

التواصل

مجلة

الإبتسام  
بوضوح  
\*\* معرفتي \*\*

وشفافية

\*\* معرفتي \*\*

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسام

مهارات لتحقيق التفاهم

المتبادل بين الأفراد

كريس كول



مكتبة جرير

JARIR BOOKSTORE

... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

# التواصل بوضوح وشفافية

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

# التواصل بوضوح وشفافية

مهارات لتحقيق التفاهم  
المتبادل بين الأفراد

كريس كول

شركة "باكس اسوشيتيس" المحدودة، "أدليد"، أستراليا





## للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة  
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarirbookstore.com](http://www.jarirbookstore.com)  
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: [jbpublishations@jarirbookstore.com](mailto:jbpublishations@jarirbookstore.com)

## تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب. ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

## الطبعة الأولى ٢٠١٠

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © Pearson Education Australia Pty Limited 2000

Cover design by Toni Hope-Caten Design

All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2010. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including scanning, photocopying, recording or by any information storage retrieval system.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٢

# Crystal Clear Communication

*Skills for understanding  
and being understood  
Second edition*

*Kris Cole*

*Bax Associates Pty Ltd, Adelaide, Australia*



**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



# المحتويات

١	مقدمة
٣	شكر وتقدير
	الجزء ١
	التواصل يبدأ من الداخل
	اعرف مصدر عمليات التواصل التي تقوم بها وكيفية إدارتها بما
٥	يضمن لك النجاح
	١ تسلسل النجاح
	كيف تنجح في عمليات التواصل التي تقوم بها وفي حياتك
٧	أيضاً؟
	٢ كل شيء يبدأ من هنا: قيمك ومعتقداتك وأفكارك
	فكر بطريقتك لتحقيق أقصى قدر من النجاح في حياتك
١٢	الشخصية وفي تواصلك مع الآخرين.
	٢ نحن نحصد ما نزرع
٣٠	تحمل مسؤولية ما تقول وما تفعل من أجل تحقيق نتائج أفضل
	٤ ركز على النجاح
٤٠	إن وضع منظومة لتسلسل النجاح أمر يجدي.
	٥ الوصول إلى قمة الأداء
٥١	أسرار أصعب الأداء المتميز
	الجزء ٢
	الأساسات
٦٩	افهم وتولّ مسؤولية عمليات التواصل التي تخوضها
	٦ كل ما نقوم به هو في جوهره تواصل
٧١	الأساسات الستة للتواصل
	٧ القدرة على اجتياز طريق وعر
٨٠	التعرف والتغلب على مرشحات وعوائق وتناقضات التواصل
	٨ الأسلوب يأتي في المقام الأول
٨٦	صوتك أداة

	٩	السلوك يولد سلوكًا مماثلاً	
		كن سيد نفسك: الاستمرار في تحمل مسئولية تواصلك مع الآخرين	٩٢
	١٠	ضع نفسك موضع الآخرين، والافلن تصل لشيء	
	٩٨	تواصل بشكل أكثر تعاطفًا مع الآخرين	
	١١	التواصل طريق ذو اتجاهين . يجب أن تعطى فيه بقدر ما تأخذ	١٠٤
		<b>الجزء ٣</b>	
		انتبه للغة جسديك!	
	١٠٧	طور من قدراتك في التواصل من خلال لغة الجسد	
		١٢ الانطباعات الأولى لها قيمتها	
	١٠٩	كيف يمكن أن تكون لغة الجسد نذيرًا لنا؟	
		١٣ تحكم في لغة جسديك	
	١١٥	اجعل لغة جسديك واضحة للغاية.	
		١٤ لغة جسد الآخرين: هل تتجح أم تفشل في فهمها؟	
	١٢٤	قراءة لغة الجسد التي يستخدمها الآخرون	
		١٥ بناء الألفة من خلال لغة الجسد والطاقة والصوت	
	١٣١	إقامة علاقات ودية عميقة بسرعة	
		<b>الجزء ٤</b>	
		جمع معلومات جيدة	
	١٣٧	تعلم رؤية الأمور من وجهة نظر الطرف الآخر	
		١٦ أنصت، أنصت، أنصت	
		جمع معلومات جيدة حقًا وبناء علاقات من خلال الإنصات	
	١٣٩	التأملي	
		١٧ استخلص القصة كاملة	
	١٥٢	جمع معلومات جيدة	
		١٨ سل الأسئلة المناسبة	
	١٥٦	أسئلة للاستفناء وأخرى للاستخدام	
		١٩ ركز على المتحدث	
	١٧١	ثلاث مهارات فرعية للإنصات	

## الجزء ٥

### إعطاء معلومات مفيدة

- ١٧٧ تعلم كيفية التعبير عن الأمور من وجهة نظرك  
٢٠ الأخطاء العشرة القاتلة فى التواصل  
أسوأ عشرة أشياء يمكنك أن تقع فيها فى تواصلك مع  
الآخرين وكيفية تجنبها
- ١٧٩ ٢١ ابدأ البداية الصحيحة. فهذا ما سوف يحدد النتائج  
قدم المعلومات بحيث تُستقبل، ولا تُقابل بالرفض
- ١٨٩ ٢٢ انتق كلماتك واضحة ومؤثرة  
استخدام الكلمات فى توليد التعاون والالتزام، لا المصادمات  
والمواجهات
- ١٩٧ ٢٣ تحدث بلغة الطرف الآخر  
بناء الفهم من خلال البرمجة اللغوية العصبية
- ٢١٠ ٢٤ تحدث عن نفسك، لا عن العالم  
زيادة قدرتك على الحزم
- ٢١٨ ٢٥ لا تتعامل مع آرائك وكأنها حقائق  
مُيز بين الحقائق، والأوهام، والموروثات، والمشاعر
- ٢٣٢ ٢٦ الطلب لا الأمر  
إيجاد الانسجام والتعاون وزيادة القدرة على الإقناع
- ٢٣٥ ٢٧ عندما تقول ما تحب اذكر أسبابك  
كيف تجعل التغذية المرتدة تعمل لصالحك
- ٢٤٧ ٢٨ ضع نفسك على نفس الموجة  
التعرف على مختلف أنماط الشخصيات والأساليب  
والطبائع والتعامل معها
- ٢٥٩

## الجزء ٦

### إحراز تقدم

- تعلم المبادئ الأساسية للتعامل الناجح مع من يصعب التعامل  
معهم، وحسم النزاعات والمشكلات والشكاوى، والتوصل لقرارات  
ناجحة.
- ٢٧٣ ٢٩ وصفة لحل النزاعات: ابحث عن أرضية مشتركة واحترس  
من الخاسر
- ٢٧٥ حل النزاعات بثقة ورباطة جأش

	٢٠ التعامل مع الأشخاص صعب المراس
	الحفاظ على الهدوء وضبط النفس حتى مع أكثر الأشخاص
٢٩٤	صعوبة
	٢١ التغلب على الشكاوى
٣٠٧	تعلم وسيلة المحترفين فى ذلك
	٢٢ أصلح الأمور
٣١٦	حل المشكلات واتخاذ القرارات
	<b>الجزء ٧ اجعلها مكتوبة</b>
	تعلم كيف تكتب من أجل التوضيح والإقناع، على الورق
٣٣٣	والكترونياً.
	٢٣ كن موجزاً
	استخدام كلمات وجمل قصيرة وموجزة حتى تجعل ما تكتبه
٣٣٥	مقروءاً
	٢٤ اجعل كتاباتك مقنعة وسهلة الفهم
	إقناع القارئ من خلال حسن تنظيم وتسويق النص وتركيب
٣٤٧	الجميل
	٢٥ التواصل الإلكتروني
	اعتبارات خاصة للتواصل عبر البريد الإلكتروني والفاكس
٣٥٩	بنجاح
٣٦٧	الملحق ١ حديث النفس كمؤشر لتقدير الذات
٣٦٩	الملحق ٢ تدريبات على لغة الجسد
٣٧١	الملحق ٣ تحويل الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة
٣٧٢	الملحق ٤ نموذج الإجابات النموذجية لمزيد من التدريب
٣٧٥	الملحق ٥ بعض معانى كلمتى order و strike
٣٧٦	الملحق ٦ كيف تحتسب درجاتك فى اختبار البرمجة اللغوية العصبية؟
٣٧٧	قراءات إضافية

## مقدمة

"بمجرد أن يصل الإنسان إلى هذه الأرض، يصبح التواصل أكبر العوامل التي تحدد نوع العلاقات التي يقيمها مع الآخرين وما يتعرض له من أحداث على مدار حياته".

"فيرجينيا ساتير" ١٩١٦ - ١٩٨٨

محللة وطبيبة نفسية أمريكية

يعد التواصل رحلة استكشافية لا نهاية لها، رحلة لاستكشاف أنفسنا واستكشاف الآخرين. وبإمكاننا أن نراقب أنفسنا ومن حولنا وهم يتواصلون كل يوم ويتعلمون كيفية التواصل بمزيد من الوضوح والنجاح والرقى.

ويعتبر التواصل جزءاً أساسياً من حياتنا، فالتواصل بجميع أنواعه - الشفهي أو المكتوب، الرمزي، وغير اللفظي، المقصود أو غير المقصود، الإيجابي أو السلبي - يشكل الجزء الأكبر من كل ما نقوم به في حياتنا. بل إن معظمنا يقضى ما بين ٥٠% إلى ٧٥% من أيامنا في التواصل سواء كتابة أو وجهاً لوجه، أو مع أنفسنا أو عبر الهاتف، كما أن التواصل أمر أساسي لنجاحنا. فبفضل التواصل، يمكننا تحقيق العديد من أهدافنا وطموحاتنا.

ولحسن الحظ، يعد التواصل الفعال مهارة يمكننا جميعاً تلميحها، فالتدريب على الأساليب المباشرة، والتي ليس بالضرورة أن تكون بسيطة دائماً، وتطبيقها سوف ينمي مهارتك وفهمك للتواصل في حد ذاته، ولعملية التواصل نفسها، فضلاً عن تنمية فهمك لنفسك وللآخرين من حولك.

أمل أن يساعدكم هذا الكتاب ويكون عوناً لمن حولكم أيضاً، كما أمل أن يتعمق فهمكم لأسباب أهمية التواصل واستيعابكم لمبادئه، وأتمنى أيضاً أن تتعلموا أساليب وتقنيات عملية - أساسية ومتطورة - لجمع وتقديم معلومات جيدة ومفيدة واحراز تقدم. وأتمنى أن تصبحوا خبراء في التواصل الواضح. إذا أردتم الاتصال بي لإبداء أى أفكار أو مقترحات، أو تبادل أى قصص خاصة بكم تتعلق بالتواصل الواضح الفعال، يشرفنى أن ألقى اتصالاتكم عبر البريد الإلكتروني [KrisCole@bax.com.au](mailto:KrisCole@bax.com.au).

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## شكر وتقدير

أود أن أتوجه بالشكر للعديد من الأشخاص:

لجميع الكتاب الذين تناولوا مهارات التواصل القائم بين الأفراد، كما أتوجه بالشكر للكتب التي تناولت تطوير الذات والندوات التي زودتني بالعديد من الأفكار سواء من خلال استعارتها أو تنقيحها أو البناء عليها.

أتوجه بالشكر لـ "الآن هيد" الذي علمني كل ما يختص بالحقيقة والخيال والفولكلور، وأيضاً "جراهام أندريوارثا" لتبصره بأنواع التواصل الأساسية الستة.

شكراً لـ "جيف ماكوماس" للمعلومات الإحصائية التي تتعلق بالصوت التي أمدني بها وتعلمي أهمية "أداة الصوت".

شكراً لـ "جانيت شين" التي ساعدتني على فهم لغة الجسد الآسيوية. وشكراً للموجودين في معهد "تاندانيا" للمعلومات التي أمدوني بها عن لغة الجسد للأستراليين الأصليين. كما أتوجه بالشكر لـ "إيرين لو" ودكتور "لور واى تان" للمساعدة التي أفاداني بها عن "تينج".

شكراً لـ "روب ميتس" للآراء التي أفادني بها عن "نموذج تحمل المسؤولية" و"بوب دونالدسون" لبصيرته عن "الانعكاس".

شكراً لـ "هيلارى كان" الذي علمني "الأساليب الكاملة".

شكراً لـ "إزا جامونتس" لأنها لم تطلق الباب أمام التواصل الفعال.

شكراً لكل من حضر ورش العمل التي أدرتها وللأسئلة التي قدحت فكري وللأفكار التي قدمتموها لى وللآراء والتجارب والخبرات التي زودتموني بها، شكراً لكل المساعدات التي قدمتموها لى والتي ساعدتني على التفكير وعلى الوصول لنتائج مختبرة.

شكراً لـ "تيد جانان" أول ناشر لى فى "برنتيس هول" والذي علمنى الكثير من الأمور وجميع المحررين الموجودين فى "بيرسون إديوكاشن". إنكم حقاً فريق عمل رائع! فى النهاية أتوجه بالشكر لـ "دون" للمادة والروح والقوة التي زودني بها.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



# الجزء ١

## التواصل يبدأ من الداخل

اعرف مصدر عمليات التواصل التي تقوم  
بها وكيفية إدارتها بما يضمن لك النجاح

"لو كان لدى ثمانى ساعات لأقطع شجرة،  
لقضيت ست ساعات منها أسن فأسى".

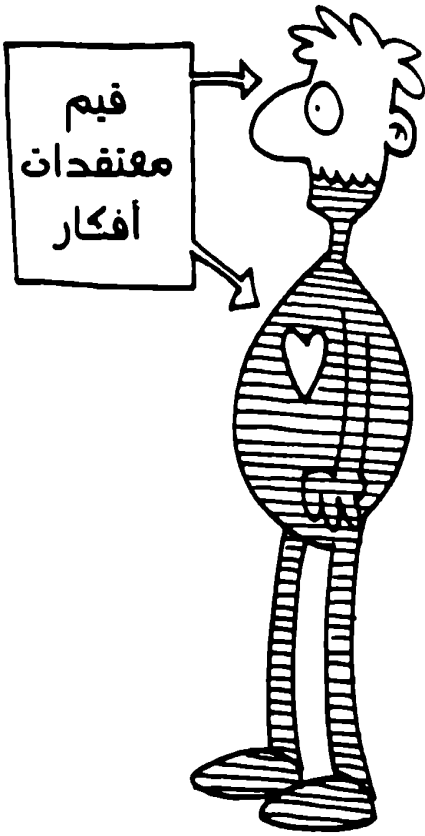
"إبراهام لينكونن" ١٨٠٩ - ١٨٦٥  
الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية

فى التواصل، يعنى سُنُّ الفأس معرفة وتنمية الذات - أى معرفة ما يدور بداخلنا. وسوف  
يظهر ذلك واضحًا فى كل عمليات التواصل التي تقوم بها.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## تسلسل النجاح

كيف تتجح في عمليات التواصل التي تقوم بها  
وفي حياتك أيضاً؟



هل تعلم أن ٨٠٪ من تكوين جسم الإنسان عبارة عن ماء؟ هذا صحيح، فنحن جميعاً متطابقون بنسبة ٨٠٪/١ فما يجعلنا مختلفين عن بعضنا البعض ليس الطول أو لون الشعر، ولكن ما يجعلنا مختلفين هو ما بداخلنا: ما في عقولنا، وما في قلوبنا - أي قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا.

إن العديد من هذه القيم والمعتقدات والأفكار تترسخ بداخلنا خلال مرحلة الطفولة من قبل آبائنا وأمهاتنا وإخوتنا وأصدقائنا والخبرات الأولى التي نمر بها. ومع مضي الإنسان في الحياة واحتكاكه بها، تتسع دائرتها ويبدأ في تعديلها وفقاً لما يتعلمه من الحياة، والمجتمع الذي يعيش فيه، والثقافة المحيطة به. وأغلب هذه القيم والمعتقدات والأفكار تصبح اعتيادية بالنسبة للإنسان. إلا إذا توقف لدراستها وتححصها. لدرجة أنه لا يدرك وجودها من الأساس.

ولهذه القيم والمعتقدات والأفكار أهميتها في مساهمتها في تشكيل شخصيتنا التي نحن عليها. فهي بمثابة النماذج العقلية التي تميزنا كبشر، والعدسات التي نرى العالم من خلالها، فهي تلون ما نراه وما نسمعه وطريقة تفكيرنا فيه

---

إننا نتواصل مع الآخرين وننقل رسائل الآخرين لنا بطرق تعكس قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا وتدعمها.

---

وما نستنتج منه، كما أنها تلون الطريقة التي نتواصل بها مع الآخرين – ما نقوله والكيفية التي نعبر بها عنه، ومدى فهمنا لما يقوله الآخرون لنا، فهي توجه – سرًا ودون ملاحظة – تصرفاتنا والطريقة التي نحيا بها حياتنا ونتواصل بها مع الآخرين.

## ما الحقيقة؟

"إن الحقيقة ما هي إلا وهم، وإن كان وهمًا ملازمًا لنا".

ألبرت أينشتاين  
عالم فيزياء ألماني

من ثم، فإن الحقيقة هي أنه لا توجد حقيقة! فهي قابضة داخل عقولنا وقلوبنا.

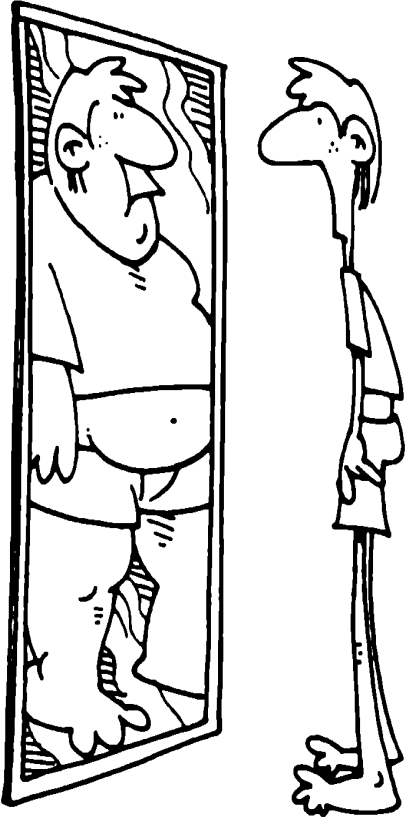
### غنى أم فقير؟

كانت "هيلجا" لا تزال طفلة أيام الحرب العالمية الثانية، وقد فقدت أسرته ميسورة الحال كل شيء في هذه الأثناء. ولم يكن لديهم العديد من الأشياء التي نعتبرها أساسية في يومنا هذا، وفي كثير من الأحيان لم يكن لديهم حتى ما يكفيهم من الطعام. وبذلك كانت "هيلجا" فقيرة في سنوات نشأتها.

واليوم، وبعد أن بلغت "هيلجا" الثمانين من العمر، أصبحت سيدة ثرية. وعلى الرغم من أنه قد أصبح بإمكانها شراء أي شيء ترغب فيه، فإنها لا تقوم بذلك. فهي توفر نفودها للأيام الصعبة. فعندما تذهب لأي مطعم، تملأ حقيبة يدها بقطع الخبز، كما تملأ جيوب معطفها بحلوى النعناع، وذلك على الرغم من قدرتها على شراء جميع أنواع الخبز التي ترغب فيها ورغم أنها لا تحتاج إلى هذه الحلوى ولا تأكلها!

لماذا تتصرف "هيلجا" وكأنها فقيرة على الرغم من امتلاكها أموالًا كثيرة؟ لأنها لا تزال تعتقد أنها فقيرة، وهذا يؤثر بدوره على الأسلوب الذي تعيش به حياتها وعلى طريقة تواصلها مع الآخرين.

كل إنسان مسئول عن تشكيل واقع.



إن كلاً منا يرى الحقيقة والواقع من منظوره الخاص. في حين يراها الآخرون من منظور مختلف – من منظورهم هم. وبغض النظر عما إذا كان هذا المنظور صحيحاً أم لا، فإن لكل منا حقيقته الخاصة وواقعه الخاص به، ويتصرف بناءً على هذا الأساس.

"إن المتقدات تخلق الحقائق الفعلية".

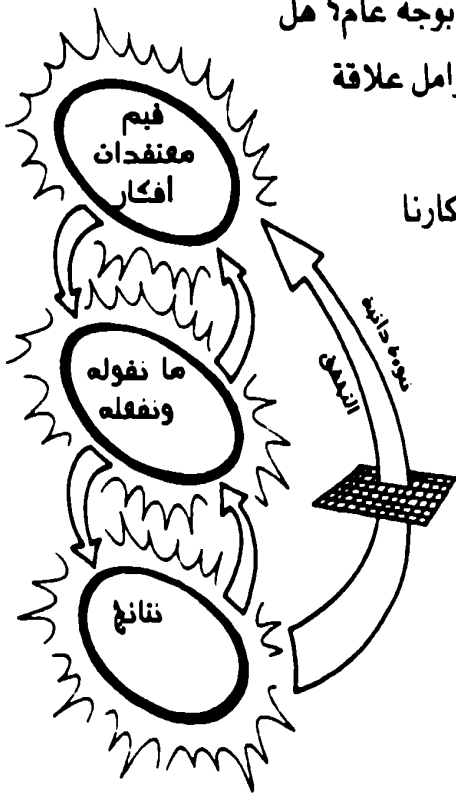
ويليام جيمس ١٨٤٢ – ١٩١٠  
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

ونحن نميل لجمع المعلومات التي تدعم معتقداتنا سواء أكانت "صحيحة" أم "خاطئة".

## تسلسل النجاح

ما الذي يحدد مدى نجاح تواصلنا مع الآخرين ونجاحنا بوجه عام؟ هل هو الحظ؟ أم الظروف التي ننشأ فيها؟ قد تكون لهذه العوامل علاقة بالأمر.

ولكن ما هو أهم من ذلك هو قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا الشخصية. فهذه الأمور تشكل واقعنا، وتعد سبباً مباشراً فيما نقوله ونقوم به بعد ذلك. فهي ما يشكل الفارق بين المثابرة والاستسلام.



إن قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا تحدد كل شيء نفعله ونقوله، وهذا يحدد إلى حد كبير النتائج التي نحققها.

إن حياتنا تتشكل بواسطة أفكارنا.

إبيكتيتوس ٥٥ – ١٣٥

فيلسوف روماني

ويخبرنا أشهر أبطال ألعاب القوى بأن الحدود توجد في رؤوسنا، وليس في أذرعنا أو عضلاتنا.

## التنبؤات ذاتية التحقق

هل سبق أن لاحظت أننا نرى ما نتوقع أن نراه؟ إن قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا تخلق ما نقوله وما نقوم به، وهذا ما يحدد النتائج التي نحصل عليها، وهذه النتائج بدورها تؤكد قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا، وبالتالي تصبح هذه النتائج تنبؤات ذاتية التحقق.

وسوف يتجاهل المخ أو يستبعد أى معلومات تتنافى مع معتقداتنا كجزء من بحثه عن التنبؤ والتطابق والانسجام. على سبيل المثال، عند توجيه

اقتراحات ودية لشخص يؤمن بشدة بأن "الآخرين لا يحبوننى"، فإن هذه الاقتراحات لن يتم التفاوض عنها فحسب؛ بل إن المخ لن يسجلها من الأساس.

وهذه العملية تحدث دون وعى منا وبسرعة شديدة. فالعقل الباطن يقول لهذا الشخص "يجب ألا تنسى صورتك الذاتية عن نفسك بكونك شخصاً غير محبوب، لا بد أن تحرص على تحقق ما تحدث به نفسك".

نحن نعيش فى حلقة مفرغة من التنبؤات ذاتية التحقق.

"عادة ما يصبح الإنسان على الشاكلة التى يؤمن بأنه عليها. فإذا ما ظل يردد لنفسه أنه غير قادر على القيام بشيء معين، فمن الممكن أن ينتهى به الأمر بالعجز عن القيام بذلك بالفعل. وعلى العكس من ذلك، فإذا كان يؤمن بأنه قادر على القيام بأمر معين، فسوف يكتسب هذه القدرة بالتأكيد حتى إذا لم يكن يملكها من الأساس".

مهاتما غاندى ١٨٦٩ - ١٩٤٨

زعيم هندي وقائد قومي

إننا نمضى فى هذه الحياة ونحن نرى ما يتناسب مع نماذجنا العقلية ونتجاهل ما يتنافى معها، وإذا لم نتمكن من تجاهل هذه المعلومات التى تتنافى مع ما نؤمن به، فإننا نعيد تفسيرها أو نحوِّرها بحيث تصبح أكثر اتساقاً مع النماذج العقلية الموجودة داخلنا.

وليس هناك ما يسوء في ذلك؛ بل إنه أمر طبيعي تمامًا، فمقلنا الباطن يعمل جاهداً ليتجنب ما يطلق عليه علماء النفس "التنافر المعرفي" - وهو شعور قوى بعدم الارتياح والحيرة ينتاب الفرد عندما تتعرض إحدى قيمه أو معتقداته الراسخة لأي تحديات. إن قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا تتحد معاً لتوجه أفعالنا وعمليات التواصل التي نقوم بها، وتحدد النتائج التي نحصل عليها كما رأينا في "تسلسل النجاح".

"التوقعات تحدد النتائج يوماً".

ديباك شوبرا ١٩٤٧ -

طبيب أمريكي من أصول هندية، وأحد مؤيدي نظرية المعالجة الشمولية.

كما أنها تغربل المعلومات الواردة للمخ لتجنب التنافر المعرفي، وبذلك تدعم التنبؤات ذاتية التحقق. ولعل هذا ما يفسر أهمية معرفة قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا إذا ما أردنا "سن فنوسنا".

العجيب في الأمر أن العديد من الأشخاص لا يقومون بذلك!

فهم يتصرفون على أن ما هو "صحيح" بالنسبة لهم صحيح بالنسبة لكل الناس، إلا أن الأمر لا يمكن أن يكون كذلك، نظرًا لأن لكل إنسان خبرات وخلفيات وقيماً ومعتقدات وأفكاراً مختلفة.

إن العديد من قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا "تختفي" عنا داخل عقلنا الباطن. وعلى الرغم من ذلك، فإنها تتحكم في عمليات التواصل التي نقوم بها وفي أفعالنا، وبالتالي في النتائج التي نحققها. وهكذا يصبح من المنطقي أن تزداد كلما تصرفنا وفقاً لقيمنا، زادت الدلائل التي نتوصل إليها لنؤكد صحتها.

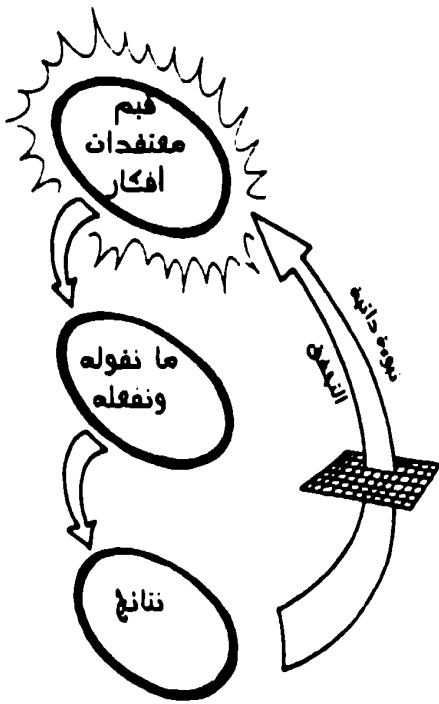
زاد فهمنا لأنفسنا.

ليس من العجيب إذن أن يكون من السهل للغاية أن تحدث أخطاء وصراعات والتباسات في عمليات التواصل.

ونظرًا لأهمية القيم والمعتقدات والأفكار في عمليات التواصل، دعونا نلق نظرة عليها بمزيد من التفصيل.

## كل شيء يبدأ من هنا: قيمك ومعتقداتك وأفكارك

فكر بطريقةك لتحقيق أقصى قدر من النجاح في حياتك الشخصية وفي تواصلك مع الآخرين.



إن التواصل يبدأ من الداخل؛ من قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا عن أنفسنا وعن الآخرين. لنلق نظرة على هذه الأمور بمزيد من التفصيل:

### القيم

القيم هي المعتقدات والمبادئ المتأصلة داخل الفرد بشأن ما هو صواب وما هو خاطئ، وما هو جيد وما هو سيئ، وما هو مهم وغير مهم، وما يجب وما لا يجب.

بعض الأفراد يقدرون عيش حياة مليئة بالأشخاص والمتعة والإثارة – فهم يحتفلون في أي وقت، في حين يقدر البعض الأفكار والعزلة وتعلم أشياء جديدة – حيث يفضلون قراءة كتاب جيد. وهناك نوع يقدر مساعدة الآخرين ويفضلون استغلال أوقاتهم في القيام بذلك. إن العديد من قيمنا تكون دفينة في أعماق عقلنا الباطن لدرجة أننا لا ندرك أننا نعتقد بها.

إن معرفة أهم القيم بالنسبة لنا وللآخرين، والاعتراف بحق كل فرد في اعتناق القيم التي يعتقدونها، و"الاتفاق على الاختلاف" من شأنه أن يجنبنا الكثير من التوتر والغضب، ويمسح نشوب الكثير من المحادثات



## كل شيء يبدأ من هنا: قيمك ومعتقداتك وأفكارك ١٣

ما الذي تقدره؟ ضع علامة أمام الأمور المهمة بالنسبة لك. ومن بين الأمور التي تختارها، ضع دائرة حول أهم عشر قيم بالنسبة لك، ثم اختزلها للوصول إلى أهم خمس قيم بالنسبة لك.

### ما الذي تقدره؟

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> القبول               | <input type="checkbox"/> الظهور بمظهر جيد    | <input type="checkbox"/> الأمان             | <input type="checkbox"/> تبادل للمشاعر والحب             |
| <input type="checkbox"/> الفوز                | <input type="checkbox"/> مساعدة الآخرين      | <input type="checkbox"/> الرفاهية           | <input type="checkbox"/> التصرف بأسلوب لائق              |
| <input type="checkbox"/> للتأب                | <input type="checkbox"/> الفوز بالمعرفة      | <input type="checkbox"/> الإخلاص            | <input type="checkbox"/> تحمل للمسئولية عن الآخرين       |
| <input type="checkbox"/> اللياقة البدنية      | <input type="checkbox"/> اكتساب مهارات جديدة | <input type="checkbox"/> المتعة             | <input type="checkbox"/> كسب كثير من الأصدقاء            |
| <input type="checkbox"/> العدل                | <input type="checkbox"/> العمل بجد           | <input type="checkbox"/> تحمل للمسئولية     | <input type="checkbox"/> تكوين علاقات سلمية مع الآخرين   |
| <input type="checkbox"/> السيطرة على الأمور   | <input type="checkbox"/> الأناقة والهدام     | <input type="checkbox"/> الكرم              | <input type="checkbox"/> الاستقامة                       |
| <input type="checkbox"/> الشعور بالأهمية      | <input type="checkbox"/> العزلة              | <input type="checkbox"/> اتباع التقاليد     | <input type="checkbox"/> التدين                          |
| <input type="checkbox"/> النزاهة              | <input type="checkbox"/> الالتزام بالمواعيد  | <input type="checkbox"/> الخزمات            | <input type="checkbox"/> الاسترخاء وعدم التقيد بالرسميات |
| <input type="checkbox"/> كسب ل احترام الآخرين | <input type="checkbox"/> التحفظ              | <input type="checkbox"/> القيام بواجباتي    | <input type="checkbox"/> حرية التصرف                     |
| <input type="checkbox"/> تملك السلطة          | <input type="checkbox"/> للمشاركة            | <input type="checkbox"/> الالتزام           | <input type="checkbox"/> التعاون مع الآخرين              |
| <input type="checkbox"/> تحمل المخاطر         | <input type="checkbox"/> التنقل              | <input type="checkbox"/> الشعور بالإشباع    | <input type="checkbox"/> الدفاع عن معتقداتي الشخصية      |
| <input type="checkbox"/> للسلام               | <input type="checkbox"/> الحب                | <input type="checkbox"/> للتواضع            | <input type="checkbox"/> أن تكون محققاً وذا طابع رسمي    |
| <input type="checkbox"/> ضبط النفس            | <input type="checkbox"/> الحكمة              | <input type="checkbox"/> الموهبة            | <input type="checkbox"/> الإقدام                         |
| <input type="checkbox"/> الخيال               | <input type="checkbox"/> التواصل             | <input type="checkbox"/> القدرة على التأقلم | <input type="checkbox"/> الكرامة                         |
| <input type="checkbox"/> للنطق                | <input type="checkbox"/> النجاح              | <input type="checkbox"/> العطف              | <input type="checkbox"/> التفوق                          |
| <input type="checkbox"/> للصحة                | <input type="checkbox"/> التنافس             | <input type="checkbox"/> الإسهام            | <input type="checkbox"/> الحقيقة                         |
| <input type="checkbox"/> العظ                 | <input type="checkbox"/> للصدقة              | <input type="checkbox"/> للغامرة            | <input type="checkbox"/> النظام                          |
| <input type="checkbox"/> للنزاهة              | <input type="checkbox"/> روح الدعابة         | <input type="checkbox"/> للشجاعة            | <input type="checkbox"/> المبادرة                        |
| <input type="checkbox"/> الجودة               | <input type="checkbox"/> الجمال              | <input type="checkbox"/> الثروة             | <input type="checkbox"/> الكمال                          |
| <input type="checkbox"/> لللباقة              | <input type="checkbox"/> مراعاة الآخرين      | <input type="checkbox"/> التفاؤل            | <input type="checkbox"/> الكفاءة                         |
| <input type="checkbox"/> العواطف              | <input type="checkbox"/> الإبداع             | <input type="checkbox"/> للتقانية           | <input type="checkbox"/> للذكاء                          |
| <input type="checkbox"/> المصداقية            | <input type="checkbox"/> المشاركة            | <input type="checkbox"/> للبراعة            | <input type="checkbox"/> للتسامح                         |
| <input type="checkbox"/> الفوز بحب الآخرين    | <input type="checkbox"/> الحسم               | <input type="checkbox"/> التحدث بوضوح       | <input type="checkbox"/> التصرف بشكل عملي                |

### كيف تتحكم قيمنا في سلوكياتنا؟

على الرغم من أن القيم لا تتصف بكونها "صحيحة" أو "خاطئة"، فإن أغلبنا يتصرف باعتبارها كذلك! بل إنه عادة ما يكون من الصعب فهم أو تقبل الآخرين عندما تكون لهم قيم مختلفة تماماً عن قيمك الشخصية. ولعل هذا ما يفسر أن اختلاف القيم عادة ما يؤدي إلى مشكلات في التواصل ونشوب خلافات بين الناس.

## المعتقدات

"ما المرء إلا نتاج معتقداته،  
فما يؤمن به يتجسد فيه".

مقولة هندية

### معتقداتنا إزاء أنفسنا

قد تكون أهم المعتقدات التي يعتقها الفرد هي معتقداته تجاه نفسه.

"كل امرئ يحدد قيمة نفسه بنفسه.  
فإما أن يكون عظيمًا أو تافهًا، كل حسبما يريد".

"فريدريك فون شيلر" ١٧٥٩ – ١٨٠٥

كاتب مسرحي وشاعر ألماني

ما الرسائل التي نشأت عليها بشأن ذاتك؟ وما الرسائل التي تنشئ أطفالك عليها؟

ذكيًا	غبيًا
رقيقًا	أحمقًا
لطيفًا	مشاغبًا

إذا كان من نهتم بأمرهم يرددون على أنفسهم رسائل كهذه، فإنها تترسخ بداخلهم وتصبح حقيقة. وهذا شكل آخر من أشكال التنبؤات ذاتية التحقق.

فالأمر يبدو وكأننا نقول لأنفسنا: "إذن هذا ما أنا عليه حسنًا، هكذا سوف أكون!".  
فمعتقداتنا عن أنفسنا هي مصدر شعورنا بتقدير الذات، ومن ثم تصبح جزءًا من الصورة التي نكونها عن أنفسنا.

"انتبه لأفكارك؛ فهي تتحول إلى كلمات،  
وانتبه لكلماتك؛ فهي تتحول إلى أفعال،  
وانتبه لأفعالك؛ فهي تتحول إلى عادات،  
وانتبه لعاداتك؛ فهي تشكل شخصيتك،  
وانتبه لشخصيتك؛ فهي تحدد مصيرك".

"فرانك أوتلو"

### تقدير الذات

ما اعتقادك إزاء نفسك؟ هل تحب نفسك؟ هل تعتقد أنك شخص مهم ذو قيمة؟ هل تعتقد أنك تستحق الأفضل؟ إلى أي مدى تشعر بالارتياح تجاه شخصيتك التي أنت عليها الآن؟ هذا هو ما يعنيه تقدير الذات.

إن درجة تقديرنا لذاتنا تعكس مدى احترامنا لأنفسنا وشعورنا بأهميتنا وقيمتنا الذاتية، والقيمة التي نصبغها على أنفسنا كأشخاص، وما نتوقعه من أنفسنا ولأنفسنا.

ومن ثم فإن من يتمتعون بدرجة عالية من تقدير الذات يشعرون بارتياح وثقة، كما يكونون قادرين على التواصل بوضوح مع الآخرين، أما من يفتقرون إلى تقدير الذات، فإنهم يشعرون بعدم الأهمية وعدم الارتياح؛ حيث يفتقدون الثقة اللازمة بأنفسهم كي يستطيعوا التعبير عما يدور بخلد هم، كما تكون رسائلهم للآخرين مشوشة وغير واضحة.

#### إلى أي مدى تقدر ذاتك؟

هل

٥ ٤ ٣ ٢ ١

تتصرف بثقة؟	_____	تتصرف بلا ثقة؟
تتخذ قراراتك بنفسك؟	_____	تترك الآخرين يتخذون لك قراراتك نيابة عنك؟
تبحث عن حلول للمشكلات التي تواجهها؟	_____	تسمح للمشكلات بالتغلب عليك؟
تتحمل المخاطر؟	_____	لا تحب المجازفة؟
تتخذ إجراءات؟	_____	تستسلم؟
تتحكم في حالاتك المزاجية وأفكارك عن نفسك؟	_____	تسمح للحالة المزاجية السيئة لشخص لخر بالتأثير على حالتك المزاجية الجيدة؟
تشعر بالسعادة عندما تعمل بكد؟	_____	تشعر بالتعب وكأنك لم تحقق أي شيء على الإطلاق عندما تعمل بكد؟
تتقبل تحمل المسؤولية؟	_____	تقدم أعذاراً، أو تصيد الأخطاء، أو تلقى باللوم على الآخرين؟

تقيم نفسك وفقاً لمعايير الشخصية؟	—————	تقيم نفسك وفقاً لمعايير الآخرين؟
تعبّر عما بدلك بشكل صريح، وتضع حدوداً، وتعبّر عن أفكارك بأمانة وصدق؟	—————	تحتفظ بأرائك وأفكارك وأمنياتك لنفسك؟
تسير في خط مستقيم وتنظر بشكل مباشر لمن تحدثهم؟	—————	تقف مترهلاً مخفوض العينين وتنظر لمن تحدثهم من طرف عينيك؟
تستجيب للظروف المتغيرة بمرونة؟	—————	تتمسك بما اعتدت القيام به والإيمان به لأنه "أسهل" و"أكثر راحة" بالنسبة لك؟
تتحري النزاهة في أفعالك؟	—————	تفعل كل ما هو انتهازي؟
تشعر بالثقة في نفسك؟	—————	تشعر بالخجل والتوتر والارتباك؟

إن انخفاض تقدير المرء لذاته أشبه بقيادة سيارة مُعشقة.

إن رؤيتنا لأنفسنا، سواء كانت إيجابية أو سلبية أو محايدة، توجه كل ما يصدر عنا من أقوال وأفعال؛ فهي تلعب دوراً رئيسياً في نجاحنا في التواصل مع الآخرين وفي حياتنا بوجه عام.

إن تقدير الإنسان لنفسه هو رفيقه الدائم الذي يوجه أفكاره وتصرفاته وعمليات التواصل التي يقوم بها.

"الإنجاز يبدأ بالإيمان".

نورمان فينسننت بيل ١٨٩٨ – ١٩٩٣

كاتب ورجل دين أمريكي.

الغطرسة	التقدير العالي للذات
الانغلاق على النفس	الوعي بالذات
الإدراك الزائد لقيمة الذات	الثقة بالنفس
الأناية	الثقة في القدرات الشخصية

لكل منا شيء يتعلمه.  
ولكل منا شيء يلمه للآخرين.

### زد من تقديرك لذاتك

إليك بعض الأمور التي يمكنك القيام بها لزيادة تقديرك لذاتك:

إن الطريقة التي نقدر ونرى أنفسنا بها تحدد كل ما نقوله وما نفعله.

- بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، تحمل مسؤولية سعادتك وتحقيق أهدافك واستمتاعك بحياتك.
- بدلاً من التركيز على أخطائك، استوح أفكاراً ومشاعر إيجابية من شأنها تدعيم ثقتك بنفسك وغرس مشاعر الرضا والكفاءة والاكتفاء الذاتي بداخلك.
- بدلاً من قضاء وقتك مع الخاسرين والفاشلين، صادق من يتمتعون بثقة في أنفسهم ومن يجعلونك تشعر بمشاعر طيبة تجاه نفسك.
- بدلاً من الجلوس بالمنزل، شارك في الأنشطة التي تستمتع بها.
- بدلاً من انتقاد نفسك والآخرين، ابحث عن شيء يعجبك في نفسك وفي كل من تعرفه وتقابله.
- بدلاً من محاولة تغيير الآخرين، ركز على أن تصبح الشخص الذي ترغب أن تكون عليه.
- بدلاً من العيش في المستقبل أو الماضي، عش الحاضر.
- بدلاً من قول "لا يمكنني القيام بذلك" أو "لا أعرف أي شيء عن ذلك"، اقرأ واحضر ندوات وتعلم من الآخرين - افعل كل ما بوسعك لتنمية مهاراتك ومواهبك.
- بدلاً من التركيز على إخفاقاتك، اعترف بنجاحاتك وإنجازاتك واحترف بها!
- بدلاً من الإفراط في تناول الطعام والشراب وعدم القيام بتمارين رياضية، اهتم بنفسك. فأنت جدير بذلك!
- بدلاً من قول "لا داعي لذلك"، تقبل مجاملات الآخرين. قل "شكراً" واستمتع بثناء الآخرين واطرائهم عليك دون حرج.

أهم فكرة يمكنك اعتناقها على الإطلاق هي: "أنا مهم وجدير بالاهتمام".

## صورة الذات

تتبع صورة الإنسان عن ذاته من تقديره لذاته. فهي تجسيد للكيفية التي يرى بها الإنسان نفسه وهل هو: كفاء أم عاجز، خجول أم ودود، دمث الخلق أم حاد، سريع التعلم أم بطيء، مستقل أم متواكل.

ومع التحلى بتقدير عالٍ وصورة قوية للذات، تتعدد الخيارات المتاحة أمامنا في أى موقف نتعرض له.



وعليك أن تعلم أن تقديرك لذاتك وصورتك عن نفسك يتضحان للآخرين حتى قبل أن تتحدث، وذلك من طريقة ارتدائك للملابسك، وأسلوبك في الحركة والمشى، وقدر تواصلك

البصرى مع الآخرين ونوعيته، ومن طريقة جلستك. وهكذا يحدد تقدير وصورة الذات إيقاع عملية التواصل حتى قبل بدايتها.

## حديث الذات

يرى علماء النفس أننا نحادث أنفسنا حوالي ٥٠,٠٠٠ مرة في اليوم. وهذا الحديث الذاتى – أى تلك الرسائل الصامتة التى نرسلها لأنفسنا طوال اليوم – يعكس بشكل مباشر تقديرنا لأنفسنا وصورتنا عن ذاتنا، كما يؤثر بقوة على سلوكياتنا اليومية.

إن أعلى صوت سوف تسمعه على الإطلاق هو صوتك.

وحديث الإنسان لذاته إما أن يزيد من ثقته بنفسه أو يحط منها: يدعّمه أو يدمره؛ يمنحه الإشارة للقيام

بعمل عظيم، أو يوجهه نحو التوقف والكف عن الانطلاق حتى تبوء كل جهوده بالفشل. قم بأداء هذا التمرين البسيط، ودون إجاباتك.

## ماذا تقول لنفسك؟

- عندما ترتكب خطأ أمام مساعدك وزملائك.
- عندما تقوم بشيء للمرة الأولى وتجده صعباً.
- عندما تنسى القيام بشيء، وعدت بأن تقوم به.

- عندما تنضم لمجموعة من الناس لم ترهم من قبل.
- عندما يستدعيك رئيسك دون أن تعرف السبب.
- عندما تتعثر أثناء سيرك بالطريق.
- عندما تتأخر عن موعد مهم.
- عندما تعجز عن موازنة دفتر شيكاتك.
- عندما تقوم بشيء ما على نحو جيد للغاية.

---

إن الإنصات لحديثك لنفسك إحدى الطرق  
الجيدة لتقييم مدى تقديرك لذاتك. فكر  
بإيجابية كي تتصرف بإيجابية وتحقق نتائج  
إيجابية.

---

إن ما كتبه للتو من إجابات سوف يعطيك فكرة  
عن نوع الحديث الذي تستخدمه مع نفسك في الغالب.  
وسوف تجد في الملحق (أ) مزيداً من المعلومات عن  
هذا الموضوع.

---

ليس مهماً أن تكون على صواب أو على  
خطأ، فدائماً ما سوف تصدق حديثك لنفسك  
وتدعن له وتطيعه.

---

ما الذي تقوله لنفسك من خلال حديثك لها؟ هل  
ترسل لنفسك رسائل متشائمة، وهدامة ومستكرة؟  
أم ترسل لها رسائل مفعمة بالحبوية والتشجيع  
والتفاؤل؟

إذا كنت تعتقد أنك مهزوم، فأنت كذلك

إذا كنت تعتقد أنك لا تجرؤ على القيام بأمر ما، فلن تجرؤ على القيام به.

إذا كنت ترغب في الفوز ولكنك تعتقد أنك لا تستطيع تحقيقه،

فالخسارة قدرك المحتوم.

إن معارك الحياة لا يفوز بها الأقوى دائماً

سواء كان رجلاً أو امرأة

ولكن عاجلاً أم آجلاً، يفوز من يعتقد أنه قادر على الفوز.

مصدر مجهول

### الحديث الذاتي عادة ما يتحقق

عرفنا من التنبؤات ذاتية التحقق أن كل شيء نحدث به أنفسنا يتحقق ويصبح واقعاً  
قائماً. وقد عبر "ريتشارد باخ" مؤلف كتاب *Jonathan Livingstone Seagull* عن ذلك  
قائلاً:

"استمر في الحديث عن مواطن قصورك وسوف تترسخ بداخلك دون أدنى شك".

كما عبر "هنري فورد" مؤسس شركة فورد موتورز للسيارات عن ذلك بقوله:

"سواء كنت تعتقد أنك قادر على القيام بالشيء أو غير قادر - فأنت على صواب في الحالتين".

لماذا؟ لأننا نتصرف وفقاً للصورة التي نكوّنها عن أنفسنا، ونتبع التعليمات التي بصورها لنا حديثنا لأنفسنا.



عزز ثققتك بنفسك (وحسن النتائج التي تحصل عليها) من خلال حديثك الإيجابي لذاتك

إن حديثنا لأنفسنا يسير في اتجاهين. فهو يمسك درجة تقديرنا لأنفسنا، وفي نفس الوقت يمكننا أن نستخدمه أيضاً في تغيير درجة تقديرنا لأنفسنا. ولكن راقب اللغة التي تستخدمها! فاللاوعي



الإبداعي هو الجزء الذي يتأكد من أننا نتصرف وفقاً لقيمنا ومعتقداتنا وهو الجزء الذي يطبع حديثنا لأنفسنا، فهو له طريقة لتجاهل الأمور السلبية!

إذا كنت ترغب في أن تبقى هادئاً في المواقف الصعبة، برمج نفسك على البقاء هادئاً، وليس على عدم التوتر. عندما ترغب في تذكر القيام بأمر ما، لا تبرمج نفسك على ألا تتسى ولكن برمج نفسك على أن تتذكر.

صرح بما تريد، وليس بما لا تريد.

### تأثير "واليندا"

أطلق "وارين بينيس" و"بيرت نانوس" على ذلك الحدث مسمى "تأثير واليندا" وذلك في كتابهما: *Leaders Strategies for Taking Charge*, ففي عام ١٩٧٨، سقط "كارل واليندا" لاعب الأكروبات الشهير أثناء سيره على الجبل في بورتوريكو ليلقي حتفه. وتعتقد زوجة "كارل" أنه سقط ضحية لحديثه السلبي لنفسه. فقد كان كل ما يفكر فيه على مدار الأشهر الثلاثة التي سبقت الحادث هو السقوط، حيث قالت: "لقد كانت هذه هي المرة الأولى التي يفكر فيها في ذلك، وقد بدا لي أنه ركز جل طاقته على عدم السقوط، لا السير على الجبل".



## معتقداتنا عن الآخرين

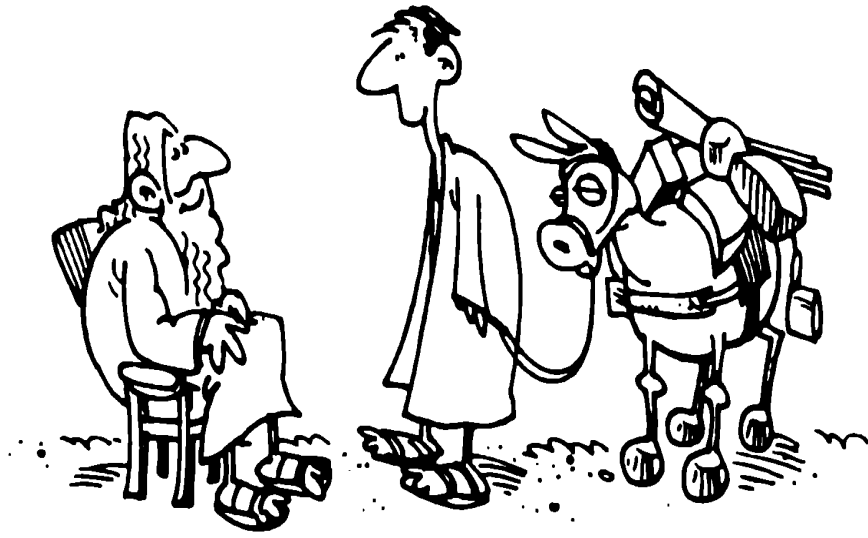
كما تؤثر معتقداتنا عن أنفسنا في مواقفنا وسلوكياتنا وعمليات التواصل التي نقوم بها ونجاحاتنا في الحياة، فإنها تؤثر أيضاً على معتقداتنا عن الآخرين.

إن عقلنا الباطن يتبع تعليماتنا، فما التعليمات التي تصدرها لعقلك الباطن؟

### الناس في سارديس

في حكايات "أيسوب"، يحكى عن فيلسوف كان جالساً خارج منزله على تل يطل على أثينا، عندما اقترب منه مسافر وقال له: "عذراً، لقد وصلت لتوى إلى أثينا وأمل أن تخبرني عن الناس هنا".

فسأله الفيلسوف "من أين أنت؟"، فقال له الرجل: "إنني من سارديس ولا أجد حرجاً في أن أقول لك إنني سعيد لتركي إياها، فأهل سارديس غير ودودين وغير أهل للثقة ولا يقدمون يد العون للآخرين. وأمل أن أجد نوعاً أفضل من البشر هنا في أثينا".



فقال الفيلسوف: "حسناً يا صديقي، يوسفني أن أخبرك بأن الناس في أثينا لا يختلفون عن الناس في سارديس". فذهب الرجل في طريقه وقد ملاه الإحباط وخيبة الأمل.

وبعد وقت قليل في اليوم نفسه، اقترب مسافر آخر من الفيلسوف وسأله نفس السؤال قائلاً: "إنني قادم من سارديس وإذا كان الناس هنا في أثينا في نصف روعة الناس في سارديس، فسوف أكون سعيداً، فجميع الناس في سارديس ودودون وأمناء ويحبون مساعدة الآخرين طوال الوقت".

فقال له الفيلسوف: "يا صديقي، يسعدني أن أخبرك بأنك ستجد حال الناس في أثينا كحال الناس في سارديس". فرحل المسافر الثاني في طريقه والسعادة تملؤه.

نحن عادة ما نجد ما نتوقع أن نجده.

يوضح الفيلسوف هنا مبدأ بسيطاً يتعلق بالتنبؤات ذاتية التحقق ومعتقداتنا عن الآخرين: فنحن نرى في الآخرين ما نتوقع أن نراه (سواء كان فيهم بالفعل أم لا).

"إننا نوظف في الآخرين نفس التوجه العقلي الذي نتخذه تجاههم".

إلبرت هوبارد ١٨٥٦ - ١٩١٥

كاتب ومحرر أمريكي

ما الذي يأتي أولاً: الدجاجة أم البيض؟

هل كان الناس غير ودودين مع المسافرين الأول القادم من سارديس، مما جعله يراهم بهذا الشكل؟ أم أنه كان يتوقع منهم أن يكونوا غير ودودين وكان يعاملهم وكأنهم سوف يكونون كذلك مما زاد من احتمالات أن يتصرفوا معه على هذا النحو؟ وإذا كانوا غير ودودين مع المسافرين الأول، فما الذي جعلهم يتصرفون بشكل عكسي مع المسافرين الثاني؟ كيف يمكن أن يتصرف الناس في أثينا بطريقة مع المسافرين الأول وبطريقة أخرى مع الثاني؟ هل كان الفيلسوف محقاً. أي هل سيتلقى المسافر الثاني استجابة مختلفة من الناس في أثينا؟

إنني لا أحب هذا الرجل.

سأحاول التعرف عليه بشكل أفضل.

"إبراهام لينكولن" ١٨٠٩ - ١٨٦٥

الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية

ما موقفك تجاه الآخرين؟ كيف تعاملهم؟ هل تحصل منهم على الاستجابة التي تتوقعها؟

عامل الناس وكأنهم على الشاكلة التي من المفترض أن يكونوا عليها،

وأنت تحاول مساعدتهم على أن يصبحوا ما هم قادرون على أن يصبحوا عليه.

"يوهان فولفجانج فون جوته" ١٧٤٩ - ١٨٣٢

كاتب مسرحي وشاعر وعالم ألماني

قفز "أندرو كارنيجي" وهو في الرابعة عشرة من عمره على متن سفينة من اسكتلندا مبحراً إلى الولايات المتحدة، ولم يكن يملك من العلم أو المال شيئاً. وهناك أسس إمبراطورية حديدية وأصبح أثري رجل في أمريكا في بداية القرن العشرين. وقد كان معروفاً بقدرته على تحديد وتطوير مواهب الآخرين. فكيف كان يقوم بذلك؟ وكان هذا ما قاله في هذا الصدد:

إن الناس يكونون بالطريقة نفسها التي يتم بها التنقيب عن الذهب: حيث يجب رفع أطنان عديدة من التراب للحصول على أوقية واحدة من الذهب، إلا أننا لا نتمتع داخل المنجم بحثاً عن الأتربة، وإنما يكون بحثاً عن الذهب.

إذا بحثنا عن الذهب فيمن حولنا، فسوف نجده، فمن الشخص الذي حاولت التنقيب دلخه عن الذهب وتلميعه؟

### الرايا

في بعض الأحيان نرى أنفسنا منعكسين في العالم المحيط بنا، وكما قال الروائي الإنجليزي "ويليام تاكري" (١٨١١ - ١٨٦٢):

"إن العالم مرآة تعطي لكل فرد صورة منعكسة لوجهه".

وهناك ثلاث طرق يمكننا أن نرى بها انعكاس صورتنا في الآخرين. هل عرفت من قبل شخصاً يقول أو يفعل شيئاً يزعجك أو حتى يفضبك بالفعل؟ هل سبق وشمرت بأنك منجذب لشخص لخصلة تعجبك فيه؟ كلما زادت حدة المشاعر، زادت فرصة عمل المرأة. فنحن نرى سمة غير معروفة في أنفسنا وننسبها لشخص آخر سوانا.

- "إنها أنانية للغاية!" قد تعنى في الحقيقة: "إننى أنانية بالفعل ولكننى لا أرغب في الاعتراف بذلك".
- "إنهم أناس ودودون وأرقاء للغاية" قد تعنى: "إننى أتسم بالود والرفقة أيضاً، ولكننى لا أريد أن أتفاخر بذلك حتى أمام نفسى".
- "إنك بحاجة لأن تراقب الناس جيداً؛ لأنهم سوف يفشونك مع أول فرصة تلوح لهم" قد تعنى: "إننى أغش الآخرين كلما سنحت لى الفرصة".

إن المواقف أيضًا يمكن أن تكون مرايا . هل سبق ووجدت نفسك في موقف يتكرر يجعلك تشعر بعدم الارتياح أو يثير حنقك؟

ها قد عدنا من جديد...

استاء "مايك" وهو في الخمسين من عمره من عدم تقدير زملائه وأصدقائه له، وحين جنونه لذلك! في أحد الأيام، استرجع كيف كان والده يفضل أخاه الأصغر عنه؛ حيث كان يطري دائماً على ذكائه ومهارته (علماً بأن "مايك" كان يشعر أنه أكثر نكاهاً ومهارة) وقدراته الرياضية (وكان "مايك" أيضاً يشعر أنه رياضي أكثر منه). وقد تسبب الاهتمام الذي كان الأخ الأصغر يتلقاه من الوالد في شعور "مايك" بأنه مهمل وغير محبوب، وأصبحت هذه للشاعر جزءاً من صورته لذاته.

وعندما كبر، كان يشعر بجرح شديد عندما كان شخص لخر ينال التقدير أكثر منه، أو عندما لا يثنى شخص ما على ذكائه وقدراته، وقد حدث ذلك مراراً للحد الذي جعل عمليات التواصل التي كان يقوم بها مع من حوله هدامة.

وبمجرد أن أدرك العلاقة بين مشاعر عدم تقدير والده له والمشاعر التي تراوده من عدم تقدير الآخرين له، استطاع للتعامل بمزيد من الفعالية مع هؤلاء الذين يشعر بعدم إدراكهم أو تقديرهم لمواهبه، كما استطاع أن يدرك أن أغلب الناس كانوا يقدرونه وأن المشكلة كانت في حساسيته المبالغ فيها.

هل تأتي عليك أوقات تشعر فيها بالفضب الشديد أكثر مما يستدعي الموقف؟ لنعد معاً صياغة كلمات "جوليان" المنتمى لمدينة نورويتش البريطانية حيث قال:

إذا كان هناك شيء ننتقده في الآخرين

فلا بد أن ندرسه أولاً،

ونرى إن كان من الأفضل أن ننتقد هذا الشيء في أنفسنا.

أما النوع الثالث من المرايا، فيتضمن الرغبات غير المعترف بوجودها بداخلنا، فعندما تغضب بشدة من أحد الأشخاص لإتيانه بفعل ما، فإن نظرة منك في "مرآتك النفسية" قد تخبرك بأنك ترغب في القيام بالأمر نفسه، ولكنك لا تسمح لنفسك بذلك، وبالتالي عندما يقوم شخص آخر بهذا الأمر، يدفعك ذلك للجنون والفضب الجامح.

### لا أعذار يا أنسة!

عندما كانت "بث" طفلة، لم يكن والدها يسمح لها أبداً "بإبداء أى أعذار"، وكلما كانت تحاول تفسير أمر ما، كان والدها يقطعها قائلاً: "لن أقبل منك أى أعذار يا أنسة!". وكانت "بث" تشعر بأن فى ذلك ظلماً وإجحافاً لها؛ لأنها كانت ترى فى بعض الأحيان أن لديها سبباً وجيهاً وراء قيامها بما قامت به، أو أن هناك تفسيراً جيداً لما حدث.

وعندما كبرت، كانت تشعر بغضب مكبوت عندما كان أحد أصدقائها أو زملائها يحاول شرح أمر حدث فيه خطأ ما، وتقاطع تفسيره بوقاحة شديدة فى كثير من الأحيان.

وعندما أدركت العلاقة، أصبحت قادرة على التحكم فى استجاباتها والتعامل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين عند ظهور مشكلة ما.

### وكما ورد فى الأثر:

ما من أحد منا يرى العالم كما هو  
فتحن نرى العالم كما نريد أن نراه.

ما دوافعك غير المنطقية؟ من أو ما الذى يجعلك  
تشتعل غضباً؟ إن الأشخاص والمواقف عادة  
ما يخبروننا بالكثير عن أنفسنا...

يمكننا أن ننظر إلى المرايا باعتبارها مؤثرات غير عقلانية فهي لا تؤثر على الآخرين كما تؤثر علينا نحن!

### معتقداتنا عن العالم

"إن أقوى شيء يمكنك القيام به لتغيير العالم هو تغيير معتقداتك عن طبيعة الحياة والناس  
والواقع لتصبح أكثر إيجابية... والبدء فى التصرف وفقاً لذلك".

"شاكتى جاوين"، كاتبة أمريكية

مع مضيئنا قدماً فى الحياة، نقوم بتنظيم خبراتنا ومعتقداتنا عن أنفسنا وعن الآخرين والعالم فى صورة "نماذج عقلية"، أو رؤى للعالم، خاصة بكل منا. وعادة ما تكون هذه النماذج دفيئة فى أعماق العقل الباطن كما هو الحال بالنسبة للقيم، وهذه المجموعة من التوجهات الراسخة بداخلنا تكون بمثابة العدسات التى نرى من

خلالها العالم ونفسره ونواجهه بها. فهى توجه أفكارنا ومواقفنا وتصرفاتنا ومدى نجاحنا فى

ما العدسات التى تلون عالمك؟

عمليات التواصل التى نقوم بها وحياتنا بأسرها فى النهاية.

وقد تكون هذه التوجهات معاصرة ومساعدة، أو قد تحد من قدراتك وتشمرك بالارتباك وتعوق تقدمك، وأياً كان الوضع، فإننا نفترض أنها تمثل "الحقيقة والواقع" ونادراً ما نشكك فيها ونقدم على تنفيذها.

### أمثلة لبعض النماذج العقلية المقيدة

- إن الفكرة مثيرة ومصاغة جيداً، ولكن للحصول على تقدير أفضل من مقبول، يجب أن تكون الفكرة قابلة للتنفيذ. (تطبيق أستاذ في علم الإدارة بجامعة "ييل" على بحث قدمه الطالب "فريد سميث" يقترح فيه إنشاء خدمة ليلية لتوصيل الطلبات موثوق فيها. وقد استطاع "سميث" بعد ذلك تأسيس شركة فينرال إكسبريس).
- اعتقد أنه يمكنني أن أقول دون أن أناقد نفسي أنه عندما يفلق معرض باريس سوف تنطفئ الأنوار الكهربائية معه ولن يسمع عنه بعد ذلك. (البروفيسور "إراسموس ويلسون"، جامعة أكسفورد).
- لن يلقى التلفاز إعجاباً من قبل الأسرة الأمريكية العادية (جريدة نيويورك تايمز).
- اعتقد أن هناك سوقاً عالمياً يتسع ربما لخمسة أنواع من أجهزة الكمبيوتر. ("توماس واتسون" الأب ١٨٧٤ - ١٩٥٦ رئيس مجلس إدارة شركة آي بي إم).
- إن السيدات العاقلات والمسئولات لا يرغبن في الإدلاء بأصواتهن. (الرئيس الأمريكي "جروفر كليفلاند" ١٨٣٧ - ١٩٠٨).
- ليس هناك أي احتمال على الإطلاق أن يستطيع الإنسان الاستفادة من قوة الذرة. ("روبرت ميليham"، الحاصل على جائزة نوبل في الفيزياء ١٩٢٣).
- تصنيع ماكينات طائفة أثقل من الهواء ضرب من المستحيل. ("الورد كلفن" رئيس الجمعية الملكية ١٨٩٥).
- ما الفائدة التي يمكن أن تعود على الشركة من تصنيع دمية كهربائية؟ (شركة ويسترن يونيون عندما رفضت الحصول على حقوق تصنيع الهاتف عام ١٨٧٨).
- إن كل ما يمكن اختراعه تم اختراعه بالفعل. ("تشارلز إتش. ديويل"، أحد المفوضين الذين كانوا يعملون في مكتب براءات الاختراع الأمريكي في عام ١٨٧٨).
- إن سرعة ٦٤٠ كيلو بايت لا بد أن تكون كافية لكل الناس. (بيل جيتس ١٩٥٥ - لحد أباطرة مجال برامج الكمبيوتر في أمريكا).

أسد لنفسك معروفاً: قم بفحص شامل لعقلك وأفكارك! فكر بشكل إيجابي كي تتصرف بشكل إيجابي كي تحصل على نتائج إيجابية.

## أفكارنا

يرى العلماء أن المخ يعد أكثر الأشياء تعقيداً في هذا الكون، وهو أكثر قوة من أقوى جهاز كمبيوتر يمكن ابتكاره على الإطلاق، فمخ الإنسان العادي يحتوى على ١٠٠ مليار خلية عصبية تقريباً، والتي يمكنها أن ترتبط بعدد لا يمكن حصره من الخلايا الأخرى؛ والواقع أن عدد هذه الروابط قد يصل إلى ١٠٠٠ تريليون وقد يزيد. وهذا العدد يفوق العدد المعروف للذرات الموجودة في الكون. وهذا يعني أن بإمكاننا التفكير في عدد لا حصر له من الأفكار. عندما نفكر، أو نتحدث، أو نقوم بشيء ما، يتم إقامة روابط كهربية وكيميائية بين خلايا عصبية معينة، وهى الروابط التى تسمى بالمسارات العصبية. وكلما زاد تفكيرنا فى فكرة ما، زادت احتمالية تفكيرنا فيها مرة أخرى؛ لأننا نؤسس ونقوى هذه المسارات العصبية. وفى ذلك يقول "إيفيان جوردون" عالم المخ بمستشفى بسيدنى:

إن الخلايا العصبية التى تنطلق معاً ترتبط ببعضها البعض. وكل فكرة تراودنا تصنع روابط جديدة كما أنها تقوم بإعادة بناء الروابط القديمة القائمة. ونحن نستطيع أن نغير وظائف المخ بأنفسنا وأيضاً أنماط سلوكنا.

وقد عبر "نورمان فنسينت بيل"، الخطيب والسياسى العظيم، عن ذلك ببساطة حين قال:

غُيِّرَ أفكارك وغيَّرَ مالك.

## الأفكار تؤدي للأفعال التى تؤدي بدورها لنتائج

هناك أمران فقط علينا القيام بهما:  
علينا أن نموت،  
وعلىنا أن نعيش حتى الموت  
وكل ما سواهما هو من اختيارك.

قم بالأشياء؛ لأنك ترغب فى القيام بها وسوف تصنع نتائج أفضل.

عندما يكون عليك القيام بمعمل لا تحب القيام به . كفسيل الأطباق مثلاً . كيف تقوم به؟ هل تقول لنفسك: "أوه، يجب أن أغسل الأطباق"، أم تقول:

"أريد أن أغسل هذه الأطباق حتى أنتهى من أمرها"؟

هناك فرق كبير بين هاتين العبارتين التصغيريتين - "يجب أن" و "أريد أن" - وهذا الفارق ينعكس على طريقة تعاملنا مع أى مهمة. فعندما يتعين علينا القيام بشيء ما. فإننا عادة ما نقوم به على مضض وبحماس فاتر. ترى ما النتائج التى يمكن أن يؤدى إليها هذا الأسلوب فى التعامل مع المهام؟

أما عندما نقوم بعمل لأننا نريد القيام به، فإننا نقوم به بحماس وطاقة: ونستغرق فيه بكل جوارحنا، والنتائج سوف تعكس ذلك أيضاً.

"أعلى مرحلة ممكنة فى الثقافة الإنسانية هى عندما ندرك أن علينا أن نسيطر على أفكارنا".

"تشارلز دارون" ١٨٠٩ - ١٨٨٢

عالم طبيعة

قد لا نصل على الإطلاق إلى النقطة التى نستمتع بها بغسيل الأطباق، إلا أننا قد نشعر بالرضا بمجرد أن ننتهى منها، ولذلك قد نريد غسلها، أو ربما نستمتع بنظافة وترتيب المطبخ، ولهذا السبب قد نرغب فى غسل الأطباق. أو قد نريد القيام بغسيل الأطباق حتى نستطيع الاستمتاع بباقى اليوم دون أن نشغل أنفسنا بها. اختر السبب الذى يناسبك!

"ليس هناك شيء سهل للغاية، إلا أنه يصبح صعباً إذا ما قمت به على مضض".

"تيرنس" ١٨٥ - ١٥٩ قبل الميلاد

كاتب مسرحى كوميدى روماني

### هل نسجن داخل معتقداتنا وأفكارنا؟

"نحن جميعاً أسرى الصور الموجودة فى عقولنا - أسرى اعتقادنا بأن العالم الذى نعيشه

هو العالم الموجود بالفعل".

"والتر ليبمان" ١٨٨٩ - ١٩٧٤

كاتب وصحفي أمريكي

إلى أى مدى نحن أسرى لاعتقادنا وأفكارنا؟ يقول "فيكتور فرانكل" عالم الأعصاب واخصائى الأمراض النفسية والعصبية الأسترالى. وأحد الناجين من معتقلات التعذيب النازية:

بمجرد أن تترسخ قيمة أو اعتقاد بدخلنا، وبمجرد أن تصبح الأفكار اعتيادية، قد يصبح من الصعب تغييرها.

يمكننا تغيير حياتنا من خلال تغيير توجهاتنا ومواقفنا.



إن أعظم حرية يحصل عليها الإنسان هي حرية اختيار توجهاته ومواقفه.

كيف يمكننا القيام بذلك؟ إليك ما قاله "كونفوشيوس" في هذا الصدد:

نحن نتعلم الحكمة بثلاث طرق:

الأولى هي التأمل، وهي أنبلها على الإطلاق.

الثانية هي المحاكاة، وهي أسهلها على الإطلاق.

والثالثة هي الخبرة، وهي أصعبها على الإطلاق.

يمكننا أن نفحص نماذجنا العقلية ورؤانا عن العالم. وعند تأمل هذه النماذج والرؤى، هل نجد أن معتقداتنا عن أنفسنا وعن الآخرين وعن العالم من حولنا حقيقية أم ينقصها الدليل؟ هل هي منطقية أم سخيفة؟

في بعض الأحيان تكون المعتقدات هدامة ولا تخدم هدفاً ذا جدوى، مما يجعلنا في حاجة لاستبدالها بمعتقدات مفيدة تخدم مصالحنا. في الفصلين التاليين سوف نتناول المحاكاة والخبرة.

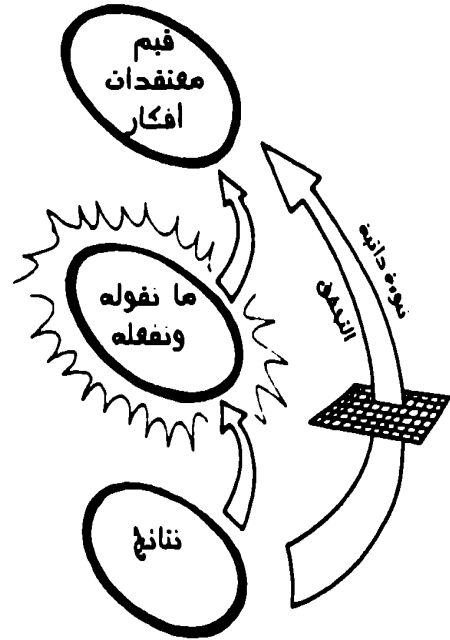
## نحن نحصد ما نزرع

تحمل مسؤولية ما تقول وما تفعل من أجل تحقيق نتائج أفضل.

"إن الكلمات ليست هي أفضل وسيلة للتعبير عن فلسفة الفرد؛ فالاختيارات التي يتخذها هي وسيلته للتعبير عن هذه الفلسفة. وعلى المدى البعيد، يشكل الإنسان حياته ونفسه أيضاً. وهذه العملية لا تنتهي أبداً حتى يوم موته. والاختيارات التي يتخذها الإنسان هي مسؤوليته الشخصية في النهاية".

"إلينور روزفلت" ١٨٨٤ - ١٩٦٢  
سياسية ودبلوماسية أمريكية

إن أقوالنا وأفعالنا تمثل أهمية بالغة خاصة ولنا الحرية في اختيارها، واختياراتنا تؤدي إلى نتائج تعمل بدورها على تشكيل مصيرنا.



### لغة الجسد

تربط لغة جسدنا بين أفكارنا وما نتوصل إليه من نتائج. كيف تجلس عندما تكون مبتسماً؟ عندما تكون منفعلاً؟ عندما تكون معجباً أقصى الإعجاب بما يقوله لك شخص آخر؟ ليس خفياً علينا أن لغة الجسد تعكس ما نشعر به، كما أنها كثيراً ما تعكس ما نفكر فيه.

#### تجربة بسيطة

نكس رأسك واحن جسدك. أجل. قم بجميع الأشياء التي ليس من المفترض أن تقوم بها! اسحب صدرك للدخل وانظر إلى أسفل وقل بصوت واهن حزين "أنا سعيد للغاية، إنه أفضل يوم في حياتي"

ما شعورك؟ إذا بقيت طوال اليوم على هذه الشاكلة، سيكون من السهل أن تتنبأ بأنه لن يكون يوماً جيداً!

الآن، قف أو اجلس منتصباً. ارفع رأسك، وشد عضلات بطنك، وافرد صدرك. انظر لأعلى وقل بصوت مرتفع يتميز بالوضوح والثقة: "لنا تعيس للغاية، وأكره ما أقوم به وأكره المكان الذي أتواجد به!"

ما شعورك الآن؟

إن مشاعر وتصرفات أغلب الناس تتوافق مع لغة الجسد التي يستخدمونها، وليس مع الكلمات التي يصرحون بها. فإذا داومت على تبني إيماءات جسدية تعكس السعادة والثقة لما تبقى من اليوم، فسوف تعجبك النتائج على الأرجح!

---

إن العلاقة التي تربط بين العقل والجسد علاقة وثيقة للغاية.

---

إن لغة الجسد التي نستخدمها تعكس ما نشعر به، كما تؤثر على ما نشعر به، فالأمر يسير في اتجاهين.

فيما يلي مثال آخر على أحجية الدجاجة والبيضة.

---

إذا كنت تشعر بشيء من الكآبة، غير لغة الجسد التي تستخدمها. ابتسم! ارفع رأسك، وقف أو اجلس منتصب القامة. فسوف يحسن ذلك من مشاعرك وتصرفاتك، مما سيؤدي بك إلى نتائج أفضل.

---

عندما نشعر بالسعادة، نبتسم. وعندما نبتسم، نشعر بالسعادة لأن التبتسم يحفز أجسامنا على إفراز الإندورفينات، وهي مواد كيميائية تتدفق في أجسامنا وتجعلنا نشعر بسعادة كبيرة فور انسيابها، مما يدفعنا للابتسام كنتيجة لذلك.

فأيهما يأتي أولاً؟

إن الضحك يحفز إفراز كميات أكبر من هرمونات الإندورفين مقارنة بالتبتسم! فاحرص على الحصول على قسط جيد من الضحك مرة واحدة كل يوم على الأقل، وسوف تحصل على نتائج أفضل!

---

### قوة الضحك

ظل "ويليام فراي الابن" يبحث في قوة الضحك على مدار ثلاثين عاماً. وهو يقول إن الضحك يعد خبرة جسدية كاملة، و"رسالة دلخية". وهذه الخبرة تشمل جميع أجهزة الجسم بما في ذلك العضلات والأعصاب والمخ والجهاز الهضمي. وبعد أن يؤتى الضحك مفعوله في تحفيز وتنشيط الجسم، يستغرق في حالة من الاسترخاء العميق.

وبعد الضحك من تمارين الأيروبيكس الجيدة تماماً مثل الهرولة فهو يملأ الرئتين بالأكسجين ويرخي العضلات والأعصاب وعضلة القلب. كما يوسع التنفس والدورة الدموية هذا فضلاً عن تعزيز عملية امتصاص وإخراج الأكسجين.

كما يقول "فراي" إن الضحك من ١٠٠ إلى ٢٠٠ مرة تقريباً يعادل ١٠ دقائق من ممارسة التحديف أو الهرولة.

### لغة الجسد وعلاقتها بتقدير الذات



ترتبط لغة الجسد التي نستخدمها بتقدير الإنسان لذاته أيضاً: فهي تعكس مدى تقديرنا لأنفسنا وتؤثر عليه.

هل سبق أن لاحظت أن الأشخاص الذين يفتقرون إلى التقدير العالي للذات كثيراً ما يحاولون أن يبدو أصغر حجماً، وكأنهم لا يعتقدون أنهم يستحقون شغل حيزهم الكامل؟ فهم غالباً ما يتخذون وضعية مترهلة، ويدعون صدورهم تتسحب للداخل، وينكسون رؤوسهم. فلفه الجسد التي يستخدمونها تقول: "إنني

لست واثقاً من نفسي، ولا أحب نفسي". كما تعكس تصرفاتهم الأمر نفسه. وبالتالي تأتي النتائج على نفس الوتيرة.

يا له من أمر مؤسف! إنهم يجهلون أن الوقوف المنتصب وفرد القامة وشغل حيزهم الحقيقي من شأنه أن يحدث فرقاً كبيراً.

إن ارتفاع مستوى تقدير الذات يؤدي إلى ما هو أكثر من مجرد استخدام لغة جسد جذابة والإتيان بأفعال بناءة. فهو يساعدنا أيضاً على اختيار تصرفاتنا وسبل تواصلنا مع الآخرين.

### مركز السيطرة، أو التحكم في مجريات أمورك

لقد سمعنا جميعاً عبارة "إنه يقودني للجنون". هل من الممكن فعلاً أن يجبرنا شخص آخر على أن نغضب؟ هل يجب أن تتفق ردود أفعالنا مع الطريقة التي يعاملنا بها الآخرون؟ أم أن لدينا المزيد لنقوله في هذا الصدد؟

لقد أشارت "الينور روزفلت" إلى أنه ليس هناك من يستطيع أن يجعلنا نشعر بالدونية دون رضانا، وليس هناك من يستطيع أن يجعلنا نفضب دون رضانا أيضاً ليس هناك من يستطيع أن يجعلنا نشعر بأى شيء دون رضانا.

### طقس "كورى"

كان عاماً ممطراً للغاية، حيث جلست دبة الكوالا "كورى" أعلى شجرتها وهي مكتئبة للغاية ثم قالت: "لقد سنت هذا الجو الرطب ورائحة شجر الأوكالبتوس المبتل. لقد اشتقت لإشارات الزوار وكلماتهم التي تعكس التعجب والانبهار".

جلست صديقتها "جم نت" قبالتها كي تدخل البهجة عليها حيث قالت: "يا الله! لا أعرف ما خطبك يا "كورى". من موسمين فقط كنت تتذمرين من الزوار الذين يجطونك مستيقظة طوال الوقت! إن لدينا الكثير من النباتات كي نأكلها، كما أن هناك هواءً عليلًا يهددنا بنسماته الجميلة ويدفعنا إلى النوم. صحيح أن الجو ممطر هنا، ولكن لا يجب أن تدعى ذلك يصيبك بالاحباط! إنك لكبير من قطرات مطر".

هناك بعض الناس لا يعبثون بما إذا كان الجو ممطراً أم مشمساً – فهم يحملون بداخلهم الطقس الذى يناسبهم هم. إن الأمر أكثر ويتجاوز حدود "النظر إلى الجانب المشرق" أو اتخاذ "توجه عقلى إيجابى". إن الأمر يتعلق بمركز السيطرة: من يسيطر على مجريات الأمور ويحركنا. إن بإمكاننا السيطرة على أفكارنا وأقوالنا وأفعالنا، أو بإمكاننا أن نترك شخصاً آخر يقوم بذلك.

يمكنك أن تختار تصرفاتك وطرق تواصلك مع الآخرين.

إن الأشخاص الذين يحملون معهم الطقس الذى يناسبهم ليسوا فى حاجة إلى أشعة الشمس حتى يشعروا بالسعادة؛ ليسوا فى حاجة إلى الحصول على خدمة ممتازة حتى يكونوا فى حالة مزاجية جيدة، كما أن الخدمة السيئة لا تجعلهم فى حالة مزاجية سيئة، فمركز السيطرة يوجد بداخلهم. فهم يتحملون مسئولية ما يشعرون به،

هل أنت حساس للتأثيرات السلبية للآخرين؟ هل تتحكم فيما تقول وتفعل، أم تسمح لشخص لخر بأن يسيطر على أمورك؟ أين يقع مركز السيطرة الخاص بك: بذلك (دخلياً) أم خارجك (خارجياً)؟

ويقررون ما سوف يقولون ويفعلون.

فى نفس الوقت، هناك آخرون يتخلون عن مركز السيطرة الخاص بهم؛ فهم يسمعون للآخرين بالسيطرة على سلوكياتهم وتحديد ما إذا كانوا سيشعرون بالسعادة أو الحزن،



بالرضا أو عدم الرضا، بالاحترام أو  
الوقاحة، لقد تخلى مثل هؤلاء الأفراد  
عن حريتهم في الاختيار. ومن ثم  
أضحى مركز السيطرة خارجياً.  
النبأ السار هو أن بإمكاننا  
اختيار ما نحصد من خلال اختيار  
ما نزرع.

فإذا تعامل معنا أحد  
الأشخاص بوقاحة، يكون  
أمامنا خيارات، أو بالأحرى  
خياران: إما أن نرد عليه  
وقاحته، أو أن نقابل وقاحته

بالتزام الأدب. وفي أي عملية تواصل، تكون لدينا

خيارات كل منها له نتائج يمكن توقعها؛ لأننا نحصد ما نزرع.

وحيث نكون مسيطرين على الأمر، يمكننا

أن نختار التصرف بشكل مهذب مع من تصرف  
معنا بوقاحة. أما عندما لا نكون في موقع سيطرة  
– وهو ما يتضح حين نقابل وقاحة هذا الشخص  
بوقاحة مماثلة، أو حين ننخرط في البكاء – فإن  
السيطرة حينئذ تكون له، وبذلك نكون قد سمحنا  
للشخص الوقح باختيار ردود أفعالنا نيابة عنا.

والأشخاص الذين يتمتعون بتقدير عالٍ لأنفسهم يكون مركز السيطرة لديهم داخلياً؛ فهم  
يقررون ما يقولون وما يفعلون.

أما الأشخاص الذين ينقصهم تقدير الذات، فيكون مركز السيطرة لديهم خارجياً؛ فهم

يتركون الآخرين يختارون لهم سلوكياتهم. ولا  
يمكن للآخرين السيطرة على مجريات أمورنا  
وتحريكنا إلا إذا سمحنا نحن لهم بذلك.

وإذا أردنا أن نستعيد سيطرتنا ونختار  
الطريقة التي نتصرف ونتواصل بها مع الآخرين،

---

استمع إلى الرسائل الصامتة التي ترسلها  
لنفسك: لأنها ستعطيك مفتاحاً لإدراك  
توجهك العقلي وما إذا كان مركز السيطرة  
لديك داخلياً أم خارجياً.

---



---

لأننا قادرون على السيطرة على سلوكياتنا،  
فإننا قادرون لحد كبير على التأثير على نتائج  
أي عملية تواصل ننخرط فيها. فبإمكاننا أن  
نتحمل مسئولية عمليات التواصل التي نقوم  
بها للوصول إلى النتائج التي ننشدها.

---

فسوف يكون علينا أن نجعل مركز السيطرة داخليًا. وهذا يعني أننا لن نضطر على الإطلاق لأن نقول: "إنه يقودني للجنون"، فبإمكاننا أن نختار ألا نسمح لشخص آخر بأن يثير غضبنا، وذلك من خلال إدراك أن سلوكه يثير الغضب ثم مواصلة يومنا دون التأثر بما حدث. ولعل هذا هو أفضل موقع يمكننا من خلاله استعادة السيطرة من جديد على الكثير من مواقف التواصل التي نجد أنفسنا فيها، خاصة الصعب منها.

"أنا، وليس الظروف، من بيده القدرة على أن أجعل نفسي سعيدًا أو حزينًا اليوم.

يمكنني أن أختار إحدى الحالتين:

الأمس قد فات، والغد لم يأت بعد.

ليس لدي سوى يوم واحد، هو اليوم، وسوف أكون سعيدًا فيه".

"جروتشو ماركس" ١٨٩٠ - ١٩٧٧

ممثل كوميدى أمريكى

إن المعتقدات ولفة الجسد والتقدير العالى للنفس ومركز السيطرة الداخلى كلها أمور مهمة، إلا أنها لن تؤدي إلى نتائج بمفردها.

"حتى إذا كنت تسيير على الدرب الصحيح،

فسوف تتعثر إذا اکتفيت بالوقوف هناك".

"ويل روجرز" ١٨٧٩ - ١٩٣٥

كاتب ساخر ومعلق سياسى أمريكى

## لا تقف هناك وحسب - افعل شيئاً!

"من الأفضل لك أن تضئ شمعاً صغيرة بدلاً من أن تلعن الظلام".

"كونفوشيوس"

---

هل سمعت من قبل عن ...

... هل سمعت عن السيدة التي كان لديها خمسة أطفال تربيهم بمفردها؟ لقد أحببت أطفالها للغاية وكانت أفضل نموذج عرفته للأم المثالية. فقد كانت تساعدهم في مذاكرتهم، وتطهر وجبات صحية من أجلهم، وكانت تعمل في وظيفتين حتى تتمكن من توفير احتياجاتهم. كانت تدعو الله كل ليلة أن تريح ورقة البانصيب حتى تستطيع أن تشتري لأطفالها جميع الأشياء الصغيرة الإضافية التي تود أن تعطيها لهم ولا تستطيع أن تشتريها.

وقبل أن تتمكن من ذلك، كان أطفالها قد كبروا وتركوا جميعاً المنزل وأصبحت بمفردها. وعندما فكرت في قدر التضحية التي بذلتها من أجل أسرتها، شعرت فجأة بالحزن وبعض الغضب. في تلك الليلة قالت لنفسها: "لقد فعلت كل ما بوسعي، لقد كنت أماً صالحة وامرأة تخشى الله. لماذا لم أربح الجائزة؟ ولو حتى جائزة صغيرة؟ لقد بذلت كل ما في وسعي!".

في تلك الليلة وهي تشاهد التلفاز رأَت البرنامج الذي يقدم جوائز اليانصيب وسمعت المذيع وهو يقول: "غداً موعد تسليم الجوائز، سارع بشراء تذكرتك حتى تفوز في السحب"، فتذكرت أنها لم تشتتر أى تذكرة!

حتى تربح ورقة اليانصيب، أو تحقق هدفاً، أو تكون صداقة، يجب القيام بعمل إيجابي،  
والا فلن يحدث أى شيء.

"لكي تموز عليك باتخاذ خطوة البداية".

روبرت شولر ١٩٢٦ -

كاتب ورجل دين أمريكي

هل أى عمل تقوم به يعتبر كافياً؟ بالطبع لا! فالأفعال التي لا هدف لها لن تصل بنا إلى ما نصبو إليه إلا عن طريق المصادفة البحتة! فإذا أردنا إنجاز أمر ما، يجب أن نحدد هدفاً معيناً حتى نستطيع القيام بعمل معين لتحقيقه.

إذا كنت لا تعبأ بمعرفة إلى أين أنت ذاهب  
فأى طريق سنملكه سوف يقودك إلى هناك.

### أى صندوق؟

تخيل أن هناك صندوقين في الغرفة، أحدهما كبير لونه أصفر براق، والآخر صغير لونه رمادي.

أيهما سينصب تركيزك عليه؟

لحرص على أن تكون أهدافك في الصندوق الأصفر ومشكلاتك في الصندوق الرمادي.

حتى نصل إلى النتائج التي ننتشدها، نحتاج إلى هدف واضح. وقد يكون هذا الهدف جديراً

بالاهتمام ويمثل تحدياً. لماذا؟ لأننا نحصل على

لتكن تطلعاتك كبيرة دوماً.

ما نركز عليه.



(وسوف نتناول كيفية وضع أهداف واضحة فى الفصل التالى).

### الثمرة تقبى على الأغصان

فى بعض الأحيان يعنى القيام بعمل ما القيام بأشياء لم تقم بها من قبل على الإطلاق، ومحاولة القيام بأشياء جديدة والتواصل بطرق جديدة والتعلم وزيادة مهارتنا. ومعنى ذلك خروج الإنسان من منطقة راحته، تلك المنطقة اللطيفة الآمنة التى اعتدنا فيها القيام بالأمر القديمة المريحة نفسها، والتواصل بالطريقة المريحة نفسها، وعادة ما يقوم الإنسان بذلك من منطلق أنه على الأقل يعرف نتائج ذلك!

عندما يكون الإنسان داخل منطقة راحته، فإنه لا يتحدى صورته لذاته أو مستوى مهاراته. ولكنه إذا ظل قابلاً داخل هذه المنطقة، فلن يحرز أى تقدم، وكما يقول المثل:

إذا ما ظللنا نقوم بما اعتدنا القيام به دوماً،  
فسوف نظل نحصل على ما نحصل عليه دوماً.

إن الخروج من منطقة الراحة قد يكون غير مريح؛ لأننا بذلك نعرض أنفسنا للمجازفة والمخاطرة، دون أن يكون لدينا أى ضمانات للنجاح، فكل ما نعرفه هو أن تجربتنا لشيء مختلف سوف تحقق لنا نتيجة مختلفة.

### تعلم من أخطائك

من المؤكد أن القيام بشيء ما والخروج من منطقة الراحة قد يعنى ارتكاب أخطاء. فكلما جرب الإنسان أشياء جديدة، زادت فرص ارتكابه للأخطاء. فليس هناك من وُلِدَ وهو متمرس وموهوب فى كل شيء!

"من لا يقع فى الأخطاء  
عادة ما لا يقوم بأى شيء".

إدوارد فيليبس ١٨٢٢ - ١٩٠٠  
مدير ودبلوماسى ومحام أمريكى

قال "روبرت بروس"، الذى قاد الثورة الاسكتلندية وتولى العرش خلال القرن الثالث عشر:

إذا لم تنجح فى البداية، حاول مرة ثانية، وثالثة.

ولكن جرب القيام بشيء مختلف!

"افعل شيئاً.

إذا ما نجح، كرر ما فعلت

إذا ما فشل، افعل شيئاً آخر".

فرانكلين دى. روزفلت ١٨٨٢ – ١٩٤٥

الرئيس الثانى والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية

### تصرف كما لو أن...

لقد علمنا "ويليام جيمس"، الذى يُعرف بأنه مؤسس علم النفس الحديث، مبدأ تصرف كما لو أن،

حيث قال:

تصرف كما لو كان ما تقوم به يُحدث فرقاً

وسوف يُحدث هذا الفرق.

وقال أيضاً:

إذا كنت تسمى وراء الجودة، فتصرف كما لو كنت تملكها بالفعل.

هناك طريقة ثالثة لاستخدام هذا المبدأ. إذا لم تكن تعرف ما يجب أن تقول أو تفعل فى موقف ما، فكر فى شخص تعرفه يعرف بالضبط ماذا عليه أن يقول ويفعل. أى ضع نفسك مكانه من حيث التفكير وتصرف كما لو كنت هو.

إن من شأن ذلك أن يجعلك تسير فى الاتجاه الصحيح على الأقل. وقد يؤدى إلى النتائج التى كنت تسعى لتحقيقها. بعد ذلك سوف تكتسب هذا السلوك الجديد كجزء من مجموعة المهارات والخبرات التى تتمتع بها، كما سترتقى بصورتك لذاتك كشخص يعرف ما يقول وما يفعل فى هذا النوع من المواقف، كما سيزداد تقديرك لذاتك وتتخذ تسلسل النجاح الخاص بك المنحنى الصاعد.

واليك طريقة أخرى لخلق سلوكيات تؤدى إلى النتائج المرجوة:

## تظاهر بها حتى تحققها.

"إننا لسنا سوى الأفعال التي نكررها  
فالتفوق إذن ليس فعلاً، وإنما عادة".  
"أرسطو" ٣٨٤ - ٣٢٢ قبل الميلاد  
فيلسوف يوناني

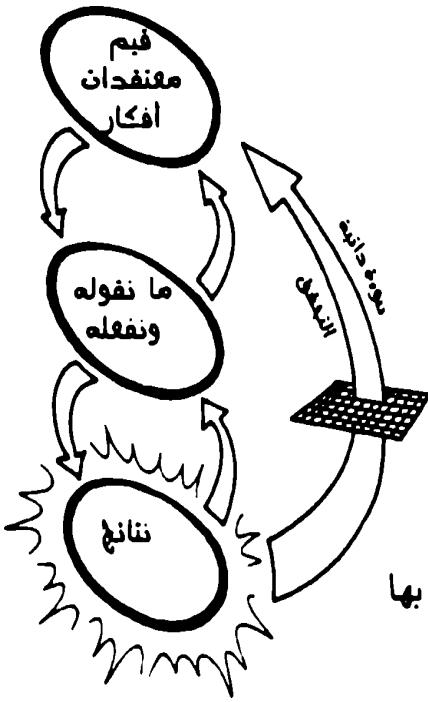


إن قيمنا ومعتقداتنا وأفكارنا تقود أفعالنا  
وأقوالنا. وحتى نضفي على أقوالنا وأفعالنا مزيداً  
من القوة والفعالية، يجب أن تكون قيمنا ومعتقداتنا  
وأفكارنا إيجابية وواقعية وداعمة، وبعد ذلك سنحتاج لتركيز انتباهنا  
وجهدنا على النتائج التي نسعى لتحقيقها. وسوف يعرض الفصل  
التالي لموضوع الأهداف بمزيد من التفصيل.



## ركز على النجاح

إن وضع منظومة لتسلسل النجاح أمر يجدى.



المصير ليس مسألة مصادفة

بل مسألة اختيار

إنه ليس شيئاً ننتظره.

وانما هو شيء يجب أن نحققه.

"ويليام جينينجز بريان" ١٨٦٠ - ١٩٢٥

محام وخطيب وسياسى أمريكى

الهدف هو رؤيتنا للمستقبل: المستقبل الذى نختاره

ونخلقه كل يوم. وتحديد ما نرغب فى تحقيقه، وما نرغب

فى أن نكون عليه، والكيفية التى نرغب فى عيش حياتنا بها

وذلك من شأنه أن يمنحنا معنى وهدفاً.

"إن أضخم قوة فى هذه الحياة هى قوة امتلاك أهداف محددة. وصوت

الإنسان وملبسه وهيبته وكل حركة يقوم بها هو ما يحدد ما إذا كان

يعيش لهدف معين".

"إليزابيث ستيوارت فيليبس" ١٨٤٤ - ١٩١١

كاتبة أمريكية

إن الأهداف تتيح لنا إحداث تناغم بين تصرفاتنا وعمليات التواصل التى نخوضها بحيث

تقودنا إلى النتائج التى نسمى إليها، هل تحصل على النتائج التى تشدها؟

ما أنت إلا الرغبة العميقة التى تحركك

وبقدر رغبتك، تكون عزيمتك.

وبقدر عزيمتك، تكون أفعالك.

وبقدر أفعالك، يكون قدرك.

من قطوف الفلسفة الهندية

لقد رأينا أننا كي نحصل على مزيد مما نريد، فإننا نحتاج في البداية إلى معتقدات إيجابية داعمة عن أنفسنا وعن الآخرين ونحن في حاجة إلى أهداف واضحة ومحددة. كما أننا نحتاج إلى اتخاذ إجراءات تهدف إلى تحقيق النتائج التي ننشدها.

"المستقبل لمن يؤمنون بجمال أحلامهم".

الينور روزفلت ١٨٨٤ - ١٩٦٢

رئيسة لجنة صياغة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

---

ضع لنفسك أهدافاً من التفوق والجدارة. فالأهداف القيمة التي تحمل بين طياتها تحديات صعبة سوف تجعلك تفخر بنفسك حين تتمكن من تحقيقها.	إذا لم يحقق لنا ما نقوم به، والكيفية التي نفعله بها، النتائج التي نصبو إليها، فإننا بحاجة لتغيير ما نقوم به والاستمرار في تعديله حتى نصل إلى النتائج التي ننشدها.
---	--

---

"أيا كان ما تستطيع القيام به أو تحلم بأن تتمكن من القيام به، ابدأ فيه  
فالجرأة تحمل نوعاً من العبقرية والسحر".

"يوهان فولفجانج فون جوته" ١٧٤٩ - ١٨٣٢

كاتب مسرحي وشاعر وعالم ألماني

## أهداف إيجابية خالية من التعقيد

اجعل أهدافك إيجابية ومختصرة وغير معقدة.

---

نحن نحصل على ما نركز عليه

إذا كان هدفك هو أن تتزوج، فإن طاقتك وحماسك سوف يتوقفان عند الزواج. وإذا كان هدفك هو أن تحظى بزواج سعيد يسوده الحب، فسوف يستمر هذا الهدف معك لما بعد الزواج.  
فلتفكر جيداً في أهدافك.

---

---

لجعل أهدافك إيجابية. وتذكر أننا نحصل على ما نركز عليه. ضع صيغة واضحة وبسيطة لما تريد القيام به وليس ما لا تريد القيام به.	من السهل الاحتفاظ بأهداف واضحة في عقولنا باستمرار. وبذلك تصبح جزءاً منا، فنركز جل طاقاتنا وجهودنا تلقائياً على تحقيقها. وبالتالي سنظل نسير في الاتجاه الصحيح.
--	--

---

كل شيء يخلق مرتين - أولاً في العقل.

ركز انتباهك على الأهداف التي تقع في حدود نطاق سيطرتك أو نفوذك، انظر إليها بوضوح حتى يصير تحقيقها أسهل بالنسبة لك، ويكون التعليق على ما تقوم به أسهل أيضاً.

كلما كنت واضحاً فيما تريد تحقيقه، زادت فرصك في تحقيق النجاح.

## الخطوات الصغيرة

الخطوات الصغيرة تؤدي إلى نتائج أفضل، أما الخطوات الطويلة فتعقد الأمور.

إذا كانت أهدافك طموحة للغاية (كبيرة)، أو بعيدة المنال (تحتاج لسنوات)، قسمها إلى خطوات أصغر، أو محطات، على طول الطريق.

### تحويل أحلام اليقظة إلى ميداليات

كان لدى "جون نابير" حلم واحد. وهو الفوز بميدالية أوليمبية ذهبية، واليك الكيفية التي حول بها هذا الحلم إلى هدف، ثم إلى حقيقة.

لقد وضع نصب عينيه هدف الفوز بالميدالية الذهبية للأولمبياد في سباحة الظهر خلال أربع سنوات، وحسب أنه في حاجة لتحسين الوقت الحالي الذي يستغرقه لسباحة ٢٠٠ متر بأربع ثوانٍ. وقد كان ذلك كثيراً بالنسبة لأي سباح. ولذلك قسم هذا الهدف إلى أهداف أصغر وظل يقسم أهدافه لخطوات أصغر وأصغر حتى قاده ذلك إلى هدف شعر بأن من الممكن تحقيقه.

ماذا كان هذا الهدف؟ أن يحسن سرعة اجتيازه للدورة الواحدة بمعدل ١٢٠٠/١ جزء من الثانية في كل مرة يفوز فيها في حمام السباحة (ولا يعد ذلك كثيراً إذا ما أخذنا في الاعتبار أن طرفه العين تستغرق ٥٠٠/١ جزء من الثانية!). وخلال عام سوف يقلل هذا التحسن الطفيف من زمن اللفة حوالي دقيقة. وخلال أربع سنوات من التدريب، سوف يقلل ذلك من زمن اللفة بمعدل أربع ثوانٍ التي حسب أنه يحتاج إليه للفوز بالميدالية الذهبية.

وعلى مدار السنوات الأربع التالية، ظل جون يتدرب ليل نهار، لمدة ساعتين أو أكثر في كل مرة وذلك على مدار عشرة أشهر من العام.

ومن خلال تقسيم هدف كبير وبعيد إلى مجموعة أهداف صغيرة ومحددة وقابلة للقياس والتحقيق، ثم بذل الوقت والجهد اللازمين لذلك، فاز "جون نابير" بمجموع أربع ميداليات أوليمبية عام ١٩٧٦ (حيث فاز بميداليتين ذهبيتين لسباقى ١٠٠ و ٢٠٠ متر في سباحة الظهر، وميدالية ذهبية وأخرى فضية في مسابقتين أخريين).

الوسطية اختيار  
تماماً مثل التفوق.

## الأهداف القابلة للقياس

عبّر عن أهدافك بمصطلحات ومفردات محددة، ويفضل أن تكون قابلة للقياس. فكلما زادت قدرتنا على التعبير عن أهدافنا بدقة، سهل على اللاوعي العمل على تحقيقها. فالأهداف الدقيقة سوف تساعدنا على تحديد كل أنواع الفرص المتاحة ومصادر الدعم اللازمة لنا. كما أن الأهداف المحددة تسرع التقدم، أما الأهداف القابلة للقياس، فهي أوضحها على الإطلاق.

## النتائج والنشاط

ركز على النتائج والنشاط، فالأهداف الفعالة توضح النتائج النهائية والأنشطة اللازمة لتحقيقها. إذا لم تخلق مستقبك بنفسك، فسوف يقوم شخص آخر بذلك.

أهداف الوصول إلى النتائج (الأهداف النهائية)	أهداف القيام بنشاط ما (ما تقوم به لتحقيقها)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الفوز بالميدالية الأولمبية الذهبية في سباق ٢٠٠ متر للسباحة على الظهر خلال أربع سنوات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقليل سرعة اجتياز اللفة بمعدل ١٢٠٠/١ جزء من الثانية في كل مرة أغوص فيها في حمام السباحة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● عمل تقديرات للمبيعات للسنة المالية الحالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التدريب مرتين يومياً على مدار عشرة أشهر طوال السنوات الأربع القادمة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الفوز بمسابقة هذا العام لأفضل مبيعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إقامة ثلاثة عروض تقديمية في الأسبوع للعملاء.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● زيادة المبيعات بنسبة ٤٠٪.</li> </ul>	

- اعتلاء قمة تصنيف اللاعبين في نادي الإسكواش بحلول يوم عيد ميلادي.
- ان لكون أباً محباً لأبنائه.
- اللعب مرتين أسبوعياً على الأقل مع زميل يفوقني قليلاً في المستوى.
- معانقة أبنائي مرة كل يوم.
- تناول الطعام معهم ثلاث مرات كل أسبوع.

ابدأ التخطيط لمستقبلك الآن!

تخيل

آمن

حقق ...

إن أهداف النتائج تقودنا إلى الاتجاه الصحيح، وهي عادة ما تعتمد بشكل جزئي على عوامل خارجية لا يمكننا التأثير أو السيطرة عليها بالكامل، ومن ثم يجب أن تكون واقعية بما يكفي حتى يمكن تحقيقها، كما يجب أن تتطوى على تحدٍ حتى تكون محفزة.

"من طرائف هذه الحياة أنك عادة ما تحصل على الأفضل  
إذا رفضت قبول أي شيء سواه".

"سومرست موم" ١٨٧٤ - ١٩٦٥

كاتب مسرحي وروائي إنجليزي

توقع الأفضل، فأنت تستحقه!

وأهداف النشاط لا تساوي شيئاً بدون أهداف النتائج. صحيح أنها ستجعلنا منشغلين بتحقيقها، ولكنها سوف تبدد طاقتنا وتبعثرها. ولا بد أن تكون أهداف النشاط في نطاق سيطرتنا إلى حد كبير، ومن مزاياها أنها تزودنا بتغذية استرجاعية جيدة عن إنجازاتنا اليومية.

## الأهداف القابلة للتحقيق

اجعل أهدافك ممكناً تحقيقها ببذل بعض الجهد.

ماذا ستفعل لو علمت أنك لن تفشل أبداً؟

روبرت شولر ١٩٢٦ -

مؤلف ورجل دين أمريكي



### صعبة ولكن ليست مستحيلة، واقعية ولكن غير سهلة للغاية

تخيل أنك لاعب تنس جيد، لم نصل لمستوى الاحتراف إلا أنك هاو جيد.

تخيل أن "بات رافنر" أو "جيلينا دوكيك" عرضا عليك أن يلعبا معك. سوف تسعد بذلك العرض بالطبع، ولكن دون أن بكرن لك بك أدنى فرصة للفوز عليهما؛ هل سنحاول وتبذل أقصى ما لديك من جهد؛ أم ستوفر طاقتك وقوتك لمنافسك القادم، الذي يعادلك في المستوى؟

الآن يعرض عليك لاعب مبتدئ يبلغ من العمر ١٠ سنوات اللعب معك. أنت تعرف أنك تستطيع الفوز حتى لو لعبت بيد واحدة ووضعت الأخرى خلف ظهرك؛ ما حجم الجهد الذي ستبذله؟ إلى أي مدى ستستمتع بمباراة جيدة؟

إذا كان الهدف صعباً للغاية، فما الهدف من بذل الكثير من الجهد، وأنت تعرف أنك لن تستطيع تحقيقه على الإطلاق! أما إذا كان سهلاً للغاية – فإنك لن تعبأ حتى بمجرد المحاولة وربما لن تحقق حتى مستوى الأداء الذي كان يمكنك الوصول إليه لو كان الهدف يتطلب مزيداً من الجهد.

كل جزء من تسلسل النجاح مترابط مع بقية الأجزاء.

إن أفضل الأهداف هي تلك التي تتميز بالواقعية، وفي نفس الوقت صعبة وتتطوى على تحدٍ. فهي تدعونا للعمل على "الحد الفاصل" الذي نحاول فيه جاهدين لتحسين مستوى أدائنا. وعادة ما يأخذنا ذلك خارج منطقة الراحة الخاصة بنا، مما يعني أننا في حاجة لتقدير عالٍ لأنفسنا.

"لا تخش اتخاذ خطوات كبيرة"

فانت لا تستطيع عبور صدع في قفرتين صغيرتين".

"ديفيد لويد جورج" ١٨٦٣ – ١٩٤٥

خطيب وسياسي بريطاني

### حدد مواعيد لإنجاز أهدافك

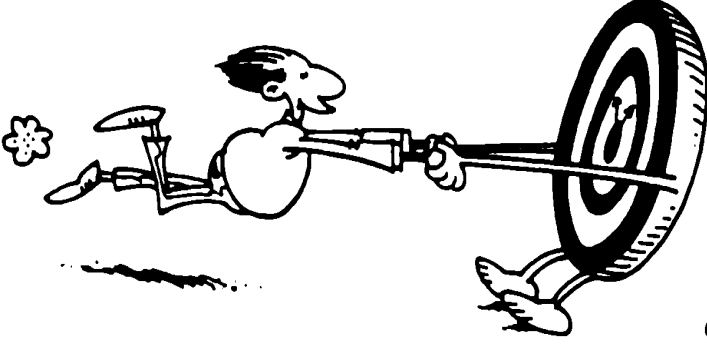
حدد مواعيد لأهدافك.

لا يعد الهدف هدفاً إلا عندما يصبح له موعد نهائي لإتمامه

إن تحديد موعد للوصول إلى الهدف يعطينا

إحساساً بالإلحاحية ويزيد من دقة هدفنا، كما

يساعدنا على تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أهداف ثانوية أصغر نكل منها موعد معين. الأمر



الذي يمنحنا وسيلة لمتابعة التقدم الذي نحزره. إن وضع موعد نهائي للوصول للهدف يمكنه أن يجعلنا نسير على الدرب الصحيح، كما أنه يحثنا على تحقيق أهدافنا.

### ضع خطة عمل

احرص على وضع خطة عمل.

إن الإجراء الذي يتخذه المرء بتركيز سوف يؤدي لنتائج أفضل من إجراء يُتخذ بلا هدف. وهذا هو سبب حاجتنا لوضع خطط عمل.

ولا داعي لأن تكون هذه الخطط مبتكرة. فقائمة من الأنشطة أو الخطوات غالباً ما تكفي. بل إن الخطوات الثلاث الأولى فقط سوف تكون كافية بوضعنا على المسار الصحيح. وإذا كنت لا تريد وضع خطة عمل معقدة، فقم بوضع خطة عمل متدرجة تضم ثلاث خطوات في كل مرحلة. وما دمت تعرف وجهتك تماماً وتعلم ما أنت في حاجة إليه، فسوف تحرز تقدماً.

### ثلاث خطوات للنجاح

اتبع الخطوات الثلاث للنجاح

#### الخطوة ١ حدد أهدافك

ولد "توماس إديسون" في ميلان بولاية أوهايو عام ١٨٤٧. وعندما بلغ السابعة من عمره، انتقلت أسرته إلى ميتشيجان ودخل المدرسة المحلية هناك. وبعد ثلاثة أشهر، تم فصله من المدرسة "لتأخره الدراسي" و"اضطرابه". وقد كانت هذه الشهور الثلاثة هي كل ما حظى به من تعليم رسمي. وبعد أن مارس سلسلة متنوعة من الأعمال، أسس قرية علمية في نيو جيرسي، وكان هدفه هو عمل اختراع واحد صغير كل عشرة أيام وآخر



كبير كل ستة أشهر. وقد كان اختراعه الأول هو عمل عداد آلي لعد أصوات الناخبين (وكان ذلك في عام ١٨٦٨ وهو في الحادية والعشرين من العمر) ولم يُبَّع. (وقد علمه ذلك ألا يخترع شيئاً لا حاجة له).

وفي خلال فترة قصيرة، صار "إديسون" يتقدم بـ ٤٠٠ براءة اختراع في العام، تضمنت الفونوغراف والمصباح الكهربائي.

## الخطوة ٢ ضع خطط عمل

هدف بدون خطة عمل هو مجرد أمنية.



حدد الرئيس "جون كنيدي" رئيس الولايات المتحدة الأمريكية لوكالة ناسا هدفاً واضحاً وصعباً، وهو صعود إنسان على سطح القمر وعودته سالماً إلى الأرض قبل نهاية العقد.

وقد تحقق ذلك عام ١٩٦٩. فقد هبطت مركبة أبوللو ٢ برائد الفضاء "نيل أرمسترونج" على سطح القمر وعادت به إلى الأرض سالماً. هل تعلم أن أبوللو ٢ سارت ٩٠٪ من هذه الرحلة خارج مسارها المحدد؟ ولكنها كانت تعود لمسارها بفضل الهدف المحدد الذي وضع لها.

ونحن أيضاً في حاجة لتعديل مسارنا على الدوام لتحقيق أهدافنا المنشودة، فتادراً – إن لم يكن مستحيلاً – ما يكون الطريق ممهداً وسلساً ومستقيماً.

## الخطوة ٣ كن مثابراً

إن المثابرة هي ما تجعل المستحيل ممكناً،  
وتجعل الممكن محتملاً، والمحتمل حتمياً.

لماذا لا يجب أن نتخلى عن أهدافنا أبداً؟

- فشل في عمله عام ١٨٣١.
- فشل في انتخابات المجلس التشريعي عام ١٨٣٢.
- فشل في انتخابات مجلس الشيوخ عام ١٨٥٥.
- فشل في الفوز بمنصب نائب الرئيس عام ١٨٥٦.
- خسر مرة أخرى في انتخابات الكونجرس عام ١٨٤٨.
- خسر في انتخابات مجلس الشيوخ عام ١٨٥٥.
- فشل في الفوز بمنصب نائب الرئيس عام ١٨٥٦.

- ماتت زوجته عام ١٨٣٥ .
- عانى من انهيار عصبي عام ١٨٣٦ .
- خسر الانتخابات عام ١٨٢٨ .
- خسر في انتخابات الكونجرس عام ١٨٤٣ .
- خسر مرة أخرى في انتخابات مجلس الشيوخ عام ١٨٥٨ .
- انتخب رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٦١ .

هذا الرجل هو "إبراهام لنكولن" الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية والذي اجتاز بالبلاد حرباً أهلية مريرة وحرر العبيد.

عادة ما يواجه الفائزون إخفاقات أكثر  
لأنهم يحاولون مراراً ويستمرون في المحاولة.



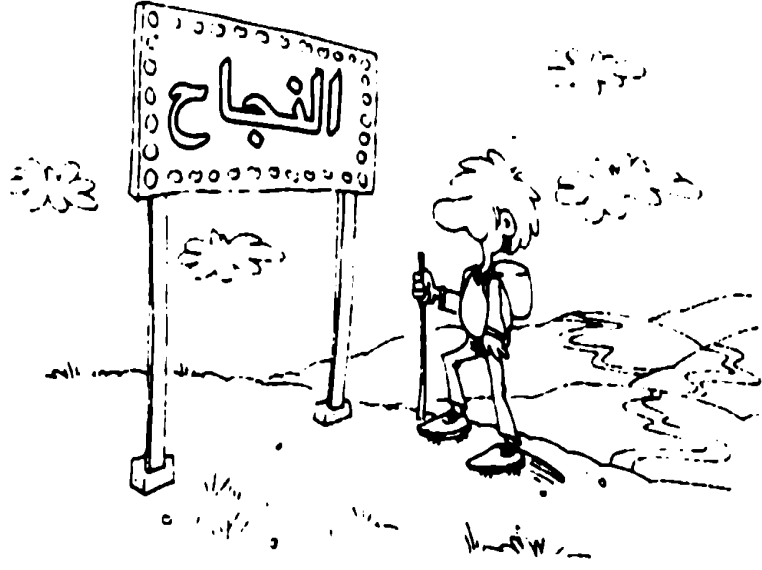
- فشل "آر إتش ماسي" سبع مرات قبل أن تشتهر متاجره في نيويورك.
- قام إديسون بمشرفة آلاف تجربة قبل أن يتمكن من اختراع المصباح الكهربائي.
- لماذا تسمى السيارة "موديل تي" بهذا الاسم؟ لأن "هنري فورد" ابتكر عدة سيارات من "موديل إيه" وحتى "موديل إس" قبل أن ينجح في إنتاج وتسويق هذه السيارة.
- عندما قام "بوب ديبلان" بالتمثيل في عرض لاكتشاف المواهب على مسرح المدرسة الثانوية، أخذ زملاؤه في إطلاق صيحات استهجان حتى ينزل من على المسرح .

"إن قوتى تكمن في صلابتى وعنادى".

"لويس باستير" ١٨٢٢ - ١٨٩٥

عالم فرنسي متخصص في علم الجراثيم والكيمياء والأحياء وعلم الأمراض.

إن صلابة "باستير".  
بالإضافة لأشياء أخرى.  
ربطت بين الجراثيم  
والأمراض. وأنقذت  
صناعة الحرير  
الفرنسية من الدمار.  
وأسهمت في تطوير  
لقاح ضد الجمرة  
الخبیثة وكوليرا  
الدجاج، فضلاً عن



الفشل هو طريق أقل الأشخاص إصرارًا ومتابعة.  
تطوير عقار لداء الكلب الذي  
يصيب البشر والكلاب، وتأسيس علم البكتيريا.

### ثابر على النجاح

امنح نفسك هدية لا تقدر بثمن مرة كل عام، وليكن يوم عيد ميلادك. اقض بضع ساعات تصنع فيها مستقبلك.  
لجلس وفكر في حياتك، ما الذي حققته حتى الآن؟ ما الذي تجيده؟ ما الذي تحتاج لتطويره لتصبح أفضل؟ ما الذي  
تريد تحقيقه على مدار الاثنى عشر شهراً القادمة؟

استخدم العناوين التالية أو أى عناوين لخرى تمثل معنى بالنسبة لك:

للجنة	للزواج	العلاقات الاجتماعية	الأسرة
الحياة المهنية	الأمر الروحانية	تطوير الذات	الصحة

### لا تفكر فحسب، وبون أفكارك!

اكتب في مفكرة بعض أهداف النتائج التي تمثل تحدياً لك، وبعد ذلك قسمها إلى أجزاء أصغر  
وأسهل في تحقيقها، على أن تجعلها إيجابية ومحددة قدر استطاعتك وتضع إطاراً زمنياً لكل  
منها.

بعد ذلك طور خطة عمل.

اجعل هذه المفكرة في متناول يدك وارجع إليها للتحقق من التقدم الذي أحرزته، قد لا  
تحقق كل هدف بنسبة ١٠٠٪. ولكن كم يبلغ المقدار الإضافي الذي ستكون قد حققته من خلال  
كتابتك لها؟ الكثير.

إن المستقبل ليس نتاج الخيارات التي تتخذها من بين العديد من البدائل المتاحة، وإنما مكان  
تجده بنفسك. تجده أولاً في عقلك وإرادتك ثم بعملك. والمستقبل ليس مكاناً سنذهب إليه، وإنما  
مكان نوجده بأنفسنا، والطرق المؤدية إليه لا تتواجد بشكل طبيعي، وإنما تصنع، وصناعتها تغير  
الصانع والوجهة التي يقصدها.

مصدر مجهول

**\*\* معرفتي \*\***

**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**

**منتديات مجلة الإبتسامة**

# 0

## الوصول إلى قمة الأداء!

### أسرار أصحاب الأداء المتميز

هل سبق لك أن تساءلت كيف يتميز بعض الأشخاص ويتفوقون على الرغم من بذلهم لجهد قليل؟ فهم يتحركون بسلاسة ويسر في الحياة محققين نتائج غير عادية في الوقت الذي يكذب ويكدح فيه آخرون ولكنهم يحققون نتائج قليلة.

أوضحت الدراسات الموسعة التي أجريت على أصحاب الأداء المتميز في جميع مجالات الحياة أن لديهم طرق تفكير واحدة تقريباً تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين، كما يشتركون في بعض التوجهات العقلية المتشابهة أيضاً، ولذلك فهم يعملون بطرق متشابهة.

يشرح هذا الفصل ما نعرفه عن أصحاب الأداء المتميز سواء في المشروعات التجارية أو الخدمات العامة، أو على المستوى الشخصي أو في الدراسة أو الرياضة أو الأنشطة والأعمال الجماعية، ويمكن لكل من يتبنى تلك التوجهات العقلية الخمسة وهذه المناهج أن يصبحوا من أصحاب الأداء المتميز.

### أصحاب الأداء المتميز يتمتعون بتقدير عالٍ للذات ...

كما سبق ورأينا، يؤدي التقدير العالي للذات إلى محاكاة النفس بشكل إيجابي، وتمركز السيطرة داخل النفس - والقدرة على اختيار أفكارك الخاصة ومشاعرك وتصرفاتك ووسائلك في التعبير والتواصل مع الآخرين، كما أن لغة الجسد التي يستخدمها الأشخاص ذوو التقدير العالي للذات تستحث الآخرين على احترامهم كما يعاملونهم باحترام.

والتقدير العالي للذات يتيح لنا تحمل مسؤولية سلوكياتنا وسبلنا للتواصل ويوجهها نحو تحقيق الأهداف الصعبة التي نضعها لأنفسها، فعندما يتمتع الفرد بتقدير عالٍ لذاته، فإنه يتوقع الأفضل من نفسه ولنفسه، وهذا هو السبب وراء كون أصحاب الأداء المتميز أشخاصاً إيجابيين لديهم رؤى وتوجهات إيجابية.

---

لا يمكن للناس بذل أقصى ما في وسعهم ما لم يكن لديهم تقدير عالٍ لأنفسهم.

---

ومثل هؤلاء الأشخاص يتسمون بالتفاؤل ويرون الأخطاء على أنها فرص للتعلم ويرون المشكلات على أنها خطوة على الطريق، وهم يتمتعون بالثقة لتحمل المسؤولية والعمل بشكل استباقي لجعل الأشياء تحدث.

---

إن التوجهات مُعدية، فهل تستحق توجهاتك أن تنتقل للآخرين؟

---

### ... ويعملون على بناء تقدير الذات لدى الآخرين

يحتاج بعض الناس لبناء أنفسهم من خلال تدمير الآخرين. إلا أن هناك آخرين يجدون طرقًا لإخراج أفضل ما يتمتع الآخرون به، "ويتشاركون في إزالة الصدأ" عنهم. فهم يساعدونهم على التعلم ويتشاركون معهم الأفكار والتجارب، ويمززون ثقتهم بأنفسهم ويجعلونهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

---

تتوقف محبة الناس لنا وثقتهم فينا على ما نجعلهم يشعرون به، فمن الذي تجعله يشعر بأنه مهم؟

---

"ابتعد عن كل من يحاول أن يقلل من طموحاتك، فدائمًا ما يقوم التفهاء من الناس بذلك، إلا أن من هم عظماء بحق يجعلونك تشمر بأنك تستطيع أن تكون عظيمًا أيضًا".

مارك توين ١٨٣٥ - ١٩١٠

كاتب أمريكي

لعله شعور عظيم أن تسمع إطراء الآخرين وثناءهم عليك، أليس كذلك؟ إن الأشخاص الذين يتمتعون بثقة كبيرة في أنفسهم وبينون ثقة الآخرين في أنفسهم لا يجدون غضاضة في الإكثار من الإطراء على الآخرين والثناء عليهم.

إن الإطراء والثناء يعملان على تحفيز المخ ويساعدانه على إفراز الببتيدات العصبية (مواد مخدرة طبيعية) وأيضًا الإندورفينات (هرمونات السعادة) لدى من يقدم الثناء، ومن يتلقاه على حد سواء، فالثناء على الآخرين يجعلنا نشعر بمشاعر جيدة أيضًا!

---

إننا نعلو بأنفسنا من خلال العلو بالآخرين أيضًا.

---

أثن على الآخرين بصوت مرتفع  
وعاتبهم بصوت منخفض.



### كيف تقوم بالثناء؟

- احرص على أن يكون حقيقياً، فعشرة في المائة من ١٠٠ بليون خلية عصبية توجد في المخ تستطيع الكشف عن الكذب – وبالتالي سوف تكشف عدم مصداقيتك في الحال!
- احرص على أن يكون ثناؤك محدداً – اذكر الوقت والمكان وما قاله الشخص أو فعله وسبب تقديرك لذلك. فمن شأن ذلك أن يساعد الطرف الآخر على معرفة ما يستحق أن يبذل وقته وجهده فيه حتى يقوم به مرة أخرى.
- قدم ثنائك في أسرع وقت ممكن بعد الحدث الذي يستحق الثناء عليه، وهو لا يزال حاضراً في ذهن الجميع، فإذا انتظرت طويلاً، فقد يبدو الأمر وكأنه لا يمثل أى أهمية.
- عبّر عن مشاعرك في ثناؤك، فهذا يضيف قوة على مجاملاتك.

إن أفضل معروف يمكننا أن نسدبه للآخرين هو ألا  
نذكر محاسننا أمامهم، وإنما محاسنهم هم.

استخدم قوة الثناء في توليد مشاعر الرضا  
لبناء تقدير الذات لدى الآخرين.

### هل تبني تقدير الذات داخل الآخرين؟

- متى كانت لخر مرة أنثيت فيها على أحد؟
- هل أنت شخص ودود وصبور، يمكن أن يقترب الآخرون منه؟
- هل تضع معايير عالية وتتوقع الأفضل من الآخرين؟
- هل تعرض المساعدة عندما تجد الآخرين في حاجة لها؟
- هل تشرك الآخرين في مناقشاتك؟
- هل تركز على الجوانب الإيجابية لدى الآخرين؟
- هل تجد صعوبة في الترحيب بالآخرين؟
- هل تتقبل أفكار الآخرين بعقل متفتح؟
- هل تغدق على الآخرين بالنقد البناء؟
- هل ترحب بالآخرين بدفء عند رؤيتهم؟
- هل تشكر الآخرين على مساعدتهم لك؟
- هل تسألهم عن آرائهم؟
- هل تثني على خبرات الآخرين؟

- هل تروج للآخرين لدى غيرهم؟
- هل تسأل عن صحة وتجارب الآخرين والصعوبات التي يواجهونها؟
- هل تضع أهدافاً صعبة للآخرين للارتقاء لمستواها؟
- هل تضحك مع الآخرين؟

إن الثناء كأشعة الشمس بالنسبة للروح البشرية  
فلا يمكننا الإزهار والنمو بدونه.

- هل تنقد أم تقدم اقتراحات للتطوير والتحسين؟
- هل تصيد الأخطاء أم تسعى لإيجاد حلول؟
- هل تخبر أم تسأل؟
- هل تجد طرقاً لتدمير الآخرين أم تخلق فرصاً تساعدهم على التألق؟
- هل تقاطع الآخرين لتعرض أفكارك وآراءك أم تستمع لهم؟
- هل تحبط الآخرين عندما يحاولون القيام بشيء صعب أو شيء غير مألوف أم تحضهم على القيام به؟

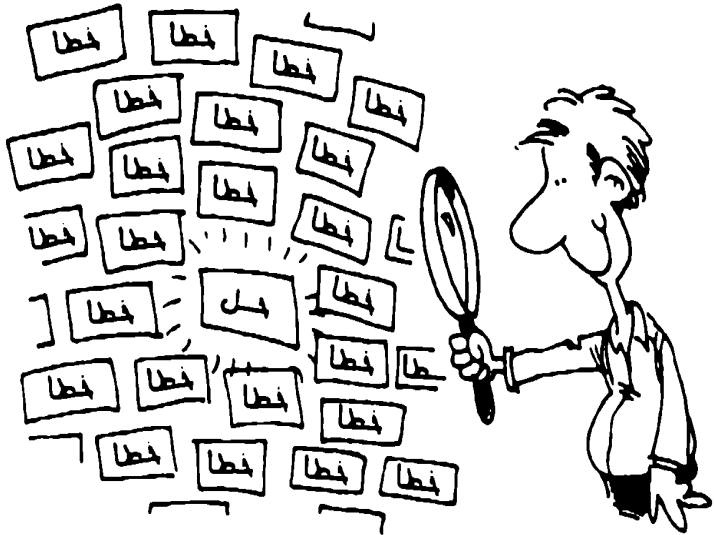
"إن أقصر طريق يقرب بين اثنين هو التبسم".

فيكتور بورج ١٩٠٩ -

ممثل كوميدى وعازف بيانو أمريكى من أصل دانماركى

## أصحاب الأداء المتميز يضعون معايير عالية

هل سبق ولاحظت أن أصحاب الأداء المتميز يحيطون أنفسهم بغيرهم من أصحاب الأداء المتميز؟ فهم يضعون توقعات عالية للمحيطين بهم - سواء لمن يعملون معهم أو لأصدقائهم وزملائهم وأفراد أسرهم. بالطبع لا تكون هذه التوقعات عالية



ابحث عن الحلول، لا الأخطاء.

إلى الحد المنافى للواقع، إلا أنهم بالتأكيد لا يرضون بالحلول البديلة، ترى لم يقومون بذلك؟

عندما تكون لدينا معايير عالية، فإننا نضع أهدافاً تتطوى على تحديات ونعمل جاهدين فى سبيل تحقيقها، إننا نتوقع الأفضل لنا ومنا. ونحن نعامل الآخرين باحترام ونتوقع المثل منهم.

اعمل على "حدك الفاصل" واستمتع بذلك!

ودائماً ما يسعى أصحاب الأداء المتميز

للتطوير من أنفسهم - فى طريقة قيامهم

بالأشياء والنظم التى يعملون بها، وكل شىء حولهم - وذلك بسبب المعايير العالية التى يضعونها نصب أعينهم. وهم دائماً ما يسألون أنفسهم سؤاليين أساسيين:

١. كيف أستطيع أن أقوم بذلك بشكل أفضل؟

٢. كيف أستطيع أن أقوم بذلك بشكل آخر؟

وجد د. "بيتر هنى" أن أصحاب الأداء المتميز يقتطمون جزءاً من وقتهم يومياً لمراجعة ما قاموا به وكيف قاموا به، والتفكير فيما قاموا به بشكل جيد وما يحتاج للتحسين، وذلك وفقاً للأبحاث التى قام بها فى المملكة المتحدة وعمله مع آلاف من أصحاب الأداء المتميز.

وقد وضع ذلك كله فى دائرة لتطوير النفس وعلم أشخاصاً من مختلف المجالات استخدامها لمدة عشر دقائق يومياً. وقد كانت التحسينات التى طرأت على نتائجهم مذهلة.

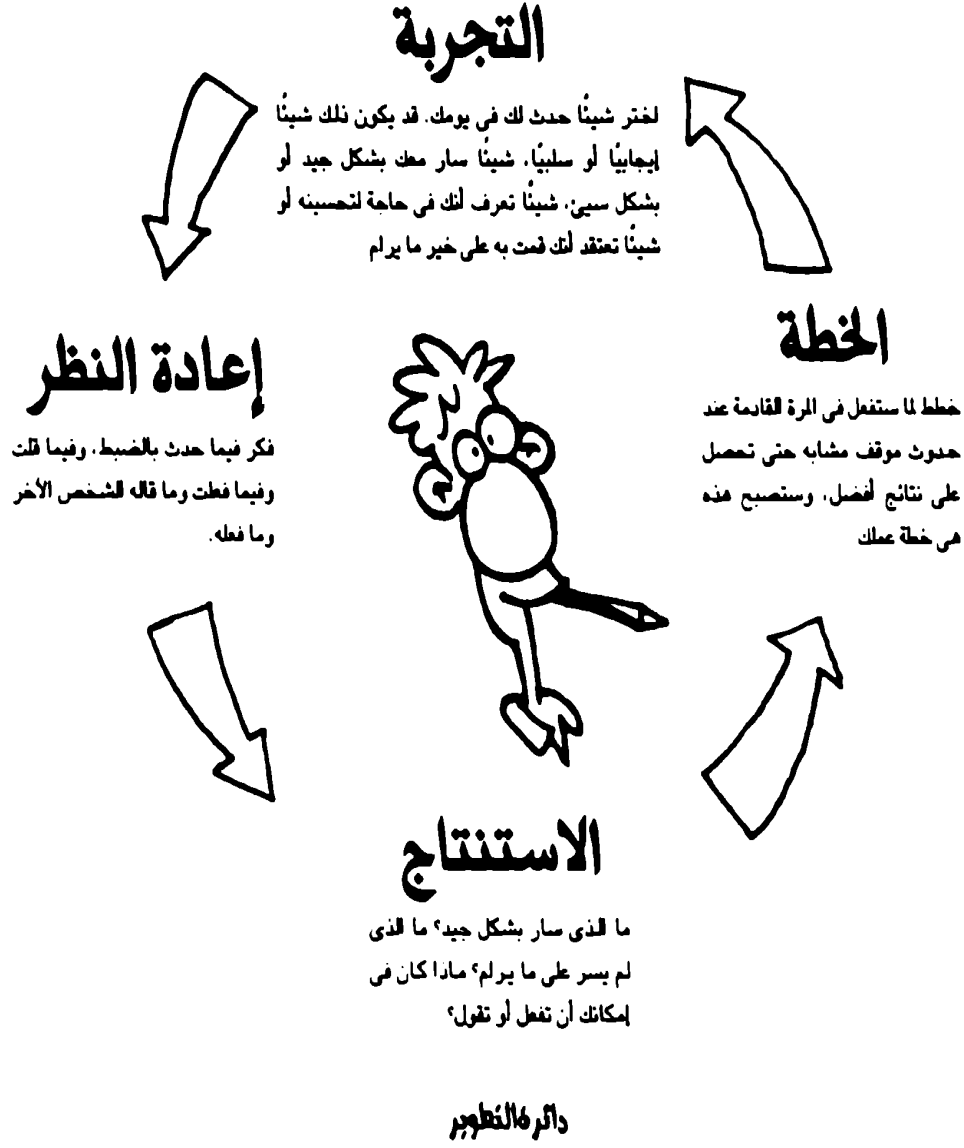
وسوف تجد دائرة التطوير فى الصفحة التالية. استخدمها كل يوم لتحسين نتائجك بشكل مذهل.

إن أكثر أربع كلمات مكلفة فى الحياة الشخصية:

هذه هى طبيعتى الشخصية

وأكثر أربع كلمات مكلفة فى الحياة المهنية:

هذا ما نفعه دائماً.



## أصحاب الأداء المتميز يتحملون المسؤولية

"المستقبل يخلق الحاضر خلف ستار الماضي".

د. "فريد ألين وولف"، عالم في الفيزياء النظرية.

يحدد أصحاب الأداء المتميز أهدافهم ويعملون في اتجاه الوصول إليها. وبهذه الطريقة، فإن المستقبل يحدد ما يقومون به في الحاضر، ويتم ذلك من خلف ستار الماضي؛ لأن قيمنا وأفكارنا ومعتقداتنا التي تشكلت جميعاً من خبرات وتجارب سابقة، سوف تؤثر على الأهداف التي نضعها ومدى السهولة أو الصعوبة التي نضيفها عليها.

ولا يعتمد أصحاب الأداء المتميز على الآخرين أو على أحداث عشوائية للإنابة عنهم في للوصول لأهدافهم. فهم يعرفون أنهم هم من عليهم العمل ويحددون ما هم في حاجة للقيام

به بالضبط للوصول إلى النتائج المنشودة، فأصعب الأداء المتميز لا يسترخون في سلبية وينتظرون الأشياء حتى تحدث، وإنما يشاركون بنشاط في تشكيل مستقبلهم.

### بدلاً من الإنكار أو اللوم أو التذرع .. تعمل المسؤولية!

تخيل أنه كان يوماً شاقاً. وأنت جالس في الردهة ومسترخ، وتمد قدمك. لقد استرحت وبدأت تشمر بالاسترخاء. هناك طفلان في المطبخ. وفجأة سمعت صوت انكسار كوب زجاجي في المطبخ. أنت متعب للغاية لدرجة أنك عاجز عن النهوض لترى ما يحدث فسألت: "ماذا حدث؟".

ما الإجابة التي حصلت عليها؟ نعم "لا شيء!" هذا هو الإنكار.

فقلت: "لا تقولوا لا شيء! لقد سمعت صوت شيء ينكسر! ماذا حدث؟".

ما الإجابة؟ نعم لم يكن خطئي، وإنما خطأها! هذا هو اللوم.

فقلت: "لست مهتماً بمن فعل ذلك - ماذا حدث؟".

وخمنت ما حدث: "كانت الزجاجة ملساء فسقطت من يدي". هذا هو التذرع.

ألم يكن من الأفضل لو سمعتهما يقولان: "لقد أسقطت زجاجة اللبن. وكنت على وشك أن

أحضر المسحة كي أنظف الأرضية". هذا هو تحمل المسؤولية.

لقد حول العديد من الأشخاص البالغين الإنكار واللوم والتذرع، إلى شكل من أشكال الفن

ونحن عندما نتكر وجود مشكلة، أو نلوم الآخرين عليها، أو نخلق أعذاراً لها بدلاً من محاولة

التغلب عليها لا نتحمل المسؤولية، مما يعني أن شيئاً لن يتغير.

### ركّز جهودك حيثما تجدى نفعا

ما العائد الذي ستحصل عليه من البكاء والشكوى من الجو أو ارتفاع الأسعار أو السياسات العالمية، قد نهتم بمثل هذه الأمور، إلا أننا بالتأكيد لا يمكن أن يكون لنا أى تأثير مباشر عليها!

"لا يلق بشأن الأمور الخارجة على سيطرتنا سوى الحمقى".

"صامويل جونسون" ١٦٩٦ - ١٧٧٢

رجل دين ومعلم أمريكي

إننا نريد أن نركز انتباهنا وطاقاتنا وجهودنا على الأمور التي يمكننا السيطرة عليها

وتشكيلها. ونحن بإمكاننا السيطرة على سلوكياتنا وأفعالنا وسبل التعبير والتواصل الخاصة.

ومن خلال أفعالنا وتعبيراتنا، نستطيع أن نؤثر على المحيطين بنا.

بدلاً من إلقاء اللوم على الاقتصاد، أو الميزانية المرتفعة، أو نقص الأموال، أو على الآخرين – أو أى من آلاف الأعذار التى يقيمها الآخرون – يقيم أصحاب الأداء المتميز الموقف ويرون ما من شأنه أن يعوقهم عن تحقيق أهدافهم ويتخذون خطوات نحو اجتياز هذه العقبات أو التحايل عليها أو تقليلها.

فلا يركز أصحاب الأداء المتميز انتباههم على الصعوبات التى تواجههم، بل يركزون انتباههم على إيجاد طرق للتغلب عليها. كما يوجهون انتباههم وجهودهم إلى الأشياء التى يمكنهم السيطرة عليها أو التأثير فيها – حيثما تجدى نفعاً.

"أعطنى القوة التى تساعدنى على تغيير الأمور التى أستطيع تغييرها،  
والشجاعة كى أقبّل الأمور التى لا أستطيع تغييرها  
والحكمة كى أعرف الفارق".

رينهولد نيبور ١٨٩٢ – ١٩٧١  
عالم أمريكى

### تقبل أخطائك!

من الطبيعى ألا يكون كل ما يقوم به أصحاب الأداء المتميز ناجحاً، وهذا أمر طبيعى ومقبول – وكما قال "سويشيرو" مؤسس شركة هوندا للسيارات:

٩٩٪ من النجاح عبارة عن فشل.

يتعامل أصحاب الأداء المتميز مع المشكلات بشكل عادى دون أى توتر أو قلق، نظراً لارتفاع ثقتهم بأنفسهم. فهم يرونها نقداً بناءً يقيم لهم أداءهم وفرصاً للتعلم.

"إذا أغلقت الباب أمام جميع الأخطاء، فسوف تختفى الحقيقة عنك".

"رابندرانات طاغور" ١٨٦١ – ١٩٤١  
معلم وشاعر هندى حاصل على جائزة نوبل

لا يصبح الخطأ خطأ إلا إذا رفضت تصحيحه.

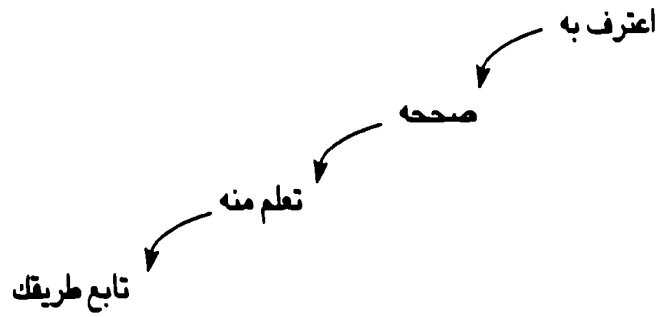
---

استخدم دائرة التطوير كى تتعلم من  
لخطائك.

---

كما يسمح التقدير العالى للذات لأصحاب الأداء  
التميز بالخروج من منطقة الراحة وتجربة أساليب  
جديدة عندما يفضل ما يقومون به، وفى الحقيقة،  
كثيراً ما يخرج أصحاب الأداء المتميز من منطقة  
راحتهم!

### عندما ترتكب خطأ



عندما تتعثر، لا تنهض وأنت خالى الوفاض.

---

ركز على هدفك ولكن عش الحاضر.

---

والأشخاص الناجحون يرتكبون العديد من  
للأخطاء - أعنى يصنعون فرص التعلم - لا  
لشئ سوى لبذل المزيد من المحاولات، وعدم الاستسلام. فهم يستمرون فى المحاولة حتى  
يصلوا للنتائج التى ينشدونها، كما أنهم لا يلومون أنفسهم على إخفاقاتهم ويعتبرون الأخطاء  
انتكاسات مؤقتة.

### أصحاب الأداء المتميز يركزون على أهدافهم

أحد أوائل الأشياء التى يتعلمها قائدو سيارات السباق هو ما يجب القيام به عندما يفقدون  
السيطرة على سياراتهم والدوران بسرعة شديدة. فرد الفعل الطبيعى هو النظر إلى الحائط  
(أو الأشجار) التى يتجهون إليها وهو نفسه رد الفعل الذى سيؤدى بهم إذا فعلوا ذلك. ومن  
ثم يتعلمون التركيز على المكان الذى يريدون الانتهاء إليه (أو المسافة بين الأشجار) - أى  
وجهاتهم.

### ركز على الحلول لا المشكلات

يسمى أصحاب الأداء المتميز لجعل أفكارهم وكلماتهم وصورهم الذهنية متسقة مع الاتجاه الذي يودون الذهاب إليه، والأهداف التي يسمون لتحقيقها، والشخصية التي يرغبون في أن يكونوا عليها.

إذا ما ركزنا بقوة على أهدافنا، فسيصبح  
التغلب على المشكلات أكثر يسراً، فالتركيز على  
المشكلات والصعوبات لن يؤدي بنا سوى للتعثُر  
والعجز

لا يمكننا القيام بأى شيء إزاء الماضي سوى  
أن نتعلم منه.

"العقبات هي تلك الأشياء المخيفة التي تراها  
عندما تبعد ناظريك عن هدفك".

"هنرى فورد" ١٨٦٣ - ١٩٤٧

مؤسس شركة فورد موتور

هل ترى مشكلات في كل فرصة تتاح لك أم  
ترى فرصاً في كل مشكلة تواجهها؟

ركز على أهدافك إذا أردت أن تتغلب على  
مشكلاتك.

لا أحد يتغتر في الجبال  
إلا "حصص" الصغير هو ما يجعلنا نتغتر.  
أحد جميع "حصص" الصغيرة التي نحددنا في طريقنا  
وسوف نحدد أنك قد اجتزت "الحل".

مصدر مجهول



### ديريك ماكمانوس، من أصحاب الأداء المتميز



في الثالث من مايو عام ١٩٩٤، اخترقت إحدى عشرة طلقة من بندقية نصف آلية من طراز SKK جسد ديريك ماكمانوس. اخترقت عظامه وعضلاته وأعضائه. لم يستغرق الأمر أكثر من ثلاث ثوانٍ، وانهار "ديريك" وزحف بعيداً عن خط النار. كان "ديريك" قد فقد ٨٠٪ من دمه عندما وصلت إليه المساعدة بعد ثلاث ساعات - كان قد نزف كثيراً لدرجة أن الطبيب توقع أنه سيصاب بأزمة قلبية لا شفاء منها في غضون ٣٠ ثانية.

طالما استمتع "ديريك" بخوض التحديات، ووضع أهداف لنفسه، ومشاهدة نفسه وهو يحققها. وبسبب طبيعة عمله، كان دائماً مستعداً للأسوأ أيضاً.

فلكونه عضواً في قوات الشرطة الأسترالية التابعة لقسم للمهام الخاصة وعمليات الإنقاذ، فقد درب نفسه عقلياً على إمكانية إطلاق النار عليه عدة مرات. فحددت خطة عمله ما أراد أن يقوم به جسده إذا ما أطلق الرصاص عليه، وتخيل نفسه مرات عديدة وهو يضع خطته موضع التنفيذ. لم يكن متشائماً، وإنما واقعي.

في ذلك اليوم في نوريتوبا التي تقع في جنوب أستراليا في وادي باروسا الجميل، لم يطلق النار على "ديريك" فحسب، بل كان على وشك الاحتضار. وقد كان يعرف ذلك حيث قال: "لقد لوضحت

لنفسى هدفاً وهو أن أبقى على قيد الحياة وأن أكون قادراً على التواصل مع أطفالي ولو من على كرسي متحرك". وبينما هو راقد على الأرض تحت تهديد لحد للسلاحين، شرع "ديريك" في تنفيذ خطته الذهنية. فعندما شعر بأن أطرافه تتوقف عن العمل لعدم تدفق الدم إليها، سيطر على نفسه، حيث حاول أن يبقى هادئاً وأن يبطن من معدل التنفس ومعدل ضربات قلبه ولخيراً معدل فقدته للدم. لقد ركز على العيش حتى: "أكون بجانب أطفالي عندما يولدهون عقبات الحياة". ومن خلال جهوده الواجبة، حاول "ديريك" أن يبقى على قيد الحياة وأن يرى لولائه مرة أخرى.

تم نقل "ديريك" على الفور إلى مستشفى رويال ألبريد. وقد الأطباء أن فرصته في النجاة من العملية الأولى التي خضع لها واستمرت سبع ساعات ٥٠٪ فقط. وبمجرد خروجه من العناية المركزة، خضع لمجموعة من العمليات الجراحية إلا أنه بدأ أنه لن يتمكن من السير على قدمه مرة أخرى، وقد كان في تلك ضربة قاسية لشخص نشيط يتمتع بلياقة بدنية.

"لقد كنت في ورطة، كنت أعرف أنني لا قدرة لي على تغيير الماضي ولكني لجعل مستقبل أفضل، كان على أن أتعامل مع الموقف كما هو".

على الرغم من ذلك لم يستطع أن يتخلى عن وظيفة أحلامه، فوضع لنفسه هدفاً وهو أن ينضم مرة أخرى لقسم للمهام الخاصة والإنقاذ. واعتبر الآخرون أن ذلك أمر غير واقعي، بالنظر لما تنبأ به الأطباء من أنه لن يتمكن من السير بشكل جيد مرة أخرى. لذلك قسم هدف أحلامه في الانضمام للقوات العاملة في فريق للمهام الخاصة وعمليات الإنقاذ إلى مجموعة من الخطوات الصغيرة. "كانت الخطوة الأولى هي الوقوف على قدمي ثم القدرة على السير حول السرير. كنت أتخيل نفسي وأنا لأحقق كل هدف من هذه الأهداف وكلما كنت أقترب من تحقيق كل هدف، كنت أحدد هدفي التالي". وهكذا كان الشفاء بالنسبة لـ "ديريك" عبارة عن مجموعة من الأهداف الصغيرة الصعبة.

وبالإصرار، عمل "ديريك" بأقصى جهده على أن يتماثل للشفاء التام حتى إن جمعية بجنوب للمعالجين الطبيعيين منحتة جائزة للتأثير وتكريس الجهد للشفاء وإعادة التأهيل.

وفي عام ١٩٩٧، وعلى عكس جميع التوقعات، انضم "ديريك ماكمانوس" مرة أخرى للقوات العاملة لفريق للمهام الخاصة وعمليات الإنقاذ. ومنذ ذلك الحين اشترك في الكثير من عمليات تأمين الشخصيات المهمة، وعمليات الإنقاذ، وعمليات فك الحصار عالية المخاطر.

\* قسم للمهام الخاصة وعمليات الإنقاذ مسئول عن العمليات التي تنفذ ضد الإرهابيين، وعمليات تحرير الرهائن وفك الحصار وعمليات الاعتقال شديدة للمخاطر. وتأمين الشخصيات المهمة، والسيطرة على الشغب والقتال وعمليات الإنقاذ التي تتم في الناجم والكهوف والنحدرات وعمليات البحث والإنقاذ تحت الماء، والبحث عن المفقودين.

الفرق بين حجر العنبره وحجر عيبر الماء  
بلمن فى كعبه استخداك لكلك منلها.



### تخيل من أجل النجاح

عندما تتخيل فى عقلك أنك تقوم بشيء، هل تتخيل إنجازات ونجاحات وجوائز، أم تتخيل  
عثرات وإخفاقات وفشلًا ذريعًا؟

قد يكون التخيل فى صالحنا أو ضدنا، ويتوقف ذلك على ما نتخيله من نجاح أو فشل.  
لقد تخيل لاعب كمال الأجسام والممثل المعروف وأصغر بطل فى كمال الأجسام عرفه  
التاريخ "أرنولد شوارزنجر" النجاح قائلاً:

"إن رفع الأثقال عملية عقلية أكثر منها بدنية. فما دام بإمكان العقل أن يتخيل حقيقة أنك قادر على القيام  
بشيء ما، يصبح المرء قادرًا على ذلك بالفعل... لقد تخيلت نفسى هناك - بعد أن حققت هدفى  
بالفعل، أما التدريب، فهو مجرد الجهد البدنى الذى يتبع ذلك، مجرد تذكرة لك بالرؤية  
التي تركز عليها".

مقتبسة من كتاب *Super learning*

جميعنا سمع مقولة إن "الممارسة تؤدي إلى  
الإتقان". فى الحقيقة إن ممارسة الإتقان هى فقط ما  
يؤدي إلى الإتقان. ما المكان الوحيد الذى يمكنك فيه  
أن تمارس الإتقان والتميز؟ فى عقولنا.

فى كل مرة نتدرب فيها على التفوق والتميز فى  
مخيلتنا، ننشئ ونقوى المسارات العصبية فى عقلنا.  
فإذا تخيلنا شيئاً على نحو صحيح، فلن يفرق المخ بين

---

إننا نحصل على ما نركز عليه. فإذا تخيلت  
نفسك تتعثّر وتسقط، فسوف يحدث ذلك.  
أما إذا تخيلت نفسك تجاهد وتنجح، فسوف  
تحظى بما تخيلت!

---



---

التدريب الذهنى من شأنه تغيير برمجة المخ.

---

الأداء البدني والأداء الذهني. وهذا هو ما يجعل التدريب الذهني على الدرجة نفسها من الأهمية مثل التدريب البدني!

والحقيقة أننا سوف نتحسن بشكل أسرع إذا ما تدريبنا ذهنيًا مرارًا وتكرارًا؛ لأننا بذلك نطبع في أذهاننا الأخطاء والمواضع التي تفتقر إلى التفوق، وهي الأشياء التي تلازم التدريب البدني بشكل حتمي. فكلما تدريبنا على التفوق والتميز من خلال التدريب الذهني، زادت قوة المسارات العصبية وصار أداءنا أفضل عندما يحين الوقت. لطالما تدرب الرياضيون ولاعبو ألعاب القوى على التخيل لسنوات. بل إن "جاك نيكولاس"، أحد أفضل لاعبي الجولف في العالم يرجع ٥٠% من نجاحه إلى عمليات التخيل التي كان يقوم بها.

هل تعتقد أن التخيل أمر صعب للغاية؟ إليك كيفية القيام به.

#### تلفظ به

١. حدد لنفسك هدفًا واضحًا ينطوي على تحدٍ، مثل الأهداف التي تناولناها في الفصل الرابع. قد يكون هذا الهدف عامًا، مثل الظهور بشكل إيجابي في اجتماع، أو قد يكون محددًا مثل إتقان الحركات الدقيقة عند لعب الجولف، كن واضحًا قدر استطاعتك فيما تريد.

#### تخيله

٢. استرخ. فمن شأن ذلك أن يجعل مخك أكثر قدرة على إنشاء وتعزيز المسارات العصبية.  
٣. ركز كل انتباهك على المهمة التي تقوم بها.  
٤. تخيل هدفك بأكبر قدر ممكن من التفصيل. حاول أن ترى في عقلك كل شيء: "المكان والظروف والأشخاص الذين سيتواجدون... إلخ. فهذا يعمل بمثابة ملقن ذهني.

---

تدرب على الأداء المتميز في ذهنك.

---

---

إذا قمت بشيء مرة واحدة، ولو حتى في ذهنك، يصبح القيام به مرة أخرى أسهل.

---

#### استشعره

٥. أشرك مشاعرك في هذا الأمر. كيف ستشعر إذا ما حققت هدفك بإتقان وتميز؟ إن إدخال مشاعرك في هذه العملية يعزز المسارات العصبية.

## راجعه

٦. تخيل الأمر نفسه مرارًا وتكرارًا.  
٧. تدرب عليه في ذهنك في كل مرة يكون لديك دقيقة فراغ، ثلاث مرات على الأقل كل يوم: عندما تستيقظ، وقبل أن تنام، ومرة أخرى على الأقل خلال اليوم.

كرر الخطوة الثانية وحتى الخامسة قبل الحدث

الفعلى.

فوفقًا لـ "كارل بيبرام"، إخصائى فسيولوجيا الجهاز العصبى بجامعة ستانفورد، فإن التدريب ذهنى يحفز الجهاز العصبى مما ينتج عنه حركات عضلية دقيقة.

ان أسرع طريقة لتحسين أى أداء هو الجمع بين التدريب البدنى المنتظم والتدريب ذهنى المنتظم.

ويساعدنا بالتالى على الوصول لمستوى من الأداء قد نرفضه فى ظروف أخرى. فهو يرسخ فى عقولنا ما نراه ونسمعه ونشعر به أثناء التدريب، ومن ثم يمدنا بهدف واضح نسعى إليه. فيما يلى تدريب آخر على التخيل الموجه خطوة خطوة.

## ● حدد هدفك

١. حدد هدفًا واضحًا ذا نتائج ملموسة.

## ● أعد الشاشة الذهنية

٢. أعد شاشة ذهنية وشاهد نفسك وأنت تحقق أهدافك وكأنك ترى نفسك على التلفاز أو شاشة عرض سينمائي. انظر واستمع لما يظهر على الشاشة.  
٣. اضبط "مؤشرات" الإضاءة والمسافة والتركيز والألوان والحجم وشدة الصوت والإيقاع حتى يمكنك أن ترى وتسمع بوضوح. (يجب أن تكون المسافة مناسبة حتى ترى نفسك بشكل موضوعي). إذا كنت تعاني من مشكلة فى رؤية نفسك والاستماع لها وأنت تحقق هدفك، حاول أن "تستشعر" القيام بذلك.  
٤. استرخ حتى ترى وتسمع نفسك وأنت تحقق هدفك.

## ● حدد المورد (الموارد) الداخلى الذى تحتاج إليه.

٥. وبينما تشاهد نفسك تحقق أهدافك، فكر فيما يجدى وما لا يجدى. حدد الموارد الداخلية أو الشخصية التى تعتمد عليها للوصول لهذا الأداء المتميز، مثل: حاجتك للثقة، والتمتع بتوجه إيجابى، والإحساس بالسعادة والبهجة، والوعى بمشاعر الآخرين، ورؤية الأمور من وجهة نظر شخص آخر. والتنفس بهدوء وعمق، مع تدوين هذه الأشياء.

إذا كان من الصعب عليك تحديد الموارد الداخلية التي تحتاج إليها: إليك ثلاث طرق أخرى:

(i) فكر في وقت قمت فيه بشيء مشابه سار معك بشكل جيد. ما الموارد الداخلية التي استخدمتها آنذاك؟

(ii) من من الأشخاص تعرف أنه يقوم بذلك على نحو جيد حتى تقندى به؟ تخيل قدوتك وهو يحقق هدفك. انظر كيف يقوم بذلك بالضبط، وما الموارد التي يستخدمها الآن، ضع نفسك مكانه، واستخدم نفس الموارد التي يستخدمها به.

(iii) تظاهر بأن لديك السمات الشخصية التي تحتاج إليها – تصرف كما لو كانت لديك بالفعل. ما الموارد الداخلية التي تعتمد عليها؟

٦. استمر في مشاهدة الشاشة وأنت تحقق هدفك بالطريقة التي تريدها. اعتمد على المصادر الداخلية التي تحتاج إليها. انظر إلى التفاصيل – ما الذي يحدث؟ حاول أن تطور أي شيء تحتاج إليه.

#### ● افحص الواقع

٧. كيف تعرف أنك تحقق هدفك بالطريقة التي تريدها بالضبط؟ ما الذي قد يفشل على أرض الواقع؟

٨. ألق نظرة سريعة على الفيلم العقلي الذي صورته مرة أخرى ولكن حاول في هذه المرة، مواجهة المشكلات وإصلاحها. قم بذلك لأي عدد من المرات تشاء حتى تقابل أي شيء قد يفشل على أرض الواقع. وتنجح في التعامل معه. وإذا أردت موارد داخلية أكثر، عد إلى الخطوة الخامسة.

#### ● "البث المباشر"

٩. شاهد فيلمك العقلي مرة أخرى ثم عش بداخله، بحيث تنتقل من مرحلة المشاهدة لترى بعينيك وتسمع بأذنيك نفسك وأنت تحقق هدفك. ما الذي تفعله؟ كيف تشعر؟ ماذا تقول وكيف تقوله؟ كن نفسك في عيني خيالك وأنت تحقق هدفك وعش التجربة بالكامل.

١٠. تأكد من أنك تشعر نحوه بالاطمئنان، وقم بأي تغييرات تحتاج إليها حتى تشعر بالرضا الكامل.

### واصل مسيرتك مع التأكيدات

يمكننا أن نبرمج اللاوعى بوعى منا على خلق أفكار وتعليمات إيجابية من خلال التأكيدات. والتأكيدات هي عبارة عن تعليمات قصيرة يسهل تذكرها، ويتم صياغتها في شكل عبارات قوية إيجابية في صيغة المضارع تركز على أفعالنا وتعبيراتنا للوصول إلى النتائج التي ننتشدها. وكلما كررناها أكثر، زادت قدرتنا على برمجة اللاوعى على إيجاد طرق لتحقيقها. ومن الأفضل تكرار هذه العبارات التأكيدية عندما يكون المخ في حالة من الاسترخاء وأكثر قدرة على الاستقبال – والتي عادة ما تكون عند الاستيقاظ وأيضاً عند النوم. ونحن نستطيع

تقويتها من خلال استحضار المشاعر ورؤية هذه

الجميل التأكيدية كحقيقة في مخيلتنا.

إن العبارات التأكيدية بمفردها لا تستطيع أن تغير سلوكياتنا، إلا أن استخدامها مع الخطوات الأخرى التي نتخذها قد يساعدنا على تحسين النتائج بشكل كبير. وقد أكدت العديد من

الدراسات على ذلك. ويلخص الجدول التالي إحدى هذه الدراسات.

إذا كتبت وكررت، لنقل ست عبارات تأكيدية، مرتين أو ثلاث مرات كل يوم، فسوف يحدث ذلك على الأرجح في غضون ثلاثة أسابيع وسوف تبدأ في رؤية بعض النتائج.

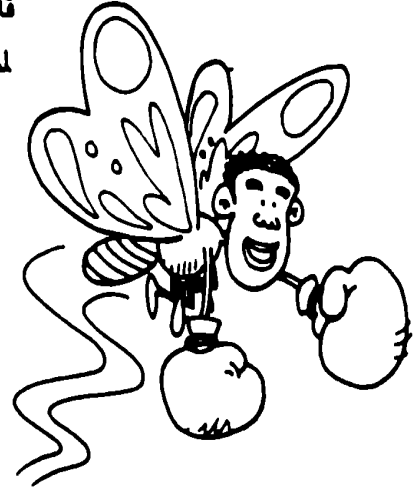
قام المعهد الكندي لدراسة الضغوط بعمل بحث على اثنين وثلاثين عداء يركضون لمسافة ٣٢ كيلومتراً تم تقسيمهم إلى أربع مجموعات.

استمرت المجموعة الأولى في تدريبها المعتاد وعلى مدار ستة أسابيع قل الوقت الذي يستغرقونه بمعدل ٨ ثوانٍ.

استعانت المجموعة الثانية بالاسترخاء الذاتي أربع مرات في الأسبوع لمدة ١٥ دقيقة واستمرت في القيام بتدريبها المعتاد. فقل الوقت اللازم بمعدل دقيقة و١٢ ثانية.

أما المجموعة الثالثة، فاستخدمت الاسترخاء الذاتي بالإضافة إلى ممارسة التخيل لمدة خمس دقائق إلى جانب تدريبهم المعتاد. فتحسن الوقت الذي يستغرقونه بمقدار ثلاث دقائق و ٨ ثوانٍ.

ولخيراً، استخدمت المجموعة الرابعة الاسترخاء الذاتي بالإضافة لممارسة التخيل لمدة ٥ دقائق إلى جانب استخدام التأكيدات جنباً إلى جنب مع تدرجاتهم المعتادة. فتحسن الوقت الذي يستغرقونه في الركض بمقدار ٣ دقائق و ٣٩ ثانية.



هل نذكر الملائكة العظمى محمد علي؟

### إرشادات حول التأكيدات

- ✓ استخدم ضمير المتكلم والزمن الحاضر (أنا أفعل...).
- ✓ اجعلها قصيرة ومحددة.
- ✓ اجعلها إيجابية. أكد ما تريد، وليس ما لا تريد (قل "أنا أحافظ على هدوئي بسهولة تحت الضغوط" - وليس "أنا لا أفزع").
- ✓ اجعلها حية وواقعية بحيث تستطيع رؤيتها والاستماع إليها واستشعارها وأنت ترددها.
- ✓ كررها مرارًا، على الأقل مرة واحدة أو مرتين يوميًا.
- ✓ اكتبها على بطاقات حتى تتمكن من قراءتها إلى أن تحفظها.

وحتى تضع مجموعة جيدة من التأكيدات، انظر إلى سمات أصحاب الأداء المتميز المذكورة فيما يلي. اقرأها وغيرها مستخدمًا ضمير المتكلم.

---

استخدم التأكيدات حتى تظل مركزًا على أهدافك وتقلل من حديثك السلبي لنفسك.

---

مثال:

- يتمتع أصحاب الأداء المتميز بتقدير عالٍ لأنفسهم، كما يميزون تقدير الذات لدى الآخرين.
- أنا أتمتع بتقدير عالٍ لذاتي وأعزز تقدير الذات لدى الآخرين.
- يتمتع أصحاب الأداء المتميز بمعايير عالية.

- 
- دائمًا ما يبحث أصحاب الأداء المتميز عن طرق لتحسين أنفسهم.
- 

- يتحمل أصحاب الأداء المتميز المسؤولية.
- 

- يركز أصحاب الأداء المتميز جهودهم حيثما تجدى نفعًا.
- 

- يتعلم أصحاب الأداء المتميز من أخطائهم.
-

- يستمر أصحاب الأداء المتميز فى التركيز على أهدافهم.

- يركز أصحاب الأداء المتميز على الحلول، لا المشكلات.

- يتواصل أصحاب الأداء المتميز ويتعاونون بفاعلية مع الآخرين.

## أصحاب الأداء المتميز يتواصلون ويعملون مع الآخرين بفاعلية

فى مرحلة ما كان "أندرو كارنيجى" ، الذى كان أغنى رجل فى الولايات المتحدة، فى فترة من الفترات، فى مرحلة ما لديه ٤٢ مليونيراً يعملون لحسابه. (وكان مليون دولار حينها تساوى ٢٦ مليون دولار اليوم). وعندما سئل عما يجعل هؤلاء الأشخاص مهمين لديه إلى هذا الحد، فأجاب بأن الناس هم من أصفوا عليهم هذه الأهمية، وليس درابتهم اللواسعة بصناعة الصلب. فقد كانوا، على ما يبدو يجيدون التواصل مع الغير مما جعلهم يعملون بفاعلية مع الآخرين.

يتعلم أصحاب الأداء المتميز كيفية التواصل مع الآخرين والعمل معهم بفاعلية ما لم تكن أهدافهم منفردة، بحيث يمكنهم تحقيقها بالاعتماد على أنفسهم فحسب.

عندما تتحد بيوت العناكب، يمكنهما تقييد أسد.

— مثل إثيوبي

وغالباً ما يمكننا تحقيق المزيد والمزيد من خلال العمل مع الآخرين. وحتى تتعلم المزيد عن كيفية التواصل والعمل بفاعلية مع الآخرين... واصل القراءة.



## الجزء ٢

### الأساسات

افهم وتولّ مسؤولية عمليات التواصل  
التي تخوضها.

لا يُعنى التواصل بتزويد الآخرين بالمعلومات، أو صبّ وجهات نظرهم داخل رؤوسنا.  
وإنما يُعنى بالملاقات والقدرة على الفهم، والتجارب والخبرات.  
وهو أشبه بتفاعل كيميائي يشكل فيها عنصران مركبًا غير  
قابل للانقسام له خصائصه المتفردة.

إن التواصل أشبه بالرقص – شيء يحدث بين شخصين، وكل رقصة تختلف عن الأخرى وكل  
راقص يختلف عن الآخر.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

# ٦

## كل ما نقوم به هوفى جوهره تواصل

### الأساسات الستة للتواصل

لا يمكننا ألا نتواصل. فنحن نتواصل كل يوم وبعده طرق، فنعبر عن أفكارنا ومشاعرنا ورغباتنا. كما نعبر عما إذا كنا نحب ونحترم الآخرين وإلى أى مدى، كما نعبر عن السعادة والشك والحيرة والفرح والشقاء.

وبعد التواصل إحدى أدواتنا الأساسية للوصول إلى النتائج وتلبية احتياجاتنا واشباع طموحاتنا، سواء كان بسيطاً أم معقداً، مقصوداً أم عفويًا، مدروساً أم عشوائياً، إيجابياً أم سلبياً، وسواء كنا نقوم به على نحو جيد أو رديء، فإن التواصل يشكل الجزء الرئيسى والأكبر من حياتنا وأنشطتنا اليومية.

وطريقة تواصلنا تعكس أعماقتنا، ومهاراتنا، ومدى ثقتنا بأنفسنا، كما تبرز أو تخفى مواهبنا وإنجازاتنا، وتشير إلى مدى التقدير والاحترام الذى نتوقه من الآخرين، ولقدرتنا على التواصل تأثير مباشر على صداقاتنا، والترقيات والملاوات التى نحصل عليها، والمسئوليات التى نتحملها، ومساراتنا الوظيفية. كما تؤثر بشكل مباشر على مستوى الدعم والمساعدة الذى نلقاه من الآخرين، وتحدد مدى قدرتنا على نيل قبول الآخرين لأفكارنا وتنفيذها. وتحدد درجة إجادتنا لجمع وإعطاء المعلومات والأفكار والمشاعر، ومدى قدرتنا على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والوصول لاتفاقيات، وحل النزاعات.

### كيف نتواصل؟

تشير الدراسات إلى أن ٧٠٪ من الأخطاء التى تحدث فى أماكن العمل هى نتيجة مباشرة لضعف وسوء التواصل، وعلى الرغم من ذلك، فإن تجنب الأخطاء هو مجرد سبب بين الأسباب المتعددة التى تجعل الناس يتواصلون مع بعضهم البعض. وكما يوضح الشكل التالى، فإن هناك العديد من الأسباب الأخرى التى يتواصل الناس من أجلها.

## يتواصل الناس من أجل:



وإذا لم يتم التعبير عن أي من هذه الأمور بشكل جيد، فسوف تحدث مشكلات.

### أسباب صعوبات التواصل

- نقص المعلومات أو المعرفة.
- عدم شرح الأولويات أو الأهداف بشكل ملائم.
- عدم الإنصات.
- عدم الفهم الكامل والإخفاق في طرح الأسئلة.
- التشبث بالرأي والإصرار على أفكار مسبقة.
- عدم تفهم لاحتياجات الآخرين.
- عدم التفكير في الأمر بوضوح والقفز إلى الاستنتاجات.
- نفاذ الصبر والسماح للمناقشة بالاحتدام.
- عدم كفاية الوقت.
- سوء الحالة المزاجية.
- الفشل في استكشاف البدائل.

وإذا لم يتم التعرف على هذه الصعوبات والتعامل معها، يصبح من المنطقي أن تقل فعالية عملية التواصل لحد كبير.

#### قد يتسبب الفشل في التواصل في

- خسارة العمل
- فقدان مشاعر الود
- الشائعات والأقاويل
- عدم القدرة على النوم
- فقدان الحماسة
- الوقوع في الأخطاء وعدم الفاعلية
- انخفاض الإنتاجية
- سوء الفهم
- ضعف التعاون والتنسيق
- انهيار الصورة الذاتية أو صورة الشركة
- الإحباط والعداء والتوتر
- عدم الرضا عن الآخرين
- انخفاض الروح المعنوية
- عدم القدرة على الإبداع
- فقدان روح الفريق
- ارتفاع معدل تغيير الموظفين
- ارتفاع نسبة الغياب
- النزاعات والمشادات
- انخفاض الثقة بالنفس وتقدير الذات
- خسارة الأصدقاء

وتلك نتائج لا نرغب في حدوثها ولا يمكننا أن نتحمل تكلفتها..

إذن فالتواصل له تأثير عميق على حياتنا اليومية وعلاقاتنا ونوعية حياتنا اليومية وطبيعة ونوعية النتائج التي نحصلها.  
وفيما يلي نعرض الأساسات الستة للتواصل:

أساس التواصل ١	كل ما نقوم به هو في جوهره تواصل
----------------------	---------------------------------

يحمل الأشخاص العديد من الرسائل تتنوع ما بين اللفظي وغير اللفظي، والمقصود، وغير المقصود، والعموي. فالكلمات التي نتلفظ بها ما هي إلا قمة الجبل الجليدي – فهي تشكل ما بين ٧ إلى ٣٠ في المائة من الرسائل التي نرسلها للآخرين، اعتماداً على الموقف.  
إن حجم ونبرة الصوت الذي نستخدمه، ودرجة التواصل البصري، والوضعية التي نتخذها، ودرجة ميل الرأس. كلها عوامل تساعد المتلقي على تفسير كلماتنا واعطائها معنى معيناً.

فتحن عندما نختار ما نرتديه فى الصباح، نختار شيئاً ينقل رسالة معينة عن صورتنا الذاتية وتقديرنا لأنفسنا، كما أن السيارة التى نقودها، والمنزل الذى نعيش فيه، والملابس والحلى التى نختارها . كلها أشياء تعبر عن شعورنا إزاء أنفسنا والمعاملة التى ننشدها من الآخرين. كما أننا عندما نضع أشياء شخصية على مكاتبنا فى العمل، فإننا نعبر عن شيء آخر عن أنفسنا: وهو أن ما نؤمن به له أهميته وقيمه.

كذلك عندما نتحرك، أو نغير وضعيتنا، أو نغير وضع الجلوس، أو تعبيرات الوجه، فإننا نعبر عن شيء عن توجهاتنا ومشاعرنا، أما الكلمات التى نستخدمها أو نحذفها ومدى القوة والحماسة التى نقولها بها، فهى قصة أخرى مختلفة.

وهذه الرسائل قد ترسل وتستقبل بلا وعى منا، إلا أن إرسالها واستقبالها يتم على أية حال.

#### العناصر الثلاثة للتواصل

البصر: ٥٥٪ من تأثير التواصل ينبع من لغة الجسد والرموز التى نستخدمها.

الصوت: ٢٨٪ من تأثير التواصل ينبع من نبرة صوتنا، وإيقاعه وشدته.

الكلمات: ٧٪ من تأثير التواصل ينبع من الكلمات الفعلية التى نستخدمها.

يركز من لهم قدرة ضعيفة على التواصل على مشاعرهم وأفكارهم وتجاربهم، فلا تستقبل أعينهم وأذانهم وعقولهم ما يقوله الآخرون لهم سواء كان واضحاً أو خفياً. أما من يجيدون التواصل، فإنهم يركزون على كل ما يقوله الطرف الآخر . سواء كان رمزياً أو لفظياً أم غير لفظى.

#### أساس التواصل

٢

كثيراً ما تحدد الطريقة التى نبدأ بها رسالتنا نتائج التواصل

من المؤكد أننا جميعاً شعرنا فى وقت أو آخر بالفضب عندما يتحدث شخص ما أولاً، فإذا لم نكن حذرين، فإن الكلمات الأولى التى نتفوه بها قد تجعل الطرف الآخر عازفاً عن الاهتمام بما نقوله أو قد تجعله يتخذ موقفاً دفاعياً . مما يؤدي به إلى رفض رسالتنا.

وتوضع الدراسات أن الوقت المتاح أمام الفرد قبل أن يتخذ الطرف الآخر قراره بشأن ما إذا كان سيعجب به، أو سيمنحه ثقته، أو يريد التعاون معه على صعيد العمل ليس كثيرًا. فكل ثانية تحدث فارقًا. فيبدو أن أمامنا حوالى دقيقتين عندما نتعامل وجهاً لوجه، و٣٠ ثانية عند التحدث عبر الهاتف، ومن ١٠ إلى ١٥ ثانية عند التحدث عبر البريد الصوتى قبل أن يحدد الطرف الآخر مضمون الرسالة الحقيقى، وما إذا كان سيستجيب لها.

جزء من نجاح أى تواصل يعتمد على الطريقة التى نختار أن نبدأ بها العملية.

والأشخاص الذين يفتقرون إلى قدرات التواصل الفعال يقتحمون الحديث مباشرة، فهم يعملون أفواههم قبل عقولهم.



أما من يجيدون التواصل، فكلما زادت أهمية الرسالة التى يرسلونها، كان تفكيرهم فى كيفية وقت ومكان عرض هذه الرسالة أكثر تأنيًا. فهم يفكرون فى كيفية وضعها فى إطار معين: فى شكل حقيقة، أم قصة طريفة، أم مناظرة، كما يفكرون فى كيفية مساعدة الطرف الآخر بأفضل شكل ممكن على فهم النقطة التى يريدون توصيلها وكيفية ربطها بشيء آخر مهم بالنسبة للطرف الآخر. هذا فضلاً عن أنهم يفكرون فى هدفهم العام وما يسمون لتحقيقه من هذه الرسالة. فهم يفكرون فى كل ذلك أولاً.

أساس  
التواصل

دائمًا ما تؤثر الطريقة التى ننقل بها الرسالة على طريقة تلقيها

٣

إن كيفية قولنا لشيء عادة ما تكون أهم مما نقوله فى حد ذاته.

فالناس يستخدمون حواس مختلفة ومتنوعة للاستماع لرسائل الآخرين وتفسيرها.

---

جرب ذلك!

إليك تجربة بسيطة، ردد الكلمات الست التالية سبع مرات، على أن تشدد في المرة الأولى على الكلمة الأولى، وتشدد في المرة الثانية على الكلمة الثانية، وهكذا.

لم أقل أبداً إنه سرق أموالنا.

---

لا يفكر من لهم قدرة ضعيفة على التواصل في طريقة توصيلهم للرسالة. فهم يعرضون وجهة نظرهم فقط دون أن يتحملوا مسئولية طريقة تلقيها وتفسيرها من قبل مستمعيهم الضعاف.

خير لك أن تلتزم الصمت وأن تبدو جاهلاً  
من أن تتحدث وتثبت ذلك.

أما من يتمتعون بقدرة جيدة على التواصل، فيفكرون في الأمر أولاً، خاصة عندما تكون عملية التواصل مهمة. فهم يتحكمون في لغة الجسد التي يستخدمونها حتى ترسل الإشارات التي يريدون إرسالها، فيرتدون ملابسهم اللائقة، وينتبهون لنغمة الصوت التي يستخدمونها. وكل هذه الأمور دائماً ما تكون من العوامل المهمة في تحديد طريقة تلقي الرسالة.

### أساس

### التواصل

### ٤

إن التواصل الحقيقي هو الرسالة التي يتلقاها الفرد. لا الرسالة التي يقصدها المتحدث

هل سبق واضطرت في أحد المواقف لإعادة ما قلت وتقول شيئاً على غرار: "أوه، ليس هذا ما قصدته على الإطلاق! فما قصدته هو..."؟ وعندما تقول ذلك، عادة ما يكون الأوان قد فات، أليس كذلك؟ حيث يكون المحظور قد وقع بالفعل وانتهى الأمر.  
من السهل أن يتم تلقي الرسالة بطريقة مختلفة عما نتوقع. ومن العدل القول إن التواصل الحقيقي هو الرسالة التي يتلقاها الآخرون – بغض النظر عن نوايانا.



والأشخاص الذين يفتقرون إلى القدرة على

التواصل لا يتمتعون بالكثير من المرونة. فهم يقولون الشيء نفسه لعشرة أشخاص مختلفين بالطريقة نفسها فى كل مرة، على الرغم من أن

هؤلاء الأشخاص العشرة يتمتعون بمستويات متفاوتة من الفهم ولهم خلفيات ورغبات مختلفة تماماً، وبعد ذلك يتساءلون عن سبب عدم استيعاب أى منهم للرسالة.

أما من يجيدون التواصل، فيقومون بواجباتهم - فهم يقفون على الأمور التى تهم الطرف الآخر، وقدرة معرفتهم وخبراتهم السابقة. وبهذه الطريقة، يمكنهم وضع إطار لرسالتهم بحيث تتناسب مع "عالم" الطرف الآخر، كما أنهم يراقبون ردود أفعال الطرف الآخر أثناء توصيلهم رسالتهم، بحيث يمكنهم تعديل طريقة توصيلها عند الضرورة، وليس بعد فوات الأوان.

إن النوايا الحسنة لا تزدى بالضرورة إلى تواصل جيد.

## أساس التواصل 0

التواصل طريق ذو اتجاهين. يجب أن نعطي فيه كما نأخذ

إننا نريد عرض وجهة نظرنا بشكل واضح ولائق ومقنع. ولكن إذا كان هذا هو كل ما نفعله، فإننا بذلك لا نتواصل. وإنما نسير فى طريق ذى اتجاه واحد: إما وعظ الآخرين أو مهاجمتهم.

قبل أن يحدث تواصل حقيقى، لابد لنا من الاستماع لوجهة نظر الطرف الآخر بوضوح. فهذا يساعدنا أيضاً على عرض وجهة نظرنا بفاعلية.

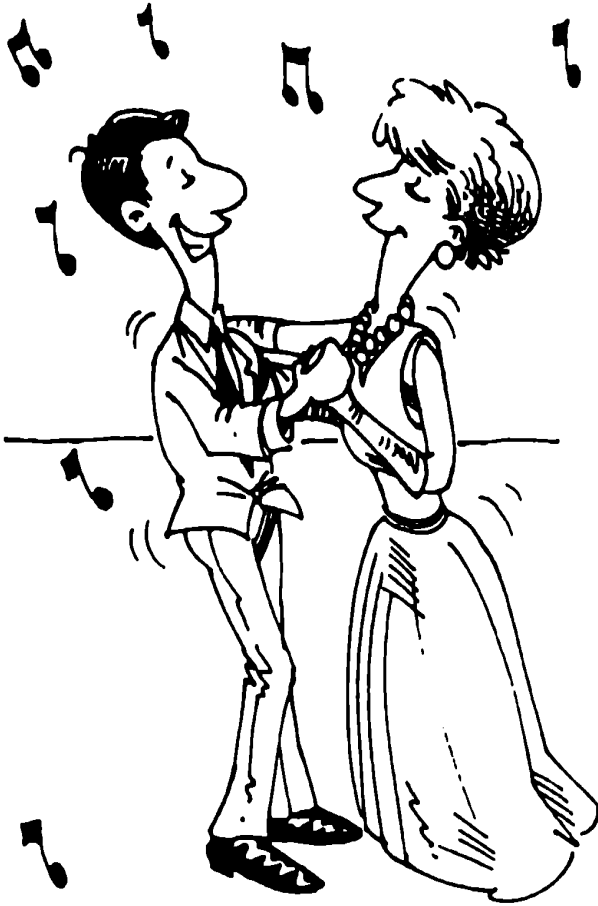
وبعد أن يجمع ويدلى كلا الطرفين بمعلومات جيدة، نكون بذلك مستعدين للانتقال للخطوة التالية، وهى الوصول لقرار، أو إيجاد حل لمشكلة، أو التفاوض بشأن تسوية نزاع، أو الوصول لاتفاق، ... إلخ.

ويعتقد من لهم قدرة ضعيفة على التواصل خطأ أن عملية التواصل تنتهى عندما يدلون بما لديهم.

أما من يجيدون التواصل، فيعلمون جيداً أن ما هذا إلا البداية فقط!

هناك ثلاثة مكونات أساسية للتواصل الناجح: إعطاء معلومات جيدة، وجمع معلومات جيدة وإحراز تقدم.

أساس التواصل	٦
التواصل رقصة	



إن التواصل يتجاوز مجرد كونه إعطاء واستلام رسالة. إنه عملية تبادلية؛ شيء يحدث بين الناس؛ شيء يقوم به طرفان معاً.

على سبيل المثال، لا يعد هذا الكتاب في حد ذاته ضرباً من التواصل، فالتواصل هو المعاني التي تستخلصها منه أنت كقارئ. فأنت تمثل جزءاً من هذه العملية. أما إذا لم يقرأ أحد هذا الكتاب وبالتالي لم يستخلص منه أي معنى، فلن يحدث أي تواصل، وحينها لن يكون لدينا سوى بضع رموز مكتوبة على الورق.

إن التواصل بمثابة رقصة. فهو أمر يحدث بين اثنين. فنحن نتواصل مع الآخرين، لا نتحدث

إليهم. فالبيفاوات تتحدث إلينا وليس معنا!

وأولئك الذين لا يجيدون التواصل لم يتعلموا رقصة التواصل الجيد. فهم لا يستطيعون تغيير إيقاعهم في الرقص أو خطواتهم حتى تتناسب مع إيقاع وخطوات الطرف الآخر أو الظروف المحيطة به.

أما من يجيدون مهارات التواصل، فيتميلون ويدورون مع إيقاع التواصل. هل سبق وناقشت شيئاً مع شخص ووجدت أنك كنت قادراً على توضيح وتنقيح أفكارك أثناء حديثك معه؟ ربما تكون قد ناقشت الأمر نفسه مع شخص آخر ولم يكن هناك أي توضيح

أو تنقيح للأفكار. إن الفارق هنا يكمن في العملية – فيما يدور بينكما. هذه هي رقصة التواصل. وكما يقول المثل القديم:

رقصة التانجو تحتاج لشخصين.

وعلى الرغم من أننا قد ننقل الرسالة نفسها مرات عديدة لأشخاص مختلفين، كل على حدة، أو في إطار مجموعة، فسوف يكون هناك فارق في كل مرة. فسوف نكون مختلفين (إذ قد نكون قد تعلمنا شيئاً من طريقتنا السابقة، أو قد نعبر عن الرسالة بطريقة مختلفة لأننا أصبحنا نفكر في الأمر بطريقة مختلفة، أو قد نكون في حالة ذهنية مختلفة). كما أن المجموعة التي ننقل رسالتنا إليها سوف تختلف عن المجموعة السابقة، فالأشخاص على اختلافهم سوف يسمعون الرسالة الواحدة بشكل مختلف نظراً لاختلاف خلفياتهم، وخبراتهم، وتوجهاتهم الفكرية. كما ستختلف الكيمياء القائمة بين الأشخاص المشاركين في التواصل. وعلى ذلك فإننا سنباشر كل عملية تواصل بشكل مختلف.

هذه إذن هي أساسيات التواصل الستة. وسوف يعرض هذا الكتاب كيفية تحقيق أقصى استفادة منها.

---

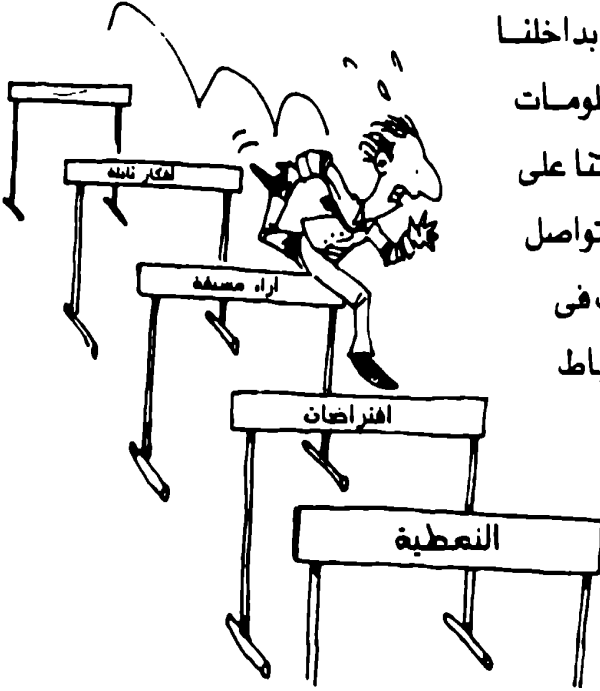
ما الذي يحدث بين اثنين يحاولان التواصل مع بعضهما البعض؟ ما الخواطر التي تدور في عقلك في كل مرة تتواصل فيها مع شخص غريب، أو صديق، أو زميل، أو مدير تنفيذي كبير؟ ما الذي يحدث عندما تقابل شخصاً للمرة الأولى؟ عندما تختلف مع ما يقول؟ ما الافتراضات التي تفترضها؟ ما التوقعات التي تتوقعها؟ كيف تؤثر خبراتك السابقة على ما تسمعه؟

---

# V

## القدرة على اجتياز طريق وعر

التعرف والتغلب على مرشحات وعوائق  
وتناقضات التواصل



إن التواصل الفعال أشبه بالسير في طريق وعر مليء  
بالحواجز والعقبات. فهناك حواجز بداخلنا  
تسمى بمرشحات التواصل تعكس المعلومات  
والرسائل؛ وهذه الحواجز تحد من قدرتنا على  
الفهم وبالتالي تحد من قدرتنا على التواصل  
الفعال. كما أن هناك حواجز وعقبات في  
البيئة الخارجية يمكنها أن تتسبب في إحباط  
عملية التواصل. فضلاً عن أن هناك  
اختلافات وتناقضات بيننا وبين من  
نتواصل معهم قد تؤدي إلى حدوث  
سوء فهم، بل ونشوب نزاعات.

### انتبه إلى مرشحات التواصل

#### الحقيقة رقم ١

في الفصل الثاني عرفنا أن آباءنا وغيرهم من الأشخاص ممن لهم تأثير علينا يتحدون  
مع تجاربنا في الحياة لتشكل بداخلنا معتقدات وتوجهات عقلية، ونماذج، وطرق للنظر إلى  
العالم.



### الحقيقة رقم ٢

عرفنا أيضاً أن المخ يجاهد من أجل النظام والقابلية للتنبؤ بالأمر، فيقبل الأفكار والآراء التي تؤكد معتقداتنا ويتردد تلك التي لا تتوافق معها، مما يساعدنا على تجنب التنافر المعرفي غير المرغوب.



### الحقيقة رقم ٣

يفسر المخ - بشكل أوتوماتيكي - خبراتنا الحياتية وفقاً لنماذجنا العقلية الخاصة، وذلك في محاولة منه لوضع نظام معين. وتميل نماذجنا وعقليتنا للتعزيز المستمر لها كتنبؤات ذاتية التحقق كل يوم.



## مرشحات تواصل قوية للغاية ١

إن الحاجة للنظام والقدرة على التنبؤ والميل لرؤية ما "نتوقع" رؤيته وإهمال المعلومات المتناقضة والاعتقاد على طريقة تفكير معينة تكون معاً مرشحات تواصل صارمة وفعالة تكون أشبه بحماية عقلية. فهي تساعدنا على إعطاء معنى للعالم وتجنب مشاعر عدم الراحة وعدم الرضا والحيرة.

وهذه المرشحات أشبه بالمسارات أو القنوات البالية التي توجد في المخ، ونظراً لأن المخ يعمل بسرعة رهيبية. فإن هذه المرشحات تبدأ في العمل خلال جزء من الثانية. وحيث إن أغلب المرشحات والنماذج العقلية الموجودة لدينا تنتج دون وعي منا، فإننا نميل لعدم فحصها لنرى ما إذا كانت واقعية أو معاصرة أو مفيدة أو حتى صحيحة.

بالطبع، هناك توجهات عقلية جديرة بالاهتمام. حيث تمنعنا من الاضطرار للقيام بالأشياء بطريقة عشوائية وبلا تفكير. على سبيل المثال، هناك اعتقادات مثل: "يجب أن أكون دمثاً مع رئيسي وأعامله باحترام" و"إنك تحصد ما تزرع". قد تعد من الاعتقادات المفيدة لدى العديد من الناس.

غير أن هناك توجهات عقلية أقل نفعاً وشرعية. إذ إنها تعوق عملية التواصل بين الناس. والأفكار التي تتعلق بالسلوكيات التي "ينبغي" أن يتحلى بها الناس بها والافتراضات التي تتعلق بطبيعة شخصياتهم. إلخ... في حاجة لمراجعتها مرة أخرى ومضاهاتها بالحقيقة من وقت لآخر.

وسواء كانت هذه المعتقدات صحيحة أو مفيدة، فإن توجهاتنا الفكرية والنماذج العقلية والأفكار الثابتة التي نعتنقها من السهل التأكيد عليها وتميزها. على سبيل المثال، إذا كانت لدينا خريطة ذهنية تقول: "إنني خجول وأغلب الناس لا يحبونني"، يصبح من السهولة بمكان تقبل إشارات من الآخرين يمكننا تفسيرها كالتالي: "إنهم غير مهتمين بما سأقول" و"إنه لا يحبني". وتجاهل باقي الإشارات التي تدل على الود أو الرغبة في الاستماع إلينا.

وهكذا فإننا لا نتلقى ونفسر سوى إشارات عدم المحبة وعدم الاهتمام مما يعزز هذا الاعتقاد بالذات. هذا فضلاً عن أننا نظراً لرغبتنا اللاواعية في الاطمئنان إلى أن توجهاتنا العقلية صحيحة، فإن سلوكنا تجاه الآخرين يكون قائماً على "حقيقة" أننا "نعرف" أنهم لا يحبوننا، وبالتالي نتصرف بطريقة تحثهم على عدم محبتنا.

أضف إلى كل ذلك أن الطرف الآخر



أيضاً له توجهاته وعقليته. تخيل أن الشخصية الكرتونية الأكبر سناً في الرسم الذي أمامك تفترض أن جميع الشباب وصفار السن كسولون ومهملون؛ سيؤثر هذا الافتراض بشكل مباشر على الطريقة التي تتواصل بها مع من هم أصغر سناً.

عندما يراودك شعور بأنك لا تتحدث إلى شخص حقيقي، وإنما إلى صورتك عنه، توقف واسأل نفسك: ما التوجه الذي يؤثر على في هذه اللحظة؟ ما الصورة الذهنية أو الرأي المسبق أو القالب النمطي الذي سقطت ضحيته؟ ما الافتراضات التي أحتفظ بها وقد تكون غير صحيحة؟ راجع افتراضاتك وأفكارك المسبقة وأعد صياغتها من منطلق المنطق والخبرة التي اكتسبتها.



الشاب الصغير أيضاً له توجهاته وافتراضاته الخاصة به. لنفترض مثلاً أنه يؤمن بأن كل كبار السن بغيضون وبخلاء.

ها قد أصبح لدينا الآن اثنان يتحدثان، لا مع بعضهما البعض، وإنما مع الصورة التي يضعها كل منهما للآخر في ذهنه. أعتقد أن بإمكاننا أن نتخيل إلى أي مدى من الفشل وعدم الفعالية قد يصل إليه التواصل بينهما!

بمجرد أن نعى هذه النماذج والآراء المسبقة، يكون بإمكاننا عادة أن نعدلها. بحيث تصبح أكثر نفعاً وواقعية. فإذا لم يكن ذلك ممكناً، يكون الاعتراف بالرأى المسبق الذي تمتنقه وطرحه جانباً هو أفضل إجراء يمكنك اتخاذه.

### قصة "بيل"

كان "بيل" فخوراً بنفسه لكونه شخصاً عادلاً متفتح العقل. وكان يعتقد أنه كشف النقاب عن العديد من مرشحات التواصل لديه وتعامل معها. وقد كان أحد المرشحات المبكرة التي أدركها في نفسه هو ميله وارتياحه للتعامل مع الأشخاص الذين يتحدثون بلكنات أوروبية. فقد أدرك أن ذلك كان يحدث نظراً لأن جديبه كانا يتحدثان بلكنة أوروبية وقد كان قريباً إليهما وهو في طور النضج، كما قرر أنه ليس هناك ما يسوء في هذا التحيز، فتقبله على الرغم من أنه ظل يعيه جيداً.

مؤخراً تزوجت والدته من رجل يتحدث بلكنة أوروبية. وكان "بيل" لا يحب هذا الرجل على الإطلاق ولاحظ أن مشاعره الإيجابية تجاه من يتحدثون بلكنات أوروبية قد حل محلها الآن مشاعر سلبية. وقد فشلت محاولاته لإعادة صياغة خريطة ذهنية، فقرر أن يعترف بذلك وأن يحاول تجنبه كلما دعت الضرورة للتواصل مع أوروبيين. وعلى الرغم من أن الأمر قد استلزم منه جهداً، فقد كان "بيل" يدرك أن تعمد العمل على تجاهل هذا التحيز يصب في صالحه وصالح الآخرين جميعاً.

ونحن جميعاً لدينا مجموعة متنوعة من المرشحات التي تعوق عملية التواصل. حاول أن نعى الطريقة التي تتواصل بها مع الآخرين، وأن تحدد أي المرشحات يعوق عملية التواصل لديك، وتعترف بها وتتخذ خطوات للتخلص منها أو الحد منها على أقل تقدير.

### بعض مرشحات التواصل الشائعة

- التقييم المبكر.
- الضغوط.
- الانشغال بالتفكير في أمور أخرى.
- الافتقار لمهارات الإنصات.
- الميل للقفز إلى الاستنتاجات.
- قصر مدة الانتباه.
- صعوبات السمع.
- التحيز.
- تشتت الذهن بسهولة.
- "السمع الانتقائي" (أي سماع ما تريد سماعه فقط).

- عدم الانتباه.
- الأفكار الثابتة.
- الافتراضات.
- الأفكار المسبقة.
- النمطية والقوالب الثابتة.
- تجاهل أو تشويه المعلومات التي تتنافى مع معتقداتنا.
- التعميم.
- الاعتقاد أنك "تعرف" الشخص الذي أمامك بالفعل، أو ما سيفعله أو يفعله.
- العتمة أو النقاط العمياء التي تمنعنا عن رؤية أو الاستماع لوجهة نظر الطرف الآخر.

### الحد من حواجز التواصل

هناك أيضاً بعض الحواجز التي توجد في البيئة: من ضوضاء ومشتتات والعديد والعديد من الأمور التي تحدث في آن واحد. وقد يؤدي ذلك إلى صعوبة في التركيز، أو يجعلنا نسمع جزءاً من الرسالة أو رسالة مشوهة، كما أنها قد تجعلنا نشعر بعدم الارتياح أو التوتر، مما يحد من قدرتنا على التفكير بوضوح والتواصل بشكل جيد.



حاول أن تتجنب أي ضوضاء ومشتتات وركز انتباهك على الطرف الآخر فقط حتى تتغلب على مثل هذه الحواجز. اذهب لمكان أكثر هدوءاً، أو مكان تقل فيه المشتتات، أو أجل لقاءك لموعد أكثر ملاءمة. اطلب ممن حولك عدم مقاطعتك، وركز انتباهك من خلال الإنصات الجيد وتحديد النقاط الأساسية لما يقال في ذهنك.



## التغلب على الاختلافات

في بعض الأحيان نختلف عن الطرف الآخر، أو نتعارض معه، بشكل ما يجعل التواصل معه أمراً صعباً أو محرّجاً أو غير مريح. ومن بين هذه الاختلافات اختلافات العمر والجنس والنوع واختلافات الثقافة والتعليم والشخصية والقيم وأسلوب المعيشة. ومثل هذه الاختلافات قد تثير مرشحات التواصل دون أن ندرك ذلك.

إذا كانت رؤيتنا للعالم تختلف تماماً عن رؤية الطرف الآخر، فقد يكون من الصعب جداً "التحدث باللغة نفسها".

وفي بعض الأحيان نمبر عن الرسالة بشكل سيئ، أو قد يكون أحد الطرفين يعاني من صعوبة من السمع أو لا يتحدث بوضوح، أو قد يكون أحد الطرفين يحاول عرض العديد من النقاط في آن واحد مما يسبب ارتباكاً. وقد يكون الطرف الآخر يرسل رسالة مبهمه يمكن تفسيرها بعدة طرق، أو أن لغة الجسد التي يستخدمها كلانا تقول شيئاً مغايراً لما تعكسه الكلمات. وقد يكون توقيت الرسالة غير مناسب، أو أن إيقاع الحديث غير متوازن (بالغ السرعة أو البطء)، أو قد تكون مصاغة على نحو رديء (شديدة التعقيد، أو غير تامة، أو مصاغة في كلمات ركيكة أو تعج بالعديد من الاصطلاحات اللغوية).

وسوف نناقش في الفصل العاشر معنى وأهمية وضع النفس موضع الآخرين وكيف يمكن أن يساعد ذلك على التغلب على الاختلافات والفروق الأساسية.

الشيء الأساسي الذي يجب تذكره في موضوع العقبات والحواجز هو أنها موجودة دائماً أمام الجميع، فلكل فرد مجموعة العوائق الخاصة به، والوعي بهذه العوائق والرغبة في التغلب عليها، جنباً إلى جنب مع الصبر وتفهم العوائق التي يواجهها الطرف الآخر تسير بنا قدماً نحو التواصل بشكل أكثر فعالية.

---

حدد مثل هذه العقبات وتغلب عليها من أجل إنجاح التواصل. اطرح أسئلة، راجع رسالتك، تحدث بصوت أعلى أو بسرعة أقل. افعل أي شيء يتطلب الأمر من أجل الفهم.

---



## الأسلوب يأتي في المقام الأول

### صوتك أداة

بعض الأصوات تفتنى وتشع بالتوهج وترقص، والبعض الآخر فخم ورنان. بعضها يشع بالفرح والحماس، والبعض الآخر يتوهج حيوية ونشاطاً.

هناك بعض الناس عندما يتحدثون تجد نفسك تعتلد في جلستك وتشرع في الانتباه إليهم إذ قد تكون أصواتهم حماسية أو قوية أو انفعالية. وهناك آخرون عندما يتحدثون، تجدك راغباً عن الاستماع إليهم. حيث قد تكون أصواتهم رتيبة مملة أو ذات إيقاع آخذ في الانخفاض ومفعمة بنبرة غرور وتكلف. وهناك أصوات تتسم بالخفة والرشاقة، وأخرى بالحدة، وأخرى بالمرح والجدل، وأخرى بالفموض. ونتيجة لهذا التنوع، تجد في نفسك الميل للاستماع للمزيد من بعض الأصوات، وعدم الاستماع للبعض الآخر!

إن الكلمات التي نستخدمها ما هي إلا مجرد جزء صغير من الرسالة التي نرسلها، فالواقع أن الأسلوب الذي نتطرق به هذه الكلمات عادة ما تكون أهم من الكلمات نفسها.

---

#### كيف يبدو صوتك؟

هل صوتك لجش أم ناعم أم حاد أم عادي؟

هل نغمة صوتك مرتفعة أم منخفضة، حادة أم باردة؟

هل صوتك مرتفع أم هادئ أم بين بين؟

هل طبقة صوتك صاعدة أم هابطة أم وسط بين الاثنين؟

هل تتحدث بسرعة أم ببطء؟

ما نوع التشديد الذي تضعه على الكلمات؟

هل تتحدث بوضوح أم تتمم وتتلثم؟

هل تتحدث بقوة وحماس؟

ما الإيقاع الذي تتحدث به؟ هل يتنوع حسب الموقف؟ أم هو إيقاع مفكك؟

---

إن هذه التفاصيل تتحد معاً لتشكل التأثير العام لصوتنا وتضفي معنى على رسالتنا (أو تنتقص منها).  
 إن أصواتنا تؤثر على الانطباعات الأولى التي يأخذها الآخرون عنا والرسالة التي يستقبلونها في النهاية، فالواقع أن ٣٨٪ من الانطباعات الأولى التي تتكون لدى المستمع سوف تكون قائمة على أصواتنا.

### راقب نبرة صوتك - فقد تصنف شخصيتك!

ما نستمعه	ما نستنتجه
● صوت منتحب حاد	● متذمر كثير الشكوى
● صوت لجش غليظ	● محتال
● صوت مرتفع مرتعش	● عصبى
● صوت إيقاعى بطيء مصحوب بأنفاس مسموعة	● لعوب
● صوت واضح رشيق	● شخص فى موقع مسئولية

إن نبرة الصوت هي سمة صوت كل فرد، التي تظهر مدى قدرته على التعبير وتعطيه لونا خاصاً به. كما أنها تعبر عن حالتنا المزاجية ومشاعرنا، فضلاً عن الاختلافات الدقيقة في المعنى.  
 ولقد حدد علماء اللغة وعلماء النفس نبرات صوت مختلفة عادة ما نستخدمها عند التواصل مع الآخرين. فهل ينطبق على نبرتك أى مما يلي:

- الاتهام واللوم
- التهدئة والاسترضاء
- استخدام المنطق بشكل مفرط "وكأنك آلة"
- ادعاء معرفة كل شيء
- الضجر مع الشعور بالأفضلية
- الولوج بالقتال والشجار
- التسلسل والاستئساد
- السذاجة و"قلة الحيلة"
- الدفء والمودة
- الشكوى والنحيب
- الإيجابية والابتهاج
- التروى والهدوء
- التآثر والحساسية بشكل مفرط
- المباشرة والوضوح

هل تعرف أى أسلوب تستخدم؟ هل هذا هو الأسلوب الذى أردت أن تستخدمه؟

## أظهر أفضل صوت لديك

تصف طبقة الصوت ما إذا كنا نتحدث بصوت مرتفع أم منخفض أم مزيج مثير بين الاثنين. وعليك أن تعلم أن الإفراط في استخدام هذا أو ذاك قد يدفع الطرف الآخر للنوم، في حين أن

الانتقال الحاد المستمر بين الطبقات قد يجعلنا نتسم بالصبيانية أو عدم الأهلية. أما التحدث بطبقة مرتفعة، فقد يجعلنا نبدو متوترين أو منفعلين للغاية أو يعوزنا النضج أو الثقة. أما الأصوات الأكثر عمقاً، فتعكس مزيداً من الثقة والجدارة.

لخفض طبقة صوتك حتى تبدو أكثر مصداقية.

خذ نفساً عميقاً وأرخ عضلات عنقك وأحبالك الصوتية. تدرب على القراءة بصوت مرتفع على شريط، إذا أمكنك ذلك، حتى تصل إلى جودة صوت ونبرة وتنوع ووضوح في شدة الصوت ترضيك.

كذلك يمكن لشدة الصوت أن تضيف مزيداً من الاهتمام وتجذب انتباه الآخرين. فحاول أن تتحدث بصوت أكثر ارتفاعاً أو تخفض

صوتك

إلى حد الهمس حتى تركز انتباه من حولك على نقطة مهمة. فالصوت يزداد شدة وثراءً إذا جاء من أعماق الحجاب الحاجز عما إذا خرج من أعلى حلقك.

هل تنتهي عباراتك بنغمة عالية، وكأنك تطرح سؤالاً؟ أم أنها تفضل في أن تبدو جملة عادية؟ إن طبقات الصوت الصاعدة تجعلنا نبدو متشككين وغير واثقين مما نقول، أما طبقات الصوت النازلة، فهي توحى بالثقة وجدارة التصديق.

ما السرعة التي تتحدث بها؟ هل تتداخل كلماتك معاً، مما يجعل من الصعب تتبعها وتكوين صورة منها، أم أنك تتردد كثيراً لدرجة تؤدي إلى نفاذ صبر من حولك أو عدم قدرتهم على متابعة ما تقول؟

حاول أن تصنع ٧٠ أو ٨٠ طبقة نازلة في نهاية الجمل التي تستخدمها. فقارنو نشرات الأخبار يتدربون على القيام بذلك حتى يبدوا أكثر ثقة وجدارة بأخذ كلامهم على محمل التصديق.

أبطئ من سرعة حديثك حتى تبدو أكثر تروياً وجدية. فهذا من شأنه أن يشير إلى أنك تختار كلماتك بعناية، وقادر على جعل رسالتك تبدو أكثر أهمية.

سرع إيقاع حديثك حتى تعبر عن الإثارة والحماس والطاقة. وحينئذ سوف يحتاج المستمعون لبذل مزيد من الجهد لمتابعة الحديث، ومن ثم فإن لقاء الرسالة بسرعة أكبر يمكن أيضاً لأن يجذب انتباه المستمعين ويقلل من فرص تشتت أذهانهم.

غير سرعتك في الحديث اعتمادًا على:

- الموضوع: إلى أي درجة هو معقد؟ هل هو مألوف بالنسبة للمستمعين؟ إننا في حاجة لأن نعطي المستمع المزيد من الوقت عند تناول موضوعات صعبة أو غير مألوفة حتى يستوعب ما نتحدث عنه.

● المستمع: ما السرعة التي يتحدث بها؟

حاول أن تعادل في سرعتك أثناء الحديث حتى تتناسب مع سرعة المستمع في الحديث (انظر الفصلين الخامس عشر والثامن والعشرين).

توقف قبل أن تتناول أي نقطة مهمة وكأنك بذلك تقول: "انتبه لما سأقول".

كذلك يعمل الصمت أو المسافات بين الكلمات على إضفاء مزيد من الأهمية والتأكيد على ما تقول.

وتشكل سرعة التحدث مع درجة ارتفاع الصوت مزيجًا مهمًا للغاية: فبعض الناس يتحدثون ببطء شديد، في حين يتحدث البعض الآخر بسرعة كبيرة للحد الذي يمنهم من التقاط أنفاسهم. وهناك آخرون يلفظون كلماتهم كطلقات بندقية آلية.

## أكد ما تقول لمزيد من التوضيح

هل تذكر التجربة التي أجريناها في الفصل السادس؟

لم أقل أبدًا إنه سرق أموالنا.

إن قراءة هذه الجملة سبع مرات، بصوت مرتفع أو لنفسك، مع التشديد على كل كلمة فيها بالتبادل يوضح بشكل جلي أن نقل التشديد لكلمة واحدة بعينها يمكنه أن يغير معنى الرسالة بالكامل. بل إن الطريقة التي نشدد بها على كلماتنا يمكنها أن تحدد معنى الرسالة! ونحن كثيرًا ما نشدد على الكلمات دون أن ندرك ذلك، فنفصح بلا وعى منا عن أسرارنا وما نخفيه.

## حسن قدراتك الصوتية

سوف ينصت الآخرون إلينا أكثر إذا عبرنا عن كلماتنا أو تلفظنا بها بوضوح. أما إذا تلعثنا أو نطقنا الكلمات بصورة غير واضحة، فسوف يعرضون عنا. حيث سيضطرونهم ذلك إلى بذل جهد أكبر من اللازم في الإنصات.

إن الطاقة والإيقاع هما درجة الحدة والحماس والسرعة التي نتحدث بها. ونحن نستطيع، من خلال طاقاتنا الصوتية وإيقاعنا في الحديث، أن نرسل رسائل تدفع المستمع للنوم أو توقظه وتثيره وتقنعه بما نقول وتشعل حماسه. ونحن لا نولد بطريقة تحدث معينة،



وانما ننمى سمات صوتية خاصة بنا على مستوى النبرة والشدة والطبقة والسرعة، من خلال التجربة والعادة دون تفكير أو اختيار واع منا. ولعل هذا من الحقائق المؤسفة لأن الصوت البشرى يعد أداة ثرية

قابلة للتغيير والتعديل، وبالتدريب يمكن

للصوت أن يعمل على تقوية وتعزيز الرسائل التي نرسلها للآخرين حتى نضمن أن الرسالة التي سيتم تلقيها من قبل المستمع قريبة للرسالة التي نعنيها.

### اللغة الأسترالية المنطوقة

على الرغم من حقيقة أن الصوت البشرى يمكنه أن يغطي ٢ أوكتاف (وحدة قياس النغمات الصوتية)، فإن الأستراليين يميلون للتحدث على وتيرة واحدة دون الإكثار من الحركات أو التغيير في طبقة الصوت. والأمريكيون أيضاً يميلون للتحدث بسرعة بالغة. فهم يتحدثون بما يزيد على ١٦٥ كلمة في الدقيقة. وأغلب الناس لا يفكرون بالكلمات، وإنما يحاولون خلق صورة من هذه الكلمات، وهو ما لا يعد ممكناً عند التحدث بمعدل ١٦٥ كلمة في الدقيقة مما يؤدي بالعديد من المستمعين إلى الاستسلام. والأمريكيون يميلون إلى التأكيد على كلمات مثل "if", "and", "but", "at". ولكن ما السر في ذلك؟ فمثل هذه الكلمات غير مهمة والتشديد عليها يترك الكلمات المفتاحية المهمة مجهولة بلا تحديد. كما أنهم يميلون للتحدث بشغاف مطبقة أقرب لأن تكون مغلقة... فهم يفكرون إلى القدرة على التعبير الجيد المفهوم... فضلاً عن أننا نميل لرفع نغمة الصوت في نهاية الجمل مما يجعلنا نبدو وكأننا نسعى لنيل الاستحسان. باختصار إن التواصل المنطوق لدى الأمريكيين يحتاج إلى الكثير من التحسينات.

إن ما تنوى قوله قد ينهار تماماً أو يلقى دعماً قوياً من خلال الطريقة التي تقولها بها. ففكر في طريقة إقائك وتدريب كي تحسنها.

إن التحقق من تعبيراتنا، والإنصات الحقيقي لما نقول وأسلوبنا في التعبير عنه، والوعي بتأثير رسائلنا على الآخرين سوف يساعدنا على التأكد من أننا نستخدم قدراتنا الصوتية بأفضل شكل

ممكّن. وسوف يساعدنا ذلك على اختيار أفضل طرق التشديد والنبيرات والطبقات ودرجات الشدة والسرعات وأكثرها فعالية. وتحديد ما إذا كنا بحاجة إلى مستوى أقل أو أكثر من الحيوية والحماس أو لإيقاع أكثر إثارة وتنوعًا.

إن طريقة تعبيرنا عما نقول تؤثر بقوة على الطريقة التي يراها الآخرون بها ويتلقون بها رسائنا.

---

استمع لنفسك مرتين على الأقل كل يوم، أو أكثر إذا أمكنك ذلك. كيف يبدو صوتك؟ كيف يمكنك أن تطور من طريقة تحدثك؟ وكلما أكثر من ذلك، فسوف يصير عادة لديك. وفي النهاية سوف تقوم بالتحقق من أسلوبك في الحديث وتحسينه بشكل أوتوماتيكي دون حتى أن تعي أنك تقوم بذلك.

---

# ٩

## السلوك يولد سلوكًا مماثلاً

كن سيد نفسك: الاستمرار في تحمل مسؤولية  
تواصلك مع الآخرين

"عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك".  
"أنت تحصد ما تزرع".  
"السلوك يولد سلوكًا مماثلاً".

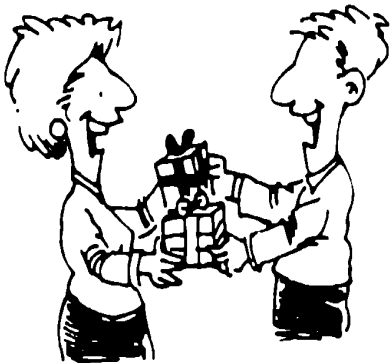
كثير منا اعتاد سماع هذه العبارات. ولكن ما الذي تعنيه حقاً؟

إن "قانون التبادلية النفسى" له وقع جميل على الأذان لمن يحبون التعبيرات الاصطلاحية  
الرنانة. ولكن ما الذي يعنيه حقاً؟

إنها جميعاً تعنى الفكرة نفسها:

## السلوك يولد سلوكًا مماثلاً

فتحن نعرف أن الناس يميلون للاستجابة إلينا بالطريقة التي نعاملهم بها.



### إننا نحصد ما نزرع

- كن وقحاً مع الآخرين وسوف يردون على الوقاحة بمثلاً.
- كن مهذباً مع الآخرين وسوف يردون على تهذبك بمثله.
- راع مشاعر الآخرين وسوف يراعون مشاعرك.
- احترم الآخرين وسوف يبادلونك الاحترام.

إن القاعدة العامة هي أن الآخرين يستجيبون لنا بالطريقة التي نعاملهم بها.



هل شعرت من قبل ببهجة الحصول على خدمة ممتازة على غير المتوقع والسعادة التي تتبع ذلك؟ وهل تعاملت "بلطف زائد" قليلاً مع الآخرين كنتيجة لذلك؟ لسوء الحظ، أن الكثير منا أيضاً مروا بتجربة مضادة تماماً وهي الحصول على خدمة سيئة، الأمر الذي جعلنا نخرج على هدوئنا بشكل زائد على غير المعتاد، وربما جعلنا نرد على ذلك بالخروج على حدود الأدب.

عندما نسمح للآخرين بالتأثير علينا، فإننا نسمح لسلوك شخص آخر بأن يشكل سلوكنا. وكما رأينا في الفصل الثالث، فإن ذلك يحدث عندما يكون مركز السيطرة لدينا خارجياً.

ويحدث العكس عندما يكون مركز السيطرة لدينا داخلياً: هل سبق لك أن أقنعت شخصاً آخر بالتعامل معك بود والتبسم في وجهك، على الرغم من أنه كان في الأساس لا يبدي أى تعاون ولا يحب مساعدة الآخرين بمجرد التبسم في وجهه والتعامل معه بود؟ إن ذلك يحدث طوال الوقت، فيمكننا أن نراه في المطاعم، والأماكن المخصصة لركن السيارات، والمتاجر، والمكاتب في كل يوم إذا راقبنا ما يحدث حولنا بعناية ودقة. ويرجع ذلك إلى ميل الناس الطبيعي للاستجابة بالطريقة نفسها التي يعاملون بها.

هذا هو قانون التبادلية النفسى: "إذا كنت لطيفاً معي، فسوف أكون لطيفاً معك، أما إذا كنت سخيلاً، فسوف أكون سخيلاً معك أنا الآخر". هذا هو ما نعنيه بأن السلوك يولد سلوكاً مماثلاً.

ومن خلال الاحتفاظ بمركز السيطرة داخلياً، يمكنك أن تتأكد من أنك من يتحمل مسؤولية تواصلك مع الآخرين ويحدد الأسلوب الذي تريده أن يتخذه.

---

يمكنك استخدام سلوكك في التأثير على سلوك الآخرين، فإلى أى مدى تسمح للآخرين بالتأثير على سلوكك؟

---



---

على ضوء معرفتك لذلك، يمكنك أن تتحمل مسؤولية أى عملية تواصل تدخلها. ما "اللهجة" التي تريد أن تتخذها المناقشة – ودية وغير رسمية؟ إذن، كن ودوداً ولا تتمسك بالرسميات وسوف يتبع الطرف الآخر نفس النهج على الأرجح. هل تريدها أن تتسم بالتهذيب واللباقة؟ كن مهذباً ولبقاً مع الآخرين كي تشجعهم على التعامل معك بتهذيب ولباقة. تريدها أن تتسم بالتعاون والصرلحة؟ كن متعاوناً وصریحاً حتى تولد الأمر نفسه لدى الآخرين.

---

#### اصنع لى يومى!

دخلت "بيثانى" إلى مغسلة الملابس وهي مبتهجة وفرحة كي تحضر سترتها من هناك. كانت العاملة الجالسة خلف مكتب تسليم الملابس آنذاك تقوم بتصليح شئ، لعميلة أخرى كانت تبدو وكأنها قد مرت بيوم عصيب. فقد كان يبدو عليها التعب والغضب الشديد.

وبينما هما تنتظران في صمت، التفتت "بيثاني" إلى السيدة الغاضبة وقالت لها: "إن الخاتم الذي تضعينه في إصبعك جميل للغاية!" فأجابتها السيدة ببعض الفظاظلة: "شكراً لك".

فعدت العاملة بعد أن أحضرت ملابس السيدة الغاضبة ولحذت منها النقود. وقبل أن تغادر المغسلة، التفتت نحو "بيثاني" وابتسمت لها ابتسامة عذبة وقالت لها: "والعقد الذي تلبسينه رقيق للغاية. لقد لاحظت ذلك بمجرد أن رأيته!".

من خلال التعامل بلطف مع السيدة الغاضبة، شجعت "بيثاني" السيدة الغاضبة على التعامل معها بلطف مماثل، بل إنها ربما تكون قد جعلت يوم سيئة غريبة عنها أكثر إشراقاً بعض الشيء.

إذن، كل ما علينا القيام به هو أن نقرر المعاملة التي نود أن يعاملنا بها الآخرون، ونعاملهم بها وسوف نرى ما سيحدث! والواقع أن الأمر ليس دائماً بهذه السهولة، إلا أنها قاعدة عامة جيدة للغاية، ونسبة نجاحها أكبر بكثير من نسبة فشلها.

إن إظهار الاحترام إحدى أفضل طرق الفوز بالاحترام.

استخدم قانون التبادلية النفسي لتوجيه عملية التواصل والتأثير في نتائجها، فأنت تحصد ما تزرع.

### يمكنك أن تقار سلوكك

كان يوم عيد، وكانت المقاهي المصطفة على جانبي شارع ليجون في حالة نشاط غير عادي. دخلت "ماري" إلى أحد هذه المقاهي لتطلب بعض القهوة لمجموعة من أصدقائها كانت بصحبتهم ففرع الجرس عندما فتحت الباب، وسمعت صوت شخصين وأصوات غسيل أطباق أتية من الداخل. انتظرت "ماري" وهي تتسائل إلى متى سيكون عليها الانتظار قبل أن تتمكن من العودة لأصدقائها الذين كانوا جالسين على طاولتهم وسط الهواء الطلق والشمس الدافئة. وبعد بضع دقائق، بدأت تفقد صبرها وتتلاعب بها الأفكار والهولجس. لا بد أنهم سمعوا بالتأكيد وهي تدخل، لا بد أنهم يعانون من الصمم حتى لا يسمعوا جرس الباب!

فرع الجرس مرة أخرى ودخل رجل المقهى. فوقف هو و"ماري" في انتظار وهما يستمعان للصوتين الصادرين من الغرفة الداخلية. وفي النهاية خرجت سيده وهي تجفف يدها ولم تنظر لأيهما تحديداً وقالت: "نعم؟ أنت، اليس كذلك؟".

من حسن حظ الجميع أن الرجل هو من تحدث أولاً وقال: "أنا متأكد أنك تكرهين العمل اليوم، وأراهن أن لديك العديد من الأمور الأخرى لتقومي بها في هذا اليوم الجميل!".

"نعم، لم يكن على العمل اليوم على الإطلاق، ولكن العامل الآخر اتصل وقال إنه مريض. لقد دعوت عائلتي بالكامل إلى منزلي لحفل شواء، وما هو قد فاتني! على أي حال، ماذا يمكنني أن أحضر لك؟"، وكانت تبسم وهي توجه له هذا السؤال.

أشار الرجل إلى "ماري" وهو يقول: "في الحقيقة لقد سبقتنى هذه السيدة إلى هنا. فحددت "ماري" طلبها وفوجئت بالسيدة تقول: "تفضلتي أنت يا عزيزتي إلى طاولتك وسأحضر لك القهوة بالخارج. ليس على أن أقوم بذلك، ولكنني سأفعله من أجلك".

هل سمعت من قبل مقولة:

*إن العسل يجذب الكثير من الحشرات أكثر من الخلاء*

لو كانت "ماري" قد تحدثت أولاً، لما كانت تعاملت بلطف مع العاملة، مثلما فعل الرجل الذي دخل بعدها. بل كانت ستفعل العكس تماماً؛ لأنها ظلت تنتظر طويلاً مما أثار حنقها. كما أن الطريقة التي كانت "ماري" ستحدث بها لم تكن لتدفع السيدة لإحضار القهوة لهم في الخارج! إلا أن الرجل بروحه المرحة وتسامحه، دفع السيدة إلى التصرف بهذا الشكل، والذي صب في مصلحة الجميع.

بعض الناس يولدون اللباقة في نفوس من يفتقرون إليها، واللفظ فيمن يعوزهم اللطف، وحب المساعدة والتعاون فيمن يتسمون بالوقاحة، فوجود مركز السيطرة بداخلهم يساعدهم على تحمل مسؤولية تواصلهم مع الآخرين، واستخراج أفضل ما لديهم.

**التعامل مع الغضب**

*إن الغضب هو رسالة قصيرة تنذر بوجود خطر.*

هل اضطررت من قبل للتعامل مع شخص غاضب؟ ربما يكون قد مر بيوم سيئ، وقد يكون قد عانى من أسبوع طويل من الإحباط، وقد يكون هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يعرفونه للتواصل مع الآخرين. وأياً كان السبب، فعندما يسمح الناس لمواطنهم بأن تتحكم فيهم، فقد يصبح التعامل معهم صعباً وغير محبوب على الإطلاق.

وقد يبحث ذلك الطرف الآخر على الاستجابة له بالطريقة نفسها!

إذا صبرت لدقيقة واحدة أثناء غضبك  
فسوف تتجنب ١٠٠ يوم من الحزن والندم

مثل صيني

إذا استطعنا السيطرة على مجريات الأمور من خلال الاحتفاظ بمركز السيطرة بداخلنا، فسوف نصبح قادرين على التحكم في الموقف وعادة ما سينقلب رأساً على عقب، فمن خلال اتباع أسلوب التواصل الذي نريده بشكل عملي. لا من خلال إخبار الطرف الآخر بالطريقة التي يجب أن يتصرف بها. سوف يهدأ الطرف الآخر تدريجياً، خاصة إذا ما رأى أننا ننصت له ونفهم وجهة نظره (لمزيد من التفاصيل حول هذه النقطة، يمكن الرجوع للفصول السادس عشر والسابع عشر والحادي والثلاثين).

لا تسمح لغضب الطرف الآخر أو سرعة انفعاله بالنيل منك، اختر الطريقة التي تريد أن تستجيب بها.

ليس هناك وقت يكون الصبر فيه مهماً أكثر من ذلك الذي يكون فيه على وشك النفاد.

### المستوى المهني

إن استخدام الطريقة التي نتواصل بها للتأثير على الآخرين ليس مهماً في المواقف الاجتماعية فحسب. فمبدأ "السلوك يولد سلوكاً مماثلاً" مهم في المواقف المهنية أيضاً. (وسوف نتناول هذا الأمر بمزيد من التفاصيل في الجزء السادس).

### التأثير الممتد

ذات مرة، لاحظ أحد علماء الاجتماع أن أغلب الناس ينظرون إلى فتحة العملات بعدما ينهون المكالمات الهاتفية التي يجرونها في كبانن الهواتف العمومية ليروا ما إذا كان هناك أي عملات فيها.

وفكر أنه سوف يكون من المثير أن يرى ما سوف يحدث إذا ما وجد الناس عملات بالفعل.

فقرر أن يجري تجربة. يقوم خلالها فريق البحث الخاص به بوضع عملات بشكل عشوائي في فتحة إدخال العملات بحيث يجد بعض مستخدمي الهواتف العامة بعض العملات، واستعانوا بفتاة شابة كي تسيّر في الوقت الذي يضع فيه المتحدث سماعة الهاتف ويتفحص فتحة العملات. على أن تحمل بعض الكتب وتظاهر بأنها

حين نشعر بالرضا، نميل للقيام بأشياء جيدة، لذا فإذا أسديت لشخص ما شيئاً طيباً، يكون من المحتمل أن يسدي شخص لخر شيئاً طيباً. هذا هو التأثير الممتد وهو عبارة عن إشارات صغيرة طيبة تنشر في جميع الاتجاهات.

## ٩٧ السلوك يولد سلوكًا مماثلاً

تسقط. هل سيتصرف الأشخاص الذين سيجدون العملات بشكل مختلف عن هؤلاء الذين لن يجدوها؟  
وقد خلصت التجربة إلى أن عدد الأشخاص الذين وجدوا العملات وتوقفوا لمساعدة السيدة في جمع كتبها فاق عدد  
الفئة الأخرى بأربعة أضعاف.

---

### تحمل مسؤولية تواصلك مع الآخرين!

نظرًا لأن السلوك يولد سلوكًا مماثلاً، فيمكننا أن نستخدم سلوكنا في تحمل مسؤولية تواصلنا  
مع الآخرين والحصول على المزيد مما نريد. مزيد من الود واللباقة والاحترام وغيرها. في  
المزيد من الأوقات.

١٠

## ضع نفسك موضع الآخرين، والأفلن تصل لشيء

تواصل بشكل أكثر تعاطفًا مع الآخرين

هناك فارق شاسع بين الكلمات الثلاث التالية:

عدم الاهتمام بالآخرين

وضع النفس موضع الآخرين

التعاطف مع الآخرين

### عدم الاهتمام بالآخرين

إن عدم الاهتمام بالآخرين يماثل قولك: "إننى لا أكرت به على الإطلاق!" وهذا هو ما يؤدي لفشل عملية التواصل. ففي هذه الحالة لا يستطيع أحد الطرفين التواصل لمدة طويلة أو بشكل جيد مع طرف آخر غير مهتم به أو بما يقول.

### التعاطف مع الآخرين

لا يعد التعاطف أفضل بكثير من سابقه، فهو يتضمن شعورًا بوجود رباط وثيق مع شخص آخر بحيث إذا تأثر أحدهما بشيء ما، يتأثر به الطرف الآخر بنفس القدر. وفي أغلب مواقف التواصل، يكون ذلك أكثر مما تستدعيه الضرورة، بل قد يكون غير مرغوب.

### وضع النفس موضع الآخرين (التقمص العاطفي)

أما ذلك فهو مختلف تمامًا. فهو يتطلب القدرة على رؤية الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر. ولا يعنى بالضرورة أنك لابد أن تتفق مع رأيه. بل إنك قد تختلف معه تمامًا، ولكن تبقى قادرًا على تفهمه من منظور الطرف الآخر.

إن وضع نفسك موضع الآخرين يقربنا أكثر من بعضنا البعض حتى نستطيع تفهم ووضع وجهات نظر الآخرين في الاعتبار عند التواصل معهم، مما يساعدنا على التواصل بطريقة تقلل من أي مقاومة أو موقف دفاعي من جانب الطرف الآخر، كما يساعد الطرف الآخر على الاستماع بمزيد من السهولة والسلاسة لما تريد الإدلاء به.  
ولكن كيف يقربنا ذلك من بعضنا البعض؟

كان "لو" يعمل كمندوب مبيعات في إحدى الشركات وكان أكثر المندوبين في هذه الشركة حماسة. وكان يشعر بسعادة شديدة عندما كان ينجح في إتمام صفقة، وبالإحباط عندما يخسر صفقة. وقد بدا له أنه خسر الكثير من الصفقات في الفترة الأخيرة وكان السعر هو السبب الأساسي. فقد كان مقتنعاً بأن رئيسه لو كانت سمحت له بخفض الأسعار، لاستطاع الفوز بالمزيد من الصفقات.

عندما ذهب "لو" إلى رئيسه وأبلغها بطلبه، قالت له بحسم: "لو، أنا أعرف أهمية المبيعات بالنسبة لك، وأنفهم تماماً رغبتك في أن تكون قادراً على خفض الأسعار بعض الشيء وأدرك تماماً أنك تعتقد أن ذلك سيمكنك من زيادة مبيعاتك. إن المبيعات مهمة للشركة أيضاً، وكذلك الحفاظ على مستوى الأسعار. لنر ما الذي يمكننا عمله لزيادة المبيعات من خلال رفع مستوى الدعم أو الخدمة التي نقدمها حتى لا نضطر لخفض الأسعار".

لقد وضعت رئيسه نفسها في موضعه: فعلى الرغم من أنها لم تتفق معه في أن هناك ميزة في خفض الأسعار، فقد كانت قادرة على تفهم وجهة نظره.

قارن ذلك بعدم الاهتمام – إلى أي مدى تعتقد أنهما كانا سينجحان في العمل معاً لو لم تكثرث به على الإطلاق وبرغبته في خفض الأسعار لزيادة المبيعات؟

أو ما الذي كان سيحدث إذا ما تعاطفت رئيسه معه وحزنت لانخفاض المبيعات كما حزن هو لذلك وسمحت له بخفض الأسعار، بما يتعارض مع سياسة الشركة؟ لم تكن لتستطيع القيام بمهام وظيفتها بشكل فعال!

قد تكون سمعت بالتعبير الذي يقول:

قبل أن نستطيع فهم شخص آخر حق الفهم  
يجب أن نضع أنفسنا في موضعه لأقصى مدى.

إن هذه المقولة في الأصل هي مثل من أمثال الهنود  
الحمير يقول بقيته:  
لسنا في حاجة للاتفاق مع موقف شخص  
آخر أو مع معتقداته حتى نفهمه.

وقبل أن نضع أنفسنا في موضع الآخرين  
يجب أن نخرج أولاً من موضعنا.

### الكوب المملوء

دخل رجل متفطرس للغاية ذات مرة على رجل حكيم وطلب منه أن يعلمه الحكمة.

فقال له الحكيم: "أرجو أن تشرب معي كوباً من الشاي".

فجلسا معاً وأمسك الرجل المتفطرس بكوبه حتى يملأه الحكيم له. راقب الرجل بشيء من الاهتمام والكوب يمتلئ بسرعة ولم يظهر الحكيم أى إشارة لإبعاد إبريق الشاي.

فبدأ الشاي الملتهب يفيض من الكوب ويتساقط على يدي الرجل المتفطرس، فقال لنفسه دون أن يقول أى شيء: "من المؤكد أن هذا لختبار من نوع ما".



وفى النهاية لم يستطع أن يتحمل أكثر من ذلك وقال: "توقف! لقد امتلأ كوبي وليس هناك مكان للمزيد من الشاي!".

قال الحكيم: "يا صديقى، أنت تشبه كوبك، مشبع عن لخرك بأفكارك وأرائك ورغباتك. ليس لديك متسع للحكمة. عندما تنجح فى التخلص من بعض أفكارك وأرائك ورغباتك، عد إلى وسوف أعلمك الحكمة".

بعض الناس متشبعون بأرائهم مما لا يجعل لديهم متسعاً لاستيعاب آراء أى شخص آخر. ونحن جميعاً فى حاجة للتخلص من بعض أفكارنا من حين لآخر! فكما قال هاربر لى (وهو روائى أمريكى حاصل على جائزة بوليتزر):



إنك لا تفهم أى شخص إلا إذا رأيت  
الأمر من وجهة نظره

## تفهم الإطار المرجعى للأخر

يتكون الإطار المرجعى لكل إنسان من خلفيته وتجاربه السابقة ومعتقداته التى يكونها عن نفسه وعن الآخرين، وما يعتبره مهماً. إنه يتكون من النماذج العقلية والتوجهات الفكرية التى يرى العالم من خلالها.

كما يشكل نمط الشخصية والأساليب المتبعة فى التفاعل جزءاً من الإطار المرجعى للإنسان (انظر الفصل الثامن والعشرين). على سبيل المثال، هل تفضل المعلومات المفصلة أم أنك

تهتم أكثر بالنتائج النهائية؟ هل تحتاج لإقامة

علاقات عمل تتسم بالود مع الآخرين حتى تتمكن  
من العمل بشكل جيد، أم تميل للتركيز أكثر على

حاول أن تعرف وجهات نظر الآخرين  
وتقدرها.

"إتمام العمل بكفاءة"؟ هل تفضل جمع المعلومات

من خلال القراءة أم من خلال الحديث والمناقشة؟ إن الأشياء التى تحظى باهتمام الأشخاص  
تختلف باختلافهم، كما أن كل إنسان يعمل بشكل مختلف بعض الشيء عن الآخرين.

إن تفهم الإطار المرجعى لشخص ما يتطلب وضع نفسك فى موقفه. والأمر يستحق الجهد،  
لأنه كلما زادت قدرتنا على فهم الإطار المرجعى للآخرين. الخلفية التى جاءوا منها، والأمور  
المهمة بالنسبة لهم. أصبح التواصل معهم أسهل.

وإذا ما عرفنا الأمور المهمة بالنسبة للآخرين، يمكننا أن نبني معلوماتنا بحيث تناسب

مع احتياجاتهم. كما أننا إذا تفهمنا بعضاً من خلفياتهم وتجاربهم السابقة، يمكننا حينئذ

تقديم المعلومات بالطريقة التى يمكنهم بها فهمها واستيعابها. فضلاً عن أننا قد نجد بعض

النقاط المشتركة فى نظرتنا للعالم والبناء عليها، مما يساعدنا على "التحدث باللفة نفسها"

وعرض رسائلنا بالشكل الذى يؤدي للوصول

لأفضل النتائج.

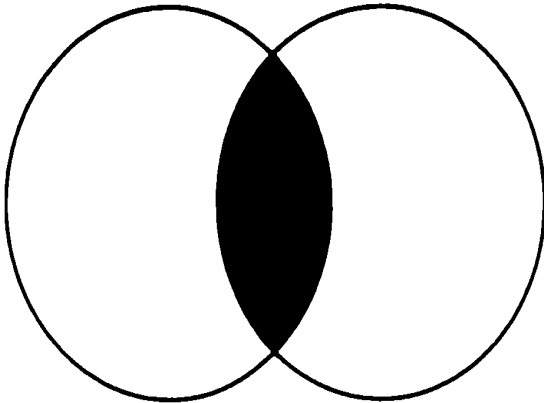
وحتى ينجح التواصل، نحن فى حاجة

لتداخل إطاراتنا المرجعية. قدر المستطاع.

ونظراً لأننا لم نمر بالتجارب نفسها التى مر

بها أى شخص آخر، فإن التداخل الكامل أمر

غير ممكن. إلا أننا فى بعض الأحيان قد نتشابه



للفاية مع شخص ما في طريقة التربية، والعمر، والتجارب الحياتية، والمعتقدات عن العالم... إلخ، لدرجة تجعل إطاراتنا المرجعية تتداخل لحد كبير وبالتالي يحدث التفاهم وينجح الفرد في وضع نفسه موضع الطرف الآخر بشكل أوتوماتيكي.

في أحيان أخرى، يكون قدر التداخل المتاح بسيطاً للفاية، نظراً لوجود العديد من الاختلافات بيننا (انظر الفصل السابع)، وعندما يحدث ذلك يصبح وضع النفس موضع الطرف الآخر أمراً أساسياً حتى نصبح قادرين على التواصل بنجاح.

وكلما نجحنا في خلق تداخل مع شخص آخر، سواء من خلال التقمص "الطبيعي" الذي

ينتج عن التجارب والمعتقدات والقيم المشتركة،

أو من خلال التنمية الواعية له، زادت قدرتنا على

التواصل معهم.

وهذا هو المعنى الحقيقي للتقمص العاطفي،

وهذا هو سبب أهميته في تحقيق تواصل فعال.

يتطلب التواصل الفعال محاولة التقريب بين إطاراتنا المرجعية. بعد ذلك، يمكننا التشارك في الأفكار نفسها أو في أفكار متشابهة على الأقل.

#### ميثاق التواصل

سواء اتفقت أو اختلفت مع ما تقول

سأظل أحترم حقك في التعبير عنه

وسأحاول تفهمه من وجهة نظرك وسوف يساعدنني

ذلك بدوره في توصيل وجهة نظري إليك

بشكل أكثر فعالية.

### كيفية تنمية التقمص العاطفي

إن التقمص العاطفي أو وضع النفس موضع الآخرين مهارة، نحتاج للتدرب عليها حتى تصبح طبيعية وتلقائية لدينا.

وهذا يعني ضرورة دراسة الموقف مع الطرف الآخر وطرح الأسئلة؛ أي التحقق من تقمصك العاطفي من خلال التعبير بأسلوبك عما فهمته من معتقدات الطرف الآخر والموضع الذي يجب أن تتخذه، إلى جانب تخيل ما يعنيه أن تكون في موضعهم وأن تشعر بما يشعر به، وذلك بصوت عالٍ.

نم مهارة التقمص العاطفي من خلال استغلال الفرص المتاحة أمامك لوضع نفسك موضع الآخرين، ومحاولة رؤية الموقف من وجهة نظرهم، واستكشاف الإطار المرجعي الخاص بهم.

### ١٠٣ ضع نفسك موضع الآخرين، وإلا فلن تصل لشيء

جرب ذلك أولاً مع من تعرف ولك علاقة جيدة به. وعندما تزداد مهارتك في ذلك، حاول أن تزيد من درجة الصعوبة تدريجياً من خلال التدريب على وضع نفسك موضع أشخاص مختلفين عنك بدرجات مختلفة. ثم في النهاية مع أكثر الأشخاص الذين يصعب عليك فهم آرائهم وأفكارهم.

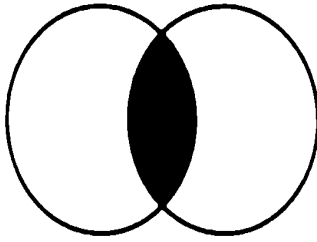
**الممارسة تؤدي إلى الإتقان!**

# ١١

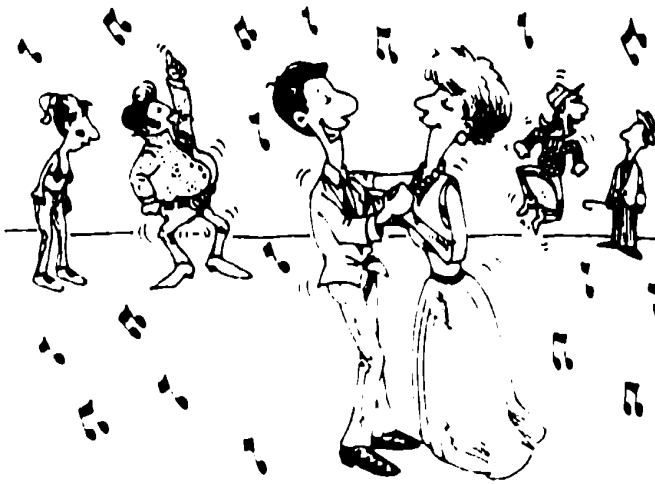
## التواصل طريق ذو اتجاهين - يجب أن تعطى فيه بقدر ما تأخذ

يقدر علماء اللغة عدد اللغات الموجودة في العالم بحوالى ٤٥٠٠ لغة. والواقع أن هناك حوالى ٦

مليارات لغة! فكل منا يتحدث ويسمع ويفكر بلفته الخاصة التى تشكلها ثقافته وتجاربه وخلفيته وشخصيته ومعتقداته وقيمه. وفرص مقابلة شخص يتحدث بنفس لفتك تماماً تكاد تكون معدومة! وكما رأينا فى الفصل السابق، فإن عملية التواصل هى التقريب بين إطارين مرجعيين قدر المستطاع.



### الأسس الثلاثة الرئيسية للتواصل الواضح



رقصة التانجو تنطك شخصين

فى الفصلين السادس والسابع، رأينا أن التواصل هو عملية تحدث بين اثنين، فجميع عمليات التواصل، حتى المكتوبة منها، تتضمن تفاعلاً بين طرفين. ويجب أن نتعامل مع الحواجز الخارجية كالضوضاء. كما أننا

يجب أن نحدد ونتعامل مع المرشحات

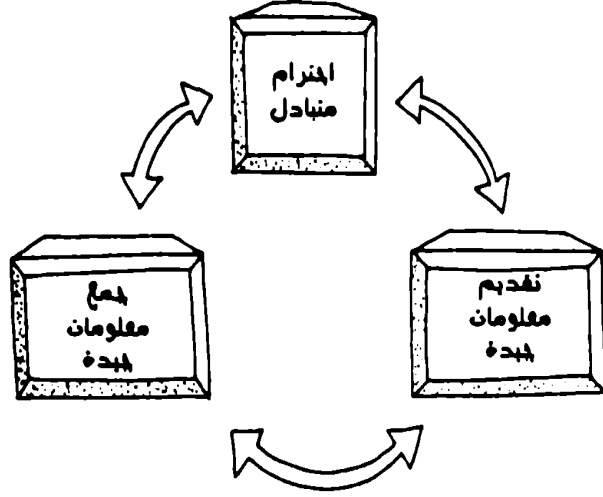
الداخلية، مثل الافتراضات، والتجارب السابقة، وصورة المرء لذاته، والتوقعات، والأفكار المسبقة والتحييزات الموجودة لدينا ولدى الآخرين، كما يجب أن نتغلب على بعض الاختلافات والفروق، كالسن، والنوع، والجنس، والخلفية، والماضى. إن رقصة التواصل صعبة ومعقدة.

السعر هو القدرة على جعل شخص يعتقد أن كليهما شخص رائع.

### إقامة احترام متبادل

تقوم عملية التواصل المؤلفة من جمع وتقديم معلومات جيدة واحراز تقدم على أساس من الاحترام المتبادل. وقد رأينا في الفصل التاسع أن احترامنا للآخرين يجعلنا نفوز باحترامهم. وكما تناولنا في الفصل الثاني،

فإن احترام النفس فقط دون احترام الآخرين يؤدي إلى التعجرف والغرور؛ ولا أحد يستمتع بالتواصل مع المتعجرفين المغرورين، حيث إن عدم احترامهم للآخرين يمنعهم من التواصل بنجاح وفعالية.



وبالمثل، فإن العجز عن احترام

الذات يؤدي إلى تواصل غير فعال.

فتحن لن نقول ما نفكر فيه، وما نريد وما نحب أو لا نحب إذا كان رأينا في أنفسنا متواضعا (وسوف نعرض هذه النقطة بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع والعشرين).

إذن، فتحن في حاجة لأمرين إذا ما أردنا الفوز باحترام الآخرين: الأول هو احترام الذات؛ فتحن إن لم نحترم أنفسنا، فمن غير المحتمل أن يقوم أحد بذلك. والأمر الثاني هو احترام الآخرين؛ فإظهار احترامك للآخرين طريقة مجربة لنيل احترام الآخرين.

وبدون الاحترام المتبادل، لا يمكن أن يحدث

تواصل ناجح. فهو يمنحنا دفعة تشجيعية خلال

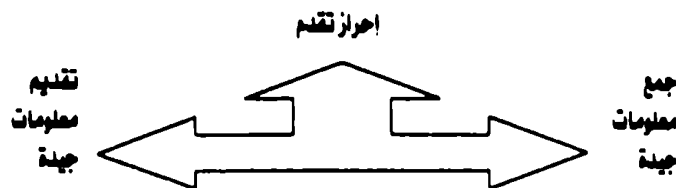
جهودنا المضنية لجمع وتقديم معلومات جيدة.

ونحن إذا قمنا بذلك بشكل جيد وتام، فإن التقدم سوف يحدث تلقائياً!

إن أصعب مشكلة في التواصل هي توهم حدوثه.

"جورج برنارد شو" ١٨٥٦ - ١٩٥٠

كاتب مسرحي وكاتب مقال وناقد أيرلندي



### تقديم معلومات جيدة

إن تقديم معلومات جيدة يعنى ذكر وجهة نظرنا وجميع الحقائق كما فهمناها بوضوح وهدوء ونحن ندين بالقيام بذلك لأنفسنا وكذلك للطرف الآخر.

### جمع معلومات جيدة

حتى نعطى معلومات جيدة، عادة ما نحتاج لجمع معلومات جيدة فى المقام الأول. وسوف يساعدنا ما عرفناه عن الإطار المرجعى للطرف الآخر على تقديم المعلومات المتاحة لدينا بطريقة يسهل عليه فهمها وتقبلها. وسوف نصبح قادرين على توصيل رسالتنا وتشجيع الاستماع المتفتح البعيد عن الدفاعية، وصياغة رسالتنا بحيث تتناسب مع ما يهم الطرف الآخر، وما هو فى حاجة للاستماع إليه، وكيف يجب أن يستمع لذلك.

### إحراز تقدم

ما الهدف من تواصلنا مع الآخرين؟ هل لحل مشكلة، أم الوصول لقرار، أم تسوية نزاع، أم كسب صديق؟ عندما تعمل أطراف عملية التواصل على التعاون للوصول للأهداف المشتركة، فإنهم بذلك يحرزون تقدماً.

إن إعطاء وجمع معلومات جيدة هما عنصران يعتمدان على بعضهما البعض للتواصل الفعال. لنعد صياغة مقولة "بنجامين دزرائيلى"، الكاتب ورئيس الوزراء الإنجليزى الذى عاش فى القرن التاسع عشر فى هذا الصدد حيث يقول:

يشتمل فن التواصل على استخدام صفتين رقيقتين:

يجب أن ترسى الأساس (تقدم معلومات جيدة) وأن تضع نفسك موضع الطرف الآخر

(تجمع معلومات جيدة).

كما يجب أن تمتلك فى الوقت نفسه عادة التواصل وعادة الاستماع. وعلى الرغم من أن اجتماعهما

أمر نادر الحدوث، فإنه لا يقاوم.

وسوف نستكشف عناصر عملية التواصل الواضح المؤلفة من جمع وتقديم معلومات جيدة واحراز تقدم خلال ما تبقى من فصول الكتاب.

## الجزء ٣

### انتبه للغة جسدك!

طور من قدراتك فى التواصل  
من خلال لغة الجسد

احترس من الشخص الذى لا تتحرك  
معدته عندما يضحك.

مثل كانتونى

يتواصل الناس بشكل واع وغير واع على حد سواء. ولكن الوعى عادة ما ينقل معلومات ذات  
قيمة إذا انتبهنا له. فرغم كل شىء:

الأفعال أعلى صوتاً من الكلمات.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



## الانطباعات الأولى لها قيمتها!

كيف يمكن أن تكون لغة الجسد نذيرًا لنا؟

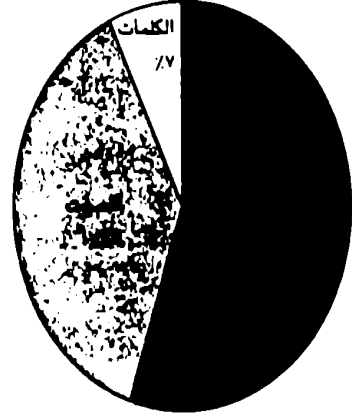
ان يدي مهزوزتان!	لخرج من رأسي!
إنها تسخر مني.	لقد تجمدت قدماي من الخوف.
لنعمل على قدم وساق.	إنها غصة في حلقى.
لا تحدثني وأنت رافع أنفك	إنه مشدود من فرط العصبية.
أزح الهم من على صدرك.	إنه يضع السرعة (يحدد وتيرة العمل).
أكاد أطير فرحًا!	لقد تجمدت من الملل.
اكبح زمام نفسك.	لقد كان يتحدث وهو مطبق شفثيه.
لنمرر الأمر بين أقدامنا (أي نستغله لأقصى حد)	إنه يثير حفيظتي.
سوف أتخذ المقعد الخلفي في هذا الأمر.	لقد جعل جلدي يقشعرا!
أمسك لسانك!	لقد أدار لي ظهره.
أي لختيار تميل إليه؟	على أن أسلمه لك يدا بيد.
اجمع شتات نفسك!	لقد صعدت برجها العاجي.

يطلق د. "مايكل أرجيلي"، أحد أبرز الباحثين في علم النفس في مجال لغة الجسد، على ذلك "اللغة الصامتة". وعلى الرغم من أن الجزء الأكبر من هذه اللغة الصامتة يتم خارج دائرة الانتباه الواعي، فإننا نقيم علاقات وتنميتها ونحافظ عليها من خلال هذه اللغة الصامتة. إن لغة الجسد ضرورية للتواصل الواضح، بل إن الطريقة التي نلقى بها أي رسالة تسهم بنسبة تزيد على ٩٣٪ في تشكيل معناها، فأى اللغتين تصدق عندما تعبر كلمات الشخص عن شيء، ولغة الجسد عن شيء آخر؟ إذا كنت مثل أغلب الناس، فسوف تصدق لغة الجسد التي



يستخدمها وتتفاضى عن كلماته، فلفة الجسد تأتي على القمة في ترتيب العناصر المكونة للمعنى. ولذا فهي لفة من المفيد لنا أن نتقنها! وعلى الرغم من أن بعض الناس يجيدون قراءة لفة الجسد أكثر من غيرهم، فإننا جميعاً خبراء في ذلك. فنحن جميعاً نقوم بذلك كل يوم دون وعى منا في الغالب. فبسرعة، وفي طرفة عين، نستشعر ما إذا كان الشخص ودوداً أو لا يكثر بالأخرين، مرتبكاً أو واثقاً من نفسه، صادقاً أم مخادعاً.

ولعل هذه نتيجة طبيعية. بما أن لفة الجسد مسئولة عن مثل هذا الجزء الضخم من أى رسالة شفوية.



هذه الإحصائيات مبنية على دراسة معروفة قام بها البروفيسور "ألبرت ميهايان" أستاذ علم النفس بجامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس.

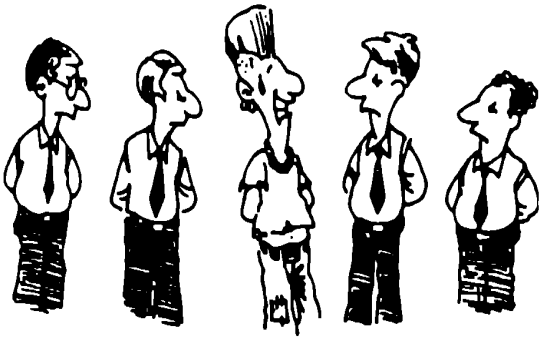
## اللفة الصامتة

يمكننا أن نعرز توصلنا مع الآخرين من خلال الوعى بلفة الجسد. فعند تقديم معلومات، يمكننا أن نتأكد من أن إشارات لفة الجسد التي نرسلها تنقل الرسالة التي نقصدها. كما نستطيع استخدام لفة الجسد لتشجيع الآخرين على التواصل معنا، أو منعهم من ذلك. فبإمكاننا أن نطرح أسئلة وإنشاء عبارات دون أن ننطق بكلمة واحدة. كما يمكننا أن نحسن التوقيت الذي نتحدث فيه ونقدر متى نتحدث ومتى يجب أن نمتنع عن الكلام، متى نوافق ومتى يجب أن نتروى ونأخذ وقتنا في التفكير، متى نأخذ الأمور ببساطة ومتى نمارس الضغوط.

أما عند جمع المعلومات، فقد يعمل فهم لغة الجسد على تحذيرنا من ظهور بعض المشكلات مثل انعدام التفاهم، أو وجود خلاف، أو نزاع يلوح في الأفق. ومن خلال لغة الجسد يمكننا التقاط الإشارات الأولية لحاجة الطرف الآخر إلى الدعم أو اتفاقه معنا أو حاجته للتشجيع. كما يمكن أن تساعدنا على استشعار مدى ارتياح الطرف الآخر لما يقول، أو مدى التزامه بما يقول.

والجسد يتحدث على العديد من المستويات وبشكل غير واع في العادة. وفي أكثر الأحيان يكون هذا النوع من التواصل أكثر وضوحًا من اللغة المنطوقة. وبإمكاننا أن نصبح أكثر قدرة على التواصل الفعال من خلال التحكم في لغة الجسد التي نستخدمها وأخذ مشاعر الآخرين في الاعتبار، لنبدأ من البداية.

ليس أمامك سوى فرصة واحدة فقط  
لتنمى الآخرين انطباعًا أوليًا جيدًا عنك.



وسواء كان ذلك صحيحًا أم خاطئًا، فإن الانطباعات الأولى تدوم. فقد تهيئ لنا بداية ممتازة أو قد تخوننا وتفضي أسرارنا لفترات طويلة قادمة.

## الصورة – اعتن بمظهرك

إن ٩٥٪ من الانطباعات الأولى التي يأخذها الآخرون عنا تتكون من مظهرنا العام: من طريقة ارتدائنا للملابس، والمجوهرات والحلى التي نرتديها، وهناك عوامل أخرى أقل قابلية للسيطرة، مثل العمر والطول والوزن، تسهم أيضًا في تكوين الفكرة المبدئية التي يأخذها الآخرون عنا.

لنبدأ بالرسالة الرمزية التي ينقلها الملابس. ارتد ما يحلو لك في المنزل، أما في العمل، فاحرص على انتقاء ملابس أنيقة واتباع "شفرة الزي الرسمي" غير المكتوبة (ولكنها حقيقية) التي تضعها مؤسستك. قد يتمثل ذلك في ارتداء ملابس غير رسمية إلى حد ما، أو حلات داكنة، أو حلات بها لمسة لونية تتمثل في رابطة عنق ملونة، أو قميص أو وشاح أو عقد ملون، والرجال بطبيعتهم يتجنبون الحلات البنية أو التي تتكون من قطعتين، أما السيدات فعادة ما يبتعدن عن خطوط الموضة الصارخة.

إذا كنت لم تقم بذلك بعد، ألق نظرة على الأشخاص الموجودين حولك وضع بعض الخطوط الإرشادية لنفسك، والهدف من ذلك هو أن تبدو بمظهر شخص محترف دون أن تتقيد بشكل معين للملابسك.

إذا كان طموحى المهنى كبيراً، فقد ترغب فى ارتداء نفس الملابس التى يرتديها من يعملونك فى المكانة، أو ارتداء الملابس التى يرتديها من يعملون فى القسم، أو القطاع، أو المجال الذى تريد الانتقال إليه. فسوف يجعلك ذلك تبدو أقرب لهم، ويزيد من فرصك فى الحصول على الترقية أو النقلة التى تسعى إليها.

أما إذا كنت تريد أن يراك الآخرون كخبير محترف، فارتد أفضل أنواع الملابس والحلى التى تسمح بها ميزانيتك، فعلى الرغم من أن الملابس لا علاقة لها بالأداء الفعلى أو الكفاءة، فإن مظهرنا الشخصى ينقل للآخرين رسالة قوية على المستوى الرمزي، كما يؤثر على رؤيتهم لنا.

### لغة الجسد – أظهر أفضل ما لديك

إن الجزء الأكبر من النسبة المتبقية من الانطباعات الأولى التى نصنعها ونحافظ عليها، والتى تبلغ ٤١٪، ينبع من لغة الجسد التى نستخدمها.

ما الوضعية التى تتخذها؟ هل تسير ببطء وأنت تجر قدميك جيئةً وذهاباً؟ هل تنقل ثقل جسمك من قدم لأخرى بالتناوب بشكل مستمر؟ هل أنت من النوع الذى يمدد يديه وساقيه بحرية كاملة وتشغل حيزاً كبيراً؟ هل أنت شخص يغب عليه الكسل والخمول ويبدو كأنه لا يقوى حتى على الجلوس أو المشى أو الوقوف؟

أم أن وضعيتك المنتصبة المشدودة تشير إلى أنك

شخص هادئ رابط الجأش تتمتع بالثقة والكفاءة؟

هل تقلل من شأن رسالتك أو سلطتك من

خلال مص القلم بفمك، أو العبث بمشبك الأوراق، أو

رابطة عنقك، أو شعرك، أو الوشاح الذى ترتديه، أو

الحك، أو التنحج، أو النقر بقدميك، أو رفع وخفض

ساقيك؟

إن طريقتك فى الجلوس والوقوف والمشى  
تعكس للآخرين الكثير عنك.

لجعل فمك ويديك فارغة.

عادة ما يفسر الناس الإشارات التى يبديها الفرد من خلال ياقات الملابس بأنها علامات

على التوتر والقلق، كما أن هندمة الملابس عادة ما تقلل من أى صورة إيجابية للفرد. كذلك

يدل إطباق اليد وإشارات التزيين والتأنق على الخوف والخجل والارتباك، فى حين قد يعكس وضع اليدين على الوركين العدوانية أو التنازل، أو العداة، أو الجرأة والإقدام، أما وضع اليدين فى الجيوب، فعادة ما يتم تفسيره كدليل على التوتر والقلق.

أما أكثر الإشارات والإيماءات الجسدية التى يمكن أن تعطى انطباعاً مبدئياً محبباً يدل على الاحترافية ويجعلنا نحظى بانتباه واحترام الآخرين، فتشمل حركات اليد المفتوحة المسترخية والمدروسة فى آن واحد (أى بعيدة عن المبالغة أو السرعة أو المفاجأة)، والقامة المنتصبة (غير المترهلة أو المنكمشة)، والرأس المرفوع.

كذلك يعد التواصل البصرى الثابت (البعيد عن التحديق الشديد)، وتعبيرات الوجه المحايدة أو تلك التى تعكس مشاعرنا الداخلية بدقة، والفك المرتخى (مع عدم المبالغة فى ذلك) من الأمور المهمة فى هذا

الصدد.

عليك أيضاً أن تبسم (إلا إذا كان التبسم لا يتناسب مع الموقف بشكل واضح) فالابتسامة الصادقة تعمل

على إفراز الإندورفينات، تلك المواد الكيميائية التى تجعلنا نشعر بمشاعر جيدة؛ والتى لا يسمعها سوى تحسين الانطباعات الأولى التى يأخذها الآخرون عنا. وتحسين عملية التواصل بشكل عام.



وإذا كان ذلك مناسباً، وخاصة عند مقابلة شخص لأول مرة أو رؤيته بعد فترة غياب طويلة، الجأ إلى المصافحة. فالاتصال الجسدى يخلق جواً من الود والدفء ويهين الأجواء للقاء ودى. ويمكنك أن تبرز هذا الجو الودى من خلال إظهار سرور حقيقى برؤية أو مقابلة هذا الشخص مرة أخرى وسوف تكون الانطباعات الأولى إيجابية.

### الصوت - يعطى انطباعاً حقيقياً

إن كلماتك الأولى وأسلوبك فى قولها يحددان أيضاً الوتيرة التى سيسير بها الموقف بعد ذلك. لذا يجب أن يكون صوتك هادئاً وقوياً ومنتزناً وبمبدأ عن الارتفاع المبالغ (أو الهدوء المبالغ).

كما يجب أن تتدفق كلماتك بانسيابية ووضوح دون أى تردد أو ارتباك، وبإيقاع ثابت ومنتظم، مع التشديد على الكلمات والعبارات المهمة.

---

حاول أن تخلق انطباعاً أولياً إيجابياً من خلال وضعيتك وتصرفاتك وتعبيراتك ومظهرك الشخصى (الملبس والحلى).

---

---

إن الانطباعات الأولى مهمة للغاية؛ فاحرص على أن تكون هذه الانطباعات فى صالحك.

---

## تعلم في لغة جسدك

اجعل لغة جسدك واضحة للغاية.

قال أحدهم ذات مرة:

لا يهتم الناس كثيراً بمدى معرفتك  
حتى يعرفوا مدى اهتمامك بهم.

كيف يمكننا أن نظهر للآخرين مدى اهتمامنا بهم؟ يمكننا أن نبدأ بلغة جسدنا. على الرغم من أن تعلم التفسير الواعي للغة الجسد التي يستخدمها الآخرون (وهو ما سوف نتناوله في الفصل القادم) قد يكون ممتعاً وتثقيفياً، فمن المهم أيضاً السيطرة على لغة الجسد التي نستخدمها. فنحن في حاجة للتأكد من أن لغة جسدنا ترسل الإشارات الصحيحة.

وكلما انتبهنا للغة أجسادنا، زادت سيطرتنا على الرسائل غير اللفظية التي نرسلها للآخرين وبالتالي على عملية التواصل نفسها. فاستخدام لغة الجسد المناسبة تساعدنا على جمع وتقديم معلومات جيدة.

هل تذكر الأساسيات الثلاثة الأولى لعملية التواصل؟

١. إن كل ما نقوم به هو في جوهره تواصل.
٢. عادة ما تحدد الطريقة التي نبدأ بها رسالتنا نتائج عمليات التواصل التي نخوضها.
٣. دائماً ما تؤثر الطريقة التي نلقى بها الرسالة على طريقة تلقي الرسالة.

إن التحكم في لغة أجسادنا أمر مهم، فنحن في حاجة لإرسال رسائل متوافقة ومتناغمة على جميع المستويات، بما في ذلك غير اللفظية منها. وكلما زادت قدرتنا على التحكم في لغة أجسادنا، زادت قوة التواصل.

وفيما يلي نعرض بعض الأمور لتساعدك على تذكر الجوانب السبعة الأساسية للتحكم فى لغة الجسد:

### أسس لغة الجسد الواضحة

مع تعمقنا فى كل عنصر من هذه العناصر، تذكر أن لغة الجسد من الأمور التى تشكلها ثقافة كل إنسان، خاصة فى الجوانب الأقل وضوحاً منها، كما ستجد فى المواضع المناسبة معلومات عن بعض الاختلافات الثقافية الأساسية المحتمل تواجدها فى أستراليا.

#### الطريقة التى تجلس أو تقف بها وطريقة استقلالك للعيز المتاح

هناك ثلاثة أشياء يجب أن تتذكرها فيما يتعلق بطريقة جلستك أو وقفتك.

١. إن الجلوس أو الوقوف فى مواجهة شخص ما مباشرة، أو مواجهته بشكل يبدو منه وكأنك ستحاربه، يتم استشعاره على أنه مواجهة وتحدي، مما يؤدي بدوره إلى وضع عملية التواصل فى إطار الشجار. فأغلبنا سوف يجلس تلقائياً بجوار من نرغب فى التعاون معه.

ولتهئية الأجواء لعملية تواصل مفتوحة تتسم بالتعاون، اجلس أو قف بزاوية قائمة، لا فى مواجهة الطرف الآخر بشكل مباشر. فهذا من شأنه أن يرسل رسائل تتسم بالتعاون ويمنح كلا الطرفين مساحة أكبر للتهديق عند النظر بعيداً ليعطى نفسه فرصة للتفكير. وعادة ما يقف الأستراليون الأصليون بجوار بعضهم البعض بزاوية تزيد على ٩٠ درجة.

٢. التواصل من على ارتفاع، يعطيك إحساساً بالمهابة والسلطة. فكر فى المكان الذى يجلس فيه القاضى فى قاعة المحكمة، أو الملك على العرش، أو الفائزون بالميداليات الذهبية على منصة التتويج. فنحن نرفع أبصارنا تجاه من نحترمهم ونعجب بهم. نحن من يمنح الشخص قدره ونضعه على القمة، مثلما تفعل ملكة إنجلترا عندما تعلق من قدر بعض الناس إلى منزلة النبلاء، فيقفون فى شموخ وفخر.

عند اللخول فى مناقشة تهدف لحل مشكلة ما أو فى مواقف التواصل التى يسودها التوتر، قف بجوار الطرف الآخر جنباً إلى جنب. فهذه الوضعية تضعكما على المستوى الحرفى والمجازى "على نفس الجانب"، كما تسهل مسار عملية التواصل.

حاول قدر استطاعتك أن تجلس أو تقف على المستوى نفسه الذى يقف أو يجلس عليه من تتحدث إليه.

التواصل من على ارتفاع، يعطيك إحساساً بالمهابة والسلطة. فكر فى المكان الذى يجلس فيه القاضى فى قاعة المحكمة، أو الملك على العرش، أو الفائزون بالميداليات

الذهبية على منصة التتويج. فنحن نرفع أبصارنا تجاه من نحترمهم ونعجب بهم. نحن من يمنح الشخص قدره ونضعه على القمة، مثلما تفعل ملكة إنجلترا عندما تعلق من قدر بعض الناس إلى منزلة النبلاء، فيقفون فى شموخ وفخر.





إذا كنت تريد أن يأخذك الآخرون على محمل أكثر جدية أو التعبير عن شيء بأسلوب قوي، عليك الوقوف.

لكن العلو قد يكون عيباً بالنسبة للآخرين. فإذا كنت تفوقهم طولاً عن المستوى العادي، فأحرص على ألا يكون في علوك مصدر ترهيب وتخويف للآخرين. ابتعد قليلاً عنهم حتى لا تضطرهم لمد أعناقهم عند النظر إليك.

٢. راقب استخدامك للمساحة الشخصية. فكل منا تحيط به مساحة شخصية لا يراها الآخرون ويكون على وعى بأى شخص يقتحمها والناس بشكل عام "لديهم قدر من الحساسية" فيما يتعلق بمساحتهم الشخصية تلك، إذ يعتبرونها ملكية خاصة. ويمكننا أن نخترق مساحة الآخرين الشخصية بثلاث طرق:

( أ ) من خلال دخول نطاق المساحة الشخصية للطرف الآخر.

( ب ) من خلال وضع حاجياتك في المساحة الشخصية لشخص آخر (فتجان القهوة الخاص بك، أو أوراقك، أو كتبك، أو حقيبة يدك، أو حقائب التسوق).

( ج ) من خلال استخدام حاجيات أو أغراض أو مساحة شخص آخر وكأنها تخصك.

إن هذا الاختراق من شأنه أن يثير استياء الطرف الآخر، فهو يثير حفيظة الآخرين، بل قد يثير حنقهم أيضاً. ونحن نشعر بالانزعاج و"اقتحام" الآخرين لخصوصيتنا إذا ما اقتحم الآخرون نطاقنا الخاص دون أن نأذن لهم بذلك.

#### نطاقات المساحة الشخصية

حميمي: الأصدقاء المقربون أو الأسرة	تصل إلى ٤٥ سم أو ١٨ بوصة وهي درجة الملامسة.
شخصي: الأصدقاء أو زملاء العمل المقربون	من ٤٥ إلى ١٢٠ سم أو من ١,٥ إلى ٤ أقدام.
اجتماعي: الزملاء أو المعارف	من ١٢٠ إلى ١٥٠ سم أو من ٤ إلى ٥ أقدام.
عام: الغرباء	حوالي ١٥٠ سم أو ٥ أقدام فأكثر (وفقاً لمدى إدراك لمستوى مودتهم وتشجيعهم لنا).

إننا في حاجة لأخذ الفوارق الثقافية في مسألة

المساحة الشخصية في الاعتبار عند التواصل مع أشخاص ينتمون لثقافات مختلفة عن ثقافتك، والأرقام

الواردة فيما سبق تنطبق على أغلب الأستراليين

المنحدرين من أصول أوروبية، أما الأستراليون المنحدرون من جنوب أوروبا ومن الشرق الأوسط عادة ما تكون مساحاتهم الشخصية أقل من تلك المذكورة أعلاه، أما الأستراليون الذين يسكنون المناطق الريفية، فعادة ما تكون مساحتهم الشخصية أكبر من قاطني المدن. أما سكان أوروبا الشمالية وأمريكا الشمالية والآسيويون، فيبدو أن المساحة الشخصية لديهم أكبر قليلاً من المساحة الشخصية لأغلب الأستراليين.

كذلك يُحدث العمر والشخصية فارقاً أيضاً: فعادة ما يقترب الأطفال والمسنون والأشخاص الانبساطيون أكثر من الأشخاص المنطويين ومن هم في منتصف العمر الذين ولدوا خلال

فترة الحرب العالمية الثانية عند الجلوس أو الوقوف.

كما تؤثر التوجهات على حجم المساحة الشخصية.

وبوجه عام، فإننا نجلس أو نقف بالقرب ممن نحب.

وعلى الرغم من أن ملامسة الآخرين أمر غير

شائع في أغلب مواقف العمل لدى الأستراليين، فإنه

يحدث في بعض الأحيان: فمثلاً قد يربت شخص على

ظهر شخص آخر أو يضع يده على كتفه، غير أن أغلب

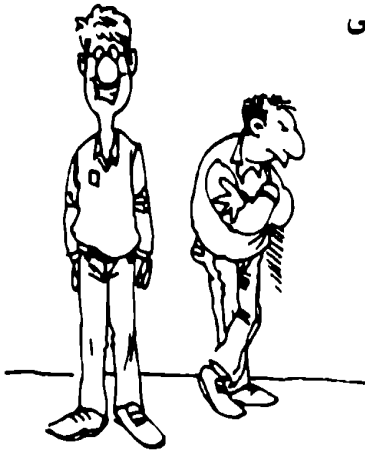
الآسيويين لا يتلامسون بشكل عام إلا إذا كانوا متأثرين بشدة بتقاليد وأفكار الغرب.

قف على مسافة ذراع ممن تحادثهم على مستوى العمل والتعاملات الاجتماعية.

عند التواصل مع أشخاص ينتمون لثقافة مختلفة، استشف منهم قدر المساحة الشخصية والتواصل الجسدي الذي يسمحون به. فالحساسية تجاه الحدود الشخصية يمكن أن تجنبنا الكثير من الإحراج وعدم الارتياح وسوء الفهم.

### مدى انفتاح تعبيراتك وحركاتك

ابهما نفضل التحدث معه؟



في هذا الرسم الكارتوني، تختلف الرسائل غير اللفظية التي يرسلها كل شخص. فالشخص الموجود إلى جهة اليمين يرسل رسالة واضحة غير منطوقة تعبر عن عدم رغبته في الاستماع، وانفلاقه للأفكار والمعلومات الجديدة، واتخاذ موقف دفاعياً، وسعيه لحماية نفسه، بل والخوف أيضاً. وهذا النوع من لغة الجسد يعطى انطباعات سلبية للآخرين مما يؤدي لإحباطهم، كما يعوق عملية التواصل لأنه يجعل من الصعب تقديم معلومات جيدة للشخص

لجعل لغة جسدك منفتحة حتى ينفتح عقلك.

الذي يرسل مثل هذه الإشارات، ونظرًا للصلة القوية بين العقل والجسد التي تناولناها في الفصل الثالث، فإن مثل هذا النوع السلبي من لغة الجسد يجعل عملية

جمع المعلومات مستحيلة تمامًا: ف عندما نفلق أجسادنا، فإننا نفلق آذاننا وعقولنا أيضًا.

وعلى العكس، فإن الإيماءات الصريحة والمنفتحة واتخاذ الوضع الجسماني للشخص الموجود إلى يسار الصورة تعكس تفتح الأفكار والعقل والتوجهات، والتفتح للتواصل وللإستماع لما يرغب الآخرون في قوله، كما تعكس جدارته بالثقة، فمن الأسهل كثيرًا تقديم معلومات جيدة لشخص "منفتح" عن تقديمها لشخص "منغلق"، مثلما من الأسهل كثيرًا جمع معلومات جيدة عندما تكون لغة الجسد منفتحة بهذا الشكل.

### مدى تركيز انتباهك على الطرف الآخر

إن تركيز انتباهك على المتحدث يعمل على تحسين عملية التواصل بشكل ملحوظ؛ فهو يساعد المتحدث على تقديم معلومات جيدة وتحسين قدرته على الاستماع لها.

وكلما زادت أهمية التواصل، زادت أهمية التخلص من أى أفكار أو خواطر تجول بذهنك والتركيز الكامل على المتحدث وما يقول. كذلك عليك أن تركز جسدك أيضًا من خلال توجيهه نحو الشخص الآخر، فهذا أيضًا يشجع المتحدث على المضى في حديثه ويحد من فرص تشتت ذهنك بفعل ما يدور من حولك.

باختصار، اجعل المتحدث والموضوع الذى تناقشه محور انتباهك.

الانتباه هو نوع من التعلق الصامت.

### الزاوية التى تميل بها لإظهار الانتباه، أو الضغط على الآخرين، أو العد من الضغط

عند الاستماع، يمكنك أن تشير إلى أنك منتبه للمتحدث بشدة من خلال الميل البسيط نحوه. فهذا يعكس اهتمامنا وانخراطنا في الحديث.

غير أننا إذا ملنا بزاوية أكبر من ٧٥ درجة، فإن الانتباه قد يتحول إلى مصدر "ضغط" على المتحدث، فكأنك بذلك تقول بشكل غير مباشر: "أنا لا أصدقك" أو "من الأفضل لك أن تعترف" أو "من الأفضل أن توافق"، كما أن ذلك يقتحم المساحة الشخصية للطرف الآخر. وهذا ما يجعلنا نشعر بالقلق عندما يميل الآخرون نحونا بشدة.

إن "الميل بزاوية ٧٥ إلى ٦٠ درجة" له القدرة - إذا ما أحسنا استخدامه - على إقناع الآخرين بشكل غير واضح ولباقة ومعرفة المزيد من المعلومات. أما إذا استخدمناه بشكل يفتقر إلى الحساسية لمشاعر الطرف الآخر، فقد يصبح وسيلة إرهاب وهيمنة وسيطرة واستغلال يمكن أن تؤدي بسهولة لنتائج عكسية.



كما يمكننا استخدام "الميل بزاوية ٧٥ إلى ٦٠ درجة" في الضغط على الآخرين. افترض أن شخصاً يبدو متوتراً، أو غلبته عواطفه، أو تحول إلى الحديث عن مسألة شخصية صعبة؛ يمكننا الميل قليلاً للخلف لتقليل بعض الضغط الذي قد يشعر به. ومرة أخرى يجب أن يكون هناك حد لهذا الميل لأننا إذا ملنا للخلف بشدة، فقد نبذو وكاننا لا نعبأ بما يقول.



### أهمية التواصل البصري لطمأنينة الطرف الآخر، وزيادة الضغط الواقع عليه، أو العدم منه

في الثقافة الأوروبية والثقافات المنحدرة منها، يعد التواصل البصري مهماً للغاية. فالعين هي "نافذة الروح". فالآباء عادة ما يقولون لأبنائهم: "انظر إلي عندما أحادثك"، والأصدقاء يقولون: "لم يستطع حتى أن ينظر في عيني".

وحيث يكون التواصل البصري القائم محدوداً للغاية، يصبح مستمعين غير عابئين بما يقال، أو متحدثين لا يستحقون الثقة، أما عند الإفراط فيه، فإنه يتحول إلى مصدر تخويف وإرهاب للطرف الآخر.

إن المستوى "المناسب" من التواصل البصري من جانب المتحدث يقول: "إنني أخبرك بالحقيقة؛ يمكنك أن تصدق ما أقول"، كما أنه يساعد على الحفاظ على انتباه المتحدث. أما المستوى "المناسب" من التواصل البصري من جانب المستمع، فإنه يقول: "أنا مهتم بك وبما تريد أن تقول؛ إنني أتابعك"، مما يشجع المتحدث على الاستمرار في حديثه.

والصعوبة هنا تكمن في أن هذا المستوى المناسب بالنسبة للأستراليين ذوى الأصول الأوروبية هو ذلك الذى يستمر لحوالى ثلث الوقت، وأى زيادة فى هذه الفترة تسبب لهم حرجاً.

فى بعض الثقافات، كثافة الأستراليين الأصليين، يعد هذا الكم من التواصل البصرى نوعاً من عدم الاحترام واقتحاماً للمساحة الشخصية للطرف الآخر. بل إن تحويل البصر عن المتحدث فى الثقافة الأسترالية التقليدية يعد دلالة على الاحترام.

كذلك يرتاح العديد ممن ينتمون لثقافات آسيوية لانخفاض مستوى التواصل البصرى أكثر من معظم الأستراليين لأسباب مشابهة. فمن الأدب لديهم النظر إلى الأرض لا فى عين المتحدث مباشرة خاصة عندما يكون المتحدث يفوقك عمراً أو مكانة.

أما عند الاستماع، فعادة ما يفلق الآسيويون أعينهم، وهو ما قد يفزع الأستراليين إلا إذا كانوا مدركين أن هذا يشير إلى درجة عالية من التركيز والاستماع الجيد. فهم يقومون بذلك لحجب أنفسهم عن أى مصدر يشتت انتباههم حتى يتسنى لهم الإنصات إلى المتحدث بانتباه. بل إن ذلك يعد فى الحقيقة نوعاً من المجاملة.

ومع وضع هذه الاختلافات الثقافية المهمة فى الاعتبار، يمكن استغلال زيادة مستوى التواصل البصرى قليلاً (دون التحديق إلى الطرف الآخر) لزيادة الضغط بطريقة تشبه "الميل بزاوية ٧٥ إلى ٦٠ درجة"، وعلى العكس من ذلك، فالحد من التواصل البصرى قليلاً قد يقلل من الضغط الواقع على الطرف الآخر. ونكرر، المهم فى الأمر هو الحساسية تجاه احتياجات الطرف الآخر.

### مدى ملاءمة استجابتك للمتحدث

فى الفصلين السادس عشر والسابع عشر، سوف نتناول مهارة الاستماع التأملى وأيضاً أهمية إظهار فهمنا لما يقال بإعادة صياغته لضمان تواصل دقيق ومساعدتنا على جمع المزيد من المعلومات. وسوف نعرض فى الفصل الثامن عشر أهمية تكرار مضمون ما يقوله الطرف الآخر

قبل طلب المزيد من المعلومات وذلك لتجنب إعطائه انطباعاً بأنك "تستجوبه".

حتى تتم الاستجابة بشكل ملائم، يجب أن تبني أو توسع أو تستوضح ما قاله المتحدث. فهذا يضمن سلاسة وإيقاعاً طبيعياً على سير المحادثة.

هذا هو ما يشكل الاستجابة الملائمة فى الأساس، وهو المقابل لأخذ الحديث فجأة فى مسار مختلف تماماً.

## مدى استرخالك وتوازنك عند التواصل

اعتاد بعض الناس هز أقدامهم أو أرجلهم، أو النقر بأصابعهم أو بقلم على المكتب بشكل متواصل، ومثل هذه الحركات تغطى انطباعاً بالتوتر أو الانفعال الدائم، وهناك آخرون يميلون بزوايا حادة عند الوقوف أو الجلوس، وبعض هؤلاء يميلون براءوسهم فقط، وبعضهم يميلون بجذعهم.

قد لا تكون هذه العادات مشتتة لهم، إلا أنها قد تشتت الآخرين وتعمق عملية التواصل، كما أنهم بذلك يرسلون رسائل غير لفظية قد يفسرها الآخرون بأنها عدم اهتمام، أو ملل ورغبة في فض المناقشة، أو توتر وعدم يقين، أو شعور بالحمق من قبل المستمع، أو حيرة وانزعاج، فالناس يفسرون الهز أو النقر أو الميل على أنها علامات على الاضطراب أو الارتباك أو الانفعال الداخلى. وعلى الرغم من أننا قد نهز أرجلنا أو ننقر بأصابعنا أو نميل من منطلق العادة أو التخلص من التوتر لا أكثر، فإن هذه الأفعال قد تشتت انتباه الآخرين.

على الصعيد الآخر، لا يجب أن يكون الثبات والتوازن شديداً وصارماً أكثر من اللازم. فيمكن للشخص أن يكون ثابتاً ومسترخياً بشكل مريح ومعتدل، وهو ما يترتب عليه تأثير مختلف تماماً، فالاسترخاء والتوازن يساعد عملية التواصل ويوحى بضبط النفس والثقة والسيطرة على مجريات الأمور.

إن أغلبنا يقوم بأمر أو اثنين من هذه الأمور "على نحو خاطئ" من منطلق العادة لا أكثر. وعلى الرغم من أنه من الأفضل القيام بجميع الأمور "على نحو صحيح"، فإننا قد لا نملك تغيير عاداتنا بين عشية وضحاها، غير أنه كلما زادت أهمية عملية التواصل، صارت القدرة على الإتيان بكل من هذه الجوانب الأساسية للغة الجسد على نحو صحيح أمراً أكثر ضرورة والحاحاً.

وكلما ابتعدنا عن أسس التواصل الواضح المذكورة أعلاه، زاد شعور الآخرين بعدم الارتياح تجاه التواصل معنا، وهو ما سوف يؤثر سلباً على عملية التواصل.

---

إن أى جهد واع تقوم به للتحقق من لغة الجسد التى تستخدمها وتصحيح أى عادات مشتتة للانتباه سوف تكافأ عليه. وفى النهاية، سوف يصبح القيام بالأمور جميعاً "على نحو صحيح" عادة تقوم بها دون وعى من جانبك: أى ستقوم بها بشكل تلقائى.

---

---

أسس لغة الجسد الواضحة

- ق قف أو اجلس بزوايا قائمة بعض الشيء، واحترم المساحة الشخصية للآخرين.
- ا استخدم الإيماءات ولغة الجسد المنفتحة.
- ر ركز انتباهك تماماً على الطرف الآخر.
- م مل للأمام قليلاً لتظهر اهتمامك، مع الميل للأمام أكثر قليلاً عند الرغبة في الضغط على الطرف الآخر، والميل للخلف أكثر قليلاً عند الرغبة في التقليل من الضغط الواقع عليه.
- ح حافظ على مستوى ملائم للتواصل البصري عند الاستماع لتشجيع المتحدث على مواصلة حديثه، مع زيادته عند الرغبة في الضغط عليه، والحد منه عند الرغبة في تقليل هذا الضغط.
- ا استجب بشكل ملائم من خلال بناء استجاباتك على آخر ما يقوله المتحدث.
- ك كن مسترخياً ومتوازناً حتى تمهد الطريق لتواصل أكثر انفتاحاً واسترخاءً..
-

# ١٤

## لغة جسد الآخرين: هل تنجح أم تفشل في فهمها؟

قراءة لغة الجسد التي يستخدمها الآخرون

لا يعبر الناس دائماً عن كل ما يدور بذهنهم، فالبعض يعتمد الاحتفاظ بأمورهم لأنفسهم إلا أنهم يتواصلون بشكل جيد للغاية من خلال لغة أجسادهم، والبعض الآخر قد يصدق كلماته ويندهشون من عدم توافق لغة أجسادهم، التي تعكس ما يجول في عقولهم الباطن، مع ما يقولون.

وكما ذكرنا في الفصل الثاني عشر، فإن أغلبنا يقرأ لغة جسد الآخرين بشكل بديهي سريع، وعادة ما تأخذ الاستنتاجات التي نتوصل لها مسارها مباشرة إلى اللاوعي، غير أنه من المهم في بعض الأحيان البحث عن إشارات سلبية وإيجابية معينة. بعدها يمكننا تعديل الطريقة التي نرسل بها رسائلنا حتى يصبح التواصل مع الآخرين أكثر نجاحاً. في البداية، قد تحتاج على الأرجح لفحص لغة الجسد التي يستخدمها الآخرون عن وعي، وبعد فترة، سوف تتم عملية ملاحظة وتعديل أسلوب تواصلك مع الآخرين وفقاً لذلك بشكل تلقائي.

إن العديد من إشارات التواصل الجسدي تشرح نفسها بنفسها عند التفكير فيها: فضرب الأرض بالقدم قد يشير إلى رغبتنا الشديدة في الانطلاق والتصرف بأسلوبنا، أما فرك الرقبة فقد يقول: "إنك تزعجني"، أما أخذ نفس سريع، فقد يشير إلى الدهشة أو الفهم المفاجئ لأمر كان خافياً.

### تعزيز

إننا في حاجة للحذر عند تفسيرنا لرسائل الآخرين غير المنطوقة. فعقد الذراعين قد يقول: "إنني أشعر بثمة تهديد فيما تقول ولن أستمع إليك أكثر من ذلك"، كما يمكن أن تقول: "إنني أشعر بالبرد!". وقد يقول ضرب الأرض بالقدمين: "أريد أن أتصرف على طريقتي". كما قد



يعكس وجود مخزون كبير من طاقة التوتر لديك أو الرغبة في قضاء الحاجة! أما حك الرأس فقد يدل على الحيرة أو الشك، أو قد يعنى الشعور بحكة فى الرأس، ومن ثم فليس هناك قواعد ثابتة، وإنما توجد مبادئ عامة فقط.

لذلك فمن المهم ملاحظة لغة الجسد التى يستخدمها شخص ما فى السياق الذى تستخدم فيه ووضع أساس لها، فعادة ما يشير عقد الذراعين لاتخاذ موقف الدفاع أو عدم الموافقة. إلا أن البعض تعلم عقد أذرعه فى المدارس كدليل على انتباههم من مهامهم. فى حين أن هناك بعض الناس دائماً ما يعقدون أذرعهم من باب العادة ليس إلا.




---

حاول أن تفسر لغة الجسد التى يستخدمها الآخرون فى السياق الذى تستخدم فيه.

---



---

حدد لغة الجسد الطبيعية لشخص ما (عناصره الأساسية) قبل المضى فى تفسيرها. فقد تعنى ابتسامة خفيفة لشخص ضحكاً كبيراً لشخص لآخر.

---

## لاحظ مجموعات الإشارات

إن مجموعة من الإشارات من شأنها أن نخبرنا بالكثير مقارنة بالإشارات المنفردة، فمجموعات الإيماءات والحركات والتعبيرات يجب وضعها فى إطار سياق سلوك الفرد الكامل وسياق الموقف أيضاً.

وأغلب إشارات لغة الجسد تظهر فى مجموعات. ولنواصل مسيرتنا مع مثال عقد الذراعين لتوضيح هذه النقطة: إذا ما صاحب عقد الذراعين فرك الجزء العلوى من الذراع بكلتا اليدين، أو ضرب الأرض بالقدمين، والانحناء بالكتفين للأمام، فإن أغلب الناس سوف يشعرون بالاطمئنان إلى حد كبير لاستنتاج أن هذا الشخص يشعر بالبرد، وليس شخصاً منغلماً. على صعيد آخر، إذا صاحب عقد الذراعين النظر بعيداً عن المتحدث، وضرب الأرض بالقدم، وهز الرأس من حين لآخر، فقد يستنتج الآخرون بشكل منطقي أن هذا الشخص لا يوافق على ما يقال.

لنتعمق أكثر في دراسة هذه الفكرة . تخيل أن ذراعى الطرف الآخر معقودتان، وأنه يضرب الأرض بقدمه وينحنى بكتفيه للأمام، ولكنك ترى أن الجو ليس باردًا إلى هذا الحد، فهل يحاول هذا الشخص إنهاء الحديث بلباقة؟ أم أنه لا يستطيع التركيز بشكل تام في الحديث، إذا كان يشعر بالبرودة فعلاً، ولذا قد يكون من الأفضل الانتقال لمكان آخر يشعر فيه بالدفء والراحة ويستطيع أن يمنحنا جل انتباهه؟

ربما يكون صديقنا قد عاد لتوه من اجتماع عصيب، أو دخل في مشادة مع شخص ما، فهل لا يزال يفكر في هذا الاجتماع أو في هذه المشادة وعقده لذراعيه وضربه الأرض بقدمه وهزه لرأسه لا علاقة له بنا وبما نقول؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل علينا الترتيب للقاء آخر في وقت يستطيع التركيز فيه على ما نقول؟

## راقب الحركات

إن أى حركات، خاصة المفاجئة منها، قد تشير إلى الحالة الداخلية للفرد، فتغيير الوضعية المفاجئ، على سبيل المثال، يمكن أن يكون معبراً للغاية.

إذا فك شخص قدميه فجأة وتوجه بجسده نحونا ومال للأمام بعض الشيء، فقد يعنى ذلك أننا قد ذكرنا شيئاً يوافق عليه بشدة أو يريد الاستماع للمزيد عنه. وإذا لاحظنا ذلك، فقد نحتاج للتفكير فيما قلناه لتونا وما أعجبه فيه على وجه الخصوص.

نمُ لديك عادة مراقبة لغة الجسد التي يستخدمها الآخرون. حاول أن تكتشف ما إذا كنت قد قلت أو فعلت شيئاً ربما يكون قد أثار ردود أفعال معينة لديه، وعدل من أسلوب تواصلك معه حتى تصل لأفضل النتائج الممكنة.

## ابحث عن الإشارات السلبية

قد تعمل لغة الجسد التي يستخدمها الآخرون كإشارة تحذير مبكرة من أن هناك حلقة مفقودة في عملية التواصل، وتشمل الإشارات السلبية:

- الإشارة بالقدم في اتجاه بعيد عنك.
- الإيماء بالرأس بسرعة.
- ضرب الأرض بالقدم.
- تغطية الأنف.

- فرك أو حك الرقبة أو الأنف.
- تجنب أو الحد من التواصل البصرى.
- النظر نحو السماء.
- تغطية الفم.
- اتخاذ الأوضاع الجسمانية الدالة على التوتر.
- التوجه بالجسد فى اتجاه بعيد عنك.
- كثرة الحركة هنا وهناك.
- إطباق اليدين.
- التنفس بشكل سريع.
- التملل بمصيبة (مثل النقر بالقلم بسرعة).
- الطرق على الطاولة بالأصابع.
- ربط أزرار المعطف أو السترة.

#### أما الملل فقد يتخذ الأشكال التالية:

- الرسم العابت بالقلم.
- وضع ساق فوق الأخرى مع أرجحة القدمين أو الرفس بهما.
- الطرق على الطاولة بالأصابع.
- وضع الرأس بين اليدين.
- أخذ أنفاس عميقة.
- الضفط على القلم للداخل وللخارج.
- التحديق إلى الفراغ.
- ضرب الأرض بالقدم

#### وبالنسبة للإحباط، فقد يتجلى فى الحركات التالية:

- أخذ أنفاس قصيرة.
- إطباق اليدين بشدة.
- إصدار أصوات امتعاض.
- عصر اليد.
- الإشارة بالسبابة.
- فرك مؤخرة الرقبة
- الإيماءات الشبيهة بإطباق اليد.
- تمرير اليد خلال الشعر.
- ركل الأرض أو ركل شئ خيالى.



إذا رأيت أياً من هذه الحركات السلبية، بشكل فردى أو مجتمعة، فانتبه! فكر فيما فعلت أو قلت ويكون قد أغضب الطرف الأخرى. كيف كان يمكنك تفسير الأمور بطريقة مختلفة؟ كيف يمكنك مساعدتهم فى إدراك وجهة نظرك؟ هل أنت فى حاجة للإنصات بعناية أكبر لوجهة نظرهم؟ ما الذى بوسعك أن تفعله حتى تعيد التواصل إلى مساره الصحيح مرة لخرى؟

أما السيطرة والهيمنة على المساحة الشخصية، فقد تتخذ الصور التالية:

- وضع القدمين على المكتب.
- تشبيك اليدين ووضعهما خلف الرأس.
- تصلب الظهر.
- وضع اليدين على طية صدر المعطف.
- وضع الإبهام فى الجيب.
- الاتكاء على المقتنيات الخاصة لإظهار ملكيتها (المعدات/ إطار الباب/ السيارة).

## ابحث عن الإشارات الإيجابية

مثلما يمكن أن ينبهنا الجسد إلى المشكلات التى تلوح فى الأفق، يمكنه أيضاً أن يبشرنا بالنجاح، وتشمل لغة الجسد الإيجابية إشارات مثل:

- الإيماء بالرأس فى تفكير.
- اتخاذ وضعية مسترخية.
- توجيه بالجسد نحوك.
- فتح اليدين.
- اتجاه القدم نحوك.
- إصدار أصوات تدل على المتابعة والتفكير فيما يقال مثل "همم".
- التمسيد على الذقن.
- اتخاذ وضعية جسمانية مفتوحة.
- التواصل البصرى خاصة عند اتساع بؤبؤ العين.
- الإمساك بالمستندات أو المواد التى تقدمها وتصفحها.

وقد يتخذ التعاون الأشكال التالية:

- اتخاذ وضع الجرى.
- فتح اليدين.
- الجلوس على حافة الكرسي.
- فك أزرار المعطف.
- الميل بالرأس.
- الميل نحوك.
- الاقتراب أكثر نحوك.

أما التقييم، فقد يتخذ الأشكال التالية:

- وضع اليد على الوجه
- الميل بالرأس
- التمسيد على الذقن أو وضع الذقن فى راحة اليد.
- النظر من فوق النظارة
- نزع النظارة وتنظيفها.
- مص القلم أو ذراع النظارة
- وضع اليد على الأنف

عندما تلاحظ أياً من هذه الإشارات الإيجابية، خاصة إذا ظهرت في شكل مجموعات، تأكد من حفاظك على القوة الدافعة الإيجابية. ما الذي كنت تقوله؟ كيف كنت تقوله، وما الذي كنت تفعله؟ حافظ على عملية التواصل في مسارها الحالي.

إن الوعي المتروى بلغة الجسد التي يستخدمها الآخرون سوف يساعدك على معرفة ما إذا كنت قد نجحت أم فشلت في تواصلك مع الآخرين، وبالمثل، فإن وعيك وتأملك لكيفية تقديمك للمعلومات، ولغة جسدك، وكيفية تشجيعك للآخرين لتقديم ما لديهم من معلومات سوف يساعدك على تحسين نجاحك في عملية التواصل.

وفيما يلي بعض التدريبات، لقد تم حل المثال الأول نيابة عنك. جرب حل باقى الأمثلة، وسوف تجد بعض الاقتراحات فى الملحق ٢.

## التدريب على لغة الجسد

استجابتي	المعنى المحتمل	لغة الجسد
لجعله يشعر بالارتياح. أدمه وأبث الطمأنينة بدلخه، أنصرف بشكل طبيعي وأساعده على التخفيف من حدة توتره، ربما من خلال الدعابة.	هذا الشخص غير واثق من نفسه ولا يشعر بالارتياح.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يقوم المتحدث بالتنحنج باستمرار، ويتحدث بسرعة مع تغيير درجة صوته طوال الوقت، ويقوم بحركات تشنجية سريعة.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● أثناء أحد الاجتماعات، خلع رجل سترته وعلقها على ظهر الكرسي.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● تنزع امرأة نظارتها وتعضر قصبه أنفها وتنظر نحو السقف ثم تطلق عينيها وتهدأ.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● يتكى رجل تماماً على ظهر الكرسي، ويعقد يديه خلف رأسه ثم يضع قدمًا على الطاولة ويترك قدمه الأخرى تسقط بجانبه.</li> </ul>

استجابتي

المعنى المحتمل

لغة الجسد

- يقوم زميل فجأة بخلع نظارته ويلقيها على الطاولة أو يقذف بالقلم على الطاولة.
- فتح راحة اليد ووضعها على القلب.
- تغطية جزء من الفم باليد أثناء الحديث.
- فرد زنتي ذراعي النظارة على نحو متواصل.
- تسير امرأة بخطى واسعة توحى بالحسم وتسرع في الدخول إلى الغرفة.
- شخص يعقد يديه بشدة خلفه ويشبك كإخفيه معاً، ثم يطبق فكيه.

# ١٥

## بناء الألفة من خلال لغة الجسد والطاقة والصوت

إقامة علاقات ودية عميقة بسرعة

هل سبق وعملت مع شخص أثار غضبك؟ أو قابلت شخصًا لا تفهم أفكاره أو عقليته؟ إنك تفتقر إلى الألفة مع هؤلاء الأشخاص، وهو ما يجعل التواصل معهم بشكل جيد أمرًا صعبًا.

الألفة هي الشعور بالتناغم أو التوافق مع شخص آخر. فعندما نشعر بالألفة والانسجام مع شخص ما، يراودنا شعور بالقرب والانجذاب والانسجام تجاهه. ونشعر بالارتياح معه مما يجعل عملية التواصل تتسبب بسلاسة فيما بيننا.

والألفة تساعد على بناء العلاقات؛ فهي تقلل النزاعات وتعزز التعاون، كما تساعد على تحقيق النتائج المنشودة. لذا فهي عنصر أساسي وضروري للتواصل الناجح.

---

كم هو مدهش ما يمكنك معرفته عند النظر

في المرة التالية التي تذهب فيها إلى مطعم أو أي مكان عام، راقب الأزواج ومجموعات الأصدقاء الموجودين هناك، من منهم يبدو على ألفة ووفاق، ومن لا يبدو كذلك؟ لماذا؟

---

### التوافق

تعتمد الألفة على التماثل. فعندما يكون هناك ألفة وانسجام بين اثنين، تنعكس لغة الجسد التي يستخدمها أحدهما ومستوى الطاقة الذي يتمتع به بوضوح في الشخص الآخر: فتجدهما يجلسان في أوضاع متشابهة وربما متطابقة، على سبيل المثال، أو تجدهما يميلان للأمام بنفس الزاوية أو يعقدان سيقانهما بالطريقة نفسها. كما ستجدهما يستخدمان إيماءات متشابهة بنفس المعدل وبنفس الطاقة.

كذلك ستجد حركاتهما متزامنة في العادة. فعلى سبيل المثال، عندما يغير أحدهما وضعيته، تجد الآخر يقوم بالأمر نفسه؛ وعندما يمد أحدهما يده لأخذ شراب، تجد الآخر يقوم بالشئ نفسه. أو قد تجدهما أيضًا يؤرجحان سيقانهما بنفس الإيقاع الصامت. وقد تجدهما يتحدثان بالسرعة نفسها، أو بالنغمة نفسها، أو بنفس جهازة الصوت. وقد يستخدمان التعبيرات نفسها أو تعبيرات متشابهة كثيرًا وبنفس حدة الصوت.



وإذا ألقينا نظرة أخرى عن كثب، قد تلاحظ أمورًا أخرى دقيقة مشتركة بينهما، على سبيل المثال، قد تجدهما يتنفسان بنفس الإيقاع أو النغمة. وقد تعتمد تعليقاتهما على قيم ومعتقدات مشتركة بينهما عن العالم ولكنها غير معلنة. وقد تكون هناك درجات متقاربة من الرسمية أو عدم الرسمية في طريقة حديثهما، أو جلستهما، أو ملبسهما.

ويحدث ذلك بشكل فطري وتلقائي. فكلما زاد حبنا لشخص ما، زاد "تشابهنا" معه. وهذا هو ما يعرف بالتوافق: شئ نقوم به جميعاً بشكل طبيعي وبلا وعى منا كلما كانت هناك ألفة وانسجام مع شخص ما، وهو أمر من شأنه تعزيز وتقوية حب الناس لبعضهم البعض وتيسير التواصل فيما بينهم.

والناس بطبيعتهم لا يلاحظون حقيقة أن هناك تشابهاً بينهم في لغة الجسد والصوت والطاقة على مستوى الوعي، إلا أنهم يعمون ذلك على مستوى اللاوعي، فكل منهم يدرك أن: " هذا الشخص يشبهني في العديد من الجوانب، أنا أحب هذا الشخص وأشعر بالارتياح في التحدث إليه ومشاركته أفكارى وآرائى".

إن الناس يحبون من يشبهونهم.

## بناء الألفة من خلال التوافق

تنمو الألفة بشكل طبيعي مع مرور الوقت مع من نحب من الناس. فنحن نثق ونصدق من يشبهوننا. كما أننا نستمتع بصحبتهم ونجد عملية التواصل معهم سهلة للغاية.

ويمكننا أن نسرّع هذه العملية من خلال إيجاد توافق بيننا وبين شخص آخر على المستوى اللفظي

لبناء الألفة مع شخص آخر، ابذل جهداً واعياً للحد من الاختلافات بينك وبينه (أو بينهم) واعمل على البناء على أوجه التشابه بينكما.



وغير اللفظي عن عمد. فهذا من شأنه أن ينشئ صلة تسمح لعملية التواصل بالانسياب بسهولة أكبر، كما يسهم في إقامة علاقات تتسم بالدفء والمودة والتعاون. ويمكننا أن نتوافق مع الشخص الآخر في العديد من الأمور: معتقداته، تاريخه الشخصي، الألفاظ التي يستخدمها، نوع الملابس التي يرتديها، سرعة تنفسه، لغة جسده... إلى آخر القائمة.

### لغة الجسد

يمكننا أن نتوافق مع شخص آخر في وضعية جسمه بأكمله، أو وضعية الجزء العلوي أو السفلي منه، أو في زاوية ميل رأسه و/أو كتفيه. كما يمكننا أن نتوافق معه في نوعية ومعدل الحركات والإيماءات التي يقوم بها، ونحن نستطيع محاكاة هذه الأمور بشكل كلي أو جزئي - فالاختيار بيدنا.

### الصوت

كذلك يمكننا التوافق معه في صوته: من حيث النبرة والشدة والنفمة والسرعة والإيقاع وعلو وانخفاض الصوت والوقفات. كما يمكننا التوافق معه في تعبيراته أو أسلوبه اللفوي، أو بعض العبارات والكلمات التي يستخدمها.

### الطاقة وأشياء أخرى

يمكننا أيضاً أن نتوافق مع الآخر في سرعة التنفس والمنطقة التي يتم التنفس من خلالها (من الجزء العلوي من الصدر، أم الجزء السفلي منه، أم من المعدة)، وطريقة تنفسهم (سطحية أم عميقة)، كما يمكننا أن نوافقهم في الطاقة والحيوية التي تتمتع بها حركاتهم وطريقة تحدثهم، ودرجة الجدية والرسمية التي يتحدثون بها، ونوع المفردات وأنماط الحديث التي يستخدمونها (عامية أم صحيحة).

### الانعكاس

أو يمكننا أن نضع ما يعرف بالتوافق الانعكاسي. على سبيل المثال، إذا وضع شخص ساقه اليمنى فوق اليسرى، نضع نحن قدمنا اليسرى فوق اليمنى، وإذا فرك ساعده الأيمن بيده اليسرى، نفرك نحن ساعدنا الأيسر بيدنا اليمنى.

إن الفكرة وراء خلق الألفة والانسجام من خلال إيجاد التوافق والانعكاس لا تكمن في التقليد الأعمى لكل حركة يقوم بها الطرف الآخر، أو كل وضع يجلس فيه، فالألفة شيء نقوم به مع شخص، وليس نحو شخص.

لا تلجأ إلى التوافق أو الانعكاس إلا إذا كانت لديك رغبة صادقة في بناء الألفة وتحسين التواصل بينك وبين شخص لآخر، وعندما تشعر باحترام حقيقي تجاه هذا الشخص.

لا تحاول خلق التوافق أو الانعكاس إذا بدا

غير طبيعي، أو غير مريح، أو غير صادق. فهذا يجعله يتراجع ليصبح مجرد أسلوب أجوف لا طائل من ورائه، ولا يسهم بأي شيء في بناء الألفة والمودة بين الناس.

### السر في الفطنة والخفة

عندما نحاول التوافق مع لغة الجسد التي يستخدمها شخص ما، لا يجب أن يلحظ ذلك في عقله الواعي. فنحن لا نرغب في أن نجعله يفكر قائلاً: "أوه، في كل مرة أحك رأسي فيها، يقلدني. في كل مرة أتحرك أو أتهدد، يفعل مثلي"، أو: "أتمنى لو توقفت عن تقليدي بهذا الشكل". فلا يجب أن يلاحظ عقله الواعي ذلك.

من سمات الألفة: الرقة والاعتدال. فحاول أن تماثل الآخرين وتعكس تصرفاتهم بحساسية وحكمة. عدل عمليات تواصلك اللفظية وغير اللفظية بحيث تتناسب معهم، دون أن تقلدهم تقليدًا أعمى.

### اختبار الألفة

في بعض الأحيان نكون في حاجة لفكرة واضحة عن مدى قوة الألفة بيننا وبين شخص آخر. فإذا كنت ستسأل سؤالاً مهماً أو على وشك إتمام صفقة، على سبيل المثال، فقد تحتاج للقيام بكل ما في مقدورك القيام به لضمان نتائج إيجابية وذلك من خلال طرح سؤالك فقط عندما تكون على يقين من وجود ألفة كافية بينك وبينه.

يمكنك أن تختبر الألفة من خلال تقنية تعرف بالتوجيه. ببساطة شديدة، نقوم بتغيير وضعنا ونرى ما إذا كان الطرف الآخر سيقوم بالأمر نفسه، فإذا اتبع الطرف الآخر خطانا، واتخذ وضعنا الجديد، فإن هذا يشير إلى وجود ألفة وانسجام بيننا. وكلما حذا الطرف الآخر حذونا بإيجابية وسرعة وقدنا تصرفاته، زاد عمق الألفة.

ليس علينا دائماً أن نغير وضعنا: فيمكننا التحدث بسرعة أو ببطء أكبر، أو بصوت أعلى أو أكثر نعومة، أو مد يدينا لأخذ قلم واللعب به، أو حك أكتافنا أو كاحلنا، أو أخذ رشفة من القهوة.

وأيا كان ما تقوم به، فإذا كانت هناك ألفة بينك وبين الطرف الآخر، فسوف يلحظ في اللاوعى أن لغة الجسد التي نستخدمها لم تعد متوافقة معه، مما سيدفعه لتغيير لغة جسده حتى تتناسب مع لفتنا. وعندما يحدث ذلك، يمكننا أن نتأكد تماماً من أن هناك تناغماً فيما بيننا وأن عملية التواصل بيننا تناسب بشكل سلس.

---

استخدم تقنية التوجيه عندما تشعر بأن هناك ألفة بينك وبين الطرف الآخر وترغب في التأكيد عليها.

---

### تعزير الألفة من خلال الحديث

هل سبق وسافرت خارج بلادك واشتقت للاستماع لأخبار أهلك، أو لهجتهم، أو لرؤية سماء بلدك الصافية، واستشمار دفاء شمسها على ظهرك، واستنشاق رائحة أشجارها العطرة منتشرة في الجوّ؟ إن الناس يشعرون بالحنين إلى الوطن.

فعلى سبيل المثال، حين يسمع الأستراليون الذين يعيشون بالخارج أو غادروا البلاد منذ فترة طويلة لكنة أسترالية في حديث أحد الأشخاص، تجدهم عادة يسرعون نحوه ويقدمون أنفسهم له. إن هذا ليس حنيناً إلى الوطن بقدر ما هو روابط طبيعية تربط بيننا. "أوه، أنت أسترالي أيضاً عظيم!". فأبناء البلد الواحد يعرفون بداخلهم أن هناك أموراً كثيرة مشتركة بينهم. مثل الرياضات، والأكلات، والمشروبات، كما أنهم "يتحدثون لغة واحدة"، مما يخلق نوعاً تلقائياً وفورياً من الألفة.

---

لمساعدة الآخرين على منحك حبهم وإعجابهم، حاول أن تعرف الأمور المشتركة بينكم والإضافة إليها: كالتوجهات، والأشياء المرغوبة وغير المرغوبة، والأهداف، والتجارب، والخلفيات، والقيم، والهوايات. أكد كل ما هو مشترك بينكم.

---

ومهما تحدثنا عن أهمية الألفة في عملية التواصل، فلن يكون في ذلك مبالغة. فكلما زادت أهمية الموقف الذي تتواصل فيه، زادت رغبتك في التفكير في استخدام تقنيتي التوافق والانعكاس لبناء ألفة سريعة، وكذلك استخدام تقنية التوجيه لاختبار درجة انسجامك وألفتك مع الطرف الآخر.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

# الجزء ٤

## جمع معلومات جيدة

تعلم رؤية الأمور من وجهة نظر الطرف الآخر

احكم على الإنسان من خلال أسئلته،  
لا من خلال إجاباته.

"فرانسوا ماري فولتير" (١٦٩٤-١٧٧٨)  
مؤلف وفيلسوف وكاتب ساخر فرنسي

إن رقصة التواصل تتطلب التشارك في وجهات النظر والمشاعر والأفكار والآراء من أجل الوصول إلى تفاهم متبادل، والقدرة على جمع معلومات جديدة تعد من الأمور الأساسية لرقصة رشيقة ومتناغمة تشبع احتياجات كلا طرفيها.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

# ١٦

## أنصت، أنصت، أنصت

جمع معلومات جيدة حقًا وبناء علاقات من خلال الإنصات  
التأملي

إن الإنصات يعنى اهتمامًا إنسانيًا مفعماً بالحماس بما يقال لنا.  
فأنت تستطيع الإنصات كحائط أصم أو كقاعة هائلة يرتد فيها  
كل صوت بصدى أقوى وأكثر ثراءً.

"أليس دوير ميلر" ١٨٧٤ - ١٩٤٢  
كاتب أمريكي

إن أحرف الإنصات والصمت قريبة من بعضها البعض ، إلا أن الإنصات أكثر من مجرد التزام الهدوء ، وأكثر من مجرد الاستماع. إنه يعدو كونه الشق الآخر للحديث.

### الإنصات الحقيقي

---

إذا كانت رسالة المتحدث أو علاقتك به مهمة،  
فلا تكثف بالاستماع لما يقال . بل أنصت كي  
تفهم.

---

إن الإنصات الحقيقي هو ما يتم من قلوبنا وأعيننا كما  
يتم من آذاننا. فهو يعنى بضبط النفس، والاستجابات  
التي نصدرها، والأسئلة التي نطرحها، ولفة الجسد  
التي نستخدمها. ومع الإنصات الممتاز، نتمكن من فهم  
نوايا الآخرين، وطموحاتهم، ومخاوفهم.

هل تنصت بنية الرد أم تنصت من أجل الفهم؟ إذا كنت تنصت من أجل الرد، فإنك بذلك  
لن تفهم أو تتعلم بقدر ما سيحدث إذا كنت تنصت من أجل الفهم.

هل تعلم أن ...؟

耳  
到  
心

الكلمة الصينية التي تعنى الإنصات، تنطق "تينج"، وتتكون من أربع كلمات جزئية هي: القلب والعقل والأنان والعينان؟

ويتطلب الإنصات الحقيقي منا طرح أفكارنا وتوقعاتنا ومخاوفنا وتحيزاتنا ورغباتنا جانباً لفترة مؤقتة. وهو ما قد يكون أمراً صعباً، خاصة إذا كنا نعتقد أن لدينا شيئاً مهماً يجب أن نضيفه، أو لدينا اهتماماً قوياً تجاه ما يقوله الطرف الآخر. وكما أننا لا نستطيع الإنصات والتحدث في وقت واحد، فإننا لا نستطيع أيضاً الإنصات والتفكير فيما سنقول في وقت واحد.

إن طرح أفكارنا جانباً هو الطريقة الوحيدة التي يمكننا بها صب جل تركيزنا على ما يقال ورؤية العالم من وجهة نظر الطرف الآخر.

لا يمكنك الإنصات بحق لأي شخص  
والقيام بأي شيء آخر في الوقت ذاته.

"إم. سكوت بيك" ١٩٣٦ -  
طبيب نفسى وكاتب أمريكي

؟

فكر في ذلك

؟

هل حبانا الله بأذنين وفم واحد:

١. لأننا يجب أن نستمع ضعف ما نتحدث؟
٢. لأن الاستماع أصعب مرتين من الكلام؟
٣. حتى نتذكر أن نستخدمها بهذه النسب؟
٤. جميع ما سبق.

إن الإنصات يتطلب مجهوداً شاقاً. فنحن عندما ننصت بالفعل، يرتفع ضغط الدم، وترتفع درجة حرارة الجسم وتتسارع ضربات القلب. وهذه هي نفس التغيرات الجسدية التي تحدث عند الهرولة في الشارع.



صديق واحد، شخص متفهم بحق، شخص يحمل نفسه مشقة الإنصات إلينا والتفكير في مشكلاتنا، يمكنه تغيير نظرنا للعالم بالكامل. "إلتون مايو" ١٨٨٠ - ١٩٤٩  
متخصص أمريكي من أصل أسترالي في علم الاجتماع الصناعي وعلم النفس الإداري

إن أغلب الناس لا ينصتون. وإنما ينتظرون دورهم في الحديث فقط.

إن الإنصات مهارة معقدة تتطلب الكثير من التدريب؛ فهو يتطلب التغلب على العديد من العادات السيئة، ونظرًا لأن الإنصات عمل شاق، يكون من الأسهل على الناس عدم الإنصات بشكل ملائم.



### لماذا لا ننصت بشكل أفضل؟

- هناك عدة أسباب لذلك، إليك بعضاً منها:
- اعتقادنا بأن لدينا شيئاً أفضل لنقله.
- عدم وجود أسباب تدفعنا للإنصات.
- اعتقادنا بأننا نعرف ما سيقوله الآخرون.
- وجود العديد من المشتتات.
- عدم القدرة على الإنصات بعناية من فرط الإرهاق بعد مواجهة يوم شاق.
- انشغالنا بالاستماع إلى أفكارنا الخاصة.
- لأننا لا نحب المتحدث أو الرسالة التي ينقلها.
- لأننا نطلق عقولنا.
- لأننا نمرر رسالة المتحدث عبر مرشحات عقولنا، فلا نسمع سوى ما نود الاستماع له.
- ميلنا للقفز إلى النتائج.
- لأننا نفضل الحديث؛ لأنه يشعرنا بأننا أكثر انخراطاً فيه وأكثر سيطرة على مجرياته.
- الانشغال بالتفكير فيما سنقول عندما يحين دورنا في الحديث.
- لأننا نضع ما نسمعه في سياق خبراتنا الخاصة بدلاً من محاولة رؤية الأمور من وجهة نظر المتحدث.
- انتقادنا الذهني للرسالة أو للمتحدث.

ولعل القدرة على الإنصات هي أكثر المهارات التي لا تحظى بالتقدير بين جميع مهارات التواصل. إلا أن الإنصات يعد عنصرًا أساسيًا في عملية جمع وتقديم معلومات جيدة. فهو يحطم حواجز التواصل والمرشحات والاختلافات. والإنصات مهم أيضًا في تأسيس علاقات جيدة والحفاظ عليها، وتجنب النزاعات وسوء الفهم. سل أي شخص يجيد التواصل والعمل مع الآخرين عن سر نجاحه في ذلك، ستجد ٩٠٪ منهم يعطونك الإجابة نفسها والتي تتضمن قدرتهم على الإنصات الجيد.

يمكنك أن تكتسب عددًا من الأصدقاء في غضون شهرين من خلال الاهتمام الحقيقي بالآخرين أكبر من ذلك الذي يمكنك اكتسابه خلال عامين من خلال محاولتك لكسب اهتمام الآخرين بك.

"دليل كارنيجي" ١٨٨٨ - ١٩٥٥

كاتب ومحاضر أمريكي

## كيف يمكننا أن ننصت؟ لنستعرض الطرق...

هناك درجات مختلفة للإنصات، تتنوع ما بين عدم الاهتمام بالآخرين وعدم الإنصات لهم، إلى الإنصات الفعال النشط ووضع نفسك في موقف الآخرين ورؤية الأمور من منظورهم.

### الإنصات غير الكامل

إن العديد من طرق الإنصات لا تعد مفيدة في الحقيقة، فالإنصات غير الكامل أو "بنصف أذن"، على سبيل المثال، يتضح من لغة الجسد التي نستخدمها، ومن شأنه أن يحبط الجميع ويمنعهم من متابعة حديثهم إلا من لديه الإصرار على ذلك.

### هل بابك مفتوح ولكن عقلك مغلق؟

في بعض الأحيان لا نعي مدى تأثير لغة الجسد التي نستخدمها على الآخرين. هل تقول طريقتك: "إنك تقاطعني؟"، أو "أسرع، فأنا مشغول؟"

عندما يأتيك شخص ويتحدث إليك، هل تستمر فيما تقوم به بينما تحاول الاستماع إليه؟ إذا كان الأمر كذلك، سل نفسك: "أيهما أهم - ما أقوم به أم الاستماع إلى ما يقوله الشخص الآخر؟" فنظرًا لأننا لا نستطيع أن نركز في شئين في وقت واحد، فعليك أن تتخذ قرارك وتتركز على الأمر الأهم بالنسبة لك. ولكن تذكر أن ما تقوم به سوف يظل قائمًا وبإمكانك أن تواصله بعد أن تستمع لهذا الشخص!

### الإنصات السلبي

إن الإنصات السلبي ( النظرات الجوفاء، دون إعطاء أى إشارات غير لفظية تشجع المتحدث على مواصلة حديثه ) قد يكون مناسباً لمشاهدة التلفاز، إلا أنه يمنع المتحدث من متابعة حديثه، بل ويجعل القيام بذلك أمراً صعباً أيضاً.

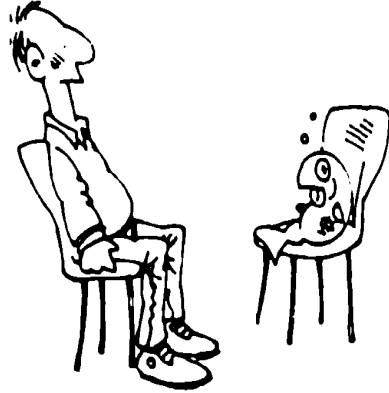
#### الأنوار مضاءة ولكن لا أحد بالمنزل

أظهر أنك موجود عند الإنصات من خلال:

- الإيماء بالرأس.
- قول "مم، إمم، نعم، صحيح" ... الخ.
- تكرار الكلمات أو العبارات الأساسية المهمة.
- الميل للأمام قليلاً نحو المتحدث.
- توجيه جسدك نحو المتحدث.
- الحفاظ على التواصل البصرى: فإذا شردت عينك، فسيشرد عقلك كذلك.

### الإنصات الإيجابي

يمكننا أن نضاعف من قدر المعلومات التي نحصل عليها من الإنصات السلبي من خلال الإنصات الإيجابي. فتحن عندما "نومئ برؤوسنا ونصدر أصواتاً توحى بمتابعتنا للمتحدث" أثناء حديثه، فإننا نظهر لهم متابعتنا لأفكارهم، مما يشجعهم على الاستمرار دون قطع تدفق هذه الأفكار، ولعل أبرز عيوب الإنصات الإيجابي هو عدم الحصول على أى نقد أو رأى للتأكد من فهمنا لما يقال.



### الإنصات التأملى

يعد الإنصات التأملى هو أفضل أنواع الإنصات على الإطلاق، وأصعبها فيما يتعلق بالمهارات والجهد المطلوب فيه، كما أنه أوفرها جزاءً من حيث ما يمنحنا إياه على مستوى المعلومات

والفهم والنتائج أيضاً، وتزداد فرص تحقيق التواصل الواضح الفعال مع الإنصات التأملى مقارنة بأى نوع آخر من أنواع الإنصات.

إن الإنصات التأملى يحفز التفكير لدى كل من المتحدث والمستمع، ويجعل طرفى التواصل منخرطين تماماً فى المحادثة. فهو يتطلب منا. أولاً. القيام ببعض الجهد العقلى لفهم ما يقوله المتحدث، ثم نقوم نحن بترديد ما فهمناه على مسامع المتحدث، مما يتيح لنا التحقق من مدى صحته.



ثانياً، قد تساعد استجابة الإنصات التأملى المتحدث على توضيح أفكاره والتعبير عنها بمزيد من الدقة. فالكلمات وأحياناً الأفكار تكون غير دقيقة فى العادة ونادراً ما يبوح الأشخاص بما يقصدونه. كما تساعد استجابة الإنصات التأملى المتحدث على تطوير أفكاره، وتمنحه

فرصة لتوضيح ما يقولون أو إضافة مزيد من

المعلومات. ومن خلال الإنصات التأملى، يمكننا جمع معلومات جيدة مقارنة بأى شكل آخر من أشكال الإنصات، وهذا من شأنه أن يجعل رقصة التواصل أكثر إشباعاً وارضاءً لكلا الطرفين.

إن الرسالة التى يرسلها الإنصات التأملى هى: "إنك شخص مهم بالنسبة لى ورسالتك تهمنى. أريد أن أستمع وأفهم كل ما لديك". وفى هذا النوع من الإنصات، يجب أن نستخدم أعيننا وقلوبنا وعقولنا قبل آذاننا.

خذ ما رأيت وما سمعت، ولخصه فى عقلك، ثم أعد صياغة النقاط الأساسية للمتحدث أو فهمك له ولمشاعره بكلماتك وأسلوبك الخاص.

وبوسعنا نقل فهمنا لفحوى ما قاله المتحدث، أو مشاعره نحو الموضوع، أو كليهما، حسبما يتوافق مع المناسبة وسياق المحادثة.

أحرص على تلخيص فهمك لما قاله المتحدث بطريقة توحى بعدم التيقن ووجود مجال للتغيير والتعديل، لا بطريقة جازمة تغلق الباب أمام أى تعديلات.

وليس بالضرورة أن توحى استجابة الإنصات الفعال باتفاقك مع المتحدث فيما يقول، فقد نتفق مع المتحدث، أو يكون لنا وجهة نظر حيادية تجاه ما قاله، أو نختلف معه تماماً. ولكن حتى فى حالة الاختلاف، يظل بإمكاننا إبداء استجابة

الإنصات التأملى حتى نظهر للمتحدث أننا استمعنا لوجهة نظره، وتفهمناها.

بمجرد أن تبدى استجابتك للمتحدث من خلال الإنصات التأملى، اترك له برهة للتفكير فيما قلت قبل الرد عليك.

وقد يرغب المتحدث فى إضافة تعديلات لصياغتنا لما فهمناه مما قال من خلال الإنصات التأملى، وهذا أمر لا بأس به - فهو يعنى فقط أننا لم نفهمه بشكل تام.

أما إذا كان ما قلناه هو ما كان المتحدث يقصده بالضبط، فسوف يتبع ذلك على الأرجح مزيد من التوضيح أو المعلومات. وأياً كان الأمر، فإن ذلك يتيح لنا معرفة الكثير عن أفكار ومشاعر المتحدث.

### كيف تنصت بشكل تأملى؟

- عند ذكر العديد من النقاط، لخص النقطة التى تريد التركيز عليها. فسوف يساعدك ذلك على الحفاظ على سير الحديث فى المسار الذى تريده أن يتخذه.
- عند التعبير عن عدة انفعالات، فكر فى لخر انفعال عبر عنه المتحدث: لأنه عادة ما يكون أكثرها دقة.
- حاول أن تجعل إعادتك لما فهمت قصيرة حتى يظل تركيزك منصباً على المتحدث.
- فكر فيما يقال فقط - لا تتحول إلى التخمينات والافتراضات.
- خذ فترات من الصمت التأملى.

### لخص فهمك بطريقة توحى بعدم التيقن:

- "يبدو من حديثك ...".
- "يبدو أنك ...".
- "إن فكرتك هى ...".
- "لا بد أن الأمر يبدو بالنسبة لك ...".
- "من المؤكد أن هذا يشير حنقك".
- "دعنى أخلص ما قلت ...".
- "يبدو لى أنك تقول ...".
- "من المؤكد أنك تشعر وكأن ...".
- "إذا كنت قد فهمتك بشكل صحيح، فأنت تمنى ...".
- "لو كنت مكانك، لشعرت ب ...".

لاحظ أن استجابات الإنصات التأملي تكون في شكل عبارات، وليس أسئلة. ويرجع ذلك إلى أنك لا تحصل من السؤال سوى على إجابة بـ "نعم" أو "لا"، أو إجابة سطحية، أما العبارات، فهي تشجع المتحدث على الإدلاء بردود كاملة ودقيقة.

### متى يستخدم الإنصات التأملي؟

نظراً لأن الإنصات التأملي يتطلب الكثير من الجهد، فقد لا ترغب في استخدامه طوال الوقت. لذا استخدم مهارات الإنصات التأملي في المواقف التالية:

### لجمع معلومات جيدة

- لاستخلاص مزيد من المعلومات.
- لإظهار إنصاتك للمتحدث وتشجيعه على مواصلة حديثه.
- عند الاستماع لأفكار جديدة.
- عند وجود مشكلة تحتاج لحل وحاجتك لمعرفة جميع الحقائق التي ترتبط بها.
- عند عدم تيقنك مما يعنيه المتحدث.

### عند وجود نزاع

- عندما تعتقد أنك مختلف مع المتحدث.
- لمنع أو الحد من فرص حدوث سوء الفهم.
- قبل الوصول لمرحلة الاختلاف.

### للتأكيد أو لدعم شخص ما

- عندما يرغب المتحدث في الحديث.
- لإظهار موافقتك على ما يقوله المتحدث.
- للتعليق على ما فهمته.
- للتأكد مما فهمت.
- بعد إنشاء عبارة تبدأ بضمير المتكلم.

### في المواقف الانفعالية

- لنزع فتيل الانفعالات.
- لتهدئة شخص غاضب أو متضايق أو يعاني من أى شكل من أشكال الانفعال.

- عندما يقول المتحدث شيئاً بصوت يعبر عن مشاعر حقيقية، أو عندما يتحدث عن مشاعره وعواطفه.
- للسماح لمشاعر أو انفعالات المتحدث بالظهور دون أن تصل أنت إلى حد الانفعال.
- إذا كان المتحدث يتحدث عن مسألة أو مشكلة شخصية.

إن الطريق إلى القلب هو الأذن.

"فرانسوا ماري فولتير" ١٦٩٤ - ١٧٧٨

### متى لا يجب استخدام الإنصات التأملي؟

- هناك وقتان يجب أن نتجنب خلالهما استخدام استجابات الإنصات التأملي. الأول، عندما لا يكون لدينا أي حب أو احترام للمتحدث. وفي هذه الحالة يمكننا استخدام الكلمات أو العبارات الانفعالية و/أو نبيرة صوت انتقادية، وهو ما من شأنه أن يحذر المتحدث بالتزام الصمت بدلاً من تشجيعه على مواصلة حديثه.
- أما المناسبة الثانية التي لا يجب فيها استخدام الإنصات التأملي، فهي عندما يكون بصدد التحول إلى بديل عن التأكيد والإصرار على الرأي، أو طريقة لإخفاء مشاعرنا أو أفكارنا.

ابق محايداً... فمن الأفضل ألا تظهر لختلافك أو اتفاقك مع المتحدث عند إبداء استجابتك بناء على الإنصات التأملي.

### نصائح للإنصات

- تعلم الصبر. تدرب على الانتباه لمحدثك. حاول أن تتخلص من أي لحديث أو أفكار دلخية وصب تركيزك كاملاً على الإنصات.
- أنصت حتى تفهم ما يقوله الشخص الآخر بالفعل.
- ليكن إنصاتك من أجل مناصرة المتحدث لا معارضته.
- راقب لغة الجسد التي يستخدمها المتحدث واستمع لما لا يقال.
- تعلم من الكلمة الصينية "تينج": أنصت بعينيك وعقلك وقلبك وأذنيك.
- أعد ما سمعته للتحقق من صحته من خلال إعادة صياغة ما يعنيه المتحدث و/أو ما يشعر به والتعبير عنه بأسلوبك.
- وفق بين إيقاعك ونبرتك في استجاباتك.
- ليس عليك أن تتفق مع ما يقال، فقط تفهم الأمر من منظور المتحدث.

## المهارات الخمس للإنصات التأملی

### إعادة صياغة المعاني

ترجم بكلماتك الخاصة ما قاله المتحدث، فهذا من شأنه تحقيق نفمين: فهو يسمح لك بالتحقق مما فهمت، ويشجع المتحدث على مواصلة حديثه.

المتحدث: ... وقد وجدت ذلك محبطاً للغاية لأننى أبذل أقصى جهد لدى بالفعل لإتمام المشروع فى موعده. إننى سعيد جداً بالساعات الإضافية التى يستغرقها العمل فى هذا المشروع، إلا أن جميع الأمور والأشخاص يتكاتفون ضدى!

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملی: يبدو من حديثك وكأنك تشعر بخيبة الأمل وأنت لا تلقى الدعم الكافى.

المتحدث: نعم، الأمر كذلك بالفعل، وإن كنت أعلم أنهم لا يعتمدون ذلك - فهم مشغولون أيضاً، كما أن ...

### الاستجابات العاكسة للمشاعر

عندما يعبر شخص عن مشاعره أو انفعالاته أو يبدو منفعلاً (منزعجاً، أو غاضباً، أو ثائراً)، حاول أن تنقل إليه تعاطفك معه وأن تشجعه على مواصلة حديثه.

المتحدث: لقد سئمت للغاية! كيف يتوقعون منى أن أدير العمل كما ينبغى مع كل هذه الأخطاء التى تشوب الميزانيات، إننى أقضى أغلب وقتى منكباً عليها لأحدد الأخطاء الموجودة فيها بدلاً من القيام بمهامى الوظيفية الأصلية!

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملی: يبدو ذلك مزعجاً بالتأكيد.

المتحدث: إذن، أنت لا تمزج المشكلة تكمن فى وجود العديد من الأمور التى يجب إنجازها وحاجتى للقيام بكل هذه الأعباء كحاجتى لأن يحدث لى أحد ثقباً فى رأسى.

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملی: يبدو أنك مللت حقاً.

المتحدث: أعتقد أننى مللت حقاً ... إن ما أريده فعلاً هو...



المتحدث: إن هذا المشروع لن يؤدي لأى شىء سوى الدوران فى "حلقات مفرغة"!



الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملى: يبدو أنك محبط بعض الشيء.

المتحدث: نعم أنا كذلك. إنهم يتحدثون ولا يفعلون أى شيء. إننا عاجزون حتى عن الاتفاق على المبادئ العامة. ولكننى أعتقد أننا لا نزال فى البداية.

إن المستمع الجيد لا يحظى بشعبية واعجاب فى كل مكان يذهب إليه وحسب،  
وانما يحظى ببعض المعرفة بمد فترة من الوقت.

"ويلسون ميزنر" ١٨٧٦ - ١٩٢٢

كاتب سيناريو ومفكر أمريكى

### الاستجابات العاكسة للعقائى

حاول أن تلخص محتوى ما ذكره المتحدث، أو الجوانب الحقيقية منه، فى إيجاز، فسوف يمكنك ذلك من التحقق مما فهمت وجمع المزيد من المعلومات.

المتحدث: لقد كان لدينا الكثير من العمل أثناء غيابك. فقد تعرضت "أنجى" لحادث بسيارتها واضطرت لأخذ إجازة بضعة أيام، أما "بارنى" فقد أصيب بنزلة برد، والتوى كاحل "كيرى"، واضطرتنا على أثر ذلك للاستعانة بموظف مؤقت أضع جميع ملفاتنا الأساسية من على القرص الصلب الرئيسى. أنا سعيد بالفعل لعودتك.

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملى: حسناً يبدو أنك كنت مشغولاً فعلاً بالعديد من الأمور.

المتحدث: أستطيع أن أقول ذلك! ولو كان بوسعى أن أقول كل ما لدى، فأنا أعتقد أنتى قد نجحت فى إدارة كل شيء كما ينبغى. إليك ما فعلت...

### الدمج

ادمج العديد من أفكار المتحدث فى فكرة واحدة. فهذا يساعدك على التحقق من فهمك لحديثه ويساعد المتحدث على توضيح أفكاره.

المتحدث: ... كان أول شيء حدث هو إجراء تغيير كبير فى سياستنا لم يتوقعه أحد على الإطلاق. بعد ذلك استقال واحد من أفضل الفنيين الموجودين لدينا، ثم تم تقديم الموعد النهائى، وإن كنت أعتقد أنه كان بإمكاننا التنبؤ بذلك. إلا أن الأمور حقاً ازدادت سوءاً الواحد تلو الآخر.

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملى: إذن فقد كانت هناك سلسلة من المواقف جعلت الأمور تتأزم.

المتحدث: إذن، أنت لا تمزح! أعتقد أن القشة التي قصمت ظهر البعير هي تغيير السياسة. ولولا ذلك، لصار لدينا فرصة لمواجهة الأمر.

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملى: يبدو من حديثك أنك تشعر وكأن كل شيء قد انتهى.

المتحدث: حسناً، لم ينته كل شيء تماماً. ولكننا بالتأكيد نمر بموقف عصيب.

### التخيل بصوت مرتفع

تخيل كيف سيبدو الأمر لك لو كنت فى مكان المتحدث.

المدير: ... ولذا فأنا فى حاجة ماسة للانتهاء من هذه التقارير فى موعدها.

الموظف: يبدو أننى لا أستطيع إرضاء أى شخص هنا فكل من حولى يرى نفسه رئيساً على الكل يتذمر، إن لم يكن من شيء، فمن شيء آخر.

المدير: أعتقد أن من الصعب عليك تقديم الدعم الإدارى للعديد من الأشخاص.

الموظف: ليس هذا فقط...

### م

المتحدث: ... ولا أعرف أيهما أختار. فهناك مزايا وعيوب فى كلا الأمرين، كما أن المواقف يمكن أن تكون خطيرة.

الاستجابة الناتجة عن الإنصات التأملى: لو كنت مكانك، أعتقد أننى كنت سأتردد فى اتخاذ أى قرار خوفاً من اتخاذ القرار الخاطئ.

المتحدث: نعم، إن الأمر كذلك بالضبط... أعتقد أننى فى حاجة ماسة للمزيد من المعلومات... قد يكون بإمكانى أيضاً الأخذ بأراء أشخاص يتمتعون بخبرة أكبر منى فى هذا المجال.

متى يجب أن نتوقف عن الإنصات التأملى؟ عندما نشعر بأن المتحدث قد قال كل ما يمكن أن يقال – أى بعد سماع القصة كاملة. بعد ذلك انتقل إلى الخطوة التالية التى تراها منطقية،

والتي قد تكون . على سبيل المثال . حل المشكلة ، أو عرض رؤيتك للأمور من وجهة نظرك ، أو تحديد ما يجب أن يحدث بعد ذلك .

وبالتدريب ، سوف تتحسن قدرتنا على الإنصات الدقيق . إلا أن الإنصات الحقيقي لا يمكن أن يخلو من الجهد ، ودائمًا ما يتطلب درجة معينة من الإرادة والمزمنة . والنتائج تستحق العناء . ففي النهاية ، لن يمنحنا أحد شرف الإنصات إلينا إذا لم نمنحه شرف الإنصات إليه أولاً .

# ١٧

## استخلص القصة كاملة

### جمع معلومات جيدة

إن رؤية الأمور من وجهة نظر المتحدث أمر أساسي للتواصل الناجح. وقد استعرضنا أهمية التركيز على المتحدث وأهمية الإنصات بقلوبنا وعيوننا، مثلما نتصت بأذاننا، للرسالة الحقيقية الكامنة وراء الكلمات، وفي هذا الفصل، نستعرض طريقة من أربع خطوات لاستخلاص القصة كاملة.

من يلتزم الصمت لا يلتف الناس حوله.

---

استمع إلى...

- أ استكشف الأمر من خلال طرح الأسئلة.
- أ أكد ما قيل لتظهر إنصاتك.
- أ اعرض ما فهمته مما قيل.
- أ اصمت واستمع للمزيد!

---

### أربع خطوات لمعرفة القصة كاملة

الخطوة ١: استكشف الأمر من خلال طرح الأسئلة  
إذا طرحنا سؤالاً مطلقاً ذا إجابة محددة، فمن المحتمل ألا نحصل إلا على ما هو أقل من القصة الكاملة، فعادة ما يستجيب الناس لهذا النوع من الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" أو بحقيقة محددة.

#### أسئلة مغلقة

"أى حيوان تفضل؟"	"للكلب"
"هل تحب عملك؟"	"نعم"
"هل لديك أى مشكلات؟"	"لا"
"لحساب من تعمل؟"	"جون"

قد تصلح الأسئلة المغلقة لمعرفة الحقائق ومنع شخص ما من الإسراف فى الحديث، ولكنها لا تفيد فى معرفة القصة الكاملة. أما الأسئلة المفتوحة، فهي أفضل بكثير فى هذا الفرض؛ لأنها تترك الطريق مفتوحاً للمديد من الإجابات. والسؤال المفتوح هو أى سؤال يشجع المتحدث على الإدلاء بمعلومات وتفاصيل كاملة.

#### أسئلة مفتوحة

- "لخبرنى عن حيوانك المفضل."
- "ما أكثر ما يعجبك فى عملك؟"
- "ما المشكلات التى عانيت منها؟"
- "كيف ترى ريسك فى العمل؟"

لاحظ أن بعض "الأسئلة" المفتوحة تكون فى الواقع عبارات لا أسئلة. ولاحظ أيضاً أنه ليس لها قاعدة حقيقية كأن تبدأ الأسئلة المفتوحة بكلمات استفهامية "ماذا، كيف، من، أين، متى، لماذا...". فالأسئلة المغلقة يمكن أن تبدأ بهذه الكلمات أيضاً.

سمة المعرفة الحديث  
وميزة الحكمة الاستماع.

وطرح الأسئلة المفتوحة يحتاج لمهارة أكبر مما يمكن للناس إدراكه. لذلك نقدم فيما يلى تدريباً على ذلك. أعد صياغة هذه الأسئلة المغلقة لتجعل منها أسئلة مفتوحة. وسوف تجد بعض الاقتراحات فى الملحق ٣.

- \_\_\_\_\_ "متى حدث ذلك؟"
- \_\_\_\_\_ "هل كانت رحلتك ناجحة؟"
- \_\_\_\_\_ "هل أعجبك هذا المرشح؟"
- \_\_\_\_\_ "هل سار الاجتماع بشكل جيد؟"
- \_\_\_\_\_ "لماذا حدث ذلك؟"

### الخطوة ٢: أكد ما قيل لإظهار إنصاتك

حاول أن تتجنب الأسئلة التي تبدأ بـ "لماذا...". مثل: "لماذا فعلت ذلك؟". فهذا النوع من الأسئلة يمكن أن يجعل المتحدث يتخذ موقف الدفاع ويعرض عن الإدلاء بمزيد من المعلومات التي تحتاج إليها.

عندما يتحدث أحدهم، يمكنك استخدام تقنيات الإنصات الإيجابي حتى تظهر له أنك تستمع إليه وتشجعه على مواصلة حديثه. بمعنى آخر، أومئ برأسك واستخدم التعبيرات التي تظهر متابعتك لما يقول واستخدم لغة الجسد الدالة على الاهتمام والانتباه (انظر الفصل الثالث عشر).

### الخطوة ٣: اعرض ما فهمته مما قيل

عندما ينتهي المتحدث من التعبير عما يدور في ذهنه بالكامل، يحين موعد إبداء الاستجابة المبنية على الإنصات التأملية. وكما رأينا في الفصل السابق، فهذا هو الوقت الذي نعيد فيه صياغة مضمون ما عبر عنه المتحدث – من مشاعر أو معانٍ أو كليهما، حسبما تقرر أنه الأنسب – بأسلوبنا الخاص.

إن هذا يتيح لنا التحقق مما فهمنا، ويمكن المتحدث من إزالة أي سوء فهم، كما يساعد أيضاً على استخلاص القصة كاملة، نظراً لأن الاستجابة المبنية على الإنصات التأملية عادة ما يتبعها المزيد من المعلومات والتوضيح.

### الخطوة ٤: اصمت، واستمع للمزيد!

بعد الإدلاء باستجابة الإنصات التأملية، يجب أن تتوقف لفترة؛ فهذا يتيح للمتحدث بعض الوقت للتفكير فيما قلناه وكيفية الاستجابة له. ونظرًا لأن استجابات الإنصات التأملية تولد ردودًا مدروسة، فقد يستغرق

ذلك بضع ثوانٍ - وذلك هو الموضع الذي يصبح فيه "الصمت" مفيدًا.

وهكذا تنتهي الخطوات

الأربع لمعرفة القصة بالكامل.

كرر الخطوات من ١ إلى ٤

والخطوات من ٢ إلى ٤ كلما احتجت لاستخلاص

القصة الكاملة. بعد ذلك، عندما تأتي لعرض وجهة نظرك،

فسوف تكون قائمة على فهم تام لوجهة نظر المتحدث.



بعد الإدلاء باستجابة الإنصات التأملية،  
توقف عن الحديث وعد من واحد حتى ستة.  
ومع وصولك في العد إلى الرقم ستة، ستجد  
في كل تسع مرات من عشر أن المتحدث  
سوف يكون قد بدأ في الحديث مرة أخرى.  
فإذا لم يحدث شيء بعد أن تصل للرقم ستة،  
واصل الانتظار في ترقب أو أدل باستجابة  
أخرى تعتمد على الإنصات التأملية.

# ١٨

## سل الأسئلة المناسبة

### أسئلة للاستغناء وأخرى للاستخدام

في بعض الأحيان، يحتاج البعض إلى مساعدتنا حتى يتمكنوا من إعطائنا معلومات مفيدة. وعندما يحدث ذلك، يمكننا أن نطرح أسئلة لاستخلاص القصة كاملة. ومعرفة التفاصيل وتكوين صورة واضحة للأمر. كما نستطيع طرح الأسئلة لتحديد الإطار المرجعي للمتحدث، ورغباته، واحتياجاته، وأماله، ومخاوفه.

وقد نحتاج في البداية للتخلي عن بعض الأسئلة التي لا طائل من ورائها لإفساح مجال للأسئلة المفيدة.

### تجنب الأسئلة غير المفيدة

إن طرح الأسئلة فن في حد ذاته. فكما رأينا في الفصل السابع عشر، فإن الأسئلة المغلقة لا تصلح لاستخلاص معلومات جيدة، وأن أسئلة الاستفسار عن الأسباب (التي تبدأ بـ "لماذا") يمكن أن تدفع الآخرين لاتخاذ موقف دفاعي. ولنستعرض معاً الآن ثلاثة أنواع أخرى من الأسئلة غير المفيدة.

ولكن نستكمل قائمة الأنواع غير المفيدة من الأسئلة، يمكننا أن نضيف إلى أسئلة الاستفسار عن الأسباب والأسئلة المغلقة كلاً من الأسئلة المستعارة، والأسئلة التوجيهية، والأسئلة المتعددة.

### اطرح أسئلة حقيقية، لا أسئلة مستعارة

عادة ما يخفي الناس مشاعرهم وآراءهم خلف ما يطلق عليه اسم "الأسئلة المستعارة". وللأسف، يكثر هذا النوع من الأسئلة في عمليات التواصل لدرجة أننا نستطيع تقسيمها إلى ست فئات.



### الأسئلة الفهرية:

هى نوع من الأسئلة التوجيهية التى تحدد نطاق الإجابات الممكنة وتجبر الطرف الآخر على الإدلاء بالإجابة التى نريدها.

"ألا تعتقد أن...؟"

"...، أليس كذلك؟"

"هل تعتقد أننا يجب...؟"

"ألا تعتقد أنهم يجب...؟"

"ألا تفضل... [القيام ب]...؟"

إن ما تعنيه حقاً من وراء هذه الأسئلة: "أعتقد أن" أو "دعنا... [نفعل هذا]...".

### الأسئلة الافتراضية

وهى أسئلة غير مباشرة، أو طريقة احتيالية لإنشاء عبارات خبرية تقريرية.

"لو كنت فى موقع مسئولية هنا، هل كنت ستقوم ب...؟"

"إذا كان لدينا وقت، هل تحب أن...؟"

إن المعنى الحقيقى لهذه الأسئلة هو: "لو كنت فى موقع مسئولية هنا، لفعلت ذلك على هذا النحو...". أو "أريد أن... إذا كان لدينا وقت".

### أسئلة الإلزام

وهى تلك التى تحول مطلباً ملعاً أو أمراً إلى صيغة طلب واضح.

"هل قمت بأى شىء إزاء...؟"

"متى ستنتهى من...؟"

"متى ستقوم ب...؟"

إن ما نعنيه حقاً هو: "أعتقد أنك لا بد أن تكون قد مررت بـ... " أو: "إننى بحاجة لأن تنتهى من..."، أو "أعتقد أنك لا بد أن تكون قد انتهيت من..."، أو "أعتقد أنك يجب أن تنتهى من هذا عما قريب".

الحياة ليست قصيرة لهذا الحد، وهناك دائماً منسع  
من الوقت للباقة والكياسة.

"رالف والدو إيمرسون" ١٨٠٣ - ١٨٨٢  
كاتب وشاعر أمريكي

### الأسئلة المستترة

وفيها نبدأ بسؤال الطرف الآخر عما يريد أو يعتقد (أملين أن يكون ما يريد هو نفس ما نريده)، بدلاً من البدء بما نريد أو نعتقد.

"أين تريد أن تذهب؟"

"إلى أين تعتقد أننا يجب أن نذهب فى البداية؟"

"ماذا تريد أن تفعل؟"

إن ما نفكر فيه هو: "أريد أن أذهب إلى هناك" أو "أعتقد أن المكان "س" يجب أن يكون وجهتنا الأولى" أو "لنقم بذلك".

### الأسئلة الماكرة

وهى أسئلة تشير بشكل غير مباشر (وبراءة) إلى نقطة ضعف أو قصور فى الطرف الآخر، أو تظهر أخطاء ارتكبوها.

"ألم تقل...؟ [انظر كم كنت مخطئاً]".

"هل واجهت مشكلة مع سيارتك مرة أخرى هذا الصباح؟" (أمام رئيسه فى العمل، رغم معرفتك بأنه جاء متأخراً).

"على ما أتذكر، ألم تكن تؤيد... [تلك المبادرة الفاشلة]؟".

### الأسئلة الغداعية

نوع آخر من الأسئلة القهرية الازدواجية، حيث تضع شخصاً ما فى إطار معين للتلاعب به، ثم يظهر ك بشكل يسىء إليك.

"ألا تتفق معى على... [ أهمية الالتزام بالجدول الزمنى ]... إذن هل تعتقد أنك ستنجح فى إنجاز المطلوب فى موعده إذا بدأت الآن؟".

ويمكن أن تمثل هذه الأسئلة نوعاً من الأسئلة الماكرة الازدواجية.

"ألا تعتقد أننا يجب أن نقاطع المنتجات الفرنسية بسبب تفجيراتهم النووية فى المحيط الهادى؟".

"أوه، نعم، لقد كان ذلك مريعاً، أليس كذلك؟".  
"ولكننى ألاحظ أنك تستخدم عطرًا فرنسيًا".

إن هذا النوع من الأسئلة المستعارة يجعل الطرف الآخر يشعر بعدم الارتياح ويضعه فى حالة من الترقب؛ لأنه يشعر بأن هناك المزيد خلف هذه الأسئلة لا تراه العين.

### الأسئلة التوجيهية

تشير الأسئلة التوجيهية ضمناً إلى الإجابة التى نتطلع لسماعها، ولا بد أن يكون الشخص الذى نوجه إليه السؤال إما شجاعاً، أو طائشاً، أو غيبياً حتى يعطينا الإجابة "الخاطئة".



- قد يسأل المحاور المتقدم للوظيفة: "هل كنت ستقبل هذه الوظيفة لو كانت قد عرضت عليك؟".
- قد يسأل مدير عضواً من أعضاء فريق العمل: "لن تواجه أى مشكلات فى هذا الأمر، أليس كذلك؟".
- قد تسأل زوجة زوجها: "ما رأيك فى الوجبة التى أعددتها لك يا عزيزى؟".

## الأسئلة المتعددة

السؤال المتعدد هو في الواقع عدة أسئلة تطرح جميعاً في وقت واحد، مما يضع الطرف الآخر في حيرة؛ لأنه لا يعرف أيها يجيب عنه أولاً، وغالباً ما يجيب عن السؤال الأخير فقط. ولسوء الحظ، كلما أضفنا المزيد إلى سلسلة أسئلتنا، يميل كل منها لأن يكون أكثر تفاهة وحمقاً من سابقه، فينتهي بنا الأمر بالحصول على كم محدود للغاية من المعلومات.



- قد يسأل مدير أحد أعضاء فريق العمل: "كيف قمت بذلك؟ هل صادفت أي مشكلات؟ هل هناك أي شيء تود أن تخبرني به؟ أي شيء على الإطلاق؟ أم أن كل شيء

كان يسير على ما يرام؟

- قد يسأل شخص زميلاً له: "هل تعتقد أنني يجب أن أقبل الانتقال إلى قسمك؟ كيف يبدو العمل هناك؟ هل الناس هناك ودودون؟ هل المشرف لطيف؟ هل هناك ضوابط صارمة فيما يتعلق بالالتزام بساعات العمل أم أن الأمور تسير بشكل ودي؟ هل تعتقد أنني يجب أن أنتقل إلى هناك؟".
- قد يسأل مدير أحد موظفيه: "أنا قلق لأنك كنت تبدو منطوياً ومكتئباً في الفترة الأخيرة قد تكون هناك مشكلة تواجهك في المنزل. أو لعلك تخلصت من مشكلاتك؟ أو قد تكون هناك مشكلة في العمل تريد أن تحدثني عنها؟ أم أنك أصبحت هادئاً بعض الشيء في الفترة الأخيرة؟".

وكما ترى، فإن هذا النوع من الأسئلة لا يساعدنا على جمع قدر كبير من المعلومات المفيدة.

## الأسئلة المغلقة قد تكون مفيدة

إن الأسئلة المغلقة تقيد التفكير وتؤدي إلى معلومات أقل. وعلى الرغم من أنها لا تقيد كثيراً في معرفة القصة بالكامل، فإنها تساعدنا على "ملء الفراغات".

والأوقات المناسبة لاستخدام الأسئلة المغلقة تشمل:

- مساعدة شخص في اتخاذ قرار بسرعة: "هل تفضل الحجم الكبير؟ هذا سيكون أرخص".
- حين تكون بحاجة لمعلومة معينة: "هل تستطيع تغيير الموعد من مساء الثلاثاء إلى صباح الثلاثاء؟".

- 
- للاستيضاح: "هل كان ذلك في الساعة الثانية أم الثالثة؟".
  - عند الرغبة في الحصول على موافقة: "هل أنت راضٍ عن هذا الاتجاه؟".
  - لإعادة شخص للنقطة الأساسية: "لقد ذكرت في البداية... هل هذا صحيح؟".
- 
- قبل أن توجه الكثير من الأسئلة المغلقة مهد لمقصدك، وقل شيئاً على غرار: "أود أن أسألك بعض الأسئلة بخصوص هذا الأمر إن لم تكن تمنع" أو "لكي أستطيع أن أحدد ما إن كنت مؤهلاً لذلك، سوف أحتاج لأن أوجه لك بعض الأسئلة: هل تجد غضاضة في ذلك؟".

- استكمال أحد جوانب القرار والانتقال إلى القرار التالي: "إذن هذه هي الخطة المتفق عليها هل هناك أي شيء آخر نناقشه قبل الانتقال لمناقشة جدول الأعمال؟".
- تلخيص / أو التأكد مما فهمت: "إذن فالمشكلة الأساسية التي يجب أن نتناولها هي...، أهذا صحيح؟".
- لمساعدة شخص على أن يكون أكثر تحديداً: "لقد ذكرت أن ذلك يحدث كثيراً. هل يمكنك أن تذكر كم مرة حدث ذلك خلال هذا الشهر حتى يصبح لدى فكرة أفضل عن حجم المشكلة؟".
- للتحقق من الموافقة: "لقد قررت أن... هل يلقي ذلك قبولاً لديك؟".

### تجنب أسلوب الاستجواب

في بعض الأحيان نحتاج لجمع الكثير من المعلومات بسرعة، وقد يؤدي بنا ذلك إلى طرح مجموعة من الأسئلة المغلقة. وإذا لم تكن حذراً في ذلك، فسوف ينتهي بك الحال بإنهاء الحوار بدلاً من جمع معلومات مفيدة.

ف عند الحاجة لطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، يكون من السهل أن يشعر الطرف الآخر بأنك تستجوبه. وتجنب ذلك، أفصح عن مقصدك واطلب منه الإذن للقيام بذلك، كما هو موضح فيما يلي:

الإفصاح عن النية	أخبره بما ستقوم به
الهدف	والسبب في ذلك
الإذن	وتأكد مما إذا كان ذلك ممكناً بالنسبة له، حتى تزيد من تعاونه معك واستعداده لتقديم المعلومات التي تحتاج إليها.

افتراض، على سبيل المثال، أنك ذهبت إلى محل لبيع إطارات السيارات لشراء طقم إطارات جديد لسيارتك. سوف يحتاج البائع لمعرفة عاداتك في القيادة حتى يرشح لك نوعاً من الإطارات يتناسب مع احتياجاتك. كما سوف يحتاج لمعرفة معلومات مثل عدد الكيلومترات التي تقطعها في العام الواحد، وأيضاً نوع الطرق التي تسير فيها، والأحمال التي تحملها في المعتاد، إلى جانب عاداتك في القيادة واهتماماتك الأساسية كقائد سيارة. والأسئلة المفتوحة من شأنها أن تكشف عن مثل هذه المعلومات.

تخيل حواراً كهذا:

البائع:	كم عدد الكيلومترات التي تقطعها؟
العميل:	في حدود ٢٠٠ إلى ٢٥٠ كيلومتراً في الأسبوع.
البائع:	وأى نوع من الطرق تسير عليه؟
العميل:	أسير في طرق مهدة في معظم الأحيان، وفي الطرق الموحلة في العطلات الأسبوعية.
البائع:	ماذا عن السرعات؟
العميل:	عادة ما ألتزم بالسرعات القانونية.
البائع:	ماذا عن الركاب أو الحمولة؟
العميل:	أنا لا أحمل سوى الجدة والأطفال في العطلات الأسبوعية. وفيما عدا ذلك لا يكون معي أحد.

لقد أصبح لدى البائع بعض المعلومات الآن. تخيل الآن أنه يحاول تخفيف كل سؤال باتباعه بموجز قصير لما قاله العميل. إن هذا من شأنه أن يظهر للعميل أنه منصت له، ويجعل المناقشة

تتخذ شكلاً أكثر سلاسة وودية. لنبدأ الحوار باتباع أسلوب الإفصاح عن النية/الهدف/ الإذن.

البائع: حتى أحدد أنسب نوع من الإطارات لاحتياجاتك، أود أن أسألك بعض الأسئلة عن عاداتك في القيادة، اتفقنا؟

العميل: بالطبع، تفضل.

البائع: كم يبلغ متوسط المسافة التي تقطعها؟

العميل: في حدود ٣٠٠ إلى ٣٥٠ كيلومتراً في الأسبوع.

البائع: حسناً، مسافة متوسطة لحد ما. وما نوع الطرق التي عادة ما تسير فيها؟

العميل: هم، طرق ممهدة في الغالب، إلا أنني أسير في طرق موحلة في العطلات الأسبوعية، ولكن ذلك لا يحدث كثيراً.

البائع: حسناً، أي تسير في طرق جيدة في الغالب.

العميل: حسناً، في الواقع إنني أرتاد تلال أدبيد صموداً وهبوطاً كل يوم تقريباً.

البائع: حسناً، إن هذا يمثل حملاً إضافياً على إطارات سيارتك. أعتقد أن التحكم وقوة الاحتكاك مهمان بالنسبة لك؟

لكي تمنع سلسلة من أسئلة تقصى الحقائق من التحول إلى استجواب، قم بعمل موجز قصير لكل إجابة قبل أن توجه السؤال التالي.

العميل: أوه، بالطبع.

البائع: وما السرعات التي تقود بها في الغالب؟

عندما تطرح سؤالاً، حاول أن تحافظ على التواصل البصري عندما يجيب الطرف الآخر عليك، وأظهر من خلال لغة جسدك أنك تستمع له. أومي برأسك واستخدم التعبيرات التي توضح متابعة المتحدث.

العميل: أوه، إنني ألتزم بالسرعات القانونية إلى حد كبير، وعادة ما أسير في حدود السرعة المسموح بها.

البائع: حسناً، إذن فنحن في غنى عن الإطارات

فائقة الأداء. هل تحمل أي حمولات معك؟

العميل: فقط الجدة والأولاد في العطلات الأسبوعية، أما فيما عدا ذلك، لا يكون معي أحد.

ها قد أصبح لدى البائع قدر كبير من المعلومات كي يعمل من منطلقها، كما أصبح لدينا عميل يشعر بمزيد من الارتياح والميل لإتمام عملية الشراء. ومما أسهم في الوصول إلى هذه النتيجة نفمة الحوار التي يستخدمها البائع، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الإفصاح عن النية/الهدف/الإذن، الذي يظهر الاحترام، إلى جانب تلخيص ما يقوله العميل لإظهار الإنصات.

## الأسئلة الحيادية

اطرح أسئلة محايدة واترك للطرف الآخر فرصة للتفكير.

إذا كنت غير متأكد . اسأل.  
 إذا كنت متأكدًا. اسأل.  
 إذا لم تكن غير متأكد،  
 فربما تخدع نفسك.

إذا كنا نرغب في توضيح التباسات، أو معرفة القصة كاملة، أو اكتشاف معلومات أو آراء أو حتى حقائق، فسوف نكون بحاجة إلى طرح أسئلة بنبرة صوت غير مستفزة وحيادية، فلا بد أن يشعر الطرف الآخر بقدر كافٍ من الارتياح أولاً حتى تكون لديه الرغبة والقدرة على إعطائنا المعلومات التي نحتاج إليها.

وبعد أن نطرح سؤالنا، نكون في حاجة لإعطاء الطرف الآخر فرصة للتفكير.

سل -

توقف -

انتظر الرد -

انتبه للرد الذي تلقاه.

---

لا تستمر في البثيرة بما لا طائل منه، أو تجب عن السؤال بدلاً من الطرف الآخر، أو تحاول ملء فترات الصمت التأملية بلفظ أجوف.

---

## أنواع مفيدة من الأسئلة

استخدم الأسئلة المفتوحة، والأسئلة العامة، والأسئلة الاستقصائية، والأسئلة غير المنطوقة لجمع المعلومات التي تحتاج إليها.



### الأسئلة المفتوحة

كما رأينا في الفصل السابق، فإن الأسئلة المفتوحة تؤدي إلى جمع العديد من المعلومات؛ لأنها تسمح للشخص بشرح أكثر الأمور أهمية أو تشويقاً وتشجع على الاسترسال والاستفاضة. فهي رائعة لجمع معلومات جيدة.

لا تطرح أسئلة دون هدف؛ فلا بد أن يكون لك هدف من ذلك.

### الأسئلة العامة

إن الأسئلة العامة جيدة لتقديم موضوع أو إلقاء الضوء على الموضوع الذي نتطلع لمتابعته، وهي عادة ما تكون أسئلة مفتوحة.

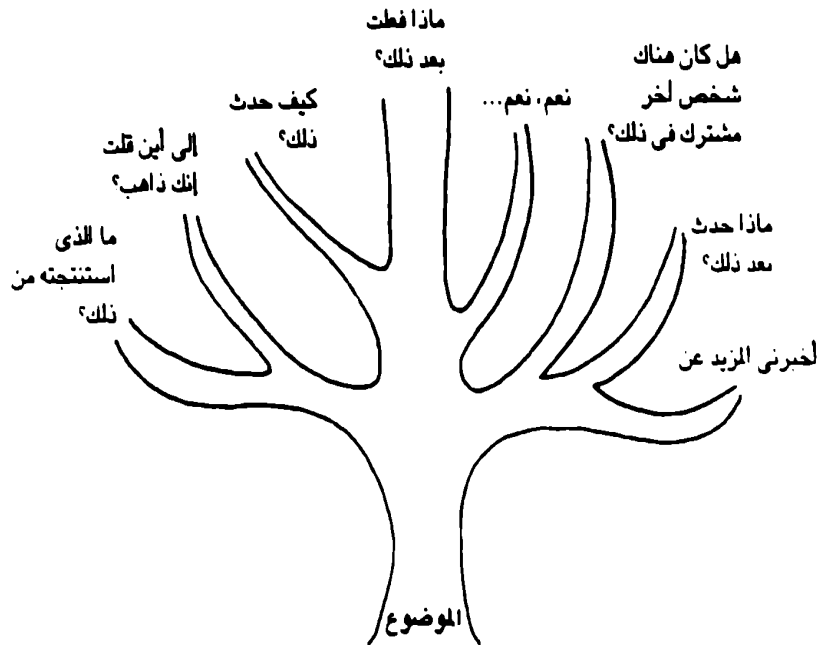
"جان، لقد ذكرت لتوك الصعوبات التي واجهتها في إجراءات حجز التذاكر، هلا أخبرتني بالمزيد عن ذلك؟"

إن السؤال الذي يطرحه رجل حكيم يمثل نصف الإجابة.

"جاكوب إميدين"، باحث ودارس من القرن الثامن عشر

### الأسئلة الاستقصائية

هي ذلك النوع من الأسئلة التي ترتبط بالموضوع الذي نريد التعمق في استكشافه؛ فهي تشجع المتحدث على الإفصاح عن التفاصيل، ويمكن أن تكون إما أسئلة مغلقة أو مفتوحة.



## بعض الأسئلة الاستقصائية

- هل يمكنك أن تكون أكثر تحديداً؟
- هل يمكنك أن تطلعي على التفاصيل؟
- هل هناك موقف معين في ذهنك؟
- هل يمكنك أن تعطيني مثالاً على ذلك؟
- ماذا حدث بعد ذلك؟
- أريد مثالاً.
- كم مرة تتحدث عن ذلك؟
- من الذي تأثر تحديداً؟
- ماذا تريدني أن أفعل؟
- من أيضاً له صلة بذلك؟
- ما الذي يمكن أن يكون قد تسبب في ذلك في رأيك؟
- أين حدث ذلك؟
- متى حدث ذلك؟
- هل يمكنك أن تحدد نسبة؟
- كيف يؤثر ذلك عليك؟
- كيف يمكنني أن أساعدك؟
- أوه، حدثني عن ذلك.
- ما الذي يعجبك/ لا يعجبك على وجه الخصوص؟

## الأسئلة غير المنطوقة

إننا نسأل أسئلة غير منطوقة أو بشكل غير لفظي من خلال رفع الحاجب أو الميل قليلاً إلى الأمام، أو قول "همم؟" مع رفع نغمة الصوت، فكل هذه الإشارات تقول للمتحدث: "أخبرني بالمزيد" وتشجعه على مواصلة حديثه.

كذلك يعد التوقف المتوقع أو "الصمت لمدة ست ثوانٍ" نوعاً من الأسئلة غير المنطوقة. كما يمكننا تكرار أو إعادة الكلمات أو

العبارات القليلة الأخيرة للمتحدث مع رفع أو عدم رفع الصوت. فهذا أيضاً يمثل إشارة تشجيع للمتحدث كي يواصل حديثه.

## ساعد الآخرين على أن يكونوا أكثر تحديداً

عندما يتلفظ أحدهم بمباراة مبهمه مثل:

"هذا ليس جيداً بدرجة كافية".

"هذا ليس مقبولاً بالنسبة لي".

"إنه ثرى للغاية".

عندما يتوقف المتحدث عن الكلام، انتظر بضع ثوانٍ تدعوه خلالها في صمت لمواصلة حديثه.

يمكننا أن نساعد على أن يصبح أكثر تحديداً من خلال السؤال عما يقصده بالكلمة الغامضة تحديداً. والهدف من ذلك هو مساعدة الآخرين على جعل حواراتهم أكثر وضوحاً وتحديداً، والا لن نتمكن على الإطلاق من معرفة ما يتحدثون عنه بشكل مؤكد.

على سبيل المثال:

"هذا ليس جيداً بدرجة كافية".

"لا أعرف ماذا تقصد بمباراة "ليس جيداً بدرجة كافية"؛ ما الذى سيساعد على جملة

جيداً بما فيه الكفاية فى رأيك؟" أو "بأى شكل

تراه ليس جيداً بالدرجة الكافية؟".

"هذا ليس مقبولاً بالنسبة لى".

"ما الذى يجعله مقبولاً بالنسبة لك؟" أو

"هل يمكنك أن تعطينى فكرة عما هو غير مقبول

بالنسبة لك على وجه التحديد؟".

"إنه ثرى للغاية".

"ثرى بأى شكل؟".

أحرص على بناء ألفة على المستوى اللفظي وغير اللفظي عندما تطلب من شخص تعريفاً واضحاً "لكلمته الغامضة"، حتى لا يشعر بأنك تتحدها أو تنقده. أوضح حاجتك لمزيد من المعلومات "بشكل لفظي": "كنت أتساءل...، أو "ماذا تعنى بقولك...".

عندما يقول أحدهم "هذا سؤال جيد"، يمكنك أن تتأكد إلى حد كبير

من أنه أفضل بكثير من الإجابة التى ستحصل عليها.

"فرانكلين بي. جونز"

## توضيح العبارات الاصطلاحية

من الأفضل أن تسأل مرتين عن أن تضل طريقك مرة واحدة.

مثل دانماركى

بعض الناس لا يتسمون بالفموض وإنما

يستخدمون لغة اصطلاحية قد تؤدي إلى الحيرة

والفموض، وهم قد يقومون بذلك عن عمد، أو

من منطلق العادة، أو لأن ما نعهده لغة اصطلاحية

لا تخش اللغة الاصطلاحية. استمر فى طرح

الأسئلة إذا كنت حريصاً على فهم ما يحاول

الطرف الآخر إخبارك به.

ليس كذلك بالنسبة لهم -- فهم يستخدمون هذه اللغة طوال الوقت.

لغة اصطلاحية؟ استخدم هذه الأسئلة حتى تساعد المتحدث على الابتعاد  
عن هذه اللغة واستخدام لغة بسيطة واضحة

- أنا أسف، لم أفهم قصدك.
- هلا شرحت لي ذلك بحيث يتمكن شخص من خارج مجالك من فهمه؟!
- هلا شرحت لي ذلك دون استخدام أى اصطلاحات؟!
- ماذا يعنى ذلك؟
- لماذا يعد هذا الرقم مهماً؟
- ما الذى يشير إليه ذلك؟
- ما الذى ترمز إليه هذه الاختصارات؟
- ليس لي دراية بهذا المصطلح.

من الأصعب أن تطرح سؤالاً منطقيًا  
عن أن تجيب إجابة منطقية.

مثل فارسي

### اجعل الافتراضات و"القواعد" واضحة

إن بعض الكلمات مثل "يجب" و"لا يجب" و"ينبغي" و"لا ينبغي"، و"لا يمكن" تتضمن افتراضات ضمنية أو قواعد غير مصرح بها. وقد يكون من المفيد التصريح بهذه الافتراضات و"القواعد" بشكل علني ومقارنتها بالواقع لاختبار مدى صحتها. ويمكننا القيام بذلك من خلال طرح الأسئلة.

إن مجرد تكرار الكلمة أو العبارة بنبرة استفسارية يمكن أن يشجع المتحدث على توضيح العبارة. فيمكننا أن نقول: "أينبغي ذلك؟" أو "ألا ينبغي ذلك؟" أو "ألا بد من ذلك؟" أو "أترى بأنه ينبغي عليك ذلك؟"، أو يمكننا أن نقول: "ماذا سيحدث لو فعلت/ لو لم تفعل؟". واعتمادًا على الموقف، قد نحتاج إلى تخفيف وطأة هذه الأسئلة من خلال بعض الإضافات: "إننى أتساءل عما كان سيحدث لو لم... أو" أنا شغوف لمعرفة ما تعنيه ب...". حاول أن تبني الألفة والمودة بشكل غير لفظي (انظر الفصل الخامس عشر). والاقدم بفسر المتحدث هذه الأسئلة بأنها أسئلة الغرض منها هو الجدل. بينما أنت تحاول الكشف عن هذه الافتراضات و"القواعد".

## الحد من التعميم

لا تخش اللغة الاصطلاحية. استمر في طرح الأسئلة إذا كنت حريصاً على فهم ما يحاول الطرف الآخر إخبارك به.

كما رأينا في الجزء الأول، فإن إحدى أهم وظائف المخ هي إضفاء نوع من التنظيم والترتيب على عمليات الحياة اليومية المعقدة والمتناقضة أحياناً، مما يساعدنا

على اجتياز كل يوم دون المرور بكثير من الصدمات وبأسلوب فعال إلى حد معقول. وفى خضم عمليات الترتيب تلك التى يقوم بها المخ، نقوم بصياغة تعميمات، أو نعمم شيئاً من موقف واحد أو بضعة مواقف متشابهة إلى جميع المواقف المشابهة.

على سبيل المثال، إذا كنا نعمل تحت إمرة رئيس متسلط لا يعبأ بمشاعر الآخرين، فقد نستنتج أن جميع الرؤساء على هذه الشاكلة. وإذا ما واجهنا خطأ شيئاً مع بعض أعضاء فريق العمل، فقد نستنتج أن جميع أعضاء فريق العمل كسولون، ولا يتحملون المسؤولية، ولا يعتمد عليهم، وإذا ما فوجئنا بزيارة مفاجئة من مدير قسم الإنتاج، فقد نستنتج أن جميع مديري الإنتاج أو حتى جميع المديرين يجب الانتباه لهم جيداً.

إن جميع التعميمات خطيرة، حتى هذا التعميم الذى تقرؤه الآن.

"ألكسندر دوماس" ١٨٠٢ - ١٨٧٠  
كاتب مسرحى وروائى إنجليزى

ومثلما تستفيد الافتراضات والقواعد غير المصرح بها من الكشف عنها ووضعها فى حيز الدراسة، كذلك الحال مع التعميمات. ومفتاح التعميمات هو الكلمات التى تشكلها مثل "دائماً"، و"أبداً"، و"جميع"، و"كل". ونكرر، من الممكن طرح أسئلة مثل "دائماً؟" أو "أبداً؟" أو "ماذا سيحدث لو كنت قد فعلت؟"، فمن شأن ذلك أن يزودك بمعلومات جديدة.

بالمثل، يمكننا أن نطرح الأسئلة لمعرفة المغزى من وراء الكلمات المبهمة والفامضة مثل "إنهم" كما فى عبارة "إنهم لن يسمحوا أبداً بذلك". فعادة ما تزودنا أسئلة من قبيل: "من هم الذين لن يسمحوا بذلك؟" أو "ماذا سيحدث لو قمنا بذلك على أى حال؟" بمزيد من المعلومات المفيدة.

## ساعد على تحليل المقارنات

إن الناس يعتقدون مقارنات كل يوم. فبعض الكلمات مثل: "أفضل" و"أسوأ" و"أسهل" و"أصعب"، وغيرها قد تنبهنا إلى الحاجة إلى توضيح المقارنة حتى نتمكن من تقييم مدى صحتها. وقد يكشف ذلك أيضاً النقاب عن الكثير من المعلومات المفيدة. وهنا يمكن استخدام أسئلة من قبيل: "أفضل من ماذا؟"، أو "أسوأ من ماذا؟" أو "أسهل من ماذا؟" أو "أصعب من ماذا؟" لتصبح المقارنات أكثر وضوحاً ونتمكن من اختبار مدى صحتها.

## تأكد من فهم الطرف الآخر لرسالتك

يمكن أن تساعدنا الأسئلة أيضاً على التأكد من فهم الطرف الآخر لرسالتنا، فقد نرغب في سؤال شخص أعطيناه لتونا تعليمات بشأن كيفية وضع خطة للمتابعة؛ فسوف يوضح لنا ذلك ما إذا كنا قد نقلنا إليه المعلومة بوضوح أم لا، أو قد نرغب في أن نطلب من شخص أن يلخص ما فهمه مما اتفقنا عليه للتو، وذلك لإبراز أي سوء فهم أو أي مخاوف يجب القضاء عليها.

وأياً كانت صيغة السؤال التي يقع الاختيار عليها، فإن الهدف هو التأكد من حدوث تواصل واضح وفعال قبل ترك الطرف الآخر. فهذا يجنبنا المشكلات والإحراج فيما بعد.

إذا كنت في ريبة من أمرك، فتأكد مما يربيك.

اجعلها عادة لديك أن تطرح أسئلة لاستخلاص معلومات جيدة. فسوف يوفر لك ذلك وقتك ويجنبك الشعور بالإحباط وخيبة الأمل.

## ركز على المتحدث

### ثلاث مهارات فرعية للإنصات

إن الفشل في التركيز على المتحدث هو أصل العديد من صعوبات التواصل.

هل عادة ما لا تكثرث لحديث شخص معين باعتباره جزءاً من الضوضاء المحيطة بك؟

على الرغم من أن هذا قد يكون مقبولاً في بعض الأحيان مع طفلة دائمة الثرثرة في الثالثة من عمرها، فإن عدم الاكتراث يحرمك من أي فرصة لتحقيق تواصل جيد مع الكبار.

هل سبق وتظاهرت بأنك تستمع لشخص ما بينما أنت مستمر في القيام بما تقوم به أو التفكير فيما تفكر فيه؟ إن التظاهر بالانتباه للمتحدث، والإيماء بالرأس وإصدار الأصوات الدالة على المتابعة والاهتمام لا يعد توأصلاً على الإطلاق.

هل سبق وأنصت بنصف أذن معتزماً بالانتباه عند ذكر شيء مهم؟ لسوء الحظ، فإن قدرتنا على ترشيح المعلومات بشكل انتقائي على هذا النحو ليست جيدة إلى حد كبير، مما يضيع علينا الاستماع للكثير من المعلومات القيمة والمهمة.

هناك بعض العادات السيئة الأخرى التي تعوقنا عن التركيز على المتحدث، فهل لديك أي منها؟

اسأل نفسك، هل:

- أجهز ردى بينما يتحدث الطرف الآخر؟
- أسمح لعقلي بالتفكير في أي شيء آخر؟
- لا أكرث بوجهات النظر التي تختلف مع أفكاري وآرائي المسبقة؟
- أقاطع المتحدث؟
- أنهى عبارات المتحدث بدلاً عنه؟
- أتحدث بينما يتحدث الآخرون؟
- أقفز إلى استنتاجات؟
- أسمع فقط ما أريد سماعه، أو ما أتوقع سماعه، أو ما أفترض أن يقوله المتحدث؟

إن الحقيقة تكمن في أن الناس عادة ما يحتاجون إلى الشعور بأن هناك من يسمعهم قبل أن يتمكنوا من الاستماع للآخرين، فعملية جمع معلومات مفيدة لا بد عادة أن تسبق عملية إعطاء معلومات مفيدة. وحتى نتمكن من جمع معلومات مفيدة، يجب أن نركز على المتحدث. ولا أقصد هنا التظاهر بالتركيز، وإنما الانتباه الحقيقي لما يقوله المتحدث وما يشعر به وما يمني، وهو ما نقوم به بأعيننا وأذاننا وعقولنا وقلوبنا.

إننا في حاجة لرؤية الأمور من وجهة نظر المتحدث قبل أن نتمكن من فهمها حق الفهم. فهذا يساعدنا على تنمية قدرتنا على وضع أنفسنا في موضع المتحدث وتفهم ما يقول، والاستجابة له بالشكل المناسب.

الأكثر من ذلك أن المتحدث بحاجة لأن يشعر بأننا نحاول فهم وجهة نظره، وأننا لن نتجاهلها، أو نخنقها، أو ننقدها، أو نزردها.

وقتها فقط سوف يشعر بالقدرة على الاستمرار في إعطائنا معلومات مفيدة.

إذن كيف يمكننا تحسين قدرتنا على التركيز على المتحدث؟ إليك بعض الأفكار مجمعة في فقرات تتناول جميع عناصر التركيز والانتباه. البيئية والبدنية واللفظية والذهنية.



إن جمع معلومات مفيدة يعتمد على القدرة على التركيز، فإذا كنت مشغولاً أو منهمكاً للغاية بما لا يسمح لك بالقيام بذلك، فحاول أن تحدد وقتاً أفضل للقاء هذا الشخص.

## هل البيئة مناسبة؟

كما ذكرنا في الفصل السابع، من المهم التخلص من أي حواجز تحول دون التركيز على المتحدث، فالضوضاء وغيرها من المشتتات يمكنها أن تقطع انتباهنا وتموق عملية التواصل.

## الحضور البدني

حاول أن تكون حاضراً بيدك أيضاً. وقد رأينا كيفية التحكم في لغة الجسد التي نستخدمها في الفصل الثالث عشر. وكيفية استخدام تقنيتي التوافق والانعكاس لبناء الألفة والانسجام في الفصل الخامس عشر.



احرص على التواصل البصرى، والجلوس فى وضع مفتوح (أى دون عقد ذراعيك أو ساقيك) و اجلس فى مواجهة المتحدث، أومئ له برأسك وأصدر تعليقات لتوضح له أنك تتابع تسلسل أفكاره. واتكئ قليلاً نحوه حتى تظهر له اهتمامك بما يقال.



إن استخدام لغة الجسد المناسبة يساعدنا على التركيز على المتحدث وتشجيعه على الإلقاء بالمزيد من المعلومات – حيث يكون بإمكان المتحدث حينئذ أن يرى أننا منتبهون له.

## الحضور ذهنى

فيما يلى ستة اقتراحات لمساعدتك على التركيز.

١. هل هناك أمر آخر يدور فى ذهنك؟ ضعه جانباً فى ذهنك الآن (أو اكتبه إذا كنت تعتقد أنك قد تتساه): فسوف يظل موجوداً عندما تنتهى من الاستماع للمتحدث.

٢. إذا كان الموضوع مهماً، فقد يساعد تدوين بعض الملاحظات على إبقاء المعلومات فى ذهنك ومساعدتك على التركيز.

٣. لخص النقاط والأفكار الأساسية فى ذهنك وأنت تستمع ولاحظ أى تغيير طرأ على لغة جسد المتحدث، أو نبرة صوته، أو تعبيرات وجهه... وهكذا.

تابع تسلسل أفكار المتحدث.

استمع من أجل الفهم، لا من أجل التقييم.

٤. علق أحكامك. إذا كنت تزن قيمة أو دقة أو صحة ما يقال لك وأنت تستمع له، فسوف ترتكب بعض أخطاء التواصل العشرة القاتلة التى سيتم تناولها فى الفصل التالى.

٥. بما أننا نفكر بشكل أسرع مما يتحدث به الآخرون، يمكنك أن تستغل وقت فراغك الذهني وأنت تستمع لكي تتنبه للنظام التمثيلي الذي يتحدث به الطرف الآخر (الفصل الثالث والعشرون)، وأيضاً لتكتشف دوافعه ونمط شخصيته أو طبيعتها (الفصل الثامن والعشرون).
٦. استمع إلى المعاني الكامنة وراء الكلمات: ما الذي يقال فعلاً؟ ما المطلوب منك؟ انظر وأنصت بحثاً عن إشارات تدلك على ما يمكنك القيام به حتى تصبح وجهة نظرك مفهومة عندما تتوقف عن جمع المعلومات وتبدأ في إعطاء المعلومات.

### تحقق مما سمعت بشكل لفظي

فيما يلي أربع طرق للتحقق مما قاله المتحدث:

- |   |   |
|---|---|
| <p>١. أعد صياغة ما سمعت بأسلوبك الخاص.</p> <p>٢. استوضح ما قيل من خلال طرح الأسئلة وذلك للكشف عن مزيد من التفاصيل حتى يمكنك التأكد مما يمينه المتحدث.</p> <p>٣. تقصّ مزيداً من الأمور من خلال طرح الأسئلة التي تساعدك على استخلاص مزيد من المعلومات.</p> <p>٤. لخص ما فهمت.</p> <p>هل تخشى أن تبدو متسلطاً أو فضولياً؟ إن أغلب الناس سوف يفهمون محاولتنا للتأكد من فهمنا لما قالوا كعلامة على التفكير وإشارة إلى اهتمامنا بما قالوا وبما سنقول.</p> | <p>إذا لم تكن متأكدًا من أنك قد سمعت أو فهمت شيئاً ما بشكل صحيح، فتتحقق من الأمر.</p> |
|---|---|

#### هناك ما هو أكثر من الحقائق البسيطة!

إن الحقائق تصبح عديمة الجدوى ما لم نفهمها ونفسرها بشكل صحيح، اطرح بعض الأسئلة.

- إذا ما أدلى لنا أحدهم بحقائق، يمكننا أن نسأله عن تفسيره لها.
- إذا ما أدلى لنا بآراء خاصة به، يمكننا أن نسأل عن الحقائق التي اعتمد عليها في تكوين هذه الآراء.
- إذا كانت المشاعر غير واضحة، يمكننا أن نسأل عن شعوره إزاء الموضوع أو رد فعله تجاهه.

- هل لخذنا الصورة العامة في اعتبارنا؟
  - هل لخذنا وجهات نظر الآخرين في اعتبارنا؟
- لحرص على تكوين صورة كاملة للأمر

أعط نفسك وقتاً للتفكير، لا تشعر بأن عليك الرد في اللحظة التي يتوقف فيها المتحدث عن الحديث. فكر فيما قال وما يعنيه بذلك. بعد ذلك قد يمكنك أن تعيد صياغته حتى تتأكد مما فهمت.

#### قائمة متطلبات التركيز على المتحدث

- ✓ اطرح أسئلة واستمع إلى إجاباتها دون إضافة أفكار الخاصة.
- ✓ اسمح للمتحدث بأن ينهي حديثه دون أن تقاطعه.
- ✓ أعط المتحدث وقتاً ليتم ما يقوله.
- ✓ أمسك لسانك قاوم أى شىء يفريك للحديث عن نفسك، أو أرائك، أو تجاربك - لهذه اللحظة فقط.
- ✓ تحكم فى لغة جسدك حتى تظهر للمتحدث أنك تنصت له.
- ✓ أخدم أى ردود سلبية، أو تنطوى على لحكام، أو ساخرة، أو أى ردود انتقادية لخرى.
- ✓ لاحظ لغة الجسد التي يستخدمها المتحدث، ونبرة صوته، وتعبيرات وجهه، حتى تتمكن من "الاستماع لما بين الأسطر" لتبين ما يود المتحدث التعبير عنه بالفعل.
- ✓ التزم بالنقطة التي تناقشها: تجنب التشتت أو الانحراف إلى مسار لخر.
- ✓ لخص ما يقوله المتحدث فى ذهنك وضعه فى أفكار أساسية.
- ✓ أوجد الألفة والمودة حتى تساعد المتحدث على الشعور بالراحة معك.
- ✓ كن مثابراً. فالأمر يحتاج لبعض التدريب.

ومتى كان التواصل الجيد مهماً بالنسبة لك، ومتى كانت لديك رغبة فى جمع أو إعطاء

معلومات مفيدة، ركز على المتحدث. وإذا شعرت بأن شخصاً ما يقاوم ما تقول، أو يختلف معك، أو يشمر بحيرة أو غير متأكد مما تقول، يصبح التركيز الحقيقى عليه ومعرفة ما يحدث أهم.

لا يمكننا جمع معلومات مفيدة دون التركيز على المتحدث.

اجمع بعض المعلومات المفيدة. سل الطرف الآخر عما يقلقه أو يزعجه أو يشغله أو يحيره؛ ما الذى يثنيه عن الاتفاق معك فيما تقول أو إعطائك تأييده الكامل؟ ما المعلومات الأخرى التى يحتاج إليها؟ فكلما زادت قدرتنا على التركيز بشكل تام على الآخرين وما يقولونه، زادت المعلومات التى نحصل عليها. وكلما زادت صعوبة موقف التواصل، زادت الحاجة لهذه المعلومات.

# الجزء ٥

## إعطاء معلومات مفيدة

تعلم كيفية التعبير عن الأمور من وجهة نظرك

إن القدرة على التعبير عن فكرة لا تقل أهمية  
عن الفكرة نفسها.

"برنارد باروخ" ١٨٧٠ - ١٩٦٥  
رجل أعمال وسياسي أمريكي

في رقصة التواصل يتحدث أحد الطرفين، ثم يتحدث الآخر. ويتناوبان الحديث كل في دوره،  
ليعبر كل منهما عن أفكاره وآرائه ويحاول أن يفهم أفكار وآراء الآخر. والهدف من ذلك هو  
إظهار فهمهما ورؤيتهما للأمور تدريجياً.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

٢٠

## الأخطاء العشرة القاتلة في التواصل

أسوأ عشرة أشياء يمكنك أن تقع فيها في تواصلك مع  
الآخرين وكيفية تجنبها

### الأخطاء العشرة القاتلة في التواصل

#### الاستعلاء

١. التقييم
٢. الوعظ
٣. تمصص دور الطبيب النفسى أو التوصيف
٤. إعطاء ملاحظات ساخرة

#### إرسال الإشارات

٥. إصدار الأوامر
٦. الاستدراج
٧. التهديد
٨. إساءة النصح دون طلبه

#### التجنب

٩. الغموض
١٠. التشبيت

مأخوذ من كتاب "روبرت بولتون"، *People Skills*

إن هذه السلوكيات تسمى "الأخطاء القاتلة": لأنها تدمر أى عملية تواصل على الفور. فهي تؤدي إلى التخمين، وسوء الفهم، والغضب، والإحباط، والانهيار الكامل لعملية التواصل، كما أنها تضع حواجز بين الطرفين وتولد العداء والكراهية.

ولسوء الحظ، فإننا نرى هذه الأخطاء ترتكب من حولنا كل يوم، مما يجعل من السهل علينا ارتكابها أيضاً. فهذه هي الطريقة التي يتحدث بها الناس لبعضهم البعض على أى حال، أليس كذلك؟

إلا أن هذه ليست الطريقة الصحيحة للتواصل إذا ما أردنا أن نحظى بتواصل ناجح وفعال.

## الاستملاء

## التقييم

عندما نصدر حكماً إيجابياً أو سلبياً على شخص ما، فقد يشير ذلك ضمناً إلى أننا نعتقد أننا "أفضل" منه بشكل ما، ويحدث هذا على وجه الخصوص عندما نحكم على الآخرين بشكل عام، بدلاً من التزام التحديد. فالأمر يبدو وكأننا نقول لأنفسنا: "أنا جيد، أما أنت فلست كذلك".

وهذا هو ما يجعل عمليات التقييم – سواء الإيجابية أو السلبية – قد تتطوى على خطورة. ففي بعض الأحيان قد تفهم المجاملة على أنها نوع من الإطراء المتعالي. وفي أحيان أخرى قد يبدو إعطاء تعليقات بناءة نوعاً من النقد المتعالي. والأمر كله يتوقف على طريقة تعبيرنا عما نقول.

إن تقييم "قيمة" الشخص العامة، أو عقد مقارنات إيجابية أو سلبية مثل "إنك موظف كفاء" أو "لا أمل فيك" أو "لقد تعلم بوب ذلك في وقت أسرع منك"، من شأنه تدمير عملية التواصل: لأنها تجعل المتلقى يشعر بأنك بصدد إصدار أحكام عليه وأنت تتحدث إليه بازدراء وتعالي.





تجنب التقييمات والمقارنات والانتقادات العامة من خلال توضيح نقاطك بشكل لبق وتام، مستعيناً بكلمات موضوعية ومحايدة قائمة على حقائق.

اثن على الآخرين ثناءً حقيقياً صادقاً وبأسلوب محترم لتجنب الظهور بمظهر المتعالي، وبالمثل، اجمل هدفك هو أن تكون مدرباً ومرشداً، لا ناقداً وقدم اقتراحات لتحسين الأداء بأسلوب

يجعلها تبدو ببناءة لا بأسلوب يظهر الاستعلاء والتنازل. (والفصلان السادس والعشرون والسابع والعشرون يتناولان هذه النقطة بمزيد من التفصيل).

### الوعظ الأخلاقي

يعد الإرشاد، واللوم، وإثارة مشاعر الخجل والخزي، وإحياء ملفات قديمة غير مرغوبة أربعة أشكال للوعظ الأخلاقي، وهذه الأمور الأربعة تودي بعملية التواصل لنهاية سريعة لا محالة.

قد يكون من الممتع أن تصبح جاداً راجع العقل مع شخص ما حين تمتد أنك "تعرف أفضل منه"، أو أن خبراتك أكثر "ملاءمة" من خبراته، أو أن قيمك "أعلى" من قيمه. ومن هنا يبدأ "الوعظ". ونظراً لأننا لا يمكن أن نعرف الإطار المرجعي لشخص ما بشكل تام، فمن غير المحتمل أن يلقى وعظنا ترحيباً أو أن يكون سديداً، على الأقل من وجهة نظره.

بدلاً من إلقاء المحاضرات، حاول أن تضع نفسك موضع الآخرين، فكلما تمكنت من القيام بذلك، قلت فرص إضفائنا لطابع الوعظ الأخلاقي على الحديث معهم، وزادت فرص تقديرك وتقبلك لهم وتعاطفك معهم. ساعد الآخرين على استكشاف موقفهم من خلال الإنصات التأملي (انظر الفصل السادس عشر)، وانتظر حتى يطلبوا منك النصيحة إذا ما احتاجوا إليها.

كذلك يعد اللوم وإثارة مشاعر الخجل والخزي شكلين آخرين من الأشكال الشائعة للوعظ والإرشاد. هل علينا تأنيب شخص ما إذا ارتكب خطأ ما ونجعله يشعر بالسوء؟ أم علينا أن نريه الخطأ الذي ارتكبه وكيفية تصحيحه في المرة القادمة؟

ابحث عن الحلول، لا الأخطاء.

القادمة؟

بما أن الناس بشكل عام لا يرتكبون الأخطاء أو يفعلون الأشياء على نحو خاطئ عن عمد، فإن التركيز على المستقبل ومساعدتهم على معرفة ما عليهم أن يفعلوه في المرة القادمة هو بلا شك الخيار الأفضل. وكما رأينا في الفصل الخامس، فإن أصحاب الأداء المتميز لا يؤنبون الآخرين، وإنما يحاولون إيجاد طرق لتعزيز تقديرهم لذاتهم.

قد تجد في إظهار أخطاء الآخرين وعيوبهم شيئاً مغريباً، أليس كذلك؟ وبمجرد أن يحالفنا الحظ، يصبح من السهل إثارة موضوعات وملفات قديمة، واسترجاع واحياء جميع الأخطاء

التي وقعوا فيها فيما مضى أو شيء لم نكن نوافق عليه، لا تفعل ذلك على الإطلاق.

### تقمص دور الطبيب النفسي أو التوصيف

ربما تكون قد سمعت بعضاً من التعليقات التالية في العمل أو على المستوى الاجتماعي:

"إنك تقول ذلك فقط؛ لأنك واجهت مشكلة مع السلطات".

"لم تفهم الأمر تماماً".

"إن مشكلتك تكمن في...".

"أنت كسول".

"إنك لا تبذل جهداً كافياً".

إن مثل هذه التعليقات هي أمثلة للتوصيف. طريقة أخرى من طرق التواصل التي "تعلينا" و"تحط" من الطرف الآخر.

من الخطر أن نشخص الآخرين أو سلوكياتهم نظراً لعدم وجود طريقة لمعرفة ما إذا كنا على صواب أم على خطأ، كما أن هناك احتمالاً كبيراً أن يكون تشخيصنا خاطئاً ولكننا بمجرد أن نقوم بهذا التشخيص، فسوف نميل للتصرف مع هذا الشخص وكأن تشخيصنا صحيح، مما يؤدي إلى جميع أنواع صعوبات التواصل.

هناك أمور من الأفضل أن تبقى غير معلنة. فإذا كان عليك أن تقول شيئاً، فعليك أن تقوله بوضوح واحترام، مستخدماً لفة جسد ونبرة صوت محايدتين. قد يكون من المناسب أيضاً استخدام ضمير المتكلم في الحديث (انظر الفصل الرابع والعشرين) والأفضل من كل ذلك ألا تتقمص دور الطبيب النفسي في المقام الأول.

ركز على المستقبل لا الماضي.

## الأخطاء العشرة القاتلة في التواصل ١٨٣

أحد الدروس المستفادة من التاريخ أنه لا يوجد شيء جيد يمكن فعله معظم الوقت ولا شيء جيد يمكن قوله طوال الوقت.

"ويل ديورانت" ١٨٨٥ - ١٩٨١  
مؤرخ أمريكي حاصل على جائزة بوليتزر

قاوم توصيف الآخرين أو سلوكياتهم. فإذا أردت أن تغير شيئاً يقولونه أو يفعلونه، صف بوضوح ما سمعت أو رأيت دون تفسير أو تقييم، التزم بالحقائق، وإذا أردت ذلك، اشرح تأثير سلوكياتهم عليك، فهذه نقاط مشروعة في المناقشة. أما التفسيرات التي يقوم بها من يتقصصون دور الأطباء النفسيين فليست مشروعة.



### إعطاء ملاحظات ساخرة

لماذا نقودنا السخرية أحياناً إلى الطريق الخاطئ؟ إنها الرسالة الخفية أو "ما وراء الرسالة"، وهو مصطلح ابتكره "جيرارد نيرينبيرج" ليصف به الرسالة الكامنة خلف الرسالة الظاهرة، أو المعنى الحقيقي وراء الكلمات.

إن عبارة مثل: "مرحباً، يسعدنا انضمامك إلينا" قد تعني ما تقوله الكلمات، ولكنها عندما يقال لشخص تأخر على اجتماع، فإن الرسالة الخفية الكامنة وراءها يمكن أن تكون: "لقد تأخرت وأخرتنا معك، إننى مستاء من ذلك".

وعلى الرغم من أن هذه التعليقات جزء من الثقافة الأسترالية السائدة في بعض الأوساط، فإن كثيراً ما تكون السخرية إهانة شديدة، حتى المداعبات الودية يمكنها أن تخرج من هذا الإطار وتتسبب في توليد مشاعر استياء وغضب، وكثيراً

قل ما تعنيه بدلاً من إخفائه في شكل ملحوظة ساخرة.

ما تعوق الملاحظات الساخرة التواصل المفتوح. بل إن السخرية تقف على قدم المساواة مع التناوب بالألقاب، والتهكم والإحراج، وبالتالي تؤدي إلى النتائج نفسها.

أحرص على ألا تجرح مشاعر الآخرين. عبر عن وجهة نظرك بوضوح واحترام بدلاً من اللجوء للسخرية. اطرح أسئلة بدلاً من نبذ فكرة شخص ما أو محاولة اختبار قوته في الصمود.

## إرسال الإشارات

### إصدار الأوامر

يحدث الأمر عند إخبار شخص بما عليه أن يفعل بطريقة لا تدع أي مجال للمناقشة، أو طلب مزيد من المعلومات، أو الاختلاف، أو حتى الموافقة. وهذا الأمر يجعل الطرف الآخر يشعر بأنه

آلة أكثر منه إنساناً، مما ينتج عنه إما استجابة عدوانية أو خضوع ممزوج بالاستياء، وذلك وفقاً لحالة الطرف الآخر.

في المرة التالية التي تشعر فيها بميل لقول عبارات مثل: "يجب عليك..." أو "كف عن ذلك!" حاول أن تكف أنت عن ذلك! ابحث عن طريقة أفضل لإرسال رسالتك.

إن السؤال – وليس إملأ ما يجب فعله – مبدأ جيد عليك اتباعه إذا كنت تميل لإصدار الأوامر.

ضع نفسك موضع الآخرين وصغ رسالتك بطريقة تسهل على الطرف الآخر فهم السبب الذي يجعلك راغباً في القيام بأمر معين أو عدم القيام به. قدم له بعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وركز على النتائج التي تسمى لتحقيقها قدر استطاعتك، واترك الطرف الآخر يقرر ما سيقوم به.



إذا وجدت نفسك تفقد حواراً نحو النهاية التي تريدها بسرعة، اسأل نفسك ما إذا كنت تحاول "استدراج" الطرف الآخر للإذعان لك، إذا كان الأمر كذلك، فهل هذا ما تريد؟ ألن يخدم هدفك بشكل أفضل وأفضل للعلاقة أيضاً، إذا ما استمعت لوجهة نظره؟

الاستدراج

هناك نوع خفي من إصدار الأوامر يعرف بالاستدراج، وفيه تصدر عبارات تفترض أن الطرف الآخر يتفق معنا في الرأي دون أن نعطيه فرصة حقيقية للتعبير عن آرائه، وهو ما يتم بطريقة مهذبة ومن خلال الحجة المنطقية عادة.

### الاستدراج

هناك نوع خفي من إصدار الأوامر يعرف بالاستدراج، وفيه تصدر عبارات تفترض أن الطرف الآخر يتفق معنا في الرأي دون أن نعطيه فرصة حقيقية للتعبير عن آرائه، وهو ما يتم بطريقة مهذبة ومن خلال الحجة المنطقية عادة.

ومن خلال تسيير عجلة المناقشة بسرعة كبيرة، "نجبر" الطرف الآخر على الإذعان لوجهة نظرنا.

إذا كنت لا تعطى الطرف الآخر فرصة حقيقية للتحدث والتعبير عن وجهة نظره، فأبطئ من سرعتك في الحديث. تأكد من قيام الطرف الآخر بالإيماء برأسه وبإصدار الأصوات التي تعبر عن فهمه ومتابعته لك وغير ذلك من الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي تشير إلى موافقة الطرف الآخر على ما تقول، وإذا استلزم الأمر، توقف واسأله ما إذا كان يتفق معك، أو ما إذا كان لديه أى أفكار يمكنه إضافتها.

### التهديد

"إذا لم تفعل... أو" من الأفضل لك أن...".

قد يكون التهديد مباشرًا أو متضمنًا في رسائل "والا...". وكلتا الطريقتين تثير قلق الآخرين وتؤدي إلى توسيع فجوة التواصل بين الطرفين، فحينئذٍ يسعى أغلب الناس للبحث عن طرق لعدم "الامتثال" لها.

اشرح السبب وراء ضرورة حدوث شيء ما بطريقة تخلو من أى تهديد. وبعد استخدام ضمير المتكلم (انظر الفصل الرابع والعشرين) بديلاً آخر مفيداً للتهديدات.

إذا كانت هناك أسباب وجيهة لقيام أو عدم قيام شخص ما بأمر معين، اشرح هذه الأسباب، واطرح النتائج أيضاً إذا كنت تسعى للدقة واللباقة.



### إسداء النصيحة دون طلبه

عندما تصدر عنك عبارات من قبيل: "يجب أن... أو" "ينبغي أن... أو" "هل جربت... أو" "إذا كنت تريد نصيحتي، سوف..."، تكون بصدد مواجهة خطر فرض نصائحك أو آرائك على الآخرين. وهو ما سيقابل منهم على الأرجح بالتجاهل، مما يجعل ما نقول مجرد هراء أجوف.

النصيحة كحبات الثلج.

كلما سقطت برفق، طالت مدة بقائها على الأرض

وترسخت أكثر في العقل.

"صامويل تايلور كولريدج" ١٧٧٢ - ١٨٣٤

ناقد وشاعر إنجليزي

هل لاحظت ما تتطوى عليه أخطاء التواصل  
الثمانية الأولى من قلة احترام وإهانة للطرف الآخر؟  
الخطآن التاليان ينطويان على إهانة لرتكبهما أكثر  
من الشخص الذي تتركب في حقه. وفي الفصل  
الرابع والعشرين، سوف نتحدث باستفاضة أكثر عن  
سبب إعاقتهما لعملية التواصل.

إذا أراد الآخرون نصائحنا أو أرائنا،  
فلندعهم يطلبوها. فعندئذ سينصتون إليها.

إذا كان عليك أن تسدى نصيحة لشخص  
لم يطلبها منك، فاطلب الإذن منه أولاً: "هل  
لديك مانع في أن أقترح عليك أمراً؟" أو "هل  
تود الاستماع لما كنت سأفعله للتعامل مع هذا  
الأمراً؟".

### التجنب

#### الغموض

إذا لم نصل مباشرة إلى النقطة الأهم، فسوف  
يضطر الآخرون لتخمين ما نقصده أو نريده.  
وعادة ما يكون تخمينهم خاطئاً إلا إذا كانوا  
يتمتعون بمهارة التخاطر الذهني!

إذا لم تكن لدينا رسائل خاصة بنا، قد  
نصرح بأشياء من قبيل: "الجميع يعرفون..." أو

"أغلب الناس يتفقون على أن..." وهذه الأشياء تعد طرقاً تجنبنا التصريح بما نؤمن به.

كن مختصراً ومحددًا في حديثك! وسبيك  
إلى ذلك هو الاحترام المتبادل، ووضع نفسك  
موضع الآخرين، والتحدث عن نفسك أو  
"تحمل مسئولية رسائلك".

إذا كان لديك نقطة تود الحديث عنها،  
فلتعرضها بشكل واضح ومباشر. لا تشر  
إليها بأساليب غير مباشرة.



وتعد رسائل "أنا" التي سنستعرضها في الفصل الثالث  
والعشرين مثلاً حياً للغموض. وسوف نستعرض بعض الطرق  
الفعالة للتصريح بالمطالب في الفصل السادس والعشرين.

### التشتيت

يجب أن يكون هناك أساس من الاحترام المتبادل. وحتى تتجنب التعالي على الآخرين، لا تتحدث إليهم باستعلاء أو بانتقاص من شأنهم. وحتى تتجنب ذلك ابتعد عن الترييت وعبارات الطمأنة الفارغة والردود المستهلكة.

عندما تصبح المناقشة عاطفية أو شخصية، أو عندما يبدأ شخص آخر في الكشف عن شيء عن حقيقتهم، يشعر بعض الناس بالانزعاج وعدم الارتياح ويحاولون توجيه المحادثة إلى أمور تافهة، مما يؤدي إلى سلوكيات مثل تشتيت المتحدث، أو تغيير الموضوع، أو الرد بتعبيرات نمطية.

وبعد الطمأنة، والتعاطف، أو مواساة الآخرين بعبارات سطحية لا معنى لها طرقاً أخرى للتشتيت، فهذه الأمور أيضاً تجعلنا بعيدين عن المحادثة وتجعلها تدور على مستوى سطحي.



"سوف تشمر بتحسن غدًا".

"لا تقلق، كل ليل له فجر، وأنا واثق من أن الأمور ستتحسن".

"أشعر بانزعاج شديد من أجلك".

إن مثل هذه التعليقات غالباً ما لا تجدى نفعاً؛ لأنها تخطئ الهدف.

إننا غير مضطرين للدخول في مناقشة "عميقة ذات معنى" في كل مرة نتحدث فيها مع شخص ما، غير أن المناقشات، على الصعيد الآخر، تساعدنا في بعض الأحيان على اكتشاف مزيد من اللحات الشخصية، وإحيائها بشكل آلي ليس أمراً محبباً دائماً. فإذا ما أشار صديق، أو عضو من أعضاء فريق العمل، أو زميل إلى رغبته أو حاجته لمناقشة أمر ما على مستوى أكثر خصوصية، فإن الامتناع عن ذلك لن يؤدي إلى تواصل ناجح.

إذا وجدت نفسك ترتكب أيًا من هذه الأخطاء، القاتلة – توقف فوراً! خذ نفساً عميقاً، وعبر عما تقول بطريقة أخرى.

ركز انتباهك على الطرف الآخر واستخدم تقنيات الإنصات التأملية التي تناولناها في الفصل السادس عشر.

---

**تجنب الأخطاء وثابر من أجل تواصل:**

- تام وصحيح وانسيابي.
  - واضح ومتناسك ومفهوم، غير محير أو سطحي أو غامض.
  - معقول ومتناسق ومترو، لا ينطوي على خجل أو خداع، أو قائم على عبارات مستهلكة.
  - لبق وبناء يراعى مشاعر الآخرين، غير وقح أو فظ، أو قائم على النزوات والأفكار الغريبة.
  - متعاون ودافئ ومجامل، غير جاف، أو يقلب عليه الانفعال أو النقد.
  - مريح يتخذ شكل الحوار، لاغير محدود الأفاق، أو متعنت، أو يفتقر إلى الشجاعة.
  - مباشر وواضح غير مصطنع.
  - متنوع ومتغير ولكن بعيد عن التناقض أو الاقتضاب اللفظ.
  - مبهج وهادئ، غير أهوج أو يسوده التزمتم.
- هكذا يكون للتواصل وضوحاً وفعالاً!
-



# ٦١

## ابدأ البداية الصحيحة - فهذا ما سوف يحدد النتائج

قدم المعلومات بحيث تُستقبل، ولا تُقابل بالرفض

هل سبق ودخلت في مناقشة لينتهي بك الأمر بالصمت التام؟ إن هذه التجربة شائعة بالنسبة لمعظمنا، ولكننا نستطيع تجنبها.

إن هذا يحدث عندما لا نفكر في جوانب المناقشة قبل خوضها، ونتيجة لذلك نفشل في تحقيق النتائج المنشودة، ونقضى الوقت بشكل رديء ونضايق أنفسنا والآخرين من غير داع.

### لا تفتح فمك بشكل اعتباطي

يقول الأساس رقم ٢ من أسس التواصل التي تناولناها في الفصل السادس: كثيراً ما تحدد الطريقة التي نبدأ بها رسالتنا نتائج التواصل، ولكن (ويجب أن تكون أميناً مع نفسك هنا)، كم مرة خططت بالفعل لأول جملة أو جملتين في حديثك قبل أن تبدأه؟

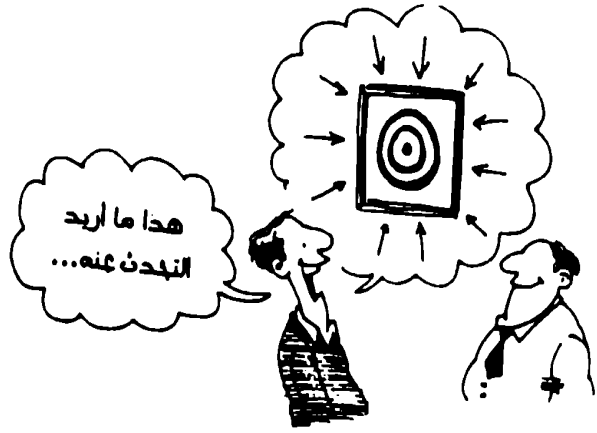
إذا كنت مثل أغلب الناس المنشغلين بأمور وأعباء الحياة، فستكون الإجابة على الأرجح: "ليس بقدر ما أعرف أنه يجب على ذلك". ولكن قضاء بضع دقائق في التفكير في العبارات التي نفتح بها حواراتنا يمكنه أن يوفر علينا الكثير من الوقت وخيبة الأمل.



### ما هدفى؟

- لماذا أتواصل؟
- ما الذى أسمى لتحقيقه؟
- ما الشكل الذى أريد أن تتخذه المناقشة؟
- كيف يمكننى أن أوضح وجهة نظرى بأفضل شكل ممكن أو أن أكون مقتنعاً إلى أقصى حد؟

بمجرد أن تتضح لنا هذه الأمور، سوف نصبح قادرين على التعبير عن هدفنا العام من الحديث و/أو الشكل الذى نريد الحديث أن يتخذه وذلك فى أول جملة أو جملتين ننفوه بهما. وهذا ما يسمى بتأطير أو وضع إطار للمناقشة: أى التفكير قبل التحدث حتى نبدأ البداية الصحيحة.



### ضع إطاراً لحواراتك

إن التأطير يساعدنا بثلاث طرق مهمة. أولاً، يساعدنا فى توجيه المناقشة نحو النتائج التى ننشدها، مما يوفر علينا الوقت والتوتر. ثانياً، يساعدنا على خلق تناسق بين توقعاتنا وتوقعات الطرف الآخر من المناقشة. ثالثاً، يساعدنا على تقديم المعلومات بطريقة تجنبنا دفع الطرف الآخر لاتخاذ موقف الدفاع، أو الانفجار بمجرد سماع كلماتنا الأولى القليلة، أو تجاهل الأجزاء المهمة من رسالتنا.

ومثلما يحدد الإطار الصورة، فإن العبارة الإطارية تحدد المناقشة: ما سيقال وما لن يقال:

ما سيتم التركيز عليه وما سيتم التفاوض عنه. وكما

يشد الإطار الانتباه نحو محتويات الصورة، فإن العبارة

الإطارية تجذب الانتباه للجوانب الأساسية للمناقشة

وتضع حدوداً لما سيناقش وما لن تتم مناقشته.

عند وضع إطار للمناقشة، اتبع المبدأ التالى:  
اجعلها قصيرة وبسيطة.

## بعض أنواع العبارات الإطارية

### • الحدود

حدد ما سيتم التركيز عليه وما سيتم التفاوض عنه:  
"لن نتحدث اليوم عن الأداء العام في العمل – الذي يمتاز بالتفوق – وإنما سنتحدث فقط عن التقدم الذي أحرزناه في مشروع خدمة العملاء."

### • التاريخ

راجع الأحداث الأساسية التي لها تأثير على هذه المحادثة:  
"أريد أن أتحدث عن الموضوع الذي ناقشناه ثلاث مرات هذا الشهر، كما تذكرين. لقد اتفقنا في المرة السابقة على..."

### • الأهداف

اعرض توقعاتك من الاجتماع وتأكد مما إذا كانت توقعات الطرف الآخر تشبه توقعاتك أو تختلف عنها:  
"كريس، أريد أن أحسم بعض النتائج وأن أتفق على خطة مؤقتة بخصوص أفضل طريقة للتعامل مع هذا الأمر، ما رأيك في ذلك؟"

### • العملية

اعرض موجزاً عاماً لأنواع المعلومات التي تود عرضها ومناقشتها:  
"كيم، أريد أن أراجع ميزانيتنا الشهرية وعلى وجه الخصوص ما تنفقه على الرواتب والأجور الأسبوعية، والإيجارات، وأتعاب الاستشارات، والإعلانات."  
أو  
حدد المسار الذي تريد أن تتخذه المناقشة:  
"أقترح أن نبدأ بـ س، ثم تنتقل إلى ص ثم نتناول ع. ما رأيك في ذلك؟"

### • المشكلة

حدد نوع المشكلة ولخص البيانات أو الحقائق المندرجة تحت كل نوع حسب فهمك لها:  
"لى، أريد أن أتحدث عن الالتزام بالمواعيد، فالسجلات الموجودة أمامي توضح أنك تأخرت عن العمل ثلاث مرات وعدت متأخراً بعد راحة الغداء أربع مرات خلال الشهر الماضي. إننى أتابع ذلك لأن مسألة الالتزام بالمواعيد تهمنى كثيراً. والآن أريد أن أناقش"

معك الآن أى مشكلات أو صعوبات ربما تكون قد تسببت فى ذلك وتحديد ما يمكننا أن نفعل بشأنها".

استخدم هذه الطرق كلاً على حدة أو اجمع بينها لعمل إطار لمناقشتك.

## الممارسة تؤدي للإتقان

إن إنشاء عبارات إطارية مهارة سوف يساعدك التدريب التالى على تميمتها. اقرأ كل عبارة منها ثم دُون عبارة إطارية قصيرة تتراح لبدء مناقشتك بها. سوف تجد بعض الإجابات النموذجية فى الملحق الرابع؛ ولكنها مجرد أمثلة لن تقل إجابتك جودة عنها – شريطة أن تكون مختصرة وبإمكانك أن تتخيل نفسك وأنت تقولها.

١. من عادة "بيتر" – وهو عضو فى اللجنة التى ترأسها – أن يهمس فى أذن أى شخص يجلس بجواره فى معظم الاجتماعات. إن هذا يثير حنقك بالفعل لأنك فى حاجة لانتباه ومداخلة كل فرد، كما تعتقد أنه يثير ضيق الأشخاص الذين يحاولون الاستماع لإسهامات الآخرين وسط همسات "بيتر"، فتفتح معه مناقشة (على انفراد) بقولك:

---



---



---

٢. "كلارا" زميلة لك موهوبة للغاية. ولسوء الحظ، يعتمد جزء من عملك على قيامها بعملها وتقديمه إليك. ولكنها كثيراً ما تتأخر فى ذلك، وهذا يبنى أن عليك إما الإسراع فى عملك والمجازفة بارتكاب بعض الأخطاء، أو تسليمه لمديرك بعد الوقت المحدد لتسليمه. فتقرب من "كلارا" وتقول:

---



---



---

٣. بدأت الإدارة العليا مؤخرًا في التحدث عن تحقيق مزيد من العمل في وقت أقل، وكان "ماني" مدير قسم آخر في نفس الدور الذي تعمل فيه، ويمثل أعضاء فريق العمل الخاص به بالتعاون مع فريقك على جوانب مختلفة للعملية نفسها، وكنت قد رتبت اجتماعًا معه لمناقشة كيف يمكن لكلا الفريقين العمل معًا بمزيد من السلاسة للحد من العقبات وتسريع عجلة العمل، فتبدأ حديثك قائلاً:

---

---

---

٤. "شون" هو مديرك في العمل وكنت قد قدمت له اقتراحًا مقبولاً بتوسيع مصروفات رأس المال بالنسبة لتسليمك للتوقيع عليه بالموافقة بعد سلسلة من الاجتماعات لمناقشة التفاصيل. أنت تعرف أنه بطيء في اتخاذ قراراته وتريد أن تسرع من اتخاذ القرار إذا استطعت ذلك، فطلبت منه تحديد موعد لعقد اجتماع تنوي أن تبدأ معه بقولك:

---

---

---

٥. أنت تشرف على قسم إدارة الشئون المالية. وقد اقترح عملاؤك – أي مديرو الأقسام الأخرى – أنهم يريدون الإسراع في حساب الأرقام المالية. فكان منك أن طلبت عقد اجتماع مع أعضاء الفريق لاستكشاف كيفية القيام بذلك، فتبدأ الاجتماع قائلاً:

---

---

---

٦. "إلين" هي مساعدتك، وهي تتمتع بالكفاءة والتمكن في عملها بوجه عام، غير أنك متخوف من فشلها في بعض الأحيان في القيام بمهامها في مواعيدها. وعندما ناقشت هذا الأمر معها مرتين (منذ ثلاثة أشهر عند تقييم أدائها ومرة أخرى الشهر الماضي)، قالت إنها تفي ذلك وأن الأمور ستتحسن ببذل بعض الجهد لكي تكون أكثر تنظيمًا. ولكن

لم يحدث أى تحسن، وأخرت العديد من الأعمال على مدار الأسابيع القليلة الماضية.  
فتبدأ معها الاجتماع هذه المرة بقولك:

---



---



---

عندما تفتتح نقاشاً بعبارة إيجابية، قد تتوقف  
للحصول على إجابة، أو قد تقرر الاستمرار  
فى الحديث. وسوف يخبرك تقديرك  
وملاحظاتك للغة الجسد التى يستخدمها  
الطرف الأخر بما يجب أن تفعل.

## تذكر عامل النفع

فى مرحلة مبكرة من المناقشة، أو حتى فى العبارة الإيجابية، أدرج عامل النفع (لماذا يجب على  
الطرف الأخر الإنصات لك؟ ما الفوائد التى ستعود عليه من ذلك؟) فإذا أمكنك أن تبدي له  
سبباً يدفعه للإنصات لك، فسوف ينصت بمزيد من الاستعداد والتفتح والحماس.  
وقد يعنى ذلك التصريح بالفوائد التى ستعود على الطرف الأخر مما سنعرضه له خلال  
المحادثة، أو قد يعنى مخاطبة شىء يهمه أو شحذ رغبته فى التعاون معنا بشكل أو بآخر.  
ومعرفتنا بالشخص وبالموقف سوف تساعدنا على تقديم أسباب مستساغة.

### مزيد من التدريب!

انظر مرة أخرى إلى التدريبات الستة المذكورة آنفاً. فى المساحة التالية. دون الأسباب التى  
يمكنك إدراجها فى بداية المناقشة لحث الطرف الأخر على الاستماع. (يمكنك الاستعانة  
ببعض الأفكار من الملحق ٤).

.١

---



---

ابدأ البداية الصحيحة. فهذا ما سوف يحدد النتائج ١٩٥

.٢

---

.٣

---

.٤

---

.٥

---

.٦

---

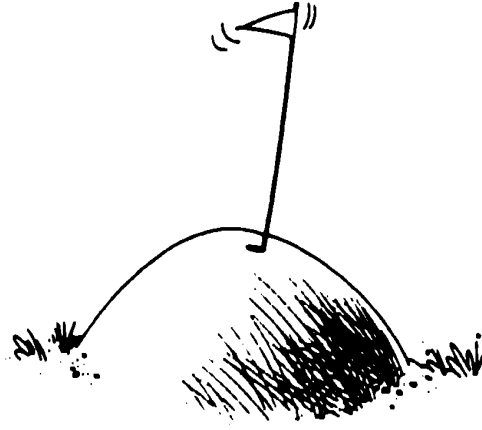
كن نكيًا في عرض أسبابك!

### التمهيد

شكل من أشكال التأطير يحدث بمجرد بدء المناقشة، ويمكن الطرف الآخر من معرفة ما سيحدث بعد ذلك حتى يستطيع "توجيه" نفسه نحوه. وهذا النوع يسهل عملية التواصل.

بعض عبارات التمهيد

- إذا كان ما فهمته صحيحاً ....
- دعنى أ طرح عليك سؤالاً.....
- أود أن أعود إلى نقطة تحدثت عنها فى البداية.
- باختصار، ...
- إذن يبدو أن المشكله الرئيسيه هى.....
- دعنى أستعرض هذه النقطه مره لخرى....





# ٢٢

## انتق كلماتك واضحة ومؤثرة

استخدام الكلمات فى توليد التعاون والالتزام، لا المصادمات  
والمواجهات

إن محتوى أى رسالة، كما سبق ورأينا، يتألف من أكثر من مجرد الكلمات التى نستخدمها. ولا يعنى ذلك أن الكلمات غير مهمة . فهى مهمة بالفعل. فكر أيهما أفضل، أن يقول لك شخص:

تبدو كأول يوم من أيام الربيع  
أم  
تبدو كأخر يوم من شتاء طويل قاس!

نعم، فالكلمات مهمة. الكلمات تحمل معنى. الكلمات لها قوة: قوة تساعد أو تعوق؛ تولد التعاون أو تثير غضب الآخرين؛ تؤدى إلى الحيرة أو الوضوح. يمكنك أن تختار كلمات حادة أو رقيقة، كلمات محايدة أو انفعالية، كلمات واضحة أو غامضة، كلمات مهذبة أو مستفزة، حسبما يملئ عليك هدفك. فالاختيار لك.

تعثر النجم أصعب من تعثر القدم.

مثل من أفريقيا الغربية

---

انتق كلماتك بعناية! لا تستخدمها دون تفكير  
أو من قبيل العادة فقط.

---



## قوة الكلمات

لنفترض أننا نريد أن نوضح لشخص ما تخوفنا من أن يؤدي أسلوبه السريع والحاد في الرد على المكالمات الهاتفية إلى إعطاء العملاء انطباعاً سيئاً عن الشركة. يمكننا أن نقول شيئاً من قبيل:

"إنك حادة جداً في الهاتف يا "جان". يجب أن تكونى أكثر احترافية فى ذلك - بدءاً من الآن".

هناك ما لا يقل عن ثلاثة أخطاء فى هذه الرسالة. أولاً: الأسلوب العام للرسالة يميل لإثارة غضب "جان" أكثر من تشجيعها على تخفيف حدة أسلوبها عند الرد على الهاتف. ثانياً، كلمة "بدءاً من الآن" تبدو غليظة اللهجة ولن تحقق النتائج المرجوة على الأرجح. تذكر أن إعطاء الأوامر أحد الأخطاء العشرة القاتلة فى عملية التواصل. ثالثاً، يعيب هذه الرسالة غموضها: هل ستعتمد "جان" أنها "حادة" مع الآخرين؟ ما المقصود بكلمتى "حادة" و"أكثر احترافية"؟ فمن غير المحتمل أن تكون "جان" راغبة فى أن تكون "غير محترفة" أو "حادة"، وبالتالي فلا جدوى من مطالبتها بالحد من أى من الأمرين. لنعرض الحوار الآن بعد وضع إطار له كما فى:

"جان، إننى قلق من الطريقة التى تتحدثين بها إلى العملاء عبر الهاتف، وأريد أن أناقش هذا الأمر معك. هل لديك وقت لذلك الآن؟".

إن الإطار يسمح لـ "جان" بمعرفة موضوع المناقشة التى ستدور بينها وبين رئيسها، إلى جانب حس التهذب والكياسة الذى ظهر فى سؤاله لها عما إذا كان وقتها يسمح بذلك الآن، وفى مخاطبته لها باسمها. وبإمكاننا أن نجعل الرسالة نفسها أكثر تحديداً بقولنا:

"لقد لاحظت أنك تتحدثين بسرعة بالفة وأخشى أن يصعب ذلك على بعض العملاء متابعتك؛ فأنت تعرفين ما تتحدثين عنه أكثر منهم رغم كل شيء".

"إنك تتمتعين بكفاءة عالية في العمل أيضاً، وتميلين لتقديم الإجابة المطلوبة فحسب دون أي إضافات: أعتقد أنه سيكون من المفيد للعملاء أن تتحدثي باستفاضة أكبر وأن تثرى حديثك بتقديم خلفية أكبر عن الموضوع".

إن هذه الطريقة تستخدم ضمير المتكلم في الحديث (انظر الفصل الرابع والعشرين). كما أنها لا تنطوي على لوم أو انتقاد، بل تقدم اقتراحات لتحسين الأداء (انظر الفصل السادس والعشرين). وسوف يساعد تفسير أسباب اهتمامنا بالأمر واستخدام لغة "محايدة" في الفوز بتعاون "جان". ونحن في حاجة إلى التعاون لا مجرد الامتثال. وبوجه عام فإن الرسالة الثانية تشجع "جان" بشكل أكبر على التعاون.

إن الشخص الوحيد الذي يمكنه اختيار تغيير طريقتها في الرد على الهاتف هي "جان" نفسها، فالأوامر لن تجدى نفعاً؛ كل ما يمكننا القيام به هو تدريبها وتوجيهها، وربما الإشارة إلى نتائج تغيير طريقتها مقابل نتائج عدم تغييرها.

## اختر كلماتك من أجل التأثير على الآخرين

هل سبق أن أردت تشجيع شخص على تغيير طريقة حديثه أو القيام بشيء ما؟ إن الكلمات التي نختارها قد تؤدي بالطرف الآخر لاتخاذ موقف الدفاع والمجادلة، أو قد يمكن أن تكون ذات تأثير إيجابي على الآخرين.

هناك ميل طبيعي لدى أغلبنا إلى إرسال إشارات للآخرين أو التعالي عليهم عند محاولة التأثير عليهم. وكما نعرف من الفصل العشرين، فإن كلا الأمرين يمثل خطأ من أخطاء التواصل العشرة القاتلة. وقد يكون من السهل في بعض الأحيان الشعور بالتفوق، أو الهيمنة، أو توجيه الأوامر، أو التهديد، أو إسداء النصح دون طلب (مما يؤدي بهم إلى عدم الاستماع إليه أو تجاهله). وقد يكون من السهل أحياناً الاندفاع نحو إثارة موضوعات قديمة، أو تقمص دور الطبيب النفسي، أو الوعظ، أو التحدث بسخرية أو تهكم.

اجعل كلماتك رقيقة عذبة

لعلك تضطر لابتلاعها مرة أخرى.

وهذا يحدث حتى إذا حاولنا (ظاهرياً) أن نكون دمثين وذوي نفع للآخرين، أما إذا كنا نشعر على المستوى الأعمق بحقنا في تقييم الآخرين، والتفوق، والثقة مما نقول، فسوف يبدو ذلك جلياً أمامهم، وكلما كان تواصلنا معهم صعباً أو طويلاً، قُلت الألفة والانسجام بيننا وبين

الطرف الآخر، وصارت هذه الدوافع الدفينة بداخلنا أكثر وضوحًا. وسوف يودى ذلك بعملية التواصل إلى حافة الانهيار.

عندما يحدث ذلك، تصبح الطاقة مركزة على "الفوز". وبدلاً من الاستماع فسوف نمد أنفسنا ذهنياً لتفنيد ما يقوله الطرف الآخر أثناء حديثه، مما يؤدي إلى تصاعد الإحباط، وانتقاد كلا طرفي التواصل لبعضهما البعض، واتخاذ مواقف دفاعية من قبيل: "أنا على حق وأنت على خطأ بين، وغير منطقي، وعنيد، بل وغبي أيضاً".

ونتائج مثل هذا النوع من النقاش هي اتخاذ موقف الدفاع، والفضب، والعداء، وتلاشي الاحترام المتبادل، وعدم القدرة على الوصول لحلول وسطى أو استسلام أحد الطرفين، كما أن الخاسر سيخسر معركة لا الحرب بأكملها، مما سيؤدي لاستمرار الصراع بين الطرفين. وفيما يلي أربع طرق يمكننا من خلالها تجنب ذلك:

١. وضع إطار دقيق لرسائلنا.
٢. نقل الرسائل بطريقة تعتمد على الحقائق أو الوصف باستخدام كلمات محايدة (لا انتقادية أو سلبية).
٣. استخدام نبرة صوت محايدة.
٤. الاستماع للطرف الآخر ووضع نفسك في موضعه وفهمه حتى يمكنك أن ترى الأمور من وجهة نظره.

وتحتاج هذه الأمور الأربعة إلى رغبة حقيقية في جمع وإعطاء معلومات مفيدة، بالإضافة للتمتع ببعض المهارات الأخرى مثل مهارات الإنصات التأملية، والقدرة على إعطاء معلومات جيدة، ومهارات حل المشكلات. وفي هذا الفصل نتناول طبيعة الكلمات التي نستخدمها لإعطاء معلومات جيدة.

## اختر كلمات محايدة

فكر في مدلول هذه الكلمات والعبارات بالنسبة لك:

يلقى الكثير من الاهتمام	مساير للموضة
رائج للغاية	جهد مخفق
سريع	حاد
متغير	لا يُعتمد عليه
غير واضح	تفكير مشوش

يرى أغلب الناس أن الكلمات الموجودة على اليمين لها دلالات سلبية، في حين أن الكلمات الموجودة على اليسار كلمات محايدة، أو واقعية، أو أكثر وصفية. الشيء نفسه يمكن أن ينطبق على الجمل التي نختارها. فكر في هذه الجمل:

أنت كسول وغير مسئول. لقد تأخرت ثلاث مرات هذا الأسبوع وعلى الرغم من وجود الكثير من الأعمال أمامك، فأنت تقرأ الصحف.

أنت مخطئ. إننى أرى الأمر بشكل مختلف. إن هذه الأرقام غير صحيحة! أريد أن أتأكد أكثر من الطريقة التي تم التوصل بها لهذه الأرقام.

كف عن مقاطعة! "بات"، أنا أتحدث أو انتظر دقيقة. "بات" أريد أن أنهى كلامي.

---

إن الكلمات والعبارات والنبرات الموضوعية والصريحة والواقعية أو الوصفية بشكل عام تشجع الطرف الآخر على الإنصات، وجمع الحقائق، وحل المشكلات.

---

توقف وفكر قبل أن تتحدث خاصة إذا كنت تشعر بالضيق أو الغضب، والا كيف سيمكنك التعبير عن رسالتك بطريقة لا تستفز الطرف الآخر لاتخاذ موقف الدفاع والمجادلة.

---

استخدم لغة ونبرة صوت محايدة حتى "يستمع" الآخرون لك.

---

كيف تستجيب للكلمات المشحونة بالانفعالات، أو العبارات ذات المدلول السلبي؟ كيف تستجيب إلى الكلمات والعبارات التي تلقى بنبرة عدائية أو في شكل أمر على الرغم من كونها محايدة؟ أغلب الناس يستجيبون باتخاذ موقف دفاعي، والاستياء، وإظهار العداء، وعادة ما يتبع ذلك سلسلة من الممارك. هل تختار كلمات وعبارات انفعالية أو تتضمن حكماً سلبياً، أم تختار كلمات وعبارات موضوعية؟ أيضاً، هل تختار نبرة معادية أم نبرة محايدة تتسم باللباقة؟

## استخدم كلمات إيجابية

"الكلمات تمهد الطريق للأفعال".

"لودفيج فون ويتينجيشتاين" ١٨٨٩ - ١٩٥١

فيلسوف وعالم لغويات أسترالي

يمكننا أيضاً أن نختار كلمات وعبارات إيجابية. فالكلمات والعبارات السلبية تثير استجابات مختلفة تماماً لدى الآخرين مقارنة بالكلمات والعبارات الإيجابية. كيف تستجيب إلى الكلمات والعبارات الموجودة في العمود الأيمن؟ وكيف تستجيب إلى تلك الموجودة في العمود الأيسر؟

ليكن لديك توجه إيجابي!

كن إيجابياً

سوف ترغب في ...

سأحتاج ... حتى ...

سوف أتمكن من القيام بذلك يوم الاثنين.

سوف يكون هذا النوع متاحاً في غضون بضعة أيام.

سأطلب من "كاشي" أن تعاود الاتصال بك قبل الساعة الرابعة.

سوف يكون ذلك رائعاً.

ما رأيك في ...؟

من الآن فصاعداً ...

دعني أعود لهذه النقطة مرة أخرى.

لَمْ لا تجرب ذلك بهذه الطريقة...

سأخبرك كيف يمكننا أن نجعل ذلك يحدث.

رائع!

عظيم!

كيف أستطيع أن أساعدك؟

أستطيع

سيحدث

حل

لا تكن سلبياً!

سوف يكون عليك أن ...

لا يمكنني أن أقوم بذلك قبل يوم الاثنين.

لقد نفذ هذا النوع من جميع فروعنا.

سأحاول أن أستدعي شخصاً يعاود الاتصال بك.

لا يجب أن تكون هناك أي مشكلة في ذلك.

إنك لا تقوم أبداً ب ...

كان يجب أن ...

إنك لا تفهم.

أخبرتك من قبل الـ ...

لا أستطيع لأن ...

ليس سيئاً.

لا بأس به.

ما المشكلة؟

لا أستطيع

لن يحدث

مشكلة

### ثلاثة أسباب تجعلك تملأ استجاباتك بكلمات إيجابية لا كلمات سلبية

١. إن الطريقة التي نتحدث بها تؤثر على الطريقة التي نفكر بها، والطريقة التي نفكر بها تشكل الطريقة التي نتصرف بها. هل تريد أن تتصرف بشكل سلبي أم إيجابي؟
٢. إن الطريقة التي نتحدث بها تحدد نفمة الحوار. هل تريد أن تكون حواراتك ذات نفمة سلبية أم إيجابية؟
٣. إن الطريقة التي نتحدث بها تؤثر على رؤية الآخرين لنا. هل تريد أن يراك الآخرون بشكل سلبي أم إيجابي؟

### استخدم كلمات محددة

هل تعرف أن أكثر ٥٠٠ كلمة مستخدمة في اللغة الإنجليزية لها ما يقرب من ٢٨ معنى مختلفاً؟ ونحن عندما نستخدم كلمة، فإننا نعرف ما تعنيه. ولكن هل يعرف الآخرون ما تعنيه؟ وكما قال "هامتي دامتى" لـ "أليس":

"إن الكلمة لا تعنى إلا ما أريد أن تعنيه—  
لا أكثر ولا أقل".

(أو ما شابه هذا المعنى). وهذا هو ما يتعلق بحجم الكلمة. فليس من العجيب إذن أن يكون هناك اختلاف كبير بين ما نعنيه بكلماتنا وما يفهمه الطرف الآخر منها. لنأخذ، على سبيل المثال، كلمة order. فكر لبضع ثوانٍ واكتب ما تعنيه هذه الكلمة لك.

Order:

ربما تكون قد كتبت ١٥ معنى مختلفاً لها أو ما يزيد على ٢٦ معنى قريباً لهذه الكلمة فقط (نورد بعضها في الملحق ٥). كثيراً ما نعتقد أننا "نعرف"، أليس كذلك؟ انظر عدد المعاني التي يمكنك التفكير فيها لكلمة Strike:

Strike:

هناك ما يقرب من ١٢ معنى لكلمة Strike، وما يزيد على ١٩ مدلولاً لها، سوف نورد بعضها في الملحق ٥.

إن الكلمات تجعل عملية التواصل شيئاً محيراً للغاية.

دائماً ما أردت أن أكون شخصاً ما،

لكننى أرى الآن أنه كان على أن أكون أكثر تحديداً.

"لبلى توملين" ١٩٣٩ -

ممثلة كوميدية أمريكية

ليكن اختيارك للكلمات مطابقاً للشروط الستة التالية:

واضحة	مهذبة
مختصرة	صحيحة
تامة	مادية

يجب أن تكون كلماتنا واضحة. فلا بد أن يكون ما نريد أو نعتزم قوله واضحاً في عقولنا، وأن نقوله دون استخدام أى اصطلاحات لغوية أو كلمات تتطوى على معنيين.

وكلما كانت مختصرة وموجزة، قلت فرص فقدان الطرف الآخر الاهتمام بما نقول والسماح لذهنه بالشروء، فالناس لا يمكنهم سوى تذكر سبع معلومات فى المرة الواحدة (قد تزيد أو تنقص اثنتين)، لذلك فتحن لا نريد أن نثقل عقولهم بكلمات إضافية.

فى الوقت نفسه، يجب أن تكون رسالتنا كاملة وتامة كما تقتضى. وحتى نعرف ما إذا كنا ندلى بالكثير أو القليل جداً من المعلومات، يمكننا أن نطرح

اختر الكلمات التى تنقل رسالتك بوضوح للطرف الأخر.

طبق مبدأ: اجعلها قصيرة وبسيطة

إذا كان لديك أى سبب يدفعك للاعتقاد بأن المعنى أو المقصد من حديثك سوف يساء فهمه، وضح ما تعنيه أو تنويه أو تتوقعه بدقة، لا تترك الأمر للمصادفة أو للتخمين.

بعض الأسئلة للتأكد من فهم الطرف الآخر لما نقول ومراقبة لغة جسده.



كما أننا نرغب، بطبيعة الحال، في أن نتسم دائماً باللباقة والتهذيب. فنظراً لأن "السلوك يولد سلوكاً مماثلاً"، فإن التزام اللباقة والأدب يشجع الآخرين على التحلى بنفس الصفات فى المقابل.

اطلب رأى الطرف الآخر أيضاً حتى تتأكد بنفسك من أن الرسالة التى تلقاها هى نفسها الرسالة التى تقصدها.

يجب أن تكون كلماتنا صحيحة أيضاً فتحن نهدف لتجنب الحيرة، لا لتجنب الحقيقة. كما أننا لا نرغب فى مط الحقيقة، أو اللف والدوران

كن أميناً فى كلماتك، مثلما أنت أمين فى محتويات حافظتك.

حولها، أو ليها، أو تزييفها، أو المبالغة فيها، أو رسم صورة زائفة بالكلمات.

لا شيء يفسد الحقيقة أكثر من مطها.

يمكن استخدام الكلمات المجردة بالعديد من الطرق مما يجعل معناها غير واضح. فلا يستطيع الآخرون رسم صورة ذهنية أو إعطاء تعريف سريع للمعنى الذى نقصده. ونظراً لأن الكلمات المجردة تختلف فيما تشير إليه من معانٍ باختلاف الأشخاص والمواقف، فلا بد أن نستبدلها بكلمات مادية إذا ما رغبتنا فى تواصل واضح.

والمقصود بكلمة مادية هى التحديد. فالإرسال شيء مجرد، فى حين أن الفاكس، والبريد، والبريد السريع أشياء مادية. والذهاب أيضاً شيء مجرد، بينما أفعال مثل الجرى والقيادة والسير المتشد هى أفعال مادية.

فالصورة الواضحة يسهل تذكرها، انظر إلى الاختلاف فى هذه العبارات:

غامضة	مادية/دقيقة/يسهل تذكرها
تعامل مع العملاء بلطف.	اجعل جميع العملاء يشعرون بأنهم ضيوف فى منزلك.
نظف المنزل جيداً.	أريد المنزل لامعاً.
ابدل قصارى جهدك.	أريده ظهر يوم الأربعاء، وإذا لم يكن ذلك ممكناً، أبلغنى بذلك فى الساعة الثالثة بعد ظهر الثلاثاء.
سوف أرسله لك.	سوف أرسله لك بالفاكس حالاً.

هل تخلق كلماتك الصور والمشاعر والأصوات التي تريدها لا تترك الأمر للمصادفة إذا لم تكن مضطراً لذلك.

حين نستخدم كلمات مادية، نساعد الآخرين على تكوين الصور الذهنية التي نريدها. فبوسعنا أن نرسم صوراً، ونخلق مشاعر وأحاسيس وأصواتاً من خلال اختيار الكلمات المناسبة.

## تحدث ببطء ووضوح

بعد اختيار كلمات واضحة ودقيقة وتامة ومهذبة وصحيحة ومادية، نكون في حاجة للتحدث بها بوضوح وببطء بما يسمع للطرف الآخر بفهمها. والفصل الثامن يناقش ذلك بالتفصيل.

## استخدم أسماء الأشخاص

قد يكون الاسم كلمة، ولكنه كما يقول "ديل كارنيجي" الكاتب والمحاضر الأمريكي:

إن أعذب كلمة على مسامع أى شخص هي رنين اسمه.



لقد كان "ديل كارنيجي" محقاً. فاستخدام أسماء الآخرين يستحوذ على انتباههم، ويجعلهم يشعرون بإيجابية أكثر نحونا ونحو الرسالة التي نرسلها. ولكن لا تفرط في ذلك. فاستخدام اسم الشخص كثيراً ودون داع هو مجرد أسلوب لا طائل من ورائه سوى إظهار وإثارة غضب الآخرين.

## كلمات دقيقة وقوية يسهل تذكرها

إن استخدام كلمات دقيقة وقوية يسهل تذكرها سوف يساعد الطرف الآخر على تلقي المعنى الذي يعنيه المتحدث، ومهمتنا التالية هي اختيار كلمات مقنعة، كلمات ذات تأثير وقوة. فاختيار كلمات محايدة أو إيجابية وواضحة وتامة ومادية هو الخطوة الأولى. وهناك ستة أمور محددة أخرى يمكننا القيام بها أيضاً.

### استخدم كلمات قوية

إننا نعرف الكلمات الضعيفة عندما نستمع إليها:

قد	ممكن	من المحتمل
ربما	على الأرجح	يبدو
لو	من المرجح	عما قريب

كما أننا نعرف العبارات الضعيفة أيضاً:

يبدو أنه	سأبذل قصارى جهدي، ولكنني... سأرى ما يمكنني عمله.
سأحاول	إذا كان الطقس يسمح إذا لم يحدث شيء، يفترضني.
ينبغي أن يكون ذلك جيداً	سوف تكون بخير.

وعادة ما يتجاهل الناس مثل هذه العبارات التي يلجأ لها الشخص كمهرب ويلزموننا "بكلمتنا" على أي حال، فجملة مثل "سأحاول أن أحضره لك بحلول يوم الجمعة" سوف تُسمع على الأرجح: "سأحضره لك يوم الجمعة". فإذا كان ذلك ما نغنيه، فلمَ لا نقوله بهذا الشكل؟ فمن خلال استخدام الكلمات القوية، نصبح محددين ونتحمل مسؤولية ما نقول.

---

إذا تلقيت أيًا من هذه الكلمات أو العبارات الضعيفة، قم بتفنيدها. ما الذي يعنيه المتحدث بالفعل؟ قيم ما إذا كان يحاول تحمل مسؤولية حدوث شيء ما، أم يحاول طرحه جانباً.

---



---

لا تفسد رسائلك بكلمات ضعيفة واهية.

---

### دعم كلماتك بوسائل بصرية

وضح وأخبر. فتحن عندما نسمع شيئاً، قد نتذكر منه ما يتراوح من ١٠ إلى ١٥ في المائة بعد يوم أو نحو ذلك من سماعه. أما إذا رأيناه، فسوف نتذكر من ٣٠ إلى ٣٥ في المائة منه. أضف الرؤية إلى السمع، وسوف يصبح لدينا تواصل سهل تذكره إلى حد كبير.

---

استخدم أكبر عدد من الحواس يمكنك استخدامه من أجل تواصل دقيق سهل تذكره.

---

### استعن بوسائل إيضاحية

وضح وأخبر مرة أخرى، ولكن هذه المرة لكي يرى الناس ما يحدث بالضبط، أو الكيفية التي يعمل بها شيء ما بالضبط، أو ما يجب فعله بالضبط. فهذا يسهل تذكر عملية التواصل.

### قدم أمثلة/تشبيهات/استعارات

إذا لم يفهمك الآخرون، اركع أمامهم  
واطلب عفوهم لأن هذا، في الحقيقة، خطوك أنت.

"ديستوفسكي" ١٨٢١ - ١٨٨١

روائي روسي

من السهل تذكر الأمثلة التي تتخذ شكل الحكاية، والأمثلة المحددة. والأمر نفسه ينطبق على التشبيهات:

إنها باردة كالثلج.  
لقد أخذوها كما يؤخذ البط إلى الماء.

والاستعارات:

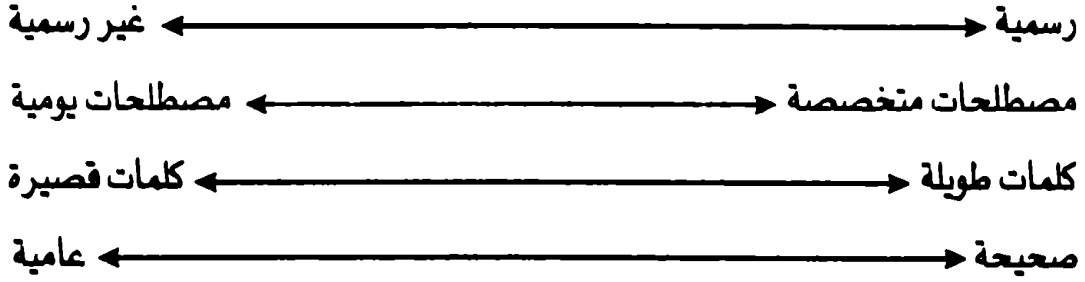
فك قيود قلبي

أغنية لـ"راي تشارلز"

شعرت وكأن ثقل العالم ملقى على كتفي.

فالناس يستطيعون الانسجام مع الأمثلة والاستعارات والتشبيهات واسترجاعها بشكل أفضل من التعليمات أو المعلومات المباشرة.

### صغ كلماتك بحيث تتناسب مع الطرف الآخر



للناس سمات شخصية في الحديث. فهم يصيغون الكلمات بطرق معينة، ويستخدمون أنواعاً معينة من الكلمات. واستخدام كلمات ذات صياغات وأنواع مشابهة لكلمات الآخرين يسهل عليهم فهمنا. فهو يساعدهم على فهم ما نقول ويسهل عليهم تلقي الرسالة بالطريقة التي نقصدها.

### استخدم لغة الطرف الآخر

نحن نعرف أن بإمكاننا بناء الألفة والمودة من خلال التوافق مع الطرف الآخر في الطاقة والصوت ولغة الجسد. كما يمكننا خلق الألفة والمودة من خلال استخدام أسلوبهم في التواصل والكلمات التي يختارونها. وهذا هو ما يتناوله الفصل التالي.

## تعدت بلغة الطرف الآخر

بناء الفهم من خلال البرمجة اللغوية العصبية

راقب واستمع لطريقة استخدام الآخرين للكلمات والمبارات. وعلّمنا مجال البرمجة اللغوية العصبية أن نراقب ونستمع إلى أربعة أنظمة، أو نظم تمثيلية أساسية، لعملية التواصل.

١. النظام البصري (الرؤية)



تعد الصور مهمة لمن يعتمدون على النظام البصري. ولذا فليس من العجيب أن توصل الكلمات التي يستخدمونها الكثير من الصور البصرية:



- "لنر الأمر من منظور مختلف".
- "تصور ذلك...".
- "أرى ما تمنيه".
- "سوف ينظر إلى ذلك باستهجان".
- "في عيني خيالي...".
- "إن لديها رؤية محدودة الأفق".
- "إنه واضح لي".
- "تلك فكرة ألمعية".

الأشخاص ذوو النظام البصري:

- يكترون من النظر لأعلى كثيراً عند التفكير.
- يتحدثون بسرعة وبنبرات أعلى.
- يلوحون بأيديهم وهم يرفعونها لأعلى.
- يتنفسون بسرعة وبشكل سطحي أو غير منتظم من الجزء العلوي من الصدر.

## ٢. النظام السمعي (السمع)

يعد الصوت مهماً لمن يعتمدون على النظام السمعي، وبالتالي فإن كلماتهم تنقل العديد من الأصوات:

- "كيف يبدو وقع ذلك عليك؟"
- "إنه يندق ناقوساً في أذني!"
- "إن رسالتك مسموعة وواضحة"
- "دعني أسترق السمع"
- "تلك الفكرة تجد صدى لدى"

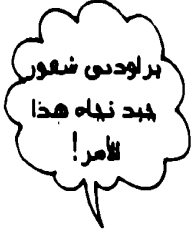


الأشخاص ذوو النظام السمعي:

- يكثر من النظر إلى جانبهم عند التفكير.
- يتحدثون بنبرات بطيئة ذات رنين وأقل ارتفاعاً.
- يلوحون بأيديهم عند منتصف جذعهم.
- يتنفسون ببطء واعتدال من منتصف الصدر.

## ٢. النظام الحسي الحركي (الشعور/اللمس)

يعد اللمس والإحساس مهمين لمن يعتمدون على هذا النظام. ولذا تنقل كلماتهم الكثير من الحركات والمشاعر والانفعالات والأحاسيس المرتبطة باللمس:



- "ما שמورك تجاه هذا الأمر؟"
- "يصعب على الإمساك بخيوط هذا المفهوم"
- "أدر لي شريط الأحداث مرة أخرى"
- "أمسك بتلابيب نفسك"
- "هذا يشعرني بعدم الارتياح"
- "تلك طريقة خالية من أي صدمات"
- "تشبث بعبال الصبرا"
- "لدي إحساس داخلي بأن..."

الأشخاص ذوو النظام الحسى الحركى:

- ينظرون لأسفل وإلى يمينهم عند التفكير.
- يتحدثون بصوت عميق.
- يلوحون كثيراً ويعقدون أيديهم لأسفل ويلمسون أنفسهم كثيراً.
- يتنفسون من معدتهم.

٤. النظام الرقمى (المنطقى/ التحليلى)

- "هل شرحت ذلك بشكل مرضى؟"
- "بعد دراسة جميع الأمور..."
- "رأى كالتالى:"
- "لأجل صالح الجميع، قررت أن..."
- "ما أفكارك حيال هذا الأمر."



الأشخاص ذوو النظام الرقمى:

- ينظرون لأسفل وإلى اليسار عند التفكير.
- يتحدثون بنبرات منخفضة وذات إيقاع بطيء تتغير حسب الموقف.
- لا يكثر من الإيماء والإشارة.

والأنظمة التمثيلية الأربعة لا تصف أربعة "أنماط" من الأشخاص. وإنما تصف الطرق الأكثر شيوعاً التى يستخدمها الأشخاص فى جمع وغرلة ونقل المعلومات – من خلال أعينهم، أو آذانهم، أو أجسامهم. وأغلبنا يستخدم جميع هذه الأنظمة التمثيلية بتراكيب مختلفة. غير أن معظمنا لديه تفضيل غير واع لاستخدام قناة حسية واحدة أو "لغة" واحدة عن اللغات أو القنوات الأخرى، نتفوق فيها ونثق بها أكثر من غيرها.

وعندما يتحدث الآخرون "باللغة التى نتحدثها"، يصبح التواصل ممهداً وسريعاً.

فالأشخاص البصريون تتلاقى أعينهم معاً ويتفقون فى الرأى بسهولة!

والأشخاص السمعيون يسيرون على موجة واحدة فى الحال!

والأشخاص الحسيون الحركيون يشعرون شعوراً جيداً تجاه بعضهم البعض!

والأشخاص الرقميون يفكرون فى بعضهم البعض كأشخاص متروين عقلايين!



- أما عندما نعجز عن "التحدث بنفس اللغة" التي يستخدمها شخص آخر، فقد يصبح التواصل معه صعباً وبطيئاً.
- فقد يشكو شخص بصري من أن شخصاً آخر لا يرى أبداً الموضوع من منظوره أو أن نظرته للأمور دائماً ضيقة.
  - وقد يشكو شخص سمعي من أنه لا يستطيع السير على الموجة نفسها مع شخص آخر، أو أنه مهمل ويتحدث بصوت رتيب.
  - وقد يتذمر شخص حسي حركي من عجزه عن النفاذ إلى عقل شخص آخر أو من كونه صارماً وصلباً وفاقد الشمور بالواقع.
  - وقد يشكو الشخص الرقمي من عجز شخص آخر عن اتباع طريقة تفكيره في أمر ما، أو يقول إنه يجد صحبته ممتعة وساحرة.

### أي الشخصيات أنت؟

من الأسهل أن "تتحدث بلفتك الخاصة" بينما الأصعب أن تتحدث "بلغة" لا تستخدمها كثيراً. ولكنك كلما تحدثت "بلغات" أكثر، ازداد تواصلك مع الآخرين طلاقة ووداً. ولكي تعرف أي "اللغات" تتحدثها جيداً، وأيها تحتاج للتدريب على استخدامها، قم بحل الاختبار التالي:

أي من هذه العبارات ينطبق عليك؟ ضع علامة أمام العبارة التي تصفك بأفضل ما يكون.

<p>تقلص معنيتي عندما لتوتر.</p> <p>لحُب تذكرك ظهري.</p> <p>أفضل التعامل مع الأشياء بيدي.</p> <p>استمتع بممارسة الرياضة.</p> <p>عادة ما ألامس الآخرين عندما أتحدث إليهم أو لمس الأشياء لأشعر بملمسها.</p> <p>أعني مشاعري ولعاسيسي.</p> <p>لحُب للكراسي للريحة.</p> <p>أنا حساس تجاه "مشاعر" الآخرين وأستشعر الحالة للزلجية لمجموعة من الناس بسهولة.</p> <p>عادة ما يخبرنني حدسي ما إذا كنت محققاً لم مخطئاً، لو ما إذا كان عليّ الثقة في شخص ما.</p> <p>كثيراً ما أتعملل بعصبية.</p> <p>عادة ما أساير إيقاع للموسيقى بيدي أو بقدمي.</p> <p>أفضل للمطومات التي تقدم لي بمثال إيضاحي، لو عينة، لو نموذج.</p>	<p>عندما أفكر في شيء أو شخص ما، أرى صورة له في ذهني.</p> <p>عندما يحدثني شخص، أنظر إليه.</p> <p>لحُب أن ألاحظ على منزلي منظماً ومرتباً.</p> <p>لحُب أن يتم شرح الأمور لي بالصور والمخططات والرسم البيانية.</p> <p>أحاول تكوين صورة ذهنية للأشياء في عقلي.</p> <p>لكره عندما يحجب عني الآخرون الرؤية.</p> <p>أفضل أن أتلقى تعليمات للعمل والمطومات المهمة في صيغة مكتوبة. كمنكرة، أو فاكس، أو بريد إلكتروني، إلخ.</p> <p>دائماً ما أصلح أي خدوش أو انبعاجات في سيارتي بسرعة.</p> <p>أجيد إعادة ترتيب الأثاث في ذهني لأرى ما إذا كان سيببدو شكله جيداً على هذه الصورة.</p> <p>أستمتع بمعارض الفنون وعروض للتأحف.</p> <p>أتذكر وجوه الآخرين بسهولة.</p>
<p>عندما يتعلق الأمر بالألعاب، لحُب الألعاب مثل السكرابل أو كلمة السر.</p> <p>عندما يتعلق الأمر بالرابيدو أو التلفاز، أفضل للسلسلات والبرامج الحوارية والأحاديث.</p> <p>أأخذ قراراتي من خلال الدراسة المتأنية والتحليل الدقيق للموضوعات الرئيسية.</p> <p>لنا بارع للغاية في فهم البيانات والمطومات الجديدة.</p> <p>حين أشعر بالغضب أو الضيق، أأحاول الاحتفاظ بهدوني، على الرغم من أن مشاعري تتجلى في للكلمات التي أستخدامها.</p> <p>أفكر بصوت معتدل، لا بصوت مرتفع أو في صمت تام.</p> <p>أأناثر بمنطق للشخص أكثر من مظهره أو أسلوب حديثه.</p> <p>أأخذ قرارات الشراء وفقاً للقيمة العامة للشيء.</p> <p>أقوم بصيانة سيارتي بشكل منتظم حتى أستطيع الاعتماد عليها في السير بشكل جيد.</p> <p>في بعض الأحيان أستغرق بعض الوقت حتى أتأقلم إذا ما تغيرت الحالة المزاجية للمجموعة فجأة.</p> <p>كثيراً ما تلاحظ زوجتي أنني غاضب قبل أن أدرك أنا ذلك.</p> <p>لا أستمتع بالغناء أو أداء التمارين الرياضية على وجه الخصوص.</p>	<p>أفضل للمطومات التي تقدم إليّ بطريقة شفوية. من خلال البريد الصوتي أو المناقشة لو عبر الهاتف.</p> <p>كثيراً ما أأنتنن لو أغني.</p> <p>عادة ما أناقش الأمور بصوت عالٍ، لو مع نفسي لو حتى مع كليي لو قمتي.</p> <p>غالباً ما يمكنني أن أسمع الآخرين حين يخالفون اللحن عند الغناء.</p> <p>لدي أفضل جهاز استريو يمكنني شراؤه وأستمتع بالاستماع إليه.</p> <p>عادة ما أكرر الأمور على نفسي حتى أستطيع تذكرها.</p> <p>غالباً ما أسمع حين يقول شخص الحقيقة.</p> <p>أأستمتع بالتأحاور مع الآخرين.</p> <p>أفضل إلقاء خطبة عن كتابة مقال.</p> <p>أركز لتتباهي في المحاضرات والخطب.</p> <p>أستطيع أن أعرف متى تحتاج سيارتي لإصلاحات في المحرك من صوتها.</p> <p>أأتمم بما يقوله الآخرون أكثر من مظهرهم.</p> <p>الآن أراجع إلى الملحق السادس لتعرف النقاط التي أحرزتها.</p>

## اجعل تواصلك مع الآخرين سلسا...!

يشعر الناس بالسعادة والرضا عندما تتحدث إليهم باللغة التي يتحدثونها. يمكننا أن نجعل تواصلنا مع الآخرين واضحا من خلال تحديد النظام التمثيلي المفضل لديهم (بصري أم سمعي أم حركي أم رقمي)، والتحدث إليهم به. فهذا يساعدنا على "الارتباط" بالآخرين ذهنياً وخلق ألفة ومودة بيننا وبينهم. ولن يحتاج الطرف الآخر لأي "ترجمة" - فالمعلومات سوف تصل إليهم "مباشرة".

### ثلاث طرق لتحديد النظام التمثيلي للطرف الآخر

١. راقبهم: في أي اتجاه ينظرون عندما يفكرون؟ لأي اتجاه يشيرون؟ من أين يتنفسون؟
٢. استمع لأصواتهم: لأي مدى تتسم بالعمق؟ ما السرعة التي يتحدثون بها؟
٣. استمع إلى الكلمات التي يستخدمونها.

عادة ما ترمز الكلمات التي نستخدمها إلى النظام التمثيلي الذي نعلمه عليه في إدراك وتصوير عالمنا.

### الكلمات البصرية

استمع إلى هذه الكلمات البصرية بمفردها أو في عبارات ثم استخدمها.

مرمى	رؤية	استبصار
عامة	خواء لحة	يظهر إطار شكل
يرى	القراءة بتمعن	يوضع مشوش ضبابي
رؤية مسبقة	تنوير	لامع الرؤية المتأخرة
تميز رسم	يرى مشهد	واضح سراب انعكاس
عرض يحملق	جرافيك بصيرة	تخيل رسم تخطيطي
مرتب يفسى	مربع ينير	يتبين يتصور يتراءى
وضوح الرؤية	تركيز	وصف وميض مبهم
كشف	وجهة نظر رؤية	بصور مسح
	تلوين لون منظر	

### الكلمات السمعية

استمع لهذه الكلمات السمعية بمفردها أو في عبارات ثم استخدمها.

**يهتف بصيح**

يسمع	جرس	يرن		
صوت مرتفع	لهجة	مناظرة	نكر	إعلان
شجب	صمت	نغمة	يتلفظ	بصرخ وصف
غناء	حوار	نغمة	توافقية	ثرثرة
يناقش سؤال	مسموع قول	صدى	موسيقى	صدى صوت رنين
وضوح نوى رد	عويل	ينادى	تردد	نقر
نقعة	أنين	أبكم	دمدمة	حديث
صوت	منبه	يسأل	عال	يسمع
				يشرح
				ينصت
				بخبر
				يتكلم

### الكلمات الحسية الحركية

استمع لهذه الكلمات الحسية الحركية بمفردها أو في عبارات ثم استخدمها.

**تفعيل**

إلقاء	صدمة	استرضاء		
اضطراب	تحريك	إمساك	نشيط	سريع
بشير	مبهج	يناول	متلهف	تحرر
محرج	ارتظام	جوع	تحسس	مزج
حيوى	يسحق	يهيج	شحن	عرقلة
فضفاض	يحمل	قفز	يسقط	مسطح
				تلاعب
				هادئ
				ضجر
				متدفق
				تليك
				إحساس
				إصبع
				يفرك
				يلمس
				لزج
				إطباق
				محبط
				يزحف
				ألمس

### الكلمات الرقمية

تثير هذه الكلمات الأفكار أكثر من الصور أو الأصوات أو المشاعر. وعلى الرغم من أنها موضوعية ومحددة ومنطقية ودقيقة، فإنها قد تكون "جافة" إلى حد كبير. استخدم هذه الكلمات بالتناوب.



استخدم الكلمات بالطريقة التي يستخدمها بها الطرف الآخر لبناء الألفة والانسجام وتسهيل وتسريع عملية التواصل.

استخدم المصطلحات واللفظة التي يمكن للآخرين فهمها وغير مفرداتك التي تستخدمها حتى تتناسب مع الشخص والموقف. تحدث "باللغة" التي يتحدثها الطرف الآخر.

## تحدث عن نفسك، لا عن العالم

زيادة قدرتك على الحزم

نحن جميعاً نولد بمجموعة من الفرائز. فنحن نتنفس دون أن نذكر أنفسنا بذلك، وإذا ما طار شيء في الهواء متجهاً نحونا، نفلق أعيننا وتنخفض لنحتمى رءوسنا، وإذا ما شعرنا بخطر مادي، نهب واقفين ونبدأ الهجوم، أو



نهرب.



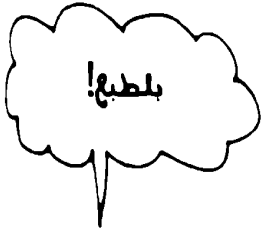
ويمكننا التغلب على بعض الفرائز من خلال تنمية بعض المهارات، إذ بإمكاننا تعلم الإمساك بالكرة دون أن نفلق أعيننا، أو الانخفاض برءوسنا لحمايتها، إلا أن غريزة الحفاظ على حياتنا قوية للغاية مما يجعل من المستحيل "تعلم" كتم أنفاسنا حتى الموت. غير أننا نستطيع تعلم التنفس من خلال أنابيب التنفس أو أقنعة

الأكسجين. فنحن نستطيع تعديل حتى أقوى الفرائز لدينا.

وبالمثل، يمكننا تعلم مهارات الحزم واستخدامها للتغلب، أو على الأقل تعديل استجابة الهجوم أو الهروب، التي تمد إحدى الاستجابات الغريزية البشرية.

وقد كانت استجابة الهجوم أو الهروب مفيدة لأجدادنا القدماء. أما بالنسبة لنا، فإننا لا نستخدمها إلا في حدود ضيقة. ولحسن الحظ فإن المواقف التي تمثل تهديداً لحياتنا والتي صممت غرائزنا من أجلها قليلة وتحدث على فترات متباعدة بالنسبة لأغلب الناس.

وفي هذه الأيام، عادة ما تظهر لنا غريزة الهجوم في شكل نوع من التواصل العدواني: وهو سلوك الفوز والخسارة القائم على القوة.



أما غريزة الهروب، فقد تؤدي إلى تواصل سلبي خاضع: تواصل يخسر فيه كلا الطرفين تجنباً لشيء آخر، أو يؤدي لخسارة طرف وفوز الآخر من أجل تحقيق التوافق. وبخلاف أساليب التواصل العدوانية والخاضعة، يجب تعلم التواصل الحاسم، وهذا النوع من التواصل يتألف من مجموعة من المهارات اللفظية وغير اللفظية التي تؤدي لفوز طرفي عملية التواصل، فالأشخاص الذين يتسمون بالحزم لديهم توجه عقلي يقول: "أريد أن أشعر بالرضا وأن تشعر أنت أيضاً بالرضا". فهو تواصل يقوم على أساس من الاحترام المتبادل: احترام أنفسنا واحترام الآخرين. واجادة الحزم أمر أساسي وضروري للتواصل الفعال.

إن التواضع لا يعني أن تكون ممسحة لأقدام الآخرين.

"مايا أنجلو" ١٩٠٠ -

ممثلة وكاتبة وشاعرة أمريكية

هل تعرف أحداً:

- يقاطعك في الحديث؟
- يخبرك بما عليك القيام به قبل أن تعرف ما تريد أن تقوم به؟
- يماملك وكأنه أفضل منك؟
- يصدر تعليقات ساخرة تحط من شأنك، أو تنطوي على تهديد؟
- لا يهتم بما تريد وإنما بما يريد هو فقط؟
- يريد دائماً أن يفعل ما يريد أيًا كانت التكلفة؟
- يقف بقرب شديد منك، أو يعلوك، أو بطريقة تجعلك تشعر بعدم الراحة؟

يصف ذلك أسلوباً عدوانياً في التواصل. وهذا النوع من التواصل يؤدي إلى العداوة والفضب والاستياء.

هل تعرف أحداً:

- نادراً ما يقول ما يفكر فيه أو يريد؟
- يسمح للآخرين بأن يتخذوا له قراراته؟
- يوافق على القيام بأمور لا يريد القيام بها لمجرد رغبته في تجنب إحداث مشاكل؟
- يتحدث بتردد وبهدوء؟

- يتصرف وكأنه يعتقد أنه أقل أهمية منك؟
- يتجنب الصراع والاختلاف مع الآخرين مهما كانت التكلفة؟
- يميل إلى التلميحات بدلاً من التصريح مباشرة بما يريد منك القيام به؟

يصف هذا تواصلًا يتسم بالخضوع، وهذا النوع أيضًا يؤدي إلى مشاعر سلبية ويفسد العلاقات بين الناس.

من ممن تعرفهم:

- صريح وصادق فيما يفكر فيه أو يشعر به؟
- يصرح بطلباته مباشرة إذا كان يريد منك القيام بشيء، ويترك المجال مفتوحًا أمامك للرفض؟
- يحترم نفسه ويحترم الآخرين؟
- يتعرف على ما تريد، ويخبرك بما يريد، ويبحث عن طرق تسعد كليكما؟
- يستمع لك ويحترم آراءك حتى إذا كانت تختلف مع آرائه؟
- يعلمك بلباقة ووضوح بما إذا كنت تقوم بشيء يفضل ألا تقوم به؟
- يمكنه الاختلاف معك دون أن يسبب لك أي مشاعر سلبية؟

تصف هذه الأمور التواصل الحازم، فالأشخاص الحازمون يجيدون جمع واعطاء معلومات مفيدة على حد سواء. كما أنهم يستطيعون وصف الأمور من وجهة نظرهم بوضوح، ولديهم الرغبة والقدرة على الاستماع للأمور من وجهة نظر الآخرين.

### كيف تميز الشخص الحازم؟

يستخدم هذا النوع من الأشخاص مجموعة من مهارات التواصل المهمة، فهم يطرحون أسئلة لجمع معلومات مفيدة سعيًا لمزيد من الوضوح والتأكد من أن ما فهموه صحيح. ومع هؤلاء الأشخاص لا نكون في حاجة لتخمين ما يقصدونه حقًا لأنهم يعطوننا معلومات مفيدة بطريقة مباشرة ولكنها في الوقت نفسه تتسم باللباقة والتأدب. كما أنهم يصرحون بما يدور في خلدكم بوضوح وحرص: بوضوح حتى لا يحتاج الآخرون إلى اللجوء لافتراض أن هناك أية رسائل خفية أو "حقيقية"؛ وبعرض حتى لا ينتقصوا من تقدير الطرف الآخر لذاته.



ويستخدم هذا النوع من الأشخاص ضمير المتكلم "لإضفاء الملكية الشخصية على رسائلهم"، و"يتحدثون عن أنفسهم" ("أعتقد"، "أشعر"، "أريد"، "أحب"، "أرغب"، "رأيت أن")، فافتراحاتهم لا تتطوى على "نصائح" أو "أوامر"، أو "نواها"، بالإضافة إلى أن آراءهم واستجاباتهم بناءة وتخلو من أي لوم أو أوامر أو طاببات كما يستطيعون صد الطلبات غير المنطقية، والتعامل مع النقد، والتعبير عن رفضهم بلباقة وكياسة. فضلاً عن تقبلهم للآخرين ولوجهات النظر التي تختلف عن وجهات نظرهم الخاصة. ومثل هذه الطرق في التواصل

هي أهم ما يميز الأشخاص الذين يجيدون التواصل الحاسم.

اتخذ من الأشخاص الحازمين مثلاً أعلى.

### التواصل الحازم

على المستوى اللفظي، يقوم الأشخاص الحازمون بـ:

- إنشاء عبارات صريحة وواضحة وموجزة وتتصل بالموضوع مباشرة.
- استخدام ضمير المتكلم في عباراتهم: "أود..."، "أقدر..."، "أعتقد...".
- التمييز بين الحقيقة والرأي.
- طرح أسئلة، وليس الإخبار وإملاء الأوامر.
- يقدمون اقتراحات للتحسين، لا نصائح أو أوامر.
- تقديم نقد بناء خال من اللوم والافتراضات والأوامر.
- طرح أسئلة لمعرفة أفكار ومشاعر الآخرين.
- احترام حقوق الآخرين كاحترامهم لثقوتهم.
- التعبير عن الاحترام المتبادل حين تتعارض احتياجات الطرفين، والبحث عن حلول ترضى جميع الأطراف.

أما على المستوى غير اللفظي، فيقومون بـ:

- التواصل بشكل ملائم مع الآخرين بصرياً.
- الجلوس أو الوقوف بثقة وانتصاب مريح.
- استخدام الإشارات بوضوح وحرية بهدف دعم تعليقاتهم.
- التحدث بنبرة صوت واضحة وثابتة وحاسمة.
- الحفاظ على تعبيرات وجه صريحة وثابتة ومسترخية، والابتسام عند الشعور بالسعادة والتجهم عند الغضب.

- التحدث بإيقاع منظم ومتوازن والتشديد على الكلمات الأساسية، مع الحد من التردد أثناء الحديث.

عادة ما يوصف الأشخاص الحازمون بـ:

الاسترخاء	احترام مشاعر الآخرين	الصرلحة
التسامح	تفتح العقل	للرونة
تحمل المسؤولية	الثقة	البهجة
النضج	القدرة على القيادة	الثقة

وساعدنا التواصل الحازم على جمع واعطاء معلومات جيدة ومفيدة؛ فهو يشجع على تبادل الأفكار والآراء والمعتقدات، ويساعد على تدفق المعلومات بحرية وتجنب إرسال رسائل متناقضة.

راقب الآخرين أثناء التواصل. لخير شخصاً، أو اثنين، أو ثلاثة تعتقد أنهم يجيدون التواصل مع الآخرين بحزم. انتبه لما يقولون وكيفية قولهم له. انظر إلى لغة الجسد التي يستخدمونها وافعل ما يفعلون.

إلى أي مدى تنقسم بالحزم؟

هل تتحمل المسؤولية بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين؟

هل تعبر عن مشاعرك واحتياجاتك دون مهاجمة الآخرين؟

هل تسيطر على أمورك؟

هل تتمتع بثقة كافية تجعلك تسمع للآخرين برؤية شخصيتك الحقيقية؟

هل تشعر بالراحة في السماح للآخرين بمعرفة ما تفكر فيه؟

هل تسعى لتحقيق أهدافك بحماس دون إلحاق أذى بالآخرين؟

هل تطلب ما تريد؟

هل تضع لنفسك أولويات؟

هل تستطيع التفاخر بإنجازاتك دون تكبر أو تعجرف؟

## تطوير مهارات الحزم

إن أفضل طريقة لتعلم مهارات الحزم هي البدء في ممارستها والتدريب عليها في محيط آمن، ومع أشخاص تثق فيهم. اطلب منهم أن يخبروك بما لو كنت قد تحولت إلى العنف والعدوانية، أو إن كانت كلماتك لا تتوافق مع لغة جسدك.

### انتبه! الحزم لا يعنى العدوانية!

قد يكون من السهل التحول من الحزم إلى العنف والعدوانية عندما نبدأ التدريب على التواصل الحازم، فحينئذٍ قد يبدو الأمر وكأننا قد انجرفنا مع قدرتنا الجديدة على التصريح بوجهات نظرنا لدرجة إغفال حق الآخرين في التعبير عن وجهات نظرهم أيضاً، وهو ما يمد إهمالاً للتعاطف والاحترام المتبادل اللذين يعدان أحد الجوانب الأساسية للحزم.

---

تذكر أن تستخدم التقنيات المشار إليها أدناه بطريقة تحترم الطرف الآخر وتظهر استعدادك للاستماع لوجهة نظره، فالإكتفاء بالإدلاء بوجهة نظرك فقط يعد سلوكاً عدوانياً وليس حزمياً.

---

ذات مرة طلب "هربرت جورج ويلز" من "غاندى" الإدلاء برأيه في وثيقة شارك "ويلز" في كتابتها بعنوان "حقوق الإنسان". فلم يتفق "غاندى" مع ما جاء بالوثيقة من تشديد على الحقوق وقال:

سوف أدلك على الطريقة الصحيحة.

لتبدأ بوثيقة لواجبات الإنسان

وأعدك بأن الحقوق سوف تتبعها كما يتبع الربيع الشتاء.

### انتبه! الحزم لا يعنى السلبية!

---

عندما تجد نفسك في موقف يتطلب تواملاً حازماً، اسأل نفسك كيف كان قدوتك في الحزم سيتصرف لو كان مكانك، ثم افعل ما يفعله، فشعار "تظاهر بها حتى تتقنها" يأتى نفعاً حين يتعلق الأمر بالتدريب على مهارات التواصل الحازم.

---

الخطأ الآخر هو إعطاء رسالة حازمة ثم إفسادها باستخدام لغة جسد سلبية، فالناس سوف يصدقون لغة جسدنا لا كلماتنا.

## تحدث عن نفسك بحزم

إن التواصل الحازم يساعدنا على التحدث عن أنفسنا وأفكارنا ومشاعرنا دون أن نبذو متفطرسين.

### امتلك رسالتك

هل سمعت من قبل عبارات من قبيل "الجميع يعرف..." و"أغلب الناس..."؟ إن مثل هذه العبارات هي أمثلة لعدم قدرتك على أن يكون لك رسالتك الخاصة بك وحدك، فقد يخفى الناس أفكارهم واعتقاداتهم ويدعون أنها آراء أو معتقدات الآخرين.

أما قولنا: "أنا أعتقد...." و"أنا أؤمن ب..."، فهي أمثلة لامتلاك رسائلكنا.

إن استخدام ضمير المتكلم وضمير الملكية يؤدي إلى تواصل واضح.

### تحدث عن نفسك

إن استخدام عبارات مثل: "إننا نعتقد..." أو "نحن نود أن..." هو نوع من التحدث بلسان الآخرين، إلا إذا كنت قد انتخبت لتكون المتحدث الرسمي لمجموعة معينة. ومثل هذه العبارات من شأنها إخفاء ما نريد قوله خلف ما ندعى أنه رأى أو رغبة الآخرين. استخدم: "أعتقد أن..." أو "يبدو لي..." حتى تتحدث عن نفسك.



### امتلك مشاعرك

فيما يلي بعض الأمثلة لتملك المشاعر:

"أشعر بأننا ندور في حلقات مفرغة، قد نكون في حاجة لتجربة أسلوب جديد".

"أنا في حاجة لاستراحة حقاً الآن، ماذا عنك؟".

"أنا لا أتابع ما تقول".

"أنا حائر".

"إننى أشعر بغضب شديد حيال هذا الأمر وأود أن أناقشه معك فيما بعد".

"أشعر بأننى أتعرض لضغط لاتخاذ قرار، أنا فى حاجة لبعض الوقت للتفكير فيما تطلبه منى".

"لست مرتاحاً لمناقشة هذا الأمر الآن. هل تمنع لو ناقشناه فيما بعد؟".

إن الإعراب عما يمتل بداخلنا عادة ما يكون مفيداً للغاية للحيلولة دون تعثر المناقشة، وتعزيز علاقاتنا بالآخرين، وإتمام المهام. فى الفصل الثامن عشر، عرفنا أن الأسئلة المستعارة والأسئلة التوجيهية تؤدي للاستياء، والانجراف إلى التخمين، واتخاذ موقف دفاعى، فهى تدفع الآخرين لاتخاذ وضع "الاستعداد"، كما قد تؤدي إلى ذلك افتراضات غير دقيقة ومشكلات فى التواصل، ويحدث الأمر نفسه إذا لم نمتلك رسائلنا.

### الكشف عن مكنونات الذات

هل تعتقد أنه كلما زاد ما يعرفه الآخرون عنك، أصبحت أكثر ضعفاً؟ فكر فى ذلك مرة أخرى! فمن الصعب على الناس التواصل معنا ما لم يكن لديهم بعض المعلومات عنا. وكلما كشفنا لهم عما بأنفسنا، زادت قدرتهم على معرفتنا. وكلما زادت معرفتهم بنا، زادت قدرتهم على الثقة بنا، والتصريح لنا بما فى أنفسهم، ومحبتنا، وفهمنا.

إن التصريح بمعلومات عن أنفسنا والكشف عما نحب وما لا نحب، وقيمنا، وأهدافنا، ومعتقداتنا، وآرائنا، وتجاربنا، ونجاحاتنا وإخفاقاتنا يساعد الآخرين على معرفتنا. كما يسهم فى بناء التفاهم والعلاقات والولاء والصداقة وإقامة إطار مرجعى مشترك – "أوه فهمت من أين أتيت!".

ولا يعنى ذلك الإفصاح عن كل كبيرة وصغيرة عنا، وبالتأكيد لا يعنى التحدث عن أنفسنا طوال الوقت، أو محاولة أن نكون مركز الاهتمام، أو التصرف كما لو كان الكون بأسره يدور حولنا فقط!

إنه يعنى الإسهام ببعض الحقائق المتعلقة بنا فى المناقشة – وظائفنا، وهواياتنا، وإجازاتنا، وأفكارنا، وخططنا، لا يهم الموضوع – المهم هو المشاركة.

## لا تتشتت

إذا تجاهل أحدهم رسالتنا الأساسية أو حاول تشتيت ذهننا، فيمكنك استخدام أسلوب الأسطوانة المشروخة. استمر في تكرار رسالتك الأساسية بهدوء، كما تقتضى الضرورة، إلى أن يسمعها الآخرون.

قد ترغب أيضاً في التعبير عن فهمك لوجهة نظر الطرف الآخر كطريقة لإظهار أنك قد سمعتها، بعدها يمكنك أن تكرر رسالتك الأساسية.

ولا يعنى ذلك أن نضع ما يقوله الآخرون جانباً، ولا يعنى أيضاً أن نسمح لهم بأن يضعوا ما نقول جانباً.

لى: سام، أود أن أناقش معك مسألة الالتزام بالمواعيد، فنظراً لأننا ناقشنا هذا الأمر مرتين من قبل كما تعرف، فإنتى أريدك أن تصل فى موعدك كل صباح.

سام: أوه، أنا آسف عن تأخرى هذا الصباح، كانت هناك مشكلة فى السيارة، لقد تسببت لى فى الكثير من المشاكل مؤخراً، كما...

لى: أفهم ذلك. ولكننى ما زلت فى حاجة لأن تأتى فى موعدك كل صباح.

سام: حسناً، إنتى دائماً ما تعمل فى ساعات الفداء.

لى: نعم، وأقدر لك ذلك، ولكننى ما زلت فى حاجة لأن تأتى فى موعدك كل صباح.

سام: حسناً، لقد تأخرت جان بالأمس ولم تقل لها شيئاً!

لى: لقد أخبرتنى جان بذلك. سام، ماذا ستفعل حتى تأتى كل صباح فى موعدك من الآن وصاعداً؟

إن هذا الأسلوب يساعدنا على توضيح ما نرغب فى قوله دون خلق عداوات مع الآخرين.

## التعامل مع النقد

فى بعض الأحيان يهاجمنا الآخرون أو ينقدوننا، وعادة ما يكون النقد قيماً لأنه قد يمدنا بمعلومات مهمة جديرة بوضعها فى الاعتبار. وفى بعض الأحيان سوف نرغب فى الاستماع للمزيد، وفى أحيان أخرى قد لا نرغب فى ذلك.

### اكتشاف المزيد

لكي تكتشف المزيد عن النقد، ربما لتحديد ما إذا كان يستحق الاستماع له، أو لمساعدة المنتقد على أن يكون أكثر تحديداً، يمكنك استخدام أسلوب الاستفسار السلبي، فهذا من شأنه أن يكشف عن معلومات أكثر تحديداً.

في هذا الأسلوب، نظل نتقصى النقد الذي يوجهه الطرف الآخر ونستكشفه حتى يصبح واضحاً. على سبيل المثال:

كريس: بات، أريد مزيداً من الدقة في تقرير جيل.

بات: لا أعرف ماذا تعني بـ "مزيد من الدقة" يا كريس.

كريس: حسناً، في البداية، أريد مزيداً من التفاصيل عن كيفية وصولك لهذه النتائج.

بات: حسناً، يمكنني أن أضيف تلك المعلومة بسهولة. هل هناك أي شيء آخر يمكنني القيام به؟

كريس: يستحسن أن تضيف مزيداً من الأدلة الداعمة.

بات: لا مشكلة في ذلك، يمكنني أن أضيف جدولين كملحق. هل يفي ذلك بالفرض؟

كريس: نعم، أعتقد أن ذلك يكفي، أريد أن أتسلم هذا العمل يوم الجمعة؟ هل سيكون ذلك ممكناً؟

(ويقدم الفصل الثامن عشر معلومات إضافية عن كيفية طرح أسئلة لمزيد من التوضيح).

### طريقة لاختصار المناقشة

في بعض الأحيان قد يكون الناقد محقاً فيما يقول، ولكننا لا نرغب في الانخراط معه في مناقشة، على الأقل في تلك اللحظة. ونحن بحاجة لتجنب المناقشة بأدب وبسلاسة.

ولتحقيق ذلك، يمكننا استخدام التأكيد السلبي، والذي نتفق فيه مع الناقد، لنفترض أولاً أن "بات" زميل يسبب الكثير من المشكلات، ونظراً لأن "كريس" يحتاج لوجود علاقة عمل جيدة مع "بات"، فإن التأكيد السلبي يكون مثالياً في هذا الموقف:

كريس: بات، إن هذا التقرير لن يكون مقبولاً.

بات: نعم، أدرك ذلك تمامًا، وأعرف ما سوف أقوم به لأحسنه.

كريس: نعم، حسنًا؛ لأنه في حاجة فعلاً لبعض العمل.

بات: أنت محق.

كريس: حسنًا، أنا سعيد لأنك ستصبح قادرًا على إصلاحه.  
لا تشترك في مناقشات إذا لم تكن تريد ذلك.

بالطبع لو كان "كريس" مشرفًا على "بات"، لصار "بات" في موقف خطير هنا - لذا من الأفضل أن نورد مزيدًا من التفاصيل لتوضيح كيفية تحسين التقرير.

كريس: بات، إن هذا التقرير لن يكون مقبولاً..

بات: نعم، أعرف ذلك. وقد فكرت في أن أغير الشكل العام حتى تتاح لي مساحة خالية أكبر لإضافة بعض الجداول والمخططات لعرض البيانات بوضوح أكبر. أعتقد أن إدخال ملخص تنفيذي للنتائج التي توصلت إليها في البداية سوف يكون مفيدًا أيضًا. ما رأيك في ذلك؟

كريس: يبدو ذلك جيدًا. هل فكرت في وضع جدول بالمحتويات أيضًا؟

بات: فكرة جيدة. هل لديك اقتراحات أخرى؟

كريس: لا، أعتقد أن ذلك سوف يفي بما نريد.

لقد استخدم "بات" أسلوب الاستفسار أيضًا في النهاية، مما يعني أنه يمكننا الجمع بين هذين الأسلوبين واستخدامهما بأي شكل.

### طريقتان أخريان لاختصار المناقشة

في بعض الأحيان يكون النقد مجحفًا، أو ليس هناك ما يبرره، أو غير مفيد. أو قد نختلف معه ولكننا نرغب في تجنب المجادلة: "نعم أنت محق"، "لا، لست كذلك"، "نعم أنت....". وهذا يعني أن الأمر لا يستحق المناقشة.

هنا يمكننا استخدام أسلوب التشويش. فنحن عندما نشوش على نقد، نقر بأنه قد يكون صحيحًا (وقد لا يكون كذلك). على سبيل المثال:

فريد: باول، لقد كان العرض التقديمي الذي ألقيته أمام اللجنة التنفيذية مطولاً



باول: قد يكون كذلك.

فريد: لقد كان كذلك بالفعل! لم يكن العرض مرضياً تماماً!

باول: ربما كان في إمكانى تقديم عرض أفضل.

فريد: أنا متأكد أنه كان مملاً.

باول: أرى أنك ربما تكون قد وجدته مملاً. ربما أحسنه بعض الشيء في المرة القادمة.

فريد: أأمل أن تقوم بذلك!

في هذا الأسلوب، لا نتفق أو نخالف مع النقد الموجه إلينا، ولا ندافع عن أنفسنا أو نشرح ما حدث. وقد يكون مفيداً في بعض الأحيان تكرار النقد مرة أخرى ثم التشويش عليه. هناك طريقة أخرى لمنع المناقشة وهي التأكيد وبحزم على أنك لا تريد مناقشة الأمر الآن.

راقب نبرة صوتك ولجعلها لطيفة ومحيدة. فإذا تسللت إلى حديثك نبرة سخرية، فسوف تنجرف هذه الأساليب بعيداً عن الحزم لتصبح أقرب إلى العدوانية والعنف.

فريد: باول، لقد كان العرض التقديمي الذي ألقيته أمام اللجنة التنفيذية مطولاً!

باول: لقد كان كذلك بالفعل، لكنني لا أريد مناقشته الآن.

فريد: حسناً، لا ألومك على ذلك. لا بد أنك تشمر بالحرص.

باول: أنا لا أريد مناقشة الأمر الآن بالفعل يا فريد.

فريد: حسناً بكل تأكيد، ليست هناك مشكلة.

## الرفض بلباقة

الطلب حق للجميع، كما أنه من حقنا أن نرفض دون الشعور بالذنب. وإذا لم يكن الطلب يتوافق مع أولوياتك، أو إذا كان سيستغرق منك الكثير من الوقت أو الجهد، أو إذا كنت لا توافق عليه ببساطة، فلا بد أن تكون قادرين على التعبير عن رفضنا بطريقة محترمة وواضحة ومحكومة.

قد يكون مفيداً في بعض الأحيان البدء بالأمر الإيجابية...

أونج: ... وأمل حقاً أن تستطيع الانضمام للجنة المنظمة.  
 جيمس: أفهم أهمية ذلك وأود أن أنضم إليكم ولكن لسوء الحظ ليس لدى وقت لذلك الآن.

أونج: جيمس، إننى أقدر مدى انشغالك، وأكره أن أفرض ذلك عليك، ولكنك تتمتع بالكثير من المهارات التى يمكنك إفادتنا بها.

... وأنه الحديث باقتراحات حاسمة ببعض البدائل:

جيمس: إننى أريد مساعدتك فعلاً يا أونج. إنه حدث مهم وأنا متأكد أنه سوف يكون تجربة خصبة. إننى أرغب فى مساعدتك، ولكن لسوء الحظ لا أستطيع. هل فكرت أن تطلب ذلك من مارجرىت؟ لقد عملت معها فى مثل هذه الأمور من قبل وأنا متأكد أنها ستزود اللجنة بالكثير من المهارات أيضاً.

أونج: إننى أتفهم مدى انشغالك يا جيمس، أعتقد أنها فكرة جيدة أن أستعين بمارجرىت. سوف أتحدث إليها اليوم.

هل لاحظت أسلوب الأسطوانة المشروخة فى المثال السابق؟ إنه طريقة جيدة للرفض دون خلق عداوات. ولكننا لسنا مضطرين لاقتراح بدائل:

تونى: جان، هل يمكنك أن تساعدنى على تجميع هذا التقرير؟

جان: لا أستطيع، فأنا غارق فى العمل حتى أذنى، كما أن لدى عملاً لا بد أن أنهيه فى الساعة الرابعة.

تونى: ولكن هذا لن يستغرق وقتاً طويلاً.

جان: أتفهم ذلك، ولكن لا وقت لدى.

تونى: أوه من فضلك يا جان. سوف أقدر لك ذلك فعلاً.

جان: لا أستطيع أن أساعدك الآن حقاً.

لا يمكننا أن نلوم أحداً على طلب شيء ما، كما أن لدينا الحق فى الرفض. ويمكننا أن نعرض تفسيراً موجزاً للسبب رفضنا إذا أردنا ذلك، أو يمكننا الاكتفاء بالرفض بتهديب وحسم.

المتصل: صباح الخير! كيف حالك اليوم؟ أريد أن أدعوك لندوة عن كيفية ادخار الكثير من الدولارات في استثمار معفى من الضرائب. سوف يكون ذلك في فندق رائع وسوف يكون هناك الكثير من المرطبات والأطعمة الخفيفة. هل تود حضوره مساء يوم الثلاثاء، أم تراك تفضل بعد ظهر السبت؟

الشخص المستهدف: لست مهتمًا بحضور أيهما.

المتصل: إنها فرصة رائعة للاستثمار وسوف تكون عوائده كبيرة. أنا متأكد أنك سوف ترغب في الاستفادة منه أو على الأقل الاستماع إليه. كما أننا سوف نقيم ندوات أخرى في منطقتك الأسبوع المقبل أيضًا. هل أرسل دعوة لك لحضور إحداها؟ أين تسكن؟

الشخص المستهدف: لست مهتمًا بحضور الندوات على الإطلاق.

المتصل: حقًا؟ إنها فرصة عظيمة. لم أرسل لك دعوة على بريدك ويمكن أن تفكر في الأمر؟

الشخص المستهدف: لا، شكرًا.

المتصل: هل تقول إنك راضٍ عن الضرائب التي تدفعها ولا ترغب في الحد منها؟

الشخص المستهدف: لست مهتمًا بذلك فعلاً.

المتصل: حسنًا، شكرًا على وقتك.

إن التواصل القائم على الحزم أكثر من مجرد مجموعة من الأساليب. إنه مجموعة من مهارات التواصل القائمة على الاحترام المتبادل، ويتضمن جمع واعطاء معلومات مفيدة: الاستعداد للاستماع لوصف الأمور من منظور الطرف الآخر والقدرة على وصفها من وجهة نظرنا بدقة ووضوح.

---

إن التحدث عن نفسك، وامتلاك رسالة خاصة بك، والتعامل مع النقد، وقول لا حينما تريد، وإظهار احترامك للطرف الآخر، كلها أمور من شأنها تحسين عمليات التواصل إلى حد كبير.

---

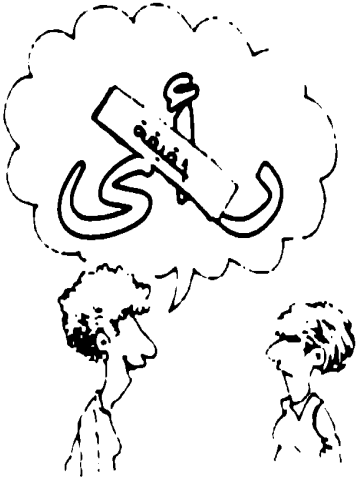
# ٢٥

## لا تتعامل مع آرائك وكأنها حقائق

مميز بين الحقائق، والأوهام، والموروثات، والمشاعر

أشار أحد الحكماء ذات مرة إلى الفرق بين الحقيقة والخيال والعادات والتقاليد والمشاعر، فقال: "الحقائق هي حقائق، وعلى الرغم من أننا نحب أن نتظاهر بغير ذلك، فليس هناك حولنا الكثير من الحقائق كما قد نعتقد".

أما الآراء فهي ما أشار إليها بأنها "أوهام". فقد قال: "إن لدينا عادة سيئة، وهي التعامل مع الآراء باعتبارها حقائق. ولكنها ليست كذلك. إنها مجرد آراء، تلك الأوهام الصغيرة التي لدينا".



"أما الموروثات فهي ما نطلق عليه الشائعات: الوشائيات والأقاويل التي تتناقل بين الناس. وكما نعرف جميعاً، فإن أغلب ذلك من نسج الخيال (على الرغم من أنه قد يكون مسلياً)".

أما عن المشاعر فقد قال: "إننا نغفل عن المشاعر في كثير جداً من الأحيان. وهناك نوعان من المشاعر كلاهما متساو في الأهمية، أولهما الانفعالات: هل نشعر بالسعادة، أم الحزن، أم الغضب، أم السرور؟ أما النوع الثاني فهو الحدس أو الحس الباطني. وقد تزايدت أهمية المشاعر مع تعقد العالم الذي نعيش فيه".

وفيما يلي نصيحته إلينا:

١. تأكد من الحقائق التي تعرفها ولا تتعامل مع أي شيء على أنه حقيقة بينما هو ليس كذلك.

٢. عندما تعبر عن رأي، دع الآخرين يعرفوا أنه رأيك: أي امتلكه. لا تتعامل معه على أنه حقيقة.

٣. لا تنشر الأقاويل والموروثات (ولكن استمع لها بالطبع – فقد تزودك برؤى مهمة).

٤. تعرف على مشاعرك وتعامل معها، واتبع حدسك.

٥. عندما يخبرك شخص بشيء ما، استمع إليه جيداً واطرح أسئلة للتمييز بين الحقائق والأوهام والموروثات والمشاعر.

إن الحقائق مهمة، والآراء أيضاً لها قيمتها – سواء كانت آراءنا أم آراء الآخرين. أهم شيء ألا تتعامل مع الآراء على أنها حقائق، أو تخلط بين الآراء والحقائق. أما الأوهام والموروثات، فكلاهما مصدر مهم للمعلومات.

والمشاعر أيضاً تمدنا بمعلومات مهمة، غير أن عملية التواصل سوف تتأزم إذا ما سيطرت علينا المشاعر؛ فالناس لا يستطيعون التركيز إذا ما جمحت مشاعرهم وفقدوا السيطرة عليها. فضلاً عن أننا نحتاج لمعرفة مشاعرنا والتعامل معها بعناية، والانتباه لما يقوله لنا حدسنا وحدس الآخرين، فعادة ما يكون ذلك ما يمليه علينا اللاوعى.

---

عندما تستمع للآخرين، ركز بشدة على التمييز بين هذه الأنواع الأربعة للمعلومات. فإذا ما فاتك أيهما، اطرح أسئلة للكشف عنها. فقد يكون الفرق مهماً.

---

---

من سمات التواصل الواضح الفعال التمييز بين الحقيقة والأوهام والموروثات والمشاعر.

---

## كن صريحاً إزاء الافتراضات

لا يجب أن نتغاضى عن الافتراضات المعقدة في الوقت الذي نميز فيه بين أنواع المعلومات.

فمن السهل أن نقع في أسر الافتراضات

وأن نتعامل معها كحقائق، فكثيرة هي القرارات المعرجة والمكلفة التي اعتمدت على افتراضات غير صحيحة لم يعبأ أحد بالتحقق منها.

---

صرح بأى افتراضات لديك، وأنصت للآخرين بعناية حتى تكشف عن أى افتراضات دفينه لديهم.

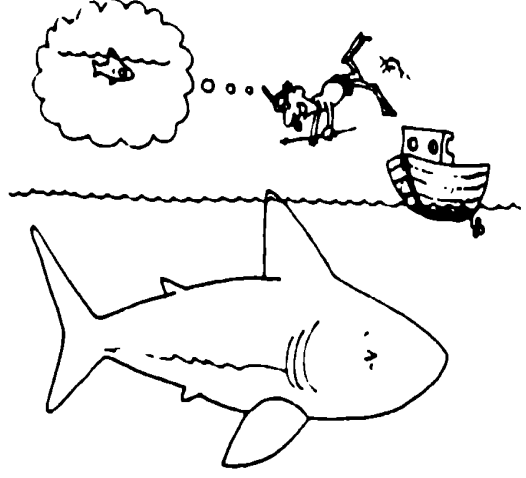
---

ونادراً ما يكون الكشف عن حقيقة الافتراضات أمراً سهلاً، إذ إن أغلبها يتم التوصل إليه بشكل لحظي وبلا وعي منا في العادة؛ لأن المخ في هذه الأثناء يحاول تفهم المعلومات المتناقضة والمحيرة وإيجاد معنى فيها. لذا فتحن في حاجة للحذر!

---

اسأل نفسك دائماً: هل أعمل على أساس أي افتراضات هنا؟ هل هناك أي طريقة للتحقق منها؟ هل من المحتمل أن ينطلق الآخرون من الافتراضات نفسها، أم أن لديهم افتراضات أخرى؟ هل يمكن لمجموعة مختلفة من الافتراضات أن تكون على نفس الدرجة من الفاعلية والمنطق؟

---



## إيجاد الانسجام والتعاون وزيادة القدرة على الإقناع

رأينا كيف أن أخطاء التواصل القاتلة من إخبار وطلب وأمر وقهر واستدراج الطرف الآخر في الحديث، وغيرها من شأنها أن تثير استجابات مقاومة من جانبه، والسبيل إلى التغلب على ذلك هو استلهام روح "الطلب" وليس "الأمر".

إن أسلوب "الطلب لا الأمر" يقوم على الاحترام المتبادل؛ فهو يترك الباب مفتوحاً للمناقشة ويزيد من إمكانية التعاون أو الوصول لتسوية ترضى جميع الأطراف، حيث إنه يوحى للطرف الآخر بأن لديه اختيارات وليس أمام أمر واقع.

اطلب دائماً: لا تمل على الآخرين ما يقومون به. كن موجهاً ومدرباً لا ناقداً.

إن الأمر يمثل نوعاً من الهيمنة. وبما أنه يستفز الطرف الآخر للتمرد والمقاومة، فلم لا تطلب؟ اختر الخيار الذي يقلل مقاومة الطرف الآخر لك إلى أقصى حد، فاتباع أسلوب "الطلب لا الأمر" عادةً يسهل اكتسابها بمجرد أن ترى مدى النجاح الذي تحققه.



فبدلاً من قول: "أريد أن يكون ذلك جاهزاً بحلول منتصف اليوم"، جرب أن تقول: "إنني بحاجة فعلاً لأن تنتهي من هذا بحلول منتصف اليوم؛ فهل سيكون هذا ممكناً بالنسبة لك؟ (فإذا قال الشخص "لا"، فقد يكون عليك الوصول لحل وسط معه أو تعديل بعض أولوياتك).

بدلاً من قول: "لا تفعل ذلك!"، قل: "ستجد من الأسهل [أو الأكثر أماناً] أن تقوم بذلك بهذه الطريقة".

بدلاً من قول: "أكره أن تقوم بذلك"، قل: "هل تمانع لو قمت ب... بدلاً من ذلك؟" أو "أفضل أن تقوم ب... بدلاً من ذلك".

فكلما قلت نبرة الأمر أو التهديد، قلت مقاومة الطرف الآخر لك.

## عبارات. أنا.

من الطرق الأخرى، للطلب وتجنب الأمر استخدام عبارات "أنا"، والتي قدمها "توماس جوردون" في أواخر السبعينات، وتعد مهارة أخرى من مهارات التواصل الحازم، حيث إنها تمثل طريقة لتحديد سلوك الشخص و التعبير عن كيفية تأثيره علينا أو سبب أهميته لفظياً. ونظراً لقوتها الشديدة، يكون لاستخدام عبارات "أنا" لمطالبة شخص ما بتغيير سلوكه فرصة أفضل للنجاح أكثر من الأمر، أو التهديد، أو التذمر، أو التلميح، أو أى نوع آخر من أنواع الطلب التي لا تنطوي على حزم.

إن عبارات "أنا" تساعدنا في التعبير عن وجهة نظرنا بهدوء دون لوم الطرف الآخر أو مضايقته كما قد يحدث مثلاً عند مطالبة أحدهم "بتحسين أساليبه"، فهي تساعدنا على التواصل بوضوح وشفافية وبطريقة لا تجعل الطرف الآخر يشعر بالقلق أو يتخذ موقفاً دفاعياً. فعبارات "أنا" تمهد الطريق لتواصل واضح وصريح مما يزيد من فرصنا في تحقيق نتائج إيجابية.

---

عندما تشعر بالغضب من شخص ما أو ترغب في أن تطلب منه عدم القيام بشيء ما مع المحافظة على أو بناء علاقات ودية معه، جرب استخدام عبارة "أنا".

---

وتحتوى عبارات "أنا" على ثلاثة أجزاء:

الجزء ١: ما نراه أو نسمعه أو ما نعتقد أنه الحقيقة (مع تجنب اللوم، واستخدام كلمات

محايدة):

"متى...".

الجزء ٢: ما نشعر به (لا ما نعتقد):

"أنا" (محبط، غاضب، متضايق، مبتهج، سعيد للغاية، متألم).

الجزء ٣: أهمية ذلك، أو النتائج الملموسة أو غير الملموسة لما ورد في الجزء ١:

"لأن...".

في الجزء ١، نذكر الحقائق أو السلوك الذي يقوم الطرف الآخر به باستخدام كلمات

محايدة. وندلى بوجهة نظرنا بشكل محدد وموجز، وليس بشكل انتقادي.



في الجزء ٢، نصف تأثير ذلك علينا، مع الانتباه إلى أن ذلك لا يصف رأينا فيه (كقول "أنا أعتقد أن ذلك تصرف غير مسئول منك")، وإنما ما نشعر به تجاهه ("إننى أراه أمرًا مثيرًا للفضب").

"أشعر أنك لا تقوم بعملك" = "لا أعتقد أنك تقوم بعملك". كيف تشعر إزاء الجملتين؟  
خيبة أمل، غضب، استغلال؟

في الجزء ٣، نتحدث عن النتائج أو الآثار

الملموسة للسلوك الذى يقوم به الطرف الآخر، وهو الجزء الذى ننشد فيه الوضوح واللباقة والحقائق. فنحن هنا لسنا بصدد إصدار أمر أو تهديد. "... وإن لم تكف عن ذلك، فسوف ..."

حدد السلوك الذى يمكن ملاحظته فقط أو اذكر الحقائق كما تفهما دون أى تأويل لها.

. وإنما عرض بعض المعلومات. "وهذا يعنى ..."، أو "أخشى أن يأخذ عملاؤنا فكرة خاطئة ونفقد عملنا نتيجة لذلك"، فهذا يساعد الطرف الآخر

إذا كان يمكنك أن تستبدل كلمة "أعتقد" بـ "أشعر"، فابدأ مرة أخرى.

على الوصول لقرار مدروس ومترو بشأن ما إذا كان عليه أن يغير سلوكه أم لا، فهو لا يملئ عليه ما يقوم به، وإنما يقدم له سبباً يدفعه للتفكير فى تغيير سلوكه.

### استخدام عبارات أنا. فى الأمور الصغيرة

إذا كان الأمر واضحاً للغاية، يمكننا أن نترك الجزء ان ١ و ٢ كما تم وصفهما فيما سبق، ونحول الجزء ٣ إلى طلب مباشر.

الجزء ١: ما نراه أو نسمعه أو نعتقد أنه الحقيقة (مع تجنب اللوم، واستخدام كلمات محايدة):  
"متى ...".

الجزء ٢: ما نشعر به (لا ما نعتقد):  
"أنا" (محبط، غاضب، متضايق، مبهتج، سعيد للغاية، متألم).

الجزء ٣: ما نفضل القيام به:  
"إننى أفضل أن... "أو" ما أريده هو... "أو" ما رأيك فى...؟".

فى المثال التالى تم ذكر كل من النتائج وما نريد القيام به.

الإطار: لى، أريد أن أناقش اجتماع هذا الصباح معك.

الجزء ١: لقد قاطعتنى عدة مرات قبل أن أتم حديثى، ونتيجة لذلك فقدت تسلسل أفكارى.

الجزء ٢: إننى أجد ذلك مزعجاً حقاً.

الجزء ٣: أريد حقاً أن أتم ما أقول. ما رأيك فى ذلك؟



هناك فارق كبير بين الالتزام والخضوع.

كن حريصاً عند استخدام عبارات "أنا". فهناك خط رفيع يفصل بينها وبين محاولة فرض قيمك أو رغباتك على شخص لخر، لذا استخدمها كجمل افتتاحية لا كطول لحسم الأمور.

إن إنشاء عبارات "أنا" غالباً ما يتطلب بعض التدريب فى البداية. فكر جيداً فيما تريد قوله واكتبه. قد لا تقول ما كتبته بالفعل، إلا أن العملية مفيدة للغاية، فمن خلال الكتابة يمكنك أن توضح عبارات "أنا" للتأكد من انطباق المعايير المذكورة أنفاً عليها. كما يمكنك أيضاً أن تعرف الكثير عن نفسك من خلال إنشاء عبارات "أنا".

### استخدام عبارات.أنا. فى الأمور الكبرى

ليست كل الأمور بهذه البساطة، وعندما لا تكون الحلول واضحة، يمكننا أن نركز على هدفنا العام، أو النتائج النهائية التى ننشدها فى الجزء ٣.

الإطار: إنزو، هل لديك دقيقتان؟ أريد أن أحدثك عن إجراءات استلامى نوبة العمل منك".

الجزء ١: أعرف أنك تريد الانصراف بسرعة حتى تعود لمنزلك وأطفالك، إلا أنني عادة ما أشعر بأن ذلك يعني أنني لن أحصل على معلومات كاملة عن الصيانة.

الجزء ٢: أخشى أن يؤدي ذلك إلى قنط الماكينات أو ينتج عنه حادث.

الجزء ٣: إنني أود أن أجد معك نظاماً مريحاً لاستلام نوبة العمل يمكنني من الحصول على معلومات كاملة عن الصيانة دون أن يؤثر ذلك. فهذا من شأنه أن يخفف عني عبئاً ثقيلاً أثناء نوبة عملي.

### استخدام عبارات "أنا" في الأمور الإيجابية

لا تعتقد أن عبارات "أنا" فعالة فقط عند تقديم معلومات سلبية؛ فهي فعالة أيضاً في المدح والثناء وتشجيع الآخرين على الإكثار من اتباع سلوك معين.

الجزء ١: ليز، لقد كان العرض التقديمي رائعاً. فقد بدا عليك الهدوء والارتياح، كما جاءت جميع النقاط المهمة واضحة وجلية. وكانت الوسائل البصرية جيدة على وجه الخصوص لأن قراءتها كانت سهلة وشهدت على النقاط الأساسية.

الجزء ٢: لقد كنت فخوراً فعلاً بوجودك ضمن فريق عملي.

الجزء ٣: من استجاباتهم المتحمسة، أعتقد أن مجلس الإدارة سيوافق على الاقتراح.

لقد ذكر الجزء ١ على وجه الدقة الجوانب الإيجابية في العرض؛ فقد أعلمنا "ليز" بما هو مهم بالنسبة لنا، مما جعلها تعرف ما يجب أن تركز عليه في المستقبل، أما الجزء ٢، فقد جعلها تشعر بالزهو والفخر والثقة. وبالنسبة للجزء ٣، فقد أشار إلى أن جهودها ذات قيمة.	استخدم عبارات "أنا" لتشجيع الطرف الآخر على الإتيان بالسلوك الذي تريده.
بعد قول عبارة من عبارات "أنا"، اتجه مباشرة إلى الجزء الخاص بأسلوب الإنصات التأملي (الفصل السادس عشر). فهذا يشجع الطرف الآخر على قول ما يريد. اجمع بين عبارات "أنا" وأسلوب الإنصات التأملي لجمع وتقديم معلومات مفيدة.	بعد قول عبارة من عبارات "أنا"، اتجه مباشرة إلى الجزء الخاص بأسلوب الإنصات التأملي (الفصل السادس عشر). فهذا يشجع الطرف الآخر على قول ما يريد. اجمع بين عبارات "أنا" وأسلوب الإنصات التأملي لجمع وتقديم معلومات مفيدة.

## الآن استمع!

استخدم عبارات "أنا" للإدلاء بما تريد قوله بوضوح وشفافية، ثم انتقل بعد ذلك لمرحلة الإنصات: استمع لما يقوله الطرف الآخر.

### اثنا عشر مبدأ إيجابياً للتواصل الذى يتسم بالتعاون

١. قل من استخدام ضمير المخاطب "أنت" أو استبدله بضمير المتكلم "أنا" حتى لا تبدو متسلطاً.  
فبدلاً من قولك: "سوف يكون عليك أن..." قل: "هل ستكون قادراً على..." أو "ما أريده هو..."
٢. ركز على الحلول أو الأهداف، لا المشكلات.  
فبدلاً من قولك: "لقد نفذ اللبن"، قل: "سأنزل للمتجر لشراء بعض اللبن".
٣. لا تقل ما لا تستطيع عمله وإنما ما تستطيع عمله.  
فبدلاً من قولك: "لا يمكننا القيام بذلك قبل الأسبوع المقبل" قل: "سوف نتمكن من القيام بذلك الأسبوع للمقبل".
٤. تحمل المسؤولية، ولا تلق اللوم على الآخرين.  
فبدلاً من قولك: "إنه ليس خطئى"، قل: "هذا ما يمكننى القيام به لإصلاح الأمر".
٥. قل ما تريد وليس ما لا تريد.  
فبدلاً من قولك: "لا تقد بسرعة شديدة" قل: "كن متأنياً فى قيادتك".
٦. قدم اقتراحات للتحسين.  
فبدلاً من قولك: "إن حذاءك المتسخ يفسد أناقتك!" قل: "إن تلميع هذا الحذاء سوف يكمل أناقتك!".
٧. حول الكلمة أو العبارة السلبية لكلمة أو عبارة إيجابية.  
فبدلاً من قولك: "ليست هناك مشكلة!"، قل "يسعدنى ذلك!".
٨. ركز على المستقبل، لا الماضى.  
فبدلاً من قولك: "لخبرتك من قبل ال...!"، قل: "من الآن فصاعداً...".
٩. اطلب، بدلاً من أن تملى على الآخر ما يجب القيام به.  
فبدلاً من قولك: "قم بذلك بهذه الطريقة"، قل: "هل يمكنك أن..." أو "هل تمانع فى..."
١٠. حول الشكاوى إلى طلبات.  
فبدلاً من قولك: "إنك لا تقوم أبداً ب...!"، قل: "ما رأيك فى...؟".
١١. تبادل المعلومات بدلاً من الجدالات أو الاتهامات.  
فبدلاً من قولك: "لا، أنت مخطئ"، قل: "إننى أرى على هذا النحو...".

١٢. لا تطلق الأبواب، بل اتركها مفتوحة.  
فبدلاً من قولك: "لا، لأن..." قل: "نعم، بمجرد أن..."

## أسلوب آخر للتعامل مع الأمور المعقدة

هناك طريقة سهلة تساعدك على تحويل الشكاوى والنقد والانتهاكات إلى مشكلات يمكن حلها. فهذا يحول دون التبرم أو التذمر أو إكراه الآخرين على ما لا يحبون. ونظراً لأنها تتبع أسلوب "الطلب لا الأمر"، فهي تزيد التعاون وتوطد العلاقات. وتتكون هذه الطريقة من ست خطوات هي:

وصف الموقف.

شرح وجهة نظرك.

الاستماع لوجهة نظر الطرف الآخر.

وضع خيارات.

الاتفاق على ما سيتم عمله.

التأكد من نجاح الحل المتفق عليه.

## سياسة العصا الكبيرة

قال الرئيس الأمريكي "هارى ترومان" ذات مرة عن السياسات الأجنبية:

سر بهوادة واحمل معك عصا كبيرة.

أحياناً ما يتخذ إقناع الآخرين نفس هذا المسار. ففي البداية، نسير بهوادة من خلال استخدام أسلوب "الطلب لا الأمر". وإذا استدعت الضرورة، يمكننا أن نتخذ شكلاً أكثر جدية باستخدام عبارات "أنا". ولكن ماذا لو لم ينجح هذا الأسلوب؟ حينئذٍ ننتقل إلى سياسة العصا الكبيرة:

معادلة التغيير/الوقت/النتيجة:

التغيير إذا لم يتغير ذلك

الوقت في ذلك الوقت

النتيجة فإن النتيجة ستكون ذلك.

ولكن تذكر أننا لا يمكننا أبداً إجبار شخص على القيام بأمر ما. فكل شخص له دائماً الحرية في القيام أو عدم القيام بما نطلبه منه. فالخيارات والاختيارات قائمة دائماً. ألا تريد أن تسمح لهم ببعض الخيارات والاختيارات؟ ليس أمامك أي خيار في هذا الصدد! أقصى ما يمكننا عمله هو الإشارة إلى نتائج عدم القيام بما طلبناه منه. وسيظل الخيار لهم في تقرير تغيير سلوكهم أو عدم تغييره. وسوف تساعدهم معادلة التغيير/الوقت/النتيجة في اتخاذ قرارات مدروسة.

هل تذكر "لى" و"سام" من الفصل الرابع والعشرين؟ لنر ما يمكن أن يفعله "لى" إذا ما استمر "سام" في الوصول لعمله متأخراً. أولاً، هناك الإطار والجزءان ١ و ٢ من عبارة "أنا"، ثم يتحول الجزء ٣ من عبارة "أنا" إلى معادلة التغيير/الوقت/النتيجة.

الإطار: سام، لقد تحدثنا عن مسألة التزامك بمواعيد العمل ثلاث مرات على مدار الأسابيع الأربعة الماضية.

الجزء ٢: أنا غاضب جداً لأنك

الجزء ١: لا تزال تأتي متأخراً من عشر لعشرين دقيقة كل صباح.

الجزء ٣: لا يمكن أن يستمر الأمر أكثر من ذلك، ويجب أن تعرف أنك في المرة التالية التي تصل فيها متأخراً دون عذر مقبول، سوف أصدر لك إنذاراً رسمياً. سام، إن عدم التزامك بمواعيد العمل سيجعلك تخسر وظيفتك. أمل ألا يصل الأمر لهذا الحد.

ثم انتقل إلى الإنصات التأملی.

يمكنك تغيير ترتيب الأجزاء ١ و ٢ و ٣. قل  
الأهم في البداية. ولكن استخدم الأجزاء  
الثلاثة.

## الإقناع لا الضغط

إن الإقناع دائماً ما يكون خياراً أطف وأرق، وهو الخيار الأوحده المتاح لنا إذا لم يكن لدينا سلطة سوى مصداقيتنا ومهاراتنا في التواصل. في الأمور البسيطة، جرب هذه المعادلة البسيطة:

إذا...

لذا...

إذا قمت بذلك، فسوف تفوز بتلك المكافأة.  
إن الإقناع أكثر من مجرد إغراء شخص ما بقبول وجهة نظرنا؛ فهو يعنى أيضاً الاستماع لوجهة نظر الطرف الآخر وتعديل آرائنا وفقاً لذلك. إنها عملية مكونة من تبادل الأخذ والعطاء. والذي يعد جزءاً من رقصة التواصل. ونحن فى حاجة لإجادة ثلاث مهارات حتى نكون مقنعين: اكتساب المصداقية، وجمع معلومات جيدة، وتقديم معلومات مفيدة.

### اكتساب المصداقية

تتكون المصداقية من شقين: العلاقات والخبرة. فسوف تجد سهولة أكبر فى إقناع الآخرين إذا ما رأوا أنك:

- محبوب.
- تشبههم.
- جدير بالثقة.
- مرن.
- تملك خبرة ومعرفة وتجارب مؤكدة بالأدلة الداعمة.

اعمل على بعض أو جميع هذه الأمور من خلال:  
العلاقات

- إيجاد أمور مشتركة.
- بناء الألفة والمودة.
- إظهار الاهتمام والتعاطف – فالناس يقدرّون اهتمامنا بهم.
- التعاون مع الآخرين متى استطعت حتى تساعدك على تحقيق أهدافهم.
- التصرف بنية حسنة.
- الثبات على المبدأ والثقة.
- التواصل والاستماع.

### الخبرة

- بناء قاعدة معلومات.
- تنمية خبرة وثيقة الصلة بالموضوع.
- بناء مخزون من الحقائق والأمثلة التي تبرهن على قيمة أفكارك.

### جمع معلومات مفيدة

إننا في حاجة لمعرفة كل ما يمكننا معرفته عن الشخص الذي نحاول إقناعه. كيف يرى الموقف؟ ما التجارب التي مر بها، سواء جيدة أو سيئة، ولها علاقة بالموضوع؟ ما المهم بالنسبة له؟ ما الذي يشغله؟ ما الذي يقدره ويعتز به؟ ما الذي يرتاح إليه؟ هل نطلب منه التخلي عن شيء ما؟ أم استغلال وقتهم الثمين أو طاقتهم في شيء ما؟ هل يفضلون خيارات أو سيناريوهات أخرى؟

ليس هناك من لا يحتاج إلى الحلول الوسطى سوى الديكتاتوريين وأصحاب الحكم المطلق.

وتساعدنا المناقشات الودية للأمور والاستماع لوجهات نظر الآخرين على اختبار ومراجعة طريقة تفكيرنا، شريطة أن نكون واسعي الأفق وعلى استعداد للتوصل لحلول وسطى، فهذا يمكننا من تضمين وجهات نظرنا وأفكارنا ومخاوفنا في خططنا، والتي سوف تعمل بدورها على تعزيزها، في أغلب الاحتمالات.

إن هذا في حد ذاته هو الإقناع. فهو يبني الثقة ويحد مخاوف الآخرين من التعرض للضغط، كما يزيد من استعدادهم للعمل والتعاون معنا.

إحدى أفضل الطرق لإقناع الآخرين هي استخدام أذنيك.

أنصت إليهم

دين راسك ١٩٠٩ - ١٩٩٤

وزير ودبلوماسي أمريكي

### إعطاء معلومات مفيدة

نحن في حاجة لإيجاد طرق لشرح وجهات نظرنا التي تعكس رؤى مستمينا ومخاوفهم ورغباتهم. وينبغي أن نصف آراءنا بحيث تبرز فوائدها للآخرين. فالفوائد دائماً ما تكون مقنعة.



المشاعر أيضاً تعد وسيلة للإقناع. فلكي نتمكن من إقناع الآخرين بحق، لابد أن نستحوذ على مشاعرهم وعواطفهم. وكما رأينا في الفصل الثاني والمشرين، يجب أن نختار الكلمات التي تتسم بالقوة والإيجابية وسهولة التذكر بالإضافة إلى الوضوح والإيجاز المفيد والإقناع. كما يجب أن ندعم هذه الكلمات بوسائل بصرية مساعدة وأدلة وحكايات وأمثلة ومقارنات. فالحقائق الجافة المباشرة لن تكون كافية على الأرجح.

إننا في حاجة لأن يكون إيماننا بموقفنا راسخاً في قلوبنا وعقولنا أيضاً حتى نقدم للآخرين معلومات مفيدة بشكل مقنع.

كما أننا في حاجة لإيجاد توافق بين مشاعرنا ومشاعر من نسمى لإقناعهم (انظر الفصل الثالث والمشرين). فهذا من شأنه أن يعزز مصداقتنا ويضمن لنا عدم الانجراف مع مشاعرنا أو الإفراط في البرود.

### كيف تقنع الآخرين؟

- تأكد من أنك تستحوذ على انتباههم.
- استجمع أفكارك. لا تبدأ الحديث أملاً أن تسير الأمور على أفضل ما يكون – تأكد من أنك تعرف ما تريد قوله وكيف تريد أن تقوله.
- لا تجبر الآخرين على قبول وجهة نظرك، فهذا سلوك عدواني منسلط يدعو إلى المقاومة. تحرر السلاسة وابتعد عن الضغط والإجبار.
- كن مستعداً لتقبل الحلول الوسطى. فالحلول الوسطى الحقيقية عامل أساسي في الإقناع الفعال، كما أن المرونة عادة ما تؤدي إلى حلول أفضل بشكل عام.
- احرص على أن تكون منسماً بالمصداقية.
- ارسم صوراً واضحة وحية، وكن محدداً فيما تريد وما يعنيه ذلك لهم.
- انظر للإقناع باعتباره عملية مكونة من خطوات متدرجة، وليس حدثاً يقع مرة واحدة. استمع، واطرح، واختبر، وراجع عدة مرات.
- قدم أفكارك كتعديل للوضع القائم إذا أمكنك ذلك. فعادة ما يتقبل الناس التعديلات بصدر رحب عن التغييرات الجذرية.

## استمع من خلال الصمت

هل سبق لك أن اعتبرت الصمت نوعاً من الموافقة؟ قد يكون ذلك أمراً خاطئاً، فالصمت يمكن أن يكون له أكثر من معنى:

- التفكير بشكل تأييدي في الأمر.
- التفكير بشكل سلبي في الأمر.
- التفكير في الخيارات المتاحة.
- التفكير في الرد على ما يقال.
- العد من واحد لعشرة.
- الموافقة والعزم على العمل على الأمر.
- الشعور بفضب شديد يمنع المستمع من الرد.
- لم يكن المستمع ينصت من الأساس، وإنما كان يصدر إيماءات برأسه بذهن شارد.
- الشعور بالحيرة والارتباك وعدم الرغبة في الاعتراف بذلك.
- الحيرة والارتباك وعدم القدرة على اختيار أفضل طريقة لطلب مزيد من التوضيح.
- الشعور بقلّة الحيلة إلى حد يتعذر معه الإدلاء برد ذي معنى.
- الشعور بالإهانة ورفض الرد.
- الشعور بالسمو والتعالى إلى حد الترفع عن الرد.

لا يمكننا أن نحقق أي شيء ذي أهمية دون مساعدة الآخرين. وفرصتنا للفوز بهذه المساعدة تزداد من خلال اتباع أسلوب "الطلب، لا الأمر". وكما قال شاعر القرن السادس عشر الإنجليزي "جون دون":

ليس هناك من يستطيع العيش  
بمعزل عن الآخرين.

---

إذا ما واجهت صمتاً من الطرف الآخر، راقب لغة الجسد التي يستخدمها. اطرح عليه بعض الأسئلة لمعرفة ما يفكر فيه. تقصّر عن المعنى الكامن وراء صمته. اكتشف ما يحدث له. بدلاً من التصرف من منطلق افتراضات لا أساس لها من الصحة.

---

# ٢٧

## عندما تقول ما تحب اذكر أسبابك

كيف تجعل التغذية المرتدة تعمل لصالحك؟

إن إبداء آرائك والحصول على آراء الآخرين مهارتان مهمتان من مهارات التواصل. لنلق نظرة على أنواع الآراء المختلفة المتاحة، وتأثيرات كل منها، وكيفية طلبها وإبدائها وتلقيها.

من أكثر المبادئ رسوخاً في الطبيعة البشرية  
اشتفاء الفوز بتقدير الآخرين.

"ويليام جيمس" ١٨٤٢ - ١٩١٠

يعتبر مؤسس علم النفس الحديث

### ثلاثة أنواع من الآراء

هناك ثلاثة أنواع من الآراء: إيجابية وسلبية وعدم إبداء أى رأى.

#### الآراء الإيجابية العامة

قد يكون الرأى الإيجابى عاماً أو خاصاً.

#### الآراء الإيجابية العامة

عندما نقول شيئاً من قبيل: "إن العمل معك أمر رائع" أو "تسعدنى رؤيتك دائماً" يشعر الناس بالرضا تجاهنا وتجاه أنفسهم. فإذا كنت مخلصاً وتتمتع بمصداقية مع الآخرين، فإن إبداء رأى إيجابى عام سوف يزيد من تقدير الفرد لنفسه، ويعزز أواصر العلاقة بينكما.

الكلمة الطيبة لا تكلفنا أى شيء... إلا أنها تحقق لنا الكثير.

"بليز باسكال" ١٦٦٢ - ١٦٦٢

عالم فرنسى متخصص فى الرياضيات واللاهوت والفيزياء

### الآراء الإيجابية المحددة

عندما تقول شيئاً من قبيل: "إن العمل معك أمر رائع - فدائماً ما تفعل ما تقول إنك ستقوم به"، أو "أنا معجب حقاً بالطريقة التى تهدي بها عميلاً غاضباً دون أن تغضب"، فإنك بذلك تضمن

بشكل عملى أن المتلقى سوف يكرر السلوك الذى أشرت إليه.

استخدم الآراء الإيجابية العامة بين حين وآخر حتى تعزز العلاقات مع الآخرين وتجعل الجميع يشعرون بالسعادة والرضا.

سارع بإبداء رأى إيجابى محدد إذا أردت من الشخص الذى تحدثه تكرار سلوك أعجبك. افعل ذلك بشكل منتظم.



### تملق أم ثناء

هناك فارق بين التملق والثناء، فالتملق يُعنى بشيء خارج على سيطرة الفرد ولم يفعل شيئاً يستحق المدح من أجله. أما الثناء فيركز على شيء قام به أو يركز على شخصيته؛ أى يجب أن يكون مستحقاً وعن جدارة.

وأفضل أنواع الثناء هو الثناء الصادق والمحدد. تذكر أن عشرة فى المائة من المائة مليار خلية التى توجد فى المخ لها القدرة على كشف الكذب. وسوف تكتشف أى ثناء غير صادق فى لحظة.

لاحظ الجهود أو الأداء أو النتائج الجديرة بالثناء والإطراء. اجعل الآخرين يدركوا أنك تلاحظ ما يقومون به وتهتم به.

أما إذا كان الثناء صادقاً، فسوف يفرز المخ البيبتيدات العصبية، تلك المواد الأفيونية الطبيعية، وكذلك الإندورفينات، تلك الهرمونات المسؤولة عن توليد الإحساس بالسعادة. وهذا الإحساس بالسعادة هو مصدر قوة الثناء.

ولكى تكون جديراً بأى شيء، فلا بد أن يكون الرأى الإيجابى أو المدح نابعاً من شخص تحظى آراؤه بالاحترام والتقدير.

حتى نقدم الثناء بشكل ناجح، يجب أن نكون نحن أيضاً جديرين بالثناء.

---

### الوصايا العشر للثناء

١. يجب أن تبحث عن السلوك المثمر.
٢. يجب أن تضع فى اعتبارك أن أهمية الأراء الإيجابية كأهمية الرياح للنسور.
٣. يجب أن تقدم ثناءً لطيفاً ومتكرراً.
٤. يجب أن تكافئ المحاولات للشجاعة والإنجازات التى لم تكتمل.
٥. يجب أن يأتى الثناء بعد الحدث مباشرة.
٦. يجب أن تتذكر أن الثناء فى حضور الآخرين سوف يزيد من قوته وفعاليتة.
٧. يجب أن تكون المكافأة متناسبة مع العمل وفاعله.
٨. يجب أن تعرف أن المال ليس المكافأة الوحيدة.
٩. يجب أن تضع فى اعتبارك أن الثناء الذى يرغب فيه الآخرون هو أكثر أنواع الثناء تقديراً.
١٠. يجب أن تعرف أن لغة الجسد لا تقل قوتها عن قوة حديث اللسان.

مصدر مجهول

---

### الأراء السلبية

قد تكون الآراء السلبية هى الأخرى عامة أو محددة.

---

إن غياب الثناء عادة ما يؤخذ على أنه نقد.

---

### الآراء السلبية العامة

لا تستخدم الآراء السلبية العامة على الإطلاق.

إن قول شيء من قبيل: "هل أنت أخرس!"، أو "أتركنى وشأني!" أو "أنت لا تبذل جهدًا كافيًا!" يجعل المستمع يشعر بالاستياء وعدم الرضا، إذ إن مثل هذه الأشياء تقلل من تقديره لنفسه وتفسد العلاقات.

### الآراء السلبية المحددة

عندما تقول شيئاً على غرار: "إنك لا تفعل ذلك بالطريقة التي حددتها لك"، أو "لقد تأخرت مرة أخرى هذا الصباح"، فإنك بذلك لا تفعل شيئاً سوى أنك تخبر المستمع بما يجب ألا يقوم به. وعادة ما يفشل ذلك في القضاء على السلوك غير المرغوب، ويمكن بسهولة أن يؤدي ذلك بالآخرين إلى توخي الحذر وتفضيل "اللعب في الجانب الآمن" بسبب عدم معرفتهم بما يجب أن يقوموا به بدلاً من السلوك المرفوض

إننا نرتكب لخطاء ونتعلم منها. فحين تحتاج للدلاء برأى سلبى، أدل به بأسلوب تساعد به الآخرين على التعلم من لخطائهم.

الذى يأتون به، فكل ما يعرفونه هو أنهم "فى مشكلة!".

وحتى تكون الآراء السلبية مفيدة حقاً، يجب أن تكون بناءة أو مفيدة. ولكى تحول آراءك السلبية إلى آراء بناءة اتبع القواعد الأربع التالية:

١. كن مدرباً وموجهاً لا ناقداً.
٢. قل ما تريد وليس ما لا تريد.
٣. ركز على المستقبل.
٤. حافظ أو عزز تقدير الآخر لنفسه.

تذكر أن تبدى آراء إيجابية محددة بمجرد أن يظهر الشخص بعض التحسن.

استخدم عبارات أنا وغيرها من الاقتراحات الواردة فى الفصل السادس والعشرين، والإرشادات العامة الموضحة أدناه كى تحول أراءك السلبية لآراء بناءة.

### الوصايا العشر للتصحيح

١. يجب أن تتذكر الأعمال الجيدة قبل أن تصدر أى لحكام.
٢. يجب أن تعي أن الإنسان خطأ، وأن عادة ما يكون ذلك بلا قصد منه.
٣. قبل أن تصحح لخطأ الآخرين، يجب أن تعرف ما حدث وأسبابه.
٤. يجب ألا تفقد صبرك وأنت تصحح لخطأ الآخرين.
٥. لا يجب أن تدعو الآخرين باللقاب تصف بها لخطأهم.
٦. لا يجب أن تذكر الناس بأخطائهم السابقة.
٧. يجب أن تتأكد من أن جميع إرشاداتك السابقة كانت واضحة تماماً.
٨. يجب أن تتأكد من عدم وجود أى قصور فى مهارات مرتكب الخطأ.
٩. يجب أن يتم أى تصحيح على انفراد.
١٠. بعد تصحيح الخطأ، يجب أن تناقش الكيفية التى ستم بها مثل هذه الأمور فى المستقبل.

مصدر مجهول

### علم إبداء أى رأى على الإطلاق

عندما لا يتم إبداء أى رأى على الإطلاق، يصعق الناس ويتألمون لذلك ألماً نفسياً شديداً. فعدم إبداء أى آراء أو تعليقات يرسل رسالة مفادها: "أنت غير مهم كما أن ما تقوم به غير مهم أيضاً". وإذا ما شعر الآخرون بأنهم غير مهمين وأن ما يقومون به لا يهم، سيفقدون اهتمامهم به ويتوقفون عن محاولة تحسين الأداء، كما يمكن أن يتضاءل تقديرهم لذاتهم ويتدهور أداؤهم للحد الذى يضطرنا لإبداء آراء بناءة.

لا تعرف عن إبداء الآراء والتعليقات! بمعنى لخر، لا تتجاهل الآخرين - عبر عن تقديرك لهم ولما قاموا به بشكل إيجابى.

### كيفية إبداء الرأى بحيث يكون مسموعاً

فكر فى الآراء باعتبارها مرآة أو وسيلة نستطيع من خلالها إبداء ملاحظاتنا عن سلوك شخص ما.

ومن الأسهل كثيرًا بالنسبة لأغلبنا أن نبدي آراءً إيجابية، إلا أن الآراء البناءة لها قيمتها أيضًا. وفيما يلي نعرض لبعض الإرشادات التي يمكنك اتباعها حتى تتأكد من أن آراءك السلبية بناءة. أي واضحة ودقيقة: واضحة حتى يمكن للآخر فهمها واتباعها، ودقيقة حتى تكون مفيدة بما يكفي لحث الآخر على الاستماع لها.

أبد رأيك بشكل يجعل المتلقي "يستمتع" له ويتقبله.

### كن متعاطفًا ومحددًا ومراعياً لمشاعر الآخرين

لنعد إلى أحد الأمثلة التي وردت في فصل سابق والذي ناقشنا فيه تأثير عبارة مثل "أنت غير لبق وتقاطع الآخرين"، إن هذه العبارة قد تعنى شيئًا للمتحدث، ولكنها قد تعنى شيئًا آخر مختلفًا تمامًا للشخص المتهم "بعدم اللباقة" و"مقاطعة الآخرين". كيف سيكون شعورك إذا ما اتهمك بعدم اللباقة ومقاطعة الآخرين؟

إن هذه الكلمات غامضة وعامة مما يجعل مجال التأويل مفتوحًا على مصراعيه، فنظرًا لكونها غير محايدة، ولكنها في نفس الوقت تنطوي على أحكام ومن ثم قد تكون مؤلمة، فقد تؤدي إلى مجادلات ومشاحنات.

إن الكلمات الغامضة والناقدة لا تستخدم بكثرة. فالكلمات المحددة والمحايدة ووصف السلوكيات أمامها فرصة أفضل لأن يستمع المتلقي إليها. كما أن "التحدث بسرعة" و"الإقلال من التواصل البصري" و"الاستمرار في القيام بأشياء أخرى أثناء التحدث لشخص لآخر" كلها أمور تتسم بمزيد من الحيادية والتحديد والوصف. ومثل هذه الكلمات تساعد الآخرين على معرفة ما نتحدث عنه بوضوح.

### خاطب السلوك لا تفسيراتك أو "تصنيفاتك"

إن الكلمات العامة مثل "كسول" و"توجه سيئ" لا تخلو من المعنى فقط، وإنما هي من "أخطاء" التواصل (انظر الفصل العشرين) لأنها تقع تحت طائلة التصنيف والتوصيف.

● "إنني لا أراك أبدًا تساعد الآخرين عندما تنتهي من عملك: ما أراه هو أنك تركز للراحة".





● " أنت تسير ببطء وتجرجر قدميك أثناء السير".

● " أنت تترك الهاتف يرن أربع مرات قبل أن ترد عليه".

سوف يكون من الأسهل على متلقى الرأي أن يستمع لمثل هذه المعلومات لأنها تخاطب سلوكيات محددة دون تفسيرها أو توصيفها.

---

استخدم عبارات "أنا" بدلاً من عبارات "أنت" التي يمكن أن تتسبب في اتخاذ المستمع موقفاً دفاعياً وتؤدي إلى المجادلات.

---

---

استخدم كلمات وعبارات محددة وموضوعية تصف سلوكاً معيناً بوضوح بدلاً من الكلمات التي تعبر عن تفسيراتك أو انطباعاتك الشخصية، أو "لخترالاتك الذهنية".

---

إن إبداء الآراء بهذه الطريقة يضمن أيضاً أن تكون غير شخصية، فنحن في حاجة لأن نوضح تماماً أننا لا نتقد الآخر، وإنما نتقد سلوكه.

### ادعم الآخرين ولا تقهرهم

بعض الناس يبدو آراءً وكأنهم يحاولون تفرغ كل ما لديهم من ضيق دفعة واحدة؛ قد يجعلهم هذا يشعرون بتحسن ولكنه لا يفيد المتلقى بأي حال. "أنت تقوم بذلك وذلك وذلك، كما تقوم بذلك ولا تفعل ذلك أبداً، بينما نحن منهمكون فيه...". إن مثل هذا "الإغراق" في التعليقات يستفز المستمع لاتخاذ موقف دفاعي والاستجابة بشكل يظهر استياءه وغضبه. فمن الأفضل التعامل مع كل مشكلة على حدة، مع إبداء القدر الكافي فقط من التغذية المرتدة حتى يستطيع الشخص استيعابه والعمل على أساسه. أما البعض الآخر من الناس، فيحاولون الحط من قدر الآخرين وتدميرهم بأرائهم وكأن ذلك سوف يعلى من قدرهم.

---

ليكن هدفك هو تحفيز الآخرين وشحن طاقاتهم عند إبداء آرائك لهم.

---

---

كون آرائك بحيث تسير على غرار: "أعتقد أنك ستكون أكثر فعالية إذا..." أو "قد يجدر بك التفكير في محاولة..." كلما أمكنك ذلك.

---

---

دع الناس يشعروا بأن لهم الحرية في قبول أو رفض آرائك.

---

حتى تكون مفيداً للآخرين، يجب أن يشعر المتلقى بأنك تقدم له آراءك بأسلوب بناء، وبروح الدعم والتشجيع. واحدى الطرق الجيدة للقيام بذلك هي تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.

كن متوازناً - أبد آراءً سلبية وإيجابية على حد سواء، فهذا يظهر لك أنك شخص موضوعي ويساعد الآخرين على رؤية صورة أكثر صدقاً لأنفسهم.

### كن واقعياً

يجب أن تخاطب آراؤك شيئاً يمكن للآخر أن يغيره أو القيام بشيء حياله. بمعنى آخر، يجب أن تخاطب سلوكياته، لا شخصيته. فإذا كان أحدهم يشعر بالخجل بشكل يجد معه صعوبة كبيرة فى التعامل مع العملاء، فإن إبداء أى رأى أو تعليق، مهما كان بناءً أو مفيداً ("سوف تكون فى حاجة ماسة لأن تتعلم كيف تسترخى وتتحدث إلى العملاء بشكل أفضل") لن يفيد.

لا تحاول إعادة تشكيل الآخرين ليصبحوا صورة منك.

كم من صداقات تفشل بسبب افتقاد الحوار.

"أرسطو" ٣٨٤ - ٣٢٢ قبل الميلاد

فيلسوف يونانى ومؤسس علم المنطق والنقد الدرامى

### الدعوة

إذا طلب منك ذلك، قدم آراء أمينة ومحددة وداعمة. على أن تكون بناءة وإيجابية فى نفس الوقت.

إن أفضل رأى هو الرأى الذى يطلبه المستمع: "كيف أقوم بذلك؟". أو "فى رأيك ماذا يجب أن أفعل كي أحسن أدائى؟".

### أطلع الآخر على تأثيرات سلوكه

إذا شعرت بأن ذلك سوف يكون مناسباً، يمكنك أن تعبر عن مشاعرك أو ردود أفعالك تجاه سلوكيات الشخص أو تحيطه علماً بمدى تأثير سلوكياته على عميل أو هدف من أهداف الأداء على سبيل المثال. فقد يكشف له ذلك عن أسلوب جديد للتفكير أو النظر للموقف.

### اتبع القاعدة

إن التغذية المرتدة لها قوتها، فلتستخدمها فى بناء العلاقات والأداء الجيد.

اجعل آراءك موجزة وصادقة.

## كيف تطلب آراء مفيدة؟

هل سبق وطلبت نصيحة أو رأياً في الوقت الذي كان كل ما أنت بحاجة إليه في الواقع هو الدعم والتأييد؟ إليك أربع نصائح عليك أن تتبعها عندما تكون بحاجة فعلية لآراء الآخرين:

- توجه إلى الشخص المناسب. اطلب من خبير في تهذيب الحقائق رأيه عن كيفية جمل حشائشك خضراء، واسأل محاسباً أن يعطيك رأيه في استثماراتك.
  - قل نوع النصيحة أو الرأي الذي تشده. هل تريد من الآخرين حقائق؟ آراء؟ تجاربهم السابقة؟ مساعدتك على التوصل لقرار؟ الحصول على دعم أو تشجيع في قرار اتخذته؟ التعبير عن إعجابهم بمدى براعتك؟ اقتراح بعض الطرق التي يمكنك من خلالها أن تحسن أداءك؟
  - ركز على ما تريد معرفته.
  - كن منفتحاً لتعليقاتهم. إذا وجدت نفسك تقول: "نعم، ولكن..." أو: "لا، لن ينجح ذلك لأن..."، فإن ذلك يعني أنك لم تكن تريد رأيهم على الأرجح.
- إن جعل الآخرين يعرفون أنك تريد رأيهم يجعل من السهل عليهم تزويدك به.

إذا لم نطلب فلن نحصل على ما نريد.

يجب أيضاً أن تجملهم يعرفون المجال الذي تريد رأيهم فيه. راقب الآراء غير اللفظية أيضاً. فإذا تبهت لها، فسوف يكون بإمكانك أن تطرح أسئلة عنها لمعرفة المزيد.

## كيفية تلقي آراء الآخرين

الآراء هي المجلة التي تدفع الملاقات إلى الأمام.

قد تمدنا آراء الآخرين بمعلومات تحسن مهارتنا وصورتنا وعلاقاتنا وحياتنا. كما قد تساعدنا على الوصول لقرارات، ووضع خطط، وإيجاد قوة الإرادة وزيادة ثقتنا بأنفسنا. كما يمكن أن

تعمل كنظام إنذار مبكر للمشكلات الممكنة والكوارث التي تلوح في الأفق. والأفضل من كل ذلك أنها تخلق جوًا إيجابيًا من الثقة والدعم والتطوير.

لا تشكر الصادقين الذين يثنون على كل أقوالك وأفعالك،  
وانما من يصوبون لك أخطاءك بصدق ورحب.

"سقراط" ٤٦٩ – ٣٩٩ قبل الميلاد

فيلسوف يوناني

هل يمكنك تقبل آراء الآخرين دون أى شعور  
بالغضب تجاههم؟ أم أنك تبادر بمهاجمتهم؟ إذا ما  
أغفلنا رأى شخص ما أو تجاهلناه أو جادلناه فيه أو  
قدمنا قائمة مطولة من التفسيرات أو الأعذار، فسوف  
تكون هذه على الأرجح هي المرة الأخيرة التي يخبرك  
فيها برأيه.

انظر إلى آراء الآخرين على أنها هدايا.  
فكر فيها وانظر كيف يمكنك تحقيق أقصى  
استفادة منها.

اشكر الناس على آرائهم.

قد يكون تقبل آراء الآخرين بعقل متفتح أمرًا صعبًا،  
خاصة إذا ما تم إبداءه بطريقة غاضبة أو باستعجال أو من قبل شخص لا نكن له الكثير من  
الحب أو الاحترام، فقد يؤدي الأمر حينئذٍ إلى المساس بكرامتنا وجرح كبرياتنا.

### عند تلقي آراء الآخرين

- استمع دون مقاومة.
- ابق هادئًا وواظب على التنفس!
- دع لغة جسدك تظهر تقبلك لما يقوله الآخرون.
- اطرح أسئلة حتى تتأكد من فهمك لما قيل.
- لا تفرط في الحساسية، أو الدفاع عن نفسك، أو التعجرف.
- هل يعرف الشخص الذى يبدي رأيه لك ما يتحدث عنه؟
- ما المعلومات الأخرى التى لديك وتدعم رأيه؟
- إذا ما شعرت بالرغبة فى تجاهله، هل لديك دليل يناقض هذا الرأى؟

### التعامل مع الآراء الناقدة

ليست جميع الآراء تقدم بفرض طيب ونية حسنة، لذا عليك أن تفكر فيها. فبعض الآراء صحيحة وبعضها غير صحيح. بعض الناس لا يهدفون من إبداء آرائهم سوى لإيلاكم والإضرار بك، في حين أن البعض الآخر لا ينشدون شيئاً سوى مساعدتك.

والى أن يتعلم العالم كيف يبدي آراء بناءة، إليك سبع نصائح تساعدك على تقبل النقد:

١. احرص على أن يظل حديثك لنفسك إيجابياً.
٢. ادرس نوايا ناقدك في ذهنك حتى تعرف كيف تتعامل بأفضل طريقة مع المعلومات التي يعطيها لك. هل يهدف نقده لمساعدتك على التطور والنمو؟ أم للتخلص من شحنتك الانفعالية؟ أم لإيذائك؟
٣. رشح النقد الموجه إليه. جنب الانفعال وركز على الحقائق، وحينها يمكنك أن تستجيب للمعلومات المفيدة التي يسديها لك.
٤. اطرح أسئلة حتى تفهم ما يحاول المتحدث أن يخبرك به.
٥. لا تخلق أعذاراً. استمع حتى تفهم.
٦. ركز على المستقبل: ما الذي يمكنك القيام به حتى تحسن من نفسك؟
٧. إذا كان ناقدك يهدف إلى إيلاكم، استخدم أسلوب التأكيد السلبي أو التشويش الذي عرضناه في الفصل الرابع والعشرين.

إذا حصلت على آراء متشابهة من عدة مصادر - استمع إليها جميعاً!

### لا تجعل استجابتك دفاعية

إن رد الفعل الدفاعي يقطع سبل التواصل أو يخلق جوّاً من النزاع والمشاحنات. كما سوف يأخذ البعض على أنه دليل على أنك غاضب، وأن عقلك منفلت، وتشعر بالخوف. وقد ينحصر تفكيرهم في نطاق المقولة الشائعة "إن الحقيقة تؤلم".

إليك بعض النصائح للحد من حالتك الدفاعية وزيادة حماسك ورغبتك في الاستجابة:

- راقب ردود أفعالك. فتحن عادة ما نعرف متى نتحول إلى الحالة الدفاعية. فقد تيبس أعناقنا أو أكتافنا، أو تصبح أنفاسنا متسارعة وسطحية، أو نفرك أذقاننا.
- عندما تشعر بأنك على وشك اتخاذ موقف الدفاع، خذ نفساً عميقاً وركز على ما يحاول الطرف الآخر قوله. استمع إليه بجميع قوتك.

- إذا ما استمرت استجاباتك الدفاعية، فتوقف لكسب بعض الوقت. اقترح أن تأخذ استراحة، وتناول كوباً من الماء.
- اطرح أسئلة لتعرف ما يحاول المتحدث قوله.
- اختبر فهمك لما يقول.
- ركز على ما يقوله المتحدث وتجنب أى انفعالات.
- اعلم أنهم على الأرجح لا يحاولون إيذاءك، وإنما تقديم معلومات يعتقدون أنها مهمة.

### تقبل الشاء

ابتسم وقل: "شكراً لك".

**\*\* معرفتي \*\***

**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**

**منتديات مجلة الإبتسامة**

# ٢٨

## ضع نفسك على نفس الموجة

التعرف على مختلف أنماط الشخصيات والأساليب  
والطبائع والتعامل معها

هل تعرف شخصًا لا تستطيع أن تفهمه؟ شخصًا ينجح في مضايقتك أو يسئ فهمك؟ ربما تتحدث بالنبرة الخاطئة، وعندما تكون النبرة المستخدمة خاطئة، لا تصل الرسالة إلينا بوضوح.

يقول "جورج برنارد شو":

بالنبرة الصحيحة يمكنك قول أي شيء، أما بالنبرة الخاطئة، فلا يمكنك قول أي شيء.  
فأهم جزء هو إيجاد النبرة الصحيحة.

فما هي النبرة الصحيحة؟ إنها تختلف من شخص لآخر.

يتناول هذا الفصل كيف يساعدنا فهم أنماط الشخصيات وطبائعها على التواصل مع الآخرين بطرق تعزز التفاهم القائم بينهم وحفز الانسجام والتعاون. كما ستتعلم كيفية إجابة إعطاء معلومات مفيدة من خلال تعلم تحديد دوافع الآخرين وعمليات تفكيرهم وأساليبهم في النظر إلى العالم والارتباط بها. باختصار، سوف تتعلم كيفية إيجاد النبرة الصحيحة.

### تعرف على الاحتياجات الأساسية للآخرين

أوضح كل من "جون دبليو. أتكينسون" و "ديفيد ماكيليلاند" المتخصصين في علم النفس الصناعي أننا نستطيع تقسيم احتياجاتنا النفسية الأساسية لثلاث مجموعات مشتركة: الحاجة للإنجاز، والحاجة للترابط، والحاجة للسلطة.

إن من هم في حاجة شديدة للإنجاز هم من يضعون أهدافًا ومعايير محددة يمكن قياسها ويستمرون في العمل حتى يقوموا بتحقيقها. وهم دائمًا ما يريدون القيام بالأشياء بشكل أفضل

– ربما أفضل مما فعلوه من ذى قبل، أو أفضل مما فعله أى شخص آخر من قبل، أو ربما للارتقاء بالمعايير الحالية.

اسمع لهذا النوع من الأشخاص بتحمل مسئولية أدايتهم وتأكد من حصولهم على الكثير من الآراء والتعليقات عن مدى جودة أدايتهم.

وعادة ما يكون شعارهم "لا للاستسلام" أو "أين التحدى التالى؟"، وينبع شعورهم بالرضا من تحقيق أهدافهم بكفاءة وبراعة. على من ينطبق ذلك فى رأيك ممن تعرفهم؟ اكتب أسماءهم أدناه:

لحرص على إقامة علاقات ودية مع الأشخاص الذين لديهم حاجة شديدة للترابط. اسألهم عن عائلاتهم، وإجازاتهم الأسبوعية، واهتماماتهم، وطريقة تفكيرهم وشعورهم إزاء الأشياء.

هناك نوع آخر من الأشخاص يهتمون أكثر بالعلاقات الودية الدافئة، فأكثر ما يسعدهم هو العمل مع الآخرين وقضاء الوقت مع من يستمتعون بصحبتهم فى جو هادئ مريح يسوده الأخذ والعطاء. وقد تدفهم حاجتهم الشديدة للترابط لكتابة خطابات أكثر، أو قضاء مزيد من الأوقات مع زملائهم فى العمل وأصدقائهم، والإكثار من التحدث عبر الهاتف. على من ينطبق ذلك فى رأيك ممن تعرفهم؟ اكتب أسماءهم أدناه:

عند التعامل مع من هم بحاجة للسلطة والنفوذ، دعهم يشعروا بأنهم فى موقع مسئولية؛ فعليك أن تدرك حاجتهم لمعاملتهم باعتبارهم أشخاصاً أقوياء ومهمين.

وهناك نوع آخر من الأشخاص يسهون لتحمل المسئولية. فلهيهم حاجة شديدة للسلطة والنفوذ. وهم يهدفون لكسب السلطة حتى يقرروا ما يجب عمله ويجعلونه يحدث. وهم يحيطون أنفسهم بمقتنيات ثمينة كرموز لقوتهم ونفوذهم، ويتواصلون بشكل حازم، وقادرون على التأثير فى الآخرين فى معظم مواقف التواصل.

على من ينطبق ذلك فى رأيك ممن تعرفهم؟ اكتب أسماءهم أدناه:



وبما أن لكل منا شخصيته وطبيعته الفريدة، فإن لكل منا "وصفة احتياجات" مختلفة عن الآخر: فلدى كل منا مزيج مختلف ومتنوع من الحاجة للإنجاز والترابط والسلطة تختلف قوتها من شخص لآخر.

---

استمع إلى الأفكار الرئيسية الكامنة وراء ما يقوله الآخرون. ما الذى يسعدهم؟ الإنجاز – إتمام الأمور بكفاءة وعلى خير ما يرام، تحطيم أرقامهم القياسية، تحقيق أهدافهم؟ الترابط – إقامة علاقات ودية على المستوى المهني والاجتماعي، تكوين صداقات مع الآخرين، مساعدتهم؟ السلطة والنفوذ – استشاراتهم والإنصات إليهم، تحمل المسئولية، العمل على تحقيق الأشياء؟ عندما تعرف ما يحرك كل إنسان، فسوف تعرف كيف تتواصل معه بما يتناسب مع احتياجاته.

---

## التعامل مع البرامج الخفية للآخرين

لقد استعرضنا بعض دروس البرمجة اللغوية العصبية فى الفصل الخامس عشر والثالث والعشرين. ولا يزال لدى هذا المجال الخصب المزيد ليقدمه لنا.

إن الناس يعملون ويتحركون على مستوى داخلى. يتخذون قرارات، ويحددون أهدافاً، ويتخذون إجراءات، ويجدون "أدلة"، ويصنفون المعلومات. بطرق محددة ومميزة. فهم يركزون على أشياء مختلفة ويتم إقناعهم بصور مختلفة، كما أن لهم طرقاً وأساليب مختلفة فى العمل. فإذا ما استمعنا وراقبنا هذه الطرق، فيمكننا أن نرتبط ببرمجتهم النفسية ومخاطبتهم. كما أن تواصلنا معهم يكون أكثر وضوحاً.

وأنت تقرأ التوصيفات الواردة أدناه، تذكر أن كلاً من هذه البرامج الخفية نصف طرفى نقيض. وأغلب الناس لا ينتمون لأحدهما، وإنما يقعون فى موقع وسط بينهما، أى يميل لأحدهما أو للآخر.

### البعض يميل للهروب والبعض الآخر يميل للإقدام

إن من يميلون للهروب والتجنب يتحركون بعيداً عن الأشياء، وخاصة الأشياء الضارة، أو التى تمثل تهديداً أو تسبب لهم ألماً. فالعالم بالنسبة لهم مكان خطر. وهم يميلون للسعى نحو الأمان والحماية. فإذا ما مارسوا المشى أو الهرولة، فإن ذلك ينبع من رغبتهم فى تجنب السمنة وضعف الصحة. وإذا ما قرءوا، فإن ذلك ينبع من عدم رغبتهم فى أن يظنهم الآخرون جهلة أو أغبياء.

أما من يميلون للإقدام، فيتحركون تجاه الأشياء، خاصة الأشياء التي تسعدهم أو تثيرهم. ويعتبر العالم بالنسبة لهم مكاناً مبهجاً. وهم عادة ما يتسمون بالحماس والفضول، وعلى استعداد لتحمل المخاطر والمجازفة. وإذا ما مارسوا المشى أو الهرولة، فإن ذلك ينبع من حبهم للرياضة وممارسة التمارين. وإذا ما قرءوا، فإن ذلك ينبع من استمتاعهم بقراءة القصص والأفكار والرؤى التي تقدمها لهم.

ونحن جميعاً نسير في اتجاه بعض الأشياء ونتجنب أشياء أخرى. غير أننا جميعاً لدينا ميول عامة للهروب أو الإقدام.

كيف تعرف ما إذا كان الشخص يميل للهروب أو الإقدام؟ أسأله سؤالاً واستمع لإجابته. على سبيل المثال، اسأل شخصاً عما يريد من عمله: سوف يصف البعض العمل الذي يحلمون به في إطار ما لا يريدونه فيه، والبعض الآخر سيصفونه من خلال الحديث عما يريدونه. فقد يرغب من يميل للهروب في وظيفة لا توجد في بيئة قاسية أو غير آمنة، ولا يكون معرضاً فيه للفصل في لحظة، ولا يشعر فيه بالملل، ولا يعمل لدى شخص متوحش قاس. أما من يميلون للإقدام، فيركزون على الإيجابيات؛ فهم قد يرغبون في وظيفة توفر لهم حداً معقولاً من الأمان، وراتباً جيداً، أو عملاً مثيراً لاهتماماتهم، أو فرصة للسفر.

عندما تحاول التأثير على شخص ما، فهل يجب علينا التأكيد على الأمور السيئة التي تتطوى على المخاطرة التي سيتجنبونها، أم يمكننا التأكيد على المزايا التي سيحصلون عليها؟ أي النبرتين أنسب؟ حتى تقرر ذلك، عليك أن تعرف ما إذا كان الشخص يسعى وراء المتعة أم يتجنب الألم، ثم اختر استراتيجيتك للتواصل معه. فإذا اخترت الإستراتيجية الخاطئة، فسوف تتحدثان بأهداف ونوايا متعارضة.

### بعض الناس "يعرفون وحسب" أما البعض الآخر فيحتاج لأن يتم إخبارهم

من أين يأتي دليلك؟ كيف تعرف - على سبيل المثال - ما إذا كنت قد أدت عملاً جيداً؟

بعض الناس "يعرفون وحسب" أنهم قد

إذا أردت إقناع شخص ينبع دليله من داخله، فركز على ما يعرف أنه صحيح. ولكي تخاطب من هم في حاجة لدليل خارجي، أخبرهم بما يقوله الآخرون.

قاموا بعمل جيد، إلا أن البعض الآخر يحتاج لأن يخبرهم رؤسائهم أو زملائهم أو عملاؤهم بذلك. فالبعض يجد الدليل بداخله والبعض الآخر يحتاج إليه من مصادر خارجية - أشخاص آخرين، أو جوائز، أو شهادات.

### البعض يهتم بالمتشابهات والبعض الآخر يبحث عن الاختلافات

إذا كنت ممن يبحثون عن الأمور المختلفة وتتواصل مع لآخر يبحث عن الأمور المتشابهة، حاول أن تحد من ميلك الطبيعي للبحث عن الاختلافات، وحاول أن تجد بعض المتشابهات وتعترف بها.

إذا كنت ممن يبحثون عن المتشابهات وتتواصل مع لآخر يبحث عن الاختلافات، تعرف على الاختلافات والاستثناءات وتعامل معها كما تتعامل مع المتشابهات. انتبه لقدرة من يبحثون عن الأمور المختلفة على تحديد الصعوبات المحتمل، ولحذر من ميلك للتعميم الذي قد يصل للمبالغة في بعض الأحيان.

علام تركز في المقام الأول - الجوانب المتشابهة بين الأشياء أم الجوانب المختلفة بينها؟

هناك بعض الناس يبحثون عن الأمور المتشابهة بين الأشياء، أو بمعنى آخر يبحثون عن التماثل. فهم يرون ويركزون على الأشياء المشتركة. وهناك من يبحثون عن الاختلافات والاستثناءات ويركزون عليها. ومن السهل أن ترى مدى الصعوبة التي يجدها كلا النوعين في بناء الألفة والتقارب بينهما. فالتواصل بينهما عادة ما يكون مصطنعاً ومربكاً وصعباً.

### البعض يفضل العزلة، والبعض الآخر يفضل التعاون مع الآخرين

أيهما تفضل:

أن تعمل بمفردك وتحمل مسئولية النتائج التي تصل إليها؟

أن تعمل بشكل جماعي كجزء من فريق، وتحققوا النتائج معاً؟

أن تحيط نفسك بالآخرين ولكن مع الاستمرار في تحمل مسئولية النتائج التي تحققها؟

يصف المربع الأول أسلوباً استقلالياً في العمل. ويفضل الأشخاص الاستقلاليون ألا يتم الإشراف عليهم عن قرب وأداء عملهم بمفردهم دون مساعدة.

ويصف المربع الثاني أسلوباً متعاوناً في العمل. والأشخاص المتعاونون يبرعون في العمل

إلى أقصى حد حين يكونون جزءاً من مجموعة

ويحبون تقاسم المسئولية.

أما المربع الثالث، فيصف أسلوباً بين هذا

وذاك يسمى النسبية، فمن اللطيف أن يحيط بك

الآخرون من أجل الاستمتاع بصحبتهم ولكن مع

تحملك المسئولية كاملة في الوقت نفسه.

من المهم معرفة أسلوب العمل المفضل لدى الشخص الذي تتعامل معه حتى تعرف كيف تعرض له المعلومات بأوضح طريقة ممكنة. خاطب برامجه الخفية حتى تتواصل معه بالنبرة الصحيحة.

## خذ الشخصية في اعتبارك

يتسم البشر بالتعمد إلى حد متناهٍ. ولكن ألن يكون من اللطيف إذا استطعت تعلم تحديد الاختلافات الأساسية في الشخصية؟ فهذا سيساعدنا على التعامل بلباقة ولطف أكبر مع من نتواصل معهم.

وقد أضاف علماء النفس الكثير والكثير على النتائج التي توصل إليها "كارل يونج" من خلال أبحاثه الرائدة في مجال أنماط الشخصية.

لقد ميز "يونغ" بين الانطوائيين الذين يمثلون ٢٥ في المائة من السكان ويهتمون أكثر ما يهتمون بعالم المفاهيم والآراء الداخلي، وبين الانبساطيين الذين يشكلون ٧٥ في المائة من السكان ويحبون التواصل مع عالم الأشخاص والأشياء الخارجي فالانطوائيون يميلون إلى التأمل - حيث يفكرون أكثر، على عكس الانبساطيين الموجهين نحو الفعل والتصرف العملي. وعادة ما يقال إن الأشخاص الانطوائيين يفكرون قبل أن يتحدثوا بينما يتحدث الانبساطيون قبل أن يفكروا.

إذن هناك تركيز على المهام وتركيز على الأشخاص. فبعض الناس يركزون أولاً وقبل أي شيء على المهمة التي بين أيديهم، في حين يركز البعض الآخر على الأشخاص: هل يفهم الجميع أهدافنا، ويتفق معها؟ هل يشعر الجميع بالرضا، والراحة، والسعادة؟

---

تعرف على الأفكار المهمة للأشخاص الانطوائيين وحاول أن تجعل تواصلك معهم متناسباً مع إطار أفكارهم.

---



---

أظهر للانبساطيين كيف أن ما تقوله يتناسب مع تفكير الآخرين وما يقوم به باقي العالم.

---



---

ركز على المهمة التي بين يديك عند خوض مناقشات مع أشخاص موجهين نحو المهام، وأدرج مشكلات الآخرين ضمن الحوار عند التحدث مع أشخاص موجهين نحو الآخرين.

---

## أربعة تفضيلات في التعامل مع المعلومات

وصف "يونغ" أيضاً اختلافات مهمة في طريقة إدراكنا للمعلومات ومعالجتها وما نفعله بها. فقد اكتشف أننا نستقبل المعلومات ونعالجها بأربع طرق: التفكير، والعاطفة، والحدس، والاستشعار.

ويميل أغلبنا لاستخدام واحدة أو اثنتين من هذه الطرق أكثر من الأخرى، ومن ثم نصبح بارعين فيها. وقد نستخدم طريقة ثالثة "كاحتياطي"، وعادة ما تنقصنا المهارة في استخدام الرابعة، بمعنى أننا لا نستخدمها كثيراً ولذلك لم نتعلم استخدامها بشكل جيد. ويتمتع المفكرون - كما قد يوحي لك الاسم - بقدره عالية على التفكير المنطقي الواضح. وهم منهجيون وبارعون في تحليل المشكلات. كما يجيدون التعامل مع الحقائق والأرقام والأبحاث وتحليل النظم. من ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

ساعد المفكرين من خلال ذكر النظرية أو المفهوم العام لما تعرضه. أعطهم المعلومات بتسلسل منطقي. تعامل مع الحقائق بشكل موضوعي ومثابرة.



أما العاطفيون فيرون الأمور من خلال قيمهم الشخصية ويؤسسون أحكامهم وفقاً لها، وليس وفقاً لتقدير موضوعي للمزايا والعيوب. وهم يتسمون بالدفء وعدم التحفظ والاستمتاع بصحبة الآخرين. ويتمتعون بمهارة في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد وتقديم المشورة والحكم على الأمور والعلاقات العامة. من ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

---

لجعل قيمك واضحة عند تعاملك مع  
الأشخاص العاطفيين حتى يمكنهم الشعور  
بالمناطق الذي تتحدث منه. لحرص على أن  
تشرهم بالدعم والقبول.

---



أما الحدسيون، فيتمتعون بخيالات خصبة وابداعية، وهم يعتمدون على حدسهم وحسهم  
الباطني، ويجيدون رؤية الاحتمالات العامة والبعيدة المدى، كما أنهم مهرة في التخطيط بعيد  
المدى، والكتابة الإبداعية، وتوليد الأفكار.  
من ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

---



---

أعط الحدسيين فكرة عن اتجاهك، عن رؤاك  
وأهدافك النهائية، ثم أطلق العنان لعقولهم  
المبدعة لاكتشاف كيفية مساعدتك على  
الوصول لتلك الأهداف.

---



أما المستشعرون، فهم أشخاص واقعيون وعمليون ومفعمون بالطاقة والحيوية. فهم يفضلون  
الأفعال على الأقوال والأفكار ويحبون المثابرة فيما يقومون به. كما يميلون للتعامل مع الحاضر  
والعيش فيه، وأكثر ما يجيدونه هو بدء المشروعات، وعقد الصفقات، والتفاوض، والعمل على  
حل المشكلات، وتحويل الأفكار لأفعال.  
من ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

---

لا تزين الأمور بالكثير من التفاصيل  
أو النظريات الخيالية عند تعاملك مع  
المستشعرين، تواصل معهم بشكل واضح،  
ومباشر وبمصطلحات ونتائج عملية.



## أربعة أنماط من الأشخاص

بحثت كل من "كاثرين مايرز" و"إيزابيل بريجز" في أنماط الشخصية وميزتا بين ستة عشر نمطاً من أنماط الشخصيات، في إضافة لأعمال "يونج" في هذا المجال، وتقوم هذه الأنماط على تقضيلات كل شخص عند التعامل مع الأشخاص والمعلومات.

وقد تم تصنيف ١٦ نمطاً للشخصية إلى مجموعتين تتألف كل منهما من أربع مجموعات أساسية في القسمين التاليين. فتصنيف ١٦ نمطاً في أربع مجموعات يجعل تحديد الاختلافات المهمة بين الناس أكثر سهولة، حتى تتمكن من التواصل معهم بشكل أفضل.

أولاً، جمعنا بين الانطوائية والانبساطية والتوجه نحو المهام والتوجه نحو الأشخاص، وهي الأنماط التي تم مناقشتها فيما سبق، فأخرج لنا ذلك المجموعة الأولى من المجموعتين الأساسيتين لأنماط الشخصيات الأربع المختلفة وهي: المدراء المسيطرون، والاجتماعيون التفاعليون، والقصاصون الهادئون، والمفكرون المنضبطون.

### المدراء المسيطرون

هم أشخاص انبساطيون يركزون على المهام التي بين أيديهم، وهم أشخاص اجتماعيون ومباشرون ويتمتعون بروح تنافسية ويميلون إلى التوجه نحو النتائج. وهم يستخدمون روح المبادرة التي يتمتعون بها، وعلى استعداد لمواجهة الآخرين، ويتخذون القرارات بسهولة وعادة ما يكونون طموحين. كما يتحلون بإرادة قوية وعمليين، ومن ثم فهم عادة ما يكون لديهم حاجة قوية للقوة والسلطة. وهم يستمتعون بتحمل المسؤولية ومقاومة سلطة الآخرين.

يدخل المدراء المسيطرون في الموضوع مباشرة وبسرعة شديدة للحد الذي يجعل الآخرين أحياناً يظنون بهم الفظاظة والهيمنة وانعدام الصبر. وهم يتسمون بسرعة الإيقاع ويريدون إنجاز الأشياء الآن. وهم لا يحبون النتائج غير الدقيقة.

مَن ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

تعامل مع المدراء للسيطرين بكل الاحترام  
الذي يعتقدون أنهم يستحقونه. دعمهم  
يعتقدوا أنهم يتحملون المسؤولية، ولا تشكك  
في سلطتهم ونفوذهم.



قدم عملاً جيداً وتواصل بدقة ووضوح مع  
الدخول مباشرة في الموضوع مع المدراء  
السيطرين الذين تتعامل معهم. لا تختبر  
صبرهم بالنظريات والمفاهيم المجردة التي  
يرون أنها تفتقر إلى الجوهر، أو بالإكثار من  
التركيز على مشكلات وشئون الناس التي  
يرون أنها تافهة ولا علاقة لهم بها. ركز على  
النتائج عند تعاملك معهم.

### الاجتماعيون التفاعليون

هم أشخاص انبساطيون أيضاً يركزون على شئون الآخرين. فهم يحبون الناس وتركز  
احتياجاتهم في الترابط وتكوين علاقات مع الآخرين، كما أنهم أشخاص حماسيون ومتفائلون  
اجتماعيون ومتكلمون ويتصفون بقدرتهم على الإقناع وتلقائيتهم، وعادة ما يكونون غير  
مرتبين ولا يهتمون بالتفاصيل، ولكنهم يجيدون التأثير على الآخرين. وهم محبوبون للمرح،  
ومفعمون بالطاقة والحيوية، ويتسمون بالإبداع والصراحة في التعبير عن مشاعرهم، وهم  
يزدهرون مع التغيير والاتجاهات والأفكار الجديدة وتقدير إنجازاتهم. وقد يتسمون أيضاً  
بالفرور، وسرعة الانفعال، والاستفلال، وعدم الانضباط.

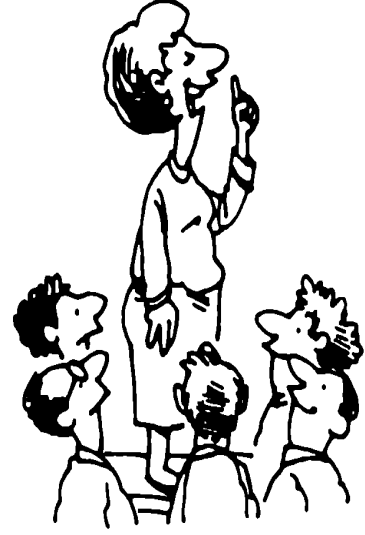
مَن ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:



---

أبعد التفاصيل والأعمال المفصلة عن  
الأشخاص الاجتماعيين التفاعليين والـ  
شعروا بأنهم مقيدون. دعهم يتحدثوا  
ويشاركوا ويحفزوا ويخلقوا جواً ممتعاً.  
تعامل معهم كأصدقاء لك.

---



### القصاصون الهادلون

هم أشخاص انطوائيون موجهون نحو الأشخاص. فهم يركزون على الأشخاص وتكوين العلاقات لتحقيق المهمة التي بين أيديهم. وهم لا يحبون النزاعات، ويفضلون الأعمال الروتينية المعروفة والثابتة عن الأعمال غير المجربة والمختبرة من قبل. كما يتميزون بالهدوء وعادة ما يفتقرون إلى الحزم، ولكنهم عند الانضمام إلى فريق يكونون مخلصين ومتوازنين وثابتين على مبادئهم ومنفتحين وذوي قيمة، إلى جانب أنهم يحبون مساعدة الآخرين ويتلهفون لإسعادهم. وهم مفكرون جيدون ومستمعون صبورون، كما أنهم يجيدون تهدئة الأشخاص الفاضبين. وهم أشبه بالفراء الذي يربط أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض. وفي بعض الأحيان ينظر إليهم الآخرون كأشخاص يتصفون بعدم الثقة وضعف الشخصية ويفتقرون إلى البراعة، ونزاعين إلى التملك، وخاضعين للمعايير والأعراف السائدة لافتقارهم إلى الشعور بالأمان.

من ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

---

قد يكون عليك طرح العديد من الأسئلة المفتوحة والاستماع جيداً لمعرفة أفكار وآراء القصاصين الهادئين؛ وسوف يفيدك ذلك كثيراً. فاحرص على ألا تتجاهلهم، أو تأخذ ولاهم وإسهاماتهم وكأنها أمور مسلم بها.



### المفكرون المنضبطون

المفكرون المنضبطون يتسمون بالنظام والانضباط والمنهجية. وهم أشخاص انطوائيون لديهم حاجة قوية للإنجاز ويركزون على المهام. وهم يستمتعون بالدراسة والتحليل، كما أنهم يتعاملون مع المشروعات والمهام بأسلوب موضوعي وجاد. وهم أشخاص ينشدون الكمال يتسمون بالجدية والدقة وحسن التنظيم، وبالتالي يخرجون أعمالاً ذات جودة عالية. ولكنهم قد يكونون أيضاً أشخاصاً متحفظين من الصعب إرضائهم، ونزاعين إلى إصدار الأحكام والنقد والبطء في اتخاذ القرارات.

من ممن تعرفهم يندرج تحت هذه الفئة؟ اكتب أسماءهم أدناه:

لا تطلب من المفكرين المنضبطين القيام بأعمال غير تامة الإنجاز ولا تقدم لهم عملاً تعوزه الدقة! وإذا لاحتجت لأن تنقدم، فقم بذلك بلطف ورقة. اشرح لهم الأمور بالكامل وبعبارة واضحة وضمن التفاصيل التي يتوقون إليها. وإذا ما كانت هناك حاجة لإحداث تغييرات، فلا تندفع في ذلك؛ تحدث معهم بصراحة ووضوح بشأن التغيير الذي تريد إجراءه، وأعط للمفكرين فرصة لطرح الأسئلة والتأقلم على التغيير.



## أربعة أنواع من الطبايع

تتكون المجموعة التالية لفئات الشخصية الأربع من: المحللين والمتشددين والواقعيين والمتماطفين. وهذه الأسماء من شأنها إبراز اختلافات مهمة بين الناس وتساعدنا على التواصل معهم بشكل أفضل.

### المحللون

يشكل المحللون ١٢ في المائة من السكان، ويتمتعون بقدرة على التفكير الحدسى تجعلهم ذوى قيمة لإبداعهم وأفكارهم الجيدة. كما يتسمون بالجدية والكفاءة والتنافس والقدرة على تحريك وتحفيز أنفسهم، وكثيراً ما يقال عنهم إنهم يتزوجون عملهم. وهم مفكرون يعتمدون على المفاهيم والنظريات والمنطق والتفكير ويعملون على أفضل نحو عندما يكونون بمفردهم.

### المتشددون

هم أشخاص متحفظون يتسمون بالجدية، والولاء، وتحمل المسئولية، والتوازن، والدقة، والعملية. كما أنهم يميلون للحذر والسعى للأمان وتجنب التغيير. وهم يشكلون حوالى ٤٠ في المائة من السكان ويجيدون التعامل مع التفاصيل، ويعملون بأفضل ما لديهم فى المواقف المنظمة التى يمكن التنبؤ بها، حيث يمكنهم تطبيق القواعد والإجراءات.

### الواقعيون

يشكل الواقعيون ٢٥ في المائة من السكان، وهم أشخاص عمليون ونشطون وموجهون نحو العمل،

أبعد التفاصيل والأمور الروتينية والعملية عن المحللين. أخبرهم بما تريد ثم أعطهم الوقت الكافى لوضع خطة. قدم لهم الطرق التى تساعدكم على تسجيل إنجازاتهم وأعمالهم، واسألهم عن أرائهم، خاصة عندما تعاني نقصاً فى الأفكار الجيدة. لا تفرط فى مراقبتهم.

زود هؤلاء الأشخاص بالتفاصيل التى يحتاجون إليها لاتمام عملهم وعبر عن تقديرك لإسهاماتهم وجهودهم فى العمل. كن دقيقاً وحذراً عند التعامل مع المتشددين ولا تفاجئهم بأى مفاجات. وهم يقاومون التغيير، لذلك اشرح لهم أى تغييرات مطلوبة بشكل تام وبعبارة. يمكنك أن تعتمد عليهم فى اتباع التعليمات والالتزام بالروتين.

قدم للواقعيين تدريباً عملياً جيد التخطيط وساعدهم على تنظيم أنفسهم وإدارة الوقت. أعطهم الكثير من الحرية وقدراً كافياً من التنوع حتى لا يشعروا بالملل ويتصرفوا بشكل عشوائى. ساعدهم على التدريب وإتقان مهاراتهم، واعتمد عليهم فى مواجهة التحديات فى أوقات الأزمات، واستمتع بصحبتهم.

كما أنهم يجيدون تحديد وحل المشكلات، وعادة ما يتسمون بالبهجة، والتلقائية، والاندفاع، وحب المرح ويزدهرون مع الإثارة. كما أن عقولهم متفتحة، ويتسمون بالتسامح والمرونة، ويجيدون التأقلم مع التغيير.

### المتعاطفون

هم بطبيعتهم مدربون وموجهون يحبون مساعدة الآخرين ودعمهم وتشجيعهم. وهم يتسمون بالدفء والروحانية والقدرة على التواصل، ويشكلون ١٣ في المائة من السكان. كما أنهم عاطفيون ويعتمدون على حدسهم ويسعون نحو خلق معنى وإيجاد التوافق والانسجام.

أعط المتعاطفين تعليمات شخصية وشجعهم. تأكد من دراباتهم بأهمية العمل الذي يقومون به. قدر إسهاماتهم وإذا وجدت أن من الضروري أن تدلى لهم برأى سلبي، فقم بذلك بحرص وبشكل بناء حتى لا يفسروا الأمر على أنه هجوم شخصي عليهم. لجعلهم يشعروا بالاستقلالية وأعطهم فرصة للتعلم، ولا تثقل كاهلهم بالتفاصيل.

وكما هو الحال مع البرامج الخفية، لا تعد أي من هذه الأنماط أو الطبائع الشخصية الأربعة أفضل أو أسوأ من الأخرى – فكل منها يختلف عن الآخر وله أهميته وقيمه بطريقته الخاصة.

وما من شك أن التعرف على الاختلافات الرئيسية بين الناس يساعدنا على التواصل بشكل أفضل، والمتواصلون الواضحون يستخدمون هذه التصنيفات في التعرف على نقاط قوة الآخرين والتعامل معها. إننا جميعاً نختلف عن بعضنا البعض وهذه الاختلافات هي ما تضيف على الحياة إثارتها وتساعدنا على تحقيق نتائج. وعلى كل:

*إذا فكر كلانا بالطريقة نفسها، فسوف يصبح وجود أحدنا غير ضروري.*

عند التواصل مع الآخرين، فكر في كيفية التواصل معهم. وهو ما يعني عادة تعديل طريقة تواصلك مع الآخرين بحيث تتناسب مع تفضيلاتهم في التعامل مع العالم ومع المعلومات. جرب ذلك وسوف ترى العديد من المشكلات قد تلاشت واختفت.

# الجزء ٦

## إحراز تقدم

تعلم المبادئ الأساسية للتعامل الناجح مع من يصعب التعامل معهم، وحسم النزاعات والمشكلات والشكاوى، والتوصل لقرارات ناجحة.

الكلام شيء عظيم، ولكنه لا يؤتى نفعه.

لقد جمعنا معلومات مفيدة، وقد منّا معلومات مفيدة. والآن حان وقت استخدام مهارات التفكير الواضح لإحراز تقدم وتحقيق نتائج ملموسة.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

٢٩

## وصفة لحل النزاعات: ابحث عن أرضية مشتركة واحترس من الخاسر

حل النزاعات بثقة ورباطة جأش

" عليك أن تعطى بقدر ما تأخذ".

" من المهم أن يخرج الجميع فائزين".

" استمع للآخر واعرف ما يريد بال فعل".

" الناس سيثأرون منك إذا ما شعروا بأنك تستغلهم وتمتهين بهم".

إن جميع الأقوال السابقة، على اختلاف أسلوبها، تعنى شيئاً واحداً تقريباً:

" لا أحد يفوز في نقاش إذا خسر أحد أطرافه".

إن اختلافات الآراء، والخلافات، والتناظر، والخصومة، وعدم الانسجام، والنزاعات – باختصار الصراع بشتى أشكاله – أمور شائعة. والمشكلة لا تكمن فيها في حد ذاته – وإنما في كيفية التعامل معها.

هل سنسمح للنزاعات بأن تصبح مصدر ضغط، ومعارك ممتدة، وخلافات طويلة المدى، وعلاقات ممزقة؟ أم سنتعامل معها بأسلوب متفتح ونزاهة ونحاول حلها بشكل عادل يرضى جميع الأطراف؟

### اطرح المشكلات علناً

إن القدرة على التعامل مع النزاعات والتعاون في حل المشكلات بطريقة ترضى كلا طرفيه (أطرافه) تعد إحدى أهم مهارات التواصل الواضح.

هل تتمتع بعقلية تقول لك: "يمكنني أن أسوى النزاعات بشكل مرضٍ؟" إن ذلك من شأنه أن يضمن لك أن تعمل النبوءات ذاتية التحقق، أى الحصول على ما تتوقع الحصول عليه، لصالحك لا ضدك.

إن التوجهات العقلية الإيجابية تعنى أننا نستطيع طرح المشكلات والصعوبات التى نواجهها معاً بشكل علنى وبطريقة غير عدائية تعكس التعاون، فنحن نستطيع بحثها، واستكشافها، ومناقشتها. وبمجرد أن ننتهى من استكشاف وجهات نظر وآراء بعضنا البعض، فسوف نصبح قادرين على التعاون معاً لحل الخلافات الناشئة بيننا. وهذا أفضل بكثير من فرض حلولنا على الطرف الآخر.

## خمس طرق للتعامل مع النزاعات

### التعاون

إذا كان شغلنا الشاغل هو إيجاد حل يرضى جميع الأطراف، فسوف نتناقش ونتدارس الأمر معاً. وسوف نقضى بعض الوقت فى الاستماع لوجهات نظر بعضنا البعض وفهم ما يريد كل منا أن يحدث، ثم سنقضى المزيد من الوقت فى البحث عن حل يلقى قبول الجميع، حل يمكن للجميع التعايش معه وتأييده. وهذا هو أسلوب التعاون، الذى يؤدي إلى فوز جميع الأطراف وارضائهم.

ف عندما يكون وضع آمالنا وآمال الطرف الآخر فى الاعتبار أمراً مهماً، فسوف نرغب فى العمل معاً لإيجاد حل. وهذه الطريقة التى تعتمد على تحقيق الفوز لجميع الأطراف تؤدي لفوز مضاعف بطريقة أخرى: فهى ليست مفيدة فقط فى إيجاد حلول عملية قابلة للتنفيذ، ولكنها رائعة أيضاً لتحسين العلاقات.

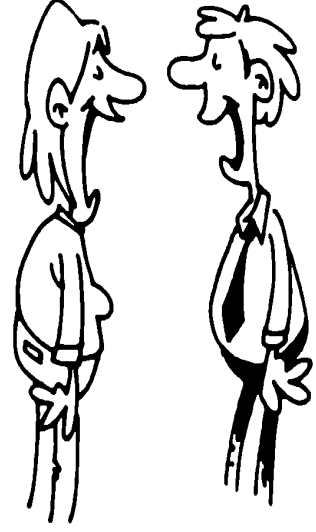
### متى نلجأ للتعاون؟

- عند الحاجة لتكوين علاقات طويلة المدى.
- عندما تكون هناك احتمالية لتكرار الموقف مرة أخرى.
- عندما تكون أهدافنا مهمة بما لا يدع مجالاً للمساومة والحلول الوسطى.
- عندما نحتاج للدعم والتعاون لعقد اتفاقية تتعلق بالعمل.



## القوة

كيف يكون رد فعلك إذا ما فرض عليك شخص حلاً معيناً؟ هل تستجيب بفضب واستياء ومقاومة؟ هل ترغب في الثأر أو الانتقام بشكل أو بآخر؟ هل تفكر أن خصمك قد "فاز بالمعركة ولكنه لم يفز بالحرب" بعد؟ هذه هي الطريقة التي يستجيب بها أغلب الناس عندما يفرض عليه شيء ما ويتم تجاهل حاجاتهم.



إن هذه الطريقة التي ينتج عنها فوز أحد الطرفين وخسارة الطرف الآخر (أنا أفوز، أنت تخسر) قد تضمن لك الوصول للنتائج التي تريدها، ولكن ذلك له ثمن، وقد يكون الثمن باهظاً للغاية: فقد تكون المسألة محل

النزاع مهمة للغاية أو قد يكون الوقت ضيقاً بما يجعل أخذ رغبات واحتياجات الطرف الآخر في الاعتبار أمراً غير محتمل.

هل غالباً ما تحرص على القيام بما تريد القيام به؟ هل يعني ذلك أنك لا تأخذ بعض الوقت لمعرفة ما يريده الآخرون أولاً وسبب حاجتهم له؟ إذا كان الأمر كذلك، تدرب على استقطاع بضع دقائق لجمع معلومات جيدة. جرب وضع احتياجات ورغبات الآخرين في اعتبارك مثلما تفعل مع احتياجاتك ورغباتك.

لا تفرض حلولاً على الآخرين ما لم يكن ذلك ضرورة حتمية. فإذا كان كذلك، فاحذر من النتائج المحتملة.

## متى نلجأ للقوة؟

- في الحالات الطارئة.
- عندما تكون الأمور على المحك والعلاقة غير متصلة بالموضوع.
- عندما نكون بحاجة لتصرف سريع.
- عندما نكون بحاجة لفرض إجراء غير مألوف أو مبدأ مهم.

## التجنب

من الطرق الأخرى لحل النزاعات تجنبها. وفي هذه الطريقة، يخسر جميع الأطراف ولا يكون هناك فائز؛ لأننا نضع الخلاف جانباً. ففي بعض الأحيان نخفى هذا الخلاف وندعى عدم وجوده؛ وفي أحيان أخرى نترك النزاع مستمراً، وفي أحيان أخرى: "نكتفى بالأمنيات الطيبة" ونترك الحل للقدر أو المصادفة. والواقع أننا

هل عادة ما تتظاهر بأن كل شيء على ما يرام وتهون الأمور؟ هل من المهم أن تناقش الأمر حتى ينتهي بك الأمر بالشعور بمزيد من الرضا؟

بذلك نسفه من رغباتنا واحتياجاتنا الشخصية ورغبات واحتياجات الآخرين أيضاً.

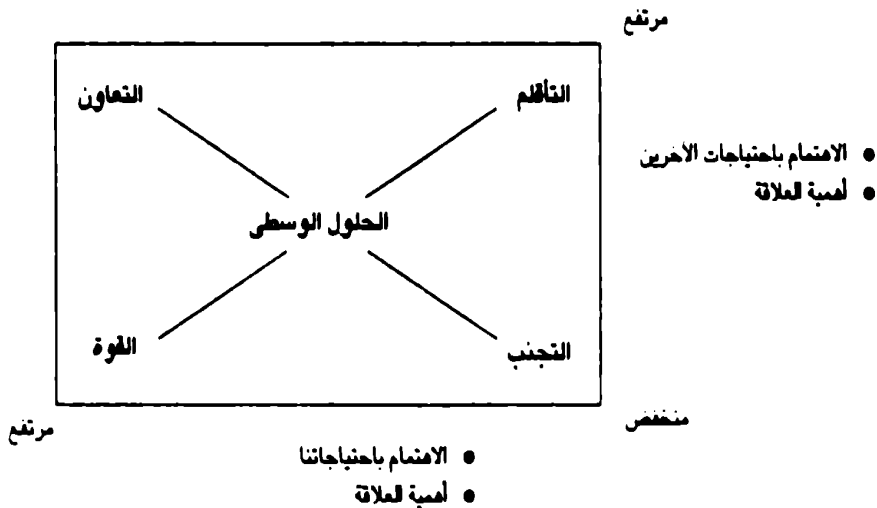
قد يكون في استمرار النزاع فوائد ومنافع خفية لأحد أو جميع الأطراف المعنية. فقد يكون استمرار النزاع أمراً مثيراً ومشوقاً؛ وقد يكون

حجة لعدم الاستمرار في العمل الحقيقي واتمامه؛ وقد يمنحنا شيئاً للحديث عنه مع الآخرين؛ أو ربما يساعدنا على جذب الأنظار نحونا.

الخلاصة أن عدم التعامل مع المشكلات - لأي سبب كان - سوف يؤدي إلى تفاقمها مع الوقت وتأزم العلاقات.

### متى نلجأ للتجنب؟

- عندما لا يكون هناك أي احتمال لتكرار الموقف مرة أخرى.
- عندما تكون المشكلة غير مهمة في مجريات الأمور.



### التأقلم

طريقة رابعة للتعامل مع النزاعات هي الاستسلام لها، والسماح للطرف الآخر بأن يقوم بما يريد القيام به. وهذه العلاقة ينتج عنها خسارتك وفوز الطرف الآخر إذا ما سمحت بتلبية احتياجات الطرف الآخر على حساب احتياجاتك. ولا يعد

هل تتأقلم من باب العادة؟ هل تسمح للآخرين بالتصرف كما يريدون حتى إذا كان ذلك لا يتناسب معك أو يضايقك أو يجعلك تشعر بعدم الارتياح؟ إذا كان الأمر كذلك، فتدرب على قول ما يخطر بذهنك ودع الآخرين يعرفوا ما تفضل حدوثه.

التأقلم منطقيًا إلا إذا كانت المشكلة غير مهمة بالنسبة لنا، أو إذا كانت العلاقة أهم بكثير من المشكلة.

### متى نلجأ للتأقلم؟

- عندما يكون الانسجام والتوافق أهم بكثير من المشكلة ذاتها.
- عندما تكون المشكلة مهمة للطرف الآخر وتقل أهميتها بالنسبة لنا.
- عندما نعجز عن الفوز.
- عندما نكون مخطئين.

إذا قررت تجنب النزاعات أو التأقلم عليها، فافعل ذلك بعد أن تفكر في الخيارات الأخرى المتاحة أمامك. فسوف تشعر بمزيد من الرضا تجاه القرارات التي تتخذها بهذه الطريقة.

لا تلجأ إلى التجنب أو التأقلم مجرد تجنب مواجهة المشكلة. فقد يؤدي بك ذلك إلى التنفيس عن غضبك أو ألمك أو استيائك بطرق أخرى ليست بناءة، مما يمكن أن يؤدي لتدمير أو فقدان علاقاتنا مع الآخرين.

### الحلول الوسطى

الطريقة الخامسة والأخيرة للتعامل مع النزاعات هي قسم الخلاف. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تلبى احتياجات أو رغبات أي من الطرفين، فإن التوصل لحل وسط أو تسوية قد



تكون الطريقة التي ستسبب في أقل الأضرار للعلاقة وفي نفس الوقت التوصل لحل سريع ومقبول وعملي لحد ما.

### متى نلجأ للحلول الوسطى؟

- عندما تكون المشكلة مهمة لكلا الطرفين ولكنها لا تستحق تضييع الوقت في البحث عن حلول لها.
- عندما تكون المشكلة مؤقتة ومن الأفضل حلها بشكل سريع.
- عندما لا يكون لدينا الوقت الكافي لمناقشات مطولة وفي حاجة لتلبية بعض أهدافنا على وجه السرعة.

### فكر في الأمر في البداية

عم يدور النزاع؟ إن التعرف على مصدر النزاع من شأنه أن يقودنا للطريق الصحيح لحله.

في بعض الأحيان يكون سبب النزاع هو اختلاف الشخصيات. فأحياناً ما تؤدي الخصال أو السمات أو العادات أو السلوكيات البسيطة لشخص ما أو الأسلوب العام لشخصيته إلى إثارة غضبنا واستيائنا. وبما أنه من غير المحتمل أن يغير الناس شخصياتهم حتى تناسب معنا، فغالباً ما يكون من الأفضل التفاوض عن هذه الاختلافات أو تعلم التعايش معها. على الصعيد الآخر، فإن النزاع حول الأهداف عادة ما يستفيد من الحلول الوسطى أو التعاون. فلنكن نحاول إيجاد هدف مشترك، يمكننا أن ننظر إلى الصورة الأكبر أو إلى صورة أكثر تفصيلاً والمشكلة الأساسية هي: كيف نلبى احتياجات كل منا؟ أما النزاعات التي تشب حول الحقائق، فيسهل حلها. علق المناقشة حتى يمكنك معرفة الحقائق.

على الصعيد الآخر يصعب تسوية النزاعات حول القيم. لذا قد يكون أفضل شيء نعمله هو إدراك أننا جميعاً نختلف عن بعضنا البعض وأننا لا نستطيع تغيير قيم شخص ما

لأنها راسخة بداخله. وكثيراً ما يكون أفضل ما يمكن عمله هو الاتفاق على الاختلاف باحترام. كما تعد التوقعات أو المعايير غير الواضحة مصدرًا آخر لنشوب النزاعات. ونحن نستطيع حفظ ماء وجوهنا من خلال الاعتراف بأن هذا هو مصدر المشكلة: "أعرف أنني لم أطلب منك

عندما تواجه موقفاً تتصارع فيه الرغبات أو الحلول، أو عندما تحدد مشكلة يجب حلها، كن واضحاً فيما تريد. ما الذي يهمك – المشكلة أم العلاقة أم كليهما؟ إلى أي مدى تنوى العمل بجد حتى ترضى جميع الأطراف؟

بوضوح أن تقوم ب...، لذلك فإنني أقدر مدى اندهاشك " أو "إنني أتفهم حيرتك لأننا لم نوضح هذه المسألة من قبل على الإطلاق".

قد تكون القوة حلاً سريعاً، والتجنب سهلاً، ولكن التعاون يميل إلى تحقيق مزيد من الرضا للجميع على المدى الطويل. فهو يقلل من فرص الانتقام والمقاومة والاستياء، كما أنه يساعد في تنمية العلاقات وتعزيزها.

## احرص على فوز جميع الأطراف

إن البحث عن الفوز لجميع الأطراف من أساسيات التواصل الناجح. فكيف يمكننا أن نضع ذلك في حيز التنفيذ؟

فيما يلي بعض السلوكيات التي أقر الناجحون في عملية التواصل بكونها مفيدة أو غير مفيدة خلال مواقف التواصل الصعبة.

### لتحقيق الفوز لجميع الأطراف

مهارات يجب تطبيقها	شراك يجب تجنبها
● جمع معلومات مفيدة	● التعامل مع المناقشة والنتائج كمسابقة
● التركيز على أمر واحد في الوقت الواحد	● التشبث بآرائك
● الصبر	● عدم الاعتراف بآراء الآخرين
● توضيح ما يتم مناقشته وأسبابه	● عدم وضوح الأهداف
● الاستماع حتى يتم الاستماع إليك	● تحدث الجميع في وقت واحد
● احترام رأي الآخر	● مقاطعة الآخرين
● طرح الشكاوى والمشكلات علناً.	● الصياح وفقدان الصبر
● الرغبة في التوصل لاتفاق	● القفز إلى استنتاجات
● التركيز على ما اتفقت عليه	● فرض "حلولك" على الآخرين
● التركيز على ما يريده جميع الأطراف	● التركيز على احتياجاتك ورغباتك فقط

لا يستمع لطرفي النزاع سوى الجيران.

مجهول

حتى تتأكد من أن ذلك لا ينطبق عليك، نقدم لك مكونات التسوية الناجحة للنزاعات.

المكون رقم ١	الاحترام المتبادل
--------------------	-------------------

رأينا في الفصل الحادى عشر أن الاحترام المتبادل هو حجر الزاوية للتواصل الواضح. فنحن عندما نحترم أنفسنا نتولد لدينا رغبة طبيعية فى حل أية مشكلات أو صعوبات تواجهنا ونتأكد من أن الحل يلبي احتياجاتنا ورغباتنا. وسوف يشجعنا احترام الطرف الآخر على التأكد من أن الحل يلبي احتياجاته ورغباته أيضاً، فالاحترام المتبادل يؤدي إلى حلول تحقق الفوز لجميع الأطراف.

المكون رقم ٢	البحث عن أرضية مشتركة
--------------------	-----------------------

نادراً ما تتعارض آراء شخصين تماماً ولا يوجد بينهما أى شيء مشترك على الإطلاق. وإذا بحثنا بجد كافٍ، فسوف نجد نقاط اتفاق أو أهدافاً مشتركة تؤسس عليها الحوار، مما يحولنا من الخصومة والتعارض إلى الوقوف على أرضية مشتركة بطريقة غير ملحوظة. إذا اتفقنا على أننا نرغب فى جعل هذا الحفل الخيرى من أكبر الحفلات الخيرية المربحة التى أقيمت على الإطلاق، أو جعل القسم مكاناً أكثر سعادة وأماناً لكل من فيه، فسوف يصبح إيجاد الحل أسهل كثيراً؛ فحينئذٍ سوف يصبح لدينا إطار وهدف مشترك للعمل عليه.

على سبيل المثال، تريد "كيت" أن تكون قادرة على العمل فى هدوء وسلام، ولكن "فيل" يحب التعادى مع كل المحيطين به أثناء العمل. فى هذه الحالة يكون الصدام بينهما أمراً حتمياً ما لم يستطيعا مناقشة احتياجاتهما المتعارضة. إلا أن "كيت" و"فيل" يقفان بالفعل على أرضية مشتركة: فكلاهما يريد أن يكون قادراً على العمل معاً فى انسجام. وهذا هو ما سوف يحتاجان إلى التركيز عليه فى بحثهما عن حل عملى يصلح لكليهما.

أى شخص لا يمتد أن لكل نزاع طرفين هو على الأرجح طرف فى نزاع.

سامانثا هورن

كاتبة ومدربة ومحاضرة أمريكية

المكون رقم ٣	توضيح الاحتياجات والرغبات والمخاوف
--------------------	------------------------------------

فى أى موقف يكون لدينا احتياجات ورغبات. أمور لا تقبل التفاوض ويجب أن تتحقق، وأخرى يمكن التفاوض بشأنها نود لو تحققت إذا كنا لنترضى بالحل. كما أن لدينا مخاوف ومقلقات. أمور لا نريد فعلاً أن نراها تحدث لأنها قد تضرنا أو تضر من نمثلهم بطريقة أو أخرى.

خذ وقتاً لتسمع الطرف الآخر.

كما أن للطرف الآخر احتياجات ورغبات ومخاوف أيضاً. وما لم نتفهم هذه الأمور، فقد تتعثر مناقشاتنا وتصل إلى طريق مسدود. أما فهمها، فقد يحفزنا لإيجاد حل يرضى جميع الأطراف ويسهل علينا إيجاد هذا الحل بشكل أكبر. ونحن نستطيع اكتشاف احتياجات ورغبات ومخاوف الطرف الآخر من خلال طرح الأسئلة

والاستماع ووضع الذات موضع الآخرين.  
إن عبارة مثل: "أنا وأنت نريد...." وأعتقد  
أن علينا يحرص على التأكد من عدم حدوث..."  
قد تؤدي لمناقشة عادلة وتجعل جميع الأطراف  
يتعاونون لحل النزاع أو المشكلة.

حين تسرد الاحتياجات والرغبات والمخاوف  
الخاصة بك وبالطرف الآخر، غالباً ما  
سيبضح لك أنكما تشتركان فى عدد منها.  
فهى أرضية مشتركة خصبة تصلح للبناء  
عليها.

المكون رقم ٤	أعد تعريف المشكلة أو نقطة الخلاف إذا اقتضت الحاجة
--------------------	---

أحياناً ما قد يؤدي بنا اختلاف الكلمات أو المنظور أو النقاط التي يشدد عليها كل طرف إلى طريق مسدود.

يمكننا أن نتراجع ونرى النزاع من صورة أكبر، أو الاقتراب ورؤية التفاصيل. أو اتخاذ "خطوة جانبية" لرؤية المشكلة من زاوية مختلفة. وكلما استمررنا في "التحرك حول المشكلة" لاستكشافها ورؤيتها من جميع

إذا فشلت تماماً في إيجاد أي نقطة اتفاق مع الآخر، جرب طريقة لخرى!

الزوايا، زادت فرص فهمها وإيجاد حل لها.

المكون رقم	0
	ابدأ بهدف يقبله الجميع، ثم اعمل من الخلف للأمام

ما النتائج النهائية التي ينشدها جميع الأطراف؟ ما الاحتياجات التي يجب تحقيقها أولاً؟ ما الاحتياجات التي يجب تحقيقها قبل ذلك؟ وما الاحتياجات التي يجب تحقيقها بعد ذلك؟

انس مسألة الفوز والخسارة. فهذا أمر ينطبق على الرياضة، والنزاعات ليست رياضة.

المكون رقم	٦
	ركز على أهدافك

إن الاستمرار في التركيز على نقاط الاختلاف لن يؤدي بنا سوى إلى الدوران في فلكها. ونحن في حاجة للتركيز على كيفية الوصول للأهداف المشتركة إذا كنا لنجد طرقاً للتعايل على مشكلاتنا.

لا أحد يتعثر في الجبال. إن الحصى الصغير هو ما يجعلنا نتمثر.

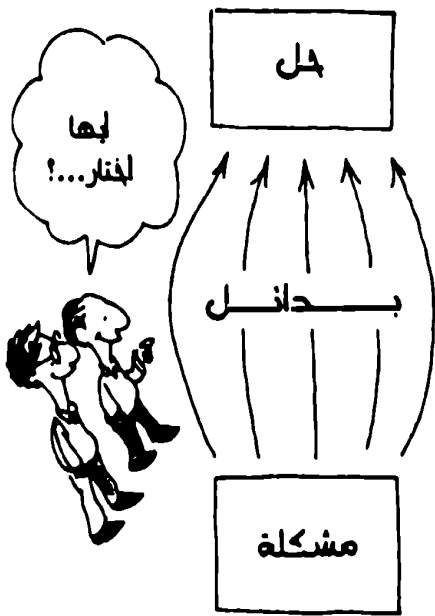
اجتز جميع الحصى الصغيرة التي تجدها في طريقك، وسوف تجد نفسك وقد اجتزت الجبل.

مصدر مجهول



إن التوصل لطريقة لاجتياز الحصى معاً سوف يؤدي بنا إلى اجتياز الجبل.

المكون رقم ٧	أوجد خيارات
--------------	-------------



هل تبحث عن "أفضل إجابة واحدة"؟ ليس هناك إجابة واحدة جيدة على الأرجح. وتعقد الحياة الحديثة هو ما أدى لذلك! فالحقيقة هي أن هناك ربما العديد من الحلول والخيارات العملية والقرار الوحيد هو: أيها سيكون أفضل لنا في هذا الموقف وفي هذا الوقت؟

ليكن لديك العديد من الخيارات المقبولة في ذهنك، وكلما زادت، كان ذلك أفضل. عليك أيضاً أن تعلم ما الذي لن يكون مقبولاً بالنسبة لك.

اتفق على الأهداف الواضحة وضع توقعات واضحة. فهذا يمنحك معياراً لتقييم الخيارات على أساسه.

المكون رقم ٨	ليكن عقلك متفتحاً
--------------	-------------------

إن التفكير المتزمت، وإغلاق عينيك عن البدائل، والتمسك بأفكار مسبقة يدمر جميع محاولات حل النزاع. فهي تؤدي للتعامل مع المشكلة من منطلق تنافس الحلول، أو "ليس هناك سوى حل

واحد هو ذلك الذي اقترحته". وهذا يجعل  
من الصعب – إن لم يكن من المستحيل –  
تسوية الخلافات بشكل مرض.  
وكلما استكشفنا المشكلة وبحثنا عن  
حلول بديلة لها بعقل أكثر تفتُّحًا، زادت  
فرصنا لإيجاد مخرج منها، فالأساليب  
المرنة تسمح لنا بالاستماع لآراء أخرى  
خلاف آرائنا واستكشاف العديد من  
الخيارات.



إن عقلك مثل المنطاد:  
لا يعمل إلا حين يُفجَّع.

المكون

رقم

٩

تذكر قانون التبادلية النفسية

عرفنا في الفصل الثالث أن " السلوك يولد سلوكًا مماثلًا ". وهذا المبدأ يذكرنا بأن نتأكد  
من أن الطريقة التي نتواصل بها، سواء لفظية أو غير لفظية، سوف تعمل على تهدئة النزاع،  
وليس نشويه.

### تحويل النزاعات إلى حوارات

حتى توقف تصاعد الخلاف، جرب النصائح التالية:

- اطلب أو قدم مثالاً.
- اطلب أو قدم نموذجاً على سبيل التشبيه.
- قم بمزيد من الاستقصاء "هل يمكنك أن تخبرني المزيد عن سبب تأييدك القوي لهذا الأمر؟" أو "هل يمكنني أن أخبرك المزيد عن...؟".
- لخص ما فهمت. "إذا كنت قد فهمتك بشكل صحيح ...".
- حدد طلباً معيناً واذكره بأسلوب تأكيدى. "هلا عبرت عن أفكارك بطريقة أكثر موضوعية".
- ركز على المشكلات الأساسية "أعتقد أننا نبتعد عن المشكلة الرئيسية هنا...".
- حافظ على هدوئك وانتبه للغة التي تستخدمها!

- خذ راحة إذا ما تأزمت الأمور. لحصل على كوب من الماء أو اطلب وقتاً مستقطعاً "للتفكير".
- توقف ولخص وجهات نظرك.
- لحصل على وجهة نظر أخرى.
- استمر في الإشارة إلى الأهداف والأرضية المشتركة التي تقفان عليها.

المكون رقم	١٠
كن إيجابياً، لا سلبياً	

قبل أن تختلف، حدد أسبابك وأنه حديثك بشيء على غرار: "وهذا هو سبب رؤيتي للأمر بشكل مختلف". أو لخص فهمك لوجهات نظر الطرف الآخر، ثم قل: "وهذه هي رؤيتي للأمر...".

أجل، فالسلوك السيئ يولد سلوكاً مشابهاً والسلبية من الأمور المعدية. والأساليب والتوجهات السلبية محببة وهدامة. فعبارات مثل: "لن يجدي ذلك أبداً" أو "لن نصل لأي شيء بذلك"، أو "أنت مخطئ تماماً" من شأنها أن تؤدي إلى مجموعة من الهجمات الضارة تقابل بهجمات مضادة مماثلة، كما تؤدي إلى الدخول في مجادلات ومشاحنات.

ميز جميع عباراتك الحيادية والإيجابية بوضوح: "أنا موافق و...". "أريد أن أطرح سؤالاً"، "لكي نلخص الأمر، إذن...".

والإيجابية أيضاً تنتقل بالمدوى. فهي تستنهض الآخرين وتشجعهم. وكما رأينا في الفصل الثاني والعشرين، فإن تغيير طريقة تفكيرنا والكلمات التي نستخدمها من السلبية للإيجابية قد يتطلب بعض التفكير، إلا أن النتائج تستحق العناء.

المكون رقم	١١
كن "على الجانب نفسه"	

من السهل الدخول في جدال مع شخص يجلس في مواجهتك، بينما من الصعب مجادلة شخص يجلس بجوارك. فالجلوس بجوار شخص ما يضمننا "على الجانب نفسه" بالمعنى الحرفي للجملة، مما يستثير بداخلنا توجهاً يقوم على التعاون ويدع التوجهات العقلية المتعاونة تظهر على السطح: "أنا وأنت نعمل معاً على حل مشكلة مشتركة". قد لا يكون ذلك ملحوظاً، ولكنه فعال.

و غالباً ما يكون الجلوس هو أفضل وضعية لمناقشة المشكلات؛ لأن لغة الجسد يمكن بسهولة أن تصبح عنيفة ومخيفة، أو قد تفسر بهذا الشكل، عند الوقوف.

المكون رقم	١٢
اعملا معاً على حل المشكلات	

إننا جميعاً نكون أكثر التزاماً بنجاح أى مسار نشارك فى تخطيطه ويلبى بعض احتياجاتنا على الأقل. إذا ما قمنا بتبادل المعلومات، وتجميع الأفكار، ومناقشة احتياجاتنا ورغباتنا ومخاوفنا، والبحث عن حل يلبي أكبر قدر ممكن منها، فسوف نزيد من التزامنا نحو الحل وفهمنا لبعضنا البعض فى الوقت نفسه.

هل نستخدم حقائق أم أوهاماً؟  
إذا كنت تستخدم حقائق، فإنك على الأرجح تناقش.  
أما إذا كنت تستخدم أوهاماً (الآراء)، فإنك على الأرجح تجادل.

المكون رقم	١٣
استبدل كلمة "لكن" بحرف العطف "و"	

إن كلمة "لكن" من شأنها أن تطيح بوجهة نظر الطرف الآخر. فهي مطرقة لفظية تنفي ما قيل قبلها وتشير لوجود خلاف في وجهات النظر، كما أنها تضر بالعلاقات وتفسدها: "إنني مقتنع بوجهة نظرك، ولكن..."، "لقد قمت بعمل جيد، ولكن...": فكلمة "لكن" تشير إلى "أخبار سيئة". إن "لكن" تعوق وتؤخر، بينما "و" تبني؛ فهي تظهر أننا قد أنصتنا وسمعنا. إنها تعترف بما قاله الطرف الآخر وتضيف إليه. فمع "و" نتفاعل مع تعليقات الطرف الآخر، ومع "لكن" نرفضها، وكلمة "و" تساعد على منع المشاحنات

كلمة "لكن" مسنولة عن الكثير من التوترات والخلافات. والشئ نفسه ينطبق على كلمة "غير أن" التي ما هي إلا نسخة أطول من كلمة "لكن".

استبدل كلمتي "لكن" و"غير أن" بكلمة "و": "أنا موافق و..."، "أنا أقدر وجهة نظرك و..."، "لحترم حماسك القوي تجاه الأمر و...".

لأنها تسمح بوجود رأيين مختلفين: "هذا رأيك وهذا رأيي".

و	لكن
● تمنع نشوب النزاع	● تجعل النزاع لا نهائي.
● تخلق الألفة والتقارب	● تؤدي للغضب والاستياء
● تقر بوجهة النظر	● تثير الخلافات والمشاحنات
● تحرك النقاش للأمام	● تعوق النقاش
● تبني على وجهة النظر التي قبلت	● تمحو وجهة النظر
● بناءة	● هدامة
● تربط	● تفتي.
● تعزز كلتا الجملتين	● تقوض الجملة التي قبلها
● تتسم باللباقة	● تخلق مولجها
● تبني	● تنفي
● تساعد	● تجرح
● تخلق مناقشات	● تخلق مشاحنات
لقد قمت بعمل جيد ومن فضلك هل تستطيع... أعرف	لقد قمت بعمل جيد ولكن...
أننى قلت إننى سأنتهي يوم الخميس وأسف أنه	أعرف أننى قلت إننى سأنتهي يوم الخميس ولكن...
استغرق وقتاً أطول منى. لقد واجهتني مشكلة غير	
متوقعة وقد تغلبت عليها الآن، لذلك فأنا لخطط لأن	
أنهيه بعد ظهر يوم الجمعة.	

فى بعض الأحيان، ينجح الاستبدال المباشر لكلمة "لكن" بكلمة "و". وفى أحيان أخرى سوف نحتاج لإعادة بناء الجملة والتعبير عن وجهة نظرنا بشكل مختلف تماماً لقول "و" بدلاً من "لكن". وحين يحدث ذلك، تكون الجملة المعاد صياغتها دائماً أكثر قوة وتعاوناً وفعالية من الصورة الأولى منها.

المكون رقم ١٤	إذا لم تكن طريقتك مجدية، فقم بعمل تغيير ما
---------------------	--

"لقد قلت لك ملايين المرات!" حسناً، إذا لم يكن ما قلته يُجدى قبل ذلك مئات المرات، فلماذا نتوقع أن يجدى هذه المرة؟ جرب شيئاً مختلفاً.

إذا لم تكن سعيداً بالنتائج التى تحصل عليها، غير شيئاً: غير بيتك (اذهب لمكان مختلف)، أو طريقتك، أو خطتك، أو أسلوب تواصلك. لا يهم ما تغيره طالما أن ما تقوم به الآن لا يؤتى جدواه.

المكون رقم ١٥	خذ نفساً عميقاً
---------------------	-----------------

بدلاً من التنفس السطحي، تنفس بعمق. إن أخذ ثلاثة أنفاس عميقة سوف يساعدك على الاسترخاء والحد من التوتر وتصفية ذهنك. فتدفق الأكسجين المتزايد للعقل والقلب سوف يهدئك ويساعدك على التفكير بوضوح وإبداع أكبر.

إن التوترات والضغط تموق العقل عن العمل بالكفاءة والفعالية التى يمكنه العمل بها. لماذا؟ لأن الانفعالات عندما تحكمنا، أو حين نشعر بالتهديد بطريقة ما، يقوم مركز الانفعال فى المخ بسحب الأكسجين من القشرة الدماغية الحديثة، أو "المخ المفكر"، ويبدأ إفراز الأدرينالين بشكل تلقائى. وعندما يحدث ذلك، نعجز عن التفكير بوضوح، وتصبح أجسامنا فى وضع

الاستعداد للمواجهة أو الهرب (انظر الفصل الرابع والعشرين) وتصبح المشاحنات هي النتيجة المتوقعة.

في مواقف التواصل الصعبة، نحتاج جميعاً لأن نتفتح قدرة عقلنا الكاملة على التواصل، والبحث عن بدائل، وإبداء التعاطف ووضع الذات موضع الآخرين. وأخذ أنفاس عميقة يعمل على إعادة إمداد القشرة الدماغية الحديثة بالأكسجين حتى يتمكن من القيام بوظيفته، مما يعمل على إبطال ميلنا الطبيعي للتنفس السطحي عندما نكون تحت وطأة ضغط، وتقليل مدة منعكس إفراز الأدرينالين.

### كيف تتنفس بشكل صحيح؟

تنفس من معدتك:

ضع إحدى يديك على صدرك والأخرى أسفل سرتك بمسافة ٥ سم (بوصتين).

يجب أن تكون اليد الموضوعة على معدتك هي التي تتحرك.

● تنفس من أنفك... وأخرج الهواء من فمك.

● تنفس من أنفك... وأخرج الهواء من فمك.

● تنفس من أنفك... وأخرج الهواء من فمك.

المكون	رقم
شارك الآخرين مشاعرك	١٦

في بعض الأحيان يكون من المفيد أن تدع الآخرين يعرفون إلى أي مدى تقدمنا في عملية النقاش. على سبيل المثال، إذا شعرنا بأن المناقشة تدور في دوائر مفرغة وأنها بحاجة لاستراحة، يمكننا أن نقول: "أعتقد أننا تناولنا هذه النقطة عدة مرات؛ ربما يكون قد حان الوقت لأن نأخذ راحة". (ربما يكون شعور الطرف الآخر مماثلاً لشعورك).

إن التصريح لفظاً بما نشعر به يكون مفيداً إذا ما احتدم النقاش. أما طرح الأسئلة فقد يبدو أنه نوع من الاتهام وقد يؤدي إلى مشاحنات. إن قول ما نراه وما نشعر به قد يفتح أبواب الحديث مجدداً.

المكون رقم	١٧
تمتع بروح الدعابة	

يمكن للدعابة (وليس السخرية) أن تحد من وطأة التوتر وتحافظ على النبرة الودية للمناقشة. فهي تحمي من الضغوط كما يمكن أن تنزع فتيل المواقف الصعبة التي تتطوى على تهديدات. فالدعابة تساعدنا على إضفاء روح التعاون، بدلاً من روح التنافس على المناقشة. إنها تشرك النصف الأيمن من المخ في الأمر وتزيد فرص تحقيق طفرة غير متوقعة في الموقف.

المكون رقم	١٨
لا تقاطع أحداً ولا تسمح لأحد بأن يقاطعك	

من الوقاحة أن تدوس على أفكار الآخرين  
بقدمك كما تدوس على أصابعهم.

إذا قاطعك أحد، قل بهدوء وببساطة شيئاً مثل: "ريك، أريد أن أنهى شرح ما أرى أنها المشكلات الأساسية التي تواجهنا هنا".

خذ دورك في الحديث وأعد صياغة وجهة نظر الطرف الآخر قبل أن تذكر وجهة نظرك.

المكون رقم	١٩
اختر الوقت المناسب	

إمساك اللسان من أهم الفضائل:

فما من مكانة أعلى من تلك التي يحظى بها المرء الذي يعرف كيف يمسك لسانه حتى لو كان على صواب.

"كانت الأصغر" ٩٥ - ٤٦ قبل الميلاد



لم يكن "كاتو" – على الأرجح – يعنى أننا يجب أن نمتنع عن الكلام للأبد. لقد كان يقصد على الأرجح أن يشير إلى حكمة الامتناع عن فتح أى نقاش حتى تحين اللحظة المناسبة. انتظر حتى تجد مكاناً هادئاً، مكاناً خاصاً، مكاناً يخلو من أى مصدر تهديد أو خوف، ووقتاً يتيح لك فترة كافية لمناقشة الأمر من جميع جوانبه.

---

لقد استعرضت ١٩ مكوناً من مكونات وصفة حل النزاعات. فكر فيها بعناية وتخيل متى أو كيف يمكنك استخدامها فى حياتك اليومية. راقب كيف يستخدمها من يجيدون للتواصل، ثم حاول استخدامها بنفسك. وسوف تسعد بالنتائج.

---

# ٣٠

## التعامل مع الأشخاص صعب المراس

الحفاظ على الهدوء وضبط النفس حتى مع أكثر الأشخاص  
صعوبة

فى كل مرة أراه. أتوق لأن أنفرد بنفسى.

هل تعرف شخصاً تنطبق عليه هذه المقولة؟ فى هذا الفصل، سوف نعرض بعض طرق التعامل مع الأشخاص صعب المراس، وبداية، إليك عشرة مبادئ عليك أن تضمها فى اعتبارك عندما تجد نفسك فى أى موقف تواصل صعب.

**أول شىء عليك أن تتذكره هو:**

دع الأشخاص صعب المراس يعرفوا أنك سمعتهم  
وفهمت وجهة نظرهم.

فعادة ما يصبح التعامل مع الآخرين صعباً عندما يشعرون بأن رسالتهم لم تُفهم، ولجذب انتباهنا، قد يلجئون إلى استخدام لغة حادة، أو الصياح، أو المبالغة، أو الوقوف "فى مواجهتنا".

وإذا انتبهنا إليهم، وأنصتنا لهم حق الإنصات، وأظهرنا إنصابتنا هذا عن طريق لغة أجسادنا واستجاباتنا، فقد تقل احتمالات تحولهم إلى الغلظة والحدة فى المقام الأول. وإذا تحولوا إلى ذلك بالفعل، فغالباً ما سوف يخفضون أصواتهم ويصبحون أكثر عقلانية حين نفعل ذلك. فقد انتبهنا إليهم، واستمعنا إلى وجهة نظرهم، ومن ثم لن تكون لديهم حاجة لإثارة جلبة لا داعى لها.

**الأمر الثانى الذى عليك تذكره:**

لا تأخذ الأمر على محمل شخصى.

نادراً ما تكون السلوكيات الحادة موجهة إلى شخصنا. فهي قد تكون موجهة إلى العالم بوجه عام. أو "الأشخاص يشبهوننا" بوجه عام (على سبيل المثال. كل من يشغل الوظيفة التي نشغلها هو شخص غير مرغوب فيه). أو قد يكون موجهاً إلى المؤسسة التي نمثلها. أما إذا كان الأمر موجهاً لشخصك، فباليك كيف تتعامل معه.

إذا اندفعت إلى العناد ورفض الاستسلام، وقررت أن "تعامل بمثل ما عوملت به"، فاقراً الفصل الثالث لكى تذكر نفسك بكيفية السيطرة على نفسك واستعادة رباطة جأشك من جديد.

### إذا قال شخص إنك أغضبتة أو أسأت إليه

١. اسأله: "ما الذى قلته أو فعلته تحديداً وأغضبك؟"
٢. استمع إليه جيداً ودعه يخرج كل ما لديه.
٣. لخبره بأنك تقدر له إخباره لك بما يفضبه.
٤. اسأله: "ماذا بوسعى أن أفعل حتى أصحح الأوضاع الآن؟"

### الأمر الثالث الذى عليك تذكره:

إنهم على الأرجح يقومون بأفضل ما يمكنهم القيام به.

إن أغلبنا يملك مجموعة من طرق وسلوكيات التواصل، ونحن نستخدمها لأنها تتجح. فقد نجحت هذه الطرق والسلوكيات فى الماضى وهو ما يجعلنا نتوقع أنها ستستمر فى النجاح. أما إذا لم تتجح، فقد يكون لدينا من المرونة ما ارتفع بمستوى واحد عن الشخص صعب المراس وتقبل فكرة أنه يقوم بأفضل ما لديه. المرونة.

وعادة ما تكون طرق وسلوكيات التواصل لدى الشخص صعب المراس أكثر محدودية مما لدى أغلب الناس، فهم على الأرجح يقومون بما اعتادوا القيام به دائماً ولا يمهفون أى طريقة أخرى للحصول على ما يريدون.

### الأمر الرابع الذى يجب تذكره:

حافظ على هدوئك.

هل الحديث عن الحفاظ على الهدوء أسهل من تنفيذه؟ بالطبع! ولكننا جميعاً نستطيع الحفاظ على هدوئنا.

أكثر أوقات الحاجة للصبر هي عندما يكون على وشك انفاد.

ترتفع معدلات الأيض لدى خلايا المخ عن باقى أجزاء الجسم، كما أنها تحتاج لقدر أكبر من الأكسجين نسبياً. وكما علمنا فى الفصل التاسع والعشرين، فإن الضغط يستنزف الأكسجين من المخ، مما يؤدي بنا إلى فقدان توازننا النفسى، وتركيزنا، وسيطرتنا على انفعالاتنا، وهذا ما يفسر أهمية التنفس العميق فى أوقات الضغوط، فهو يمد المخ بحاجته من الأكسجين. إن أخذ نفس عميق (أو اثنين أو ثلاثة) يتيح لنا وقتاً للتفكير وابتلاع الكلمات الغاضبة المسيئة قبل أن تخرج من أفواهنا.

استخدم حديث النفس الإيجابى لمساعدتك على الاحتفاظ بهدوئك. "سوف أفكر فى الأمر بامعان"، "سوف أتعامل مع الأمر بهدوء وبشكل جيد"، "لقد تعاملت مع أناس من هذا النوع من قبل وأعرف ما يجب أن أفعله".

تنفس بعمق.

إن الكلمة تطير بمجرد نطقها، وحينها لا تستطيع اللحاق بها.

مثل روسى

الأمر الخامس الذى عليك تذكره:

قم بترشيح ما تسمعه.

بمجرد أن تواجه شخصاً غاضباً أو صعب المراس، اصنع مرشحاً من نسج خيالك وضعه بينك وبينه حتى يمكنه تصفية الحديث مما لا تريد - المشاعر السلبية - وسمح بمرور ما تريد - الحقائق وغيرها من المعلومات.

فكثيراً ما يعبر الأشخاص الغاضبون وصعب المراس عن مشاعرهم على أنها حقائق ويخلطون بين الحقائق والأوهام والأقاويل الشائعة لدى الناس، ونحن فى حاجة للانتباه والتمعن حتى نتمكن من جمع معلومات مفيدة، وفى الوقت نفسه التخلص من أى انفعالات ضارة أو هجمات شخصية.

من البديع الاستماع لصمت المرء.

"توماس هاردى" ١٨٤٠ - ١٩٢٨

شاعر وروائي إنجليزي

الأمر السادس الذى عليك تذكره:

كن  
لبقاً  
على  
الدوام.

---

قد يكون ذلك صعباً إذا ما اختلفنا مع ما يقوله الشخص، أو إذا كان يقوله بأسلوب جارح أو قاسٍ. استمر فى التنفس! استمر فى الاستماع! عض لسانك إذا ما اضطررت لذلك!

---

الأمر السابع الذى عليك تذكره:

لا تقلق بشأن الأشخاص الذين يتسمون بالحدة بطبيعتهم.

بعض الناس يتسمون بالفلظة والحدة كجزء من طبيعتهم ولا يمكننا القيام بأى شىء إزاء هذا الأمر، لذا عندما تواجه شخصاً صعب المراس على الدوام، من المفيد أن تتذكر أن:

بعض الناس يحملون معهم البهجة أينما ذهبوا.  
والبعض الآخر تحل البهجة كلما ذهبوا .

الأمر الثامن الذى عليك تذكره:

ليس بمقدورنا أن نغير شخصية شخص آخر.

تعامل مع السلوك وليس مع الشخص، ولكن ضع فى اعتبارك أننا لا نستطيع أن نجبر شخصاً على أن يغير من نفسه. فكما تقول الحكمة:

لا بد أن يكون الإنسان مرحباً بالتغيير.

إن عبارات "أنا" التي تناولناها في الفصل السادس والعشرين تساعد الآخرين على الرغبة في تغيير سلوكهم؛ لأننا نشرح لهم مدى تأثيره علينا وما نشعر به إزاءه.

تعامل مع السلوكيات الحادة على أنها مشكلات يجب حلها، لا شخصية يجب أن تتغير.

### الأمر التاسع الذي عليك تذكره:

ركز على تحقيق نتائج طيبة.

إن الأسلوب الذي يتبعه من يجيدون التواصل الواضح يركز على الوصول لنتيجة مرضية، لا على "تسجيل نقطة" على الشخص صعب المراس. فبراعتنا تتبع من التعامل بفعالية مع الشخص صعب المراس.

لا تجعل اعتدادك بذاتك يقف عقبة في طريق التعامل الفعال مع الأشخاص صعب المراس.

تبادل المعلومات والحقائق، لا الانفعالات والمشاعر.

### الأمر العاشر الذي عليك تذكره:

أصلح الأمر.

فإذا لم تتمكن من إصلاحه، تعلم التعايش معه.

وإذا لم تتمكن من التعايش معه، اتركه.

نحن نعرف أننا لا نستطيع تغيير شخصية إنسان ما حتى إن كان لدينا بعض الأمل على الأقل في تغيير جانب من سلوكه.

فإذا كان سلوك الشخص صعب المراس ينتهك حقوقنا . كحقتنا في أن يتم التعامل معنا بجدية واحترام – فقد نقرر أن نحاول القيام بشيء حيال ذلك، مع العلم بأننا قد ننجح وقد نفشل في ذلك. وفي أوقات أخرى، قد نقرر التفاوض عن السلوك الحاد أو التعايش معه. وأحياناً قد نقرر الحد من تعاملنا مع هذا الشخص أو الابتعاد عنه تماماً حتى لا نضطر إلى تحمل سلوكه الحاد.

السؤال هو: أي النتائج أفضل بالنسبة لنا؟ إذا كان الآخرون – فريق العمل أو مجموعة من الأصدقاء – معنيين بالأمر، ما النتائج الأفضل بالنسبة لهم؟ إذا كان علينا التعامل مع شخص صعب المراس في بيئة العمل، ما النتيجة الأفضل بالنسبة للمؤسسة؟

## الأشخاص كثيرى الشكوى

بعض الناس يدمنون الشكوى والتذمر. ومثل هؤلاء يبدون وكأنهم لا يستطيعون مساعدة أنفسهم. فهم لا يشعرون بالرضا على الإطلاق حتى لو كان الأمر يتعلق بأمر تافه مثل الخضراوات الذابلة فى طبق السلطة، أو حالة الجو، أو أسعار البنزين. لا شيء يناسبهم. ولم يتعلموا على الإطلاق مبدأ الإيجابية:

إذا كنت لا تستطيع قول شيء طيب،  
فلا تقل شيئاً على الإطلاق.

إذا أردت أن تحاول منع الشكوى المستمرة عندما تكون متواجداً فى مكان ما، جرب استخدام عبارات "أنا" أو اصنع طلباً مباشراً لشيء إيجابى. قل شيئاً من قبيل: "جو، لقد تحدثت عما لا يعجبك فى هذا الاقتراح. أريد أن أسمع ما يعجبك فيه".

فإذا كان الشخص من هؤلاء الذين يشكون بشكل لا يجدى معه أى قدر من التوجيه أو التدريب، فهل يمكنك أن تتجاهل تصيد أخطائهم والكشف عنها برباطة جأش؟ إذا كان لا يمكنك أن تتعلم التعامش مع الأمر، فربما يكون قد حان الوقت للخروج من منطقة التذمر الخاصة بهم.

فى المواقف المهنية، عندما يكون الشخص الشكاه هو العميل، لا يكون خيار محاولة تغييره أو تجاهله أو تركه متاحاً لنا. لذا إليك ما يجب أن تقوم به:

١. اشكر العميل على إخبارك بما يفضبه.
٢. إذا كان هناك ما يمكنك القيام به لتهدئته واسترضائه، فقم به.
٣. استخدم أسلوب التشويش. قل شيئاً من قبيل: "نعم، شكراً لك، إننى أتفهم ما تقول وسوف أضع ذلك فى اعتبارى فى المرة التالية".

ولكن احرص على القيام بذلك فقط مع العميل الذى تثق تمام الثقة من أنه يشكو لمجرد الشكوى.

## المفتابون والنامامون

إننى أدمر عدوى باتخاذ صديقاً لى.

"إبراهام لينكولن" ١٨٠٩ - ١٨٦٥

رئيس الولايات المتحدة إبان الحرب الأهلية

هذه فئة أخرى من الناس لم يتعلموا إمساك لسانهم إذا لم يتمكنوا من قول شيء طيب. إذا كان شخص يفتابك ويقول في حقك ما يسىء إليك في غيابك، أسأله عن ذلك، ويفضل أن يتم ذلك على انفراد. "لقد سمعتك تقول...؛ فهل هذا صحيح؟". سوف ينكرون ذلك على الأرجح. ولا بأس في ذلك. "ليست هناك مشكلة! لقد فكرت في أن أتحدث من الأمر". لقد أمسكت بهم متلبسين، وسوف يفكرون ملياً قبل أن يقوموا بذلك مرة أخرى. أما إذا لم يتمكنوا من الإنكار، فلتنتقل إلى تقنية جمع معلومات جيدة من خلال طرح أسئلة لمعرفة ما يحدث (انظر الفصل السابع والعشرين). إذا ما وجهوا إليك ملحوظة كاذبة، قل شيئاً من قبيل: "يبدو أنها كانت فخاً. هل كان هذا ما تقصده مما قلت؟".

النمامون يتحدثون إلينا عن الآخرين.  
والمللون يتحدثون إلينا عن أنفسهم.  
أما الأشخاص المشيرون، فيتحدثون إلينا عن أنفسنا.

كما رأينا في الفصل الخامس والعشرين، لا بأس من التحدث في بعض العادات والتقاليد. فبعض الناس لا يعرفون كيف يتجادبون أطراف الحديث ومن أين يبدأون. فلا يسمهم التحدث عن شيء سوى الآخرين.

إذا لم يكن أمامك بديل سوى مواجهة الغتاب علناً، فاحرص على أن تترك له منفذاً يحفظ به ماء وجهه.



أمعك لعانك إذا لم نتمكن من قول شيء طيب

لا تتجاهل الوشائيات أو التعليقات الساخرة،  
أو تتفق معها، أو تجاريها، أو تضحك عليها،  
أو تتعامل معها بأي شكل لأصحابها علي  
أنها مقبولة. فإذا فعلت، فسوف تظل هدفاً  
لهم.



## المتفاحرون

فكر في هذا النوع من الناس كأشخاص مسليين محبطين يريدون نيل انتباه وتقدير الآخرين. فكر في مدى الامتنان الذي سيشعرون به تجاهك إذا ما استقطعت من وقتك جزءاً للانتباه إليهم وإظهار اهتمامك بهم، فعادة ما سيهدأون بمجرد أن يُلاحظوا من قبل الآخرين.

أما إذا كان اهتمامهم واعتدادهم بذاتهم مبالغاً فيه بشكل لا يمكن تحمله، فيمكنك تجاهل حركاتهم الاستعراضية، أو تجرب استخدام عبارات "أنا" الحازمة (انظر الفصل السادس والعشرين)، أو تجنب صحبتهم تماماً.

---

عندما تنظر إلى الآخرين، تخيل أنهم يعلقون على صدورهم لافتة تقول: "من فضلك اجعلني أشعر بأني مهم".

---

## التهكمون

إذا كانت تعليقاتهم الساخرة تنطوي على إهانة لك، فخاطبهم مباشرة كما وصفنا لك عند التعامل مع المفتابين. أما إذا كانت سلبية بوجه عام، فتعامل معهم كما تتعامل مع الأشخاص كثيرى الشكوى.

أما إذا كانت سخريتهم تحوى رسالة مختلطة، فاستمع واستجب إلى ما وراء رسالتهم (انظر الفصل العشرين)، أو المعنى الحقيقى الكامن خلف كلماتهم؛ فهذا هو ما يتم نقله. على سبيل المثال، هل سبق وتأخرت عن اجتماع وقال لك شخص وهو ينظر إلى ساعته بشكل حاد متعمد: "إنه للطف منك أن تنضم إلينا"، أو "حسناً، عمت مساءً؟" من المرجح أنه لا يعنى أيّاً من التعليقين. إن ما يقوله بالفعل هو: "لقد تأخرت"، حينئذٍ يمكنك الاستجابة لهذه الرسالة بشيء مثل: "نعم، آسف للتأخير. أمل ألا أكون قد تركتكم تنتظرون طويلاً". (بالطبع إذا كان الشخص دائم التأخر، فقد يصنف تحت قائمة الأشخاص غير الجديرين بالثقة).

## الأشخاص غير الجديرين بالثقة

بعض الناس يفرطون فى الوعود دون الوفاء بها. قد لا نستطيع تغييرهم، ومن ثم قد نحتاج إلى تعلم التعايش معهم. فإذا لم نرد تعلم التعايش معهم، فربما كان علينا أن نتعلم العيش بدونهم!

إلى أى مدى نحن على استعداد لتذكيرهم بالقيام بالأشياء؟ للتعايش مع حقيقة أنهم قد "ينسون" القيام بشيء ما؟ كل ذلك يتوقف على مدى إعجابنا بخصالهم وسماتهم الأخرى.

فى بعض الأحيان، يمكننا الترتيب لتذكيرهم بها. وفى أحيان أخرى لا يكون ذلك مناسباً. وحينئذ قد يساعدهم استخدام عبارة من عبارات "أنا" على فهم آثار إخفاقهم فى الالتزام بوعودهم، وقد يعطيهم ذلك على الأقل حافزاً على الأقل لتغيير طرقهم فى التعامل. والخلاصة هى: إذا كنت تعرف شخصاً غير جدير بالثقة، فلا تثق به فى القيام بأى شيء مهم - فمن المؤكد أنك لا تريد تحمل عواقب أخطاء الآخرين.

جزء من سعادة الحياة لا يكمن فى خوض المارك وانما فى تجنبها.  
فالانسحاب المتقن هو انتصار فى حد ذاته.

"نورمان فينسنت بيل" ١٨٩٨ - ١٩٩٣

كاتب ورجل دين أمريكى

## مَنْ يجب طاعتهم؟

مَنْ ممن تعرفهم يريدون تحمل المسؤولية واتخاذ جميع القرارات؟ عرفنا فى الفصل التاسع عشر أن بعض الناس لديهم حاجة قوية للتمتع بالسلطة والنفوذ. فهم لا يشعرون بالرضا إلا إذا كانوا فى موقع السيطرة.

الأباطرة، والملوك، والفنانون، والفلاحون، والمعلماء، والأقزام متماثلون:  
فالجميع متشابهون من الداخل، وحين تنزع الملابس  
لا يمكن لأحد أن يفرق بين عظيم وتافه.

"مارك توين" ١٨٣٥ - ١٩١٠

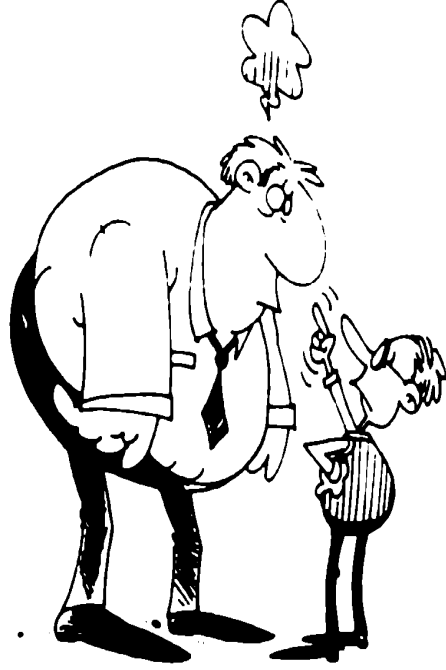
مؤلف وكاتب ساخر أمريكى

قد لا يكون هؤلاء الأشخاص أكثر أهمية منا، ولكن إذا كنا نرغب فى التواصل بشكل فعال واحراز تقدم معهم، فسوف نحتاج لأن ندعهم يشعرون بأهميتهم، شريطة ألا يكون ذلك على حساب أنفسنا. فإذا كانوا عدائين ويتعمدون تجاهل رغباتنا أو حقوقنا أو احتياجاتنا، فسوف نحتاج للاستجابة بشكل أكثر حسماً (انظر الفصل الرابع والعشرين). أما إذا كانوا أشخاصاً سيئين بالفعل، فربما نكون بصدد التعامل مع أشخاص متممرين.

## المتنمرون

يستثنى ممن تناولناهم حتى الآن الأشخاص المتنمرون.

فعلى الرغم من هيمنة العدوانية على جميع عمليات التواصل التي يقوم بها هذا النوع من الأشخاص، فهم أكثر من مجرد أشخاص عدوانيين، فسبيل التواصل لديهم محدودة للغاية. فهم دائماً ما يجبطون الآخرين بكلامهم ولفه الجسد التي يستخدمونها. وهي ليست مجرد الحاجة لأن يشقوا طريقهم وإنما الحاجة لأن يجعلوا الآخرين يشعرون بمشاعر سيئة.



الوقاحة هي ادعاء الإنسان الضعيف القوة.

"إريك هوفر"، فيلسوف أمريكي ١٩٠٢ - ١٩٨٣

إننا الآن نعرف أن التنمر أكثر شيوعاً مما كنا نعتقد. وفي السنوات القليلة الأخيرة انتشرت الأبحاث التي تتعلق بهذا النوع من الأشخاص وكيفية التعامل معهم، وفيما يلي نعرض كيفية التعامل معهم:

- لا تستسلم. قف بثبات وواجه المتنمر مواجهة مباشرة. لا تتقهقر وتراجع أمام خططهم للسيطرة والهيمنة.
- لا تهاجمهم أو تجادلهم: فلن تستطيع الفوز - فهم أكثر تمرساً منك في ذلك.
- دعهم يعبروا عن آرائهم بصوت مرتفع.
- بمجرد أن ينتهي الأسوأ، حاول أن تفوز بانتباههم. جرب مثلاً أن تخاطبهم بأسمائهم أو تقف.
- كرر فهمك للنقطة الأساسية التي يتحدثون عنها.
- تعامل معهم على انفراد لا أمام الآخرين. أتح لهم الفرصة لحفظ ماء وجوههم.
- إذا كان سلوكهم غير مقبول تماماً (أي صراخ وسباب ومقاطعة طوال الوقت)، فتذكر أنهم على الأرجح يفتقرون إلى مهارات التواصل بشكل مختلف، وهذا هو السبب الذي يجعل

إخبارهم بعدم القيام بذلك مضيعة للوقت – فليس لديهم سلوك بديل يتصرفون به بدلاً من هذا السلوك المتكرر.

وأرجو منك ألا تتجرف مع المتكررين في محاولات للإقناع. فهم يرون عبارات "أنا" كنوع من الضعف، لذا انسها أيضاً.

بدلاً من ذلك، أخبر الأشخاص المتكررين بما عليهم القيام به، كقولك: "توقف عن الصراخ يا جون، تحدث إلى بنبرة طبيعية"، "فريد، أنا أتحدث، أريد أن أنهى كلامي".

- لا تستسلم بسهولة. لا تصبح أو تتصرف كشخص مجروح. فهم يدركون سلوك الضحية ويستغلونه أسوأ استغلال.
- لا تخبر الأشخاص المتكررين بأن يتوقفوا عما يفعلون. وبدلاً من ذلك، أخبرهم بما عليهم القيام به.

### ما المقابل؟

إن الحدة التي يتسم بها الأفراد يرجع منشؤها إلى اعتقادهم بأن ذلك يمنحهم ما يريدون. حدد الشيء الذي يسعى إليه الشخص صعب المراس من وراء حدثه، ثم امنحه إياه أو ارفضه.

### ما الذي قد يسعى إليه الأشخاص صعب المراس؟

- الاحترام
- الاهتمام
- التنفيس عن بعض مشاعرهم المكبوتة
- حل مشكلة أو شكوى على نحو ملائم
- إعلام الآخرين بمشاكلهم أو شكواهم أو الصعوبة التي يواجهونها
- الوصول لما يريدون بسرعة
- ليفهمهم الآخرون
- الشعور بأنهم يثيرون اهتمام الآخرين
- الشعور بأهميتهم
- الشعور بتفوقهم على الآخرين

فى بعض الأحيان، بمجرد أن يحققوا ما يسمون إليه، يتوقف سلوكهم الحاد، وفى أحيان أخرى يزداد ويتصاعد.

وبشكل عام، إذا كان الشخص يبذل جهداً صادقاً لكى يتواصل، فأعطه ما يريد. وينطبق هذا، على سبيل المثال، مع العميل الذى يأتى بشكوى حقيقية أو شخص غاضب لسبب وجيه.

على الجانب الآخر، إذا كان الشخص صعب المراس كثير الشكوى ويفتأب الآخرين ويشى بهم، أو كان شخصاً متهمكاً أو متممراً، فقد يكون من الأفضل أن تستبعد فكرة الرد عليه أو تتبع

سلوكه بعاقبة لا ترضيه. فإذا أكثرنا من القيام بذلك

بشكل كافٍ، فسوف يبدأ السلوك الحاد فى التضاؤل.

وقد نحتاج لتدريبهم على السلوك البديل لسلوكهم غير

المرغوب؛ بمعنى آخر، اقترح عليهم سلوكاً آخر إذا

كانت مهاراتهم فى التواصل محدودة.

إذا لم تتمكن من تقديم النتيجة التى يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول عليها أو حرمانهم منها، فأت لهم بعاقبة لا يحبونها. فقد يقضى ذلك على سلوكهم الحاد.

### التعامل الاستباقى مع المشكلة

من الأساليب الأخرى لمواجهة السلوك الحاد التعامل مع المشكلة بشكل استباقى. اطلب من الشخص التعامل بسلوك معين قبل أن يبدأ فى سلوكه الحاد المعتاد .

الدبلوماسى هو شخص يفكر مرتين قبل أن يقول أى شىء.

مجهول

لا تناقش المشكلة قبل حدوثها. انتظر حتى تحين اللحظة المناسبة لتوجيههم نحو السلوك الملائم.

إذا اخترت أن تحاول "إصلاح" المشكلة السلوكية، فلتقم "بحل" مشكلة واحدة فى الوقت الواحد.

### هل سيكون الحديث مصدر عون أم ألم؟

خير لك أن تبتلع الكلمات من أن تأكلها فيما بعد.

"فرانكلين دى. روزفلت" ١٨٨٢ - ١٩٤٥

أحد رؤساء الولايات المتحدة

إذا قررت مواجهة السلوك الحاد، إليك بعض

النصائح:

لختر الممارك التى تخوضها.

### نصائح للتعامل مع الأشخاص صعب المراس؟

#### افعل

- تعرف على ما يسعون إليه.
- افصل بين المشاعر والمشكلات.
- خذ نفساً عميقاً إذا لحتجت لذلك.
- تأكد أن حديثك الذاتي يدعمك ويسانك.
- اسأل نفسك: "هل أقوم بأى شيء يشجع هذا السلوك الحاد؟".
- ركز على النتيجة التي تنشدها.
- كن مرناً في طريقة استجابتك.
- احتفظ بهدوتك ورباطة جأشك.
- لتدرك أن ما تقول وطريقة قولك له قد يحدثان كل الفارق.

#### لا تفعل

- لا تأخذ الأمور على محمل شخصي. فاعلم أن الشخص صعب المراس يتواصل بأفضل طريقة يعرفها.
- لا تقل من شأنك أو تسمح للآخرين بأن يقللوا من شأنك.
- لا تترك الشخص الآخر ينال منك، أو تمنحه القدرة على أن يجعلك تشعر بالاستياء أو الضيق، أو الغضب.

يقول الممثل الأمريكي "ويل روجرز"، الملقب بالفيلسوف راعي البقر والذي عاصر نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين: "لم أقابل إنساناً قط إلا وأحبيته". ولكن من غير المعقول ألا يكون قد قابل بعضاً من الأشخاص صعب المراس الذين نصطدم بهم أنا وأنت! لذا إليك كلمة أخيرة عليك أن تتذكرها:

لا يمكنك أن تكسب الناس جميعاً.

## التغلب على الشكاوى

تعلم وسيلة المحترفين فى ذلك

من السهل أن تكون مفيداً ولبقاً عندما تسير الأمور على ما يرام. الاختبار الحقيقى لاحترافيتك فى التعامل مع الأمور هو عندما تسير على نحو خاطئ. كما أن هذا هو الوقت الذى تبلغ فيه الاحترافية أقصى أهمية لها.

إذا تعاملت مع الآخرين سواء بصفة مهنية أو تطوعية، فلا شك أنك ستعتاد الشكاوى. فنادرًا ما نجد الأمور تسير بسلاسة طوال الوقت.

إننا لا نتحدث هنا عن الأشخاص المتذمرين. وهم أولئك الأشخاص كثيرو الشكوى الذين لا يرضيهم شيء على الإطلاق مهما كانت جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إليهم أو مدى روعة الحدث. فلقد رأينا كيفية التعامل مع مثل هذه النوعية من الناس فى الفصل السابق.

إن ما نتعرض له هنا هو كيفية التعامل مع شكوى حقيقية. قد تأتى هذه الشكوى من عميل فى مطعم أو متجر؛ قد تكون من عميل يعتقد أنك مسئول عن وجود خطأ فى الفاتورة، أو ربما من شخص يريد تبييننا إلى أن أمرًا ما سار بشكل خاطئ حتى نستطيع إصلاحه مع العميل التالى أو معه فى المرة التالية التى يتعامل فيها معنا، أو قد تكون من شخص يحتاج للتنفيس قليلاً عن غضبه فحسب.

والمبادئ العشرة التى قدمناها فى الفصل السابق يمكن تطبيقها مع الشكاوى الحقيقية. واليك ثلاثة مبادئ أخرى عليك تذكرها.

### ١. الشكاوى تغذية مرتدة

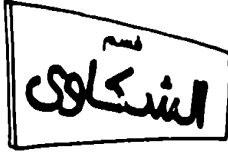
سواء قدمت الشكوى بشكل شخصى. أو كتابة، أو عبر الهاتف، فإن أول شيء عليك القيام به هو إدراك أن أغلب الشكاوى عبارة عن نوع من التغذية المرتدة، فوفقاً لأبحاث جهاز إدارة المعلومات (PIMS) فإن ٤٠,٢٪ فقط من العملاء المستائين من الخدمات التى تقدم لهم لا يشغلون أنفسهم بالشكوى. أما النسبة المتبقية (٩٥,٧)، فلا يعبرون عن تذمرهم سوى بترك

المكان. وعادة ما يكون أفضل عملائنا وأكثرهم ولاءً هم من يهتمون بالتعبير عن شكواهم بشكل صريح. وعلى كل، فإن مصالحننا الشخصية هي التي تجعلنا منظمين.

### محاولة "كارين" لتقديم المساعدة

عندما ذهبت "كارين" إلى المطار في وقت مبكر من الليل في لحد الأيام، قيل لها إنها قد تستطيع اللحاق برحلة مبكرة إذا وضعت على قائمة الانتظار في حالة اعتذار لحد الركاب عن الرحلة. وقد بدت لها فكرة العودة لوطنها مبكرًا رائعة، فوافقت. وبينما كانت ترقب العامل وهو يضع ملصقًا ببياناتها على حقيبتها، أدركت أن هناك مشكلة محتملة. فسنوات عملها في التعامل مع المعدات وخبرتها في إدارة الأجهزة والنظم جعلتها على دراية بهذه الأمور وأدركت أن هناك احتمالًا كبيرًا ألا تجد حقيبتها طريقها إلى الطائرة.

فأعربت عن مخاوفها للعامل الذي قال لها: "لا تقلقى، سوف تكون على ما يرام، فنحن نعرف ما نقوم به".



كانت "كارين" واثقة مما تقول، وبالفعل عندما وصلت للمطار لم تكن حقيبتها هناك. ونظرًا لأنها كانت على يقين من معرفتها بالسبب وراء ذلك، فقد اتصلت بمركز الطيران في اليوم التالي وقالت إنها وضعت على قائمة الانتظار في الليلة السابقة للرحلة وأن حقيبتها لم تصل معها. وقالت إنها حددت عيبًا في النظام وتريد الإبلاغ عنه.

فقبل لها "يجب أن تكتبى شكواك".

"إنها ليست شكوى، إنها معلومات لكم كي تستطيعوا إصلاح النظام".

"إننا لا نتعامل مع الشكاوى هنا. لذا سيكون عليك أن تكتبىها".

"ليس لدى وقت لكى أصيغ الأمر كتابة كما أننى أنا لا أشتكى من شيء. لقد عادت حقيبتى إلى الآن ولحاول فقط أن أحيطكم علمًا بوجود مشكلة فى نظام التعامل مع الحقائب بالنسبة لرحلات الانتظار حتى يمكنكم تصحيحها".

حسنًا، لا أستطيع أن أساعدك. عليك أن تتصلى بمدير المطار".

"لا بأس، ما رقمه؟".

كن ممتنًا للشكاوى. تعامل معها كمعلومات

مهمة من شخص يهتم بك.

"فى الحقيقة، نحن لا نعطى هذه المعلومات لأحد".

؟ هل ستشغل "كارين" نفسها بإبلاغ المعلومات التى تعرفها لشركة الطيران مرة لخرى؟

؟ هل تحتاج شركة الطيران لمعلومات من عملاء مثل "كارين"؟



## ٢. الشكاوى تعذيرات

نظرًا لأن أغلب العملاء لا يشغلون أنفسهم بتقديم شكاوهم. فلا بد أن نتعامل مع كل شكوى كدلالة للطريقة التي تعمل بها مؤسستنا في الغالب وليس كحالات فردية.

انظر للشكاوى على أنها فرص لترتيب "بيتك" وتنمية الولاء لدى العميل.

## ٣. الشكاوى فرص

هل تعرف أنك إذا ما تعاملت مع الشكوى بشكل جيد، فسوف يصبح عملاؤك أكثر ولاءً لك عما إذا سارت جميع الأمور على ما يرام على طول الطريق؟ فقد أوضحت أبحاث (PIMS) أيضاً أن ٩٥٪ من العملاء سوف يظلون على ولائهم لنا إذا ما قمنا بتصحيح شكاوهم بسرعة وبشكل جيد.

## التعامل مع الشكاوى

إذن، كيف نتعامل مع الشكاوى "بشكل جيد"؟ إن السر يكمن في الطريقة التي نتعامل بها مع الشكاوى، فالواقع أن أغلب العملاء يفضلون أن يتم التعامل معهم باحترام عن أن يتم حل المشكلة لتحقيق صالحهم. أجل، فأغلب العملاء يفضلون أن نتعامل معهم باحترام عن أن نقوم بحل المشكلة لتحقيق ما فيه صالحهم.

المعلية هي الأهم، لا الناتج.

ها هي المعلية:

١. انظر. حافظ على التواصل البصري واستخدم غيرها من لغة الجسد التي تدل على الانتباه حتى يرى الشاكي أنك تستمع له. فإذا كانت الشكوى تنقل عبر الهاتف، استخدم الكلمات التي تدل على متابعتك واستماعك له: أكثر من استخدام "آه، إمم، أفهم ذلك، نعم".

٢. استمع. استمع جيداً. استمع بعناية لما يحاول الطرف الآخر أن يخبرك به، وصنف ما تسمعه إلى أربع فئات. حقائق وأوهام وأقاويل شائعة ومشاعر (انظر الفصل الخامس والعشرين).

٣. أكد. كما رأينا فى الفصل السادس عشر، فإن الإنصات الإيجابى، أو الإيماء بالرأس واصدار أصوات تدل على المتابعة أثناء تحدث الشخص، يمكن أن يمدك بمعلومات أكثر مرتين من مجرد الاستماع بلا تركيز.

٤. أعد ذكر ما فهمت. استخدم مهارات الإنصات التأملى لإثبات استماعك وفهمك، وتهدئة الشخص إذا اقتضت الحاجة ذلك، وإزالة أى سوء فهم قد ينشأ. أعد ذكر الحقائق والمشاعر.



٥. اطرح الأسئلة المناسبة. قد يكون السؤال المناسب: "ما أفضل طريقة يمكننى أن أساعدك بها الآن؟" أو "من فضلك، هل يمكنك شرح ذلك بمزيد من التفاصيل؟"، أو "متى حدث ذلك فعلاً؟"، فالأمر يعتمد على الموقف.

٦. تصرف. تحمل مسئولية وضع الأمور فى نصابها الصحيح أو التأكد من أن الشخص الآخر يفعل ذلك.

لا تخدع العميل بقولك: "حسناً هذا ليس من اختصاصى"، أو "عليك أن تقدم شكاوك كتابة"، أو "سوف يكون عليك أن تتحدث مع الرئيس".

إن هذه العملية تساعدك على جمع معلومات جيدة بشكل احترافى، كما أنها تسمح للعملاء بالتعبير عما يدور داخلهم، وهو ما يعد الخطوة الأولى للتغلب على أى شكوى. فهذا من شأنه أن يقودنا إلى نمط الاستماع الواضح الذى يتألف من جمع معلومات مفيدة، وإعطاء معلومات مفيدة، وإحراز تقدم.

### جمع معلومات مفيدة

هل ستندهش حين تعلم أن الخطوات الخمس الأولى من الخطوات الست السابقة تعمل على جمع معلومات جيدة؟ إن هذا من شأنه أن يعكس أهمية الاستماع فى التغلب على الشكوى.

### إعطاء معلومات مفيدة

بعد شكر العميل على ما زودك به من معلومات، اشرح ما ستقوم به لمعالجة الأمر – الآن وعلى المدى الطويل – إذا كان ذلك مناسباً.

عندما يحين دورنا فى إعطاء معلومات مفيدة، علينا أن نقوم بأمرين:

- أولاً: شكر العميل على إخبارنا بالمشكلة.

● بعد ذلك التركيز على المستقبل. فالعملاء لا يهتمون بالأعذار، بل يرغبون في معرفة ما سيحدث نتيجة لاهتمامهم بالتوضيحية ببعض وقتهم الثمين في سبيل إخبارنا بأنهم يعانون مشكلة ما.

على سبيل المثال، كان من الممكن أن يقول موظف الهاتف بمركز الطيران الذي تحدث مع "كارين":

الشكر	"شكراً لك على إخبارنا بهذا الأمر،
إعادة ذكر الحقائق	وأنا آسف أن حقيبتك لم تصل مع طائرتك.
إعادة ذكر المشاعر	أنا متأكد أنك لم تكوني بحاجة لمشكلة كهذه كي تنتهي بها يومك.
طرح الأسئلة المناسبة	دعيني أدون بعض التفاصيل.
التصرف	حتى أستطيع إبلاغ المدير المسئول عن الحقائق بذلك. أي رحلة كنت عليها؟"

ألم يكن ذلك ليصبح أسلوباً أكثر لباقة واحترافية؟ ألم يكن لمثل هذه الاستجابة أن تسهم في كسب ولاء "كارين" كعميلة؟  
لاحظ أن العناصر المختلفة مجمعة بترتيب مختلف. فالمرونة هي الأساس.

### إحراز تقدم

بمجرد أن تستقر على الإجراء الذي سيتم اتخاذه، قم بتلخيصه وتأكيد من موافقة العميل عليه، ثم قم بتنفيذه.	إن الاتفاق والتصرف هما المنصران الأساسيان لإحراز التقدم. قبل إنهاء النقاش، يجب أن نتأكد مع العميل أن المرض الذي نقدمه له يحوز على رضاه.
--	---

كان من الأفضل أن ينهي موظف الهاتف بمركز الطيران الذي تحدث إلى "كارين" الحوار بهذا الشكل:

الشكر	شكراً لك مرة أخرى على ما اقتطعته من وقتك لتبئينا لهذا الأمر.
التصرف	سأبلغ المدير المسئول عن الحقائق بالأمر حتى لا يتعرض غيرك من الركاب الذين يوضعون على قائمة الانتظار لما تعرضت له.

## الاتفاق

هل يلتقى ذلك قبولاً لديك؟

كم كان ذلك سيصب فى صالح جميع الأطراف.

تذكر أن السلوك يولد سلوكاً مماثلاً، لذلك حاول أن تحتفظ بمركز السيطرة بدلك حتى تتحمل مسئولية التفاعل الحادث، لا العميل (انظر الفصل الثالث).

## التعامل مع العملاء الغاضبين

هل سبق أن حاولت توضيح نقطة لشخص ما وغضبت واستأت لأنه لم يكن يستمع لك؟ هل سبق أن سمعت شخصاً يقول لشخص غاضب: "اهدأ الآن فقط وسوف نتحدث فى الأمر بتعقل"، أو "لا تستخدم هذه اللفه معى". قد لا تعنى هذه الجمل أى إساءة، إلا أن مثل هذه الأوامر. للأسف. تؤدي إلى تصاعد غضب الآخرين لا الحد منه.

فحين يكون الشخص غاضباً، تكون أكبر احتياجاته هى أن يستمع الآخرون له. ونحن نستطيع مساعدتهم على "إزاحة هذا الغضب من على صدورهم".

إن الشخص الغاضب يوجد على جانب الانفعالات من جبل الغضب. واخبار الشخص الغاضب بأن يهدأ

لا يعمل سوى على ضمان بقاءه هناك. بل إننا فى كل مرة نفشل فى الإنصات إليهم، إنما نعمل على غرسهم أكثر وأكثر فى جانب الانفعالات.

استخدم مهارات الاستماع التأملى ولفه الجسد الدالة على الانتباه حتى تظهر للشخص الغاضب أنك تستمع له.

ولكى نساعدهم على تسلق الجبل والوصول لجانب التقدم، نحتاج لأن ندع لهم فرصة للتعبير عن آرائهم. وأن نظهر إنصاتنا إليهم.

قد يبدو ذلك بمثابة دعوة لهم لمزيد من

الغضب، ولكن الحقيقة هى أنه بمجرد أن يعبر الشخص الغاضب عن رأيه، ونظهر استماعنا له من خلال تلخيص ما قال، سوف يصبح مستعداً للتحرك ومتابعة مسيرته.



إليك الخطوات التي يجب اتباعها عند التعامل مع شخص غاضب:

انظر

استمع

أكد

أعد ذكر ما فهمته من حقائق ومشاعر

اطرح أسئلة

لخص

عندما ينهى الشخص الغاضب ما يقول وتنتهي أنت من طرح أى أسئلة تحتاج لطرحها لجمع معلومات مفيدة، لخص الحقائق التي ذكرها وما يشعر به من واقع فهمك لها. فهذا يساعده على تسلق جبل الغضب، كما يخرج من جانب الانفعالات ويساعده على الوصول لجانب التقدم.

### إطارات "توني"

لحاجت "شارلوت" إلى طاقم إطارات جديد لسيارتها، فاتصلت بالعديد من متاجر بيع الإطارات وفي النهاية استقرت على متجر إطارات "توني"، الذي قررت الذهاب إليه الساعة الثانية يوم الأربعاء المقبل. قال لها توني: "أحضري سيارتك في ذلك الوقت واركبها لدينا لمدة ساعة".

أخذت "شارلوت" إجازة من عملها وخطت الأمر بعناية شديدة. فسوف تحتاج لسيارتها للقيام ببعض المهام في الصباح. وبعد الغداء، ستترك السيارة لدى "توني" لمدة ساعة وتقوم ببعض المهام سيراً على قدميها، ثم ستأخذ سيارتها وتجه إلى السينما حيث خطت للقاء صديقتها هناك لحضور الحفل النهاري. يا لها من متعة قلما تحظى بها!

وفي الموعد المحدد، أحضرت "شارلوت" السيارة إلى متجر "توني" الذي قال لها: "عودي بعد ساعة وسوف تكون السيارة جاهزة".

وعادت "شارلوت" في الساعة الثالثة. فقال لها "توني": "أه، تفضل بالجلوس. سوف أذهب حالاً وأبدأ في تبديل إطاراتها، ولن يستغرق ذلك وقتاً طويلاً".

"ماذا؟ لقد قلت إن سيارتي ستكون جاهزة في الساعة الثالثة!"

"نعم أعرف ذلك، ولكنني كنت مشغولاً للغاية ولم يكن لدي وقت للعمل فيها. فقط اجلسي وسوف تكون جاهزة بعد عشر دقائق".

"ولكنني لدى موعد في أحد الأماكن بعد عشر دقائق! لقد قلت إن سيارتي ستكون جاهزة!"

ودار نقاش بينهما، وكان غضب "شارلوت" يتصاعد أكثر وأكثر بينما كان "تونى" مستمراً فى تكرار أن عليها الجلوس وأنه سيبدأ العمل فى سيارتها.

وفى النهاية، قضيا أكثر من عشر دقائق وهما يتجادلان واشتعلت "شارلوت" غضباً! لقد حنث "تونى" بوعده قطعه على نفسه وبدأ أنه لم يفهم أنه قد أفسد لها خططها التى وضعتها بإحكام شديد ليوم من أيام الإجازات القليلة التى تحصل عليها.

مسكين "تونى". لم يكن يعرف ذلك، كل ما كان يقوم به من خلال تكرار دعوته لها بالجلوس هو أنه كان يعوق الطريق أمامها لتسلق جبل الغضب، وقد جعلها ذلك تغضب أكثر وأكثر!

لم يكن الموقف لطيفاً بالنسبة لـ "شارلوت" أو "تونى". فقد تأخرت "شارلوت" على حفل السينما النهارى واضطر "تونى" للتعامل مع عميلة غاضبة. لنرى كيف كانت الخطوات الست المذكورة أنفاً ستعمل على قلب الموقف.

#### مشكلة "تونى" تستغرق دقيقتين

بعد الاستماع لـ "شارلوت" دون مقاطعتها، كان من الممكن أن يلخص "تونى" كالتالى:

"أنا فى غاية الأسف لعدم انتهائى من العمل بسيارتك. إننى أدرك مدى الضيق الذى تسبب فيه هذا التأخير وأنت فى حاجة للذهاب. تفضلى بالجلوس وسوف أبدأ فى العمل بسيارتك فوراً وستكون جاهزة بعد عشر دقائق".

لقد كان من شأن ذلك أن يُقر بمشاعر "شارلوت" والحقائق الخاصة بالموقف، وكانت ستشعر بأنه قد استمع لها، ولما كانت قد شعرت بالحاجة لتكرار ما تقول. بدلاً من ذلك، كان من الممكن أن تجلس وتترك "تونى" يقوم بعمله.

إن الطريقة التى نتعامل بها مع الآخرين هى الشيء الأهم فى الموضوع. وفى المثال السابق، لم يكن هناك شيء سيفير حقيقة عدم الانتهاء من السيارة كما وعد "تونى"، وحقيقة تأخر "شارلوت" عن موعدها. ولكن لو كان "تونى" قد تعامل مع "شارلوت" بشكل أكثر احترافية، لما كان قد خسر عميلة، ولما كانت قد تأخرت عن موعدها.

## التعامل مع الأشخاص دائمى الشكوى

هناك بعض الناس ولدوا من أجل الشكوى والتذمر. إذا كان من بين عملائك شخص من هذا النوع، فإليك ما تقوم به:

١. اشكره.
٢. قل له إنك ستنتقل تعليقاته.
٣. افعل شيئاً لاسترضاء العميل الآن، إذا كان ذلك ممكناً.

تذكر الشعار اللاتينى:

لا تجعل العميل صعب المراس يُفقدك أعصابك.

## حل المشكلات واتخاذ القرارات

ألن يكون من الرائع لو لم يكن لدينا أى مشكلات وكانت جميع قراراتنا سهلة لتلك الأوقات التى نمر فيها بمشكلة شائكة يجب علينا حلها وتصحيحها، أو للأوقات التى نحتاج فيها للاختيار بين بدائل، نقدم لك بعض الإرشادات الخاصة بالتواصل الواضح للمساعدة على تسهيل عملية حل المشكلة.

## ما حجم الجهد المستحق؟

السؤال الأول الذى يفرض نفسه علينا عندما تواجهنا مشكلة علينا حلها أو قرار علينا اتخاذه: ما حجم الجهد الذى يستحقه الأمر؟

على أحد الطرفين توجد المشكلات والقرارات الروتينية غير المهمة التى لا يترتب عليها أى نتائج أو عواقب، ومثل هذه الأمور لا تتطلب الكثير من الوقت والجهد والطاقة، وعلى الطرف الآخر، توجد المشكلات والقرارات شديدة التعقيد أو الخطورة أو الأهمية. ومثل هذا النوع يتطلب كل ما يمكننا استجماعه من وقت وجهد وابداع.

ما حجم الوقت والجهد والمشكلة الذى تستحقه المشكلة أو القرار؟ حدد ذلك على معيار من واحد لعشرة واستثمر الوقت والجهد المتناسبين مع الأمر.

## ما قيمته؟

إليك بعض الأسئلة لمساعدتك فى تقييم حجم الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ أى قرار:

- ما حجم المخاطرة التى ينطوى عليها؟
- ما مدى أهمية النتائج المحتملة إذا ما لخطأت أو أصبت فى قرارى؟
- ما الذى سيحدث إذا لم أفعل أى شىء؟
- من أيضاً له دور فى الأمر أو يمثل له أهمية؟



- ما قدر الوقت المتاح لي؟
- هل سيتعرض أمن أي شخص للخطر جراء هذا القرار؟
- ما الموارد التي يتكلفها الأمر (من أموال ووقت وإرادة وأملك) سواء عند تجاهل المشكلة، أو عند إصلاحها؟
- هل لدى حرية التعامل مع الأمر أم أن تصرفاتي محكومة لدرجة ما؟

## التعامل مع المشكلات بإيجابية

كما نفعل في جوانب أخرى من توصلنا مع الآخرين وحياتنا، يجب أن نُفعل التنبؤات ذاتية التحقق لتعمل لصالحنا.

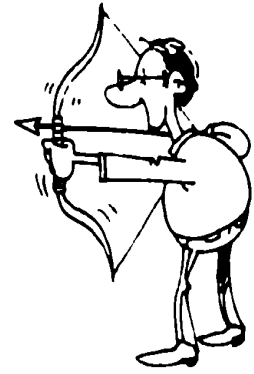
تعال مع المشكلات والقرارات بتوقع إيجابي بأنك ستمكّن من حلها.

## حل المشكلة!

إليك بعض الخطوات لاتباعها كي تتعلم كيفية حل المشكلات التي تواجهك:

- حدد المشكلة.
- صف المشكلة.
- ضع قائمة بالخيارات المتاحة.
- تخيل خياراتك.
- قيم النتائج التي تتوصل إليها.

مشكلة



## حدد المشكلة

هل سبق وظننت أنك حللت مشكلة لتكتشف أنها عادت إلى الظهور مرة أخرى ولكن بشكل مختلف قليلاً؟ أو أن كل جهودك التي بذلتها لم تحدث أي فارق؟ ربما تكون قد وقعت في شرك أكثر أخطاء عملية حل المشكلات شيوعاً. وهي المبادرة إلى مواجهة المشكلة بشكل مباشر وأسرع من اللازم. إننا نشعر بالرضا لأننا نقوم بشيء، إلا أن تصرفنا السريع يكون موجهاً إلى المشكلة الخاطئة أو لعرض من أعراض المشكلة

الحقيقية. ففي خضم رغبتنا للقيام بشيء (أى شيء)، لا نأخذ الوقت اللازم للتفكير فيها بشكل جيد.

قبل القيام بأى شيء، نحن فى حاجة حقيقية لمعرفة ما نحن بصدد التعامل معه. والخطوة

الأولى نحو ذلك هى التوصل إلى وصف واضح ودقيق

للمشكلة. فهذا من شأنه أن يدفعنا نحو التركيز على

المشكلة الحقيقية حتى نتمكن من إيجاد حلول عملية.

مما يساعدنا على التأكد من أننا لا نضيع وقتنا

وجهدنا فى علاج "الأعراض" فى الوقت الذى تستمر

فيه المشكلة الحقيقية أو تزداد سوءاً.

استمر فى طرح الأسئلة حتى تتمكن من تحديد المشكلة الحقيقية، لا أعراضها واستثمر الوقت والجهد المناسبين مع الأمر.

إن التعبير الجيد عن المشكلة يمثل نصف الحل.

"تشارلز إف. كيترينج" ١٨٧٦ - ١٩٥٨

مهندس ومخترع أمريكى

اختر كلمات واضحة وملموسة وتامة وصحيحة عند وصف المشكلة، فالغموض عديم

الجدوى. ونحن نسعى لرسم صورة دقيقة للمشكلة. لا صورة مشوشة.

إن التحدى الأكبر الذى يواجه أى مفكر هو التعبير

عن المشكلة بطريقة تسمح بإيجاد حل لها.

"برتراند راسل" ١٨٧٢ - ١٩٧٠

عالم رياضيات وفيلسوف أمريكى

اعمل على حل المشكلة لا الأعراض

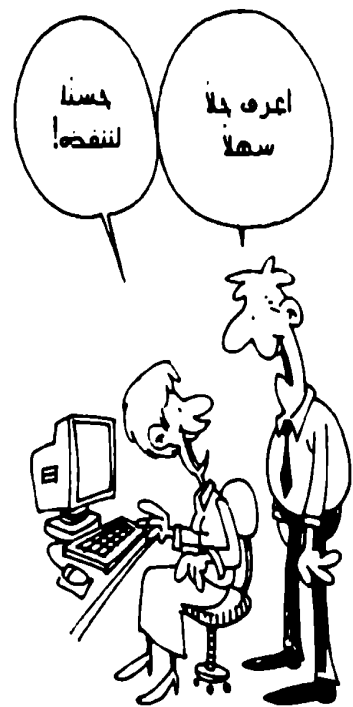
لو أنك ارتديت حذاءً ضيقاً للغاية وسبب لك تقرحات، أيهما

سيكون أكثر تعقلاً:

● تكتفى بربط قدمك بضمادة طبية وتستمر فى ارتداء الحذاء؟

أم

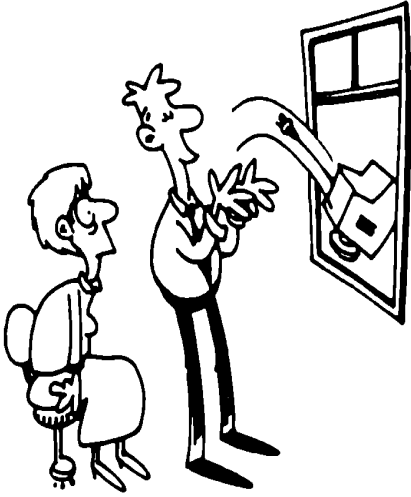
● تغير الحذاء؟



قد تريحك الضمادة لبعض الوقت، ولكنك إذا لم تغير الحذاء، فسوف تستمر القرع في الظهور مجددًا. فالقرع مجرد عرض للمشكلة الحقيقية. إن الأعراض ما هي إلا نتاج للمشكلات. قد يستهويك حل الأعراض لأنه سهل وسريع، إلا أن الأمر أشبه بأخذ أسبرين للصداع الذي يسببه قصر النظر.

أنشئ عبارة تصيب جوهر المشكلة على أن تكون قصيرة للحد الذي يمكنك من قولها في نفس واحد.

لا تضع وقتك وجهك في تخفيف حدة الأعراض عندما يكون هناك مشكلات حقيقية يجب حلها.



إن ارتداء النظارة فقط هو ما سوف يوقف الصداع. أما الأسبرين فسوف يعمل فقط على إخفائها.

إليك سؤالين جيدين يساعدانك على الكشف عن المشكلة الحقيقية والتمييز بينها وبين الأعراض:

١. كيف أعرف أن لدى مشكلة؟ ابحث عن الدليل الذي يدل على وجود مشكلة.

٢. عادة ما يكون السؤال بـ "لماذا" خمس مرات كافيًا للكشف عن المشكلة الحقيقية.

### صف المشكلة

الآن ضع للمشكلة إطارًا. استعرضها من جميع الزوايا لتعرف كل ما يمكنك أن تعرفه عنها. صنف ما تسمعه إلى حقائق وأوهام وأقاويل شائعة ومشاعر لمساعدتك على جمع معلومات جيدة عن المشكلة.

الحقائق	ما هي الحقائق؟
الأوهام	ما رأيك؟ ماذا يرى الآخرون؟
الأقاويل	هل هناك أي معلومات مفيدة فيما تسمعه من شائعات؟
المشاعر	بم يخبرك حدسك؟ ما المشاعر الداخلية التي تراود الآخرين؟

نقاط عليك أن تفكر فيها عند وصف المشكلة

- ما المشكلة؟ وما هو دون ذلك؟
- متى تظهر؟ متى لا تظهر؟
- أين تكمن المشكلة؟ أين لا تكمن؟
- من هم المتورطون فيها؟ من هم بعيديون عنها وتتوقع أن يتدخلوا فيها؟
- إلى أي مدى تتكرر المشكلة بانتظام؟
- كيف تؤثر على الآخرين؟
- كم تكلفك من الوقت أو الجهد أو المال، أو غيرها من الموارد؟
- ما الذي تنطوي عليه؟ ما الذي لا تنطوي عليه؟
- ما طبيعة المشكلة؟
- ماذا كان يحدث من قبل؟ ما الذي تغير؟
- أي من العملاء على صلة بالأمر؟ أي الأجهزة على صلة بالأمر؟ ما الأمور التي لا تتصل بالمشكلة وتتوقع أن يكون لها دور؟
- هل تتحسن الأمور لم أنها تزداد سوءاً؟
- كيف أستجيب للمشكلة في الغالب؟ ماذا يحدث عندما أستجيب لها بهذا الشكل؟

إن أساس رحلة الاكتشاف لا يكمن في السعي وراء مناظر جديدة،

وإنما في الالتقاء بأعين جديدة.

"مارسيل بروس" ١٨٧١ - ١٩٢٢

روائي فرنسي

في بعض الأحيان، قد تقيد الخبرات السابقة تفكيرنا وتجعلنا نغفل معلومات مهمة أو نتقاضى عن حلول غير متوقعة. والأسئلة السابقة تساعدك في استكشاف المشكلات وتحليلها بشكل دقيق.

انزع من على عينيك كل ما يحجب عنك الرؤية وتخلص من الأفكار المسبقة، أصغ إلى حدسك. فكر في الأمر بشكل منطقي. اطلب من الآخرين الإدلاء بدلوهم. فتش عن الحقائق.

### اعرف متى تستكفي بما لديك

بعد استكشاف المشكلة بشكل تام من خلال جميع هذه الأسئلة، قد تحتاج إلى العودة للمشكلة وصقل وصفك لها.

استمر في استعراض المشكلة حتى تكتشف السبب الرئيسي ورامها.

إن من ينشغلون بجمع المعلومات بشكل مفرط يصابون بالشلل من كثرة التحليل! كما أننا في بعض الأحيان ننعج أنفسنا بحقيقة أننا لن نكتشف أى شيء على الإطلاق. نحن بحاجة لمعرفة أكبر قدر من المعلومات يمكننا التوصل إليه بمنطقية وواقعية، بعد ذلك نكون بحاجة لمعرفة الوقت الذى يجب أن نتوقف فيه عن التحقيق والتقصى والبدء فى التركيز على الحلول. بناء على ما ذكرناه، كلما قضينا وقتاً أطول فى

استعراض المشكلة ووصفها، تحسنت فرصنا فى فهمها وحلها. فالتحليل الكامل يمنعنا من العمل على الأعراض أو السير فى الاتجاه الخاطئ، مما يمكن أن يوفر علينا الكثير من الوقت والمتاعب، لذا اعتبر الوقت الذى تنفقه فى التحليل المنطقى المناسب للمشكلة وقتاً مستغلاً جيداً. بل إن التحليل الكامل عادة ما يشير مباشرة إلى الحل.

### ابحث عن السبب

من خلال المعلومات التى جمعتها، ما الأسباب التى أدت لظهور المشكلة؟ بمجرد أن نكتشف أكثر الأسباب المحتملة للمشكلة، نكون قد انتهينا من الجزء الأكبر من المهمة على الأرجح.

بمجرد أن نعرف سبب وجود المشكلة، يمكننا التوصل لطريقة لمعالجتها.

غالباً ما تكون للمشكلات المعقدة العديد من الأسباب المحتملة فضلاً عن العديد من الأسباب المساهمة فيها، ومهمتنا هى فصل الأسباب الرئيسية للمشكلة الأكثر ترجيحاً حتى لا نهدر وقتنا فى العمل

على الحد أو التخلص من العوامل الثانوية المساهمة للمشكلة أو الأسباب "الزائفة". وللقيام بذلك، يمكننا أن ندرس كل سبب ممكن لمعرفة ما إذا كان ذلك هو السبب الحقيقى وراء المشكلة. وسوف نعرف أننا أدركنا سبباً محتملاً إذا ما استطاع أن يجيب عن كل الأسئلة التى طرحناها أثناء وصف المشكلة.

## ضع قائمة بالخيارات المتاحة

### حدد أهدافاً

نحن في حاجة لتحديد أهدافنا لإيجاد طريقة منطقية لمعرفة السبيل الأمثل للمشكلة. ماذا يجب أن يقدمه الحل لنا؟ ما الذي نسعى لتحقيقه؟ ما النتائج التي ننشدها؟ كيف سنعرف ما إذا كان الحل الذي أوجدناه ناجحاً؟

لا تقنع بأول فكرة تخطر ببالك. لا ترض بالحلل الواضحة، أو الجيدة، والبسيطة.

### ضع قائمة بالبدائل

كون قائمة للحلول الممكنة. كيف يمكننا أن نتخلص من مصدر المشكلة جذرياً؟ كيف يمكننا التخفيف من آثارها؟ هل يمكننا أن نعيد توجيه آثارها حتى تصبح أقل ضرراً، أو حيادية، أو حتى مفيدة؟ إذا لم يكن أى من هذه الخيارات ممكناً، كيف يمكننا أن نتعلم التعايش مع المشكلة بشكل أكثر ارتياحاً؟

اكتب عشر طرق ممكنة لحل مشكلتك، بنفسك أو بمساعدة الآخرين.

ليس هناك ما هو أخطر من فكرة ليس لديك سواها.

"إميل شارتي" ١٨٧٦ - ١٩٦٣

فيلسوف فرنسى

كلما زادت الحلول البديلة التي توجد لها، كان ذلك أفضل.

إن الأفكار مثل الأرناب. يمكنك أن تحصل على اثنتين منها

وتتعلم كيفية التعامل معهما.

وسرعان ما يصبح لديك عشرات.

"جون شتاينبيك" ١٩٠٢ - ١٩٦٨

رواى أمريكى وحاصل على جائزة بوليتزر

إن عدم القيام بأى شىء هو خيار فى ذاته. فكر فيه كإجراء تقوم به.

ونظراً لأن الأفكار الجيدة نادراً ما تلوح لنا فى الأفق، فسوف نحتاج لاستخدام قدراتنا فى

التفكير وقدرات الآخرين فى بعض الأحيان، لإيجاد حلول ممكنة.

استنبط بعض الخيارات باستخدام التفكير المنطقى، وضع خيارات أخرى باستخدام

قدراتك فى التفكير الإبداعى. وأصغ لحدسك أيضاً.

### قيم فيما بعد

خطأ فادح أن نقيم كل فكرة وقتما تخطر لنا. قد لا يستتزف ذلك سوى قدر بسيط من قوة إرادتنا، ولكن من الأفضل كثيرًا أن ندرج جميع الأفكار الموجودة لدينا أولاً في قائمة، ثم نقوم بتقييمها فيما بعد.

### هل لديك مشكلات؟

جرب أسلوبًا مختلفًا:

- انظر للمشكلة من منظور أكبر لو أصغر.
- ركز على إيجاد حل سوف يكون مقبولاً للجميع ويلبي لاحتياجاتك.
- اجعل عقلك متفتحًا.
- أعد تعريف المشكلة.
- انظر للمشكلة من زاوية مختلفة.
- قم بنشاط مختلف تمامًا لتمنع ذهنك فترة راحة.
- أعد صياغة العبارة الخاصة بمشكلتك.
- اغمض عينيك، واسترخ، وخذ نفسًا عميقًا، وأنصت لحسك الباطني.
- نم وأنت تفكر في الأمر.

### إن الجنس البشري يحكمه خياله.

"نابليون بونابرت" ١٧٦٩ - ١٨٢١

قائد وسياسي وحاكم فرنسي

### تخيل خياراتك

تخيل كل حل ممكن بشكل عملي. إلى أي مدى يتناسب مع معاييرك التي حددتها؟ كيف يمكنك أن تعدله حتى يجعله يعمل بشكل أفضل؟ ما الصعوبات المحتملة الموجودة وكيف يمكنك أن تتجنبها؟

الخطوة التالية هي تخيل الخيارات المتاحة بشكل عملي. فهذا يساعدك على تقييمها وفقًا للمعايير التي وضعناها سابقًا وينبهننا إلى المشكلات المحتملة. نادرًا ما يكون هناك "حل مثالي واحد" لأي مشكلة. ففي أغلب الأحوال سوف نحتاج للعمل في حدود قيود الواقع. الميزانيات والآخرين والوقت. في بعض الأحيان

سيكون من المنطقي الجمع بين خيارين أو ثلاثة وإيجاد طريقة لإنجاحها. وفي أحيان أخرى، سوف نحتاج لإيجاد طرق لتعظيم حل متاح قد يكون أقل من المثالي. وقد يساعدك التخيل كثيراً في هذا الأمر.

عندما نتخيل الحلول التي نوجدها بشكل عملي، يمكننا أن نبحث عما قد يفشل أو ما سوف نحتاج لعمله لضمان نجاح الحل، أو من نحتاج لإشراكه معنا، أو الموارد التي سوف نحتاج إليها وأفضل الطرق التي ستجدي نفعاً في حل المشكلة. فهذا يساعدنا على تأمين الحلول التي نوجدها ومنحه أفضل فرصة للنجاح.

كذلك يساعدنا تخيل الخيارات على اختيار الأنسب من بينها. ونحن نستطيع تطبيقه بثقة لأننا اخترناه وفقاً لمعايير هادفة، وتخيلناها بشكل عملي، وقمنا بإجراء أى تعديلات لازمة.

*المشكلات الإضافية هي نتاج لقرارات سيئة.*

مصدر مجهول

### قيم النتائج التي توصلت إليها

إننا لا نضع قطعة لحم شهية على المشواة ونتركها حتى نرغب في أكلها، أليس كذلك؟ بل إننا نراقبها، ونقلبها، ونمتني بها أثناء الطهي حتى تنتهي بتناول وجبة شهية. بالمثل، نحن لا نطبق الحل الذي نتوصل إليه ثم نمضي في طريقنا وإنما نراقبه لنرى مدى نجاحه. هل يلبي توقعاتنا؟ هل هناك أى عقبات خفية؟ هل أدركت معايير النجاح التي حددناها أم أننا فى حاجة لبعض "التحسينات"؟

### اتخاذ القرارات

إن الخطوات الثلاث الأخيرة فى عملية حل المشكلات فى الأساس هى عناصر اتخاذ القرار، فقبل البدء فى وضع قائمة بالخيارات المتاحة أمامنا، نكون فى حاجة لتحديد أهدافنا، والتي تمنحنا بدورها معايير اختيار

هل تبني قراراتك على العواطف أم على الحقائق؟ إن القرارات الانفعالية أو المنطقية بشكل مفرط قد يكون من الصعب تنفيذها. وأفضل الحلول هى تلك التى توازن بين الاثنين، فالقرارات المتوازنة أسهل فى تطبيقها.



جيدة نبني قراراتنا عليها. وقبل التوصل لقرار، نتخيل الخيارات المتاحة بشكل عملي. وبمجرد أن يتم اتخاذ القرار، نضعه في حيز التنفيذ، ونقيمه لتأكد من نجاحه بالدرجة المتوقعة. في بعض الأحيان سوف نحتاج لإجراء بعض التعديلات،

وفي أحيان أخرى سوف تعمل بشكل جيد، وفي أحيان أخرى سوف نحتاج للعودة للوحة الرسم وبدء العملية من جديد.

هل تم تقديم خيارات إليك لاتخاذ قرارك النهائي؟ لا تقبل بها فحسب – اسأل نفسك ما إذا كانت هناك أى خيارات أخرى يجب وضعها في الاعتبار.

## إشراك الآخرين

سئل المخترع الشهير "توماس إديسون" ذات مرة لم لديه فريق يتكون من ٢١ مساعداً، فجاء رده كالتالي:

لو كان بوسمى أن أحل جميع المشكلات بنفسى، لفلت.

في أغلب الحالات، تكون الحكمة القائلة بأن عقليين أفضل من عقل واحد صحيحة. وبالطبع لا يكون هذا صحيحاً ما لم يكن العقلان يحويان وجهات نظر ورؤى وخبرات ومعارف مختلفة. وكما قال الصحفي الأمريكى والتر ليبمان:

لتوجيه دفة حوار منحرف عن مسارها، استخدم الأسئلة التوجيهية. ماذا تستنتج من ذلك؟ ما الخطوة التالية؟ إلى أين ستؤدى بنا هذه النقطة؟

لا تفترض أن الصمت يعنى الموافقة.

حين تتشابه جميعاً فى التفكير، لا يشغل أحد نفسه كثيراً بالتفكير.

### متى تشرك الآخرين؟

- عندما يكون لهم دور فى تطبيق أو تنفيذ قرارك أو حلك للمشكلة.
- عندما سيكون للقرار أو الحل تأثير عليهم.
- عندما يبدون اهتمامهم بالأمر.
- عندما تحتاج لأن يفهموا أو يدعموا قرارك.

- عندما تشعر أنك تحتاج لدعم أو تشجيع من الآخرين.
  - عندما تكون المشكلة أو القرار معقدين ويمكن للآخرين الإدلاء بوجهات نظرهم أو آرائهم أو أحكامهم أو تجاربهم أو خبرتهم.
  - عندما يرغب الآخرون في الاشتراك ويشعرون أن لديهم ما يساهمون به أو يتعلمونه.
- لا تشرك الآخرين لجرد إيجاد من يتحمل المسؤولية معك أو لجرد التأكيد على أفكارك.

## شراك يجب تجنبها

هل سبق وأسرعت في اتخاذ قرار؟ إن عدم الصبر هو المسئول عن اتخاذ العديد من القرارات السيئة. وكما يقول المثل:

القرارات المتسرفة  
تؤدى إلى الندم لا محالة.

عندما نكون فى عجلة من أمرنا، قد يكون من الصعب قضاء الوقت الكافى فى جمع المعلومات، أو تحديد البدائل واستكشافها، أو تحديد أهداف واضحة يجب أن يلبىها القرار. قد تدمرنا عقولنا أيضاً. فهى تستخدم نظاماً روتينية لا واعية تسمى مشجعات الاكتشاف عند التعامل مع الأمور المعقدة. وهذه هى الطرق المختصرة التى توفر علينا التفكير فى الأمور واستكشافها خطوة بخطوة.

وقد تحد مشجعات الاكتشاف التى نستخدمها عند اتخاذ قراراتنا وحل مشكلاتنا من قدرتنا على التوصل لأكثر الحلول فعالية.

وفيما يلى نعرض أشهر ست مشجعات اكتشاف علينا أن نحترس منها:

١. التمسك بالانطباعات الأولى. فى عملية تسمى "التثبيت"، يميل أغلبنا لإعطاء ثقل إضافى لأول دليل نلتقاه، سواء تمثل فى تعليقات الآخرين أو فى تحيزاتنا الشخصية، أو خبراتنا السابقة المشابهة. فأول شىء نراه أو نسمعه أو حتى نفكر فيه عادة ما يميل للالتصاق بأذهاننا حتى عند ظهور معلومات مناقضة له.

احترس من الانطباعات الأولى. احرص دائماً على النظر للمشكلات واتخاذ القرارات من منظور مختلف.

٢. *التمسك بالوضع الراهن.* يبدو أن الطبيعة البشرية تميل للإبقاء على الأمور كما هي. وعدم القيام بأي تغيير يتخلله عدم القيام بأي شيء، أما التغيير فيقتضى القيام بشيء ما وتحمل بعض المخاطرة نظرًا لأننا لا نعرف بالضبط كيف ستكون النتيجة. وعادة ما يبدو عدم القيام بأي شيء إجراء أكثر أمانًا وسهولة.

٣. *الإصرار على قرار خاطئ.* هل سبق واتخذت قرارًا خاطئًا ولكنك لم ترد تغييره وتمنيت أن "تأتي الرياح بما تشتهي السفن"؟ ليس من السهل إيقاف الخسائر وتغيير الطريق الذي نسير فيه.

عندما تجد نفسك في حفرة، يكون أفضل ما يمكنك القيام به هو التوقف عن الحفر.

"وارين بافيت"

٤. *رؤية ما نود رؤيته.* كما عرضنا في الجزء الأول، عادة ما يرى المخ ما يريد ويتوقع رؤيته. لذا فإن الدليل الذي يدعم وجهة نظرنا والقرارات والخيارات المفضلة لنا تتبادر إلى أذهاننا في حين تتراجع المعلومات التي تنافيها إلى الوراء.

٥. *التأطير.* كما رأينا فيما سبق، فإن العبارة المبدئية التي نعبر بها عن المشكلة مهمة للغاية لأنها قد تقودنا إلى مسارات معينة وتوجه دراستنا للمشكلة وتطويرنا واختيارنا للحلول. فالطريقة التي نقوم بتأطير مشكلتنا من خلالها يمكنها أن تعزز الوضع الراهن أو

لا تختار الإبقاء على الوضع الراهن كبديل لاتخاذ إجراء عملي. تجنب اتخاذ خيار عدم القيام بشيء إلا إذا كان ذلك بالفعل هو أفضل خيار أمامك، لا مجرد أنه أسهل أو أكثر أمانًا. إلى أي مدى يلبي الوضع الراهن أهدافك بشكل جيد؟ هل هناك بديل آخر يليها بشكل أفضل؟ هل كنت ستختار الوضع الراهن لو لم يكن قائمًا بالفعل؟

اطرح لاختيارات الماضي السيئة جانبًا ولا تبني قراراتك المستقبلية على محاولة لاستعادة ما فقدته فيما مضى. فالأخطاء الممتدة تضاعف الخسائر. ابدأ بداية جديدة. واطلب من الآخرين آراءهم الموضوعية غير المتحيزة.

احتفظ بالمرونة وافتح العقل عند جمع المعلومات وتفسيرها وتقييمها. لا تقبل الأدلة المؤكدة لها دون تنفيذها. اطلب من شخص أن يلعب دور "محمي الشيطان" ولجعله يجادل في صحة القرارات التي تفضلها.

اعمل بجد في صياغة العبارة المبدئية المعبرة عن المشكلة. عند التعبير عن المشكلة، أنشئ العديد من العبارات من وجهات نظر مختلفة كي تضمن الوصول في النهاية لعبارة موضوعية تعبر عن المشكلة. ابحث عن أي تشويهاً أو تحريفات نتجت عن الإطار الذي تغلف به العبارة المعبرة عن المشكلة. اعرض المشكلات بطرق حيادية وموضوعية.

تقدم لنا مثبتاً معيناً، فالإطار الذي نغلف به المشكلة قد يبرز التكاليف الخفية، أو يمنع الأفكار المسبقة الاعتماد ويؤكد عليها.

٦. **التخمين.** هناك بعض الأمور يسهل تقديرها والتنبؤ بها لكونها مباشرة وأيضاً لقدرتنا على الحصول على آراء سريعة عن مدى دقتنا وتقديراتنا. وهذا من شأنه أن يجعل تخمين أو التنبؤ بالشئ نفسه في المرة القادمة أو تعديل توقعاتنا السابقة أسهل.

كن منظماً عند التخمين. فكر في طرفي الموضوع لتجنب الثبات على تقديرك المبدئي للأمر. أما إذا قيم الآخرون الموقف لك، فلتسألهم ما إذا كانوا قد لجروا أى تعديلات وإلى أى مدى قد تبقى في "الجانب الأمن".

إن تقدير الأحداث غير المؤكدة، أو غير المعتادة، أو الغريبة أمر محفوف بالمخاطر. وكلما كان الموضوع الذي نقيمه معنوياً، زادت صعوبة الحصول على رأى موضوعى على المدى القصير عن مدى دقتنا في التخمين، مما يجعلنا معرضين للثقة أو الحذر المبالغ.

### الاستفادة من إبداعك



هل سبق ولعت في رأسك فكرة جيدة فجأة وعلى غير المتوقع؟ هل سبق وفهمت أمراً معيناً أو اكتسبت رؤية متعمقة بشئ، ما فجأة؟ هذا هو عقلك الإبداعي يمارس عمله. فبينما نظن في الغالب أن الإبداع هي طفرة استيعابية مفاجئة، فإنه أيضاً قد يكون نتاجاً لعملية تفكير تحليلي منهجي.

إن الإبداع قدرة طبيعية تصدأ إذا لم يستغلها الإنسان. وعلى الرغم من أن بعضنا يتمتع بقدرات إبداعية أكثر من البعض الآخر، نظل جميعاً نتمتع ولو ببعض القدرة على التفكير بشكل إبداعي، ويمكن لنا جميعاً أن نزيد من إبداعيتنا من خلال التدريب.

إن تطبيق الفكر الإبداعي يثرى الحلول التي نوجدها لمشكلاتنا ويساعدنا على الوصول لقرار عملي على درجة عالية من الجودة. وفيما يلي نعرض لثمانية أمور عليك القيام لتعزز قدرتك على التفكير الإبداعي.

### اعرف موضوعاتك

ظل "إسحاق نيوتن" يفكر في لغز الجاذبية الأرضية لفترة طويلة قبل أن يرى التفاحة وهي تسقط من على الشجرة. وعندما سئل عن كيفية توصله إلى هذا الاكتشاف وغيره من الاكتشافات الحسائية التي توصل إليها بأساليب حديثة، أجاب قائلاً: "من خلال التفكير فيها".

بفض النظر عن مدى قدرتنا على الإبداع، فإننا إذا لم نتمتع بالمعرفة والخبرات الأساسية، فلن نكون قادرين على التوصل لحلول عملية يمكن تطبيقها، أو التعرف عليها عند رؤيتها.

### كن مثابراً

إن الخبرة وحدها لا تكفي. فتحن بحاجة أيضاً إلى الإصرار والرغبة الحقيقية في التوصل لحلول إبداعية. فإذا لم تتممخض مجموعة أفكارنا الأولى عن حل عظيم، فإن المثابرة، والاستعداد، والإصرار الحقيقي على إيجاد مجموعة أخرى من الأفكار سوف يضمن لنا أن نجلس ونستغرق الوقت والجهد الكافي للتفكير في المشكلة أكثر. وأعظم المبتكرين والمخترعين يقومون بذلك مراراً وتكراراً حتى يتمكنوا من العثور على الحل.

تألف المبقرية من ١٪ إلهاماً و ٩٩٪ كدًا وعرقًا.

"توماس إديسون" ١٨٤٧ - ١٩٣١

مخترع أمريكي

إن الإبداع هو في الواقع جد وكدح. واتباع خطوات عملية حل المشكلات وتقنيات التفكير الإبداعي التي ناقشناها هنا يزودك بالعناصر الأساسية، التي يمكن أن نضعها جنباً إلى جنب مع خبرتنا وإصرارنا وحماسنا للاندماج معاً.

### اتبع نظاماً بعينه

اتبع مبدأ "تصرف كما لو كان". افعل ما يفعله المبدعون (انظر الفصل الثالث). فسوف يشعل ذلك شرارة إبداعك الداخلي.

### العصف الذهني

وجد مصطلح العصف الذهني منذ ثلاثينات القرن العشرين، وهو يعمل على تحسين قدرتنا على حل المشكلات، وصنع القرارات، والتواصل مع الآخرين، والطلاقة (وهي القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة أو جديدة)، وكذلك المرونة (وهي القدرة على التوصل للعديد من الأفكار).

مارس العصف الذهني بنفسك أو، الأفضل، بمساعدة الآخرين. توصل لأكثر قدر ممكن من الأفكار، وكلما كانت أجراً، كان ذلك أفضل، ثم قيم هذه الأفكار فيما بعد.

### العصا السحرية

ما الحل الأمثل بالنسبة لك؟ هذا هو هدفك. الآن اعمل في اتجاه عكسي لترى كيفية الوصول إلى هناك. ما الذي تحتاج لأن يحدث؟ اسأل نفسك باستمرار وأنت تعمل في الاتجاه العكسي: "كيف أجعل ذلك يحدث؟".

### التعديل والإضافة

طور أو عدل الأفكار الموجودة لديك بالفعل لإيجاد الفكرة المثلى. اجعلها أكبر، أو أصغر، أو أسخف، أو أكثر سلاسة. بعد ذلك قم بدمجها معاً، ثم افصلها. استمر في التلاعب بها حتى تصل لشيء.

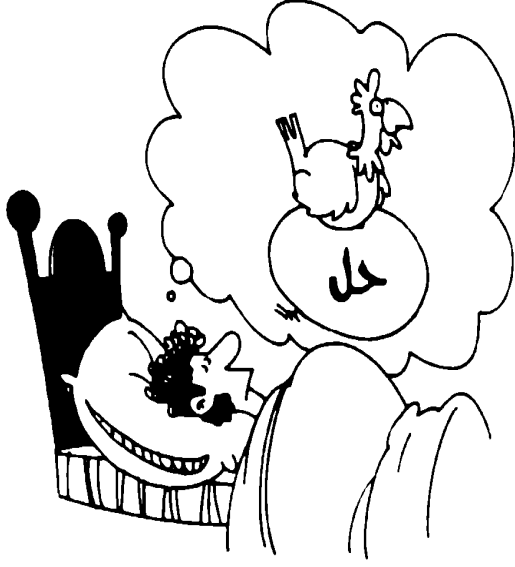
### التخيل

استخدم الخيال الموجه مثل الرموز والتشبيهات والاستعارات لتحدى الافتراضات وتوليد أفكار. كيف لهذه المشكلة أن يتم حلها على يد شخص آخر، لنقل جراح، أو فنان، أو عالم، أو مؤلف قصص بوليسية؟ كيف يمكنك لشخص تعرفه وتحترمه أن يحل المشكلة؟

استخدم خيالك للتوصل لوجهة نظر مختلفة.

### فكر فيه قبل الخلود إلى النوم

إن العديد من أكثر أفكارنا إبداعاً تتبع فجأة وكأنها جاءت من لا شيء؛ حين نفكر في شيء آخر، أو في أحلام اليقظة، أو حتى في أحلامنا إذا ما تمكنا من استرجاعها.



وباستخدام الأسلوب الذي يعرف باسم الحضانة، يمكننا استعراض المشكلة التي نرغب في حلها ونحن نستعد للنوم، حيث نذكر أنفسنا بمعايير الحل، أو "ننام ونحن نفكر به". وفي ثمان من بين عشر مرات، سوف ينتج لنا عقلنا الباطن الإبداعي حلاً من نوع ما في غضون ثلاث ليالٍ من حضانة المشكلة.

أيها السادة، لتتعلم كيف نحلم،

بعدها قد نكتشف الحقيقة.

"فريدريك كيكول" ١٨٢٨ - ١٨٩٦

الحائز على جائزة نوبل في الكيمياء

والمبدعون يتعلمون وضع أزماتهم والصعوبات والمشكلات التي تواجههم في اللاوعي ويجعلونه يعمل عليها في فترات استرخائهم، أو أحلام اليقظة، أو أثناء العمل على حل أمور أخرى. وهذا الأسلوب ينجح بشكل كبير شريطة توافر المهارة والمعرفة لدعم اللاوعي.

## الأحلام

### ... وجوائز نوبل

- "نيلز بور". عالم الفيزياء الدنماركي الذي اكتشف أن هيكل الذرة يشبه نظام المجموعة الشمسية وأوجد نموذج "بور" الذري. رأى النويات الذرية محاطة بالكترونات تدور حولها في أحد أحلامه.
- "أوتولوى". عالم الفسيولوجيا الذي أثبت أن النبضات العصبية يتم نقلها كهربياً وكيميائياً، حلم بتجربته التي أثبتت ذلك على مدار ثلاث ليالٍ متتالية قبل أن يجرى التجربة ويصل إلى هذا الاكتشاف.
- طور عالم الكيمياء "فريدريك كيكول" نظريته عن سلاسل الذرية المغلقة من حلم راوده عندما كان نائماً في حافلة في لندن. وقد ساعده حلم لآخر على تحديد الهيكل الحلقي لجزيء البنزين.
- "روبرت جودارد". مؤسس صناعة الصواريخ الحديثة. تسلق إحدى الأشجار عندما كان صغيراً ونظر لأسفل و"رأى" صاروخاً فضائياً. فقام بدراسته بعناية وولج إلى دخله ورسمه.

### ... والفنانون

- بعد ليلتين من رفض النسخة اليدوية لقصة "روبرت لويس ستيفنسون" عن الطبيعة المزوجة للمرء، حلم بثلاثة مشاهد رئيسية لقصته "دكتور جيكل ومستر هايد". وكتب النص الأصلي وأصبحت "دكتور جيكل ومستر هايد" إحدى الكلاسيكيات الأدبية بكل ما فى الكلمة من معنى.
- "جين ديبريه" للرسام الفرنسى صاحب اللوحة الشهيرة "بيتا"، غلبه النعاس وهو يفكر فى المكان الذى سيضع فيه أحد عناصر اللوحة. وفى منامه، رأى المشهد كاملاً أمام عينيه..

### ... وعالم المال والأعمال

- "كارل دويزبيرج" مؤسس شركة آى جى . فاربين لصناعة الدهانات، غلبه النعاس وهو فى مكتبه وحلم بعملية لإنتاج طلاء أزرق اللون ذى جودة عالية. وتحقق حلمه وحققت الشركة من ورائه أرباحاً كثيرة.
- "كونراد هيلتون"، أراد أن يشتري مبنى كان معروضاً للبيع فى مزاد مطلق. فنخل المزاد وقدم عرضه نخل المناقصة. وفى الليلة السابقة لانتهاى المزاد، حلم برقم أقل من الرقم الذى قدمه وغير عرضه وفاز بالمزاد متغلباً على أقرب منافسيه بفارق ٢٠٠ دولار فقط. وبعد سنوات قليلة، باع المبنى وربح من ورائه مليونى دولار.

---

احرص على تفعيل مهارات التواصل الواضح التى تتمتع بها كي تعمل لصالحك فى المواقف والمشكلات الصعبة.



# الجزء ٧

## اجعلها مكتوبة

تعلم كيف تكتب من أجل التوضيح والإقناع، على الورق  
والكترونيًا

ضمها أمامهم بإيجاز، حتى يقرءوها؛

وبوضوح، حتى يقدروها.

وبشكل حي، حتى يتذكروها.

وقبل كل ذلك،

بدقة، حتى يسترشدوا بضوئها

"جوزيف بوليتزر" ١٨٤٧ - ١٩١١

صحفي وسياسي مجري الأصل

مؤسس جوائز بوليتزر

نصحنأ أحد الكتب التي تتناول موضوع الكتابة ويرجع تاريخه إلى القرن الثامن عشر بأن نكتب  
كما نتحدث. ولكن لسوء الحظ، لا يزال العديد من الناس يكتبون كما لو كانوا لا يزالون يعيشون  
في القرن الثامن عشر! ونحن في حاجة لإحداث توافق بين أسلوب كتابتنا في القرن الحادي  
والعشرين وبين أسلوبنا في الحديث في القرن الحادي والعشرين.

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

استخدام كلمات وجمل قصيرة وموجزة حتى تجعل ما تكتبه مقروءًا

في الفصل الثاني عشر عرفنا أن ٥٥% من معنى الرسالة تحكمه لغة الجسد، و٢٨% منه يحكمه الصوت، و ٧% تحكمه الكلمات المستخدمة. أما في التواصل المكتوب، فإننا نعتمد كلية على الكلمات. أي أن ما يساوي ٧% في التواصل المباشر مع الآخرين يساوي ١٠٠% على الورق أو شاشة الكمبيوتر. والكلمات المحددة التي نستخدمها، أو الطريقة التي نعرضها بها بصريًا، أو

طريقة تنظيمنا لها في وحدات تفكير مترابطة إما أن تثقل المعنى الذي نقصده، أو تعوق الآخرين عن فهمه وتصرفهم عنه.

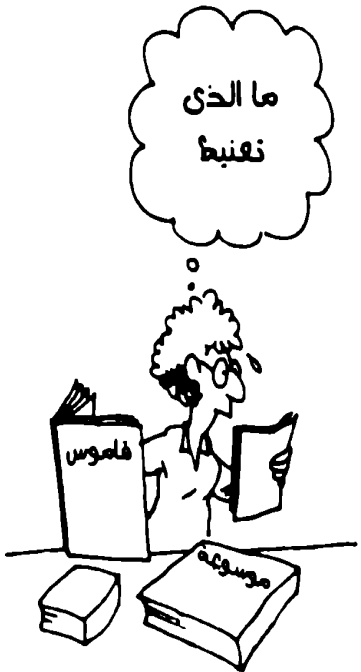
لتحسين مهاراتك في الكتابة، خذ اثنين أو ثلاثاً من مذكراتك أو تقاريرك أو خطاباتك المكتوبة وقارنها بالإرشادات التي نعرضها في الفصلين التاليين. اختر واحدة أو اثنتين منها وأعد كتابتها متبعًا للإرشادات بدقة.

إن الكتابة مهارة عملية تكتسب بالتدريب، ويمكن لكل إنسان تحسين هذه المهارة من خلال اتباع بعض الإرشادات البسيطة والأساسية في نفس الوقت.

### الانشغال

لم يعد لدى الناس وقت لقراءة شيء ما مرات عديدة قبل أن يفهموه تمامًا، فهم يريدون التقاط الورق وقراءة ما فيه، وفهمه، والتصرف بناءً عليه ثم الانتقال للمهمة التالية.

إذا كتبنا جملاً طويلة معقدة، واستخدمنا كلمات أكثر من اللازم، وأكثرنا من استخدام الكلمات الطويلة أو الغامضة أو الاصطلاحية، أو العبارات المنمقة، سوف تصبح قراءة ما كتبنا مهمة مملة. فإذا لم نصرح بهدفنا بوضوح، إذا كانت نقاطنا الأساسية غامضة وغير واضحة، إذا اتسمت أفكارنا بسوء التنظيم والعرض المفتقر إلى الجاذبية، فإننا بذلك نثقل كاهل



القارئ بعبد إضافي، مما يحد بشكل كبير من فرص قراءة وفهم ما كتبنا والتصرف بناءً عليه.

وفيما يلي نعرض المعايير الثلاثة للكتابة الفعالة:

١. يجب أن تكون سهلة القراءة.
٢. يجب أن تكون سهلة الفهم.
٣. يجب أن يكون مقنعاً للقراء.

واستخدام الكلمات والجمل القصيرة يساعد على نجاح ما نكتب.

### اختر كلماتك بعناية

#### استخدم كلمات قصيرة

هل تعتقد أن الكلمات الطويلة تعبر عن أفكار معقدة، وأن الكلمات القصيرة تعبر عن أفكار بسيطة؟ إذا كنت تعتقد ذلك، فقد تكون كتاباتك مطنبة وصعبة القراءة ولا شك أن هناك بعض الكلمات القصيرة تعبر عن أفكار بسيطة مثل "قطة"، "قبعة"، "جلس". غير أن هناك بعض الكلمات القصيرة تعبر عن أفكار معقدة مثل "حقيقة"، "حب"، "روح". إذن فاللغة البسيطة لا ترتبط بالضرورة بالموضوعات البسيطة، فالكلمات القصيرة لا تضيء على كتاباتنا طابع السذاجة، وإنما تجعلها مقروءة.



تعتبر الكلمة قصيرة في اللغة الإنجليزية إذا كانت

مكونة من ثلاثة مقاطع أو أقل، إلا أن هناك ثلاثة

استثناءات:

ختر الكلمات القصيرة لا الطويلة.

١. الأسماء التي تبدأ بأحرف كبيرة مثل الجنسيات وأسماء الشهور والأيام.
٢. المصطلحات المركبة من كلمات قصيرة وسهلة، "nevertheless"، "bookkeeper"، ("everybody")
٣. الكلمات التي تصبح مكونة من ثلاثة مقاطع بإضافة "es" أو "ed" ("confesses") ("resources")، ("digested")

كذلك تعتبر الكلمات التي تنتهي بـ "ing" في اللغة الإنجليزية كلمات طويلة إذا كانت تتكون من ثلاثة مقاطع أو أكثر.

لكن هذه القاعدة ليست من القواعد الصارمة غير القابلة للتعديل، فبعض الكلمات القصيرة يصعب قراءتها في اللغة الإنجليزية

مثل: "thought" تفكير، أو "draught" خريطة، أو "through" خلال، أو "trough" حوض أو "gaol" سجن. وهنا يكون الحكم لك.

استخدم الكلمات القصيرة المألوفة التي تعبر عن المعنى الذي تقصده بدقة ووضوح. فهذه الكلمات على الأرجح هي التي كنت لتستخدمها لو كنت تتحدث مع الشخص وجهاً لوجه.

### متى تستخدم الكلمات الطويلة؟

هناك الكثير من الكلمات الطويلة التي تستخدم طوال الوقت، بعضها يجب استخدامه، والبعض الآخر يزيد من صعوبة المهمة على القارئ.

استخدم الكلمات الطويلة فقط إذا كانت تمثل الاسم الصحيح لشيء ما وليس له اسم آخر. (مثل "neurolinguistic programming" أو البرمجة اللغوية العصبية، (أو إذا كانت كلمة تقنية أو فنية) مثل "laparotomy" أو فتح البطن). استخدم الكلمات الطويلة فقط إذا كانت هي الأدق وتعبّر بالضبط عما تريد قوله؛ قد تكون مثلاً كلمة فريدة من نوعها، أو وصفية بشكل خاص، أو قد تضيف معنى آخر (مثل "translucent" بمعنى نصف شفاف أو "antidiscrimination" بمعنى مناهضة التمييز العنصري).

استخدم الكلمات الطويلة إذا كان ذلك يوفر عليك مشقة استخدام كلمات أخرى كثيرة أصغر (مثل كلمة "unemployment" بمعنى بطالة، والتي توفر علينا استخدام سبع كلمات قصيرة "the state of being without a job"). وأيضاً إذا كان القارئ معتاداً عليها أكثر

من الكلمات القصيرة (مثل كلمة "sponsorship" بمعنى رعاية والتي تعد مألوفة أكثر من كلمة "aegis" التي تحمل نفس المعنى).

لا تستخدم الكلمات الطويلة فقط لاعتقادك بأنها ستبهر القارئ. فأغلب الناس مشغولون ويفضلون عدم البحث عن الكلمات في القواميس.

لا تعزف عن استخدام جميع الكلمات الطويلة. توقف فقط عن استخدام الكلمات غير الضرورية منها واستخدم الكلمات التي تصف ما تقول بأفضل ما يكون. استخدم الكلمات الشائعة بالنسبة لقرائك والكلمات الفنية بالدلالات والمفاهيم بالرغم من قصرها.

بعض الكلمات القصيرة التي تُغنى عنها	بعض الكلمات الطويلة في اللغة الإنجليزية
do	accomplish
yield, agree	acquiesce
give	administer
warning	admonition
expect	anticipate
use	application
about	approximately
help	assistance
growing	burgeoning
classes, groups	categories
careful	circumspect
aware	cognizant
payment, money	compensation
outcome, results	consequences
show	demonstrate
find out	determine
equal, same	equivalent
build	fabricate
finish	finalize
include	incorporate
sign	indication
begin, start	initiate
most	majority
change	modification
need	necessity
goal, aim	objective
duty	obligation
chance	opportunity, possibility
if	provided that

needs	requirements
later, since	subsequently
prove, confirm	substantiate
enough	sufficient
replace, update	supersede
use	utilise

لا أكتب أبدًا كلمة «metropolis» عندما يمكنني الاستعاضة عنها بكلمة «city».

"مارك توين" ١٨٣٥ - ١٩١٠

كاتب أمريكي ساخر

متى تستخدم كلمة طويلة بدلاً من كلمة قصيرة؟

ضع علامة أمام السبب (الأسباب) المقبولة:

- عندما تكون شائعة الاستخدام.
- للتفاخر والتباهي.
- لزيادة الفموض لا التوضيح.
- لمساعدة الشخص الآخر على زيادة حصيلته اللفوية.
- للتدرب على كلمة جديدة تضيفها إلى مفرداتك.

تجنب استخدام الكلمات الاصطلاحية والألفاظ الجديدة الراجعة

إن استخدام الكلمات الاصطلاحية يجعل الكتابة أصعب في قراءتها بالنسبة لأغلب القراء. والأمر نفسه ينطبق على الألفاظ والكلمات الجديدة الراجعة: فنحن لا نشترك جميعاً في معنى واحد لها.

إذا أردت استخدام كلمات اصطلاحية أو جديدة، تأكد من أن قراءك سوف يفهمونها بنفس الشكل الذي تفهمها به بالضبط.

## استخدم الجمل القصيرة

هل كبر حجم الجملة بالنسبة لك يعنى زيادة أهميتها؟ هل تملأ كتاباتك بعبارات رنانة منمقة وكلمات لا داعى لها، وتراكيب لغوية صعبة، وتكثر من التكرار؟ إن من شأن ذلك أن يجعل ما تكتبه صعب القراءة والفهم.

فالجمل المطولة تنهك القارئ وتجعله لا يفهم المعنى. فهي تحول دون نقل الرسالة وفهمها والتصرف بناءً عليها، أما الجمل القصيرة، فتساعد على تقسيم أفكارنا. فهي تساعد القارئ على فهم كل نقطة بوضوح واستيعاب كل فكرة بسهولة.

إن الجمل القصيرة لا تجعل كتاباتك ساذجة، وإنما تجعلها أسهل فى القراءة والفهم، فهي تزيد فرص إقدام الآخرين على التصرف بناءً على مذكراتنا، أو خطاباتنا، أو تقاريرنا. ولحسن الحظ، يسهل تصحيح الجمل المطولة إلى حد كبير. وهناك ثلاث طرق أساسية لجعل الجمل الطويلة قصيرة:

١. حذف الكلمات غير الضرورية. فإذا لم تكن تضيف شيئاً للمعنى. فهذا يعنى أنك فى غنى عنها.
٢. حذف الجمل المركبة (التي تتضمن جملتين فى جملة واحدة) من خلال إزالة الروابط مثل حرف العطف "و"، ضع نقطة واصنع جملتين من الجملة الواحدة.
٣. الحد من تعقيد الجملة من خلال التخلص من أدوات الربط مثل: غير أن، باستثناء، شريطة أن، اصنع جملتين من الجملة الواحدة.

### استخدم جملاً قصيرة للغاية - تتكون من كلمة وحتى عشر كلمات

إن من شأن ذلك تقليل متوسط طول الجملة ويساعد على جعل كتاباتنا أسهل فى قراءتها. كما أنه يضيف إلى كتاباتنا قوة وحيوية ويجعلها مشوقة ومقنعة.

ونحن لا نستطيع التحكم فى تعقيد الموضوع الذى نتناوله، إلا أننا نستطيع التحكم فى تعقيد الكلمات التى نستخدمها فى تناوله.

كلما زادت الجملة قصرًا، زاد التأكيد عليها، وأصبحت أسهل فى قراءتها.

اختر الكلمات والجمل القصيرة. فهذا يمكن أن يجعل الموضوعات المعقدة أسهل فى فهمها.



### قلل حجم النص

احذف الكلمات غير الضرورية قدر استطاعتك كي تجعل الجمل التي تستخدمها قصيرة وتجعل كتاباتك أكثر انسيابية:

أحد أعضاء مجلس الإدارة	عضو مجلس إدارة
أستاذ متخصص في التسويق	أستاذ تسويق
التصميم الخاص بالعملية	تصميم العملية

### احذف العبارات غير الضرورية

هناك العديد من العبارات غير الضرورية التي تتسلل إلى كتاباتنا. وهذه العبارات هي كلمات إضافية يجب على القارئ التوقف عندها لقراءتها، ومن شأنها أن تزيد من طول الجمل وصعوبة قراءتها. أي من العبارات التالية تجدها غير ضرورية؟

عبارات غير ضرورية	بدائل ممكنة
بعد إتمام ذلك	ثم
على افتراض أن	إذا
يكون مصدر عون	يساعد، يعين
يصل إلى نهاية	ينتهي، يكتمل
في غضون ذلك الوقت	بينما
بالنظر لحقيقة أن	بسبب، لأن
باستثناء حالات قليلة للغاية	غالبًا
بهدف ...	لكي
لهذا السبب	لأن، بما أن
ولجأ الأمر ببسالة	تقبل، واجه
أعطى إشارة إلى ...	أشار إلى ...
أعطى الانطباع بأن ...	أوحى
لديه تفضيل لـ	يفضل
له الشكل نفسه	يشبه
من أجل ...	حتى

إذا	في حالة ما إذا
قريب	على مقربة شديدة من
أولاً	في المقام الأول
قلماً، نادراً	إلى حد ضئيل
يساعد	يفضى إلى
يقابل	يسعد بلقاء...
نادراً	قليلاً ما...
لأن، بما أن	بناءً على...
لأن، بما أن	استناداً لحقيقة أن...
يساعد	يقدم يد العون
يستخف، يتجاهل	يبدي استخفافاً بـ
بعد	جاء لاحقاً لـ
ماعدًا	الفارق الوحيد هو...
ما إذا	ما إذا كان ذلك الأمر صحيحاً أم لا
قليلون	ليس هناك كثيرون ممن...
حول، بشأن	بالإشارة إلى
ممکن	في إطار المحتمل

### تخلص من الإسهاب

الإسهاب هو التكرار الذي لا طائل من ورائه، وهو الأمور الشائعة للغاية في كتاباتنا لدرجة أننا نادراً ما نلاحظ أننا نقول الشيء نفسه مراراً. والإسهاب لا يضيف أى معنى للرسالة التي ننقلها، كل ما يضيفه هو مجرد كلمات إلى عباراتك. على سبيل المثال:

خطير وغير آمن	أساسيات أساسية	خيارات بديلة
فوائد مرغوبة	صحيح وبتيقن	فترة من الوقت
محبب ومرغوب	مشرق ومضى،	تام وجامع
ضئيل وقليل	المستقبل المجهول	التاريخ القديم
أزمة خطيرة	إضافة جديدة	يتجمد من البرد

جدول زمني	قبعة خضراء اللون	مناسب وملامم
معيب وبلا ميزة	يسقط لأسفل	عملي وقابل للتطبيق
إنذار مسبق	سيول غزيرة	نتيجة نهائية

إن مثل هذه الإسهابات تطيل الجملة وتزيد قراءتها صعوبة. استخدم واحدة من الكلمتين فقط (لا الاثنتين معاً).

تحد استخدامك للعبارات، خاصة تلك التي تكرر من استخدامها. فإذا وجدت كلمة لا تضيف أى معنى، فاحذفها فوراً.

#### اختصر عباراتك!

- هذه الخدمة متوفرة طوال لربيع ومضربين سلعتهن اليوم.
- مجموعة متنوعة من السلع.
- هذا العرض، الذي لا يقدم سوى لصفوة المديرين التنفيذيين فقط، يوفر ٧٠ منتجاً مختلفاً فى خمس مدن مختلفة، وسار لمدة ستة أشهر كاملة.
- هدف هذا الخطاب هو تقييم توضيح (يوضح) كيف توصلنا إلى قرارنا.
- يوجد فى الوقت الحالى (الآن)....
- هذا يدر أعمالاً على أساس شهري (شهرية) تقديمتها (تساوى)....
- هذه الحوارات يجب أن تكون نلحظيمة داعمة.
- نحن نقوم فى الوقت الحالى بتحرى....
- إننا نقوم بتوسيع أعمالنا فى مجالات خارج نطاق....
- الإجراءات للحالية تتطلب....
- ... هو إجراء ضرورى مطلوب.
- إن القيام بذلك صار ضرورة حتمية.
- ... كانت مفاجأة غير متوقعة.

#### الفصل الجمل المركبة

عادة ما ننشئ جملة واحدة من جملتين فى الوقت الذى يجب فيه أن تنقل الجملة فكرة واحدة فقط ولا بد أن تحتوى على فاعل واحد وفعل واحد. أترى مدى طول هذه الجملة!

والآن انظر: عادة ما ننشئ جملة واحدة من اثنتين. ويجب أن تنقل الجملة الواحدة فكرة واحدة فقط، وأن تحتوى على فاعل واحد وفعل واحد. هذا الشكل أفضل كثيرًا!

### قلل من تعقيد الجملة

قلل من درجة تعقيد الجملة، الأمر الذى سيجعل كتاباتك أسهل بكثير فى فهمها، مما يساعد على أن تكون أكثر فعالية. أترى مدى التعقيد فى الجملة!

قلل من تعقيد الجملة لتجعل كتاباتك أسهل فى الفهم. هذا أفضل.

### مشكلات حروف الجر

إن بدء الجمل وختامها بأحرف جر فى اللغة الإنجليزية عادة ما يجعلنا نضيف كلمات غير ضرورية. استبعد العبارات التى تنتهى بأحرف جر.

inspire, encourage, hearten	تلهم، تشجع، تعزز	gives hope to	تعطى أملاً فى
trust, believe, credit	يثق، يؤمن، ياتمن	has faith in	لديه إيمان بـ
embrace			
regret, repent	يندم، يتوب	is sorry for	يأسف على
back, support, endorse	يدعم، يؤيد، يناصر	take the side of	يأخذ جانب
champion			
scorn, deride, reject	يزدرى، يحتقر، يرفض	show contempt for	يبدى ازدراءه نحو
approaches, asks	يتناول، يسأل، يقترح	Makes overtures to	يقدم اقتراحاً لـ
proposes			
distrust, doubts	لا يثق، يشك	has no confidence in	لا ثقة لديه فى
agree, concur, accept	يقبل، يوافق	is in accord with	متوافق مع
discard, shed, dump	يطرح، يلقى	Gets rid of	يتخلص من
prevents, blocks, stops	يمنع، يسأل، يقترح	Stands in the way of	يقف عقبة فى طريق
tolerates	يتسامح، يتحمل، يتيح	Puts up with	يتحمل
endures	يتحمل، يسمح، يتيح		
permits, allows			
prove, confirm	يثبت، يؤكد	offer evidence of	يقدم دليلاً على

تجنب أيضًا استخدام العبارات التي تبدأ بحروف جر.

at this point in time في هذا الوقت

in this instance في هذه الحالة

with your permission بعد إذنك

on this occasion في هذه المناسبة

of course بالطبع

under these circumstances في هذه الظروف

## لا تغف الأفعال

هل سبق وحولت الأفعال التي تستخدمها إلى أسماء؟

سيكون ذلك ذا نفع لك	بدلاً من	هذا سيفيدك أو هذا سيساعدك
بالأخذ في الاعتبار	بدلاً من	يراعى
يعطى وصفاً	بدلاً من	يصف
توصل إلى اتفاق	بدلاً من	اتفق
يتخذ إجراءً نحو	بدلاً من	ينصرف

إن هذا من شأنه أن يضعف الأفعال، ويجعل كتاباتنا أصعب في قراءتها ويضفي عليها نبرة غرور.

## لا تتلعثم

هناك فرق بين الحشو اللفظي المباح والأفكار المطولة المتلثمة، فالأخيرة تظهر لأن عقلنا الذي يعمل بشكل سريع يظل يفدنا بالأفكار ونحن نكتب. وقبل أن ندرك ذلك، نكون قد كتبنا جملاً طويلة ومعقدة بالفعل.

إنك تكتب: "لقد عانينا من هذه المشكلة لبعض الوقت". هذه جملة. ولكن أثناء كتابتها، يظل عقلك يفكر ويضغ مزيداً من المعلومات، تقوم أنت بدورك بإضافتها إلى الجملة: "المشكلة

التي ناقشناها في عدد من المناسبات، والتي، للأسف، حاولنا تداركها دون جدوى، ولكن يمكننا محاولة القيام بذلك الآن، ما أريد أن أقترحه هو...".

### تجنب نبرة الجدية المفرطة، أو الاستعلاء، أو التأنيب

هل سبق وتلقيت خطاباً يحتوي على أي من هذه العبارات؟

- بناءً على طلبكم ...
- نشكركم مقدماً على حسن تعاونكم معنا ...
- نؤكد لكم على اهتمامنا الكامل طوال الوقت ...
- برجاء استكمال النموذج المرفق وإعادته بحلول ...
- لقد تسلم مكتبنا كتابكم المرسل بتاريخ ...

إن الأشخاص الذين يستخدمون مثل هذه العبارات قد يمتقدون أن هذه اللهجة تبدو رسمية، إلا أنها في حقيقة الأمر تفاخرية. ومثل هذه العبارات الفخمة تضيف كلمات لا داعي لها، كما أنها تزيد صعوبة قراءتها وتجعل القارئ يحيد عن محتوى الرسالة.

ما الذي يمكن أن نتعلمه من ذلك؟ يجب أن نكتب كما نتحدث، لا كما نكتب!

اقرأ ما كتبت بصوت مرتفع. فإذا بدا لك متكلفاً، فلتعالج الأمر.

### إجابات الاختبار بصفحة ٣٣٩

متى تستخدم كلمة طويلة بدلاً من أخرى قصيرة؟ هل وضعت علامة بجانب السبب الأول والرابع والخامس؟ تلك أسباب جيدة لاستخدام كلمات طويلة. أما السببان الثاني والثالث، فليسا كذلك.

## اجعل كتاباتك مقنعة وسهلة الفهم

إقناع القارئ من خلال حسن تنظيم وتنسيق  
النص وتركيب الجمل

افعل كل ما يمكنك القيام به لتسهل على القارئ فهم  
رسالتك والتصرف بناءً عليها.

يعرض هذا الفصل مزيداً من الطرق لجعل كتاباتك مقروءة ومقنعة.

### القواعد النحوية

تعد القواعد النحوية مهمة. بل إن من أحد تعريفات الكتابة أنها: "محادثة تتبع قواعد نحوية منظمة". وعادة ما يصدر القراء أحكامهم علينا وعلى رسالتنا، من خلال عرضنا النحوي لها.

إذا كنت مهتماً بالنحو وقواعد اللغة، يمكنك أن تبدأ حملة لتحسين مهاراتك فيهما. ادرس كتاباً جيداً في قواعد اللغة. استمع إلى أصدقائك وزملائك في العمل، ومقدمي البرامج الإذاعية التلفزيونية الذين يجيدون التحدث بلغة سليمة. لاحظ كيف ينشئون عباراتهم وجملهم، وكيفية استخدامهم للأفعال. كما يمكنك أن تقرأ كتباً جيدة.

والى أن تثق في قدراتك اللغوية، استخدم برنامج المصحح اللغوي الموجود لديك على جهاز الكمبيوتر على أساس دائم. اقرأ الشرح وتأكد من فهمك له، ثم اطلب من شخص آخر أن يراجع خطاباتك وتقاريرك ومذكراتك التي تكتبها بهدف التقاط أي أخطاء نحوية.

## رتب مادتك

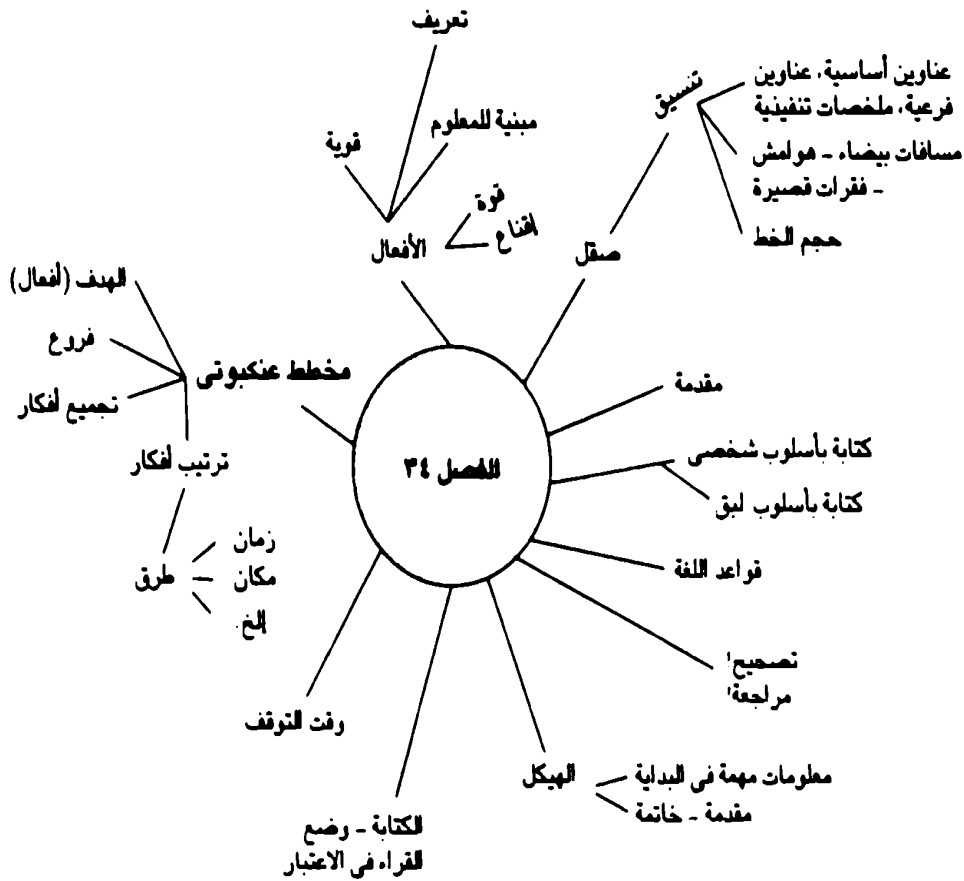
### استخدام المخططات العنكبوتية

يتسم المخطط العنكبوتى بالبساطة، إلا أنه يعد أسلوباً مفيداً إلى أقصى حد لتنظيم وترتيب تسلسل المعلومات والأفكار، كما أنه يساعد على تجنب الحذف والتكرار والأفكار غير المرتبطة بالموضوع.

### لإنشاء مخطط عنكبوتى

الخطوة ١: ضع الفكرة أو الموضوع الذى ستناوله فى منتصف الصفحة وارسم دائرة حوله.  
الخطوة ٢: دون هدفك كتابة، فبدون وجود هدف واضح للعمل عليه، يصبح كتابة أى شيء بوضوح أمراً أقرب للمستحيل. ولعل من الأهداف الشائعة:

- التحليل
- التفسير
- الشرح
- المناقشة
- تقديم اقتراح
- العرض
- الطلب
- التوصية
- التنقيح والمراجعة
- الشكر
- التأكيد
- التلخيص





بمجرد أن نعرف هدفنا مما نكتب، يمكننا ترتيب تسلسل المعلومات والأفكار بما يتناسب مع تحقيق هذا الهدف (لا بأس من وضع أكثر من هدف).	إذا كنت تكتب تقريراً يحتوي على عدة أجزاء مطولة، فكر في عمل مخطط عنكبوتي لكل جزء. فقد يحتوي كل جزء على هدف مختلف.
--	--

**الخطوة ٣:** قم بتجميع كل المعلومات التي يمكنك تضمينها. فإذا كانت مرتبطة بالموضوع، استخدم فعلاً مع اسم. فالأفعال ترمز إلى الحركة؛ فهي تذكرك بما يجب أن تقوم به. على سبيل المثال، اطرح أسئلة أوضح من كلمة أسئلة بمفردها. أما إذا وجدت أن هناك عدة أفكار تبدو وكأنها تربط نفسها بفكرة واحدة أساسية، فقم بإدراجها كـ "فروع".

الخطوة ٤: ألق نظرة على مخططك العنكبوتي. هل تحتاج إلى إدراج كل شيء عليه؟ احذف أي شيء غير ضروري أو مكرر.	اجعل كتابتك مختصرة قدر استطاعتك. فكلما كانت أقصر، كان ذلك أفضل، وتذكر مبدأ جعلها قصيرة وبسيطة.
--	--

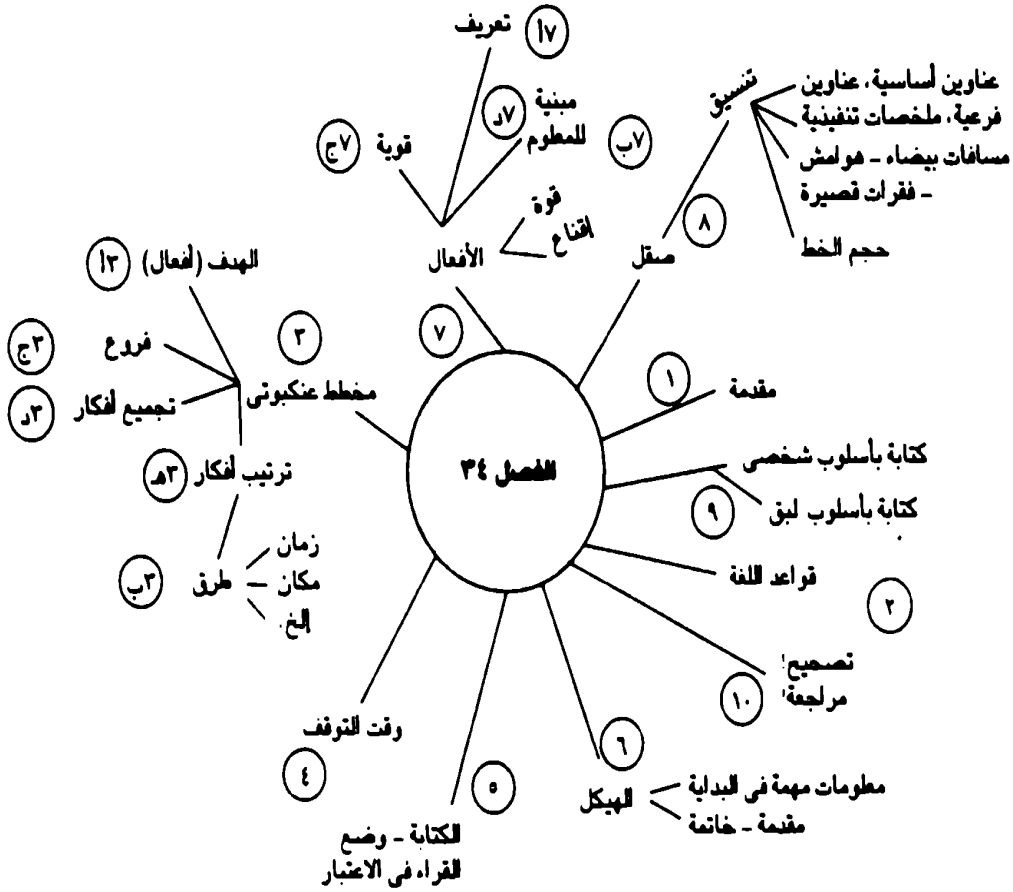
**الخطوة ٥:** ما المعلومات أو البيانات التي تود جمعها، أو التأكد منها، أو تطويرها؟ أبرز هذه المعلومات. هل هناك أي شيء آخر تود أن تضيفه؟ قم بإضافتها الآن.

### رتب أفكارك

هناك العديد من الطرق لترتيب تسلسل الأفكار، فبمجرد الانتهاء من إنشاء المخطط العنكبوتي، يصبح من السهل ترتيب المعلومات بطريقة تبدو منطقية ومتناسبة مع احتياجات القارئ.

**الخطوة ٦:** ضع رقماً لكل ذراع في المخطط العنكبوتي لتظهر الترتيب الذي ترغب في تقديم أفكارك به، فهذا يساعدنا على قيادة القارئ خطوة بخطوة عبر أفكارنا ومعلوماتنا واستنتاجاتنا، واليك بعض الطرق للقيام بذلك:

الوقت      ترتيب زمني: ماضى ← حاضر ← مستقبل



المكان	جغرافياً: نقطة مركزية ← خارجي؛ سيدنى ← ضواحي أو موانئ ملبورن ← جميع أنحاء أستراليا.
العرض	حقائق ← سبب (أسباب) ← نتيجة
العملية	خطوات متتابعة، مواد خام ← مراحل تصنيع ← منتج
الأساس	نظرية ← تدريب: الكتابة بأسلوب مقروء ← كلمات قصيرة، جمل قصيرة، تجنب اللغة الاصطلاحية، التخلص من العبارات غير الضرورية، التكرار، جمل مركبة، الحد من تعقيد الجمل، استخدام جمل قصيرة للغاية.
المشكلة	الحلول الممكنة: زيادة الوزن ← اتباع نظام غذائي، زيادة التدريبات الرياضية، زيارة أحد المركز الصحية، شراء ملابس أوسع، الامتناع عن تناول الطعام، تديس المعدة.

مقارنة      تصرف/محاكاة، تصميم/رسم، الكفاءة في مقابل الفعالية، عاجل في  
ومضاهاة      مقابل مهم.  
الترتيب      ترتيب تنازلي: من الأكبر إلى الأصغر: ترتيب تصاعدي: من الأصغر إلى  
الأكبر.

### توصيات

- حقائق ◀ استنتاجات ◀ توصيات: للقراء الذين تستهويهم التفاصيل.
- استنتاجات ◀ توصيات ◀ حقائق أو أسباب: للقراء الذين قد يفضلون التفاضل عن التفاصيل.
- توصيات ◀ استنتاجات ◀ حقائق: للقراء الذين يعرفون خلفية الموضوع ويثقون في تفكيرك.
- استنتاجات ◀ حقائق ◀ توصيات: وهو ما يعتبر غير مألوف. فهذا النوع من الترتيب يجذب انتباه القارئ ويوضح المنطق المتبع قبل عرض التوصيات. وهو مناسب عندما تظن أن توصياتك قد تكون غير مستساغة بالنسبة للقارئ.
- مزايا ◀ أفكار أو توصيات ◀ عقلانية: لإقناع القراء.

أيها أفضل بالنسبة لك؟ إنها جميعاً جيدة. فنحن نهدف لبناء أفكارنا بطريقة تنقلها بشكل واضح ومقنع. كما نريد أن نلبي احتياجات القارئ وأن نمكس شخصيتنا وأسلوبنا في التواصل مع الآخرين.

---

ضمن كل ما هو ضروري وما هو ضروري  
فقط. فهذا يساعد على جعل كتابتك موجزة  
ومختصرة.

---

### أى حد يكفى؟

إن وقت التوقف هو الوقت الذى نكون قد أدرجنا فيه ما  
يكفى من المعلومات لتحقيق هدفنا.

## بعض أسئلة التحقق الذاتي

- هل على تضمين المزايا بالإضافة إلى السمات؟
- هل يجب تضمين المنطق وراء اقتراحى؟
- هل هناك أى معلومات مكررة أو غير ضرورية لهدفى؟
- هل قمت بتضمين كل ما هو مهم لهدفى؟ وللقارئ؟
- هل سيلبى أسلوبى وتنسيقى وترتيبى للأفكار لاحتياجات للقارئ؟
- هل أنا فى حاجة لتغطية الموضوع بعمق أكثر أم أقل؟

الآن اذهب وجمع المعلومات التى سوف تحتاج إليها.

## اكتبها!

ها قد أصبح لدينا الآن هدف واضح للعمل نحوه! فقد أصبحنا نعرف ما سوف نقوم بتضمينه وبأى ترتيب. وبعد أن جمعنا المعلومات التى نحتاج إليها، حان الوقت للبدء فى الكتابة.

## ضع قراءك فى اعتبارك

حدد قارئك بأكبر قدر ممكن من الدقة. اختر الكلمات، والمعلومات الداعمة، وأسلوب ترتيب المادة التى تقدمها بما يتناسب معهم ومع الرسالة التى تقدمها. وفيما يلى بعض الأسئلة التى يجب وضعها فى الاعتبار:



- ما حجم المعلومات التى يتمتع القارئ بها بالفعل وما حجم المعلومات التى أحتاج لإمداده بها؟
- ما مدى فهم القارئ للموضوع؟
- ما رأى القارئ فى الموضوع؟
- ما رأى القارئ فى؟
- ما علاقتى بالقارئ؟
- ما الأسلوب المفضل فى التواصل للقارئ؟ الأسلوب الرسمى أم غير الرسمى؟

- أى من أساليب عرض المعلومات يحقق أهدافي؟ (حدد ما إذا كنت ستتبع أسلوبًا تقنيًا، أم إحصائيًا، أم أسلوب العرض العام، أم القصصي؛ حدد ما إذا كانت المعلومات ستتضمن أرقام تكلفة، أو أمثلة، أو قصصًا شخصية، أو مراجع؛ كيف يرتبط اقتراحك بسياسة الشركة، وهكذا) (انظر أيضًا الفصل الثامن والعشرين).

## الهيكل

إن الملخص التمهيدى الذى كونه من المخطط العنكبوتى سوف يشكل هيكل التقرير، أو الخطاب، أو المذكرة التى نكتبها.

## ضع المعلومات المهمة فى المقدمة

هناك طريقتان لوضع المعلومات المهمة فى المقدمة.

لقد تحدثنا عن استخدام الجمل القصيرة. ضع المعلومات المهمة فى الجزء الأساسى من الجملة. وعادة ما يكون ذلك الجزء بالقرب من بداية الجملة، وليس بعد أدوات الربط مثل: "متى"، "بعد"، "أثناء"، "بسبب"، "غير أن"، "لذلك" أو "إذا".

استخدم فقرات قصيرة أيضًا، ونظرًا لأن

العين تتجذب إلى بدايات الفقرات، فهذا هو المكان الذى نحتاج إلى وضع معلوماتنا المهمة فيه.

اكتب فى فقرات قصيرة لتقسيم ما تكتبه بصريًا، وتوفير مزيد من المساحات "البارزة" لكتابة النقاط المهمة فيها.

## اكتب مقدمة وخاتمة

بمجرد الانتهاء من كتابة الجزء الأساسى من الخطاب أو التقرير أو المذكرة، يمكنك العودة لكتابة مقدمة وخاتمة.

المقدمة:

أخبرهم بمضمون ما ستخبرهم به.

الهيكل:

اسرد ما ستخبرهم به.



**الخاتمة:**

أوجز ما أخبرتهم به.

تحقق المقدمة هدفين مهمين.

فهي تعمل على جذب اهتمام القارئ وتعريفه

بما يجب أن يعرفه أو يقوم به بعد الانتهاء من قراءة

اكتب مقدمتك بأسلوب واضح. لخص موضوعك في جملة أو جملتين، ثم اذكر هدفك أو الإجراء الذي تأمل أن يتخذه القارئ بعد قراءة التقرير أو الخطاب أو المذكرة.

المذكرة، أو الخطاب، أو التقرير.

كذلك تعمل المقدمة على مساعدة القارئ، فهي تخبره مباشرة بما يقرؤه والهدف من

ورائه، كما تجعله يعرف ما يجب أن يبحث عنه وهو يقرأ. كما أنها تساعد على معرفة التصرف

الذي عليه القيام به بعد الانتهاء من القراءة. أما

الخاتمة، فهي توجز ذلك أو تؤكد عليه.

أعد صياغة نقاطك الأساسية، وأشر إلى الخطوات التالية في الخاتمة إذا كان ذلك مناسباً.

حتى المذكرات والخطابات القصيرة تستفيد

من المقدمة والخاتمة، حتى إذا كانت مكونة من

جملة واحدة أو اثنتين فقط.

**اكتب بأسلوب مقنع**

تعد الكتابة المقنعة أمراً مهماً. فنحن في النهاية لا نكتب الخطابات والتقارير والمذكرات

للمتعة. بل نكتبها لأننا نريد من أحد الأشخاص أن يعرف أو أن يفهم أو يقوم بشيء ما كنتيجة

لما كتبناه له.

وقوة كتاباتنا تكمن في الأفعال التي نستخدمها. والأفعال الدالة على تصرف أو تحرك

عملية عادة ما تكون مقنعة.

**استخدم أفعالاً قوية**

تعمل الأفعال القوية على تكوين صورة واضحة في أذهان الناس، مما يساعدها على جعل

كتاباتنا قوية ومقنعة لأنها توجه أفكار القارئ. كما تجعلها أكثر إيجازاً وإثارة بما يشجع على

قراءتها.

والأفعال القوية تتسم بالتحديد وتعبير عن

حركة. أما الأفعال الضعيفة، فهي في الغالب

أفعال الكينونة ومشتقاتها، وهي قد تكون أفعالاً

لختر الأفعال التي تصف حدثاً بشكل محدد.

معمة للغاية وليست محددة.

أفعال قوية	أفعال ضعيفة
لقد زرنا...	لقد ذهبنا لزيارة...
إننى أدمع بشدة...	أقدم دعى الشديد ل...
لقد أوصينا ب...	إننا قادرين على التوصية ب...
سوف أبرق لك...	سوف أرسل لك...
سوف أقود سيارتى إلى هناك...	سوف أذهب إلى هناك و...
سوف نهاتفك...	سوف نتصل بك...

استخدم أفعالاً قوية فى صيغة المبني للمعلوم، فهذا يساعد كتاباتك على إقناع القارئ بحجتك.

أكثر من استخدام الأفعال القوية المحددة التى تكون صورة ذهنية واضحة.

### استخدم الأفعال المبنية للمعلوم

إن الكتابة بصيغة المبني للمعلوم، لا المبني للمجهول، تجعل كتاباتنا أكثر إقناعاً، إذ إنها تشير إلى العلاقة بين الفاعل والحدث أو الفعل. والجمل المبنية للمعلوم تضع الفاعل فى مقدمة الحدث، أو الفعل.

المبني للمجهول	المبني للمعلوم
(الحدث - الفاعل)	(الفاعل - الحدث)
أصدر قرار من قبل اللجنة بشأن...	قررت اللجنة....
لُجريت التحقيقات على أيدينا...	لقد حققنا....
طُرحت تساؤلات...	سألنا....
صيفت الاستراتيجية الخاصة بنا...	لقد صغنا إستراتيجيتنا...
مع أشد الندم...	إننى أندم بشدة...
قدرت أفكاركم...	نحن نقدر أفكاركم...
لقد اتفق على...	لقد اتفقنا على...

## أصقل كتاباتك حتى تلبى احتياجات القارئ

### اجعل كتاباتك باعثة على قراءتها

هل سبق وأمسكت بتقرير أو مذكرة أو مقالة في مجلة كانت بالنسبة لك عبارة عن مجموعة من الكلمات الفامضة؟ إذا كان ذلك قد حدث لك، فسوف تتذكر أيضاً إحساس اليأس الذي انتابك حينها. إن استجابة "هل على أن أقرأ ذلك فعلاً؟" هي الاستجابة التي تصدر عن أغلب الناس عندما تبدو المادة المكتوبة كبحر من الكلمات المتواصلة لا يفصلها سوى القليل من المساحات البيضاء مع وجود فقرات طويلة.

لجعل الفقرات قصيرة، واطرك مسافات كافية بينها. كذلك اترك هوامش عريضة (جانبية أو في أعلى الورقة، أو في مؤخرتها). وبقدر ما يكون ذلك عملياً، استخدم خطاً كبيراً (١٢ أو أكثر).

إن استخدام الكلمات والجمل والفقرات القصيرة تساعدنا على تجنب مثل هذه الاستجابة من قبل

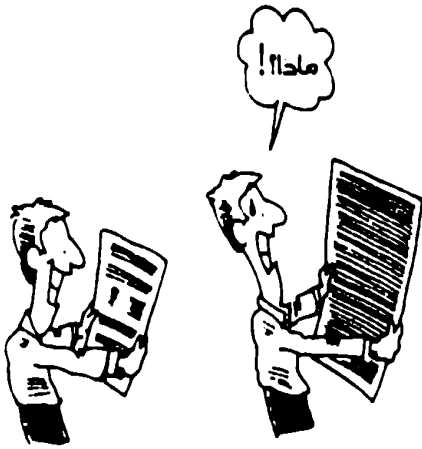
القارئ، كما يمكننا تسيق ما كتبناه بطريقة تروق للعين.

إن السر يكمن في المسافات؛ فهي تريح عين القارئ. وعدم وجود مسافات بيضاء أشبه بشخص لا يتوقف عن الحديث.

إن صياغة كتاباتنا بهذه الطريقة لا تستغرق وقتاً طويلاً، وستجعلها أكثر تشجيعاً للقارئ على قراءتها.

### ساعد قراءك من خلال...

- استخدام الكلمات والجمل والفقرات القصيرة.
- تقسيم الفقرات إلى أجزاء.
- ترتيب الأجزاء بشكل منطقي.
- تمييز الأجزاء بوضوح من خلال عناوين تتسم بالوصفية.
- استخدام العناوين الفرعية والتعداد النقطة.





### استخدم عناوين أساسية وفرعية

تعد العناوين أمراً رائعاً. فهي تقوم بثلاثة أشياء مهمة:

١. تضيف مسافات بيضاء.
٢. تتبع القارئ لما هو قادم.
٣. تساعد على إيجاد ما يبحث عنه.

### استخدم ملخصاً تنفيذياً

تعد الملخصات التنفيذية أداة مفيدة، ويتم إدراجها في العديد من الكتابات الاحترافية، فحتى المذكرات ذات الصفحة الواحدة يمكن أن يكون لها ملخص تنفيذي. ويتخذ هذا الملخص شكل عنوان شارح ذي صياغة جيدة وبضعة أسطر (إذا كانت مذكرة قصيرة)، أو بضع فقرات قليلة (في حالة المذكرات الطويلة) تخبر القارئ بمحتوى المذكرة أو التقرير.

يمكن أن تحتوي المذكرات والتقارير الطويلة على ملخص تنفيذي من صفحة واحدة يصف المحتويات أو يبرز المعلومات المقدمة والاستنتاجات الأساسية، وحينئذ يعرف القارئ الوقت الأنسب لقراءة التقرير، وإلى أي مدى يجب أن يقرأه بعناية، وما إذا كان عليه قراءته في الأساس.

### اكتب بأسلوب شخصي

استخدم ضمير المتكلم "أنا" أو المخاطب "أنت" أو الجمع "نحن" حين يكون ذلك ملائماً. فالضمائر الشخصية تساعد القارئ على خلق علاقة مع ما نكتب، مما يجعله أكثر مباشرة وإقناعاً. كما أنها تضيف على كتاباتنا طابعاً شخصياً وتجعلها أسهل في قراءتها، وتحول دون ظهور الكتابة الموجزة وكأنها جافة.

إن عجالات المؤسسات تدور بأيدي العاملين فيها. كما أن الكتابات تكتب بواسطة أناس ليقرأها أناس آخرون. لذا لا تخش من الإشارة للأشخاص في كتاباتك.

---

فكر في الكتابة كلفة منطوقة ذات قواعد لغوية منظمة. لذا اكتب لقرائك بنبرة شخصية.

---

### اكتب بأسلوب لبق وموضوعي

من الرسائل الأساسية لهذا الكتاب أن التعبير بألفاظ إيجابية أو حيادية يقوم بتوصيل الرسالة بشكل أفضل من العبارات والألفاظ السلبية. وينطبق ذلك على التواصل المكتوب والمنطوق على حد سواء.

وكما عرفنا في الفصل الخامس والعشرين، إذا

أردنا أن نعبر عن رأينا في أمر ما، يجب أن نعبر عنه كمجرد رأي، لا أن نخفيه في شكل حقيقة.

تجنب المصطلحات التي تنطوي على أحكام، ولا تكن سلبياً بلا داع.

التوقيت أيضاً مسألة مهمة. ضع نفسك في موضع

القارئ قبل أن ترسل مذكرة أو خطاباً. فكر في الأمور من منظورهم.

### راجع ما كتبت!

راجع كل ما كتبت بعناية: اقرأ وأعد القراءة بصوت مرتفع لنفسك، وأنصت له جيداً حتى تتأكد من صحة القواعد النحوية ووضوح المعنى. بعد ذلك اقرأ لنفسك مرة أخرى بصوت مرتفع: هل يبدو معقولاً؟ هل سيفهمه قراؤك؟ هل يحتوي على جميع المعلومات التي تحتاج لأن يتضمنها؟ هل هناك أي شيء غير ضروري كان يمكنك أن تحذفه؟

إن الوقت الذي تقضيه في مراجعة ما كتبت هو وقت مستغل جيداً. فهو يساعد على ضمان أن ما كتبت سيكون سهلاً في قراءته ومفهوماً وأن القارئ سوف يتصرف بناءً عليه.

## اعتبارات خاصة للتواصل عبر البريد الإلكتروني والفاكس بنجاح

ماذا تعنى بأننا لم نتصل؟ لقد أرسلت لك فاكسًا بالأمس رداً على رسالتك الإلكترونية!

هل جن العالم الذى نعيش فيه؟ فى بعض الأحيان يبدو أن التواصل الإلكتروني قد سيطر على حياتنا بالكامل. فقبل الثمانينات لم نكن نسمع عن الفاكس سوى فى عدد قليل من كبرى المؤسسات بين المساعدين الشخصيين ذوى المراكز المرموقة. أما البريد الإلكتروني فقد كان ضرباً من الخيال العلمى. ومنذ بضعة أعوام قليلة، كانت الهواتف المحمولة مقتصرة على الصفوة فقط. أما اليوم، أصبحت أجهزة الفاكس موجودة فى العديد من المنازل، وإذا لم تكن موجودة، فإن أجهزة الكمبيوتر المزودة بمودم تقوم بالفرض وتستطيع استقبال صور طبق الأصل من الفاكسات، وإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية. كما أصبح أغلب الناس يمتلكون هواتف محمولة وصار الكثيرون يعتمدون عليها بشكل متزايد. وعلى الرغم من كونها جميعاً "جديدة"، فإن أغلبنا لا يستطيع العيش بدون أجهزة التواصل الإلكتروني.

إن مبادئ التواصل الإلكتروني تشبه مبادئ التواصل على الورق إلى حد كبير، على الرغم من أن الاتجاه يميل للإيجاز والاختصار.

### شروع البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل

قد تبدو سبل التواصل الإلكتروني إلى زوال، إلا أنها ليست كذلك بالطبع! فرسائل البريد الإلكتروني على وجه الخصوص دائمة، فبمجرد إرسال رسالة واحدة، تتوافر لدينا أربع نسخ منها فى الحال: واحدة على

---

إذا كان ما نقوله سلبياً أو قد يساء فهمه، فكر فى حذفه أو إعادة صياغته. وإذا كان لا بد من قوله، فكر فى استخدام الهاتف، أو مقابلة الشخص لتسليم رسالتك له وجهاً لوجه.

---

جهاز الكمبيوتر الخاص بنا، وواحدة على الخادم الخاص بنا، وثالثة على خادم المتلقى، ورابعة على جهاز المتلقى. كما أن النسخ الاحتياطية الأوتوماتيكية توفر مزيداً من النسخ. وبعد عام من إرسال الرسالة، قد يكون هناك ٥٠ نسخة منها أو أكثر. وفعلياً لا توجد طريقة لضمان عدم بقاء واحدة من هذه النسخ وإرسالها أو قراءتها من قبل شخص آخر، سواء عن عمد أو دون قصد. كما يمكن استخدام رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات كدليل في المحاكم.

إذا كنت ترسل رسائل بالبريد الإلكتروني من جهاز رئيسك، فإن الرسالة ملك له وله الحق في التوقف عندها وقراءتها. كما أنه مسئول مسئولية قانونية عن محتواها، لذا انتبه لما تقول

وكما هو الحال مع أي من سبل التواصل المكتوبة، لا يمكننا أن نتأكد ممن سيراه. لذا يجب أن تكتب مفترضاً أن هناك آخرين سوف يقرءون ما تكتب، خاصة مع الفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني. وكقاعدة عامة: لا تكتب أي شيء لا ترغب أن يقرأه رئيسك في العمل أو أفراد عائلتك، أو أي شيء لا ترغب في أن يظهر على صفحات الجرائد وينسب إليك.

### انتبه للهجتك

إن الطبيعة السريعة وغير الشخصية لسبل التواصل الإلكتروني قد تجعلنا نبدو وقحين دون قصد منا إذا لم ننتبه لما نقول. فبدون لغة الجسد أو نبهة الصوت التي تساعد المستقبل على تقييم قوة رسالتنا أو مشاعرنا، فقد تأخذ أسوأ تفسير ممكن.

إن الجمل القصيرة، وعدم توجيه أي تحيات، والرغبة في الاختصار، كل ذلك قد يجعل تفاعلاتنا الإلكترونية تبدو موجزة بشكل مفرط. كما يمكن أن تفهم الرسائل المباشرة على أنها موجزة؛ وتفقد الفكاهة معناها، ويُفسر الإحباط أو الضيق البسيط على أنه ثورة غضب.

توخ مزيداً من الحرص على أن تكون لبقاً وأن تستخدم نبهة ودودة ومهذبة. تذكر أيضاً أن تتأدب عند أي طلب وأن تتوجه بالشكر لمن تحادثه.



لا ترسل فاكسًا أو بريدًا إلكترونيًا وأنت غاضب أبدًا. فإذا شعرت أنك يجب أن تكتب الرسالة، فلتفعل. ولكن لا ترسلها قبل مرور ٢٤ ساعة، فقد تكون هدأت بعض الشيء.

حتى تتأكد من عدم حدوث ذلك معك، حاول أن تتخيل رد فعل المتلقي لرسالتك. هل كنت ساخرًا، أو مستعليًا، أو كثير المطالب، أو انتقاديًا دون قصد؟

## لا تجعل الحماسة تجرفك

ظهر عدد من التقاليد التي تتعلق برسائل البريد الإلكتروني في السنوات القليلة الأخيرة. على سبيل المثال، يعتبر استخدام جميع الحروف الكبيرة في اللغة الإنجليزية (إلا في العناوين القصيرة) دلالة على الصراخ. ونظرًا لأن الصراخ يعكس نوعًا من الوقاحة وعدم التأدب وكذلك أصعب في قراءتها من الحروف الصغيرة، فمن الأفضل تجنبها. كما يستحسن عدم استخدام الرسائل الرمزية الصغيرة المكونة من علامات الترقيم والمعروفة باسم "الأيقونات الانفعالية" (مثل :-:) والاختصارات مثل BCNU التي ترمز إلى be seeing you بمعنى "إلى اللقاء"، و BTW التي ترمز إلى by the way بمعنى "بالمناسبة"، نظرًا لأنه ليس كل شخص يكون على دراية بها أو يحبونها.

## كن موجزًا

كن موجزًا ومحددًا دون أن تكون فظًا أو غامضًا بحيث لا يفهم المتلقي ما تتحدث عنه.

أغلب الشكاوى الخاصة بالتواصل المكتوب بشتى صورته تنحصر في الطول الشديد والإسهاب دون الوصول لببت القصيد. ونحن بالطبع لا نريد إهدار وقت القارئ بهذا الشكل.

على الرغم من أن رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات ليست خطابات، يظل إلقاء التحية (عزيزى السيد ...، كيف حالك، أو مجرد كتابة الاسم متبوعًا بفاصلة) واستخدام العبارات الختامية (مثل مع خالص التحية، شكرًا لمساعدتك، مع أطيب الأمنيات) يضيف على الرسالة نبرة تتم عن الود والتعاون.

وما لم تكن رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات أشبه بـ "خطابات" شخصية، حاول ألا

تجعلها تزيد على صفحة واحدة، أما إذا طالت عن ذلك، فأغلب الظن أن الناس سوف يكتفون بتصفحها بنظرة سريعة أو قد لا يقرءونها على الإطلاق.

فكر كيف تجعل رسالتك حيوية ومثيرة، لا طويلة ومملة.

## مكن واضحاً

بعض الناس يتلقون من ٥٠ إلى ١٠٠ رسالة بريد إلكتروني يومياً، لذلك يجب وضع عنوان يشير إلى موضوع الرسالة حتى تساعد القارئ على تقييم أولويتها، وكلما كان العنوان محدداً، كان من الأسهل على القارئ أن يحدد محتوى الرسالة بدقة والا ستخاطر بإشعاره بالملل.

ضع ما ترغب في أن يعرفه الشخص أو يفعله في السطور الثلاثة الأولى بلغة بسيطة، متبعاً ذلك بالأسباب. هل لديك سؤال تحتاج للإجابة عنه أو معلومة ترغب في طلبها؟ ضعها في السطور الثلاثة الأولى. هل هناك موعد نهائي لإنجاز شيء ما تريد أن يكون القارئ على علم به؟ ضعه في السطور الثلاثة الأولى. هل تقدم

له بعض المعلومات أو التوجيهات أو التعليمات المهمة؟ ضعها في السطور الثلاثة الأولى. هل تقدم له عرضاً أو دعوة؟ ضعه في السطور الثلاثة الأولى.

إذا كان البريد الإلكتروني أو الفاكس سيذهب

لأكثر من شخص، وضع لكل شخص ما عليه القيام به ومتى. استخدم خانة المرسل إليه (TO:) لإدراج أسماء الأشخاص المسؤولين عن القيام بشيء ما وخانة النسخ الكربوني (CC:) لإدراج أسماء الأشخاص الذين سيتم إرسال نسخة لهم على سبيل العلم فقط.

إذا كنت تبعث رسالة تحتوي على أكثر من موضوع، فكر في إرسال كل موضوع في رسالة مستقلة، فهذا يسهل على القارئ تحديد أولوياته وعمل ملف لكل منها.

وكما هي الحال مع بقية وسائل التواصل المكتوب، كلما استطعنا أن نجعل الفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني أكثر جذباً (أو أقل إثارة للملل)، زادت فرصة قراءتها. وفي إطار رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات، فإن هذا يعني أن:

- تحاول ألا تزيد الفقرات على ستة أسطر.
- تترك سطرًا بين كل فقرة وأخرى.
- تستخدم التعداد النقطي والرقمي.
- تكثر من العناوين حتى تفصل بين الأجزاء في الرسائل الطويلة.
- تكتب النقاط المهمة بخط عريض.
- تترك بعض المسافات.

إن هذه الأمور البسيطة تجعل المعلومات أسهل وأسرع في قراءتها.

## كن جذاباً

إن الكتابة بأسلوب واضح وموجز تساعد على ضمان قراءة رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات. وهناك طريقة أخرى تجعل التواصل أكثر إغراءً للمتلقى وهي إظهار الفوائد التي ستعود على القارئ من رسالتك.

استخدم صيغة المتكلم حتى عندما تكتب للعديد من الأشخاص حتى لا تبدو رسالتك وكأنها خطبة.

- احرص على توضيح المزايا التي ستعود على القارئ – كيف تلبى رسالتك احتياجاته؟
- اكتب بصيغة المتكلم – استخدم كلمة أنت.

## كن سريعاً

أغلب الناس يتوقعون الحصول على رد في غضون ٤٨ ساعة، باستثناء رسائل البريد الإلكتروني الاجتماعية. فإذا لم يكن لديك وقت لإرسال رد كامل، يمكنك الرد بشكل موجز لإعلام المرسل أنك تلقيت رسالته وأنت تعاملت معها، وإخباره متى سترسل له الرد الكامل.

إذا كنت في إجازة، فكر في ضبط بريدك الإلكتروني للرد أوتوماتيكياً على كل رسالة يستقبلها بأنك غير قادر على الاطلاع على رسالته لبعض الوقت، ومتى يمكنه توقع استقبال الرد.

## كن مرتباً ومنظماً

مثلما يمكن للفاكسات أن تتراكم وتحدث فوضى وتضيع، يمكن لرسائل البريد الإلكتروني أيضاً أن تتناثر هنا وهناك على القرص الصلب بجهازك، مما يجعل من الصعب استعادتها. إليك بعض النصائح لتنظيم الفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني الخاصة بك.

### رسائل البريد الإلكترونية

- احذف الرسائل التي لا تريدها (وأفرغ "سلة المهملات" الخاصة بجهازك بشكل منتظم).

### الفاكسات

- تخلص من الفاكسات التي لا ترغب فيها.

- خصص ملفاً للفاكسات التي تحتاج للعودة إليها في وقت لاحق.
- خصص ملفاً للرسائل التي تريد العودة إليها في وقت لاحق.
- خصص ملفات للفاكسات التي تحتاج للرجوع إليها عما قريب، أو قم بالرد عليها في ملف معلق.
- قم بطبع الرسائل التي ستتخذ قراراً بشأنها أو ستجيب عنها في وقت لاحق، أو قم بتخزينها في مجلد إلكتروني معلق.
- لُجِبَ عن باقي الفاكسات على الفور.
- لُجِبَ عن باقي الرسائل على الفور.
- من حين لآخر، تصفح ملف الرسائل المرسلة وموضوعاتها ولحذف أي رسائل قديمة أو لا حاجة لها.

## احترم خصوصية الآخرين ووقتهم

لمَ قد يرغب أي شخص في الضغط على زر "الرد على الكل" (reply all) بالنسبة لرسائل البريد الإلكتروني؟ فنحن نعرف أنه لا يجب أن نضغط على زر "إرسال للكل" (send all) الموجود على جهاز الفاكس! وما لم تكن دائرة المعارف الخاصة بالشخص محدودة للغاية، لكل منهم نفس الاهتمامات، فمن غير المحتمل ألا يكون كل من هم مدرجون في دليل العناوين الخاص به مهتمين بنفس الأمور التي يهتم بها الباقون! لا يجب أن تضيع وقت الآخرين بهذا الشكل.

ما قدر التفاصيل التي يجب تضمينها في الرسالة؟ كما هو الحال مع أي وسيلة من وسائل التواصل، ابدأ بالتفكير في احتياجات المتلقي. ما الذي يعرفه بالفعل؟ لأي مدى سيهتم بما ترسله له؟ ما مستوى التفاصيل التي سوف يقدرها؟

إن زر النسخ الكربوني (cc) يكون في متناول اليد عند إرسال عدة نسخ من الرسالة لعدة أشخاص. ولكن يجب أن نعرف أولاً أنه ليس كل شخص يستسيغ إرسال عنوانه الإلكتروني للكثير من المتلقين الآخرين، وثانياً، إن إظهار قائمة مطولة بعناوين مستقبلتي النسخة الكربونية للرسالة تأخذ مساحة كبيرة يجب على المتلقي المرور عليها قبل الوصول إلى الرسالة. (والشخص الذي يتلقى النسخة العمياء لا يرى سوى عنوان البريد الإلكتروني الخاص بنا وعنوانه الخاص، لا قائمة مستقبلتي النسخة جميعاً).



### الملحقات

هل سبق وتلقيت ملحقاتاً إلكترونيًا استغرق وقتًا طويلاً لتحميله لتكتشف بعد ذلك أنه كان مجرد مضيفة لوقتك؟

على الرغم من أنها سهلة في إرسالها، إلا أن الملحقات تستغرق وقتًا في إرسالها وتحميلها؛ لذا قبل إرسال أي ملحقات، فكر فيما إذا كان المتلقي سيهتم بها بالفعل. وإذا قررت إرسالها، اكتب محتواها والشكل التي عليه في رسالتك.

بهذا يمكن للمستقبل أن يصل لقرار مدروس بشأن فتحها أو تجاهلها.



### قم بتصحيح كل ما ترسله

إن سرعة التواصل الإلكتروني تجعل الانجراف معها وارتكاب أخطاء إملائية فيها أمرًا سهلاً. لذا لا بد لنا من تصحيح رسائل البريد الإلكتروني والفاكسات الخاصة بنا مثلما نقوم بتصحيح خطاباتنا ومذكراتنا وتقاريرنا.

أفضل بضع ثوان إضافية في استخدام المصحح الإملائي قبل إرسال رسالتك. احذف جميع الكلمات والتفاصيل غير الضرورية دون تردد.

### لا تجعل الفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني تسيطر على حياتك!

إننا جميعًا نقفز للرد على الهاتف عندما نسمع جرسه. ولكن هل نريد فعلاً التعامل بالمثل مع الفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني وكأننا حيوانات سيرك مدربة؟

إذا كان لديك وصلة دائمة بشبكة الإنترنت، لا تهرع لجمع كل الرسائل الواردة. حدد الوقت الأنسب لك لمراجعة بريدك الإلكتروني

لا ترسل بالفاكس أكثر من بضع صفحات قليلة إذا كان في إمكانك إرسالها بالبريد العادي.

لا تكتف بالفاكسات والرسائل الإلكترونية وتستعيز بها عن مقابلة الآخرين وجهاً لوجه.

والفاكسات؛ فقد يكون من الخطأ مراجعة بريدك الإلكتروني في الصباح الباكر . على سبيل المثال . إذا كان ذلك يمنحك من القيام بأمر مهم .

كيف ترغب أن يراك الآخرون؟ فمثلما يعطى أسلوبك في ارتداء الملابس والتحرك انطباعاً واضحاً للآخرين عن شخصيتك ، فإن طريقة ترتيبك لأفكارك على الورق أو على الكمبيوتر تنقل الكثير عنك .

---

انتبه إلى وسائل التواصل المكتوب الخاصة بك لكي تعكس الصورة التي تريدها عن نفسك .

---

# الملحق ١

## حديث النفس

### كمؤشر لتقدير الذات

مؤشرات انخفاض تقدير الذات	مؤشرات ارتفاع تقدير الذات
"الآن سيعرفون أنني عديم الفائدة!"	"في المرة التالية سوف..."
عندما ترتكب خطأ أمام زملائك وتقول لنفسك:	عندما تقوم بشيء لأول مرة وتجده صعباً وتقول لنفسك:
"أنا غبي جداً؛ لا أستطيع أن أتعلم أي شيء أبداً!"	"لقد تعلمت أشياء مثل تلك من قبل؛ سوف أتقن هذا إذا ما تابرت عليه."
عندما تنسى القيام بشيء وعدت بأن تقوم به وتقول لنفسك:	"إنني لست كذلك. هكذا سأصلح الأمر..."
"أنا غبي للغاية ودائماً ما أنسى."	"أكره ذلك؛ فأنا فظيع مع الغرباء."
عندما تدخل أحد الاجتماعات وتقابل أناساً لم تقابلهم من قبل وتقول لنفسك:	"سيكون هذا تحدياً، سوف أحتفظ بهدوئي، وسيسير كل شيء على ما يرام."
عندما يستدعيك رئيسك ولا تعرف السبب، تقول لنفسك:	"لقد استدعاني لمكتبه: من المؤكد أنني ارتكبت خطأ مرة أخرى."
	"ترى ماذا هناك؟"

مؤشرات ارتفاع تقدير الذات	مؤشرات انخفاض تقدير الذات	
"يا إلهي! من الأفضل أن أنتبه أكثر لطريقي!"	"يا لحمي! لا أستطيع السير دون أن أصنع من نفسي أضحوكة".	عندما تتعثر وأنت سائر في طريقك للمطعم وتقول لنفسك:
"لست أنا من يتأخر على مواعيده، من الأفضل أن أبحث عن هاتف حتى أخبرهم بأنني سوف أتأخر".	"أنا واثق من أنني تأخرت مرة أخرى. إنني أتأخر دومًا. أنا أفسد كل شيء".	عندما تتأخر على موعد مهم وتقول لنفسك:
"على القيام بهذا العمل وأعرف أنني قادر على القيام به".	"لا أمل في أن أتقن هذا النوع من الأمور، لن أستطيع القيام به أبدًا".	عندما تعجز عن موازنة دفتر شيكاتك وتقول لنفسك:
"أنا بارع في ذلك بالفعل".	"قد تحدث المعجزات! لقد كان هذا من حسن حظي".	عندما تنتهي من القيام بشيء ما بشكل استثنائي وتقول لنفسك:

## الملحق ٢

### تدريبات على لغة الجسد

لغة الجسد	المعنى المحتمل	استجابتي
يقوم المتحدث بالتحنن باستمرار، ويتحدث بسرعة مع تغيير درجة صوته طوال الوقت، ويقوم بحركات تشنجية سريعة.	هذا الشخص غير واثق من نفسه ولا يشعر بالارتياح.	اجعله يشعر بالارتياح. ادعمه وبث الطمأنينة بداخله. تصرف بشكل طبيعي وساعده على التخفيف من حدة توتره، ربما من خلال الدعابة.
أثناء أحد الاجتماعات، يخلع رجل سترته ويلحقها على ظهر الكرسي.	هذا الرجل يشعر بالارتياح معك، ويتسم بالانفتاح والتعاون أيضاً.	اخلع سترتك أنت أيضاً وأظهر له استعدادك للانفتاح والتعاون أيضاً.
تنزع امرأة نظارتها وتعصر قصبه أنفها وتنظر نحو السقف ثم تغلق عينيها وتهدأ.	إنها تفكر في أمر ما وتقيم ما قيل.	أعطها وقتها! التزم الصمت وكن مستعداً للإجابة عن أي أسئلة.
يتكى رجل تماماً على ظهر الكرسي، ويعقد يديه خلف رأسه ثم يضع قدمًا على الطاولة ويترك قدمه الأخرى تسقط بجانبه.	هذا الرجل يشعر بالسيطرة والتفوق.	حافظ على مستوى ثقتك بنفسك. قم بمحاكاة وضعيته أو بعض جوانب منها إذا كان ذلك ملائماً. حاول أن تخلق تكافؤاً في العلاقة.

استجابتي	المعنى المحتمل	لغة الجسد
تقص الأمر لكي تعرف وجه اعتراضه، وغير أسلوبك معه.	يشير هذا إلى رد فعل سلبي قوي للغاية لما قلته للتو.	يقوم زميل فجأة بخلع نظارته ويلقيها على الطاولة أو يقذف بالقلم على الطاولة.
استجب له بالمثل إذا كان ذلك مناسباً.	هذا الشخص يعبر عن صراحة وصدق شديد.	فتح راحة اليد ووضعها على القلب.
تقص الأمر للتأكد من وضوح جميع الحقائق.	هذا الشخص قد لا يكون واثقاً أو مقتنعاً بما تقول، أو قد يكون يخدعك.	تغطية جزء من الفم باليد أثناء الحديث.
حاول أن تجد موضوعاً مشتركاً لمناقشته معه.	قد ينبع ذلك من الشعور بالملل.	فرد وثني ذراعي النظارة على نحو متواصل.
أظهر لها مستوى مماثلاً من الثقة والتوازن.	هذه السيدة تتسم بالثقة.	تسير امرأة بخطى واسعة توحى بالحسم وتسرع في الدخول إلى الغرفة.
شجعه على التعبير عما يريد. سله أسئلة مفتوحة وأنصت له بشكل تأملي (انظر الفصل السادس عشر).	هذا الشخص ربما يمنع نفسه من قول شيء ما؛ أو يحاول السيطرة على نفسه.	شخص يعقد يديه بشدة خلفه ويشبك كاحليه معاً، ثم يطبق فكليه.

## الملحق ٣

### تحويل الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة

ربما تكون أفكارك مختلفة، لذلك نقدم لك بعض الاقتراحات للأسئلة التي عرضناها في الفصل السابع عشر.

لمعرفة ما إذا كنت قد نجحت في تحويل الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة، سل نفسك ما إذا كان بإمكانك الإجابة عن أسئلتك المعاد صياغتها بـ "نعم" أو "لا" أو بجملة قصيرة تتضمن حقيقة. فإذا تمكنت من ذلك، فإن هذا يعني أنها لا تزال أسئلة مغلقة.

ما الذي أدى لذلك؟

متى حدث ذلك؟

ما الذي نجحت في تحقيقه خلال رحلتك؟

هل كانت رحلتك ناجحة؟

إلى أي مدى ترى أن هذا المرشح يتوافق مع احتياجاتنا؟

هل أعجبك هذا المرشح؟

ما الذي حدث في الاجتماع؟

هل كان اجتماعًا جيدًا؟

ما الذي أدى لذلك في رأيك؟

لِمَ حدث ذلك؟

## الملحق ٤

# نموذج الإجابات النموذجية لمزيد من التدريب

١. "بيتر، أريد أن أحدثك بشأن اجتماعات اللجنة. لقد لاحظت أنك عادة ما تتحدث بصوت منخفض مع الشخص الذى يجلس إلى جوارك وهذا يضايقنى لأننى أريد أن يسمع كل فرد مشاركات الباقيين فى الاجتماع".

(لقد قررت ألا تذكر همس "بيتر" كمصدر إزعاج للآخرين، لأنه مجرد افتراض من جانبك. لقد أخبرت "بيتر" بما تريد، وليس بما لا تريد).

٢. "كارلا، أسمحين لى بدقيقة من وقتك؟ أريد أن أحادثك بشأن أمر يزعجنى كثيراً".  
(عند هذه النقطة، يمكنك استخدام عبارة من عبارات "أنا" (انظر الفصل الرابع والعشرين). فلا يمكنك إجبار "كارلا" على تغيير عاداتها فى العمل، ولكن يمكنك الإشارة إلى تأثيرها عليك).

٣. "شكرًا على انضمامك إلينا يا "مانى". إن كلينا يعرف أن الإدارة حريصة على الحد من الوقت المستغرق فى القيام بالمهام، وفى الوقت نفسه زيادة الإنتاجية. أعتقد أننا سنستطيع معًا الوصول لخطة للقيام بذلك. وإذا كان ذلك مقبولاً لديك، أود أن أتحدث معك عن طرق تمكن فريقى عملنا من التعاون معًا للحد من الوقت الكلى المستغرق فى تنفيذ المهام فى قسمينا. أعتقد أن بإمكاننا مناقشة بعض أفكارنا، ثم عقد اجتماع للفريقين لمعرفة أفكارهم. ما رأيك فى ذلك؟".  
(الأساس هنا هو العمل معًا لإجراء بعض التعديلات).

٤. "شكرًا لك يا "شون" لإطلاعى على اقتراحك بخصوص النفقات. أريد أن أتحدث معك لوضع دقائق عن سبب تفويضى هذه المهمة إليك وتلخيص تفاصيله. بعد ذلك يمكننا مناقشة مزايا وعيوب الاقتراح وإدراج أى مخاوف قد لا تزال تراودك وما أتمناه هو التأكد من أن لديك جميع المعلومات التى تحتاج إليها لاتخاذ قرار بناء عليها".



(إننا نحاول ممارسة قدر بسيط من الضغط على "شون" دون أن نجعله يتخذ موقفًا دفاعيًا، أو يشعر بعدم الارتياح أو الاستعجال).

٥. "شكرًا لقدومك، لقد طلبت منك الحضور للحصول على بعض الأفكار بشأن كيفية تسريع الحصول على الأرقام من كل قسم من الأقسام الخاصة بالعملاء. لقد تحدثت مع كل مدراء الأقسام، واتفقوا على أن الحد من الوقت اللازم لإدخال الأرقام من ثلاثة أسابيع إلى أسبوعين سيعود علينا بفائدة كبيرة. أولاً، أريد أن أضع قائمة على السبورة بالأمور التي تعطل سير العمل، من يمكنه الإدلاء بأي اقتراح؟

(لاحظ أنه لم يقل "علينا القيام بذلك بشكل أسرع أو أفضل" وإنما قال: "كيف يمكننا تطوير أنفسنا؟" فهذا يؤدي إلى تعزيز فرص التعاون وإيجاد أفكار).

٦. "البن، يؤسفني أن أقول لك إننا قد عدنا لمناقشة مسألة عدم التزامك بالمواعيد المحددة مجددًا. عندما ناقشنا هذا الأمر في تقييم أدائك ومرة أخرى في الشهر الماضي أعربت عن شعورك بأنك بحاجة لأن تكوني أكثر تنظيمًا. أريد أن أسمع منك التغييرات التي قمت بها في عاداتك في العمل كي تصبحي أكثر تنظيمًا ولمعرفة ما إذا كان هناك ما يمكنني القيام به لمساعدتك وعلينا حقًا أن نتعاون لحل هذه المشكلة".

(إننا نتعامل مع الأمر على أنه مشكلة يجب أن نتعاون لحلها؛ ما الذي قامت به لتنظيم نفسها في العمل، إن كانت قد فعلت أي شيء؟ ما المساعدة التي قد تحتاج إليها منك؟ إذا كانت قد أصبحت أكثر تنظيمًا، فهل هناك أي تفسير آخر لعدم التزامها بالمواعيد المحددة للانتهاء من العمل؟).

## الفائدة التي تعود على المتلقى

فيما يلي بعض الفوائد التي تعود على المتلقى والتي يمكنك إثارتها في بداية المناقشة:

١. اكتساب مزيد من الاحترام أو القبول من بقية أعضاء اللجنة، لا الغضب منه.
٢. تدفق سير العمل بسلاسة أكبر بين الأقسام، والفخر الشخصي بالالتزام بالمواعيد المحددة للعمل، وتقديم يد العون لك (من المحتمل أنه لم يخطر على بال "كارلا" أنها كانت تسبب لك أي مشكلة). وعلى أقل تقدير، ستشعر بشعور أفضل لتعبيرك عما يقلقك.

٢. سوف يحظى كلاهما ببعض الإطراء والثناء من قبل الإدارة العليا لتحسن النتائج، كما أن المشاركة الجماعية في العمل ترفع الروح المعنوية.
٤. سوف تمنى الموافقة على الاقتراح الحصول على نتائج أفضل من قسمك، وهو ما سيجعل "شون" بدوره يبدو في صورة أفضل. كما سوف يشعر بارتياح كبير تجاه قراره لأنه سوف يحصل على جميع الحقائق التي تلزمه.
٥. من خلال الحد من الجهود المهدرة، وتكرار العمل، ومآزق العمل، وغيرها من الأمور، سوف تجعل وظائفهم أكثر سهولة في القيام بها وخالية من أى مشاحنات أو صراعات، كما سوف تتاح لهم فرصة المشاركة في تحسين العملية بشكل عام بما في ذلك مهامهم.
٦. إنها فرصة لـ "إلين" لتحسين نقطة الضعف التي تشوب أداءها وأن تصبح بارعة في عملها في جميع جوانبه، كما أنها فرصة لتحسين إحدى مهارات العمل الأساسية (وهي التنظيم الذاتي).

# الملحق ٥

## بعض معاني كلمتي

### strike و order

#### Order

rank مكانة	edict مرسوم	align اصطف
طائفة دينية	genus نوع	Arrange ترتيب
religious fraternity		
requisition مصادرة	grouping تجمع	array نظام
reserve حجز	instruction تعليمات	assemble يتجمع
row طاوور	line صف	category نوع
sequence تسلسل	mandate تفويض	command أمر
suitable مناسب	method منهج	contract تقلص
to book حجز	normal عادي	demand يطالب
	pattern نمط	dictate أمر

#### Strike

picket خفر	delete حذف	ambush ينصب فخاً
punch يلكم	dispute نزاع	assault يعتدي
raid يغير على	hit ضربة	attack يهاجم
smite يسدد ضربة	impose يفرض	blow يضرب
stamp يختم	knock يطرق	boycott مقاطعة
walk-out إضراب عن العمل	Mint يسك عملة	coin يسك عملة
		cuff يصنع

## الملحق ٦

### كيف تحتسب درجاتك في اختبار البرمجة اللغوية العصبية؟

لمعرفة أى النظم التمثيلية تفضل، والأنظمة التي تحتاج لمزيد من التدريب عليها لزيادة "اللغات" التي "تحدثها"، ضع علامة أمام كل عمود. وكلما زادت العلامات، زاد استخدامك لهذه "اللغة".

ووضع ثمانى علامات أو أكثر يشير إلى تفضيل قوى لاستخدام نظام معين، بينما يشير وضع ٤ علامات أو أقل لتفضيل قوى لعدم استخدام هذا النظام.

المربع العلوى إلى اليسار يشير إلى ميلك لاستقبال المعلومات وترتيبها ونقلها بشكل بصرى، هل أنت شخص تعتمد على "عينك"؟	البصرى
المربع السفلى إلى اليسار يشير إلى ميلك لاستقبال المعلومات وترتيبها ونقلها بشكل سمعى. هل أنت شخص تعتمد على "أذنك"؟	السمعى
المربع العلوى إلى اليمين يشير إلى ميلك لاستقبال المعلومات وترتيبها ونقلها بشكل حسى. هل أنت شخص تعتمد على "مشاعرك"؟	الحسى الحركى
المربع السفلى إلى اليمين يشير إلى ميلك لاستقبال المعلومات وترتيبها ونقلها بشكل رقمى. هل أنت شخص تعتمد على "الكلمات"؟	الرقمى

## قراءات إضافية

Bolton, Robert. *People Skills*, Brookvale: Simon et Schuster Australia, 1987. *A good overview of communication.*

Covey, Stephen R. *Seven Habits of Highly Effective People*, New York: Simon et Schuster Fireside Books, 1989.

*A really terrific book which covers a multitude of skills.*

Cole, Kris. *Supervision: Management in Action*, Sydney: Prentice Hall, 1998.

*Gives indepth information on problem solving and decision making, written communications and assertiveness.*

Gordon, Dr Thomas. *Leader Effectiveness Training*, New York: Bantam Books, 1980.

*There are several editions of this book under different publishers. All are good. It contains some of the earliest and most clearly explained techniques for communicating well.*

Fisher, Roger et Ury, W. *Getting to Yes*, London: Hutchinson Better Business Guides, 1981.

*Looks at how to communicate on a win-win basis, particularly in negotiation situations.*

Hammond, John S., Ralph L. Keeney and Howard Raiffa: *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

*A clear book which reviews the latest scientific research into problem solving and decision making.*

Laborde, Genie Z. *Influencing with Integrity*, Palo Alto, California: Syntony Publishing, 1984.

*An inspiring book.*

Myers, Isabel. *Gifts Differing*, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc., 1986.

*Provides a clear description of the 16 Myers-Briggs personality types.*

Robbins, Anthony. *Unlimited Power*, Sydney: Simon et Schuster, 1986.

*An indepth yet easy-to-read explanation of many personal and communication skills.*

**\*\* معرفتي \*\***  
**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**

## التواصل بوضوح وشفافية

مهارات لتحقيق التفاهم المتبادل بين الأفراد

٧٥% من حياتنا اليومية نقضيها في التواصل.

لقد قدمت "كريس كول"، صاحبة أفضل الكتب مبيعًا، كتابًا يرقى لاسمها وسمعتها في مجال التأليف. يقدم كتاب التواصل بوضوح وشفافية أسهل الأساليب لتحسين مهارات التواصل وصقلها.

إن هذه الطبعة الجديدة تزخر بثروة من النصائح العملية، وتشتمل على معلومات عن:

- كيفية النجاح في التواصل مع الآخرين وفي حياتك
- جمع معلومات قيمة من خلال الإنصات التأملي
- الحفاظ على الهدوء ورباطة الجأش حتى مع أصعب الناس مرأسًا
- التحكم في لغة جسدك
- التواصل بشكل فعال إلكترونيًا من خلال الفاكس والبريد الإلكتروني.

"إن هذا الكتاب ذو التنظيم المتقن يطبق ما ينادى به ... إنني أنصح به أي شخص يرغب في تحسين مهاراته في التواصل."

جين هيمستريتش، شريك مدير،

وخبيزة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة بمؤسسة أندرسن للخدمات الاستشارية

**كريس كول**، تقدم نصائح وتدريبات للمؤسسات الرائدة في أستراليا ونيوزلندا وآسيا، كما تساعد الأفراد والفرق على اكتساب وتطوير وتوسيع مهاراتهم في التواصل.

تعد كريس واحدة من مؤلفي أفضل كتب إدارة الأعمال مبيعًا، ولها كتب في مجال الإدارة ترجمت لأربع لغات. وهي أيضًا مؤلفة الكتاب الأفضل مبيعًا *Supervision: Management in Action*، ولها أسطوانة عن التدريب التفاعلي بعنوان *Supervision in Action* نالت أعلى الجوائز وحظيت باستحسان على المستوى العالمي.



من نوعيات الإصدارات الأخرى:

إدارة الأعمال  
التواصل  
مساعدة الذات  
التحفيز

**\*\* معرفتي \*\***

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)

منتديات مجلة الإبتسامة

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Bookstore



6 281072 064402

282204749





Exclusive

For

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)