

3

الممارسة القوية رقم 2: ممارسة التعاطف

"هل تمتلك مهارات استماع، وتجارب حياة، وحدس حول الطبيعة البشرية لتساعدك على فهم الناس؟ وهل من الممكن أن تكون هناك أي مهارة فعالة أكثر في مكان العمل؟"

— قول مقتبس من النصيحة رقم 17، "ممارسة التعاطف"، في كتاب "عشرون نصيحة للاتصال في العمل" للدكتور إيريك مايزل.

مقدمة

في الفصل الثاني، اقتبس من كتب داج هام رشولد ما يساعد على توضيح عملية صنع تحولاً طبيعياً من عناصر بناء الأسس الأولى لـ "عادات" إدارة الناس التي لا غنى

عنها، وهناك واحدة تركز في المقام الأول على عناصر البناء الأساسية التي تساعد أكثر على فهم الآخرين، وهذه العادة من العادات الداخلية، وينصحنا هام رشولد، بخلق المزيد من الوعي "حول ما يظهر في المظهر الخارجي" والنصيحة هنا واضحة وهي: اعرف نفسك لكي تعرف الآخرين، استمع إلى نفسك حتى تستمع إلى الآخرين، قدر نفسك لتقدر من حولك، افهم من أنت لتساعد الآخرين في معرفة من هم.

وهي عملية تعني ضمناً أن اكتساب مزيد من الوعي حول ما تفكر وتشعر يؤدي إلى زيادة المهارات في القدرة على قراءة وتفسير ما يدور حولك، وكلما كنت ماهراً أكثر في استشعار ما يفكر أو يشعر به الآخرين، كلما أصبحت مؤهلاً أكثر لمعرفة ما هي الرسائل التي يجب إرسالها إلى الأشخاص الذين يعملون لديك، وكيفية إحاطتهم، وتسمي المهارة المتضمنة في هذه العملية بمهارة التعاطف.

تعريف التعاطف

يستمد مصطلح التعاطف من الكلمة اليونانية (empathia)، أو الشعور بالقدرة على إدراك التجربة الذاتية لشخص آخر، وبالنسبة لأهدافنا، فإن التعاطف يعرف ببساطة على النحو التالي:

"القدرة على فهم والاستجابة بفعالية لتجربة فريدة لشخص آخر".

ووفقاً لهذا التعريف، فإنه من الواضح أن التعاطف يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي: الفهم، الاستجابة على نحو فعال، والتركيز على الظروف الفريدة لكل من الأشخاص والمواقف، لذا دعونا ننظر في كل من هذه العناصر الثلاثة على حدة. بالتأكيد مطلوب من المديرين أن يكون لديهم فهم خالص حول عدد من الأمور المتعلقة بالأشخاص الذين يعملون لديهم، فهم بحاجة إلى فهم - على سبيل المثال - الأساسيات: أساسيات الوظائف التي تقدم لهم، والمتطلبات لأداء هذه الوظائف، كيف يبدو الأداء المتفوق، وكيف يتم إنجاز الوظائف بشكل جيد للغاية وأكثر، ولكن هذه الأنواع من التفاهات الفنية فقط تعالج الموضوع بشكل سطحي حول ما يحتاج المدير معرفته وتقديره، إلا أنه على الأقل،

أن لم يكن أكثر أهمية، للمديرين حتي يفهموا:

- ❖ كيف يضيف كل موظف من الموظفين قيمة للمشروع، وعلى نحو يرضي عملاء الشركة.
- ❖ ما هي الاحتياجات الإنمائية والتدريبية لكل فرد من الموظفين.
- ❖ كيف يمكن لكل فرد من الموظفين تحقيق أكبر قدر من إمكاناته الكاملة.
- ❖ ما هي دوافع كل تقرير مباشر، وكيف من المرجح أن يستجيب كل هؤلاء الأفراد للتقنيات التحفيزية المتفاوتة.
- ❖ هل ترى الفرق بين الأمور التقنية "موجهة المحتوى" والأمور الأكثر سطحية (مواصفات الوظيفة) من جهة والعلاقات الشخصية و"طرق تنفيذ المهام" من جهة أخرى.

ما الذي يميز مهارة التعاطف؟ من الواضح، أن هناك عدداً لا نهائي تقريباً من "الأمور" الإضافية التي يمكن للمدير أن يركز عليها، لكن النقطة الحاسمة هي أنها كما هو الحال في عملية الفحص الذاتي، هناك أمور أعمق وأكثر ثراء حول الناس التي تساعد على توصيل قائد لفريقه، ويكون الجهد لإنشاء أو تحقيق المزيد من "العمليات" الموجهة بين الأشخاص في العمل هو في صميم الممارسة الإشرافية العاطفية.

وتعد الاستجابة الفعالة للمواقف التي تطرح نفسها في العمل هي أيضاً عنصر أساسي في إدارة الآخرين، والقرار حول ما يستجيب للتوظيف في مختلف المواقف هي جزء حاسم من إدارة الناس عن طريق التعاطف، وعن طريق التزود بسلاح الفهم، يمكن للمدير تفصيل الاستجابة التي تناسب الشخص والموقف، وتعني الاستجابات العاطفية للحالات محاولة "قراءة" الوضع واختيار الاستجابة الصحيحة وفقاً لذلك.

فلا ينبغي أبداً أن تكون الإدارة "حجم واحد يناسب الجميع".

ثمَّ بعد ذلك تضيف مهارة التعاطف بعداً آخر للقدرة على فهم والاستجابة للناس في ظروف العمل، ويركز التعاطف على التواصل مع الآخرين بالطريقة التي تجعلهم

يشعرون بالفهم بشكل فريد، وذلك يتضمن القدرة على تقييم الظروف الفريدة للناس وما يبدو أن يدور بداخلهم هنا والآن، وما يشعرون به، وكيف يقومون بعرضه بلغة الجسد والعاطفة، ما نوع الشخصية الجوهرية التي لديهم، وما هي القيم التي تقودهم، وأكثر من ذلك بكثير، ولقد اشتعل التعاطف عن طريق حب الاستطلاع الطبيعي عن الناس. ويحتاج المديرون إلى تشئة وتطوير ذلك الشعور بالفضول حول ما يعاني منه الناس، للتركيز على ظروفهم الفريدة.

الفرق بين "العطف" و "التعاطف"

من المهم أن يكون هناك تقدير لكيفية ارتباط مصطلحات العطف والتعاطف ببعضها البعض،. إن التمييز بين هذين المصطلحين المتشابهين على ما يبدو يكمن في الفرق بين "التعاطف مع" شخص ما (التعاطف) مقابل "الشعور بـ" شخص (التعاطف)، حيث إن الاستجابة العاطفية تتعاطف مع الشخص من خلال التوجه إلى التجربة الشخصية لشخص آخر، والاستجابة العاطفية تشعر بالشخص الذي يستند إلى التوجه للظروف الفريدة لشخص آخر، لذا فإن التعاطف هو شكل من أشكال الاتفاق، بدلا من أن يكون استكشافا للشعور، وذلك يعد بعيدا عاطفيا، ومن ناحية أخرى، فإن التعاطف يتصل عاطفيا، حيث أن المستمعين العاطفيين يشعرون بألم، وفرح، وحزن وإحباط الآخرين. أما العطف يترك الشخص الآخر في شعور التفاعل المدعوم ولكنه ليس مفهوماً بشكل فريد.

تجربة التعاطف

ولفهم ما هو التعاطف وأهميته للعلاقات الإنسانية بجميع أنواعها، حاول أن تستعرض تجربتك من خلاله، فكر في تعامل أو بعض التعاملات مع شخص آخر في حياتك، هل شعرت في مجمل حياتك:

- ❖ بأن كلامك تم الاستماع إليه بإنصات، وبالتالي تم فهمه حقا.
- ❖ هل تصديت له في محادثة، بدلا من الاستماع إليه؟
- ❖ هل أعجبت أن التفاعل قد حدث، لأنه خلق شعورا للاتصال مع شخص آخر.

❖ هل كان هناك رغبة في الحصول على فرص إضافية لمثل هذه التعاملات مع هذا الشخص.

وقد يكون التفاعل الذي اخترته جزء من علاقة محبة أو صداقة، ومن الواضح هنا أن التعاطف هو عنصر أساسي للألفة مع الآخرين، لأن قوة التعاطف في ربط الناس ببعضهم البعض.

وقد يكون أيضًا التفاعل الذي اخترته عبارة عن تعاطف مهنيًا، ويعد المعلمون والمشرفون الأكاديميين، والموجهين، ورجال الدين، أو مقدمو الرعاية النفسية والطبية أمثلة شائعة لأنواع من الأفراد الذين يمكن أن يمثلوا التعاطف في العلاقات المهنية، فهم يستمعون حتى يستفيدوا، للمساعدة في تلبية مختلف أنواع الاحتياجات التعليمية والمهنية، الروحية، أو الطبية، عندما تتلقى استجابة عاطفية، نشعر كما لو مشاكلنا تهمنا، وكأن لدينا تنشئة أو تطويراً مهماً لشخص آخر، وأنا فريدون، وكذلك يمكن فهمنا بشكل فريد.

تعليم التعاطف

هل يمكن أن يُدرّس التعاطف ؟ إنه سؤال نظري مثير للاهتمام، ويسبب لنا فضول الإجابة عليه، فبال تأكيد، هناك الكثير من علماء النفس التنموي ينقضون كل أعمارهم في دراسة وتعزيز نظريات معقدة حول قدرة الشخص على الاهتمام بالآخرين، والارتباط بالأطفال أو تكوين الصداقات أو كلاهما، ومن ناحية أخرى، فإننا نفضل أن نبقي التعريف بسيطاً إلى حد ما، وسوف نجيب على هذا، بنعم، لأن التعاطف هو مهارة، فإنه هو الذي يمكن أن يمارس ويطور، كالعضلات مثلاً، تتحسن عن طريق تكرار التدريب المنتظم والروتيني، وهنا أظن أنه من المهم إضافة تنبيه هام وهو أنه إذا كان لدى الشخص نماذج سابقة للاتصال العاطفي في العائلة أو في حياته الدراسية، أو حتى حياته العملية، وعلى الرغم من أن التعاطف الأبوي - وهو أحد أنواع التعاطف - قد قتل بحثاً في علم النفس التطبيقي، فقد وجدنا أن المعلمين والمستشارين، والمدرسين وأعضاء رجال الدين السابقين والشخصيات الأخرى الذين يحيطون بنا من خلال حياتنا يمكن أن يمارسوا قدراً قوياً من

النفوذ في تطوير قدرتنا على إظهار التعاطف مع الآخرين، وتلعب نماذج الأدوار دورا هاما في تعلمنا وتنميتنا الشخصية والمهنية، وقد يميل الناس إلى "تقليد" السلوك الذي يقدرونه أكثر، لذلك، فمن المهم للمديرين أن يفهموا أنهم في كثير من الأحيان يعتبروا بمثابة قدوة لمديري المستقبل، وخصوصا إذا اعتُبرت سلوكياتهم وفعاليتهم الشخصية كقادة جديرة بالإعجاب من قِبَل الموظفين.

وهناك مجالان مترابطان لتنمية مهارة التعاطف وهما:

1- الاستماع العاطفي.

2- التعبير عن التعاطف.

فالأخير يتطلب الأول، فالمدير بحاجة إلى فهم قيمة سماع ما يقوله الآخرون، وذلك من خلال المشاركة والشعور، ومن ثمَّ يستطيع المدير أن يركز على كيفية التعبير عن التعاطف مع الآخرين في التفاعل اللفظي أكثر بشكل طبيعي ومفيد.

الاستماع العاطفي

"الاستماع إلى جوهر الآخر في الحياة، وفي حالة من الإفصاح والاكتشاف، قد تكون أكبر خدمة يمكن أن يقدمها أي إنسان للآخر".

— دوغلاس ستيري

"الاستماع العاطفي يحدث داخل إطار شخص آخر عن المرجعية، فإذا نظرت من خلال ذلك، ستوضح للعالم الطريقة التي يرون بها العالم، وستفهم نموذجهم، وبالتالي ستفهم كيف يشعرون."

— ستيفن كوفي

وبالنسبة للمديرين، فإن الاستماع معاً للتعاطف يتطلب التخلي عن وجهة النظر المستقلة عن العمل ومكانة المرء في المنظمة، ويتيح التخلي عن التوجه المستقل للمدير المشاركة في تجربة الشخص الآخر بشكل كامل. "ولقد اتجه النახبون إلى تصديق زعمائهم،

لكي يعرضوا عليهم ما يستحقون من ثقتهم عندما يؤمنون أن الزعماء يريدون مصلحتهم، الزعماء الذين هم بشكل واضح مهتمون فقط بجداول أعمالهم الخاصة، وتقديمهم، ورفاهيتهم لن يتبعوا عن طيب خاطر".

وفي صميم هذا "التوجه نحو الآخر" هنا كما يدعى بـ "فن الاستماع"، وهو يتطلب الانضباط والطاقة، الموجه خارجياً بدلاً من داخلياً، ويحتاج المديرون إلى تقييم مقدار الوقت الذي يقضونه في الحديث (في كثير من الأحيان السلوك الذي يكون موجه نحو الذات) ومقدار الوقت الذي يقضونه في الاستماع (في معظم الأحيان السلوك الذي يكون موجه خارجياً).

الآن، دعونا نتوقف لحظة لمراجعة بعض النقاط الأساسية حول الاستماع العاطفي: فالمستمعين العاطفيين:

- ❖ لا يقضون معظم الوقت في التدريب على ما كانوا يعتزمون أن يقولوه عندما يحين دورهم في الحديث خلال عملية الاستماع للآخرين.
- ❖ لا يميلون إلى الإسراع وإصلاح الأمور بنصائحهم الصالحة.
- ❖ لا يقومون بجمع العبارات أو بعض التعبيرات المعينة من الآخرين، ويتجاهلون الباقي.
- ❖ لا يتخذون قراراً قبل أن يسمعوا النطاق الكامل لكلام الشخص الآخر.
- ❖ لا يربطون كل شيء يقوله الشخص الآخر بخبراتهم الخاصة، غير مكترئين بتميز أفكار أو مشاعر الشخص الآخر.

ويقوم المستمعون العاطفيون بـ:

- ❖ بذل جهد واعٍ للرد على ما هو متبقي غير معلن.
- ❖ وضع التحيزات والأحكام المسبقة جانبا.
- ❖ التواصل مع مشاعر الشخص الآخر دون أن تصبح منساقاً معهم.

❖ إعطاء الناس فرصة للتعبير عن أنفسهم بشكل كامل.

❖ التركيز في المحادثة دون إلهاء.

في الحقيقة، جميعنا نحتاج إلى إعداد أنفسنا للاستماع أكثر بشكل تقمصي:

"إذا استطعت أن تتخلى عن دفاعاتك، وتهذئة الشرثرة في عقلك، وتحويل كل اهتمامك للشخص المقابل لك، سوف تعرف فجأة ما تعنيه كلماته وأفعاله"

هناك ست طرق لتجهيز نفسك لممارسة الاستماع الفعال:

1- تجاهل الانحرافات. ضع هاتفك على وضع البريد الصوتي، أغلق باب مكتبك، وقم بوضع الأشياء التي تعمل عليها بعيداً.

2- توقع لحظات من الصمت. وكن مرتاحاً للصمت الملائم، حيث إن السماح لفترة فاصلة من الصمت بين التعبير عن القضايا والوقائع، أو المشاعر يعرب عن الصبر والتفاهم، والاستعداد للسماح للقصة أن تنتشر.

3- ركز على الحفاظ على الاتصال البصري الجيد. وهذا سوف يساعد على إثبات وجود اهتمام وترباط للمتكلم.

4- قم بتنقية عقلك وركز على سماع ما يقوله المتحدث. فأنت بحاجة إلى وضع قضايا العمل الأخرى التي تكون قلقاً بشأنها جانبا خلال المناقشة، للسماح لك للاستماع بشكل فعال.

5- حاول تجنب القرارات المفاجئة. المواقف الحكيمة الراسخة يمكن أن تحبط محاولة لتفهم الظروف الفريدة للآخرين.

6- إذا كنت تنوي الاحتفاظ بالملاحظات. خطط لتسجيل النقاط الرئيسية فقط.

وضع قلمك أسفل من آن لآخر، ليكون هناك مجال للتركيز والاستماع إلى الشخص الآخر. حيث تتداخل الكتابة المفرطة مع القدرة على الاستماع إلى كل ما يقال، وأنه يمكن أن يكون وسيلة للحفاظ على مسافة الانفعالية التي تعيق الاستماع العاطفي.

كما ينقل تعريفه، أن التعاطف نابع من الشعور بالشخص الآخر، ويؤكد الاستماع العاطفي مصلحة فهم ظروف ووجهات نظر الشخص الآخر تماماً، الفكرة هي التركيز أولاً على الفهم، قبل التركيز على أن تكون مفهوماً، فمن المهم دائماً أن نضع ترتيب الأولويات هذا في الاعتبار، في كل تفاعلاتنا اليومية، وربما أكثر جزء تكاملي هو أن يصبح الشخص أكثر تعاطفاً في مجال الأعمال التجارية والحياة.

إذا كانت واحدة من الممارسات في التواصل في العمل بطريقة تركز على فهم قبل أن يكون مفهوماً من قبل الآخرين، فلا بد لتفاعلات التعاطف أن تحدث.

التعبير عن التعاطف

دعونا نراجع كيف يتم التعبير عن التعاطف لشخص آخر، ويبدأ الاستماع العاطفي بالتأكيد عملية للتعبير عن التعاطف مع الشخص الآخر، ويتم التعبير عن التعاطف أثناء الاستماع عندما يشعر الشخص الآخر أنه مسموع، ومع ذلك، فإن الاستماع الحر في حد ذاته لا يخلق تفاعلاً جاداً.

يجب على المرء أن يستجيب لظروف الشخص الآخر من أجل التعبير عن التعاطف، من أجل أن نجعله أو نجعلها يشعر بأنه مفهوم بشكل فريد، وهنا بعض الاقتراحات لأداء هذه المهارة المهمة للتعامل والتواصل مع الآخرين:

- ❖ اطرح الأسئلة المطلقية.
- ❖ تمهل.
- ❖ انتبه لجسمك.
- ❖ تعلم من الماضي.
- ❖ دع القصة تتكشف.
- ❖ ضع الحدود.
- ❖ اسأل أسئلة مفتوحة النهاية.

اطرح الأسئلة المطلقة

يساعد طرح الأسئلة الفعالة المديرين على أداء مسؤولياتهم الإشرافية، تقريبا بحكم التعريف، فإن الأسئلة العاطفية تحتاج إلى أن تكون مطلقة. فكلمة "نعم" أو "لا" ببساطة لا تسمح بالحصول على معلومات كافية لتتم مشاركتها، والتي من شأنها أن تسهل استجابة أعمق وأكثر تعاطفا.

تلميح! المتصلين العاطفيين يستخدمون تقنيات تجسير تسهيل المناقشة بانتظام مثل "أخبرني المزيد عن"، "اشرح لي"، أو "شارك معي" إلى استجوابهم المطلق. وتقوم تقنيات إجراء المقابلات أو الاستجواب هذه بخلق جو من الفائدة والخبرة المشتركة، فإنها في الواقع تغير شكل المناقشة من "سؤال وجواب" لأكثر من تجربة تواصل مشتركة، وهي تضيف مستوى من الراحة في المناقشة، لأن متلقي السؤال غالبا ما ينظر للأسئلة الموجهة هي غالبا له كأئلة مولدة للتهديد والقلق، الفرق بين تشجيع شخص آخر لكي تشاركه تجربته أو تجربتها بكل بساطة مقابل استنباط إجابة على سؤال مباشر وموجه فعليا، والذي يعكس قيمك الخاصة بالتواصل مع الآخرين: هو الفرق بين محاولة للتواصل مع شخص ما كمتعارض مع محاولة تحدي شخص ما، لوضعه في موقف محرج، والحقيقة هي أن جسور التواصل هذه تستنبط إجابات أفضل وتساعد على تحقيق مستوى أفضل من التفاهم.

فهذه هي عادة التواصل العاطفي العظيمة التي تستخدمها في جميع مجالات حياتك. إنه يعمل حقا!

تمهل

فإن التعبير عن التعاطف يستغرق وقتا طويلا، ولا يمكن لمكان العمل دائما استيعاب هذه الحاجة للإبطاء، مطالب وقت الشخص في العمل يمكن أن تكون ساحقة، وقد يعمل المدير في كثير من الأحيان في مصفوفة مضطربة للاتصال متعدد الوظائف والمسؤوليات المشتركة، وهناك بعض التفاعلات بين المديرين وتقاريرهم المباشرة تحتاج إلى أن تكون باختصار وإيجاز، وأن تكون محدودة بمدة معينة، ومع ذلك، تماما كما يتعين على

المديرين عدم التسرع في القرارات الهامة التي تحتاج إلى معلومات ضرورية، يجب أيضًا أن يكونوا سريعين التأثر بضرورة خلق فرص التفاعل مع الآخرين والتي تساعد على متابعة خطاهم، والقيود الزمنية غير الواقعية يمكن أن تدمر التبادل عندما يريد الشخص التعبير عن التعاطف، بوضوح، عندما يرسل الشخص إشارات قوية إلى المدير من إحباطه وقلقه، وغضبه، والتفاعل الذي يحدث لحل المشاكل التي لا يمكن مواجهتها.

تلميح! لا يقوم جدول المدير المشغول الذي يفرض الحاجة إلى "التمهل" وإلى خلق نوع من الموضوعية، والصرف دون انقطاع بالسماح لأحد بممارسة التعاطف دائمًا، وربما، يكون تقرير المدير المباشر الذي يحتاج أن يقال لاتخاذ منهج مدروس أكثر للمشكلة.

وقد يسعى بعض العاملين الأكثر صعوبة لتعزيز البيئة الفوضوية الضاغطة مع مطالب زمنية غير معقولة، لأنها ثقافة العمل التي تعزز الخلافات والضغائن، وقد يحتاج المدير إلى التوقف عن دعمهم ماليًا في حالة بيئة العمل المضطربة من وقت لآخر، والإصرار على مناقشة أبطأ وتيرة التي تسمح للمدير لفهم والاستجابة العاطفية لمعضلات العمل المتوفرة.

أعط الاهتمام لجسمك

الجسم هو مقياس ممتاز لوضع شعور المرء، عند ممارسة التعاطف، والرجوع عقليا من حين لآخر والنظر في رسائل جسمك، ويسهل التعاطف بواسطة الوعي الذاتي العاطفي، فأنت بحاجة إلى النظر في:

هل أنت متوتر (عضلاتك مشدودة، ومتصلبة)؟ مُرْتَبِك (متحمس، محب للسباق، مندفع)؟ ضجر أو غير ودي على نحو متزايد (قليل التركيز، بليد، مُتَثَائِب، شارد)؟ فيستطيع الجسم تزويدك بالإشارات التي تسمح لك بإعادة التركيز أو الإقرار برد فعل عاطفي على مضمون المناقشة.

وفي الوقت المناسب، قد ترغب في تسجيل إشارات جسمك إلى شخص آخر، فمن الممكن أن تعمل مشاركة الاستجابة الفعلية للمرء في ما يحدث على تسهيل إدراج السياق

العاطفي في التفاعل، والذي غالبا ما يكون لديه تأثير في خلق ترابط بشري أكبر وتحسين التفاهم المتبادل.

تلميح! لا تشترك بالاستجابة الجنسية لجسمك، فإنه ليس مناسبا أبدا القيام بذلك.

تعلم من الماضي

فإننا نحضر خبراتنا الخاصة للتفاعلات بين الأفراد، وجميعنا مراقبون للسلوك البشري بطرق كثيرة، ويمكن أن تساعدنا بعض من هذه التجارب والملاحظات في فهم ما يخبرنا به الشخص الآخر وما قد تبقى لم يذكر، ويمكن أن تكون قوة التعاطف قوية خاصة عندما نبني الاستجابة العاطفية على خبرة سابقة، خصوصا الاستجابة التي تدون ما تبقى و لم يذكر والتي "تاركاً علامة" للشخص الذي نتواصل معه، وتعد عالمية التجربة غير مطمئنة للغاية بالنسبة للناس. وتقول: "نعم، أنا أرى" أو "أعلم؟"، لقد حدث لي ذلك أيضًا، أنت لست وحدك. "هذا النوع من المشاركة الحقيقية للتجربة يمكن أن يجعل الناس يفهمون بشكل فريد.

تلميح! يجب الحرص على عدم السماح للمحور الرئيسي للنقاش أن يتحول من الشخص الآخر إليك، إذا اخترت مشاركة جزء من تجربتك أو خلفيتك كوسيلة لتعزيز تفهمك، الأساس المنطقي لمشاركة شيء من الماضي ينبغي أن يكون لتعزيز رسالة أن ليست ظروف الشخص الآخر وحده غريبة، وأنه ليس وحده في التجربة التي يعاني منها، هذا النوع من الرسائل الداعمة له قيمة.

ما هو ليس ذو قيمة، هو تحول النقاش مرة أخرى إلى التركيز على ظروفك الفريدة. وتعد ممارسة التعاطف موجهة نحو الآخر، فإنها ليست حقا لتلبية احتياجاتك بل بشأن فهم الآخرين أكثر.

دع القصة تتكشف

فبينما نتمهل ونتجنب القرارات المفاجئة، فإننا نخلق بيئة تسمح لقصة الشخص الآخر أن تتكشف، والمتواصل العاطفي يسأل نفسه، هل سمعت "قصة" الشخص هذه

بالكامل؟ هل فهمتها؟ " هذه هي المهارة التي تأخذ الكثير من الممارسة، ففي الواقع، ذلك يعد فناً لتحديد أن القصة التي يستمع إليها الشخص قد اكتملت وتستخدم هذا التحديد لتسهيل فهم أعمق، ويكاد يكون ذلك مفيداً دائماً لتحقيق المزيد من المعلومات حول إذا كانت حالة المرء، وإذا استُخلصت كل المعلومات الضرورية، والطرف الآخر يقول لك إما ذلك أو المعلومات التي تم استخلاصها من قبل سوف تصبح وافرة على نحو متزايد، ولكن العملية هي واحدة يقوم فيها الشخص الآخر بمنح إذن ومساحة نفسية للتوسع في أجزاء من القصة التي لم يتم الكشف عنها، وهناك الكثير من لديه دافع أو إلزام للتقدم بالحل وبسرعة كبيرة جداً، قبل أن تُعرف جميع الظروف ويتم فهمها.

فإذا أردنا أن نضيف قيمة، فيجب علينا أن نغتنم حلاً بسرعة، ولكن عندما نستعجل في الحل، فإن الشخص الآخر سيغادر مع شعور بأن المشكلة تلقت اهتماماً كافياً ولكنها غير مفهومة تماماً.

تلميح! قيم مستوى راحتك بصمت، عندما يكون الاهتمام خالصاً وعندما يكون الاتصال العاطفي قد حقق نجاحاً، وقد يكون الصمت فرصة رائعة لمزيد من التفكير في القصة كلها، لا تتسرع في مقاطعة الصمت "المعبر".

وضع الحدود

يبدو وضع الحدود كما لو أنها نصائح عامة وجيدة للمديرين، ولكن ماذا كان لديها لتعمل بالتواصل العاطفي؟ الجواب على هذا السؤال ينطوي على استخدام التعاطف لمساعدة شخص آخر على التركيز على ما يحتاج أن يصبح مفهوماً، عندما تبدأ الأفكار لشخص أن تصبح متقطعة، "مشتتة"، أو مجزأة، سيحتاج المتواصل العاطفي إلى مواجهة هذا بدهاء ونقل الشخص مرة أخرى إلى "الظروف الفريدة" الحقيقية التي لأجلها هناك حاجة إلى الفهم والاستجابة العاطفية، ويصبح التعاطف أقوى عندما يعترف الطرف الآخر، هذا ويقدر أن المستمع لن يكون متأرجحاً بسهولة أو لن يتبع تشتيت الأفكار أو السلوكيات التي تجبر المناقشة "على الخروج عن مسارها".

تلميح!: التقنيات الشائعة لضبط الحدود بلطف داخل التفاعل الذي يتم فيه إدخال مواد غريبة،

"دعونا نحاول البقاء على النقطة، إذا كنا نستطيع" أو "أعتقد أننا حقاً بحاجة إلى التركيز على القضية الأساسية هنا، وهي" .

تقنيات للتعبير عن التعاطف

هناك تقنيات تستخدم على نطاق واسع من قبل المعلمين، الوسطاء، مقدمو الرعاية، وغيرهم من ذوي المسؤوليات المهنية، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من ممارسة مهارات التواصل العاطفي المتقدمة، في الواقع، من كثرة استخدام تلك التقنيات، أصبحت هذه التقنيات من طبيعة هؤلاء الأفراد مع قيامهم بالتدريس، أو حل النزاعات، أو تقديم واجبات الرعاية، وقد يُخدم المديرين جيداً لدمج تقنيات التعاطف هذه مع تفاعلاتهم كذلك في أماكن العمل.

وتسمى الطريقة الأولى للتعبير عن أنك تستمع عن كثب وأنت ترغب في فهم الشخص الآخر بـ "تقليد المحتوى". هذا يعني أنك أساسياً تكرر أو تنسخ كلمات الشخص الآخر أو الكلمات القليلة الأخيرة، حرفياً أكثر أو أقل.

الموظف	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي أسبوع."
مدير ممارسة التعاطف:	"نعم، لقد تم مناقشة آخر موعد حقا بسرعة".
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	"هكذا يكون شعورك وهو أننا لدينا نقص في الأيدي العاملة قليلاً في هذا المشروع، وخاصة مع مهلة أسبوع واحد فقط من ساعته"

وتعد هذه التقنية سهلة الاستخدام، حيث إنها طريقة بدائية لجعل الشخص يشعر، يسمع، ويفهم، ويستجيب، وعلى الرغم من الطبيعة الساذجة للتقنية، فإنه يمكن أن يكون تقليد المحتوى مفيداً وخاصة في مرحلة مبكرة من المحادثة، كما يمكنك أيضاً السماح للقصّة أن تتكشف، وتقليد المحتوى ومن ثمّ تطلب مزيداً من المعلومات (وأيضاً الصمت المتبقي حتى تتم مشاركته) يمكن أن يعطي الشخص الآخر "الجو النفسي" الذي يسهل المشاركة الأكثر فائدة للمشاكل والقضايا.

لذا دعونا ننتقل إلى المرحلة الثانية من التواصل العاطفي، ذلك هو الأسلوب الذي يستلزم إعادة صياغة المحتوى، ودعونا نمارس ذلك على التبادل نفسه كما كان من قبل.

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته."
مدير ممارسة التعاطف:	"يبدو لي كما لو أنك قلق جداً حول تحقيق هذا الموعد القادم."
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد."
مدير ممارسة التعاطف:	أشعر بإحباطك بأنك ليس لديك ما يكفي من الموارد للعمل بها حتى يمكن القيام بهذا المشروع بشكل صحيح. فأخبرني المزيد حول ما يحبطك.

وتعد إعادة صياغة المحتوى هي أكثر استجابة من التقليد الأعمى المحض، لأنه يحمل المزيد من التفكير في الاستجابة.

هذه التقنية يمكن أن تجعل المستمع يظهر أكثر انخراطاً وعلى استعداد لفهم وتأليف محتوى المناقشة مع الانتباه إلى ما قيل.

وتأتي مرحلة التطوير الثالثة من التواصل العاطفي لتعكس الشعور، وبإضافة الانتباه إلى حالة شعور موظفيها، يصبح المديرون قادرين على الاقتراب إلى "الشعور بهم" أي يصبحون عاطفيين". (الآن قد يسلك التبادل هذه الطريقة):

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته."
مدير ممارسة التعاطف:	"يبدو لي كما لو أنك قلق جدا حول تحقيق هذا الموعد القادم."
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد."
مدير ممارسة التعاطف:	لذلك فإن شعورك أنه لدينا نقص في الأيدي العاملة إذا كنا نريد إتمام هذا المشروع في الوقت المحدد، فذلك سيكون محبطا جدا بالنسبة لك. لذلك أخبرني ما هي أكثر الأمور إحباطا بالنسبة لك."

في هذه المرحلة الثالثة من التعبير عن التعاطف، فإنك تستفيد مجددا من مهارة محو الأمية العاطفية، ولقد وصفنا الجزء الأساسي من هذه العملية في الفصل الثاني حول قيمة الوعي الذاتي.

ويتجلى التعاطف عن طريق اختيار الكلمة الصحيحة للتعبير عن الشعور الحقيقي الملتقط مما قيل، وكيف تم التعبير عن الكلمات، فمن السهل بالأحرى معرفة ما إذا كان محاولة عكس الشعور تحقق نجاحا، فإن الشخص الآخر في التفاعل إما سرعان ما سيؤكد أنك تعرف بالضبط ما هو شعوره أو شعورها أو قد يتردد هذا الشخص، وربما تعديل الكلمة لتنقل الشعور على نحو أدق، أو حتى لإنكار الشعور تماما، ولكن الجهد المبذول لعكس الشعور نادرا ما ييؤء بالفشل، حتى لو كان الشعور المحدد مختلفاً قليلاً مما أكدته المتلقي، ويقدر عادة الجهد المبذول في محاولة فهم مشاعر الشخص الآخر، فإنه يخلق روابط بين الأشخاص الذين قد لا يكونوا حاضرين خلال أكثر التبادل المرتكز على المحتوى (التقليد الأعمى أو إعادة صياغة المحتوى).

أخيرا، المرحلة الرابعة من التواصل التعاطفي يأتي بالمحتوى والعواطف معا، وتجمع هذه المرحلة أساسا بين المرحلتين السابقتين؛ وتمثل المهمة في إعادة صياغة المحتوى وعكس هذا الشعور، هذه المهارة المتقدمة تستخدم الاستماع النشط لتأكيد المعلومات التي

تم مشاركتها والإحساس بالمشاعر التي تتعلق بهذا المحتوى أو هذه المعلومات، ويتم فهم استعراض فرصة أكبر للشعور بالموظف بشكل فريد من خلال التبادل التالي:

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته."
مدير ممارسة التعاطف:	نعم، فنحن نقرب من إنهاء هذا المشروع. فإنك تبدو قلقا قليلا حيال ذلك.
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	"لذلك فإن شعورك أنه لدينا نقص في الأيدي العاملة إذا كنا نريد إتمام هذا المشروع في الوقت المحدد، فذلك سيكون محبطا جدا بالنسبة لك، لذلك أخبرني ما هي أكثر الأمور إحباطا بالنسبة لك".

بوضوح، فإن القدرة على إعادة صياغة المحتوى وعكس المشاعر يخلق فرصا قوية للاتصال العاطفي، ومن المرجح أن يشعر الموظف بالفهم والاستجابة بشكل فريد، فالطريق الآن ممدد للنقاش المتبادل والأكثر انفتاحا حول واقع انطباعات الموظف وتطوير الحلول الممكنة.

مزيج من خصائص المدير الذي يجيد التعبير عن التعاطف

كيف يقوم المديرون بالتعبير عن التعاطف في دورهم القيادي؟ والأمثلة لـ "ممارسة التعاطف" في دور الإدارة لا حدود لها تقريبا، فبالأكيد يتم التعبير عن التعاطف في جميع حالات وظروف القيادة اليومية هذه:

عندما تقود اجتماعات الفرد والمجموعة أو الفريق وتطلب مساهمة من الآخرين.

فالتعاطف يدفع المصلحة الصافية للحصول على المدخلات، ويساعد أيضًا على تقييم المواضيع أو الاتجاهات المشتركة من الردود داخل المجموعة عموماً، تساعد في تجسيد هذه المواضيع المشتركة في تفاهات الفريق المتبادلة.

خلال فترات التغيير، استأثر المديرون الذين يجيدون التعبير عن تعاطفهم بحب أشخاصها خلال تلك الفترات، فإنها محاولة لفهم القضايا التي يحاول الناس فيها مواجهة التغييرات، وبالتأكيد، فإن قياس مستوى القلق حول كل من المستقبل على المدى القريب وعلى المدى الطويل مهم للقيام به، وقد ينتج هذا الفهم عن أي عدد من الاستجابات الإدارية المعقولة: عقد المزيد من اجتماعات الموظفين؛ وإرسال المزيد من تحديثات البريد الإلكتروني أو بث الرسائل الصوتية التي تبقي الناس مطلعين على نحو أفضل؛ ولديهم 1:1 لقاءات مع الموظفين لتهدئة المخاوف الفردية، إبطال أي مضاربات ليس لها مبرر بسرعة حول المكتب (وغالباً ما تكون غير صحيحة) حول ما هي التغييرات الإضافية التي تكون بعد عدة سنوات من الآن، وببساطة التي تكون متاحة أكثر للناس.

في استعراضات الأداء، عندما يكون الهدف لتحفيز الشخص إلى مستويات أعلى من الأداء، ويحاول المدير العاطفي أن يفهم ما هو شعور الموظف في الاستعراض وإجراء تقييم الأداء بهذه الطريقة التي تحقق نتائج الاستجابة المشتركة التي يرغبها المدير.

عند النظر في الطلبات الخاصة. فإن وجود التعاطف يساعد المديرين على فهم الحالات، مثل إلى أي مدى يقوم الموظف بعمل طلب خاص ليتعامل على أنه "خاص"، وهي المهارة التي تساعد المديرين على فهم الفرق بين إظهار التحيز وإظهار الاستجابة للحاجة الخاصة.

وهذه ليست سوى أمثلة على ممارسة التعاطف، ففي الواقع، يحتاج المديرون إلى ممارسة الفهم والاستجابة إلى الظروف الفريدة للآخرين في جميع الأوقات، كلما تفاعلوا مع الآخرين أو فكروا في طرق ليجعلوا أداء فريقهم على أعلى مستوى، فالتعاطف هو مهارة التواصل الانتقادي التي تصبح مرسخة في أسلوب الإدارة الموجهة نحو الناس.

تلخيص

التعاطف هو السمة التي يقودها التوجه خارج من حالة المرء إلى الأشخاص الآخرين ومشاعرهم واحتياجاتهم، بل هو المهارة التي تتميز بالاهتمام بالناس، ويميل المديرون الذين يجيدون التعبير عن تعاطفهم إلى أن يكونوا بارعين في خلق المزيد من الفهم الدقيق للأوضاع والأفراد والمجموعات التي تعمل لصالحهم، وبالنسبة للمدير العاطفي، فإن ذلك يركز على فهم الحالات وغيرها وإلغاء الاهتمام بأن يصبح مفهوما، أو بأن تكون وجهات نظر المدير الخاصة مفهومة من قبل الآخرين، وتعد مهارات الاستماع هي في صميم التعاطف، ويقوم المديرون الفعالين بالاستماع، ويعطون الأولوية للاستماع، فيقومون بإزالة الفوضى من أذهانهم ويزودوا موظفيهم بالوجود العاطفي و"الجو النفسي" ليسينوا أنهم يقدرون ما يسمعون، وأنهم على استعداد أن يأخذوا ما يحتاجون من الوقت لاكتشاف ما هي طاقة الموظفين، فعالية المدير في قراءة المواقف بشكل جيد، على أساس مصلحتهم في التدخل في إطار مرجعية الشخص الآخر، لمعرفة ما يراه هذا الشخص الآخر، حتى يتمكنوا من فهم الوضع على نحو أفضل، وهم يستخدمون تقنيات تسهل قدرة الناس الآخرين للتعلم عن أنفسهم.

ويمكن أن تصبح ممارسة التعاطف عادة لأولئك الذين يكون اتجاههم الأول هو رؤية الأشياء فقط من وجهة نظرهم الخاصة، من موقع المراقبة "كيف يؤثر الموقف على؟" نحن نعتقد أنه عادة يمكن تعلمها، وهناك تقنيات لممارسة التعاطف والتي عندما تُستخدم بانتظام، يمكن أن تصبح ببطء راسخة في أسلوب التواصل الأكثر تعاطفا.

وتعد أكثر التقنيات المفيدة للاستخدام لتطوير عادة التواصل التعاطفي هي:

- ❖ اطرح الأسئلة المطلقة
- ❖ تمهل، ودع القصة تتكشف.
- ❖ انتبه إلى جسمك.
- ❖ تعلم من الماضي، وتطبيق هذه المعرفة بمهارة حتى الوقت الحاضر.
- ❖ قم بوضع حدود عندما تصبح الأمور مشتتة.

❖ عبر عن التعاطف من قبل إعادة صياغة المحتوى وعكس المشاعر في التفاعل مع الآخرين.

تمرين الممارسة

اسأل الشخص الذي يجربك أن تقابله في مكتبك لمناقشة تحديث لمشروع أو وضع المهمة، وعندما تبدأ الاجتماع، اطرح سؤالاً مطلقاً لهذا الشخص، وقد يكون هذا السؤال إما ذو صلة أو ليس له صلة بالمهمة (اختياري). ويمكن أن تشمل الأمثلة على ذلك:

"(اسم الشخص الأول)، أخبرني كيف تقوم كل هذه التغييرات التي نمر بها هنا بعزقتك"

أو

"قبل أن نبدأ، اسمح لي أن أسألك، ماذا كان أكثر جزء تحدياً للانتهاء من هذا المشروع؟"

الاستماع بعناية إلى استجابة الشخص الآخر، ممارسة التعاطف باستخدام التقنيات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، جرب مراحل النمو المختلفة للتعبير عن التعاطف: قلد المحتوى، أعد صياغة المحتوى، اعكس هذا الشعور، انظر للأشياء التي قد تكون متروكة لم تذكر، ومن ثم قم بتلخيص ما قاله الشخص الآخر، واطلب تأكيداً على أن تلخيصك دقيق، استمر في هذا التفاعل حتى يكون هناك تفاهم متبادل.

انتقل إلى المشروع الذي قدمته لمناقشته مع الشخص الآخر، اطرح العديد من الأسئلة المطلقة قدر ما تستطيع حتى تستخلص البيانات وتحقق فهمك لأفكار الشخص الآخر عن حالة المشروع، استمع بطريقة عاطفية واسمح بالتفسيرات لتدع القصة تتكشف، ومرة أخرى، قم بممارسة مهارات التواصل المتقدمة لإعادة صياغة المحتوى وعكس ذلك الشعور، قم بتلخيص النقاط الرئيسية التي تمت مناقشتها وخطة العمل المتقدمة. اكسب التأييد من موظفك على أن هذا الملخص دقيق وأن الخطة معقولة.

مراجعة التدريب

في مراجعة كيفية قيامك بممارسة التعاطف في التفاعل في مكان العمل، قد يسأل مدرب الإدارة المهنية من المدير بعض أو كل الأسئلة التالية:

- ❖ كيف يمكنك تأسيس بيئة حيث يمكن أن يكون هناك تفاعلا عاطفيا؟
- ❖ هل كان من الصعب عليك أن تصغي بتمعن وبطريقة غير متسعة في إصدار الأحكام؟
- ❖ هل تجد نفسك ترغب في القفز بحلول على الفور؟ كيف تعاملت مع هذا الإغراء لتجري "إصلاحا سريعا؟ اشرح.
- ❖ ما الأسلوب الذي يعمل لصالحك في تصفية عقلك، حتى يتسنى لك التركيز على محاولة الفهم والاستجابة بفعالية للشخص الآخر؟
- ❖ هل كانت هناك أوقات كنت فيها بحاجة إلى التزام الصمت؟
- ❖ كيف تشعر حيال السماح بفترة فاصلة من الصمت الملائم؟ كيف يمكنك الاستمرار في إظهار مشاركتك في الحوار خلال فترات الصمت؟
- ❖ هل لديك تلخيصات حول ما تعتقد أن ما سمعت يتوافق مع ما كان يحاول الشخص قوله، من وجهة نظر الشخص الآخر؟ ماذا كان رد فعل العامل عندما تسأل عما إذا كان تلخيصك لوجهة نظره أو نظرها في محله؟
- ❖ ماذا قرأت عن الشخص الآخر أثناء التفاعل؟ وماذا تشاركت مع ذلك الشخص حول ما قرأت عنه أو عنها؟
- ❖ ما مقدار الوقت الذي قضيته في الحديث وما مقدار الوقت الذي قضيته في الاستماع في هذا التفاعل؟ وتعد نسبة 80:20 هي قاعدة اختبار وتجربة جيدة.