمات المجردة أو الإجراءات أو الجماد لن يؤدي إلى خلافات ساخنة والخيارات الشائعة الحكومة المحلية والأريكة ومحاصلي مخالفات وزحمة الطريق !

٤.٤ التعميم الزائد

الأمثلة على ذلك:

- "أنت لا تساهم أبداً بأي شيء ..."
- "كل مدير ينشغل لكسب المال لنفسه ، أنهم لا يهتمون بأي شيء آخر ..."
- "لا أحد يستمع لي أي أبداً ..."

المفهوم:

- البعض يظن: الإفراط في التعميم يضيف ثقلاً للموضوع.
- قد يأتي بنتائج عكسية في النهاية .

هذا فخ شائع بالتحديد يقع فيه كثير من الناس والبعض يستخدمه لإضافة ثقلاً للموضوع أو لفت الانتباه إلى إهتماماتهم ، في الواقع ومع ذلك ، فإنه غالباً ما يقوض حججهم ، أكبر مشكلة مع الإفراط في التعميم هو الإستجابة السلبية التي تتلقاها ، الرد المعتاد لـ "أنت لا تساهم بأي شيء ... " هو "بالطبع أنا أفعل وأنا فعلت X في اليوم الآخر ... " وهكذا يتم رفض الشكاية بأكملها و لن يعد هناك وثوق بها.

انظر في الحوار التالي:

إليزابيث وجايسون: المحادثة (١)

إليزابيث: "رجال المبيعات دائماً يضيعون وقتي ، فهم مجموعة ميؤوس منها ، سأكون أفضل بكثير لو لم أضطر إلى التعامل مع أي منهم مرة أخرى."

جايسون: " ليس جميعهم بهذا السوء ، فالناس بحاجة إلي رجال المبيعات لبيع المنتجات وكسب لقمة العيش ، الحياة ستكون صعبة إن لم يكن لدينا رجال المبيعات في شركتنا الخاصة."

إليزابيث: "لكنهم يضيعون وقتي تماماً ، يتصلون بي بمكالمات هاتفية باردة في محاولة لاقتناعي بشراء منتجات لا أحتاج إليها ، يبدو أنني مرغمة على أن أكون أنا الوحيدة التي تتلقى الكثير من المكالمات الخاصة بدعاية مسؤولي المبيعات."

جايسون: " هذا ليس صحيحاً ، فما عليك سوي التعامل معها بشكل صحيح."

إليزابيث: "لماذا تختلف دائماً معي؟"

جايسون: "لا عليك ، أنا أحاول فقط أن أساعدك ، كل ما أرب في قوله هو أننا لا يمكن إستبعاد فكرة مسؤولي المبيعات من حياتنا."

كما ترون ، بدأت المحادثة بسيطة وبتصريحات معمة لكن هذا أثار رد فعل قوي وأدي إلى خلاف أكثر خطورة ، هناك ظهر الإفراط في التعميم والمبالغة وإلقاء اللوم علي المشاركين في هذه المحادثة.

الحلول:

لا تقول ،

• "كل البائعين جشعين"

قل بدلاً من ذلك ،

• "بعض البائعين جشعين" أو "معظم البائعين جشعين"

عندما يتعلق الأمر بحل النزاعات ، من المهم أن نتجاوز المحادثة وإجراء تحليل النية أو الغرض وهذا ما يجب معرفته فيما يقصده الناس وما يعنيه كلامهم بالفعل ومن خلال الإستجابة لقصدهم وليس لما قالوه حرفياً سيكون لديك فرصة أفضل لتجنب الخلاف تماماً والانتقال إلى مناقشة بناءة.

دعونا نتحقق من هذا الحديث مرة أخرى ونرى ماذا كان يقصد كل شخص حقاً من قوله:

إليزابيث وجايسون: المحادثة (٢)

إليزابيث: "رجال المبيعات دائماً يضيعون وقتي ، فهم مجموعة ميؤوس منها ، سأكون أفضل بكثير لو لم أضطر إلى التعامل مع أي منهم مرة أخرى."

هذا يضيع حياتي ويهدرها فتلك أصبحت مشكلة ، لا بد لي من القيام بشيء حيال ذلك.

جايسون: " ليس جميعهم بهذا السوء ، فالناس بحاجة إلي رجال المبيعات لبيع المنتجات وكسب لقمة العيش ، الحياة ستكون صعبة إن لم يكن لدينا رجال المبيعات في شركتنا الخاصة."

- إليزابيث تؤكد أنها قد أرهقت من كل هذا وقد أفرطت في تعميم هذا الوضع ، سأعمل علي توضيح ذلك لها ، بأنه ليس علينا أخذ كل شيء بمفهوم أبيض أو أسود.

إليزابيث: "الكنهم يضيعون وقتي تماماً ، يتصلون بي بمكالمات هاتفية باردة في محاولة لإقناعي بشراء منتجات لا أحتاج إليها ، يبدو أنني مرغمة على ان أكون أنا الوحيدة التي تتلقى الكثير من المكالمات الخاصة بدعاية مسئول المبيعات."

- لم يفهم جايسون ما قصدته ، اسمح لي أن أذكر ذلك مرة أخرى

جايسون: " هذا ليس صحيحاً ، فما عليك سوي التعامل معها بشكل صحيح."

- انتى تفرطى في التعميم مرة أخرى ، يبدو إنك لم تدركى مقصدى سأعمل علي تكرار ما قلته (أكرر نفسي) حتي تصلك وجهة نظري.

إليزابيث: "لماذا نختلف دائماً معي؟"

- يا إلهي، لا يوجد أي تعاطف هنا (مفيش رحمة) ! يبدو أن جيسون لا يهتم فيما أشعر به من هذا جميعه . أنا فقط قلت أنني محببة ورأيته هنا علي استعداد لإطلاق جميع رصاص سلاحه تجاهي!

جايسون: "لا عليك ، أنا أحاول فقط أن أساعدك ، كل ما أرغب في قوله هو أننا لا يمكن إستبعاد المفهوم الكامل لمسئولي المبيعات من حياتنا."

- آه ، هنا سنعاود الكرة مرة أخرى ، حاولت فقط أن أساعدك ولم أقل شيئاً سوى تعليقات داعمة وهذا هو ما أتحصل عليه في المقابل (وهذه هي آخرتها).

معرفة ما يعنيه الناس والسعى بوعي لفهمها ، تعطيك الكثير من التأثير الفعال عندما تشارك في المحادثات.

لحل التعميم الزائد ، إتبع قاعدة بسيطة ، هناك دائماً استثناء للقاعدة ، حاول إستخدام الجملة التي تستوعب الإستثناء ، إذا تعودت علي إستخدام هذا النمط من الحديث ، سوف لن تسقط أبداً في فخ الإفراط في التعميم . على سبيل المثال:

لا تقول:	"كل البائعين جشعين"
قل بدلاً من ذلك:	"بعض البائعين جشعين" أو "معظم البائعين جشعين"

لا تقول:	"أجهزة الكمبيوتر تتعطل دائماً والأدوات غير مجدية ، فأنا لا أحتاج إلى أكثر من هاتف بسيط."
قل بدلاً من ذلك:	"أجهزة الكمبيوتر تتعطل في بعض الأحيان، حقا بعض الأدوات صممت بشكل سيء، فأنا استخدم ميزات الهاتف من التليفون المحمول أكثر بكثير من الميزات الأخرى."

تمسك بالتفاصيل المحددة وإستخدم اللغة الغير معمة وبالمثل، إذا كان شخص يستخدم اللغة المعمة عليك ، حاول ألا ترد بقوة على ذلك خاصة إذا كنت تعرف أنه مضغوط ، متعب أو لا يفكر بإتزان ، فمن خلال مهاجمة التعميم الزائد سيتحول هذا الموضوع إلى شيء مختلف تماماً ويمكن في نهاية المطاف أن ينظر إليك على أنك "شخص سيء " لاتقوم بالإدلاء بأي نقطة مفيدة

٥.٤ الهجوم

الأمثلة على ذلك:

- "عندما كان يناقش ضياع الموعد النهائي في الأسبوع الماضي ، كان يقوم بتوجيه اللوم لي فعلاً علي ذلك"

المفهوم:

- أنا واقع تحت الهجوم في كل وقت!
- الآخرين يدبرون أو يظهرون لي العدائية.
- بعض الناس يأخذون كل شيء كما لو أنه هجوم موجهة ضدهم ويعتقدون بأن الآخرين يقفون لهم بالمرصاد في كل وقت ، في محاولة لإلقاء اللوم عليهم.

الحلول:

- إجعل نفسك في منأى عن ذلك.
- لا تقم بتسجيل الهجوم.
- لا تستجيب له.
- لا يكن لديك جنون العظمة.
- الناس عامة لديها نوايا حسنة.

حاول الحفاظ على إتزان نفسك بالخروج من مكان الحادث والتركيز على الهدف النهائي وليكن لديك نظرة إيجابية تجاه الحياة والإختلافات ، فالناس ليسوا دائماً متأهبون للنيل منك ، فلا تجعل الشعور بجنون العظمة لديك يكلفك غالباً كما أن مخاوفك لن تؤخذ على محمل الجد بعد فترة .

٦.٤ الهجوم الشخصي

الأمثلة على ذلك:

- "أنت جاهل تماماً. لا تعرف أي شيء عن هذا المنتج! "

- "الدردشة مرة أخرى على الهاتف؟ لا عجب في إعتقاد الجميع بأنك كسول".
- "لقد أتيت متأخراً من جديد للاجتماع. لا عجب أنك ما زلت علي ذات الدرجة الوظيفية بعد كل هذه السنوات".

المفهوم:

عادةً الشخصية الهجومية ما تقوم بإيصال رسالتها بمثابة اتهام شامل تليها خاتمة رفض للشخص تماماً .
الكلمات الشائعة الإستخدام لديه هي :

"كل"، "أبداً" ، "طوال الوقت" ، "أنت دائماً"، "في كل مكان"، "إلى الأبد"

عادةً ما تكون المبالغة في مجمل الجملة هي بمثابة هجوماً على الشخص ، على سبيل المثال،
" أنت دائماً تعتقد بأن لديك أفضل فكرة عن كل شيء".

الحلول:

- لا تتخذ موقف الصوت المنخفض.
 - تحول عن محتوى الموضوع بإستخدام الفكاهة.
 - حافظ على أن يكون هدفك في موضع الاعتبار.
- الحل بسيط ، على مثال الحلول المقدمة للمبالغة الزائدة وهي التمسك بالحقائق والتفاصيل المحددة .
وبنفس القدر إذا واجهك هذا النوع من الهجمات ، لا تتبلع الطعم وقم بتحويل المواضيع بإستخدام الفكاهة،
مع إعطاء الإهتمام والاعتبار لهدفك ، إفهم النية الحقيقية و غرض الرسالة من وراء الهجوم وقم بتوجيهها
إلى التفاصيل المحددة .على سبيل المثال، "حتى عندما كنت تقول إنني جاهل تماماً ، هل تعني أنني لم
أقرأ الـ ٥٠٠ صفحة من وثيقة مراقبة الجودة ، ناهيك عن أنني قارئ بطيء! . استخدم لهجة إيجابية جنباً
إلى جنب مع روح الدعابة لجلب العواطف الإيجابية للمحادثة.

٧.٤ السلطة

الأمثلة على ذلك:

- "يجب علينا اتباع ما جاء في الكتاب ..."
- "يجب عليك اتباع مرجع جودة الشركة A.3"

المفهوم:

- الاستفادة من السلطة.
- الإعتماد على التجارب السابقة أو المبادئ العامة.

يحاول البعض إستخدام السلطة ، معتمداً على الخبرات السابقة أو المبادئ العامة في كثير من الأحيان .
لغتهم مليئة بكلمتي (يجب) و (ينبغي) ، أنهم يرغبون في إستخدام سلطتهم لإجبارك على الإمتثال لهم ،
واستعراض شروطهم.

الحلول:

- لا تتخذها علي محمل شخصي.
- إعترف بذلك وإمضي قدماً.
- الناس التي لديها السلطة ترغب في إستخدامها.
- النفوذ فوقك يعني أنك لست في صراع.
- حافظ على توازنك العاطفي.

لا تعتبره شخصياً ، أنها مجرد محاولة لحل الخلاف بطريقة من شأنها أن يستفاد الآخر منها و عليك الاعتراف بقيمة ما يقال ولكن عبر بإختصار بأن ما يقال ليس سوى جزء من الحل وهناك غيرها من المجالات التي يجب دراستها ومن ثم إنتقل إلى توضيح ذلك لهم ، اتبع المحادثة المنطقية وليس العاطفية حول ما يقال عما يجب القيام به من خلال السلطة ، فهناك كم هائل من الإغراء لدي الناس تجاه السلطة وخاصةً الذين لديهم القدرة على إستخدامها ، إذا كنت معقول ومنطقي ستكون ردودهم وفقاً لذلك أيضاً. إذا كان لديهم أكثر قوة مما أنت عليها ، فقد يمكن أن تكون بالفعل في حالة نزاع معهم وسوف يفعلون كما يشاؤون ، لذا إفهم وتقبل حدودك وقدراتك الخاصة.

٨.٤ السخرية

الأمثلة على ذلك:

صيغة سؤال :

- "هل تختار الطريق الذي يكون صعباً؟"
- "هل تحاول جاهداً أن تبدو ، أكثر تعقلاً؟"
- "ما خطبك اليوم؟"
- "هل لم تأخذ الدواء؟"

صيغة بيان: (تقال مع لهجة مناسبة)

- "لقد اعتقدت أننا نريد أن نحرز تقدماً مع هذا".
- "لقد وصلنا إلى الموعد النهائي للتسليم وما زلت لا أرى أي تقارير بعد".
- "الموبايل لم يتم شحنه".

المفهوم:

- مشحون جداً.
- يبحث عن المتاعب.
- عاطفياً للغاية.
- مستعد للإفجار.

السخرية تسعى نحو المتاعب لأنها تكون مشحونة للغاية وعاطفية وعادةً ما ينظر إليها على أنها هجوم مباشر. الرد الوحيد هو الدفاع ، حدوثها في بداية المحادثة ، يشبه إلى حد ما إفتتاح باهظ التكاليف لفيلم درامي بجميع أحداثه المثيرة لمسرح معركة و متابعتها!

لاحظ التصريحات الساخرة في أعلاه ، كجمل ليست بالفعل ضارة في شيء ، فالذي يمكن أن يجعلها قاتلة هي الطريقة التي يتم تقديمها به وهذا هو السبب في أهمية ملاحظة ومتابعة لغة الجسم ونبرة الصوت والتأكد من أن تأثير جملك والغرض منها.

الحلول:

السخرية مثل الدواء الغير مشروع ، فهو يوفر لك رضا علي المدى القصير ومشاكل على المدى الطويل . تجنب السخرية وتمسك بالحقائق وحافظ على توازن المحادثة بشكل محايد.

٩.٤ الغطرسة

على سبيل المثال:

كمال : "حسناً ، كل شيء كان علي ما يرام! مفترض اننا نكون قد قدمنا أداء أفضل كثيراً. العميل كان يضييق علينا الخناق طوال الوقت "

مارجريت: "لا تلومني علي هذا. لقد بذلت قصارى جهدي. ما الذي فعلته أنت بالضبط؟ "

كمال: "إهدئي ، مارجریت. لا أحد يوجه اللوم لك. كل ما قلته هو أنه قد تملك منا ومن المفترض أننا كنا على إستعداد أكبر لهذا الاجتماع".

مارجریت: "عظيم والآن أنت تقول أنني لم أستعد بما فيه الكفاية لهذا الاجتماع ، هذا كثير جداً بعد كل ما فعلته لهذا المشروع".

إلخ إلخ .. وهلم جرا...

المفهوم:

- يمكن أن تصبح سامة جداً...
 - يمكن أن تلحق الضرر بالعلاقات.
 - يمكن أن تؤدي إلي تحفز طويل المدى.
- الافتراضات الخاطئة يمكن أن تؤدي إلى مناقشات حادة ومضنية حيث يجادل الطرفين بشكل مستمر مع بعضها البعض ونحن في غني عن قول ، أن مثل هذه المناقشات تصبح ضارة جداً بمرور الوقت إذا لم يتم السعي لتوضيح وفهم النوايا أو المقاصد بوضوح من كلا الطرفين.

الحلول:

- ابحث عن الأدلة لدعم الافتراضات
 - ابحث عن الحقائق
 - الحقائق المفقودة هي علامة جيدة
- لكسر هذه الحلقة ، إسعى للحصول على أدلة لدعم الافتراضات الخاصة بك .إذا كانت الحقائق مفقودة ، فهناك احتمالات بأن شيئاً ما قد تم افتراضه غير صحيحاً.
- على سبيل المثال ، في المثال أعلاه مارجریت كان يمكنها أن تقول "ماذا تقصد بقولك أننا لم نستعد لهذا؟".

١٠.٤ وجهات النظر

الأمثلة على ذلك:

- "نحن ذاهبون في وقت متأخر للاجتماع. قد يمكن أن نفقد هذا العميل".
- "التقرير طويل جداً. لن يتمكن أحد من قراءة كل شيء".
- "يعاني المشروع نقصاً في التمويل. يمكن لأي أحد أن يقول أن هذا المشروع سيفشل حتى قبل أن يبدأ".

المفهوم:

- تختلف وجهات نظر الناس في تقييم أهمية الأحداث.
 - التصريحات قد لا تكون خاطئة ولكن يمكن أن تؤدي إلى نقاش حاد وتفسير خاطئ.
- هنا تكون التصريحات المقدمة أو المتنازع عليها ليست خاطئة أو غير قابلة للنقاش ، فالقضية الوحيدة هي إختلاف وجهات نظر الناس ورؤياهم لهذه المشكلة بطرق مختلفة وإعطاء أهمية لأحداث معينة أكثر من غيرها ، فصحة التصريح لم يكن هو موضع الخلاف ، بل إمكانية فتح الجدل والنزاع بسهولة حول النظر في قضية ما تخص هذا الموضوع من خلال وجهات نظر مختلفة لنقاط متعددة تكون هي المشكلة لنقاش حاد وتفسيرات خاطئة.

الحلول:

- احترام وجهات النظر المتعددة.
- فهم الاختلافات.

- لا للتعميم.
- لا للنمطية.

الاعتراف بأن الآخر قد يكون مختلف في الآراء والأولويات ووجهات النظر تجاه الحياة ، احترام آرائهم عن طريق تجنب تأييد وجهات النظر المتطرفة وطالما استنتاجك أو رأيك ليس نهائياً أو يشمل الجميع ، يمكنك أن تنأى بنفسك بعيداً عنهم

إذا واجهك هذا النهج وضح الجانب الخاص بك بقدر ما تستطيع ، حتى يتمكنوا من رؤية وجهات النظر الأخرى فجهلهم به يمكن أن يضررك، لذلك دعهم علي دراية ومعرفة أولاً .

١١.٤ الحالة الخارجية

الأمثلة على ذلك:

- "لا يهم ما نقوم به ، سوف يبقي دائماً علي نفس الحال " .
- "الأغنياء يكسبون دائماً والفقراء يخسرون دائماً وليس هناك شيء يمكننا القيام به حيال ذلك " .
- "اننا نبذل قصارى جهدنا ولكن يتوقف طرح الموضوع علي الإدارة ، فنحن نعلم جميعاً مدى جهلهم به " .

المفهوم:

- مصير وليس مخير.
- سيطرة الأحداث الخارجية علي مجريات الحياة.
- الشعور بالعجز.
- الإفراط في التقدير والإفراط في التعميم.

يعتقد بعض الناس أن الأحداث الخارجية هي التي تتحكم في حياتهم (الخروج عن السيطرة) ولديهم إيمان قوي في المصير ونتيجة لذلك قد يشعرون بالعجز كثيراً نتيجة لطريقة تفكيرهم العقلي بهذا ، لاحظ أن هناك عادةً بعض الإفراط في التعميم يضاف للتقديرات الحسنة لإعطاء التصريح وزناً ومقاماً أكثر من حجمه.

بطبيعة الحال هذا الرأي يمكن أن يكون مدمراً بمرور الوقت لأنه يشجع علي قبول الحال وإخفاق أي دافع لإحداث تغيير وتحدي الآخرين ودخولهم في خلافات للحصول على ما يستحقونه.

الحلول:

- قوة الإرادة هي التي تعطيك إحساساً أكبر بالرضا.
- يمكن الإنتفاع من حكمة قراراتك.
- المقدر والمكتوب يجعل كل شيء عشوائي.
- قوة الإرادة هي أسلوب للحياة.

تفهم معني أن تكون مسيطراً علي مجريات الأمور ، أياً كان مصير العالم فسوف يشعرك فرض إرادتك علي البيئة والعلاقات الخاصة بك بالرضا وسوف تكون قادراً على تشكيل حياتك الخاص وبالإضافة إلى ذلك ، سيزداد رصيدك من خبرات قراراتك الحكيمة بمجرد الإستفادة منها ، مع المقدر والمكتوب ، لن يكون لديك أي سيطرة وفي أحسن الأحوال سوف تكون محظوظاً ؛ تلك المفاهيم لا تحفز أي شخص في الحياة ، إنها ليست مسألة فلسفية ، ما إذا كان هناك مصير أم لا ، أنه أسلوب حياة وبدون تحمل تقرير المصير ليكون مسؤوليتنا عن حياتنا ، فنحن ببساطة يجب أن نعد أنفسنا من أجل حياة أفضل.

١٢.٤ التجارب السابقة

الأمثلة على ذلك:

إتبع دراسة الحالة التالية:

سيناريو ريتشارد وماري

ماري: أثناء ذهاب ماري إلي العمل في الطريق تعلقت في زحمة المرور وعندما قررت أن تتصل بالعمل أدركت أن هاتفها المحمول قد نفذت بطاريته ووصلت إلي العمل متأخرة ٤٥ دقيقة وبعد ١٥ دقيقة تأخير عن الاجتماع الذي كان عليها لزاماً أن تحضره ، فأسرت بجمع متعلقاتها وذهبت إلى قاعة الاجتماع لمقابلة ريتشارد.

ريتشارد: جاء إلي العمل في الصباح وكان في حاجة للتحقق بسرعة من حسابه المصرفي والذي اكتشف للتو انه تم محاسبته مرتين بمبلغ ٥٠٠ جنيه من قبل قسم ميكانيكا السيارات لإصلاح سيارته وهذا يعني بأن حسابه الآن أصبح على المكشوف وسيتم فرض مصاريف إضافية من قبل بنكه ، أنه غاضب وكان ريتشارد ينتظر وصول ماري في قاعة الاجتماع ولا أحد يعرف أين هي!

...في وقت لاحق عندما كان كلاهما في قاعة الاجتماع:

ريتشارد: " لمن كانت هذه الفكرة العظيمة لتقديم صفقة المبيعات؟"

يبحث في التقرير الذي كان موضوعاً على الطاولة لإكتشاف ذلك .

ماري: "لقد كانت فكرتي . لماذا؟ ما الخطأ في ذلك؟"

ماري في مزاج سيئ اليوم ، رؤية زحمة حركة المرور في الصباح ويفترض الان أن اليوم سيكون يوماً سيئاً بالنسبة لها

ريتشارد: "كل شيء على مايرام ماري ، هدى أعصابك."

يا له من يوم؟ كما لو لم يكن لدي ما يكفي من مشاكل والآن علي التعامل مع امرأة غاضبة ومتأخرة عن الاجتماع هذا الصباح ! من الأفضل الإنتهاء من هذا مع في اسرع وقت ممكن.

مريم: "أهدئ أعصابي؟ لا تعرف حتى كيف أشعر؟ لقد إشتغلت على هذا المشروع لمدة ٣ أشهر الماضية مثل عقارب الساعة بلا توقف ووضع كل شيء آخر جانباً في الانتظار وكل ما أحصل عليه هو هجوم / طعن / إعتراض من هذا النوع" .

آخر شيء كنت أريده الآن هو ضيع جهدي من خلال إستجواب ، يا له من يوم...

ريتشارد: "أنا لا أهاجمك علي شغلك يا ماري ، أعتقد أنك أسأت فهمي لك ، أنا فعلاً أعجبتني الفكرة وأريد أن أضيف بعض الملاحظات على ذلك" ...

المفهوم:

- إستحضار الخبرات السابقة إلى الحالة.
- التحيز العاطفي.
- تراكم العواطف.

كما نري ، إتخذت المحادثة المسار الخاطئ بسبب جلب جميع الأحمال العاطفية لكلا الطرفين معهم إلى الاجتماع ، العواطف تتراكم وتحتاج إلى اتخاذ إجراءات معاكسة للحد من تأثيرها.

الحلول:

- أترك وراءك ثقل التجارب العاطفية السابقة.
- لا تتأثر بالأشخاص العاطفية.
- إفترض أنهم لديهم مشكلات 'خارجية'.
- تقبل ذلك ، يشعر الناس في بعض الأحيان بالإحباط.
- هدى الآخرين بأسلوبك بطريقة ممنهجة.

في الخلافات ، حاول ترك التحيز العاطفي خلفك وركز على القضايا الراهنة مستقلة عن الآخرين ، ففاتورة الكهرباء العالية الخاصة بك لا علاقة لها بالعمل الذي تجد صعوبة في التعامل معه ، إعمل علي الفصل بينهما ستكون على ما يرام.

إذا كنت تواجه شخص ذو سلوك أدني من ما كنت تتوقع ، افترض أنه ربما هناك شيء في أذهانهم . لا ترد على تعليقاتهم ، حيث سيؤدي ذلك إلى تصعيد الموقف فقط وبدلاً من ذلك ، حاول إستخدام التعليقات التي تساعد علي التهدئة للحد من القلق العاطفي وحثهم على التركيز على المهمة التي على الساحة .

١٣.٤ الاختلافات

الأمثلة على ذلك:

- ”الإضاءة الكثيرة في مكان عملي تتسبب في شعوري بالصداع“
النقيض

- ”لا أستطيع العمل في مكان ذو إضاءة خافتة“

المفهوم:

- وجهات النظر المختلفة قد تؤدي إلي الإختلافات.
- الإحتياجات المختلفة قد تؤدي إلي الإختلافات.

هذه الرؤيتان المتناقضتان لأثنين من الزملاء الذين هم بحاجة للجلوس بجانب بعضها البعض قد تؤدي في الواقع إلى خلاف ، أليس من الممكن بالفعل التوصل إلى حل لتسوية الخلاف؟

الحلول:

المشكلة مع هذه الأنواع من الخلافات هو أنه ما دام التركيز يتم على المواقف ، ستستمر المشكلة ، في هذه الحالة، هل تترك الإضاءة أم لا ؟ وما عليك بالفعل التركيز عليه هو مصلحتهم ، من خلال دراسة دوافع واحتياجات الأطراف الأساسية المعنية سيكون لديك فرصة أفضل لتسوية الخلاف ، ربما لم تكن الإضاءة هي التي تهمهم ولكنه الشعور الخائق عند غلق الستائر، ربما تجد شخص يمكنه الجلوس بجانب النافذة أثناء فتح الستارة في حين أن الآخر يمكن وضعه ليجلس بعيداً قرب النباتات بين ظلالها في المنطقة المحيطة ومن المثير للأهتمام ، أن ذلك بالفعل موضوع من واقع الحياة التي يأخذ بعض الوقت للحل!

١٤.٤ الغرور/ التكبر

الأمثلة على ذلك:

- ”الدي ٢٠ عاما من الخبرة كمدبر في هذه الصناعة وأستطيع أن أقول لكم أن هذه الفكرة لا قيمة لها!“
- ”أنا خبير في هذا المجال وأستطيع أن أخبركم بأن هذه هي أفضل طريقة لفعلها“.

المفهوم:

- تضخيم البعض لقيمة الأنا.
 - إحساس الآخرين بالظلم.
 - يرغب الناس في الرد.
 - يخلو للبعض التحدي والجدل حول الوضع.
- بعض الناس لديهم الأنا متضخمة ويفكرون بأنه يجب أن يسير كل شيء وفقاً ورغباتهم ، فيما يحبوه أو ويكرهوه ، بطبيعة الحال، هذا يخلق الشعور بالظلم في عيون الآخرين الذين يتعاملون معهم وخاصة أولئك الذين لا يتفقون مع موقفهم أصلاً ، من المرجح أن ينتهي بهم المطاف في خلافات ونزاعات مع مثل هؤلاء الناس.

الحلول:

- ليكن لديك نظرة واقعية
 - قدم الأسباب والحقائق وليست الخبرات الشخصية
 - اطلب الحقائق
 - أطلب توضيحات بطرق مناسبة بدون إساءة لاحد
- حاول دائماً أن يكون لك رأي واقعي للأوضاع وللناس وعدم السماح لرغباتك بالتسبب في التشويش الكامل علي رؤيتك لدرجة رفض العلاقات وتجاهل إحتياجات الآخرين والتفاهم والمعرفة ، لا تحاول دعم حجتك مع بيان شخصي مثل "أنا أعرف أفضل"! وبدلاً من ذلك ، المضي من خلال المنطق وتوفير الحقائق وإستخدام تفاصيل محددة لإقناعهم بقضيتك.

إذا كنت تواجه شخص متكبر، إسأله عن تفسيرات واقعية بطريقة خفية ، لا توحى لهم بعدم تصديقك أو إقتناعك بخبراتهم أو معارفهم وبدلاً من ذلك ، شجعهم على تقديم الحقائق لدعم مطالبهم بدلاً من إستخدام الأنا الخاصة بهم.

١٥.٤ التصريحات الغامضة

الأمثلة على ذلك:

- "تبدو وسيماً اليوم ... لا أعني أنك لم تكن كذلك في الأيام الأخرى ، فقط أنك تبدو لطيفاً اليوم ... أعني أنك دائماً تبدو لطيفاً ، مجرد أن ما ترتديه اليوم بدلة مناسبة لك كثيراً ..أوووه يا عزيزي ..."

المفهوم:

- زلة لسان.
 - تقديم تصريحات بطريقة سيئاً جداً.
 - يمكن أن تعتبر هجومية.
 - قد تؤدي إلى سوء الفهم.
 - تحتاج إلى تجنب.
- ربما نقول شيئاً قد لا يكون صحيحاً بدقة أو قد تم إيصاله بشكل سيئ في بعض الأحيان ، فإذا حدث ذلك يمكن أن يؤدي إلى خلاف وإيذاء للمشاعر أو ترك أثر سئ علي العلاقة بشكل دائم ، بإختصار، يمكن للتصريحات الغامضة أن تؤدي إلى سوء فهم إما عن قصد أو عن غير قصد وبطبيعة الحال ، فأنت ترغب في تجنب مثل هذه الحالات قدر الإمكان.

الحلول: لحل هذه الحالة ، لديك خياران:

- تجاهل ذلك ، بعض الناس يقولون شيئاً لا يعنوه أو يعتبرونه زلة لسان، فلا داعي للرد بقسوة على كل شيء يقوله الناس.

- **أطلب توضيح** ، إذا سمعت شيئاً وكنت غير راضياً عن ذلك أو تعتقد أنه كان هجومياً ، أطلب مجرد توضيح ، إمنح للآخرين فرصة ثانية لتصحيح أنفسهم وبيان ما يعنوه بالفعل ، تذكر ، المعنى من الاتصال هو الاستجابة التي تحصل عليها ، تأكد من أنك تفهم المعنى الحقيقي قبل الرد والجميع سيكون أفضل حالاً بهذه الطريقة.
- معنى التواصل هو مدي الإستجابة التي تحصل عليها.

الأسلوب	مثال
المبالغة	"هذه كارثة"
الرفض	"انه مجرد عميل واحد فقط . من الذي قد يهتم إن كان سيقوم بالشراء أم لا؟ هناك الكثير من العملاء الذين ربما قد يشتري أحداً منهم ."
اللوم / التوبيخ	"إرشاداتك بسيطة للغاية، لا أحد يستطيع إستخدامها. "
التعميم الزائد	"أنت لا تساهم أبداً بأي شيء ..."
الهجومي	"عندما كان يناقش ضياع الموعد النهائي في الأسبوع الماضي ، كان يقوم بتوجيه اللوم لي فعلاً علي ذلك"
الهجوم الشخصي	"الدردشة مرة أخرى على الهاتف؟ لا عجب في إعتقاد الجميع بأنك كسول ."
السلطة / النفوذ	"يجب علينا اتباع ما جاء في الكتاب ..."
السخرية	"هل تختار الطريق الذي يكون صعباً؟" "لقد وصلنا إلى الموعد النهائي للتسليم وما زلت لا أرى أي تقارير بعد"
الغطرسة	"حسناً ، كل شئ كان علي ما يرام! مفترض اننا نكون قد قدمنا أداء أفضل كثيراً. العميل كان يضيق علينا الخناق طوال الوقت ."
وجهات النظر	"التقرير طويل جداً. لن يتمكن أحد من قراءة كل شيء "
سيطرة الحالة الخارجية	"لا يهم ما نقوم به، سوف يبقى دائما علي نفس الحال "
التجارب السابقة	...واجه يوماً سيئاً ... " لمن كانت هذه الفكرة العظيمة لتقديم صفقة المبيعات؟" إستحضار الخبرات السابقة إلى الحالة
الإختلافات	"الإضاءة الكثيرة في مكان عملي تتسبب في شعوري بالصداع" النقيض "لا أستطيع العمل في مكان ذو إضاءة خافته"
الغرور / التكبر	"لدي ٢٠ عاما من الخبرة كمدير في هذه الصناعة، وأستطيع أن أقول لكم أن هذه الفكرة لا قيمة لها!"
التصريحات الغامضة	"تبدو وسيما اليوم ... لا أعني أنك لم تكن كذلك في الأيام الأخرى، فقط أنك تبدو لطيفاً اليوم ... أعني أنك دائما تبدو لطيفاً ، مجرد أن ما ترتديه اليوم بدلة مناسبة لك كثيراً ..أوه يا عزيزي ..."

تدريب: تحديد النهج/الأسلوب التكتيكي
باقتراض إجراء الحوار التالي بين جيسিকা، المديرية وتوم، أحد أعضاء الفريق مع الأخذ في الاعتبار تبادل الحديث بينهما ، حدد الأسلوب التكتيكي المستخدم في سياق المناقشة والتي قد يقود إلى احتمال تصعيد الخلاف بينهما

المحادثة	الأسلوب والرد المحتمل
	الأسلوب
	الرد
جيسিকা: "أنا أقول لك ، العمال هنا لن يتمكنوا أبداً من إنهاء المشاريع. في زمني ، كنا ندير عدة مشاريع بملايين الجنيهات وتسليمها في وقتها وإرضاء العملاء أكثر مما يتوقعون ، لكن في هذه الأيام، الجميع يستغرق ثلاثة أضعاف الوقت للقيام بنصف المهمة"	
	الأسلوب
	الرد
توم: "أعتقد أنني أنهيت كل شيء في الوقت المناسب ، يمكنك فقط النظر في سجلي الحافل بالإنجازات ، في الواقع أشعر بخيبة أمل لقيامك برفع هذه القضية، أنا لا أعتقد أنه حتي من الإنصاف فعل ذلك!"	

	الأسلوب
<p>جيسيكا: "هل تحاول تكون صعباً وقاسياً مرة أخرى؟ قلت لك أن العمال لم ينتهوا من المشاريع بعد وأنا لا أعنيك بالتحديد ، فقط كنت أقصد بقولي بأن لا أحد يعمل هنا أنا أتحدث بشكل عام."</p>	الرد
	الأسلوب
<p>توم: "حسناً ، من وجهة نظري، الطريقة التي تعاملنا بها الإدارة سيئة بالفعل ، ليس هناك شعور بالمسؤولية ، أعتقد بأنه ستصدر أحكام علي الشركة وسوف نخسر جميعاً وظائفنا ."</p>	الرد
	الأسلوب
<p>جيسيكا: "هذا تهريج ، فنحن لن ننتهي من العمل في أي وقت قريب .قد تكون غير ملم بمعلومات وافية في هذا الشأن"</p>	الرد

	الأسلوب
	الرد
توم: "حسناً ، لا يبدو أن الإدارة راضية بغض النظر عن ما نقوم به ، علي جميع المجالات لقد حكم علينا بترك العمل ."	
	الأسلوب
	الرد
توم: "يوم الهلاك مرة أخرى ! لا عجب أنك كنت دائماً في الورااء فالتشاؤم يحيط بك من جميع الجوانب" !	

٥- التفاوض

"دعونا لا نتفاوض أبداً بدافع الخوف ، لكن ، دعونا لا نخشى التفاوض ."

جون كينيدي

بنهاية هذه الفقرة سوف تكون قادراً على:
التفاوض على ما تريد والانتقال إلى نتيجة مكسب / مكسب

أنظر في التفاوض التالي:

جون : "يجب أن لا يستغرق هذا المشروع وقتاً أطول من شهرين حتى ينتهي."
ميل : "أنك تعلم أن العمل علي هذا المشروع ضخم وهناك الكثير للقيام به وقد يستغرق ٤ أشهر على الأقل للحصول على نتائج جيدة ."

جون : "هل هناك أي شيء لا أعرفه؟ انها فقط جزئيتان من العمل حول مواضيع إختبرناها بالفعل. أنا لا أعتقد أنه يجب أن تأخذ أكثر من شهرين".

ميل : "حسناً، انظر، لو كنت أنا الذي سيفعل ذلك ، أرى من تجربتي الماضية أننا في حاجة إلى قضاء بعض الوقت في البحث والتجريب ووضع النماذج، واختبارها، وكتابة التقارير ،... إلخ "

ميل : ... وعلي أحسن تقدير، قد تستغرق حوالي ثلاثة أشهر ونصف وليس أقل ."

جون : "هذا لا يزال وقت كثير ، هذا يعني شهر ونصف أكثر من الجدول الزمني المخطط له. أعتقد أن بيتر لديه خبرة في هذا وقد أنهى مشروع مماثل في هذا الحجم في شهر واحد فقط. لذلك ، يجب أن تكون شهرين لتصبح الأمور علي ما يرام. "

ميل: "لكن هذا لا يكفي."

جون: "انصتي يا ميل ، الحد الأقصى الذي أستطيع أن أعطيه لكم هو شهرين ونصف وليس أكثر"
ميل: "هذا سيكون من الصعب للغاية ..."

تستمر المحادثة وإلخ ... إلخ

كما ترون ، ميل وجون لا يتقدمون بالفعل إلي الأمام .انهم يتفاوضون على مواقفهم .جون يتفاوض بقسوة وصعوبة ، في محاولة للحصول على أفضل مايمكن.وميل يشعر بالقلق قليلاً وما زالت لم تحصل على ما تريد وهذا هو في الواقع مشكلة التفاوض مع المناصب .

اتضح أن هناك طريقة أفضل بكثير من انتهاج هذه الأنواع من المفاوضات.

بدلاً من التركيز على المواقف ، ينبغي أن يركز المفاوضات على المصالح .من خلال محاولة فهم ما يريده الناس حقاً للخروج به من مفاوضاتهم وهذا يعتبر فرصة أفضل بكثير لحل المفاوضات والتحرك نحو الحل مكسب / مكسب.

وتعرف هذه التقنية باسم التفاوض المبدئي الذي وضعه وذاع شهرته من قبل روجر فيشر وويليام يوري في كتابهما المشهور، "حصلنا علي نعم". وقد أثبت العمل أن أي شخص مهتم في التفاوض يصبح كلاسيكياً ، ونوضح أدناه الأفكار الأساسية في هذا الأسلوب:

١.٥ لا مساومات بين المناصب

- لا تجادل مع المناصب حيث تصبح الاتفاقات غير مثالية.
- إعطاءك لكثير من الاهتمام للمناصب ، قد يفقد تركيزك على المشكلة الحقيقية ، هذا قد يؤدي إلى اتفاقات غير مثلى أوإلي أية اتفاقات على الإطلاق.
- المفاوضة مع المناصب غير فعالة كما ستأخذك في دوامة لا تنتهي أبداً وسيظل كلا الطرفين في إستياء وعدم رضاء.
- الجدل في المناقشات مع المناصب له تأثير عاطفي قوي على الناس ويمكن أن يلحق الضرر بعلاقتهم معاً.
- المساومة مع المناصب بين أكثر من طرف هي أحد الأمور الأكثر صعوبة.
- الأسلوب المعتاد اتخاذه في هذه الحالة هو أن تصبح مفاوضاً مرناً و تركز على الانتهاء من هذه الصفقة ، حتى لو كان ذلك يعني أن تكون لطيفاً وتسعى للتوافق . قد لا يكون هذا بالضرورة هو أفضل أسلوب بالنسبة لك.

٢.٥ فصل الأشخاص عن المشكلة

- عند التفاوض ، قم بالتركيز على الأشخاص وليس المهمة.
- المفاوضون نوعين ، أحدهما يهتم بالمصالح والآخر يهتم بالعلاقات.
- أفضل بين موضوع التفاوض وبين العلاقة.

هناك ثلاثة موضوعات تؤخذ في الاعتبار وينتهجها المفاوضين :

• الإدراك

- ضع نفسك في موقفهم.
- لا تلومهم علي مشكلتك.
- تبادل وجهات النظر مع بعضكم البعض.
- إستفد من الفرص المتاحة لتحديث وتعديل وجهات نظرهم.
- إجعل الحلول الخاصة بك تتفق مع قيمهم.

• العاطفة

- تفهم مشاعرهم وكذلك مشاعرك.
- لا تضع إستنتاجات بشأن نيتهم ومقاصدهم بناء على حالتك العاطفية مثل الخوف.
- لا تتفاعل مع نوباتهم العاطفية.
- اجعلهم يهدءون أو يتراجعوا عاطفياً.

• الاتصالات

- إستخدام تقنيات الاستماع الفعال للاندماج الكامل مع الطرف الآخر.
- تحدث بوضوح لكي تكون مفهوماً.
- ركز كلامك على نفسك وليس عليهم .

قم بوضع إجراءات تتوافق مع الطريقة التي تنتهجها في التفاوض ، إذا كان الجميع سعيداً مع هذا الأسلوب ، سوف تتاح لك الفرص للتوصل إلى أفضل اتفاق وبعبارة أخرى واجه المشكلة وليس الناس .

٣.٥ التركيز على المصالح و ليست المناصب

- المناصب قد تتعارض والمصالح قد تتفق.
- تطلع إلى حل المشكلة بدلاً من دراسة تاريخها.
- إعرض اهتماماتك ، مستخدماً الاتي:

○ النظر في الاحتياجات البشرية الـ ٦

- اليقين.
- التنوع.
- الأهمية.
- المساهمة.
- الحب.
- النمو.

○ طرح الأسئلة المفتوحة.

○ اسأل "لماذا" و "لماذا لا".

○ تحديد المصالح المشتركة والبناء عليها.

○ تحديد المصالح المتعددة التي تدعم المشكلة.

- الاعتراف باحتياجات ومصالح الأطراف الأخرى كجزء من المشكلة.
- ليكن لديك نظرة إيجابية للتقدم الإيجابي في حل المشكلة بدلاً من النظرة السلبية في التفاوض
- سلط الضوء على اهتماماتك ، باستخدام اختبار بسيط وهو التأكد إذا كانوا لا يعرفون ما هي اهتماماتك أو إذا كنت قد فشلت في عرضها بشكل جيد.

كما تلاحظ ، يجب وضع الفوائد / المصالح باعتبارها الهدف الرئيسي للمفاوضات ، يجب على كل طرف محاولة فهم احتياجاته واحتياجات الآخرين وإتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيقها.

٤.٥ ابتكار بدائل لتحقيق مكاسب مشتركة

- قم بمساعدتهم على حل مشكلتهم وتعامل معها كأنها مشكلتك الخاصة.
 - العمل على إيجاد بدائل لتوسيع نطاق الموضوع بما يتماشى مع مصالح كل طرف.
 - إعمل علي جعل خياراتهم واضحة وسهلة الفهم.
 - طرح الأفكار للعثور على مزيد من الأجابات قبل إتخاذ القرارات.
 - تفهم أولوياتهم المفضلة.
- باختصار ، فكر في أفكار وفرص جديدة لتوسيع نطاق فن الممكن حتى تتمكن من إيجاد حل يرضي احتياجات كلا الطرفين.

٦- الصراع التنظيمي

”الحقيقة تتبع من خلال الجدل بين الأصدقاء“

ديفيد هيوم

بنهاية هذه الفقرة سوف تكون قادراً على:
منع الخلافات المدمرة في مكان العمل

كما أوضحنا حتى الآن ، هناك العديد من الطرق لتجنب وحل الإختلافات ومع ذلك صممت معظم هذه الطرق لتسوية الخلافات بمجرد أن تبدأ وأفضل طريقة للتعامل مع الخلاف هو منعه من أن يحدث. وعندما يتعلق الأمر بمنع الخلافات في مكان العمل ، فإن استخدام الإجراءات التنظيمية المنظمة للعمل يساعد على خلق بيئة يدرك فيها العاملون كل المشاكل المرتبطة بالخلافات ويكون هذا مفيداً للتشجيع على الإبداع والإنتاجية.

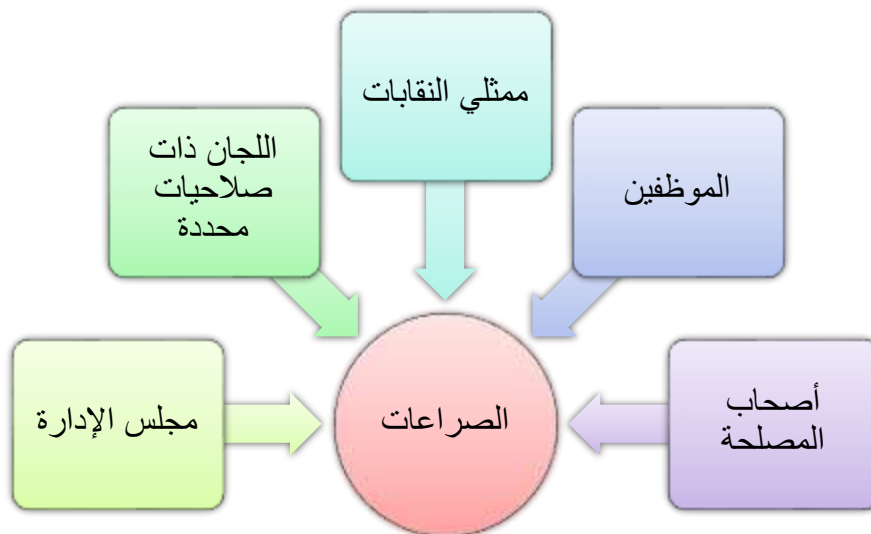
وفي هذا الفصل سوف نقدم لك عددا من المبادئ التوجيهية التي أثبتت أنها مفيدة في إدارة الإختلافات في مكان العمل:

١.٦ ستة طرق لإدارة الخلافات

١.١.٦ تحديد الأطراف المتنازعة

بعض المجموعات ، بحكم طبيعتهم يمكن أن يكون لهم وجهات نظر ومصالح مختلفة ، فيكون من الطبيعي معهم أن تنتهي مناقشاتهم في بعض المواضيع بخلاف أو نزاع ما ويمكن لهذه الخلافات أن يكون لها آثارا سلبية أو تؤثر على الإنتاجية ، كل ذلك يعتمد على كيفية رؤية هذه المجموعات للإختلاف.

على سبيل المثال ، أنظر في آراء المجموعة التالية من الناس:



كل مجموعة لها أجندها الخاصة بها وتتنظر إلى المواضيع من وجهة نظرها الخاصة .
ولتحويل الخلافات الضارة إلى إختلافات بناءة ، ينبغي لأعضاء كل مجموعة أن تكون على علم
بوجهات النظر العامة للأخرين وما تمثله بالنسبة لهم ويجب عليهم فقط فهم ضرورة عرض هذه الآراء
المتضاربة الحالية حتى يتم تغطية جميع الجوانب لمواضيع معينة بشكل منظم .إذا أدرك الناس هذه
الضرورة، سوف تكون النزاعات العاطفية بعيدة عن الحدوث أو أقل تواتراً وسوف تصبح الأجواء أكثر
إيجابية.

٢.١.٦ الإستفادة من الخيارات

عندما تصبح النزاعات وشيكة الحدوث والتصعيد مازال في مرحلة مبكرة ، فكر في خيارات بديلة ذات
فاعلية لتجنب الخلاف تماماً ، على سبيل المثال، تخيل لو تعرضت الأسواق المالية لركود وإنكماش في
التعاملات التجارية ويجب علي شركتك أن تستجيب لهذا الانكماش عن طريق الحد من القوى العاملة
وفي الواقع بدلاً من خلق نزاع من خلال إتخاذ قرار بطرد العمالة كخيار أول للحل أنظر في الخيارات
البديلة:

- هل النتائج ترسل بشكل جيد للموظفين؟
- هل عمليات التسريح للعمالة لا مفر منها؟
- كيف يمكنك توصيل الرسالة للموظفين الذين يجب تسريحهم من العمل؟
- كيف يمكنك التعامل مع ردود الفعل الداخلية والخارجية لتسريح العمالة؟
- هل هناك أي طرق أخرى للتوفير في التكاليف بدلاً من التسريح الكامل؟

٣.١.٦ إعداد هيكل لتجنب الخلافات

من خلال وجود نهج منظم لإستباق النزاعات ، يمكنك أن تقلل من حدة التوترات أو تأثير النزاعات
السلبى إلى حد كبير ، على سبيل المثال ، مع أخذك في الإعتبار هذه الحالة ما يجب عليك القيام به عندما
تريد إحداث تغييرات إدارية في المؤسسة مع أقل تأثير على الأفراد:

- إختبار وتحليل الخلافات.
- إشراك الأطراف في المشكلة.
- تحديد معالم الإختلافات بوضوح.
- خطط بعناية، وخذ في الحسبان ردود الفعل للموظفين.
- التهيئة والإستعداد للخلافات للبدء في إختراقها.
- إجعل الأشخاص الرئيسيين في الصورة دائماً.

٤.١.٦ السماح بالتفاوض الغير رسمي

إستخدم الوساطة لحل القضايا قبل أن تصبح باهظة التكاليف ، هذا مماثل لإجراءات البحث عن الحلول
في حالات تضارب المصالح بدلاً من الذهاب إلى المحكمة لتسوية الخلافات قانونياً وبصورة رسمية
مكلفة.

لتسهيل ذلك:

- إستخدام المفاوضات الغير رسمية لحل القضايا.
- إستخدام المساعدة الخارجية لإضفاء الطابع الرسمي على عملية التفاوض إذا لزم الأمر.
- إستخدام الوساطة قبل الاعداد لعملية التصعيد.
- إجعل جميع التبادلات تتم في سرية تامة وزيادة عنصر الثقة.

٥.١.٦ إستخدام الموارد التي لديك بالفعل

الشركات لديها الكثير من الموارد لإستخدامها في الحلول ومنع الخلافات مثل:

- استخدام التجارب السابقة بشكل منهجي.
- إعداد عملية جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى.
- إتخاذ إجراءات لمواجهة الصراعات في مراحلها المبكرة.
- تدريب المديرين والموظفين على مهارات التنمية البشرية، المهارات العاطفية والإنتاجية.
- خلق مناخ من الثقة.
- استخدام التدريب المنهجي.

٢.٦ تدخل طرف ثالث

من الأفضل دائماً إذا تمكن الأطراف حل خلافاتهم بأنفسهم ومع ذلك ، في بعض الأوقات نظراً لأسباب تاريخية أو إختلافات في النفوذ والسلطة وطبيعة الشخصيات وما إلى ذلك قد تكون هناك حاجة إلى حل الخلافات من خلال أطراف ثالثة وتدخل طرف ثالث يأتي من خلال ثلاثة أنواع رئيسية كما هو موضح أدناه . يمكن اختيار تدخل طرف ثالث طوعاً ، يكون نتيجة لاتفاق تعاقدي أو أطراف تفرض عليهم من قبل القانون ، و الأنواع التالية من التدخلات المحتملة هي:

١.٢.٦ الاعتدال

الوسيط المعتدل الهادئ يحفز عملية تدخل الطرف الثالث دون أن تؤثر عليه ، يتطوع كلا الطرفين للشروع في عملية الوساطة ، فالوسيط المعتدل في الواقع هو الميسر لتنظيم عملية حل النزاع وبطبيعة الحال، إستغلال الوسطاء المعتدلين يمكن أن يكون أقل تكلفة وأسرع إنجازاً وهو الخيار الأول عند النظر في تدخل طرف ثالث لإستخدامه.

تستخدم الخطوات التالية في عملية الوساطة المعتدلة :

١. أبدأ في عمل مناقشة أولية لمعرفة طبيعة الخلاف / النزاع.
٢. أستكشف تفاصيل الموضوعات.
٣. قم بإجراء تحليل ٣٦٠ درجة وهذا في الواقع يوضح موقف كل فرد بفاعلية تجاه موقف الآخر.
٤. البحث عن بدائل خلاقة.
٥. صياغة وتقييم الحلول باستخدام معلومات مثل التكلفة والإمكانية، ومدى سهولة التطبيق وما إلى ذلك وبناء على هذه العوامل، حدد أولويات الحل بإستخدام أساليب منهجية مثل تحليل المفاضلة .
٦. استناداً إلى الحل المختار، صمم خطة للتنفيذ.
٧. نفذ التطبيق.
٨. إستخدام إجراءات السيطرة وردود الفعل لمراقبة نوعية التطبيق.

٢.٢.٦ الوساطة

الوسيط يساعد كلا الطرفين للتعرف علي موقفهما المختلف والمتنوع محاولاً عمل تقارب بينهما للوصول إلى حل مقبول لكلا الطرفين .

لاحظ هل :

- الوسطاء يظهرون تأثيراً أكثر من المشرفين ، باختصار، يعملون علي خلق نوع من التوازن بين الأطراف.
- الوسطاء يسيطرون على الوضع بحزم.

من الهام أن يكون اختيار الوسيط مقبولاً من قبل الطرفين ، فالوسيط الجيد يجب أن يكون لديه مهارات شخصية جيدة ، نضج ، خبرة ، صبر ، إبداع ، تأثير ومهارات تواصل وعقلية مستقلة ومن أهم صفات الوسيط هو أن يكون غير محاكم .

والخطوات التالية تستخدم في عملية الوساطة:

١. **الإنفتاح** . هنا يتم الاتفاق الإلزامي لقواعد التعامل مع الإختلافات وتنفيذها.
٢. **اكتشاف التفاصيل** ، علي جميع الأطراف التعبير عن آرائهم وتوضيح مواقفهم وكذلك يتم تشجيعهم على فهم وجهات نظر الأطراف الأخرى.
٣. **الحلول** ، يتم البحث عن الحلول الممكنة والتفاوض لإمكانية التوصل إلى اتفاقات مبدئية.
٤. **وضع اللمسات الأخيرة** ، يتم قبول تفاصيل الاتفاق من قبل جميع الأطراف المعنية ، قد يكون من الضروري إعداد إجراءات للمراجعة وإعادة النظر لضمان تنفيذ الحل المقبول ، كما يمكن تسجيل اللقاء على الورق لجميع الأطراف المعنية.

٣.٢.٦ التحكيم

الأطراف المعنية يمكن أن تشترك في الأمتثال للحكم النهائي ، بعد الاستماع إلى جميع أطراف النزاع ثم تقديم حلاً ملزماً لجميع الأطراف والحل يكون ملزماً من خلال عقداً مسجلاً وذلك تمهيداً لإنتقالهم إلى مرحلة تنفيذ الحكم حيث يتوجب عليهم تقبل الحل المقدم حتى لو أنهم كانوا غير متوافقين مع ذلك .

على عكس مايقوم به المشرف أو الوسيط ، تتم عملية التحكيم من خلال المحكم الذي يصدر حكماً بشكل مباشر ويجب عليه تجميع الحقائق وفهم القضايا المطروحة وتتنحصر مجال معرفته عن المشاكل التي نوقشت ويمكن الحكم فيها ، فالتحكيم هو عملية رسمية جداً وهي مناسبة للنزاعات المتعلقة بالقانون والقواعد واللوائح ، التحكيم مفيد بشكل خاص في حالات وصول الخلافات لطرق مسدودة ، إذا فشل الوسيط في جمع الأطراف على قبول اتفاق، يمكن للتحكيم أن يكون بديلاً عملياً لإنهاء هذا الخلاف .



هل من الأفضل الهجوم أم الدفاع؟

على مر التاريخ، لاحظ مختلف الاستراتيجيين العسكريين في مختلف الثقافات ظاهرة غير عادية: الجانب الذي كان في موقف دفاعي أثناء معركة يكون هو الفائز في نهاية المطاف. لماذا يجب أن يكون هذا هو الحال؟ استناداً إلى التاريخ، هل الدفاع فعلاً أفضل من الهجوم؟ ماذا عن القول المأثور والشائع بأن "الهجوم هو خير وسيلة للدفاع"؟ أليست هذه متناقضة؟ هل يجب عليك البدء بتوجيه الاتهام والمضي للأمام في الخلاف للوصول إلى حل المشكلة، أم الجلوس منتظراً التحدي ومن ثم ترد وتدافع على ذلك؟

للإجابة على هذه الأسئلة علينا أن ننظر إلى موضع الهجوم والدفاع بمزيد من التفاصيل ودراسة علم النفس البشري الذي يملئ بعض السلوكيات التي من شأنها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى خيار واحد أو آخر.

الهجوم والدفاع على حد سواء لديها عدد من المزايا والعيوب. قد يكون لديك في حالات محددة استخدام خيار واحد أو آخر في نهاية المطاف. ومع ذلك، يبقى السؤال العام على أي من هذين الأسلوبين يكون الخيار الافتراضي المفضل، يمكن بالنظر على تاريخ الصراعات الكبرى أن نسلط الضوء على هذا التساؤل.

العديد من المعارك في التاريخ قد أنتصرت من قبل موقف الدفاع ومن الأمثلة على ذلك، معركة أوسترليتز، الغزو الفارسي من اليونانيين في معركة تيرموبيلاي، والأمثلة لا تعد ولا تحصى في عصر الدول المتحاربة في الصين، وإلخ. ومن خلال مزيد من الدراسة، كانت هناك عدة أسباب لميزة المدافعين:

١. عندما يتقدم المعتدي إلى الهجوم، لا تكون هناك مزيد من المفاجآت، فالهجوم وقد وقع بالفعل والمدافع يمكن أن يرى بوضوح استراتيجية المهاجم، ويستجيب وفقاً لذلك. على سبيل المثال، فإن الشخص الذي يتحداك، جعل مشكلته واضحة، أعرب عن رأيه الصريح فيها واتخذ موقفاً دقيقاً وبمجرد حدوث التحدي، سوف يتلاشي لديك الشعور بالقلق من من يتحداك لأن المتحدي والتحدي قد حدثا بالفعل

٢. إذا استطاع المدافع أن يصمد أمام الهجوم الأولي، فمن الممكن بعد ذلك قلب الطاولة وتحويل مسار دفة المعركة واستغلال ضعف المعتدي، فالمهاجم يخاطر بتدمير العلاقة وبدء التحدي وبإستمرار النزاع والمدافع يمكنه استغلال هذا الضعف، ودفع المهاجم لتقديم تنازلات في أقرب وقت مما كان متوقفاً.

٣. التحدي يأخذ من الجهد والوقت كثيراً ووفوق كل شيء، يجب علي المهاجم إقناع المدافع بالقضية عن طريق توضيح أسباب القضية وتقديم الحقائق

....تابع...



هل من الأفضل الهجوم أم الدفاع؟

وضع الإستراتيجيين العسكريين القدماء بناء على دراستهم للمعارك التاريخية (فن الهجوم المضاد) كانت الفكرة إلهاء العدو بطعم ليهاجمه بنشاط وإتخاذ الخطوة الأولى ، ليصبح أضعف من خلال بذل وإهدار الكثير من موارده ومن ثم الإستفادة من هذا الضعف بسحقهم بواسطة هجمة مرتدة وقد تم صقل نظرية فن الهجمة المرتدة بواسطة صن تزو والتي تم التدريب عليها وممارستها في وقت لاحق بدرجة عالية من الكفاءة زعماء مثل فيليب المقدوني.

يمكن تصنيف الهجوم المضاد في أصل الإستراتيجيات الحديثة على انه المحاولة الأولى للنصر بإستخدام أسلوب غير مباشر ، فالمقدمة للهجوم المضاد تكون هي الانفراجة الكبرى ، فلن يعد عليك أن تكون وحشياً ، ضخماً وذي حيل كثيرة ، كل ما عليك أن تكون مجرد هادئاً وحاسباً لخطواتك ، مخادعاً ، خفي ودائماً تضع النهاية في الاعتبار.

يعتمد الهجوم المضاد على نطاق واسع على علم النفس البشري ، نحن بطبيعتنا ننفذ صبرنا ونحن أيضاً مستكشفين ، نرغب في التوسع والمكسب الأكبر ونتيجة لذلك ، نجد أنه من الصعب أن نتنظر ونود أن نغتنم ونذهب " للفتك بأعدائنا " هذا النقاد في الصبر يمكن أن يكلفنا كثيراً.

في الواقع إننا نفكر في كل شيء من خلال ذلك ، فإننا نميل إلى الإندفاع و الإثارة والمحاسبة في أقرب وقت ممكن

هذه الظاهرة غير مقتصرة فقط على المعارك ، بل يمكن ملاحظتها في أي بيئة تنافسية

عند هذه النقطة ، قد تتساءل عن فوائد الهجوم المباشر ، هل بالفعل لا توجد هناك أي فائدة من ذلك ؟ كما ذكرنا من قبل ، هناك أوقات قد يثبت هذا الهجوم أنه أفضل أسلوب ، دعونا نتحقق من مزايا الهجوم:

١. المهاجم لديه ميزة المبادرة والآخرين عليهم الرد على أول تحرك له حتى يتمكن من فرض القضية على الآخرين .على سبيل المثال، من خلال الهجوم على الإدارة والمكافآت التي يتلقونها، يظهر بوضوح أن أي مسئول لن "يستحق" تلقي مكافأة ما لم يتمكن من اثبات جدارته أولاً والان يمكنك أن تتوقع اتجاهاً معيناً منهم قد تم فرضه على إستراتيجيتهم.

٢. المهاجم يثير الرهبة ويبدو عدوانياً انه يخيف الناس ويمنعهم من مواجهته

هذه المزايا ينبغي دائماً النظر إليها ووضعها في الإعتبارات عند إتخاذ القرارات. لكن ، بشكل عام يجب أن تضع دائماً في إهتمامك الحفاظ على الموارد. إذا لم تهجم ، يمكنك ببساطة مشاهدة الآخرين الذين ينخرطوا في صراعات لا نهاية لها وإضاعتهم لكثير من وقت كلاهما وفي الوقت نفسه يمكنك مشاهدة الفرص المتاحة وإستغلالها كما تبدو ، باختصار، الهجوم المضاد ، لا يزال أفضل أسلوب بكثير من الهجوم الدائم.

..تابع..



هل من الأفضل الهجوم أم الدفاع؟

إلتقان إستراتيجية الهجوم المضاد ، تحتاج إلى إتقان نفسك، عليك أن تعرف القيم والمهام الخاصة بك ، كما يجب أن تعرف بالضبط ما الذي ترغب في الحصول عليه وما الذي يسعى إليه أعدائك لتحقيقه ، الصبر في مثل هذه الحالات يخلق لك المزيد من الخيارات، فبدلاً من القلق بشأن الهجوم يمكنك التركيز على توفير الموارد الخاصة بك وانتظار اللحظة التي يمكنك وقتها الإستفادة من ضعف الشخص الآخر ، سوف تسنح الفرص وكلما كنت منتظراً ومحتفظاً بمواردك في حالة جيدة كلما كنت قادراً علي إستغلالها إلى أقصى حد.

مفتاح نجاح الهجمة المرتدة هو الهدوء وتجميع قواك في حين توتر خصمك واستنفاده لقواه ، الهجمة المرتدة تكون ناجحة بشكل خاص ضد الناس الذين يميلون إلى اختيار العراك المتعمد بشكل عشوائي فقط من أجل العراك ، أنهم عادة ما يكونوا ضعفاء وغير مدركين للآثار المترتبة علي تحركاتهم ، فالهجمة المضادة الحاسمة تجاه نقاط ضعفهم يمكن أن تدمرهم بسرعة. ضع الطعم لأعدائك لإجبارهم علي الهجوم المتسرع الذي يمكن أن ينتهي بكارثة ولن يكون لديهم الآن أن يلوموا سوى أنفسهم وحينها يمكنك الإستفادة من ارتباكهم ، كما يمكنك كسب المعركة شكلاً وموضوعاً وذلك من خلال تقديمك لعدد قليل جدا من الإستراتيجيات مثل المرونة والقوة وسهولة الإستخدام.

٧- المراجع

- Cialdini, R., (1984) *“Influence: The psychology of persuasion”*, HarperCollins, ISBN: 978-0-06-124189-5
- Dawkins, R. (1989) *“Selfish Gene”*, Oxford Paperbacks; 2nd revised edition, ISBN: 978-0192860927.
- Fisher, R., Ury W. (2008) *“Getting To Yes: Negotiating agreement without giving in”*, Penguin Putnam Inc, 2 edition, ISBN: 978-0140157352
- Goleman, D. (1995) *“Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ”*, Scientific America, ISBN: 0747528306.
- Mind Gym Team, (2005) *“Mind Gym: Wake Your Mind Up”*, Time Warner Books.
- Osborne, M. J., (2003) *“An Introduction to Game Theory”*, OUP USA, ISBN: 978-0195128956