

## الاتصالات الفعالة تجعل الأشياء تحدث

لقد أصبح عالمنا أكثر تواصلاً من أي وقت مضى في التاريخ بسبب إلكترونيات التكنولوجيا الراقية. فالأنباء عن انفجار بركان في واشنطن، والأحكام العرفية في بولونيا أو محاولة اغتيال ضد رئيسنا . . . وعن الحوادث تصلنا في دقائق؛ وغالباً من الجانب الآخر من العالم. مع ذلك، رغم كل هذا الاتصال الفوري نسمع، باستمرار، قصصاً عن أشخاص يموتون - بينما هم يصرخون طالبين النجدة - لأنه لم يسمع أحد صرخاتهم.

❖ يزعم بيتر دراكر أن ٦٠٪ من جميع مشكلات الإدارة ناتج عن اتصالات خاطئة.

❖ يقول محامي زواج بارز إن سبب نصف حالات الطلاق في البلاد ناتج عن الاتصال الخاطئ بين الزوجين.

❖ تفشل كثير من القوانين والأنظمة الحكومية في تحقيق هدفها، وتنتج أحياناً نقيض التأثير المطلوب، لأنه يُساء فهم معانيها.

ما المشكلة؟ غياب الاتصال؟ بالتأكيد لا! فنحن نفرط في الاتصال!  
تتبع المشكلة من فشلنا في الاتصال على نحو فعال!

عرّف أحدهم الاتصال بأنه «اجتماع للمعاني». وكلمة اتصال مشتقة من كلمة لاتينية تعني «أن تجعله مشتركاً». هذا يبدو بسيطاً. مع ذلك، فكّر «بمشكلة الاتصال هذه»: «أعرف أنك تظن أنك تفهم ما أقوله، لكنني لست متأكداً من أن ما ظننت أنك فهمته هو ما عنيته».

ينبع جزء من المشكلة من استخدام الكلمات نفسها. فالكلمات الخمسمائة الأكثر شيوعاً في اللغة الإنكليزية لها أربعة عشر ألف معنى، بمعدل ثمانية وعشرين معنى لكل كلمة. ومن أجل مزيد من تعقيد الأمور، فإن تلك المعاني تتغير باستمرار: من وقت لآخر ومن شخص لآخر. بالإضافة إلى ذلك، بوجود أكثر من سبعمائة ألف نوع من الاتصال غير اللفظي، فإن تبادل المعلومات والأفكار يصبح عملية أكثر تعقيداً. وكما لو أن هذا ليس كافياً، فإن كثيراً من الرسائل تُرسل بنحو سيئ، ويتم تلقي الكثير منها بنحو سيئ. وهكذا نقول أشياء لا نعيها، ونفهم أشياء لا يعيها الآخرون.

### الاتصال الفعال - المفتاح الرئيسي للنجاح

إذا كنت تريد أن تكون ناجحاً، في كل من وظيفتك وجميع علاقاتك الشخصية، يجب أن تتصل بنحو فعال. كيف تتصل بنحو فعال؟ دعنا نوضح.  
يسير رجل وامرأة على شاطئ في ليلة مقمرة. يتوقفان لحظة وينظران عميقاً في عيني بعضهما بعضاً.

يقول: «أحبك!»

تجيب: «أحبك، أيضاً!»

يسألها: «هل ستتزوجيني؟»

تجيب: «نعم!»

يداً بيد، يسير الاثنان على الشاطئ.

تم التفوه بأربع جمل بسيطة، لكن هذه الجمل البسيطة ستغير حياة شخصين، وربما حياة آخرين، إلى الأبد! لنجزئ الحوار كي نفهم كيف كان اتصالاً فعالاً.

١. نقل رسالة بطريقة يمكن فهمها إلى المرأة التي كان يتحدث معها.

٢. قبلت تعبيره عن الحب.

٣. استجابت بتعبيرها عن الحب.

٤. فهم كل منهما المعنى الذي حاول الآخر إيصاله.

إن ذلك التوضيح، بقدر ما هو بسيط، يساعدكم على الاتصال بنحو فعال من خلال أي أداة، مع أي جمهور، لتوصيل أي رسالة. هذا ادعاء كبير، ولكن لنجزئه وحينها سيتضح كيف يعمل.

### احرص على أن يتم فهمك

مرة سمعت شخصاً يقول «لقد قلت لكم هذا ألف مرة!» الحقيقة المحزنة هي أن شخصاً كهذا يمكن أن يقول «ذلك» ألف مرة أخرى ومع ذلك لن يفهم. إن هدف الاتصال الفعال هو نقل رسالة بطريقة يتم تلقيها وفهمها.

على سبيل المثال، ألقى رجلان خطابين في بلدة صغيرة في بنسلفانيا في أحد الأيام قبل أكثر من قرن. كان أحدهما خطيباً محترفاً ألقى خطاباً مميّزاً. نسيت كلماته طويلاً. كان الرجل الآخر بسيطاً، متردداً انتهك جميع قواعد الكلام العامة. مع ذلك بعد أكثر من مائة عام، كان خطاب لنكولن في جيتسبرغ هو من أكثر الخطابات التي يتم اقتباسها من بين جميع خطابات التاريخ. ما الذي جعل ذلك الكلام الموجز والبسيط عملاً كلاسيكياً للاتصال الفعال؟

كان:

الشخص الملائم

يقول الشيء الملائم

للناس الملائمين

في الوقت الملائم

والمكان الملائم

وبالطريقة الملائمة.

ولقد:

سُمعَ بنحو صحيح

وفُهم

وتم تلقيه

وهكذا أنتج:

الاستجابة المرغوبة.

إن مكونات جعل نفسك مفهوماً أساسية بحيث أن معظمنا يميلون  
لنسيانها. إذا أردت لرسائلك أن تُفهم، تعلّم الأساسيات وتقيّد بها.

### إن هدفك هو أن تُقبل!

تريد أن يتفق الناس معك، أو، على الأقل، أن يصغوا إليك بتعاطف.  
إليك عشرة اقتراحات تساعدك على أن تُقبل:

١. كن طبيعياً، كن نفسك، وواقعياً.
٢. هبّ جواً مساعداً.
٣. اظهر بأفضل شكل دوماً.
٤. أسس سلطتك كي تتحدث في موضوع.
٥. نظّم ما تريد قوله، لا تتشتت.
٦. خاطب الحاجات واستخدم كلمات لها معنى بالنسبة لجمهورك.
٧. اخرج جمهورك.
٨. كن متحمساً واجعل صوتك حيويّاً.
٩. كن فكاهياً، و تذكّر: «ملعقة مليئة بالسكر تساعد الدواء على الدخول».
١٠. استخدم مساعدات بصرية - الناس يتذكرون ما يرونه أكثر مما يسمعون.

## تريد أن تنتج الاستجابة المرغوبة

إذا أردت أن تُنجز شيئاً ما، تأكد من الحصول على الاستجابة التي تريدها. وكتوضيح، أراد شاب خجول جداً أن يحظى مرة بحب سيدة. مرة كل يوم، طيلة سنة كاملة، كان يرسل إليها بطاقة بريدية، يخبرها عن حبه لها. كانت خطته هي أن يطلب منها أن تتزوجه في نهاية ذلك العام. ولكنها تزوجت في نهاية ذلك العام من ساعي البريد. لقد حصل على الفعل، وليس على الاستجابة التي رغب بها! إذا جعلت الناس يفعلون ما تريدهم أن يفعلوه، يجب أن تحاول إقناعهم أنه من الأفضل لمصلحتهم أن يعملوا كما تقترح.

«لا تحتكم أبداً إلى الطبيعة الأفضل لرجل؛ يمكن ألا يكون له واحدة»، قال لازاروس لونج Lazarus Long، النبي العجوز الحكيم لأدب الخيال العلمي. «دائماً احتكم إلى مصلحته الذاتية». إن الأشخاص الذين يفهمون هذا المبدأ لا يحاولون الحصول على الفعل من خلال الطلب من الآخرين أو أمرهم بفعل الأمور. لا يتوسلون، لا يهددون. بدلاً من ذلك، إنهم متصلون فعالون لأنهم تعلموا قوة الإقناع. إذا كنت تريد أن تكون متصلاً فعالاً، تعلم كيف تجعل الأمور تُنجز من خلال الإقناع.

## فهم الآخرين

لا تكتمل دورة الاتصال إلا إذا خرجت بفهم أوضح للشخص أو الأشخاص الذين تحاول الاتصال بهم. إن كثيراً من المبيعات، على سبيل المثال، خاسرة لأن البائع لا يعير انتباهاً كافياً للرسائل التي يعيدها

الزبون. دخل بائع شاب إلى منزل لبيع كتباً. قدم عرضاً متقناً لمنتجاته، وكانت السيدة التي دعتة ودوداً جداً. أخيراً وصل إلى نهاية العملية، واستخدم إقفاً بدلاً من النشرة السنوية للمبيعات. لم يبع. فيما بعد، كما شرح البائع الشاب، محبطاً، لمدير مبيعاته، وسأل أين كان خطؤه كامناً.

قال له مدير المبيعات: «لقد رتبت لك ذلك العرض كي أعلمك درساً مهماً. إن تلك المرأة عمياء ولا حاجة لها للكتب».

لم ينس البائع الشاب المستاء ذلك الدرس أبداً. تعلم فائدة التغذية الراجعة. فالاتصال الفعال هو دوماً شارع باتجاهين. قد سيارتك في ذلك الشارع بالطريقة الخطأ، وسوف تتجه إلى اصطدام مع جمهورك.

تذكر، إن أهداف الاتصال الفعال هي:

❖ أن تُفهم.

❖ أن تُقبل.

❖ أن تحظى بالاستجابة المرغوبة.

❖ وفهم الآخرين.

### هل تصغي حقاً؟

يجب على الشخص الذي سيتعلم أن يتصل على نحو فعال أن يصغي جيداً أولاً. قال أحدهم: إن معظم المشكلات في العلاقات تعود إلى فشل شخص واحد أو أكثر في الإصغاء جيداً لما يُقال. وهذا صحيح سواء كنا نتحدث عن أحبائنا، أم زبائننا، أم الناس الذين نعمل معهم كل يوم.

«يعرف كثير من الناس كيف يتحدثون، ولكن قلة تعرف كي تصغي»، هذه هي الطريقة التي خمن بها رئيس شركة زيروكس المشكلة مؤخراً. لقد أطلقت شركته برنامجاً رئيسياً لمساعدة الناس في الصناعات كي يتعلموا كيف يصفون. في الواقع، إن شكل اتصال معظم الناس هو «مونولوج بلحن ثنائي». بتعبير آخر، «أنت تفكر بما ستقوله بينما يقول هو ما فكر به حين كنت تتحدث».

يمكن أن يحل الإصغاء الفعال كثيراً من مشكلاتنا الخطيرة؛ ويمكننا من العمل بفعالية وسعادة أكبر. في كتاب دعي معجزة الحوار، يتحدث الدكتور ريويل هاو Reuel Howe عن اتصال بطريقتين. يقول: إن الحوار هو «الدخول في اتصال مهم مع آخر». لم يكتشف كثير من الناس الفوائد الضخمة للإصغاء الفعال، أو الدخول في اتصال مهم مع الآخرين. أود أن أسجل بعضاً من فوائد الإصغاء الفعال تلك. وآمل أنكم تصفون.

### الفائدة الأولى

#### نستطيع التعلم

قال إمرسون: «إن كل شخص أقابله هو، بطريقة ما، أعظم مني، ولهذا أتعلم منه». لم ألتق أبداً بشخص لم أستطع أن أتعلم منه شيئاً ما، هذا إذا خصصت وقتاً وأزعجت نفسي بالإصغاء الفعال.

### الفائدة الثانية

نُعبّر عن اهتمامنا بالشخص الذي نُصغي إليه.

نستطيع، من خلال الإصغاء الفعال، أن نؤكد أن الأشخاص الآخرين يملكون قيمة بالنسبة إلينا، أن لهم قيمة كبشر. الذين يصفون بشكل فعال يحرصون على الناس، والناس يعرفون أنهم يحرصون.

### الفائدة الثالثة

#### نكتسب معرفة بحاجات، ورغبات، وبواعث الآخرين

أثناء الركود الكبير، ذهب شاب إلى مكتب تلغراف كي يقدم من أجل وظيفة. وفيما كان يدخل إلى الردهة، لاحظ أن كثيراً من الأشخاص الآخرين - بعضهم يجلسون على الأرض - كانوا يملؤون الطلبات. جلس، ولكن للحظة فقط، ثم قفز على قدميه ودخل إلى المكتب الداخلي.

بعد دقائق أعلن موظف الاستقبال أن المنصب قد شُغل.

شكا عدد من المتقدمين الآخرين: «لماذا حصل ذلك الرجل على العمل؟ لقد جاء بعدنا!»

كان الجواب بسيطاً! بينما كان الآخرون يجلسون ويملؤون الطلبات، أصغى الشاب. كان أحدهم في المكتب الداخلي يسجل الرسالة التالية بشفرة مورس: «نريد عامل مقسم. إذا كنت تفهم هذا الرسالة فالعمل لك. من فضلك ادخل». وبينما كان الآخرون منشغلين بإخبار رب العمل المحتمل عن أنفسهم، كان ذلك الشاب يصغي إلى حاجات رب العمل المحتمل.

### الفائدة الرابعة

#### نزول الحواجز

يتوقف الناس عن الإصغاء إلينا بسبب الحواجز «الطبيعية». لكننا نستطيع، من خلال الإصغاء الفعال، أن نزيل الحواجز كاختلاف اللغة، وفهمنا للكلمات، أو الآراء المسبقة، والدفاعات الناجمة عن القلق،

والصراعات على الاختلافات المدركة في أهدافنا وأهدافهم. حين تسقط تلك الحواجز، يسمعنا الآخرون.

### الفائدة الخامسة

#### نخرط الآخرين في العملية التي نريدها أن تحدث

سواء كنت تحاول أن تبيع عطف محب، أم تبيع بناء من عشرة طوابق، أو تناقش ضابط شرطة حول بطاقة وقوف سيارتك، فإنك لن تتجح إلا إذا انخرط الشخص الذي تتحدث معه في المحادثة. يمكن ألا تتجح بأية حال، ولكن لديك فرصة أفضل بكثير إذا انخرط الشخص بنحو فعال في العملية من خلال إصفاك الفعال.

### الفائدة السادسة

#### نستطيع توضيح الأفكار الخاطئة

غالباً ما نرفض ما يقوله الناس، لأننا نسيء فهم ما يعنونه. إن هذه الشروح لكيفية وقوع الحوادث، والمأخوذة من صيغ ضمان فعلية، يمكن أن توضح مشكلة فهم ما يقوله الناس حرفياً.

❖ « كان عمود الهاتف يقترب بسرعة، كنت أحاول أن أنحرف عن طريقه حين صدم طرف المقدمة». إن هذه الأعمدة تستطيع مطاردتك!

❖ « أنا أقود سيارتي منذ أربعة أعوام لكنني نمت على المقود وتعرضت لحادث هذه المرة». يجب أن يكون هذا رقماً قياسياً!

❖ « كنت في طريقي إلى الطبيب وثمة مشكلة في مؤخرة السيارة

حين انحلت وصلة الحركة العامة مسببة وقوع حادث لي. حقاً؟ أي نوع من الأطباء؟

❖ «كي أتجنب إصابة مصدّ السيارة، دهست عابراً».

أحياناً يقتضي الأمر الكثير من الإصغاء الفعال لسماع ما يحاول الناس قوله لنا. والوجه الآخر من العملة هو أن الناس يرفضون ما نقوله لأننا لا نوصل ما نعنيه بنحو صحيح. أحياناً يمكن أن نكون مشوشين كالشخص الذي كان يحاول أن يتملق مضيفه.

«ابنتك جميلة»، قال (وكان يجب أن يتوقف) «حتى أنها أجمل منك!»

حاول بسرعة إصلاح الأمر مدركاً كيف كان وقع كلامه.

«ليس هذا ما عنيته»، قال متلعثماً، «في الحقيقة، ليست جميلة مطلقاً».

لسوء الحظ، إن كثيراً من الأفكار الخاطئة التي تجعل من الصعب علينا أن نتصل بنحو فعال ليست فكاهية. أحياناً يمكن أن تسبب خسارة، وألماً، وحنناً. لا نستطيع سماع الأفكار الخاطئة وتوضيحها إلا حين نصغي بنحو فعال.

### كيف تصغي بنحو فعال؟

١. كن منفتحاً! تخلص من جميع الأفكار السلبية عن الشخص. كن متلقياً لما يُقال. أسقط تلك الحواجز العاطفية التي تصفي ما يُقال، أو التي تجعلك تسمع ما تريد سماعه فقط.

٢. ابدأ بالإصغاء من الجملة الأولى! إن الأنانيين لا يستطيعون الإصغاء. فهم يميلون إلى الانشغال بأحلام يقظتهم. ضع جانباً ما تفعله، وركّز على ما يقوله الشخص.

٣. ركّز على ما يُقال. وحاول بنشاط أن تسمع جميع الكلمات وكأنها الشيء الأكثر أهمية الذي تستطيع سماعه في تلك اللحظة. تجنب إغراء أن تفكر بنحو أسرع من الشخص الذي يتحدث.

٤. ابحث عن معنى ما قيل. لا تحاول أن تقرأ معانيك الخاصة في ما يقوله الشخص. وإنما ساعده على إيصال معانيه من خلال إظهار اهتمام أصيل.

٥. تجنب إغراء المقاطعة. وكما يقول الدكتور ديفد شوارتز David Schwartz في كتابه سحر التفكير الكبير: «إن الأشخاص الكبار يحتكرون الإصغاء. أما الصغار فيحتكرون الكلام».

٦. اطرح أسئلة تحرّض الشخص على الحديث، وأوضح فهمك لما يقال. كي تختبر فهمك، استخدم أسئلة محاكمة، مثل: «هل أفهم بنحو صحيح هذا . . .»

٧. سجّل النقاط المهمة للحديث. وإذا كان ملائماً، دوّن ملاحظات.

٨. أوقف المقاطعات وتجاهل ما يلهي.

٩. استخدم تعبيرات وجهية ولغة جسدية كي تعبر عن الاهتمام والإدراك.

١٠. لا تعش رد فعل على الكلمات المشحونة بإفراط أو العاطفية. ابحث

عن المعاني خلف تلك الكلمات. تجنب القفز إلى النتائج. اسمع الشخص.

## أتقن فن الإصغاء

كلما كان إصفاؤك فعالاً، تعلمت أكثر. حين كان الرئيس المرحوم لندون بي. جونسون Lyndon B. Johnson سيانطوراً عن تكساس، كان يضع لافتة على مكتبه تقول: «لن تتعلم أي شيء حين تقوم بكل الحديث». ولكن، ربما بأهمية مساوية، كلما زادت رغبتك بالإصغاء للآخرين، تحسن اتصالك.

## تقييم لما سبق

إن الاتصال مع بشر آخرين هو، في أفضل أحواله، مهمة معقدة ومشوشة، ولكنه يستحق جميع الجهود التي تضعها فيه. فمن خلال الاتصالات الفعالة نتبادل المعلومات، والأفكار، والآراء مع الناس الآخرين، وندمج حياتنا في

إن العناصر الأربعة للاتصال الفعال هي (١) أن تفهم، (٢) أن تُقبل، (٣) إنتاج استجابة مرغوبة، و (٤) فهم الآخرين. حين تراجع كلاً من العناصر الأربعة، طبقها من خلال القيام بالتمرين التالي.

أن تفهم ولم يتم تلقيها أو فهمها.

إن هدف الاتصال الفعال صف كيف كان بإمكانك إرسالها

هو إيصال رسالة بطريقة للحصول على التأثير المرغوب:

يتم تلقيها وفهمها.

تمرين المتقدم: فُكِّر

برسالة حاولت أن ترسلها

هل أنت مستمع جيد؟	أن تُقبل
إذا كنت تريد أن تكون متصلاً	تريد أن يتفق الناس معك -
_____	أو على الأقل أن تمنح رسالتك
_____	إصغاء متعاطفاً.
ما الذي كان يمكن أن تفعله	تمرين التقديم: فكر برسالة
ليغير النتيجة؟	أرسلتها
_____	مؤخراً حظيت بإصغاء عاطفي.
فهم الآخرين:	لماذا قُبلت؟
_____	_____
إن الاتصالات الفعالة تقود	إنتاج الاستجابة المرغوبة:
إلى فهم أفضل للناس الآخرين.	حين تتصل، تريد الفعل. تريد من
تطبيق التمرين: حلّ محاولة	الذين يصفون إليك أن يفعلوا
اتصالات حديثة ناجحة شعرت منها	شيئاً ما كاستجابة.
أنك فهمت الشخص المعني جيداً.	_____
ما الاكتشافات التي قمت بها من	_____
خلال الاتصال؟	_____
_____	تمرين التقديم:
كيف كان بوسعك الحصول على	تريد أن تتجز شيئاً. فهموا
فهم أعمق للشخص؟	رسالتك وقبلوها. مع ذلك لم
_____	ينفذوها لماذا؟
التمرين ١٣ - ١	_____
عناصر الاتصال الفعال	_____

## هل أنت مستمع جيد؟

إذا كنت تريد أن تكون متصلاً جيداً، يجب أن تتعلم أولاً أن تكون مستمِعاً فعالاً. إليك بتمرين تقييم ذاتي صغير يساعدك على تحديد كم أنت جيد في الإصغاء. قس نفسك، على ميزان من ١ - ٥، في كل جملة:

- |   |   |
|---|---|
| ١. أستمتع بالإصغاء للناس وهم يتحدثون.                 | ٨. أتجاهل ما يلهي بينما أصغي لشخص يتحدث.            |
| ٢. أشجع الناس الآخرين على الحديث.                     | ٩. أبتسم، أهز رأسي، وبالأحرى أشجع الشخص على التحدث. |
| ٣. أصفي، حتى حين لا أحب الشخص الذي يتحدث.             | ١٠. أركز على ما يقوله الشخص.                        |
| ٤. إن جنس الشخص الذي يتحدث لا علاقة له بإصغائي الجيد. | ١١. أحاول فهم ما يعنيه الشخص.                       |
| ٥. أصفي جيداً لصديق، شخص أعرفه، أو غريب.              | ١٢. أحاول فهم لماذا يقول الشخص هذا.                 |
| ٦. أوّجل ما أفعله بينما يتحدث شخص ما.                 | ١٣. لا أقاطع أبداً الشخص الذي يتحدث.                |
| ٧. أنظر إلى الشخص الذي يتحدث.                         | ١٤. إذا تردد الشخص، أشجعه على المتابعة.             |
|   | ١٥. أعيد تحديد ما قاله الشخص وأسأل إن فهمته جيداً.  |

١٦. أسحب جميع الأحكام عن فكرة الشخص أو رسالته حتى أسمع كل ما سيقوله الشخص عنها.	٢٠. أطلب توضيحاً لكلمات لا أفهمها في سياقها.
١٧- أصفي بغض النظر عن نبرة صوت الشخص ، وموقفه، أو اختياره للكلمات.	اجمع درجاتك وسجل لنفسك كما يلي:
٨. لا أتوقع ما سيقوله الشخص - أصفي فحسب.	١٨٦ - ١٠٠ أنت تصفي بنحو كامل.
١٩. أطرح أسئلة لأحصل على أفكار مشروحة بنحو أكمل.	٧١ - ٨٥ أنت مستمع جيد.
	٥٦ - ٧٠ أنت تفقد كثيراً
	٥٥ وما تحت : من الأفضل فحص أذنيك.
التمرين ١٣ - ١	

في السلالة البشرية، ونجعل الأشياء التي نريدها أن تحدث تحدث. إذا كنت تريد النجاح، في كل من وظيفتك وجميع علاقاتك الشخصية، يجب أن تتعلم أن تتصل بنحو فعال. من خلال الاتصالات الفعالة، يمكن أن تُفهم، يمكن أن تُقبل رسائلك، يمكنك أن تنتج الاستجابات التي ترغب بها، وتستطيع أن تصل إلى فهم أوضح بينك وبين الناس الآخرين. لكن الشخص الذي سيتعلم الاتصال الفعال يجب أن يتعلم أولاً أن يصفي جيداً.

تذكّر، إن هدف الاتصال هو أن تدخل «في اتصال مهم مع شخص آخر». وهذا دائماً جدير بالمحاولة.