

# كتاب في دقائق

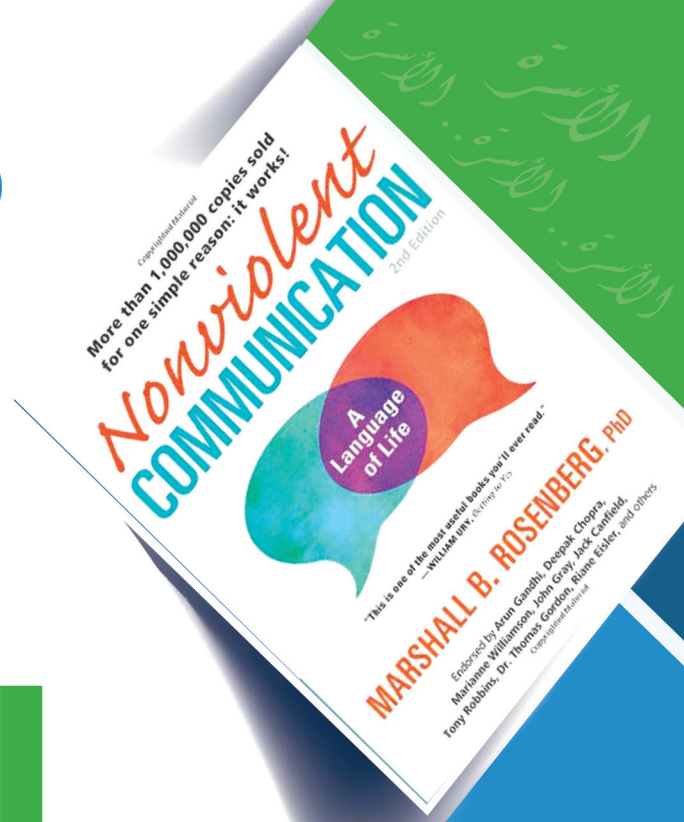
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# التواصل المهادي

لغة جديدة لحياة مفعمة بالسكينة والطمأنينة

تأليف:

مارشال روزنبرج



33

## ماهية التواصل الهادئ

يقودنا التواصل الهادئ البعيد عن التوتر والعنف، إلى أسمى وأنقى طرق التعاطف والمودة في التعبير عن أنفسنا والإفشاء بمشاعرنا ونحن نسعى إلى استيعاب الآخرين. فبدلاً من اللجوء إلى ردود الأفعال الجافة والعنيفة التي اعتدناها فيما مضى، يُحوّل التواصل الهادئ كلماتنا إلى استجابات واعية ومدروسة تنطلق من رؤيتنا الشخصية ومشاعرنا الإيجابية واحتياجاتنا الاجتماعية، ومدى ارتباطها باحتياجات الآخرين. فمن الطبيعي أن نعبر عن أنفسنا بصدق ومودّة ووضوح ونحن نُعيرُ الآخرين اهتمامنا واحترامنا. ولذا فإن الإدراك المنبثق من آلية وحيوية التواصل الإنساني الواعي، يساعدنا على تحديد هدفنا من كل موقف اجتماعي نمرُّ به، الأمر الذي يُعمّق علاقاتنا ويوطّد صلاتنا ويؤكد على تلاحُمنا وتراحُمنا.

يقوم منهجُ التواصل السلمي على استبدال أنماط التواصل القائمة على الهجوم والدفاع والانسحاب والنقد وإطلاق الأحكام بأخرى أكثر تفهماً لاحتياجاتنا ودوافعنا الدفينة، وبأسلوب ينبذُ ردود الأفعال العنيفة. فعندما نركز على ما نشعر به، نكتشفُ عمق مشاعر التعاطف والتراحم بداخلنا، ونعزّز قيم الاحترام ومراعاة الآخرين مما يولّد رغبةً متبادلةً للعطاء من القلب.



## في ثوانٍ...!

لكي يستطيع الإنسان أداء دور فاعل ومؤثر، سواء في الحياة الاجتماعية أو المهنية، عليه الإحاطة ببعض قواعد وآداب التواصل مع الآخرين. قد يستطيع الفرد وضع أفضل الخطط وتحديد أهدافه بدقة وترتيب الأولويات

التي تحقق هذه الأهداف، ولكن في النهاية لا يمكن أن يتم الإنجاز إلا بمعاونة الآخرين، وهنا تبرز أهمية التواصل والتفاعل البناء مع المحيطين بنا. ولهذا يجب علينا تحسين قدراتنا على التواصل وتبادل المعلومات بسهولة ووضوح وبمختلف الوسائل حتى نعزز علاقتنا مع المحيط الذي نعيش فيه مما يساهم في تحقيق أهدافنا بصورة أكثر كفاءة.

ولا يقتصر مفهوم التواصل على الكلام والحديث مع الآخرين، بل الأهم هو الطريقة التي يتم بها إيصال الفكرة والمعلومة، فهناك حكمة شهيرة تقول "لا يهم ماذا قلت، بل الأهم كيف كنت تبدو حين قلتها" وهنا تجدر الإشارة إلى الأهمية التي تمثلها بعض العوامل في عملية التواصل، مثل لغة الجسد ووضعياته ونبرة الصوت، وكلها عوامل تكشف عن الحالة الذهنية في لحظة معينة وتكوّن الانطباع الذي نرسله إلى الآخرين.

بين يديكم دفعة جديدة من مبادرة كتاب في دقائق، تسلط الضوء بطريقة مباشرة وغير مباشرة على ثقافة فن التواصل، حيث يستعرض الملخص الأول طريقة تواصل مبتكرة في الحياة المهنية، حيث يرى المؤلف أن التواصل بأسلوب طرح الأسئلة قادر على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على طرح حلول مبتكرة ترتقي بأداء عمل المؤسسة ككل. ولكي ينجح هذا الأسلوب في التواصل يتوجب على القادة من مديرين ورؤساء أقسام إتقان فن طرح الأسئلة، فالكيف هنا أهم من الكم، حيث إن الأسئلة المناسبة والمهمة من شأنها أن تشجع الطرف الآخر على تقديم إجابات بناءة قادرة على تطوير بيئة عمل محفزة.

أما ملخص الكتاب الثاني فيتناول جزئية مهمة في التواصل مع الآخرين، وهي إدارة الوقت وترتيب الأولويات. يناقش الكتاب ضرورة التواصل عبر التحكم في اختياراتنا وعدم الانجراف وراء تنفيذ أجندات وخطط الآخرين، وذلك عبر تحديد الأولويات واكتساب مهارة فرز ما هو جوهري وأساسي عما هو هامشي وأقل أهمية.

ويتحدث آخر ملخصات الدفعة الجديدة من مبادرة كتاب في دقائق بصورة مباشرة عن التواصل الهادئ في حياتنا الاجتماعية. ويؤكد الكتاب على أن منهج التواصل السلمي قائم على تجنب النمط الهجومي والانتقادي وإطلاق الأحكام واتباع أسلوب تواصل يعزز قيم الاحترام ومراعاة الآخرين.

ولابد أن نتذكر دائماً أن التواصل عملية متبادلة بين طرفين أو أكثر، مما يعني أن الإنصات الجيد هو جزء لا يتجزأ من أي عملية تواصل ناجحة.

### جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

## نموذج التواصل الهادئ وعناصره الأربعة

لكي نرتقي إلى حالة العطاء من القلب علينا أن نركّز إدراكنا على أربع مناطق هي:

### ١- الملاحظة

تعدُّ الملاحظة من أهمِّ مُكوّنات عملية التواصل السلمي وتشرط الفصل بين ملاحظة ما يفعله الآخرون وبين تقييمنا الشخصي لتلك الأفعال. فنحن بحاجة دائمة إلى استيعاب الأثر الذي يقع علينا جرّاء ما نراه ونسمعه، دون أن ننخرط في محاولات التقييم والتعميم. تكتسب الملاحظات أهميتها لأنها تُعبّر عما يختلج في صدورنا تجاه الطرف الآخر. ومن ثمَّ فإنَّ اختلاطها بالتقييم يقلل من احتمالات إصغاء الآخرين لنا واستيعابهم لرسائلنا. بل قد يشعر الطرف الآخر بتعرُّضه للهجوم فيتأهّب للمقاومة ورد الفعل ولذا علينا أن نفصل بين الملاحظات التي نرصدها والتقييمات والأحكام التي نصدرها. فالتواصل السلمي يثينا عن التعميمات المطلقة؛ ويستبدلها بالتقييمات المستندة إلى الملاحظات الخاصة بزمان محدّد وسياق معين.

يُميز الجدول التالي الملاحظة الخالية من التقييم عن الملاحظة المقترنة بتقييم:

الملاحظة الخالية من التقييم	الملاحظة المقترنة بتقييم	الحوار
عندما تنازلت عن وجبتك لذلك الفقير أثبت أنك سخي للغاية.	أنت سخي للغاية.	١- استخدام الفعل من دون التقييم أو تبريره.
هو لا يذاكر دروسه إلا ليلة الامتحان.	هو يعيش التسويف والمماطلة.	٢- استخدام الفعل مع التعميم المطلق.
أظنها لن تتجح في عملها أو: لقد قالت: "ربما لن أنجح في عملي هذا."	من المؤكد أنها لن تتجح في عملها.	٣- الجزم بأن استنتاجاتك حول أفكار، ونوايا، ورغبات الآخرين هي الرأي الصواب
أخشى أن تتدهور صحتك إن لم تأكل وجبات صحية.	إن لم تأكل وجبات صحية فستتدهور صحتك.	٤- الخلط بين التنبؤ واليقين.
لا يروق لي منظر الزميل الذي انضم إلينا مؤخراً.	زميلنا الجديد يبدو مهملاً.	٥- استخدام الأوصاف باعتبارها مسلمات لا تستند إلى أساس.

### ٢- تحديد المشاعر والتعبير عنها

يتمثل المكوّن الثاني في عملية التواصل السلمي في التعبير عن مشاعرنا. فمن خلال اختيار الكلمات التي تعكس مشاعرنا بدقّة وشفافية نستطيع أن نتواصل بسلاسة وانسيابية، إذ إنَّ التعبير عما يجول في أعماقنا تجاه ما نلاحظ هو جوهر التواصل الفعّال وخير سبيل لتجنّب الصراعات. إذ يحثُّنا التواصل السلمي على التمييز بين التعبير عن المشاعر الحقيقية وبين الكلمات التي تحمل مدلولات تقييمية واستنتاجية أو التي تعبّر عن أفكار لا عن مشاعر. فعندما تذهب مثلاً إلى حضور إحدى الحفلات وتقابل أشخاصاً لأول مرة قد تشعر بالاضطراب وتلوذ بالصمت فيعتبر بعض الحضور هذا السلوك نوعاً من الغرور فيحجمون عن التحدّث إليك. أما إذا تخلّصت من خجلك وبادرت بالحديث مع بعض الحاضرين فقد يتفهّمون نواياك الحقيقية، وسرعان ما يأخذ الحديث مجراه الطبيعي. عندها فقط يبدأ توترك في التلاشي تدريجياً إلى أن يتبخّر نهائياً. هذا هو جوهر التواصل الناجح والإيجابي الذي يعدُّ ثمرةً لتعبيرك عن مشاعرك وعدم تجاهلها أو كتمانها.



### ٣ - تحمّل مسؤولية مشاعرنا

يتحمّل الإنسان مسؤولية مشاعره حين يفتش بداخله عن المسببات الحقيقية والتي كثيراً ما تكون خفية. فربما تثيرنا وتحركنا تصرفات الآخرين، ولكنّها لا تشكل مشاعرنا تجاههم، إذ تنشأ هذه المشاعر عن الطريقة التي نختارها نحن لتلقّي واستيعاب ما يقوله ويفعله الآخرون، فضلاً عن احتياجاتنا ومتطلباتنا في تلك اللحظات. وفي هذه المرحلة لا بدّ أن نقرّ بمسؤوليتنا عن مشاعرنا وما نفعله لتوليد هذه المشاعر تجاه أفعال الآخرين.

عندما يبعث إلينا أحدهم رسالة سلبية، نجد أنفسنا أمام أربعة خيارات لاستقبال الرسالة وما يستتبع ذلك من مشاعر تتولّد داخلنا.

#### مثال:

عندما يقول لك شخص غاضب: "أنت أكثر إنسان أناني قابلته في حياتي" قد يكون ردّ الفعل واحداً مما يلي:

◆ **نلقي باللوم على أنفسنا؛** بقولنا: "كان ينبغي عليّ أن أراعي مشاعرك أكثر" في هذه الحالة نحن نقبل بحكم الآخرين على حساب تقديرنا لأنفسنا، فهذا الردّ يميل بنا إلى الشعور بالذنب والاكتئاب.

◆ **نلقي باللوم على الآخرين؛** بقولنا: "ليس من حقك أن تقول هذا فأنا أراعي مشارك دائماً، وأنت الذي تتصرّف بأنانية".

هذا الخيار يرد الصاع صاعين للمتحدث ويجعله يشعر بالغضب. ◆ **نستدرك مشاعرنا واحتياجاتنا؛** بقولنا: "عندما تقول بأنني أكثر شخص أناني قابلته أشعر بالحزن؛ فقد كنت أتمنى بعض التقدير من جانبك تجاه ما أبدله لمراعاة طلباتك



واحتياجاتك". هذا الخيار يركّز على الوعي بمشاعرنا واحتياجاتنا.

◆ **نستدرك مشاعر واحتياجات الآخرين؛** بقولنا: "هل تشعر بالحزن لأنني لم أراع كل احتياجاتك ولم ألبّ بعض طلباتك؟" ويركّز هذا الخيار على الوعي بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم.

يتضح مما سبق أنّ الإنسان يبتعد عن احتياجاته ويتخلّى عن إيجابياته ومسؤولياته بمجرد أن يبدأ في إطلاق الأحكام على سلوكيات الآخرين وانتقادها وتأويلها وتفسيرها كما يحلو له. فعندما يسمع الآخرون نقداً لسلوكهم، فإنهم يسخّرون طاقاتهم للدفاع عن أنفسهم والقيام بهجوم مضاد. أمّا إذا استطعنا التواصل معهم عبر مشاعرنا واحتياجاتنا وبشكل مباشر، فإننا نسهّل على الآخرين الاستجابة لنا والتعاطف معنا.

### ٤ - طلب ما يُنقى نفوسنا ويثري حياتنا

يتناول آخر مكوّنات عملية التواصل السلمي ما نوّد أن نطلبه من الآخرين كي ننعّم بمزيد من السكينة والطمأنينة. فعندما لا تُلبّى احتياجاتنا على أكمل وجه، يمكننا التعبير عمّا "نلاحظه" وما "نشعر" به وما "نحتاجه" من خلال "طلب" محدّد، أي أن نطلب من الطرف الآخر أن يفعل ما من شأنه تلبية هذه الحاجة. فما أفضل صيغة لطرح هذا الطلب بحيث يتحفّر الآخر وترداد رغبته في الاستجابة لمطالبنا بسماحة وتعاطف؟

#### ◆ تجنّب الطلبات المنفية

تعتبر الطلبات المنفية من أكثر الصيغ المعرّقة للتواصل الفعّال والتي تربك المستمع، فيُبيدي مقاومة واضحة لتلبية طلباتنا. ومن ثمّ فإننا بحاجة إلى التعبير عن مطالبنا في صورة أفعال محدّدة يستطيع الآخرون استيعابها ومن ثمّ تنفيذها.



## طلبات أم أوامر

إذا ما اعتقد الآخرون أنهم سيتعرضون للعقاب أو اللوم إن لم يمتثلوا لطلباتنا، فإنهم سيستقبلون هذه الطلبات باعتبارها أوامر لا بد وأن يذعنوا لها، ومن ثمّ يمكنك إزالة اللبس المحتمل بين صيغة الطلب وصيغة الأمر بأن تتوجّ مطلبك بعبارة مهذّبة مثل: ”أتمنى منك أن ... فقط إن كان ذلك في استطاعتك أو: إن كنت ترغب في ذلك“ بدلاً من أن تأمر صديقك بإعداد الطاولة قائلاً: ”جهاز الطاولة فوراً ومن دون إبطاء“ يمكنك أن تقول: ”هل بوسعك يا صديقي إعداد الطاولة لنا الآن وسنكون جاهزين لمساعدتك؟“ بل إن ما يلي ذلك من تسامح وتعاطف في حال رفض الطرف الآخر تنفيذ ما نريد هو أكبر دليل على أن ما نطرحه هو مجرد طلب أو رجاء، وليس أمراً صارماً واجب النفاذ.



## كيف نتعاطف

نتنقل الآن من التعبير عن أنفسنا: (أي عمّا نلاحظه وما نشعر به وما نحتاجه وما نطلبه) إلى التعاطف مع الآخرين بينما يعبرون بدورهم عمّا يلاحظونه، وما يشعرون به، وما يحتاجونه، وما يطلبونه. ويشار إلى هذا الجزء من عملية التواصل السلمي بـ ”الإصغاء الوجداني“.

يقصد بالتعاطف محاولة فهم الآخر بطريقة تحترم مشاعره وتُقدّر احتياجاته. ويتطلّب التعاطف الحقيقي أن ننصت من أعماق وجداننا وبكل جوارحنا؛ فالاستماع الذي يعتمد على الأذن فقط يختلف تماماً عن الاستماع الذي ينطوي على الشعور بالمتحدّث والتفاعل معه. فالإصغاء الوجداني لا يعتمد على حاسة واحدة فقط، لا على الأذن وحدها ولا على العقل وحده، وإنما يتطلّب تناغماً حقيقياً بين الحواس كافة. وفي هذه الحالة تستطيع أن تستوعب ما تعجز أذناك عن سماعه أو عينك عن رؤيته، أو عقلك عن استيعابه فعندها ينصت الوجدان بأكمله.



**مثال:** يمكن للزوجة التي تشعر بالملل بسبب قضاء زوجها معظم وقته بالعمل أن تقول: ”أودّ لو تقضي مزيداً من الوقت معنا في البيت،“ ولا تقول: ”لا يمكنك أن تقضي كل هذا الوقت في العمل“ فعدم قضاء الوقت بالعمل لا يعني بالضرورة أنه سيقضيه بين جدران المنزل. وبالتالي على الزوجة أن تتحرّى الدقة في توضيح مطالبها حتّى لا يتشتت الزوج أو يسيء فهمها أو يعاندها.

## ◆ التعبير عن الطلبات بوضوح وبطريقة محدّدة

في بعض الأحيان نعبّر عن شعورنا بالانزعاج ونفترض أن المستمع سيفهم طلبنا الضمني ويعرف ما ننشده. فقد تقول الزوجة لزوجها: ”أشعر بالاستياء لأنك نسيت أن تجلب الأطعمة التي طلبتها منك لإعداد العشاء“ بينما هي تقصد أو تطلب منه العودة للمتجر لجلب هذه الأشياء، في حين أنّه يعتبر تذرماً مجرد وسيلة لإشعاره بالذنب والتقصير فحسب فكلّما كنّا واضحين في عرض مطالبنا زادت احتمالية تلبية الطرف الآخر لها.

## ◆ التأكّد من فهم الآخر لطلبنا

كثيراً ما تفشل عملية التواصل بفضل الفجوة القائمة بين ما نقصده وما يفهمه الآخرون. فإن لم تتأكّد من استيعاب الطرف الآخر لمضمون رسالتك، فاطلب منه أن يعيد ما فهمه من رسالتك على مسامعك حتّى يتسنى لك تصحيح ما قد يحدث من سوء فهم أو التباس. فعلى سبيل المثال: يمكنك أن تسأل بعد أن تنتهي من طرح مطلبك: ”هل هذا واضح؟“ أو ”هل فهمت الآن ما أريده منك؟“ ومن الضروري في هذه المرحلة أن توضّح لمن تخاطبه أنّك لا تختبر مهاراته السمعية أو قدرته على التركيز وإنما تتأكّد من نجاحك في التعبير عما تريده بوضوح.

## ◆ تحديد أهداف ما نطلبه

يستلزم طرح طلبات بعينها الوعي الكامل بالهدف الرئيسي الذي يكمن وراء هذا الطلب. فالتواصل السلمي هو عملية تهدف في المقام الأول إلى إنشاء علاقات إنسانية وصلات اجتماعية تقوم على الصدق والتعاطف. فعندما يثق الآخرون بأن هدفنا الأساسي هو استمرار العلاقة وتلبية احتياجات ومطالب جميع الأطراف، يمكنهم الثقة في أنّ ما نطلبه منهم هو رجاء وليس أمراً مموهاً.



## أعد صياغة ما فهمت

بعدهما ركّزنا على الإنصات إلى ما يلاحظه الآخرون وما يشعرون به تجاه ما يلاحظونه وما هم بحاجة إليه وما يتمنونه لإثراء حياتهم وتحسينها، قد نرغب في إعادة شرح ما استوعبناه ولكن بطريقة الخاصة. فإذا استوعبنا حقاً رسالة المتحدث، فإن إعادة شرحنا لها يُعتبر بمثابة زيادة تأكيد على هذا الاستيعاب وفهم المقصد. أما إن كان هناك أي خطأ في تعبيرنا، فإننا بذلك نمنحه الفرصة ليصحح لنا ما فهمناه. هناك ميزة أخرى توفرها هذه الخطوة، إذ إننا عندما نعيد شرح ما قاله الشخص المتحدث نمنحه بذلك الفرصة في أن يتأمل ما قاله عمّا يشعر به، الأمر الذي يمنحه الفرصة أيضاً لسبر أغوار ذاته والإبحار في أعماقها وربما إعادة النظر في حقيقة مشاعره. وتفترض طريقة التواصل السلمي أن يتم هذا الشرح على هيئة أسئلة تسرد ما فهمناه من مشاعر الطرف الآخر التي تحدث عنها.

علينا أثناء القيام بهذه الخطوة أن نتنبه كثيراً إلى نبرة الصوت. فارتقاء بسيط أو حدة متزايدة في النبرة قد يفسرها الطرف الآخر باعتبارها نوعاً من الانتقاد أو السخرية فكن متيقظاً.

## فاقد الشيء لا يعطيه

لا يمكن لنا بأي شكل من الأشكال أن نمنح الآخرين ما لا نملكه. وعلى هذا الأساس فإذا ما وجدنا أنفسنا غير قادرين على التعاطف مع الآخرين رغم رغبتنا في ذلك ورغم محاولتنا الجاهدة فإننا بالضرورة نفتقر ونتعطش إلى كثير من العطف والتعاطف. فكيف لنا أن نتعاطف مع الآخرين إن لم نجد من يتعاطف معنا أولاً وهنا يبرز دور الوعي والاعتراف بأنّ الأسي الذي يغمرنا هو السبب الرئيس وراء افتقارنا إلى القدرة على إبداء التعاطف حتى يتفهّم الطرف الآخر حقيقة مشاعرنا، ومن ثمّ يبدأ في منحنا ولو قدراً ضئيلاً من التعاطف الذي ننشده. فإذا كنا قادرين على التعبير عن الألم الذي نشعر به دون إلقاء اللوم على أحد، ففي بعض الأحيان سنجد حتى هؤلاء الأشخاص الذي يشعرون بالحزن والأسى قادرين على الإصغاء لنا وتلبية ما نحتاج من حبّ وتعاطف.

لا يتمّ التعاطف مع الآخر إلا بعدما نتخلّص من جميع الأفكار والأحكام التي لا ننفك أن نطلقها عليه ونتعايش مع كل موقف، كالطفل الوليد، باعتباره موقفاً جديداً لم يحدث من قبل - ولن يتكرّر. وفي هذه الحالة لا بدّ أن يكون ردّ فعلك أيضاً ملائماً للموقف - لا مسبق الإعداد.

ليس من السهل تحقيق هذه المشاركة الوجدانية اللازمة من أجل حدوث التعاطف. إذ إنّنا نميل عادةً إلى إسداء النصائح أو طمأنة صاحب المشكلة، ومن ثمّ الانتقال بسرعة للتحدّث عن تجاربنا الخاصة وأحياناً التعبير عن مشاعرنا الخاصة إزاء مواقف مشابهة. إلا أنّ التعاطف مع الآخر يتطلّب بشكل رئيس تكثيف وتركيز الانتباه صوب الرسالة التي يوجّهها هذا الشخص - لا الانخراط في سرد تجاربنا الشخصية ونقل بؤرة التركيز تجاهنا. فعلياً أن نمنح الآخرين الفرصة التي يحتاجونها للتعبير عن أنفسهم بالكامل إلى أن يتحقّق لديهم الشعور بأنّ الآخر قد فهمهم بالفعل وأصبح على دراية بمشاعرهم الدفينة.

فيما يلي بعض السلوكيات الشائعة التي تحول بيننا وبين الوصول لدرجة ملائمة من التواصل المتعاطف مع الآخرين عندما يتحدّث شخص ما حول ما يؤلّه أو يقلقه مثلاً:

- ◆ **إسداء النصيح:** "أعتقد أنّه كان ينبغي عليك أن...."
- ◆ **التنافس:** "ما تقوله أمر تافه مقارنة بما حدث لي عندما..."
- ◆ **التعليم:** "بدلاً من التذمّر، يمكنك أن تحوّل ذلك إلى تجربة تستفيد منها."
- ◆ **المواساة:** "لم يكن خطأك، لقد فعلت كل ما بوسعك."
- ◆ **سرد القصص:** "هذا يذكرني عندما...."
- ◆ **تحقير المشكلة:** "الأمر لا يستحقّ كل هذا الأسي."
- ◆ **التصحيح:** "لا، لم يحدث الأمر بهذه الطريقة."



## خمس خطوات لكي تصبح عطوفاً

تتمثل أهم استخدامات منهج التواصل السلمي في تحفيز التراحم والشعور بالشفقة والتعاطف تجاه الآخرين. نتناول فيما يلي خمس خطوات رئيسية لتتخلص من العنف الكامن بداخنا ونحقق التعاطف المنشود:



### ◆ تذكر مميزاتك

تحلّ هذه الخطوة مكانة بارزة إذ يمكننا استبدال طبايعنا العنيفة وتحويلها إلى أخرى حانية ومتراحمة عن طريق تقييمنا الإيجابي لأنفسنا طوال الوقت. وانطلاقاً من سعينا الدؤوب لإثراء حياتنا وإسعاد أنفسنا، فمن الضروري أن نتعلم كيف نتفاعل ونقيم المواقف المختلفة بمنظور إيجابي حتى يتسنى لنا المفاضلة بين الخيارات واتخاذ القرارات التي نحقق في النهاية هدفنا المنشود. إلا أننا - ولسوء الحظ - قد اعتدنا استخدام أساليب تقييم النفس التي تضر أكثر مما تنفيد، وتهدم أكثر مما تبني. ومن ثمّ فعلينا أن نطور من أنفسنا ونتفاعل بإيجابية مع العالم من حولنا وإلا ندمنا وقت لا ينفع الندم.

### ◆ تحلّ بدوافع إيجابية

إذا كانت طريقة تقييمنا لأنفسنا تؤدي بنا في نهاية الأمر إلى الشعور بالخزي، ومن ثمّ تدفعنا لتغيير سلوكياتنا، فإننا بذلك نقاد في رحلة التعلم والتطور بدافع كراهية الذات. فالخزي هو شكل من أشكال الكراهية، والذي يتمخض من دون شك عن ردود أفعال مُقيّدة وخالية من البهجة. وحتى إن كان مقصدنا منها التصرف بمزيد من اللياقة واللفظ، فإذا ما استشعر الآخرون أنّ شعورنا بالخزي أو الذنب هو المحرك الرئيسي وراء أفعالنا، تتقلص احتمالات تقديرهم لجهودنا على عكس ما يحدث حين تنطوي سلوكياتنا على رغبة حقيقية في إثراء الحياة.

### ◆ تعلم كيف تقيم السلوك

يقوم منهج التواصل السلمي على مبدأ جوهري وهو أننا حين نصف شخصاً ما بأنه سيئ أو خاطئ، فإن ما نعنيه حقاً هو أنّ ذلك الشخص لا يتصرف بالشكل الذي يلبّي احتياجاتنا. ومن المنطوق ذاته، فإذا كنت تقيم نفسك فحريّ بك أن تقول: "أخشى أنني

أتصرف بطريقة لا تتلاءم مع احتياجاتي" بهذه الطريقة، ومن خلال تقييم أنفسنا وفقاً لمدى ملاءمة سلوكياتنا لتلبية احتياجاتنا، سنتعلم أساليب التقييم البناء ونتعامل مع أنفسنا بمنظور مختلف كلياً لنكتشف مزاياها ونحقق غاياتنا.

### ◆ تبني مبادئ الندم البناء

الندم وفقاً لمنهج التواصل السلمي ما هو إلا حالة من التواصل المستمر والواعي مع الاحتياجات غير الملبّاة والمشاعر التي تنتج عن إخفاقنا في أمر ما. ذلك هو جوهر الندم البناء الذي لا يمتُّ بصلة للبكاء على اللبن المسكوب، وإنما يدفعنا للتعلم ممّا خضناه من تجارب من دون أن نلوم أو نكره أنفسنا. فمن خلاله نلاحظ كيف يسير سلوكنا في اتجاه مضاد لاحتياجاتنا وقيمنا، ونصارع أنفسنا بمشاعرنا الحقيقية حيال هذا الواقع. فعندما نسلط انتباهنا على ما نحتاجه، نتوجّه تلقائياً إلى اكتشاف سبل مبتكرة لتلبية هذه الحاجات، على عكس ما يحدث حين نبدأ في إطلاق الأحكام وإلقاء اللوم على أنفسنا حتى نبدأ في الدوران ضمن حلقة مفرغة من عقاب الذات الذي يصاحبنا إلى ما لا نهاية.

### ◆ سامح نفسك

من الضروري أن نختم عملية الندم بمسامحة الذات. فالإنسان عادة ما يتصرف بشكل يلبّي احتياجاته ويعزز قيمه الجوهرية. وهذا الأمر صحيح سواء كان ما نقوم به من أفعال يواكب حقاً هذه الحاجات والقيم أم لا. عندما ننصت بتعاطف إلى ما بداخلنا، نصبح قادرين على اكتشاف احتياجاتنا الدفينة. فالتسامح مع النفس هو نتاج التواصل العاطفي مع أنفسنا ومتطلباتنا. عندها نستطيع أن نكتشف كيف كان تصرفنا محاولة ممناً لإثراء حياتنا فتبدأ في دراسة أوجه العجز والقصور حتى لا نكررها في المرة القادمة.

## عبر عن غضبك

الحديث عن العنف يفسح لنا مجالاً واسعاً للتعمق أكثر في عملية التواصل السلمي، إذ يُظهر التعبير عن الغضب الفرق بين هذا المنهج التواصلّي الفعال وسائر أنواع التواصل الأخرى. فالضرب والتوبيخ وإيذاء الآخرين - سواءً بديناً أو نفسياً - كلها تعبيرات مفعلة ظاهرة تعبر عما يدور بداخلنا في لحظات الغضب. ومن ثمّ فإننا بحاجة إلى طريقة أكثر تأثيراً وفعالية للتعبير عن أنفسنا في مثل هذه اللحظات.



## أربع خطوات للتنفيس عن الغضب

إليك بعض الخطوات العملية التي تؤهلك للتعبير عن غضبك بأفضل صورة ممكنة:

- 1- توقّف عن فعل أيّ شيء فيما عدا التنفّس. امتنع عن توجيه اللوم أو معاقبة الآخرين.
- 2- تحكّم في أفكارك التقييمية.
- 3- تواصل مع احتياجاتك.
- 4- عبّر عن مشاعرك واحتياجاتك التي لم تلبّ بعد.

قد نعلم في بعض الأحيان إلى إبداء التعاطف للطرف الآخر في خضمّ تفاعلنا مع الخطوة ٣ حتّى يصبح أكثر صبراً، وتحملاً، وتعاطفاً لدى إنصاته إلينا بينما نعبر عن أنفسنا في الخطوة ٤.

## الإجبار باللين

في بعض المواقف قد لا تسنح الفرصة للتواصل من دون اللجوء إلى العنف، وقد يكون اللجوء إلى استخدام القوة أمراً حتمياً لحماية حقوق الفرد أو حتّى إنقاذ حياته. على سبيل المثال: قد يكون الطرف الآخر غير مستعدّ للحوار، أو قد يكون هناك بعض الصعوبات التي لا تتيح وقتاً للتحدّث. في مثل تلك المواقف قد نضطرّ إلى اللجوء للقوة. وإذا ما سلكتنا هذا الجانب، علينا التمييز بين استخدام القوة بهدف حماية الشخص - القوة الوقائية - واستخدامها بهدف معاقبته - القوة العقابية.

## التمييز بين المحفز والسبب

تتمثّل أولى خطوات التعبير عن الغضب - وفقاً لمنهج التواصل السلمي - في الفصل بين الغضب الذي يخالجننا وبين الطرف الآخر. فعلى أن نتخلّص من الأفكار التي تعطينا من المسؤولية وتحملها للطرف الآخر كاملة مثل: ”لقد أخرجني عن شعوري عندما فعل ذلك“ فكل أشكال العنف ما هي إلا نتاج خداع النفس؛ حيث نقنع أنفسنا بأن الآخرين هم المتسبّبون فيما نشعر به من آلام ومن ثمّ فإنهم جديرون بالعقاب. يدفعنا هذا الاعتقاد في النهاية إلى التعبير عن غضبنا بطريقة سطحية ظاهرية تتجسّد في إلقاء اللوم على الآخرين أو معاقبتهم بأقصى الطرق الممكنة.

حين تتملكنا مشاعر الغضب، نتصيّد أخطاء الآخرين، ونلعب دور الحكم، فنصدر الأحكام على الآخرين، ونلقي باللوم عليهم نتيجة ما اقترفوه من أخطاء أو لاعتقادنا باستحقاقهم العقاب. ذلك هو جوهر شعورنا بالغضب؛ فهو يعتمد بشكل رئيس على طريقة تفكيرنا واستيعابنا لأفعال الآخرين لا أفعالهم الحقيقية.





شكل من الأشكال. ويعتمد مفهوم القوة الوقائية على مبدأ رئيس وهو أن الإنسان عادةً ما يدفعه جهله إلى أن يسلك منهجاً قد يلحق به - أو بغيره - الضرر. هذا الجهل قد يكون ناتجاً عن عدم وعيه بعواقب وتبعات تصرفه أو عجزه عن رؤية طريقة أخرى لتلبية احتياجاته دون إيذاء الآخرين، أو حتى افتراضه - الخاطئ - بأنه يمتلك سلطة معاقبة الآخرين ما داموا يستحقون العقاب ومن ثمَّ نحمل على عاتقنا مسؤولية حماية بعضنا بعضاً من شرور أنفسنا بالتعليم والتهديب لا بالعقاب والتعذيب.



## ثمن العقاب

عندما نقوم بأي عمل لا يحركنا ولا يدفعنا إليه سوى الخوف من العقاب، فإنَّ ذهننا يصبح مشتتاً ونصرف عن القيمة الحقيقية للفعل نفسه، بل وينصبُّ اهتمامنا على العواقب التي ستلحق بنا إذا فشلنا في أدائه. فإذا كان دافع العامل في أدائه لمهامه هو الخوف من العقاب، فمن الممكن أن ينجز مهامه بالفعل، ولكن ستخفُض - في المقابل - روحه المعنوية وتتأثر - عاجلاً أم آجلاً - معدّلات الإنتاجية، ناهيك عن تلاشي الشعور بتقدير الذات عند استخدام القوة العقابية. فالأمر أشبه بإجبار الأطفال على تنظيف أسنانهم خوفاً من العقاب وسخرية الآخرين. فحتّى وإن تحسّنت صحة أسنانهم، فسيبتأكل مع الوقت احترامهم لأنفسهم. وكما نعلم جميعاً فإنَّ للعقاب ثمناً باهظاً ندفعه من رصيد القبول المجتمعي. فكلّما ظهرنا في مواقف نعاقب فيها من نراهم مخطئين، شقَّ على الآخرين إبداء أيّ تعاطف تجاهنا وقتلت احتمالية تلييتهم لاحتياجاتنا.

## الوقاية والعقاب

تهدف القوة الوقائية إلى منع وقوع ضرر أو ظلم على الطرف الآخر في حين تهدف القوة العقابية إلى إيلاء الآخرين كجزء من تقويم السلوك وتصحيح المسار - أو هكذا يفترض من يمارسونها.

عندما نستخدم القوة بهدف حماية شخص ما، فإننا نركّز على حياته أو حقوقه التي نحاول حمايتها دون إطلاق أحكام على شخصه أو سلوكه أي أننا ننأى بأنفسنا عن توبيخه أو إدانته بأيّ

أمّا عن القوة العقابية فهي - على الصعيد الآخر - تعتمد على افتراض مغلوطن بأنَّ الأشخاص يرتكبون أفعالاً مسيئة بفضل غريزتهم السيئة؛ ومن ثمَّ فهم يستحقّون أن يذوقوا أصناف العذاب والألم حتّى يعودوا إلى رشدهم. أي أنّ العقاب في هذه الحالة يهدف إلى جعلهم:

- 1- يعانون بما يكفي لإدراك حجم الخطأ الذي ارتكبوه.
- 2- يتراجعون عن سلوكهم.
- 3- يشرعون في التغيير.

إلا أنّ الممارسة الفعلية للعقاب لا تتمخّض إلا عن المزيد من العداوة والاستياء أكثر من حثّها على التعلّم من الأخطاء، فضلاً عن أنّها تعزّز مقاومة الشخص المعاقب للسلوك الذي نحاول أن نغرسه بداخله - حتّى وإن اقتنع به.

## القيمة "اللحظية" للعقاب

لكي نخبر مدى قوّة العقاب وقدرته على التأثير في سلوك الآخرين يمكننا أن نواجه أنفسنا بالسؤالين التاليين: أولاً ما الذي أريد أن يفعله هذا الشخص ويختلف عمّا يفعله حالياً؟ إذا اكتفينا بهذا السؤال فقط فقد نرى العقاب وسيلة فعّالة نظراً إلى أنّ التهديد بالعقاب قد يغيّر بالفعل من سلوك هذا الشخص في هذه اللحظة. ولكن إذا ما واجهنا أنفسنا بالسؤال الثاني ما الدوافع التي ينبغي أن تكون باعثة ومحركة لتصرفات هذا الشخص بينما يسعى إلى تلبية احتياجاتي؟ هنا يتضح فشل العقاب في تغيير وتقويم السلوك على المدى البعيد. فالوعي بالأسباب المحركة للسلوك - في واقع الأمر - أهم من السلوك ذاته.

## التقدير والثناء في التواصل

يعمد الكثير من المديرين والقادة إلى توظيف أساليب المدح، والثناء، والمجاملات في بيئات العمل زعماً بأنها تؤدي ثمارها مع الموظفين. وهم يعتمدون في هذا الظن على بعض الأبحاث التي أظهرت أن المدير عندما يجامل موظفيه ويمتدحهم، فإنهم يعملون بمزيد من الجِدِّ والاجتهاد، والأمر كذلك بين المعلم وتلاميذه. وربما تحمل هذه الأبحاث جانباً من الحقيقة؛ فبالفعل ترتفع معنويات الأفراد لدى سماعهم للإطراءات. ولكن بمجرد أن تنتهي، تتراجع إنتاجيتهم بشكل ملحوظ. فهم يصبحون كالنبات الذي متى انقطع عنه الماء، يذبل ويموت! بل ويزداد الأمر سوءاً إن كان هذا المدح منطوياً على نفاق أو رياء أو مصلحة شخصية ليكتشف الأفراد في النهاية أنهم مجرد دُمى يحركها من حولهم ببعض الكلمات العذبة ليحققوا أهدافهم الشخصية.



## المكوّنات الثلاثة للثناء البناء

يُميّز التواصل السلمي بين ثلاثة مكوّنات رئيسية للتعبير عن التقدير والثناء والتي تتمثل في:

- ◆ الأفعال التي ساهمت في إثراء حياتنا.
- ◆ احتياجاتنا الخاصة التي تمّت تلبيةها.
- ◆ المشاعر المبهجة التي نتجت عن إشباع تلك الاحتياجات.

قد يختلف تسلسل هذه المكوّنات الثلاثة ففي بعض الأحيان قد تغني ابتسامة أو عبارة شكر بسيطة عن هذه المكوّنات. ولكن إذا كنّا حريصين على أن يستوعب الآخر تقديرنا الكامل له ، فيجدر بنا التعبير لفظاً عن المكوّنات الثلاثة المذكورة.

## كيف تتلقّى الثناء

يصعب على كثير منّا تلقي الثناء والتقدير مع الاحتفاظ بشيء من الاعتزاز بالنفس. فإننا عندما نتلقّى رسائل المدح والثناء؛ عادةً ما نقلق بشأن استحقاتنا هذا الثناء من عدمه ونتحير بشأن ما قد يُطلب منّا كمقابل لهذا الثناء وأحياناً نقلق بشأن كيفية ارتقائنا لمستوى هذا التقدير. وبما أننا نعيش ضمن ثقافة تبذ فكرة الأخذ والعطاء من دون مقابل فلا عجب إذاً أن تساورنا كل هذه المشاعر المتضاربة مقابل عبارة مدح بسيطة.

يحتُنّ منهج التواصل السلمي على استقبال المدح بنفس القدر من التعاطف الذي نبدية لدى إنصابتنا لاحتياجات ومتطلبات الآخرين. فعلياً أن نتعلّى بالصبر للتعرف على تصرفاتنا التي أسهمت في إثراء حياة الآخرين، واحتياجاتهم التي أشبعناها، ومشاعرهم تجاه هذا التصرف النبيل. وبهذه الطريقة لن نتردد للحظة في التمتع بنشوى النجاح والانتصار، وسنستسيغ كلماتهم المادحة بكل جوارحنا واثقين بجدارتنا واستحقاقنا لها.



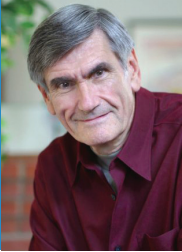
## تواصل بسلامية



يتعطش الكثيرون منّا إلى المهارات التي ترفع من جودة علاقاتنا، وتعمّق شعورنا بتمتّين مهاراتنا وتطوير أنفسنا، وتمكّننا من التواصل بفاعلية أكثر. ولكن لسوء الحظ، فقد نشأنا في ظل ثقافة محفّزة لإطلاق الأحكام وإصدار الأوامر وفرض العقوبات حتّى أصبحنا نتعامل ونتواصل مع الآخرين وفقاً لمزايهم وعيوبهم التي نراها من وجهة نظرنا الفردية فحسب. تتمخّض هذه الأنماط التقليدية - في أفضل الظروف - عن سوء الفهم، أو وقوع الالتباس، أو فشل التواصل ككل. والأدهى من ذلك أنّها قد تثير الغضب وتسبّب الألم وتقودنا في نهاية المطاف إلى العنف. فلا عجب إذن أن تنشأ الكثير من الصراعات من العدم ومن دون أدنى نيّة مسبقة لافعالها.

يؤهلك منهج التواصل السلمي للإبحار في أعماق ذاتك وسبر أغوارها لاكتشاف ما هو حيوي وضروري، ولكي تكرّس كل محاولتك لتلبية احتياجاتك الإنسانية. تعلّم كيف تتقي الكلمات التي تعبّر عن مشاعرك واحتياجاتك بدقّة؛ فعندما تفهم احتياجاتك وتجيد التعبير عنها يمكنك أن تبني قاعدة ضخمة من العلاقات المرضية والمثمرة، أي أنّ هذه التقنية البسيطة - إذا ما أحسنت استثمارها - من شأنها أن تحدث تغييراً جذرياً يحوّل حياتك إلى الأفضل بطريقة مذهلة.

### المؤلف:



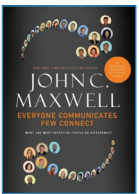
مارشال روزنبرج: هو مؤسس ومدير الخدمات التعليمية في مركز التواصل السلمي (CNVC)، وهو مؤسسة خيرية دولية تقدّم ورش العمل والتدريب فيما يقرب من 30 دولة.

### كتب مشابهة:



#### 1. Communicate!

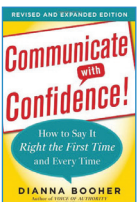
By: Kathleen S. Verderber, Rudolph F. Verderber, Deanna D. Sellnow. 2013



#### 2. Everyone Communicates, Few Connect

What the Most Effective People Do Differently.

By: John C. Maxwell. 2010



#### 3. Communicate with Confidence

How to Say it Right the First Time and Every Time.

By: Dianna Booher. 2011

”الإصغاء إلى القلب

أهم من الإصغاء إلى

”اللسان“

مارشال روزنبيرج



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

يَعْتَمِدُ نَجَاحُ مِنتَقِنَا عَلَى بِنَاءِ بَيْتِ مَعْرِفَتِنَا،

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ص.ب: 214444  
دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف 044233444  
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae  
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 mbrf\_news

 mbrf\_news

 mbrf.ae

© جميع الحقوق محفوظة