المحادثات الحاسمة

«المحادثات الحاسمة» كتاب شهير لكيري باترسون وجوزيف غريني ورون ماكميلان وآل سويتزلر، نُشر لأول مرة عام 2002. ويصف المؤلفون المحادثة الحاسمة بأنها محادثة تكون فيها المخاطر عالية، والآراء مختلفة، والمشاعر قوية. وفي هذه اللحظات، يلجأ كثير من الناس إلى الصمت أو إلى ما يسميه المؤلفون العنف، أي الهجوم أو التحكم، وكلا الردّين يزيد الأمور سوءاً. ويعلّم الكتاب مهارات للحوار المفتوح والصادق، لكي يضيف الجميع حقائقهم وآراءهم إلى رصيد مشترك من الفهم. ويتناول هذا الملخص أربع مهارات أساسية: البدء من القلب، وتوفير الأمان، وعرض مسارنا، والانتقال إلى العمل.

1. البدء من القلب

قبل المحادثة الصعبة، ينصح المؤلفون بأن نبدأ بأنفسنا. فتحت الضغط، قد تتغير أهدافنا بهدوء من حل المشكلة إلى الفوز، أو إثبات أننا على حق، أو معاقبة الطرف الآخر. ويساعدنا سؤال بسيط: ماذا نريد حقاً لأنفسنا، وللطرف الآخر، وللعلاقة؟ ثم نسأل: كيف كنا سنتصرف لو أردنا هذه النتائج فعلاً؟ فالأهداف الواضحة تبقينا مركزين على الحوار بدل الصراع.

مثال: يريد رجل أن يخبر أخاه بأنه يتأخر دائماً عن عشاء العائلة. وبالبدء من القلب، يسأل نفسه عما يريده حقاً: عشاء سعيد وعلاقة طيبة، لا الفوز في جدال. لذلك يتحدث بهدوء بدل أن يطلق نكتة لاذعة على المائدة.

في العمل: تشعر دينا، وهي قائدة فريق، بالغضب لأن سميراً، وهو مهندس ذو خبرة، فوّت موعداً نهائياً آخر واشتكى العميل. وبالبدء من القلب، تسأل نفسها عما تريده حقاً: مشروع يُسلَّم في موعده، وعلاقة عمل قوية مع سمير. فتقرر أن تتحدث إليه على انفراد، وبهدوء، وقريباً.

2. توفير الأمان

لا يشارك الناس آراءهم الحقيقية إلا عندما يشعرون بالأمان. وعندما يصبح الأمان مهدداً، يلجؤون إلى الصمت، مثل تجنب الموضوع، أو إلى العنف، مثل الهجوم على الآخرين أو إلصاق الصفات بهم. ولاستعادة الأمان، يشير المؤلفون إلى شرطين: الهدف المشترك، أي أن يرى الطرف الآخر أننا نهتم بأهدافه، والاحترام المتبادل. ومن الأدوات المفيدة أسلوب التباين: نقول ما لا نقصده، ثم نقول ما نقصده. وعندما يشعر الناس بالأمان من جديد، يمكن أن يستمر الحوار.

مثال: تصمت صديقة عندما نتحدث عن مال تدين لنا به. فنوفر الأمان بأسلوب التباين: لا نظن أنها مهملة، بل نريد ببساطة أن نتفق على خطة تناسبنا معاً. فنقترح وتقترح أن تدفع على دفعتين.

في العمل: عندما تذكر دينا الموعد النهائي، يعقد سمير ذراعيه ولا يقول شيئاً. فتوفر دينا الأمان بأسلوب التباين: لا أشك في مهاراتك، بل أريد أن ننجح معاً مع هذا العميل. فيرتاح سمير ويبدأ بالكلام.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. عرض مسارنا بأسلوب STATE

لإيصال رسالة صعبة، يقدّم المؤلفون خمس مهارات تجمعها كلمة STATE. فنعرض حقائقنا أولاً، لأن الحقائق أقل ما يثير الخلاف. ثم نروي قصتنا، أي الاستنتاج الذي بدأنا نصل إليه، ونسأل الطرف الآخر عن مساره، أي حقائقه وقصته. ونتحدث بصيغة غير قاطعة، فنقدّم قصتنا رأياً لا حقيقة، ونشجّع الاختبار، لكي يشعر الآخرون بحرية الاختلاف معنا.

مثال: تلاحظ امرأة أن شريكتها في السكن استخدمت طعامها ثلاث مرات هذا الأسبوع. فتعرض مسارها: تشارك الحقائق، وتقول إنها بدأت تشعر بأن احتياجاتها مُهمَلة، وتسأل كيف ترى شريكتها الأمر. فتشرح الشريكة سوء فهم حول التسوق المشترك، وتتفقان على قواعد جديدة.

في العمل: تعرض دينا مسارها: آخر ثلاثة تسليمات تأخرت، وقد بدأت تتساءل إن كان حجم العمل كبيراً جداً، لكنها قد تكون مخطئة، فكيف يرى سمير الأمر؟ فيوضح سمير أنه يدعم فريقاً آخر كل يوم بعد الظهر. والآن أصبحت الصورة كاملة لدى دينا.

4. الانتقال إلى العمل

الحوار ليس هو القرار نفسه. ففي نهاية المحادثة الحاسمة، يحتاج الناس إلى معرفة كيف سيُتخذ القرار وماذا سيحدث بعد ذلك. ويوصي المؤلفون بالاتفاق على من يفعل ماذا ومتى، وكيف ستكون المتابعة. وتدوين هذه النقاط يساعد على تحويل الحديث الجيد إلى نتائج حقيقية. ومن دون هذه الخطوة، قد ينتهي حتى الحوار الجيد بالارتباك.

مثال: تناقش أسرة فوضى البيت وتنتقل إلى العمل: يختار كل فرد غرفة واحدة، ويجري التنظيف صباح كل سبت، ويراجعون الخطة معاً بعد شهر. فيبقى البيت مرتباً.

في العمل: تنتقل دينا وسمير إلى العمل: سيسلّم سمير مهام الدعم بعد الظهر إلى زميل قبل يوم الاثنين، وستتحدث دينا إلى قائد الفريق الآخر، وسيلتقيان مجدداً يوم الجمعة للمتابعة. ويصل التسليم التالي في موعده.

الخاتمة

وخلاصة القول، المحادثات الحاسمة هي تلك التي تكون فيها المخاطر عالية، والآراء مختلفة، والمشاعر قوية. والمهارات الأربع في هذا الملخص هي: البدء من القلب، وتوفير الأمان، وعرض مسارنا، والانتقال إلى العمل. وهي تساعدنا على تجنب الصمت والعنف معاً، وتفسح المجال لحوار صادق. والهدف ليس الفوز، بل الوصول معاً إلى أفضل قرار والحفاظ على العلاقات الطيبة. ومع الممارسة، قد تصبح المحادثات التي نخشاها أكثر من غيرها هي الأكثر نفعاً لنا.

المصادر

• مؤسسة Crucial Learning: موارد كتاب المحادثات الحاسمة – https://cruciallearning.com/crucial-conversations-book/
• كيري باترسون وجوزيف غريني ورون ماكميلان وآل سويتزلر (2002): كتاب Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High، دار McGraw-Hill (الطبعة الثالثة 2021 بمشاركة إميلي غريغوري).
• مؤسسة Crucial Learning: دورة Crucial Conversations for Mastering Dialogue – https://cruciallearning.com/crucial-conversations-for-dialogue/
• Crucial Conversations® علامة تجارية مسجلة لمؤسسة Crucial Learning.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)