

ذكاء العدوان

أود أن أقدم لكم تعريفاً للذكاء كما يلي: إنه القدرة على فهم شيء وجعله مفهوماً، والتعرف على القوانين وتسخيرها ووضع القواعد وفقها .

وبهذا المعنى يوجد إجماع بين الخبراء إلى حد بعيد على أنه يمكن التعرف على الذكاء الاجتماعي بالنسبة للدارسين، ويمكن قياسه أيضاً، ضمن أبعاد القدرة على الاتصال والقدرة على الصراع والقدرة على العمل ضمن فريق، وقدرة الضمير الأخلاقي. إن مفهوم الذكاء الانفعالي الذي صاغه دانييل غولمان في المقابل، ما يزال يثير جدلاً حول ما يلي: هل يمكن التعرف على الكفاءات والقوانين المطابقة وفهمها وقياسها قبل كل شيء؟ وكيف ذلك؟ وفي ضوء ماذا؟ إن سلوكنا وفعلنا مرتبطان بقوة بالشكل اليومي وبالمواقف الاجتماعية الملموسة، بحيث تتباين انفعالاتنا بشدة. وإذا كان العدوان يفهم في التعريف النفسي بأنه كل سلوك عدواني للإنسان متوقف على الشعور بخاصة. فإن ذكاء العدوان يخضع إلى الإشكالية نفسها. ومن أبحاث السلوك أود أن أقدم التعريف التالي: الاعتداءات هي جميع أفعال الهجوم التي تستهدف إلحاق الضرر بالخصم المنافس أو ضربه ليلوذ بالفرار. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، هي وضع نفسي واستعداد داخلي للهجوم قد يذهب حتى إلى الدافع الداخلي في البحث عن الخصم المنافس. وبذلك يكون لدينا في هذا التعريف عناصر اجتماعية (ضرب الخصم

ليلوذ بالفرار) وعناصر انفعالية شعورية (الوضع النفسي) إننا نود أن نستخدم مفهوم ذكاء العدوان على الرغم من العجز أو الصعوبة في قياسه، والغاية هي تحسين القدرة على فهم العدوان وتناول قوائمه وقواعده في الصفحات التالية.

ماذا تفعل عندما يُصْفَرُ المرجل؟

إذا بلغ الغضب أشده ذات مرة لدى أحد في محيطك، فهل تدعمه في أن ينفس عن غضبه ويدع البخار يخرج، أو هل ينبغي عليك التصدي لذلك؟ توجد هنا إجابتان لمدرستين مختلفتين، المدرسة الأولى يمثلها فرويد والمدرسة الأخرى هي نظرية التعلم الاجتماعية. اعتقد فرويد (خلال فترة معينة من الزمن في أقل تقدير) أن الإنسان يمتلك غريزتين تعملان ضد بعضهما بعضاً: غريزة الحياة التي تزود بالطاقة من أجل النمو والبقاء، وغريزة الموت التي تسعى لتدمير الذات، وكان يرى أن هذه الغريزة الأخيرة غريزة اشتها الموت تتحول لتأخذ شكل عدوان نحو الخارج أي ضد الآخر. وحسب فرويد تتولد هذه الطاقة في الجسم دائماً من أجل غريزة الموت. إنها تتجمع كما يتجمع الماء في الخزان. وإذا لم تخرج بكميات قليلة بطريقة مقبولة اجتماعياً فسوف تزداد وتتصاعد طويلاً إلى أن تفيض بشكل متطرف وغير مقبول اجتماعياً. وثمة طريقة لتحويل هذه الطاقة وهي طريقة التنقية Katharsis (وهي كلمة يونانية الأصل ومعناها التنظيف أو التنقية). هل ينبغي علينا إذن أن نعطي الإنسان الذي فاض مرجله، الإمكانية لتنقية نفسه، من خلال السماح له بإطلاق الصيد والدم والدموع؟ يتم في التنقية التعبير عن الانفعالات في عنفوان شدتها، عبر الدموع والكلمات والوسائل الرمزية والأفعال المباشرة.

إطلاق العنان أو
الإسك بالزمام

أما نظرية التعلم الاجتماعية فتقول إن العدوان يمكن تعلمه مثله في ذلك مثل أساليب السلوك الأخرى وهي تمثل بذلك فرضية في مواجهة فرويد: إن من يعبر عن دوافعه العدوانية، أو يراقبها لدى الآخرين، فسوف يعيش تفاقماً لعدوانيته الخاصة. وقد أثبتت الأبحاث مايلي:

تزداد قوة العدوان

عندما يعيش المرء العدوانية إلى أقصى حد
الغضب يصاعد الغضب

الغضب
يصاعد الغضب

وقد أقر عالم النفس خان Kahn هذه الفرضية. فترك أفراد الاختبار يراقبون الخصوم الذين يثيرون الغضب لديهم. ثم سمح لقسم منهم بما يعادل نصفهم بالتعبير عن غضبهم ومشاعر العداة بطريقة عدوانية إزاء فرقاء الحديث. ولم يسمح للنصف الآخر بذلك. فجلس هؤلاء صامتين فترة من الزمن. ظل النصف الأول أي أولئك الذين سمح لهم «بتقوية أنفسهم» يكره الخصم بصورة متزايدة بالمقارنة مع النصف الصامت واستمرت لديهم حالة من الإثارة النفسية المرتفعة وبكلمات أخرى ازداد الضغط في مرجلهم.

ويلوح هذا الأمر لعقلنا البشري السليم متناقضاً. لأن عقلنا يلجأ إلى مقارنات مع العمليات الكيميائية والفيزيائية، كما فعلت أنا بتقديم مقارنات مع البخار والمرجل الذي يُصَفَّر. إننا نشعر بالتأكد أن إطلاق البخار وإخراج كل شيء من المرجل مفيد. لكن هذا التناقض الموهوم في الوسع حله، عندما نميز بين التعبير عن المشاعر من جهة والفعل العدواني من جهة أخرى. إن التعبير عن مشاعرنا من خلال البكاء والتحدث مع الآخرين، يقلل من مخاوفنا التي يحتمل أن تكون مخفية وراء العدوان. بيد أن إطلاق مشاعرنا العدوانية ضد خصومنا، سواء أكان ذلك شفويّاً أو جسديّاً، لن

على إجراء اتصالات عكسية. أو ربما يستخدمون على نطاق واسع كمخزن لتخزين النفايات السامة. إن التفريغ الانفعالي عن وعي أو عن غير وعي أثناء محادثة الفرقاء دليل على نقص الذكاء الانفعالي، وفي هذا الموضوع يتم في الدورات التدريسية في الغالب دراسة موضوع السلوك الواعي مقابل السلوك اللاواعي وفق نموذج (الخوف، الذنب، الخجل، نقص احترام الذات).

وبالنسبة إلى الضحية فالأمر سيّان. فلا يوجد فرق، إلا مثل الفرق بين القتل العمد والاغتيال، ففي كلتا الحالتين لا يعيش المقتول النزاع النظري بعد ذلك.

القتل العمد أو
الاغتيال

نود الآن أن نلتفت إلى الحالات التي نريد فيها صياغة شيء.

أي أننا نمتلك القوة من أجل تغيير موقف أو رأي أو سلوك. وإذا نجحنا في اقناع الناس والتأثير في فكرهم وفعالهم وتغييره -مع وجود مقاومة منهم- فإننا نكون قد مارسنا القوة واستخدمناها دون إساءة. لماذا ينبغي أن تتواجد المقاومة؟ يرى عدد غير قليل أنهم كانوا سينجحون في بيع شيء أو فكرة أو سيارة أو مشروع ولكنهم أغفلوا أن الآخر أراد الحصول عليها في أية حال. ولم يدركوا أن فعل يقنع في الألمانية هو ueberzeugen والمقطع الأول فيه هو uber وهو متداخل فيه ولذا لا بد من وجود مقاومة وإلا لاكتفى المرء بفعل Zeugen أي شهد يشهد. ولعلكم ستعترضون الآن على أن استخدام القوة بدلاً من سوء استخدامها ليس على هذه الدرجة من الوضوح. فمن سيقول إن الأمر حدث لمنفعته؟ سيكون سوء الاستخدام قائماً إذا كان الإقناع يستهدف عدم حصول الإنسان المؤثر عليه على أية منفعة. وفي هذه الحالة لا نستخدم فعل يقنع بل فعل يتلاعب.

استخدام القوة

قوة الإقناع

من يمتلك المنفعة

التلاعب

التلاعب يعني
التأثير على البشر
لفائدة المؤثر
ولفائدة إنسان ثالث
دون فائدة المؤثر عليه

إن هذا التعريف ضيق جداً بالنسبة إلى البعض لأنهم لا يشعرون بالتلاعب إلا عندما يصاب الفرد المؤثر عليه بالضرر. وأنا أرى أننا نخفف الأمر على أنفسنا كثيراً بذلك. ولعل الأجل أن نوسع الحدود إلى أقصى حد حتى لا يلحق الأذى بأحد ويفتح الباب على مصراعيه من أجل الإنتاج وإنجاز الخدمات التي سيتم تبادلها دون مضاعفة منفعة الزبون سواء لقاء المال أو لقاء التوكيل.

يملك بعض الناس الكفاءة على الإقناع ويظنون أنها كافية عندما يهز الآخرون رؤوسهم موافقين على أدلتهم المطروحة. وفاتهم أن ثمة آخرين يستطيعون الإقناع أيضاً. ولا يلاحظون أن البشر قد يغيرون مسار قناعاتهم استناداً إلى المسار المضاد المقدم من خصومهم العنيدين، إنهم يملكون حقاً كفاءة الإقناع ولكنهم يفتقرون إلى قدرة الظفر بمرادهم وغاياتهم.

عندما تنشأ المقاومة بين البشر سواء أكانت عقلانية أو شعورية أو كانت مفعمة بالكراهية فسوف تصطدم وجهات النظر المختلفة. إننا نعيش صراعاً، وكلمة الصراع أو التصادم مع بعض، مشتقة من الكلمة اللاتينية Confligere. وحسب الشكل أو الطريقة التي سنتعامل فيها مع الصراع، سنعايش إما القوة أو العجز: القوة أو العجز تجاه أنفسنا وذواتنا وتجاه الآخرين. ونريد أن نميز جذرياً بين الصراعات في داخلنا، وفيما بيننا والآخرين، والصراعات بين البشر والأنظمة: صراع داخل البشر، صراع بين البشر، صراع

المنفعة أو الضرر

قدرة الظفر
بالغاية
المقاومة

صراعات داخلياً
وبين البشر وبين
الأنظمة

الأنظمة. ونستطيع أن نختبر داخل هذه الصراعات مجدداً، أية نوعية تمتلكها حالة التوتر: هل الصراع ضروري، وأيضاً هل هو قابل للحل أو غير قابل للحل؟ يعتقد البعض أنه لا يمكن وجود صراع غير ضروري، لأنه عندما يظهر أحد مقاومة، فثمة سبب لديه أو لدى الطرفين وراء ذلك. دعوني أقدم مثلاً من الحياة اليومية لأحد ركاب السيارات:

نوعية الصراع:
غير ضروري أو
ضروري قابل
للحل وغير قابل
للحل

تصور من فضلك أن أحد المجانين تجاوزك بسيارته بعد أن قام بمناوة كسر فيها عليك، وأمامك مباشرة تقريباً واضطرت لاستخدام المكابح. بالنسبة إلى الحالة التي ابتدأ فيها الدم يغلي في عروقتك، توجد أمامك إمكانية تغيير السرعة مما يسمح لك بتسريع أكثر لسيارتك للرد على الهجوم. وفعلاً قررت هذه العملية، فتغير السرعة والاتجاه إلى اليسار وتنتظر إلى الخصم وتتجاوزته بسيارتك في موكب انتصار. ولا تسمح بإغلاق معركة الانتقام بذلك، بل ترغمه على تشغيل المكابح أيضاً.

عندما يحتاج إنسان لذلك لكي يُفرغ طاقاته، فهو لا يستطيع الاستغناء عن هذا الصراع، فيقول لنفسه: أنا الذي أعرف بالتأكد كيف أسوق سيارة، من واجبي أن أشارك الآخرين في معرفتي وأقوم بتربيتهم. إذا كنت تفكر على هذا النحو وتحتاج إلى هذا الرد من الفعل، فيمكنك التفكير فيما إذا كان ينبغي عليك زيارة مدرب رياضي أو محلل نفسي أو أي إنسان آخر يراعى النفوس.

زيارة محلل
نفسي أو ناد
رياضي

أما إذا قررت اتباع الفلسفة الرواقية لأنك تعتقد أن هذا الصراع غير ضروري، فيمكنك الاختيار بين التنفس أو التفكير في شيء آخر والتمرن على الصبر والسيطرة على النفس، لأنك لا تريد أن تسمح لمثل هذا الشخص أن يكون أقوى منك. وإذا كنت تشعر بالضيق الشديد لأنه تغلب عليك في المدى القصير، فتستطيع أن

تنفس عن غضبك بأن تصرخ بصوت مرتفع إذا لم تكن تجلس في سيارة من طراز كاريو.

إذا أدركت في حالة أخرى أنه لا يمكن الاستغناء عن خوض الصراع بل هو ضروري أيضاً، فابحث هل هو قابل للحل أو غير قابل للحل. فإن كان قابلاً للحل، فابذل جهدك لكي تحله بأقل التكاليف الممكنة، علماً بأنك ستفكر في ضروب التكاليف النفسية والاجتماعية والزمنية والمالية. وينبغي عليك أيضاً أثناء حساب الكلفة أن تميز بين الكلفة الخاصة والكلفة الأجنبية. وتدخلها في حساب التكاليف. وهذا يتعلق بالطبع بصورتك الإنسانية.

ضروري وقابل
للحل بأقل
التكاليف الممكنة

وأما إذا أدركت أن الصراع غير قابل للحل، فابذل أقصى جهدك لتتحمله بسكينة ودعة نفس. وإذا كان الصراع غير قابل للحل، ولا تستطيع أنت تحمله، فيوجد مخرج واحد في حالة الطوارئ، وهو تغيير الموقف، وفي بعض الحالات يتم بذلك حل الصراع بين البشر في أقل تقدير: يلجأ الإنسان إلى الطلاق أو يترك الشركة. ولكن تبقى حالة التوتر قائمة بين البشر. إننا نفكر الآن في نموذج حل الصراع.

غير قابل للحل:
تحمله بسكينة

عليك بتغيير الوضع

إذا تعذر ذلك، فعليك بتغيير موقفك

وإذا لم تتمكن من تغييرهما

فيمكنك تفريغ عواطفك بالبكاء أو الصراخ

وقد تكون هذه الإمكانيات الأخيرة مناسبة إجمالاً في الحقل الخاص وصحية نفسياً. أما في الميدان الوظيفي، فسوف تعتبر معادية للإنتاج. ولا يوجد تحت تصرفنا المزيد من الخيارات وفق مستوى معرفتي الحالية. وهذا النموذج للصراع ينعكس في أكثر الصلوات حكمة التي مصدرها تريزا فون آفيلا (١٥١٥-١٥٨٠):

يارب أعطني الحكمة لأميز بين ما يمكن تغييره

وما لا يمكن تغييره

أعطني الطاقة لأغير ما يمكن تغييره

وإمنحني السكينة لأتحمل ما لا يمكن تغييره

الحكمة

الطاقة

السكينة

التواصل الإنساني وهدم التباعد

نود أن نتحول الآن إلى مظاهر الاتصال التي ينبغي لها أن تساعدنا على كسب اللعبة وممارسة القوة بشكل بناء، حتى نتمكن من إحكام قبضتنا على عدوانيتنا وعدوانية الآخرين.

ونحن نعرف أنه ليس في وسع البشر إقناع الآخرين إذا كان ثمة حقل من النفور قد أرسى وظلت الحاجة إلى التباعد قائمة.

إحداث التقارب

وفي حالة الأزمة يلجأ بعض البشر إلى استخدام تكتيك معين ليتمكنوا من كسب الآخرين إلى جانبهم، من خلال محاولتهم إرسال مزيد من المعلومات الموضوعية. ولكن يا لسوء حظهم من جديد، لأنهم أغفلوا قاعدة رئيسة للاتصال: ألا وهي:

الموضوعية تفترض مسبقاً أمن العلاقة.

ومعروف لمعظنا أننا نستطيع التمييز في حالة التفاعل بين مستويين: المستوى الموضوعي ومستوى العلاقات. وعندما نقوم في الدورات وأثناء التدريبات برسم نموذج جبل الجليد المعروف في خطوط عريضة، الذي ينبغي له أن يرمز إلى مثلثين للفريقين المتحدثين، والذي يوضح عبر الاستعارة المجازية لجبلين جليدين، أنه لا يشاهد، سواء لدى البشر أو في جبل الجليد -سوى جزء صغير منه- نستشعر لدى المشاركين قولهم: لا تكرر علينا نموذج

جبل الجليد -

ليس مرة أخرى

من فضلك ؟

الجبل الجليدي!. وعندما نضيف قائلين: نستطيع القول عن الجزء المشاهد من جبل الجليد (وهو القمة) إنه العقل والتفكير والوعي والرأس. وأما بالنسبة إلى الجزء غير المشاهد (القسم السفلي لجبل الجليد) فهو المشاعر والانفعالات واللاوعي والبطن. عند ذلك يمكننا التعرف من إيماءات ونظرات المشاركين ولكأنهم يقولون: أهذا أنت من جديد! وبغية أن نقيم جسراً من النموذج النظري إلى التطبيق العملي، نسعى لنوضح أنه من النادر إقناع البشر في المستوى الموضوعي، أي من رأس إلى رأس، ومن المفيد مبدئياً أن نبذل جهداً لنقرر ما هي قيم الآخر وما هي توقعاته ومصالحه وحاجاته، وما هي أحكامه المسبقة وأمزجته.. ونسعى إلى مخاطبتها. وعند ذلك يزداد احتمال أن يعمل شريكنا في الحديث عقله في طلبنا، لأن:

**العقل خادم لما يريده الإنسان
وإذا لم يكن الإنسان يريد، فالعقل لا يفكر**

وعند هذا الموضع نلتمس من المشاركين أن يستخدموا الدورة التدريسية لتحسين مشكلات أنانيتهم برهافة. وبالنسبة إلى مشكلاتنا نحن البشر، فإننا لا نهتم مبدئياً إلا بما له قيمة لدينا وبما نتوقع وبما يشغلنا وبما هو من احتياجاتنا. ونعرض مثل مادة الإظهار الكيميائية ما يلي: عندما يبث شريكك في الحديث برنامجاً ويصغي إلى أعماق نفسه ويتسائل متى سيتوقف الناس عن الاستماع إليه، وأية كلمات إثارة قادت إلى هذا الانجراف الفكري، وأية سلاسل من تداعي الخواطر أبعدتنا عن مسارات أفكار الآخر، وجعلت نظرنا عبر شريكنا المتحدث تذهب بعيداً، أو تشرذم في رواية «أليس في بلاد العجائب» باختصار منذ متى ابتعدنا عن الآخر وتحولنا مجدداً إلى أنفسنا، وأيضاً منذ متى استخدمنا فترة

التباعد من خلال الأناية

الأناية كمستقبل

الأناية كمرسل

البحث الزمنية المخصصة للآخر من أجل أن نستعد للظهور والمشاركة؟ ونعرض أيضاً مؤشراً للإظهار: من أجل ماذا تستخدم فترة البحث؟ هل تستخدمها لعرض ذاتك بشكل مسيطر ومزخرف ومبهر ومثير للإعجاب؟ إذا كان الجواب نعم، فما تزال لديك ظاهرة الأنانية النفسية الوصلية، وبهذه الطريقة لن تستطيع إقناع الآخر. أما إذا كنت تريد حقاً ذلك، ولا تسيء استخدام الآخر كشاشة سينما لفرشاتك الكبيرة لعرض ذاتك، فمن الضروري أن تتحول عن الأنانية إلى التركيز على الآخر. وإذا كنت لا تعرف هذه الكلمة، فلا تفتح قاموسك، فلن تجدها فيه. على الرغم من أنها إحدى القواعد الثلاث عند أفلاطون، وهي الكلمة الأولى المناسبة للتواصل. التركيز على الآخر يعني أن يضع الإنسان قيم الآخر وتوقعاته ومصالحه واحتياجاته في مركز إدراكاته الخاصة، هذا وإن المشاركين يفهمون هذه الكلمات والرسائل المرتبطة بها. وعندما نقوم أثناء التدريب بتحليل مناقشات الإقناع بواسطة تحليل صور الفيديو، يدرك ٩٩ من ١٠٠ من «المحللين» أنهم سقطوا مجدداً في فخ الأنانية على الرغم من النداء بوضع شريك المحادثة في مركز الدائرة. فيقولون: إن وجهة نظري هي... إن رأيي هو... أنا أريد... يجب علي... أنا أستطيع.... إنه لما ينشر السرور من جديد أن نرى كيف يريد البشر كسب الآخرين. لكنهم يبذلون جهدهم لعرض ذاتهم بقوة بدلاً من إشعار الآخر بأنه مهم. هل تريد التعاطف وتوليد الحاجة إلى القرب؟ ليس المهم ما تستطيعه وتريده وتملكه وتهتم به، بل أن تصغي حصاراً وبلا استثناء إلى ما هو هام للشريك.

التركيز على
الآخر أو القاعدة
الأولى عند
أفلاطون

السقوط مجدداً
في فخ الأنانية

التركيز على الآخر هو المفتاح
لزيادة احترام الذات لدى الشريك

الإنسان الذي يشعر باحترام الغريب و باحترام ذاته، سوف يبحث عن التقرب من هذا الإنسان الذي يدين له بهذا الشعور من السعادة والحظ.

السعادة من خلال احترام الغريب و احترام الذات

وإذا تشككت الآن من أن ذلك لا يمثل سوى فن من فنون التلاعب، فإني أرى في هذه الحالة أنها تمثل مسألة صورتك الإنسانية الخاصة، هل تريد إيجاد التقارب لتسخر الناس كالألة أو هل تريد المساهمة في أن ينمو الناس كبشر، لا أن يقتصر الأمر على تسخيرهم لتولي وظيفة، أو كأداة أو آلة من أجل أفاعيلك ونواياك أو سعادتك؟

صورتك الإنسانية تقرر

ويقتضي الأمر في حالة وجود اتصال ملائم أن نرسل معلومات أيضاً. ولكن يحدث شيء مناقض، فليس من النادر أن يسقط الناس في نموذج اعطاء الأولوية لتقييمهم الذي يأتي قبل المعلومات. وهذه إشارة أخرى على الأنانية. ومثال ذلك: عندما يعرب أحد شركاء الحديث عن رأي، فسوف تسمع في الغالب جواباً بهذا المعنى: «لا إني أختلف في الرأي... أو نعم.... ولكن» والتي لا تعني شيئاً آخر سوى لا. أي تعني تقييماً سلبياً. وإذا تضمن جواب الناس تقييماً حتى قبل أن يدلوا بدلوهم في المحادثة، فهل يعتقدون أن الآخر الذي يسعى لتقبل أفكاره، ما يزال على استعداد للإصغاء، بعد أن تلقى هذا التقييم السلبي؟ سيزداد الجدار الفاصل من الأحكام وأحكام الإدانة المسبقة ارتفاعاً و عرضاً، وقد كان ينبغي تجاوزه في المحادثة والالتفاف حوله وخرقه. وأود أن أضيف ملاحظة حول «نعم... ولكن». أو «حول نعم... إلا أن...» هذا الشكل اللغوي الذي كان سمة مميزة لمعلم أو مرشد المبيعات غولدمان في الستينات من القرن المنصرم، باعتباره الوصفة الذهبية «لافتتاح خط سكة نعم». وقد اكتشفت الأبحاث اللغوية في هذه الأثناء أن

التقييم قبل إعطاء المعلومات - الأنانية مجدداً

نعم ٠٠ ولكن

الجدار يتصاعد

الناس يشعرون بأن صيغة «نعم» المرتبطة بكلمة «لكن» التي لا تعد وكونها تحمل معنى الرفض، عبارة عن نوع من التلاعب. فما هو الشكل اللغوي البديل؟ إنه بغية دفع الناس للإصغاء والاستماع بفعالية، ينصح بتفضيل القاعدة اللغوية التالية:

المعلومات قبل النفي

ومثال على ذلك: إذا وجه إليك السؤال: إلى أين تفضل الذهاب في الإجازة في هذه السنة؟ وأجبت: إيطاليا (التقييم) لأنني (والآن تأتي المعلومات) أحب البحر وشواطئ الرمل العريضة والعميقة، حيث نظمت المظلات وكراسي الاستلقاء تنظيماً في غاية الجمال، الأمر الذي ينسجم مع إحساسي بالترتيب (هل تحب علاوة على ذلك جاك نيكلسون في دوره الذي يبذل جهده فيه لكي لا يظأ المواضع المتجاورة بين الأحجار المرصوفة للشارع؟) ... ولأنني أفضل الطعام الجيد على كل شيء والموسيقى والسيارات وسحر النساء، وجاذبية الرجال بعيونهم السوداء. وبهذا التقييم لإيطاليا، تحول الأمر ولكأنك تجلس أمام خصم أو حتى عدو لا يريد الاستماع إلى معلوماتك بعد ذلك.

مثال على
المعلومات قبل
النفي

من قال لك أن مجرد ذكر إيطاليا قد يثير ذكريات لدى الآخر، حيث فقد سيارته في إيطاليا وضاعت منه زوجته أيضاً لفترة قصيرة من الزمن. كان في وسعك القول بدلاً من ذلك: «لأنني أحب البحر وشواطئ الرمل العميقة والعريضة، ولأنني أحب الطعام الجيد فوق كل شيء والموسيقى...» وهنا ربما يقاطعك شريكك في المحادثة بشعور من التعاطف ومتضامناً معك في ذوقكما المشترك الممتاز وإعجابك باليونان. إن الانفتاح في المحادثة يقلص المسافة ويخلق التقارب. ونحن نستطيع أن نظهر للآخرين أننا مستعدون

الانفتاح

للافتتاح عندما نقدم مساهمات حرة في المحادثة بدلاً من الاكتفاء بالمساهمات الملزمة. كيف يبدو ذلك عملياً؟ إذا سألك أحدهم: «كيف تمضي أوقات فراغك؟» فتسارع للإجابة: «في لعب الورق». (نقطة) فأنت بذلك لا توجد تقارباً إلا إذا التقيت لاعب ورق آخر متحمس. أما إذا كنت ستتردد على السؤال نفسه بالقول: «أنا أحب الاجتماع بالناس الذين يحبون الضحك والتسلية في اللعب، ولذا أجتمع كل يوم ثلاثاء بالأصدقاء في زاوية المقهى وألعب الورق معهم». في هذه الحالة يمكن أن تنشأ الثقة.

حر، ليس فقط مرتبط، وملتزم

عندما تحدثت مع أحد الزبائن في وقت مزدحم بالعمل الكثيف المحموم لإحداث اندماج في ورشة عمل حول التقارب والإصغاء والثقة والانفتاح مع الآخر، حصلت منه على الجواب التالي: (إني أقتبس قول الزبون): من أين أجد ساعة من الوقت لأتحدث مع كل عامل، في حين أننا نعمل منذ ثلاثة أسابيع حتى الساعة الثانية والعشرين ونعمل في عطلة نهاية الأسبوع يومي السبت والأحد. وعندما سألته من أين جاء بفكرة تخصيص ساعة لكل عامل؟ أجاب: إنها بالطبع مسألة الوقت الذي نكرسه للإنسان في الحديث. فأبديت له وجهة نظري وقلت إن الأمر المهم هو نوعية الحديث وليس المدة الزمنية. لأن الثقة هي مظهر من مظاهر النوعية وليس الكمية وأوضحت ذلك في ضوء المثال التالي: إن أسوأ شيء يمكن أن يفعله العاملون هو الذهاب إلى الإجازة. أنت تعرف رد الفعل المألوف: ماذا الآن؟! وبدلاً من ذلك يستطيع المرء أن يواجه الأمر الذي لا مفر منه بإيجابية: إلى أين ستذهبون أيها العمال؟ «إلى اليونان». وما يزال الرئيس مرتبكاً بعض الشيء في «الاتصال الشخصي». «إلى أين هناك.. إلى اليابسة أم إلى الجزيرة؟» ويجب العمال: إلى الجزيرة، ويقول الرئيس في مسعى

يمكن إيجاد الثقة

من أين الوقت
الـالـلازم؟

الثقة هي مسألة
الكيفية وليس
المدة الزمنية

منه «لاستفزاز» مشاركة حرة: «حسناً أهي جزيرة دوديكانس أم كيكلاذن؟» ويقول العمال: إنها تدعى كوز. ويضيف العامل مدركاً بلا وعي أن الآخر ربما مهتم فعلاً: في الواقع نشعر بقلق ونأمل أن يكون الطعام ملائماً والنظافة متوفرة، لأن العرض كان عرض اللحظة الأخيرة. للمرة الأولى يسمع الرئيس عن الأشياء التي تقلق العامل، هذا الكائن الغريب المنغلق. وبعد أسبوعين تتكرر شعائر التحية المألوفة «ولكن دون كفاءة اجتماعية»: جيد أنك قد عدت أخيراً بهذه البشرة البنية اللون (والمدير يتذكر هنا أن عليه أن يحث الخاضعين له على مزيد من الإنجاز) ضمن مفهوم ديل كارنيجي Dale Carnegie كيف تصنع الأصدقاء؟ من خلال إظهار مدى أهميتهم بالنسبة إليه عن طريق التعبير عن أشياء شخصية تنعكس أمامهم: بهدف تحفيزهم على مزيد من الإنتاج.

نقص الكفاءة
الاجتماعية

ديل كارنيجي
والانحراف
الاجتماعي

الشخصية في سبيل العمل الوظيفي بلوغ قمة الانحراف الاجتماعي

وبعد هذا الفاصل «الشخصي» الذي ينبغي له ضمان قيام العامل بزيادة كفاءته على الإنتاج، نتيجة مواجهته بهذا الترحاب وإحساسه بالتجدد الآن، يستدعيه رئيسه للمثول أمامه: «هل تستطيع القدوم لدي ماذا سنعمل إزاء الجبل الذي تراكم...؟» والخيارات التي تحملها صورة إنسانية لم يضعها التقنيون، تستهدف تحسين البشر أداءهم لعملهم. وليس هذا فحسب، بل استخدام تقنيات تحسين الأداء، وفي الوقت نفسه التوضيح بأن الإنسان هو الهدف الهام في حد ذاته. وهكذا قد تأخذ التحية الشكل التالي: ما أجمل اللون البني على بشرتك، وكيف كان الحال في جزيرة كوز؟ هل كان الطعام مناسباً والنظافة متوفرة رغم عرض اللحظة الأخيرة؟ في اللقاء الأول قد يضطر العامل للجلوس.

مرة أخرى
المسألة هي
صورتك
الإنسانية

هذه المشاركة الوجدانية غير المتوقعة وقدرة المدير على التذكر رغم توليه قيادة ثمانية عمال. ولم يستغرق السؤال أكثر من خمس عشرة ثانية، توضح للعامل أن المدير يعتبر حياته الخاصة وسعادته أمراً هاماً فعلاً له. حاول ذلك! فالتواصل الشخصي لا يستغرق مدة زمنية طويلة إنها ليست مسألة وقت بل هي مسألة موقف. وإذا كان المدير يهتم حقاً بالبشر، فمن السهل عليه أن يتذكر الأماكن التي يتوجه إليها العمال في إجازاتهم، والآمال والمخاوف المرتبطة بأهم أسابيع السنة، وإن كان من المألوف اليوم أن يصل عدد العاملين تحت أمره المدير إلى خمسة وعشرين عاملاً. وإذا رأى أحد المدراء أن هذا الأمر متعذر، فهو غير مناسب كقوة قيادية. أما إذا تولى القيادة وهو يعتقد أن لديه ما هو أهم من العمال، فسوف يبرهن على أنه لا يلبي متطلبات القوة في قوة القيادة، بل يمثل بالأحرى ضعف القيادة. وإذا سمعت من أحد الناس عن مدى أهمية عماله بالنسبة إليه، فحاول أن تحصل منه على جواب عن السؤال التالي:

خمس عشرة
ثانية فقط

القوة القيادية
كقوة ضعف

ما اسم أطفال أقرب العمال لديك ؟

فإذا كان غير قادر على تقديم جواب شاف على السؤال، فاعرف أنه لم يفكر حتى الآن في أقل تقدير في أهم شيء في حياة الإنسان السليم.

اختبار الإنذار

وهكذا وبغية تحرير الناس من العدوان، يجب على المرء أن يأخذ منهم الخوف. وبغية أخذ الخوف منهم، يجب على المرء أن يستمع إليهم ويصغي لهم. ويجب أن يكون الفهم هو الهدف الأول، والتفهم لموقف الآخر هو الهدف الثاني، والثقة هي الهدف التالي، ليتم التوصل في هذا الجو من الثقة إلى الشعور بدرجة عالية من الأمان في المستقبل، وحتى يتمكن الإنسان من التحدث عن الخوف

الاستماع
الفهم
التفهم
الثقة

تعرف أعضائها، فليس من الصعب عليك التوصل لمعرفة من هو رقم واحد في هذا النظام الثابت. فهو يحدد بمفرده موضوع المحادثة أو يغيره أو يكلف شخصاً آخر، وبموافقته وتستطيع أيضاً أن تختبر شخصك الخاص بالنسبة إلى صلاحيتك.

من هو رقم واحد
تحديد الموضوع

إذن عندما تقوم المجموعة بلعب إحدى ألعابك المفضلة، مثلاً لعبة السيارة: أية سيارة تمتلك؟ لدي سيارة مرسيدس، تستطيع أن تراقب كيف يكون رد الفعل على تغيير الموضوع إلى لعبة المرض: البارحة كنت مصاباً بالشقيقة. إذا انضم المرء إلى موضوعك، فالأمر في صالحك. وإذا سمح لك المرء حتى في إثارة موضوع لا يستطيع الآخرون المساهمة فيه، مثلاً «طائر الفينك في مالوركا» -ما يسعى بالاتصال الفردي- ففي مثل هذه الحالة من توافق الظروف، منحت الاعتراف لك بالقيادة الاجتماعية. وحول الجزء الآخر من النموذج وهو إقامة الصلة، فيمكننا ملاحظة ما يلي: هل نحن على طول الموجة نفسها يعرض الاتصال معك، أو معنا أو عبر وسيط، ويعد الاتصال ويمدد أو يقطع. انظر إلى مدى جمال حمرة المساء الرائعة!

اتصال فردي

إقرار الاتصال: نعم، حسناً ما أروعها! إطالة الاتصال: اللون الأحمر يتحول إلى لون أرجواني جميل. انظر هناك فوق المرتفعات. قطع الاتصال: أين؟... في الواقع أشعر بالجوع، حمرة المساء هنا وهناك، أين يوجد مقهى؟ إذا كنت تجد أن من الأهمية بمكان بناء وتأسيس التقارب مع الناس، فالإتصال هو الجزء الذي يجب أن تبذل جهدك من أجله في الدرجة الأولى. وبغية صياغة محور للتعاطف ينبغي عليك التركيز على ما يهتم به الآخر، وعلى ما يتوقع ويحتاج، وابتحث أية أحكام مسبقة تحدد شخصيته وأية أمزجة تسيطر عليه. فالتعاطف يتواجد بسهولة أكثر عندما تتماثل

أوجد التقارب
والتعاطف

المشاعر، وعندما تتماثل الأحكام المسبقة نفسها لدى الآخر. وعندما يفضل المرء أن يأكل ويشرب ويشترى الأشياء المتماثلة نفسها، وعندما يستطيع أن يضحك مع الآخر. وهنا مثال على الطعام والشراب: إذا دعاك شريكك في المحادثة إلى الطعام، ثم طلبه لك، لأن من شعائر التضامن أن يختار للآخر، فطلب لك اللحم المحمر والكربن المخلل وكفتة البطاطا، فهنا يترك لذكائك الاجتماعي أن تأكله أو ترفضه كلا شكراً إني نباتي. لا أرغب في أن أنصحك بالانحناء أو التخلي عن ذاتك. فالسؤال في هذه اللحظة هو فقط: كيف يبني الإنسان حقول التعاطف وإلى أي مدى يستطيع أن يقطع الطريق على نفسه أمام التلاؤم مع الآخر؟ أقدم لكم تعريفاً للذكاء الاجتماعي: إنه القدرة على التكيف مع الآخرين دون التخلي عن الذات. عندما يسألني السياسيون عند هذا الموضوع، كيف ينبغي لهم التعامل مع المشروب الإجباري الذي تقدمه لهم مروجات البضائع عند افتتاح دار الإطفاء الجديدة، أقدم لهم بكل سرور القاعدة الشكلية التالية: افحصوا بأنفسكم، كم كبداً تساوي قيمة منحكم توكيلات، ويمكنكم استبدال الكبد بالضمير الأخلاقي. وكمثال على الضحك المشترك وإمكانية مراقبة نوعية العلاقات بواسطة النموذج المذكور آنفاً (عرض الذات، الصلات، المعلومات الموضوعية، النداء) نقول: عندما يضطر البشر للضحك على شيء، ينشأ قسر نفسي اجتماعي لتبادل اتصال النظرات مع الشخص الأقرب للإنسان أو الذي يرغب في التقرب إليه، ومن الناحية التطبيقية قد يلوح الأمر على النحو التالي: يقص أحدهم نكتة، وتفهم النقطة الرئيسة فيها، ثم تتلاقى النظرات لاختبار تأثيرها. أنا أجدها مسلية، فهل تجدها أنت مسلية أيضاً؟ وتستطيع أن تحدد داخل المجموعة التزاوج أو تشكيل التزاوج: من مع من. وعندما ينظر جميع الناس إلى شخص لمطالبتة برد فعل،

شعائر التضامن

الذكاء الاجتماعي

التلاؤم دون

التخلي عن

الذات

الضحك المشترك

قسر اتصال

النظرات

النظرة والتزاوج

وهذا الشخص هو الرئيس، فهذا يسمح بالاستنتاجات الأولى إزاء سلوكه القيادي.

(أو في أقل تقدير جمع المؤشرات الأولى من أجل حكم متأخر) وإذا كان للنموذج المذكور أنفاً أن يفيد في تحديد نوعية الصلة، فإن كلا الجزئين (عرض الذات-الاتصال) هما اللذان يسير عبرهما الاتصال الشخصي. بينما يميز الجزآن الآخران (المعلومات الموضوعية، النداء) نوعية الرسالة الوظيفية. وإذا تساءل أحد: ماذا يمكن للمرء أن يفهم من الاتصال الملائم فيمكن عرض مايلي: يتصل البشر اتصالاً ملائماً إذا اشتمل الاتصال على أجزاء الرسالة الأربعة جميعها بشكل متوازن. ويكون الاتصال غير ملائم، إذا اقتصر الاتصال على تقديم المعلومات فقط، أو على إرسال نداءات وظيفية فقط. وكمقياس للاتصال الملائم، يمكن إيراد مثال كرامة الإنسان: تصرف بحيث تعامل نفسك والآخرين، ليس فقط كوسيلة (أي كوسيلة وظيفية) وإنما دائماً وفي آن واحد كغاية (العنصر الشخصي). وكمقياس أيضاً يمكن لشعار حب الحياة أن يبرهن على خدمات جلية: تصرف بحيث تزيد حياتك الخاصة وحياة الغرباء أكثر مما تنقصها.

الاتصال
الشخصي أو
الوظيفي

الاتصال الملائم

المقياس:
الكرامة

شعار حب الحياة

عوامل تصعيد الاتصال

إذا تصادم الناس معاً، فعند ذلك يتطاير الشرر. وإذا أضيف إلى ذلك استخدام السلطة، فسيكون التأثير أشبه بالنفخ على الجمر أو صب الزيت على النار. ولماذا هذا الوضع؟ لماذا يزيد السلوك التسلطي التوتر، ولماذا يؤدي الأمر في أغلب الاحتمالات التي تكاد تبلغ درجة المؤكد إلى اندلاع الحمم البركانية؟ لنتصور مسبقاً كيف يتثبت السلوك المسيطر. والتسلط هو سلوك من الأعلى إلى الأسفل.

السيطرة من
الأعلى إلى
الأسفل

ومن السهل تقديم الاختبار المضاد عبر السؤال: هل يمكن قلب أو عكس التفاعل؟ تصور أن رئيس مجلس الإدارة وكان بصحبة رئيس شؤون العاملين التقى أحد عماله الذي كان له وجهه حزين. فيسأل: أتعرف ما هو شأنه؟ آه كان لديه امتحان البارحة ورسب فيه. وإثر ذلك يفكر رئيس مجلس الإدارة سآخذ خمس عشرة ثانية، ويضع يده على كتف الشاب وينظر في عينيه ويقول: سمعت بسوء الحظ الذي أصابك البارحة. ارفع رأسك. ستتجح في المرة القادمة. وبعد عدة أيام، يطلع العامل الشاب الذي واساه المدير، عبر الصحيفة، على أن رئيس مجلس الإدارة قد تلقى تحذيراً يحضه على تحقيق الأرباح، استناداً إلى نتائج الربع السنوي السيئة وهبوط أسعار الأسهم فيشعر بالرتاء له والمشاركة الشعورية وعندما يقابل العامل في اليوم التالي الرئيس الخاضع لمثل هذه الضغوط في الشركة، يفكر في نفسه سآخذ من وقتي ١٥ ثانية، وسأقول لرئيس مجلس الإدارة وأنا أضع يدي على كتفه وأنظر في عينيه: قرأت أن الشركة تتطور بشكل سلبي، ارفع رأسك، نحن نقف وراءك ستتمكن من إحراز النجاح. هل نعتقد أن مثل هذا العكس ممكن، أي أن ينقلب من الأعلى إلى الأسفل بحث يصبح من الأسفل إلى الأعلى؟ إذا كان الجواب نعم، فسوف نتحدث بلغة المصطلحات عن اتصال مقلوب أي معكوس، وعن اتصال بين الشركاء وعن اتصال متوازن، على النقيض من الاتصال المسيطر. علماً بأننا نتعلم من هذا المثال أن المواساة في حد ذاتها مسيطرة بمعنى أنه لا يمكن أن نعكسها وليس المقصود أنه لا توجد مواقف وعلاقات لا تكون المواساة فيها أمراً مرغوباً فيه إلى أقصى الحدود، بل يدور الأمر حول السيطرة أو عدم السيطرة. وثمة أشكال أخرى للاتصال، تحقق معيار السيطرة أو الهيمنة. وهي تقييم الآخر، تأويل ما

اتصال مقلوب

يقوله الآخر، البحث أو التقصي، تقديم عروض الحل للآخر. إذا اخترتم جواباً من هذه التتوعات للأجوبة، فسوف تكون أمامكم فرصة كبيرة لتفادي تلقي الضربات، لأنه:

السيطرة هي
المؤاسة التقييم
التأويل التقصي
الحلل

لا يكاد يوجد أحد في الصراع يستطيع أن يتحمل التسلط

وبالتفصيل نفهم من التقييم، إخضاع حكم الذوق الخاص إلى تفاعل مع الآخر. وبذلك يشعر الشخص المقيم بالتناول عليه، عندما نجعل ذوقنا معياراً لسلوكه: أنت سيء عندما أكون تعيساً. سيبدل الناس جهداً للخلاص من مثل هذا التحكم من أشخاص غرباء يسعون للسيطرة. وثمة شكل خاص للتقييم وهو التأويل، وذلك على شكل تأويل ما يقوله الآخر، وقلب المعنى بحيث يصبح خاطئاً. وسيرغب الناس في تحرير أنفسهم من ذلك.

التقييم

التأويل

السؤال والتقصي: شكلان ملائمان وضروريان في مواقف حياتية عديدة من أشكال التفاعل، بغية الاطلاع على المزيد بكل بساطة. إننا نطرح عادة الأسئلة التالية: لماذا، من أجل ماذا؟ من أين؟... ماذا يزعج الناس في موقف الصراع من هذا الشكل اللغوي السائر واليومي؟ «من يسأل، يطلع». هذه قاعدة معروفة بصورة عامة من قواعد الاتصال، ولكن من يرغب في أن يقاد أيضاً في حالة الصراع؟ القيادة عبر طرح الأسئلة المذكورة آنفاً تدرك بأنها قيادة مسيطرة أو مهيمنة. والاستثناء الذي يثبت القاعدة هو الأسئلة المركزة على الآخر: «حول ماذا تضع أهمية خاصة؟» ما هو المهم لك في ذلك؟ بماذا تهتم بخاصة؟ ماذا تتوقع بشكل خاص؟ مالذي يزعج لدى تقديم الحلول؟ يبحث الناس غالباً عن حل للمشكلة، ولكن ليس في موقف يسوده التوتر العاطفي في المقام الأول. ويريد الناس الذين يعانون من مشكلة، تفريغ مشاعرهم أولاً

التقصي

والسؤال

أسئلة التركيز
على الآخر تقديم
الحلول

وأن يلقوا الفهم والقبول. وأثر ذلك فقط يأتي الحل. إذا قدمنا فوراً وحصراً حلاً وظيفياً، فإننا لا نحترم المادة الأولى من الدستور الألماني الأساسي العام. عندما نقدم في الدورات التدريسية اختبارات، فإن هذا الاتجاه من الإجابات، المستند إلى الأسئلة والتقصي والحل، هو من السمات والأعراض المميزة للمجموعات المهنية من المحامين ومستشاري الضرائب وعلماء الطبيعة ورجال الشرطة. ويتوقع معظم الباحثين عن المساعدة إجابات واضحة وحلولاً سريعة وبخاصة من مستشاري الضرائب. ويقدر الزبائن ذلك بالنظر إلى حساب الأتعاب بمعدلات تقدر بخمس عشرة دقيقة، وإلى الأجور التي تقدر بمائتي مارك للساعة. وتزيد الأتعاب لدى المحامين الذين يحددون وحدات الحسابات بمعدل عشر دقائق، ويضاعفون فئات أجورهم بمقدار يتجاوز أربعة أضعاف أجور مستشاري الضرائب. ولدى موازنة الألام المالية عبر «تبادل الحديث الشخصي» مع التصرف الموضوعي المسيطر من خلال طرح الأسئلة وإيجاد الحلول، يختار عدد غير قليل الاختيار الثاني. إذا سألت الآن، كيف ينبغي للمرء أن يجيب، ففي هذه الحالة من الصراع ينبغي عليك أن تقرر الإصغاء والاستماع الفعال. وسيتخلص شريكك في المحادثة مبدئياً من همومه ويلقيها على عاتقك وسيصبح منفتحاً على حل المشكلة، بعد أن تحرر من العبء، ويتم تجنب التصعيد.

الاختبار أمام
السيطرة
الإصغاء الفعال
إزاحة الهم
والعبء وتجنب
التصعيد

يتم تقليص التقارب، وزيادة التباعد وتثبيته ويصبح التصعيد مهدداً، عندما يعرض الناس أنفسهم في موضوعات التباعد ومثال على ذلك: قص رجل ناجح، بصدر منتفخ من الافتخار - وكان قد تعثر في صعود سلم الترفيعات - على زميله في المدرسة، الذي أبعد أيضاً عن عمله بسبب الاندماج، أنه تلقى التحدي بسرور، حيث

لديه سيارة من طراز بي إم في وسكرتيرته الخاصة، وحساب جيد من التعويضات. إن السرور والافتخار شأن إنساني، وأما المباهاة عن طريق تصغير الآخر فشأن غير إنساني.

الإبهار وتصغير
الآخرين

إن كثيراً من الأشياء الشريرة التي يفعلها البشر تجاه الآخرين، لا تحدث عن عمد، بل بسبب عدم الكفاءة الاجتماعية ونقص الذكاء الاجتماعي. ولا يعرف الناس غالباً سوى القليل عن نتائج أفعالهم وعواقبها. فهم من ناحية أخرى لا يوازنون النتائج بصورة كافية، لأنهم مفعمون بشعور فعل الخير، ومن خلال حماسهم لا يختبرون الفائدة والمصلحة المبتغاة للآخرين. إن السعي القوي لتحقيق السعادة للآخرين يحمل في طياته خطر الفشل، لأن النية الطيبة قد تعمي الإنسان عن رؤية النتائج السلبية. مثال على ذلك: تسعى القوى القيادية لتحفيز العاملين بطرق متنوعة دائماً. وفي إحدى الحالات الملموسة وضعت إحدى الشركات جائزة لأفضل بائع. وهذا الأمر في حد ذاته ليس شيئاً جديداً. ولكن ماذا حدث؟ لقد حددت الشركة زيادة النسبة المئوية للتسويق مقياساً للنجاح، لأن هدف المسابقة كان زيادة حصة السوق وليس الزيادة القصيرة الأمد للأرباح أو مبالغ التغطية أو أي قيم مالية أخرى. وهكذا حدث أن بائعاً شاباً، أرسل إلى منطقة لم تلق رعاية كافية حتى حينه حقق أعلى نسبة زيادة مئوية، وبذلك حل في المكان الأول قبل المرأة الوحيدة في مجموعة الباعة، رغم أنها من حيث كمية النقود حققت مبالغ تفوق الفائز الأول بأضعاف مضاعفة. وبما أن الجائزة تحسب وفق زيادة النسبة المئوية وزيادة التسويق المطلقة، فقد نتج عن ذلك أن الفائزة الثانية حصلت على مبلغ مالي يفوق ثلاثة أضعاف ما حصل عليه الفائز الأول. وبذلك وقعت الكارثة التي لم يتنبأ بها أحد مسبقاً لدى تكريم الفائز، المخطط له بعناية، فعندما

تجنب الشر
معناه فعل الخير

قال:

الخير مصحوب
بالشر

أعلنت النتيجة، أعربت المرأة المهزومة عن خيبة أملها إزاء المركز الثاني رغم نيلها ثلاثة أضعاف المكافأة. وأطلقت لنفسها العنان تحت تأثير الخمرة وغادرت الاحتفال بشكل استعراضي. وكان ينبغي لهذا الاحتفال في بدء الاجتماع السنوي، أن يؤثر إيجابياً في معنويات فريق العمل. وبدلاً من تحفيز العاملين، حدث العكس، وحتى الفائز الشاب لم يجرؤ على إظهار ابتهاجه. عندما قص عليّ المرء هذه الحادثة، تذكرت جملتين من كتاب «القيادة عبر الكلمة» من تأليف روبرت ليه. وهما: القيادة هي أيضاً تجنب تحطيم الدوافع. وفي العادة ينبغي تجنب كل ما من شأنه أن يقضي على الدوافع. وهكذا عندما يريد أحد أن يثير الدوافع لدى الآخرين، فمن المفيد تجنب القضاء على الحوافز في المقام الأول، وعندما يلوح له ذلك مؤكداً ومضموناً، يسعى وراء زيادة الحوافز ويهتم بها. وحسب خبراتي، فإن الناس يشعرون بسعادة بالغة، وقدرة على الإنجاز إذا لم يلم بهم أي مكروه أو شر. ومن خلال استبعاد أي تحطيم للدوافع، يمكن بلوغ أعلى قدر من زيادة الرضى والسعادة، بشكل يفوق ما تحقّقه أكثر البرامج براعة، التي تستهدف التحفيز وإثارة الدوافع. وعلى الرغم من أن ذلك لا يطابق موجة التفكير الإيجابي في السنوات العشر الأخيرة، إلا أنها تزيد من قوة الاجراءات ومطابقتها للحقيقة الماثلة بمقدار ما تتناقض معها. ويمكن للمرء أن يطالب بما يلي: «فكر بإيجابية وواقعية!». وتظهر القدرة الحيوية للأفكار والأفعال، عندما يلتزم بالقواعد ويحافظ عليها، من أجل إحراز النجاح. وتستبعد النقاط التي يجب تجنبها لتفادي الفشل. وبهذا المعنى، أود أن أعرض عليكم بعض القواعد التي يجب تجنبها أو المحافظة عليها، للمساعدة في تطوير حياتكم وحياة الغرباء أيضاً، تجنبوا:

إثارة الدوافع من خلال تجنب تحطيمها

الإيجابية والواقعية

تجنبوا

أن تـكـرـهـوا
أن تـدـيـنـوا
أن تـؤـلـوا
أن تـحـسـدوا
أن تـشـهـروا
أن تـتـكـلـموا بالشر
أن لا تـبـالوا
أن تـحـتـقـروا
أن تـقـاطـعوا
أن تـؤاخذوا
أن تـغـضـبوا

إذا نجحتم في تجنب ذلك في الحياة الخاصة والمهنية، فأغلب الاحتمال أنكم ستحاطون ببشر مندفعين ومتحفزين. وإذا كنتم من الذين يؤدون الصلاة، فيمكنكم تجنب ما سبق ذكره واستكماله بالدعاء: ولا تقودنا إلى الغواية وحررنا من الشر. واستناداً إلى ذلك يمكن المحافظة على القواعد الإيجابية ومتابعتها:

ابذل جهدك من أجل

أن تراقب الآخرين بلا تقييم

وأن تمنحهم شيئاً

وأن تبرز الجانب الإيجابي لديهم

وتتحدث عن جوانب الخير عندهم

وأن تضعهم في مركز الاهتمام

وتقدرهم جيداً

وتقبلهم

وتسامحهم

وتبتسم لهم

ابذل جهدك

وهكذا وقد تسلحت لليوم تستطيع في المساء قبل النوم أن تحسب حصيلة النهار لتتجنب أن ينظر إليك في النهاية بأن نواياك تتناقض مع أفعالك.

حصيلة حب
الحياة في كل
مساء

التمكن من الانتصار والقدرة على التخلي عن الغلبة

يصف عنوان هذا المقطع إحدى المهارات الرئيسية التي يجب على الإنسان امتلاكها، إذا رغب في السيطرة على فن الديالكتيك. ماذا يختفي وراء هذا المفهوم؟ إنني أعتمد التوضيحات التالية على تفاسير روبرت ليه. وأود أن أقدم لكم مباشرة شروحاته حول الديالكتيك: الديالكتيك ليس مهارة فنية خاصة، ولا طريقة لمنح الناس الآخرين ميزات زائدة، على الرغم من إمكانية سوء استخدامه أيضاً لذلك. الديالكتيك هو شيء مألوف يومياً تماماً، إنه شيء إنساني تماماً. والمرء لا يستطيع أن يتعلمه في واقع الأمر بل يستطيع فقط أن يلاحظ ويتعلم المشاهدة، وأن يراقب القوانين التي تخضع لها كثير من الأفعال البشرية، بغية أداء الأفعال بشكل أكثر يقظة ونجاحاً وإنسانية. وهكذا يريد هذا المقطع أن يساعد في أن يصبح الشيء الذي يفعله الإنسان في كل يوم أكثر وعياً ومسؤولية وإنسانية.

فن الديالكتيك
شيء إنساني كياً

عندما ابتدأ الناس في التفكير في أنفسهم، سرعان ما لاحظوا أنهم غير متمثلين مع ذواتهم، وأكثر ما يتوضح ذلك في خبرة الإنسان بأنه يتصرف تصرفات مغايرة لما يريد في واقع الأمر. وكذلك لا يمكن اختبار الحرية أو الثقة أو الأمل، أو الحب، إلا مع اختبار القسر وانعدام الثقة والكراهية. إننا لا نستطيع اختبار ومعايشة ما هو مهم بخاصة بالنسبة إلينا، إلا باختبار

نحن غير
متمثلين مع
ذواتنا

نقيضه، الذي يجب أن يكون في الإمكان تصويره في أقل تقدير. ونحن لسنا أحراراً فقط ولدينا الثقة والأمل والحب فقط، بل إن نقيض كل ذلك موجود فينا وكل هذا يشكلنا ويصنعنا.

النقيض يصنعنا
أيضاً

إننا نحن البشر -ربما على النقيض من الحيوانات- لا نتصالح مع أنفسنا أبداً وكلياً. وأنا في أية حالة لم أقابل أي إنسان، لم يعيش حياته بين الحرية والقسر، والحب والبغض والسعادة والألم والثقة والشك والأمل والذعر والإيمان وعدم الإيمان. ومن المؤكد أنه ربما ترجح كفة هذا أو ذلك، وربما يظهر لفترة مؤقتة أن جانباً واحداً هو الذي يتكلم، لكننا لن نستطيع قط في هذه الحياة أن نهرب من الوضع الكائن بينهما أو الوضع الكائن بين النقيضين، فنحن إجمالاً كائنات (البينية) وعندما نبحث عن أنفسنا أو عن إنسان آخر، فيجب علينا أن نتقن فن رؤية (البينية). لأننا نعيش دائماً وأبداً في وضع بين النقيضين وقد أوجد اليونان لهذا الفن من رؤية ما بين النقيضين أو الوقوف ما بين النقيضين كلمة الديالكتيك Dialektik.

نحن كائنات
(البينية)

وبالنسبة إلى كون الشيء مشغولاً بالزائد والناقص في الوقت نفسه، نستخدم كلمة الازدواجية. ونستطيع أن نقابل ذلك بثلاثة طرق أو أساليب. دعوني أطور ذلك في ضوء مثال الحب والكراهية: يتعرف إنسان على آخر ويتطور الحب بينهما دون أن تكون ثمة إمكانية لظهور النقيض أي الكراهية، أو حتى مجرد تصورهما. ولكن قد يحدث من خلال أية حادثة أن ينقلب الحب إلى كراهية، لم يكن في الوسع تصورهما حتى حينه ويدعو المرء هذا الإدراك الوحيد الجانب وتوزيع الأدوار بالتجسيد. والإمكانية الثانية لمواجهة العلاقة الازدواجية هي رفض النقيض. المرء يجد موضوعاً للإعجاب، سواء أكان إنساناً أو شيئاً أو حزبه أو شركته أو أي شيء مقدس يوجد على هذه الكرة الأرضية، ويبقى ملتزماً به مهما حدث

التعامل مع
الازدواجية

التجسيد

معه. وبالنسبة إلى أولئك الأفراد بين قرائنا الذين يدركون أن الكتاب فرصة لإثراء مفرداتهم اللغوية الفعّالة، نقول إن التعامل مع الازدواجية يدعى غرس أو تشريب الفكرة Introjektion. والتجسيد والتشريب يمكن الحكم عليهما بأنهم سلوكان غير ناضجين. والإمكانية الثالثة، وهي الإمكانية الناضجة، ويمكن وصفها بتحديد الهوية أو المناقشة النقدية مع الموضوع أو الشيء. وقد لا يكون ذلك جيداً فقط، بل رائعاً ومحبيباً. نريد أن نتخلص من تهمة الانفصال عن الحقيقة الماثلة، ولذا فإن مهمتنا هي إيجاد توازن بين الموجب والسالب أيضاً. وفي مجال إعادة هيكلة الأعمال يستخدم المرء تحليلات الموازنة الانتقادية.. وفي المجال الإنساني قد يكون من المفيد أيضاً موازنة الشريك من وقت لآخر. إن أيام العرس تمثل تجربة أيام الموازنة. وإذا أظهرت فاتورة حساب الريج والخسارة لدى الشركاء أنها تميل إلى زيادة النفقات، فيمكن اللجوء إلى الاحتياط. أما إذا تكررت النتيجة السلبية، وأمكن التعرف إلى اتجاه بهذا الشأن، فهنا توجد حاجة للتصرف بمعنى تقصي الأسباب وما يعقبها من إعادة هيكلية اجتماعية لاحقة. وإذا لم يكن في الوسع تصحيح مسار هذا الاتجاه، فيجب على المرء أن يحسم أمره لصالح الخير أي الحياة التي يجب حمايتها إلى أقصى الحدود، ضد المحافظة على الشراكة. وبذلك تكون ثمة إمكانية دياكتيكية أخرى ألا وهي إمكانية تحديد الهوية إلى جانب فن الرؤية (البينية)، والوقوف ما بين النقيضين.

الموازنة الانتقادية

الحياة في تحول مستمر، وكذلك شكلها الخاص: الإنسان، وتخضع إلى تغيير مستمر. ومن نتائج ذلك، ومن شروطه المسبقة، أننا لن نكون نحن أنفسنا قط. ولنحاول على الرغم من ذلك أن نكون مرة أنفسنا، ولنثبت ذاتنا، ولنحتل مكاننا نهائياً، ولنعرف من نحن. لقد خرجت هذه المعرفة حتى الآن بنتائج غير إنسانية دائماً.

أن تكون إنساناً
معناه أن تتحول

ومن عدم الإنسانية أيضاً محاولة الرسو عند هدف (أو مغزى) معين والتمسك به. إن هدف الحياة البشرية ومغزاها لا يمكن أن يكون سوى الذهاب أو السير. ومع ذلك وجد ويوجد دائماً بشر يعتقدون أنهم يعرفون شيئاً معرفة نهائية عن أنفسهم وعن البشر إجمالاً، على الرغم من أنهم لا يعرفون شيئاً -مثل جميع الآخرين- ونذكر سقراط الذي وضع أمام عيون سكان أثينا، مثيراً غيظهم الشديد، هذا النصف الأخير من الجملة، وإن من مسلمات الديالكتيك السعي لمعرفة الذات. وهو مطلب كان يزين معبد أبوللو لآلهة الحكمة في دلفي. «إن الديالكتيكي الذي لا يعرف نفسه، أو لا يريد أن يعرف نفسه، يشي بنفسه بأنه مشعوذ في مسألة الديالكتيك، وليس هذا فحسب، بل إن الديالكتيك لديه لا يعدو كونه حماقة» .

هدف الحياة هو السير أعرف أنني لا أعرف شيئاً

فن معرفة النفس

وبغية تسلط الضوء على بنية الديالكتيك من جوانب أخرى نقول: الديالكتيك هو طريقة للاقتراب من الحقيقة وديالكتيك إيجاد الحقيقة، وهو أيضاً فن إقناع الناس (ديالكتيك نقل الآراء) وحل المشكلات مع الناس بلا عنف (ديالكتيك السلام) وبذلك فالديالكتيك هو أيضاً تقنية.

الديكالكتيك من أجل كشف الحقيقة من أجل الإقناع وحل المشاكل بلا عنف

والديالكتيك هو أيضاً فن الربح دون الغلبة إن من يستخدم الديالكتيك من أجل الغلبة والفوز فهو يسيء استخدامه، وسوف يهزم في النهاية. وهذا لا يعني بالطبع أن الديالكتيك هو تقنية البشر الذين لا يستطيعون الانتصار، بل العكس هو الصحيح. إن من لا يستطيع الانتصار والغلبة فهو لا يستطيع التخلي عن الفوز وينبغي على الديالكتيكي أن يكون قادراً على استخدام استراتيجية تكون فيها:

• مجموعة نقاط الربح لكلا الشريكين ملائمة (في أفضل شيء ممكن).

• توصل كلا الشريكين إلى نقاط ربح كافية.

موقف اللعب ويعني الديالكتيك أيضاً القدرة على اللعب في المواقف الديالكتيكية ولكن ليس بهدف اللعب وإنما ينبغي أن تكون اللعبة جادة إجمالاً. وينبغي كسبها. ولكن في حال أنني لم أربح، فأنا غير ذليل في هذا الموقف من اللعب بالتأكيد. الديالكتيك يعني أن تلعب بدلاً من أن تضطر للقتال. ومن هنا تستمد سمة جوهرية أخرى للتفكير وللعمل الديالكتيكي، ألا وهي أن الديالكتيك له دوافع تضامنية ويبحث عن الفائدة المشتركة ويستبعد مضاعفة الربح والمنفعة التي تستند إلى دوافع الأنانية إلى جانب واحد.

العيب بطمأنينة
ويلا تشنج بدلاً
من القتال

دوافع تضامنية

العدوانية كقدرة، لدي تحديد تعريف للعدوان والعدوانية، تعرفنا على العدوانية كقدرة ديالكتيكية. وقلنا إنها تتطلب الكفاءات التالية في أقل تقدير:

العدوانية كقدرة،
ديالكتيكية

● السيطرة على طرق الديالكتيك غير العادل في الهجوم والدفاع.

● تحويل الطاقات الهدامة إلى الالتزام والتوسط.

● تطوير الخروقات الخطيرة.

● استخدام الانفعالات البناءة.

● تجنب العداء.

● التسامح.

● الصبر.

● المحافظة على موقف اللعب.

استخدام الطرقت غير العادلة كيف تتلاءم هذه الأمور معاً، أي السيطرة على الطرق غير العادلة في الهجوم والدفاع والمطالبة باللعب بدلاً من القتال؟ بالنسبة إلى حالة القيام بهجوم غير عادل، وهي حالة ليست غير محتملة، فإن من الضروري التعرف على اختيار الوسيلة غير العادلة واستخدامها من الخصم أو العدو (ولا نريد أن نتحدث هنا بعد الآن عن الشريك) والنظر بإمعان إليها. الأمر لا يدور إذن حول استخدام هذه الوسائل كضربة أولى، بل التمكن من الرد على هجوم

استخدام
الطرق غير
العادلة

غير عادل بالوسائل الصحية. إذا تعرضت لهجوم غير عادل، فيمكنك أن ترد بفعل غير عادل. ولكن انتبه لأن تكون أقل ظلماً من خصمك دائماً. ولا تلجأ إلى وسائل غير عادلة إلا إذا لم تكن هناك أية إمكانيات أخرى (قطع، تأجيل).

أية وسائل غير عادلة لدينا وأمام ناظرينا، والتي ينبغي للإنسان الموجه دياكتيكياً أن يكون قادراً على التعرف إليها؟
نأخذ من كتاب دياكتيك من أجل المدراء، لمؤلفه روبرت ليه، الذي يضع نموذجاً هو المقياس لأدبيات الدياكتيك باللغة الألمانية ثلاثة تصنيفات للدياكتيك غير العادل:

- أن يصبح شخصياً.
- التحويل والإرباك.
- المماثلة والحجب.

ثلاثة تصنيفات
للدياكتيك غير
العادل

وأود فيما يلي أن أعرض عليكم ملخصاً مكثفاً للنقاط الرئيسية والإجراءات المضادة من كتاب دياكتيك من أجل المدراء، ولكن ليس من دون الإشارة إلى ضرورة المشاركة في الدورات التدريبية حول فن الدياكتيك.

حول النقطة الأولى: أن يصبح شخصياً

أن يصبح
شخصياً

«هذه الهجمات خطيرة جداً. استعد لها جيداً. لا يكن رد فعلك مستمداً من مزاج عاطفي - ربما يكون رد فعلك خاطئاً».

- ❶ يتعرض أسلوب حياتك للهجوم.
- ❷ تتعرض كفاءتك للتشكيك.
- ❸ يوضع حبك للحقيقة موضع تساؤل.
- ❹ يشكك المرء في عقلك الإنساني السليم.
- ❺ يتجاهل المرء شخصك.

- ❖ يحاول المرء إثارتك .
- ❖ يثبت المرء الأخطاء عليك .
- ❖ تطلق نداءات لتهيبجك .
- ❖ تتعرض للتهديد .
- ❖ تتعرض للاستهزاء .
- ❖ تواجه بأسئلة غير لائقة .
- ❖ يعتبر رأيك موقفاً هامشياً ولا يعتد به .

(يعتبر المرء أن المجموعات الهامشية في المجتمع هي:
الشيوعيون، الفاشست، الملحدون، الطوائف).

إجراءات ضد الهجوم على حياتك الشخصية:

- ❖ عليك بالشك في قدرة الخصم على تقديم أدلة موضوعية .
- ❖ دع الدفاع عنك لرفاق تحالفك .
- ❖ اعترف بالأخطاء المعروفة وقل: لقد أصلحت نفسي في أقل تقدير .
- ❖ تجنب التهديد بوسائل حقوقية .

إجراءات عند التشكيك بكفاءتك :

- ❖ لا تحاول الدخول في البرهان المضاد .
- ❖ عليك بالتشكيك في إمكانية الخصم على الحكم، واسمح بذلك للجماهير .
- ❖ اطرح أسئلة موضوعية كجواب، تبرهن على كفاءتك .

إجراءات ضد الاستشهاد بالعقل البشري السليم والتشكيك بعقلك البشري السليم! أثار الشكوك حول العقل المنزلي السليم للخصم: «أريد القول أن العقل السليم....» أو «المواقف المضادة ليست خاطئة لأن الآخرين لا يفهمونها» .

أو «ألا تريدون التحرر في وقت من الأوقات من أحكامكم المسبقة؟» .

إجراءات عندما يجري تجاهل شخصك:

- ❶ تجنب إظهار أنك تتألم.
- ❷ حاول تشكيل مجموعة ضغط تؤيدك.
- ❸ اخرج من موقف الدفاع بقوة.

إجراءات عندما يريد المرء إثارتك:

- ❶ الأمر في غاية البساطة: لا تسمح لنفسك بالإثارة. وفكر: عندما أغتاز، فسوف يمتلك الخصم القوة علي. فهل ينبغي أن يمتلك الخصم القوة علي؟
- ❷ تحدث بموضوعية وبصوت خافت وببطء ومطولاً بشكل مركز.
- ❸ إذا خانك صوتك، فتنفس بهدوء بين شهيق وزفير.

إجراءات عندما يحاول المرء أن يثبت خطأ عليك:

- ❶ فكر من أجل التصحيح.
- ❷ ازمع أن الخصم لا يعرف العلاقات المتشابكة أو الشروط المسبقة.

إجراءات ضد النداءات المنطلقة:

- ❶ تجاهل سماعها بكل بساطة.
- ❷ أجب على النداءات الموضوعية.
- ❸ إذا تكررت كثيراً، فاستخدم تقنية البراد: «سوف ألجأ للتحدث عن ذلك. أو اصبروا قليلاً..»

أما في حالة الضرورة فعليك بتشديد حدة نبرتك:

إن ارتفاع صوتك يأتي متعكساً مع نوعية مقولتك.

لو أنك فكرت قبل ذلك.

هل نستطيع أن ننتظر شيئاً في غاية الذكاء أيضاً؟

امنحنا الأمل.. أو لقد قيل ذلك بشكل لطيف.

أو إن هذا صحيح من الناحية اللغوية.

إجراءات ضد التهديد:

- ❶ تجاهل التهديد ببساطة.
- ❷ طالب بالأفعال.
- ❸ تجنب التهديد بالوسائل الحقوقية.

إجراءات ضد الاستهزاء:

- ❶ اطرح الأسئلة.
- ❷ حافظ على هدوئك بشدة.
- ❸ ليكن رد فعلك مليئاً بروح الدعابة: هل فهمت؟ إذا كان الجواب بنعم فعليك أن تخبر وجهك بذلك.
- ❹ اظهر التفهم لموقف الخصم الذي لا مخرج منه، الذي لا يمتلك أية أدلة موضوعية.

إجراءات ضد الأسئلة غير اللائقة:

- ❶ أجب بموضوعية.
- ❷ استخدم الأسئلة العكسية.

إجراءات عندما يعتبر رأيك موقفاً هامشياً لا يعتد به:

- ❶ اعكس الهجوم: «وأنا أيضاً سمعت عنك أنك تتعاطف مع...».
- ❷ اعرض الاختلاف بإيجاز وبشكل قاطع.
- ❸ أشر إلى غياب أولئك الذين يلصقون الشعارات وإلى تبدلهم الفكري.

حول النقطة الثانية : التحويل والإرباك

- ❖ تغيير لغة المصطلحات.
- ❖ اختلاق حقائق علمية ومراجع وبيانات إحصائية.
- ❖ اقتباس غير صحيح عن المراجع.
- ❖ تقديم براهين من خلال التعميمات.
- ❖ تثبيت المطالب المتغافل عنها.
- ❖ تقديم مطالب غير أصيلة.
- ❖ بناء خيارات غير أصيلة.
- ❖ السؤال باتهام وتجن.
- ❖ الإدلاء بادعاءات دون تعليل لها.
- ❖ تقديم موافقة متضمنة في الجواب.
- ❖ التلخيص غير الملائم.

إجراءات ضد تغيير مصطلح لغوي غير مأثوف لك:

- ❖ ترجو الجماهير وأنا شَرَحَ المصطلح
- ❖ إن لغتك غير المفهومة تشير إلى عدم الفهم.
- ❖ اعرض شرحاً واضحاً للنص: لعل السيد إكس كان يقصد ...

إجراءات ضد اختلاق حقائق علمية/ ومراجع/ وبيانات إحصائية:

- ❖ طالب بالتفاصيل.
- ❖ أشر إلى المعلومات الواضحة الخطأ.
- ❖ عليك بالتشهير بالتصديق بسهولة.

إجراءات عندما يقتبس المرء مراجع بغير حق:

- ❖ اطلب ذكر المصدر.
- ❖ أشر إلى نية التضليل.

إجراءات ضد تقديم براهين مع صور ومقارنات وأمثلة لها طابع التعميم:

- ❶ أشر إلى أن الأمثلة لا تبرهن على شيء قط.
- ❷ بل هي تشرح أو تنقض.
- ❸ الأمثلة تعرج دائماً.
- ❹ إنها غير نموذجية.
- ❺ أنت تربط قضيتين مختلفتين تماماً معاً.
- ❻ الأمر لا يدور هنا حول المقارنات والتشبيهات بل حول القضية.

إجراءات عندما تقدّم ادعاءات دون تعليل:

- ❶ لا تحاول أن تنقض.
- ❷ طالب بالأسباب.
- ❸ التزم الموضوعية بشدة.

إجراءات ضد الموافقة المتضمنة في الجواب:

- ❶ استنتج الاختلافات بوضوح.
- ❷ قاوم الرتابة المملة.

حول النقطة الثالثة: المماثلة والحجب

- ❶ تبديل الموضوع.
- ❷ المماثلة في المناقشة.
- ❸ حجب الغرض.
- ❹ اللعب على كسب الوقت.
- ❺ التظاهر بالسداجة.
- ❻ أسئلة موضوعية في مستوى التقييم.

إجراءات ضد تبديل الموضوع:

- ❶ أظهر قدرة على الإصرار. أرغب في التفكير في ذلك حتى النهاية، حتى وإن أثقل ذلك عليك.

- ❖ لا أريد القفز معك بل البقاء في الموضوع.
- ❖ الجمهور لا يستحق أن يقاد إلى مسارح معارك جانبية للصراع.

إجراءات ضد المماثلة في النقاش التي تدرك من التحفظ في إبداء الآراء، والمناقشات اللانهائية حول تعريف المفاهيم، عند القفز لمعالجة قضايا ثانوية أو جانبية:

- ❖ أظهر الملل.
- ❖ تجنب نفاذ الصبر.
- ❖ اطرح أسئلة حول الموضوع الرئيس.
- ❖ اعرض تعريفات أقرب إلى الغموض.
- ❖ اكشف التكتيك المعادي.
- ❖ تحدث بنفس طويل.

إجراءات ضد حجب الغرض:

- ❖ اطرح الأسئلة.
- ❖ أظهر الخلافات.
- ❖ الجأ إلى الاستفزازات.

إجراءات ضد اللعب على كسب الوقت:

- ❖ ابق متراخياً ولا تتشدد.
- ❖ تجنب نفاذ الصبر.
- ❖ ارفع من وتيرة السرعة بواسطة الاستفزازات.
- ❖ حاول التضليل بالتظاهر بالتعب والرغبة في المصالحة.

إجراءات ضد الأسئلة الموضوعية في مستوى تقييمي:

- ❖ قدم مطالب تقييميه أعلى.
- ❖ صور الموقف المضاد بأنه غير كاف.
- ❖ طالب بتقديم تعاريف واكشف ضعفها بتقديم تعاريف أفضل.

ديالكتيك الصراع

التمكن من الصراع ولكن ليس وجوب الصراع

من المؤلف أن يعرض الديالكتيك من مقدميه كفن للخطابة، كما يفهمه المرء - أو فن الخطبة. وليست الخطبة سوى إحدى أدوات الديالكتيك العديدة، أي هي أشبه بفن مساعد. ولعل ذلك هو أحد الأسباب التي من أجلها حصل الديالكتيك، كفن للإقناع، على نكهة الشعوذة والمخادعة وزخرف القول لدى عدد غير قليل من الناس. وثمة المزيد الذي ينتمي إلى ديالكتيك الإقناع أو نقل الأفكار أيضاً، وهي:

- محادثة الإقناع
- المناقشة
- المجادلة
- الخطبة

كيف اخترنا لهذه الأشكال التفاعلية وصف ديالكتيك الصراع؟ قد يبدو من الغريب، أن تربط وسيلة المناقشة المعترف بها على سبيل المثال مع مفهوم الصراع الأقرب إلى السلبية. ولكن لا بد من اعتبار أن الصراع والنزاعات تتطوي على ازدواجية مثل كل شيء وتوجد أنواع للصراع وللنزاع أيضاً، تزيد الحياة وتوسع المعرفة. وتتضاءل الحياة عندما لا نرى في شريكنا في الحديث مجرد خصم فقط، بل نراه عدواً نريد إيذاءه. وبذلك فوسائل الصراع ليست بدهياً مجرد جيدة فقط أو شريرة أيضاً. الأمر يتعلق بمستخدم الوسيلة وموقفه وصورته الإنسانية. وهكذا فالمسألة مثل سكين السمك التي يعلمك أحدهم طريقة استخدامها لتقطع السمكة بطريقة حضارية إلى شرائح. وما ذنب سكين السمك إذا استخدمت فيما بعد للقتل وتسريع الإرث؟ لا شأن للسكين بذلك

ضد البلف
وزخرف القول

ازدواجية الصراع

لا ذنب لسكين
السمك

ولا للوسيط الذي علم فن تقطيع السمك إلى شرائح. و الأدوات القتالية، أو وسائل الصراع يمكن استخدامها ضد الإنسان، ولكن يمكن استخدامها أيضاً من أجل الإنسان، بشكل مضاعف: الشكل الذي وصف في المقدمة بعدوانية الخصم، وكذلك بعدوانية العدو أيضاً. وفي نشاطي التدريبي، فإن القاعدة وليس الاستثناء، هي ألا يتمكن المشاركون من التمييز بين المناقشة والمجادلة. وحتى في نشاطي كمدرّب سياسي، لا أقابل إلا نادراً أفراداً يعرفون قواعد هذين الشكلين التفاعليين، أو يتمكنون من التمييز بينهما أو اتقانهما بمسؤولية عقلانية. وهذه الوسائل هي وسائل المساعدة الأولية للسياسيين، مما يزيد الأمر مأساوية. إن القسم الأكبر من ممثلي الشعب اليوم، كانوا سيتردون بعد خمس دقائق من مجلس الشيوخ الروماني في القرن الأول بعد المسيح، بسبب عدم كفاءتهم وأيضاً بسبب الإهانة الفكرية لأعضاء مجلس الشيوخ. ونعرف أيضاً من الشركات أن القسم الأكبر من المتضررين من الجلسات، يرغبون بكل سرور في أن يطرد قسم كبير من المشاركين في هذه الاجتماعات في المستقبل، التي يبدد فيها الوقت والمال. لذا أريد أن أقدم لكم مقارنة بين هذين النوعين الأكثر شيوعاً في تعامل الناس مع بعضهم بعضاً في الجلسات والاجتماعات والمؤتمرات.

الصراع من أجل
البشر أو ضدهم

الشريك -
الخصم - العدو

عجز السياسيين

جهل القوى
القيادية

في أي شيء تختلف المناقشة عن المجادلة؟

يمكننا أن نتناول تحديد الهدف كمعيار أول: إن هدفنا في المناقشة هو الربح المشترك. في حين أن هدفنا في المجادلة هو الانتصار والغلبة، لقد سبق أن عرضنا نقاط الاختلاف بين هذه المفاهيم في فصل الانتصار، الهزيمة، البقاء، الفناء، الربح، الخسارة. إننا نريد في المناقشة التقريب بين أنفسنا ومواقفنا. إنها إذن حركة نحو بعضنا بعضاً، وليس الاقتراق عن بعضنا بعضاً. إننا

نريد بصورة أساسية إقناع الشريك أو الخصم: لنفترض أن كليهما كان يمتلك في بدء المناقشة رأس مال للعب يقدر بمائة نقطة لكل طرف.

وهكذا فثمة عدة مخارج ممكنة إن أحدهم قد امتلك في نهاية اللعبة مائة وعشرين نقطة. ولم يكن لدى الآخر سوى ثمانين نقطة. فالأول قد كسب عشرين نقطة وخسر الثاني عشرين نقطة. إن أمامنا لعبة مبلغ الصفر. إن المبلغ الإجمالي هو مائتين، لم يتغير. وحتى ذلك الفرد الذي خسر مبلغ اللعب قد يكون رابحاً في عملية المعرفة، لأنه تخلص من أفكاره غير المناسبة، وثمة إمكانية أخرى وهي أن كلاهما حقق في نهاية المناقشة ١٥٠ نقطة. وبذلك ازداد الحساب الإجمالي وبلغ ٣٠٠ نقطة في عملية الإقناع المتبادلة، ونجح الاثنان في التوصل إلى كسب إضافي من المعرفة من خلال تبادل الحجج والأدلة. لقد حدث ما يحدث في المجال البيولوجي من نجاح أيضاً. فلدى الرجل والمرأة مائة نقطة من الحياة لكل منهما لتقديمها. إنهما يتبادلان الحب ويتحدان ويتولد عن ذلك ٣٠٠ نقطة أو حتى ٤٠٠ نقطة في حالة التوأمين. تظهر لنا هذه الاستعارة المجازية أن الإقناع وهو في الألمانية überzeugen قد يكون أيضاً عملية توليد Zeugungsakt والإقناع لا يدور حول القضاء على الحياة. فكلما يقنع ويولد من جذر لغوي واحد في الألمانية.

الإقناع والتوليد

وفي المجادلة - وهي حديث التنازع - لا يكون الهدف في المقابل إقناع الحزب المضاد، فهذا لن ينجح بسبب التركيز الحاد على الذات في التفاعلات. الهدف هو إقناع طرف ثالث. إذن إن اتجاه التصادم هو ضد بعض بوضوح ونتيجة لذلك نسعى إجمالاً إلى تصفية موقف الخصم من جملة ما نسعى إليه، بسبب وجود حالات يريد المرء فيها أن يحفظ للعدو ماء وجهه، نتيجة تأملات

هدف المجادلة

تكتيكية (ليتمكن من أن يقعد ائتلافاً أو مشروعاً أو اندماجاً في وقت متأخر). ومن تنويعات المجادلة المستخدمة، تبادل الأدلة وتحديدتها. (ويفكر المرء هنا في المجادلة في نادي البرلمان)، بهدف إيجاد بدايات جديدة بواسطة إطلاق قوى خلاقة.

وفي السعي للتقارب، تشهد المناقشات عدة مراحل. في البدء يدور الأمر حول التوصل لتحديد التوافق الأساسي وفي أي شيء يكمن. والتوافق يعني معادلة التطابق. ويمكن تصويره أو تشبيهه بتقاطع دائرتين. وعندما نتحدث هنا عن التوافق، فإننا نقصد توافقاً عاطفياً في الدرجة الأولى دون اختبار عقلائي بعد. وسوف نعالجه في فصل ديالكتيك السلام. إن الكميات من الأجزاء التي لم تتقاطع هي حقول اختلاف الآراء التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من النقاش. وفي التصور المسبق ينبغي المحافظة بثبات على الاتفاق الأساسي، أي أن يصاغ في كلمات ويثبت لغوياً، وإلا فسوف يتعرض لخطر عدم الاعتراف به. فيُفقد كأساس تستند إليه المناقشات الفكرية اللاحقة فـ «التوافق هو صائد طيور» وتتم الآن مناقشة الآراء المختلفة بتكرار حتى درجة الإملال، لتوسيع قاعدة الوفاق. وفي أفضل الحالات تنجح معادلة التطابق الكامل للآراء. وبصورة أوضح تتماثل أقواس كلا الدائرتين، ولكن تبقى إجمالاً حقول لاختلاف الآراء. ويجب أن تصاغ هذه البقايا لغوياً، تماماً مثل حقول الاتفاق، ويوضع البلاغ الختامي. هذه النتيجة هي التسوية أو الحل الوسط.. وغالباً من يستشعر، بعد التصارع المشترك، بأن الحل الوسط هو توافق. وقد يدور الأمر حول توافق عاطفي، أي انسجام في المشاعر، ولكن يشك في أن يحمل هذا الانسجام في الإرادة نوعية الاتفاق العقلاني أيضاً. وبغية تجنب العودة في النزاعات الأخرى إلى الحقول القديمة غير القابلة للحل، فإن من الضروري تصنيف الاختلافات في الآراء:

التوافق الأساسي

تثبيت الوفاق

مناقشات مملة

التسوية

تصنيف بقايا
الخلاقات في
الآراء

هل يستند الاختلاف في الآراء إلى المواقف المذهبية، أي إلى وجهات نظر لا يجوز الشك فيها؟ أو هل يستند إلى موازنات مختلفة للبضائع بحيث تختلف أهمية هذا أو ذاك بالنسبة للأفراد؟ أو يستند إلى توقعات مستقبلية مختلفة، حيث لا يستطيع أحد أن يرى المستقبل (ونذكر هنا حالة سقوط جدار برلين التي لم يتنبأ أحد بها مسبقاً). وهذه حالة غير نادرة لاختلاف الآراء.

موازنات البضائع

توقعات المستقبل

ديالكتيك المناقشة التطبيقي:

توجد خمس قواعد هامة لديالكتيك المناقشة التطبيقي (والقواعد الأربع الأولى مستقاة من كتاب ديالكتيك من أجل المدراء، والقاعدة الأخيرة مستقاة من الكفاءات الديالكتيكية وتستحق في رأيي أن تأخذ مكانها إلى جانب القواعد الأربع الأساسية).

خمس قواعد

رئيسية

● تجنب الاستطرادات

لا استطرادات

● التكرار يثير الملل.

● اطرح أسئلة.

اطرح أسئلة

إن معظم الشركاء في المناقشة لا يسألون إلا القليل.

ويفضل طرح الأسئلة (لماذا، من أجل ماذا، إلى أين، ... إلخ)

وفكر في أن السائل في لعبة الديالكتيك هو الذي يهاجم.

● فكر منطقياً وليس من خلال تداعيات الأفكار .

المنطق مقابل

اربط سلسلة أفكارك منطقياً مع بعضها البعض وليس من

تداعيات الأفكار

خلال تداعيات الأفكار. لأنه في الربط المستند إلى تداعيات

الأفكار، يتعلق المزيد من الأقوال والشروحات بكلمة التذكير المشبعة

بالانفعال غالباً. حدد كلماتك المثيرة. فمن يفعل بها، يمكن بسهولة

التلاعب به. واستخدام كلمات الإثارة هو فخ تجذب إليه خصمك

في أفضل الأحوال.

● جهز نفسك لمجموعة المناقشة .

إن عدداً كبيراً من مستخدمي كلمة السر (وهي الجمل المتداخلة والكثير من الكلمات الغريبة والأجنبية) يفكرون ويدلون بأدلتهم في توجه نحو الأفراد وليس نحو الجماعات. إنهم يتعاملون مع مجموعة الشركاء كمجموعة من الأفراد (وهم ليسوا كذلك).

اسأل قبل المناقشة أو المؤتمر.. عن اهتمامات المجموعة، وعن توقعاتها، وكيف هي أمزجتها. كرر على نفسك هذه الأسئلة، أثناء المناقشة أيضاً، لأن الأمزجة والتوقعات والاهتمامات قد تتبدل بسرعة أثناء سير المناقشة.

● لا تقل إلا ما خططت لقوله مسبقاً:

لأن كل شيء آخر تقوله يضعف موقفك ويضعف حجتك، حتى وإن ظهرت لك الأفكار التي وردت في ذهنك أثناء الطريق هامة وجيدة. (فهي ليست كذلك!).

لا تقل إلا
ماخططت لقوله
مسبقاً

(إنني أواجه هنا دائماً الاعتراض التالي: ما هو موقفي إزاء المرونة وسرعة البديهة والقدرة على رد الفعل العفوي؟ ينبغي لنا - مع مهارة تفكير الكلام- أن ننجح دائماً في أن نفكر مسبقاً فيما سنقوله وبهذا المغزى نخطط له أيضاً (تماماً مثل لاعب الشطرنج الذي يخطط بإمعان لعدة تحركات مسبقاً).

قواعد المناقشة

الافتتاح

قواعد المناقشة
الافتتاح

● مقولة افتتاحية قصيرة: تصرف غير عدواني وغير استفزازي
الجملة الرئيسية: إن رأيي هو أن... وأرغب في ذكر ثلاثة أسباب.. (السبب الأقوى في النهاية).

ويجب الفصل بشدة بين الادعاء والتعليل.

- ❶ عين رئيساً للمناقشة.
- ❷ الحد الأقصى هو عشرة مشاركين والحد الأكثر فعالية هو بين أربعة إلى ستة مشاركين.
- ❸ الاتفاق على مدة المناقشة: الحد الأقصى ستون دقيقة والأكثر فعالية خمس وأربعون دقيقة.
- ❹ يحدد اختيار المكان بشكل واع. وجود مسافة بعيدة عن الرئيس أمر سيء. المكان الجيد هو إلى اليمين من الرئيس.
- ❺ التقديم ليكن ذلك مقتصرأ على ما يوجه الجمهور إلى مساهمتك.

- مقولة ولكن بلا غرور.

- تجنب أن تكون أول من يقدم إلى الجمهور.

- كن ودوداً وصادقاً ومنفتحاً وصريحاً ولطيفاً ومحبباً.

❶ راقب تصرفك.

التنفيذ: لا تطلب البدء بالكلام.

التنفيذ

- اقبل سلطة الرئيس.

- حافظ على الانفتاح وعدم التوتر.

- ولا تتحدث في حالة الإثارة وعدم التوازن.

❶ مساهمات قصيرة ودقيقة.

❷ الفت النظر إليك من خلال نوعية مساهمتك فقط: «واترك

للآخرين طلب تنظيم الأعمال».

❸ اتصال النظرات:

المسافة < ١٥٠ سم - جذر الأنف.

> ١٥٠ سم - إلى العين، بالتناوب.

❶ اذكر الوقائع مع تقديم التعليقات في المقام الأول. طوّر رأيك حول

الواقعة (قارن كلمة الجمل الخمس) ابتعد عن سلسلة من الأدلة.

تجنب:

- النداءات أثناء المناقشة.
- العدوان، الاستفزاز (فهو ينتمي إلى المجادلة).
- النقض، لأن الشريك يثبت رأيه. خطر التحدي! وبدلاً من ذلك:
استخدم سؤال التفريق. (وقد يعني سؤالك/ رأيك: أولاً، ثانياً، ثالثاً).
- ادعاءات مضادة للبراهين الغريبة.

أثناء الاستراحات:

أجر حديثاً مع الخصم المناوئ.

أحاديث تضامن

- اختبار القبول/ التشويش/ الذاتي/ الأجنبي.

المرحلة الختامية

مرحلة الختام

- في المناقشات المنفردة/ محادثات الإقناع: خذ الكلمة الختامية،
ولذا عليك بالتحفظ في المرحلة الختامية: لأن الكلمة الختامية
هي غالباً الكلمة الوحيدة التي يخزنها الجمهور.
- المقولة الختامية: جملة مع رأي + تقديم السبب بوضوح!

المجادلة: هي حديث صراع بين فريقين (حزبين)

المجادلة

الأهداف هي:

الأهداف

- كسب الجمهور.

- فوز الحزب الخاص.

وليس تمثيل الرأي الذاتي.

- يسمح بوسائل غير عادلة مثل الديالكتيك غير العادل أيضاً،
ولكن لا يسمح بالهجمات الشخصية. المجادلة إذن هي عمل فريق.
وتسري عليها قواعد المناقشة مع بعض الاستكمالات:

الوسيلة

- ❶ عدد المشاركين ٤-٦ إضافة إلى الرئيس.
- ❷ الاستعداد ضمن الفريق بشكل جذري بخاصة.
- جمع الأدلة/ الحجج الخاصة والمعادية.
- إعداد المواد التي ستعرض.
- إيجاد الاختلاف لدى الخصم.
- الاتفاق بدقة على المقولة الاستهلاكية (من!)
- حدد الشخص «الإسفين» وهو الشخص الذي سيدفع الإسفين إلى داخل الجانب المضاد ليشق الخصم.
- ❸ تحديد أصوات الجناح الحزبي
- لدى محاولة الإسفين مع العدو، اظهر تضامناً بالغاً، حتى إن كنت ضد رأي الفريق.
- منبهات شعورية للخصم عبر أسئلة عدوانية متجنية، وادعاءات استفزازية في الشكل فقط، ولا يجوز للمضمون أن يستفز.
- تناول بجدية المقولة المصاغة بغضب وركز على أهميتها الموضوعية وانقضها باختصار.
- ❹ حافظ على هدوئك واطمئنناك وارخ عضلاتك، وتنفس بهدوء عند الحجاب الحاجز.
- ❺ التظاهر بانفعالية منتجة، الضيق، الحنق، الغضب.
- ❻ دع الخصم يتهالك من خلال الأسئلة المتلاحقة، وفي الدرجة الأولى أسئلة البرهان: لماذا؟ واعقبها بالسؤال من أين حصلت على هذا (في واقع الأمر)؟
- ❼ لا تهاجم أقوى خصم مباشرة.
- ❽ استتج تناقضات الخصم الضعيف بأدب جم وتحفظ.
- ❾ وجه أسئلة الاقتناص للخصم الضعيف:

- هل كنت تقصد هذا أو ذاك؟

- أنت أردت بالتأكيد القول...

❖ تجنب أي هجوم على شخصية جماهيرية، لدى الجماهير موقف إيجابي عاطفي نحوها، لأن المجموعات تمتلك غريزة الحامي.

❖ عليك بقيادة حزبك الخاص إلى الهيمنة.

❖ عليك بشق الحزب المضاد:

- ابحث عن التناقضات/ شكلها.

- تلاعب بالخصم وأوقع بينه.

- تضامن مع أضعف عضو لدى الخصم.

- تمتلك الهجمات الشديدة تأثيراً تضامنياً.

- أبرز التسلط في الهجوم ولكن ليس في الدفاع.

❖ اضمن الكلمة الختامية :

ولتكن مختصرة ومليئة بالمضامين، وخالية من امتلاك الحق.

- التواضع يشرف المنتصر.

❖ راقب تصرفك.

المدير

المدير

بالنسبة للمناقشة مثل المجادلة.

الشروط: الشروط:

❖ بدءاً من أربعة أشخاص.

❖ سلطة مقبولة من الجميع.

❖ بخبرة كافية للتمكن من الاهتمام بشخصيات المشاركين.

❖ اتقان الموضوع.

الاستعداد للموضوع من أجل:

- طرح أسئلة تصادمية.
- إيجاد أسئلة طريفة وهامة وطرحها.
- التمكن من تحديد الخروج عن الموضوع.
- لتقرير هل المعالجة وافية كافية.
- التمكن من السؤال عن المعرفة التخصصية.
- التمكن من مواجهة الخارجين عن الموضوع.
- للتمكن من كبح جماح المتحدث باستمرار.
- التمكن من الحيلولة دون «لعب» المشاركين لعبتهم الخاصة.

قواعد اللعب

المدة القصوى المناقشة ٦٠ دقيقة

المجادلة ٤٥ دقيقة

المدة القصوى للمقولة (الافتتاح / الختام)

المناقشة ٣ دقائق

المجادلة ٥ دقائق

المدة القصوى للمساهمات ٢ دقيقة

اقطع لدى الأدلاء بأخبار مطولة. مع التحذير في المرة

الأولى.

تسجيل المطالبات بالكلمة.

إعطاء الكلمة في المناقشة بعد بدء تسجيل الاسم.

اعطاء الكلمة في المجادلة بالتناوب، ويسري ذلك أيضاً إذا تحولت المناقشة إلى مجادلة.

الافتتاح

- ❶ ذكر الموضوع.
- ❷ تقديم المشاركين.
- ❸ الإعلان عن قواعد اللعب.
- ❹ المطالبة بمقولات الافتتاح.

اطرح على المشاركين في المناقشة سؤال المبادرة الذي نجم عن مقولات دائرة المشاركين.

١- اذكر الأسماء.

٢- اطرح السؤال.

القيادة

- ❶ تسجيل المطالبة بالكلمة (بالحديث).
- ❷ مراقبة الوقت.
- ❸ صد الهجمات على ذات الشخص باختصار وبشكل مؤكد ليس عن طريق الدفاع وإنما من خلال قطع المتحدث وطرح أسئلة على شخص ثالث.

❹ التفاوضي عن الاحتجاج على ذات الشخص.

❺ حافظ على الود والهدوء دائماً.

❻ تجنب الأشياء الملتبسة.

❼ تجنب نقاد الصبر.

❽ أوقف المحادثات المتشابكة بأدب:

«يسرني أن استمع إلى رأيك إزاء....»

❾ التلخيص لا يتجاوز دقيقتين في الحد الأقصى.

❿ اطرح أسئلة المبادرة لمصلحة الجمهور.

❖ رفض المساهمة وليس المشارك، في حال الخروج عن الموضوع.

❖ رفض الهجوم غير العادل والطرق غير العادلة في المناقشة.

❖ في المجادلة: رفض الهجمات الشخصية.

❖ يمكن مساعدة الحزب الأضعف دون لفت للأنظار.

الختام

❖ قبل عشر دقائق اطرح سؤال المبادرة.

❖ قبل الختام مباشرة: سؤال اختياري.

❖ طالب بالمقولة الختامية.

❖ امنح الحزب الأضعف الكلمة الأخيرة.

❖ في المناقشة: التصويت في حال الرغبة.

❖ التلخيص موجز وغير منحاز.

ديالكتيك حل المشكلة

الذين بلا دفاع هم القادرون فقط على السلام

حكمة بوذية

إذا صح أن الذين بلا دفاع هم القادرون فقط على السلام، فالسؤال المطروح هو: كيف يمكن أن يتوصل المرء لأن يصبح بلا دفاع، وهل من المفيد، وهل ثمة جدوى من أن يجعل المرء الناس بلا دفاع، ومتى؟ وكيف يمكن النجاح في أن لا يستخدم البشر العنف ولا القسر ولا القوة الهدامة؟ كيف يتمكن المرء من أن يزيل أشكال السلطة البنيوية المتأصلة الملازمة، لفترة من الزمن في أقل تقدير، مثلاً أثناء فترة الجلسات؟ وبغية إثارة الإحساس بضرورة التعامل مع بعضنا البعض تعاملاً متحرراً من التسلط، فإني أطرح على المشاركين في الدورات سؤالاً حول، الذي يجول في خاطرهم عندما

ما الذي يجعلك
بلا دفاع

يفكرون في الجلسات والاجتماعات والمؤتمرات واللقاءات..
والنتيجة النهائية التي حصلت عليها مباشرة قبل كتابة هذه
الأسطر من مدرسة سويسرية عليا تخصصية، ومن دائرة مهنية
غير متجانسة تضم عشرين شخصاً، أثبتت صحة النتائج كلياً
تقريباً التي يمكنك الحصول عليها من كتاب الاتصال من أجل
المدراء، (لمؤلفه روبرت ليه صفحة ٨). وأظهرت كتابات المشاركين،
وما ذكروه ما يلي:

- ❶ الهدف غير معروف.
- ❷ الموضوع غير مصاغ.
- ❸ التوقيت غير محدد.
- ❹ نقاط جدول الأعمال غير معروفة.
- ❺ ولذا فنحن غير مستعدين غالباً.
- ❻ إنها تستغرق مدة أطول من اللازم.
- ❼ إنها غالباً بلا نتيجة.
- ❽ الصراع يتحكم بالحدث.
- ❾ إنها محطمة للدوافع.
- ❿ البعض يتكلم دائماً، والآخرون لا يتاح لهم الكلام.
- ⓫ تتأرجح المجموعة بين التعاطف والنفور.
- ⓬ هيمنة المتسلقين.
- ⓭ عرض الذات للخطباء في غرور يفشل المناقشات والحلول
الموضوعية.
- ⓮ الانسياق إلى مسارح معارك جانبية.
- ⓯ لا يتحدث سوى الرئيس.

انعدام المهنية
العداوت

وكما لاحظتم، لم تقدم أية ذكرى إيجابية واحدة. وإلى جانب
انعدام المهنية، نتعرف أيضاً إلى عداوات مقنعة أو سافرة في «شكل
التواجد الإنساني المشترك» حيث ينبغي حل مشكلات مقدم المال
والعمال والسوق وإنتاج القيمة الزائدة. الأمر لا يدور في هذه

القائمة حول استياء البشر فقط، بل حول المال بكل بساطة،
وبالأحرى حول كمية كبرى من المال. ومن الواضح أن الناس ينسون
ذلك عندما يدخلون قاعة الاجتماعات. وعندما لا يقوم المدراء
بتصفية هذه العناصر من التشويش البنيوي، من خلال مسؤوليتهم
عن فوائده رأس المال، فهذا من انعدام الإحساس بالمسؤولية، إن لم
يكن من الإهمال الفج. وأنا لم أقل «تقليص» بل «تصفية».

يدور الأمر حول
الكثير من المال

تصفية عوامل
التشويش

إنهم يتحدثون في الاجتماعات عن مبدأ خطأ الصفر في
الإنجاز، وعن إدخال مبدأ خطأ الصفر للجلسات.

ماذا يدور في جلسات العمل الكارثية هذه؟

كارثية بدلاً من
منتجة

لننتقل أولاً من حالة إيجابية، حيث الموضوع معروف وهدف
الجلسة مقبول وحدد الإطار الزمني وأبلغت نقاط جدول الأعمال.
وبذلك تمكن المشاركون من تهيئة أنفسهم للعمل بشكل نظامي.
ولكن على الرغم من الإعداد الوظيفي الجيد لهذه الجلسة، إلا أنه
يسير في موازاتها في الخفاء وتحت الأرض عمليات انفكت عن
الغرض الأصلي، حيث يحزم الناس طاقاتهم ويوجهونها ضد
بعضهم بعضاً. ويستخدمون المناقشة والمجادلة والخطبة وفن
الخطابة ولغة الجسد والجادبية والشخصية الأسرة والتجمع في
مجموعات ضغط والمزاح والدعابة، كوسائل لتحقيق ذلك. إنهم
يضيفون على لعبتهم الصغيرة المفضلة «الطابع الثقافي». بواسطة
هذه الأدوات، ألا وهي لعبة القتال ضد الآخرين، ويحدد المرء
المراتب في نظام الالتقاط ويسبر المسافة أيضاً: من هو الأول (ألفا)
ومن هو الثاني (بيتا) ومن هو الثالث (غاما) ومن هو الرابع
(أوميغا) وإلى أي مدى أسمح للآخرين بالاقتراب مني؟ وبعد جلسة
تمتد لثلاث ساعات، ربما أمكن التوصل مجدداً من خلال هذه
الشعائر إلى توافق عاطفي: ويشعر المرء بالارتياح ويعرف أن قيمة

طاقات ضد
بعضهم بعضاً

القتال ضد
الآخر

توافق عاطفي

موقعه قد أقرت. ضمن الأول (الألفا) موقعه. وامتلث الثاني (بيتا) فالوقت لم ينضج بعد لكي ينقض على الموقع الأول). وانتظم الذين يحتلون الموقع الثالث (غامما) وهم الصلة الاجتماعية اللاحقة الضرورية جداً للشركة، عندما يلعب اللاعبون في القمة لعبة القوة، لأنه ينبغي لأحد ما في أوقات العاصفة أن يتابع عمل الشركة. وكذلك يمثل (الأوميغا) في مرتبته الأخيرة، وربما يكون مقدراً قيمته، ليتمكن من استخدام طاقاته من أجل العمال أصحاب الأجور ومن أجل الراشدين. ويرى الأول (ألفا) من موقع القوة قائلاً: إن ما أنجزناه اليوم عظيم، ولذا أود أن أدعوكم لتناول الشراب عندي. لقد جرى التوصل إلى الوفاق العاطفي، لكن المشكلة التي كان ينبغي حلها، بقيت بمفردها في الشركة بلا حل. علماً بأن الاجتماع عقد بسببها.

بقيت المشكلة بلا
حل

إن ما جرى في هذا المكان لا يعدو كونه اقتحاماً للمجموعة وتشكيلاً لها ووضع معايير لها. وهذا التجمع غير المنظم من البشر جعل الجلسة غريبة عن غرضها، بغية تنظيم نفسه اجتماعياً. وللجلسات أن تساهم في ذلك، إلا أن المغزى منها هو بالتأكيد حل المشكلات أو إيجاد الوفاق. ومن أجل ذلك ثمة حاجة إلى فريق عمل. تصور من فضلك أن البشر أنفسهم، في غرفة الجلسة نفسها، يجابهون المشكلة نفسها. وبدلاً من أن يختاروا وسيلة المناقشة، أو المجادلة يختارون بمسؤولية عقلانية وسيلة المحادثة التفاوضية.

مجرد مجموعة
وليس فريقاً
للعمل بعد

المحادثة التفاوضية وفريق العمل

ماذا نفهم من المحادثة التفاوضية وفريق العمل؟

فريق العمل هو مجموعة تسعى نحو حل مشكلة من المشكلات بصورة مشتركة، ولا يوجد فيها عضو من الأعضاء يصرع ضد

المحادثة
التفاوضية وفريق
العمل

الآخر. والأمر الهام هو الربح وليس المغالبة ولعلك سوف تشكك الآن - مثل معظم الناس الناقلين - في أن يتمكن الإنسان - هذا النوع البشري - من أن يقرر بالأ يقا تل إنسان ضد إنسان آخر. حافظ على شكوكك. فهذه فضيلة الحكماء، حتى وإن اتبعت أثر ذلك أفكاراً جديدة أيضاً.

لا أحد يقا تل كيف يكون ذلك ممكناً؟

وتقدم الحل تقنية المحادثة التفاوضية العقلانية.

ما الذي يميز هذه التقنية التواصلية؟

إن المرء يفكر في المحادثة التفاوضية في الشروط وهي تقنية حل المشكلات بينما يفكر المرء عند الإقناع في التعليل والتبرير، إذا أراد التأثير في الآخرين بواسطة المناقشة والحديث... وهكذا يقدم ادعاءه ويعرض رأيه. وبما أن مقدار الجودة يرتبط بقدرة الأسباب على التبرير، لذا يتبعها بالتعليقات، حيث تبدأ الجملة لغوياً باستخدام لأن. وأما الشروط فتتطلب الصياغة اللغوية: (إذا... فعند ذلك..) أين يكمن الفارق بينهما؟ عند التفكير في الشروط نختبر فيما إذا كانت المقولة منطقية وصحيحة النتائج. ومثال ذلك: إذا أمطرت، فعند ذلك يصبح الشارع مبللاً. ولعلك سوف تعترض وتقول بأن ثمة صياغات أخرى مختلفة: لأنها أمطرت، أصبح الشارع مبللاً وأنت على حق في ذلك. عند استخدام لأن، لا تبقى ثمة إمكانات أخرى مفتوحة للبرهنة على الاستنتاجات المنطقية. أما عند استخدام الصياغة اللغوية: (إذا... فعند ذلك) فسوف تفتح أمام قدرة تفكيرنا المنطقية تفرعات أخرى. نستطيع أن نسأل: هل إذا أمطرت، فعند ذلك يتبلل الشارع دائماً؟ وسنضطر للإجابة بالإيجاب. ونستطيع أن نسأل أيضاً من ناحية أخرى: هل فقط عندما تمطر فعند ذلك يتبلل الشارع؟ وسنجيب بالنفي، لأنه توجد إمكانات أخرى لأن يصبح الشارع مبللاً. وفي المنطق يدعوا المرء

شروط مقابل تعليقات

إذا... فعند ذلك بدلاً من «لأن»

هذا الشرط (دائماً عندما.... إذا) بأنه شرط كاف. ويدعوا الشرط الذي يستخدم الصياغة اللغوية: (لا....إلا إذا) أنه شرط ضرورة. وبغية توضيح المفهومين نقول: عرفت منظمة الصحة العالمية الصحة كما يلي: لا يكون المرء صحيح الجسم إلا إذا كان صحيحاً جسدياً واجتماعياً وعقلياً، وفي المقابل إن الإنسان مريض دائماً، إذا كان مصاباً إما جسدياً أو اجتماعياً أو عقلياً. وهكذا تدرك أنه يكفي تحقيق شرط واحد من هذه الشروط حتى يكون المرء مريضاً. وأنت ترى أن من الضروري بالتأكيد أن يتحقق كل شرط من الشروط الثلاثة حتى نستطيع القول إن الإنسان معافى. إذن لا يكفي أن يتحقق أي شرط من هذه الشروط، بل إن تحقق كل شرط منها أمر ضروري. إن مجموعة هذه الشروط الثلاثة الضرورية تؤدي لأن ينجم عنها نوعية الشروط الكافية. وهكذا عندما نتزود بمثل هذا التفكير، نكون قد وضعنا الشرط الضروري، من أجل العمل في المحادثة التفاوضية. وتستحق نوعية نتائج العمل أن توصف بالمهنية، عندما نطالب «المهنيين» بالسعي إلى حلول صائبة وعقلانية. ومساوئ هذه التقنية هي أن الأمر يتطلب وجود رؤساء جلسات مدربين على تقنية المحادثة التفاوضية بغية استخدامها في الجلسات وأما ميزتها -بالمقارنة مع طرق الإقناع- فهي أنه في حين يكون الهدف من الإقناع كسب أغلبية مؤيدة للرأي الخاص، فإن الأمر في المحادثة التفاوضية لا يدور إلا حول الحل الصائب الموضوعي، وإذا حلت المشكلة فقد كسب الجميع، كفريق عمل، أمام متطلبات المشكلة. وفي المقابل إذا تم التوصل إلى أغلبية، مثلاً أغلبية بسيطة تقدر ٥١٪ أو إلى أغلبية مؤهلة بمقدار الثلثين أو إلى أغلبية ١٠٠٪ فهذا لا يضمن بالتأكيد التوصل إلى الحل الصحيح.

مساوئ المحادثة
التفاوضية

ميزت المحادثة
التفاوضية

الأغلبية أو الح
الصحيح
الموضوعي

كيف تجري المحادثة التفاوضية؟ قبل أن أعرض عليكم تقنية إدارة الجلسة، أود أن أقدم ملاحظة، وهي أن الأسطر التالية لن تكون ولا يمكن أن تكون كافية لمعظكم لتنفيذ المحادثة التفاوضية عملياً، ناهيك عن إدارة الجلسة، ولكنها ستعرض عليكم. كيف سيتمكن البشر من حل المشكلات معاً والتوصل إلى الوفاق العقلاني، دون عدوانية ومن موقف التعاون والتسيق إن إمكانية استخدام المحادثة التفاوضية تفترض القيام بدراسة ملائمة في أقل تقدير. وينصح بالدراسة في دورة رئيسة في الديالكتيك والاطلاع على الأدبيات. وأنا أنصح بالكتاب الوحيد المعظم المعروف لي حول هذا الموضوع وعنوانه الاتصال من أجل المدراء. إن تقنية وضع دليل الشروط (ومثال ذلك دليل الصحة أو دليل المرض أيضاً) معروفة منذ القدم. ففي ديالكتيك العصور القديمة والوسطى تحدث المرء عن تشكيل الألوية أو الرايات (-ars construendi vexil- la) وكلمة *vaxillum* تعني الراية، العلم، الدليل. والآن إلى طريقة سير المحادثة التفاوضية.

المرحلة (١)

- مسار المحادثة التفاوضية مناقشة خلاقة
- تجري مناقشة أحد المواضيع مناقشة خلافية بغية إطلاق الطاقات الخلاقة وتضريح الإمكانيات الفعالة. ومثال ذلك موضوع: ماذا يزعجنا من جلساتنا؟
- النظرية التعريف
- يتم الاتفاق على النظرية: die these (تصبح الجلسات ناجحة، إذا...) وتوضع تعاريف لمفاهيم النظرية المركزية. وهنا ستكون ثمة حاجة للاتفاق على ما يلي: ما هو مفهوم الجلسة بالنسبة إلى الجميع، وهل يعتبر تقديم الأشخاص من ضمنها على سبيل المثال أو يستبعد منها؟ كما يجب تعريف ما ينضوي تحت تعبير ناجح. وثمة إمكانية للاتفاق على استخدام مفهوم آخر بدلاً من

ناجح. ومثال ذلك استخدام تعبير كفاء مع معرفة أن الكفاءة تقاس بالعلاقة بين الزاد والمردود، مما يعني الحصول على الحد الأقصى من النتاج والحد الأدنى من التكاليف. وسيتمكن المثقفون فيزيائياً من استكمال ذلك بالقول، إننا توصلنا إلى وضع تعريف للإنجاز (العمل لقاء وحدة زمنية). إذن حدث الاتفاق ضمن علمية خلاقة، على صياغة جديدة للنظرية.

المرحلة (٢)

- استخراج الحجج والأدلة يستخرج كل مشارك من المشاركين حججاً أي شروطاً من أجل تلبية النظرية. وينبغي ألا تتجاوز صياغة الشرط عشر كلمات كحد أعلى. فهذا كافٍ تماماً فكل ما يمكن أن يقال يمكن قوله بإيجاز (لودفيج فون فيتغنشتاين).
- جمع الأدلة ويختبر مدير الجلسة الآن معارف كل مشارك بدوره عن هذه الشروط، ولا يجوز أن يحدث الأمر بأن يعرض أول مشارك في الجلسة جميع أدلته، ولا الثاني أيضاً.. إلخ. والغاية من ذلك تجنب النفوذ والسلطة من خلال نوعية المساهمات. ويجمع مدير الجلسة المساهمات بشكل مرئي.
- الفهم لا يعني الموافقة يجري اختبار التعابير الواردة في الشروط وهل هي مفهومة. وتحدد التعابير الواردة غير المفهومة.
- استبعاد التكرار اختصار الوقت يجري شطب الشروط المتكررة بموافقة مؤلفها. (يطلب إلى المشاركين أن يختبروا بأنفسهم حججهم وشطبها في حالة التكرار). فهذا يوفر الوقت إجمالاً بشكل كبير. (ونحن ندرك أن تكرار الأدلة في الجلسات العادية يسرق الوقت منا).

المرحلة (٣)

- اختبار الطابع اختصار الطابع اختصار طابع الشروط: هل هي ضرورية، وكافية، ومفيدة؟ إذا ارتأى أحدهم أن شرطاً من الشروط مفيد فقط، في حين

صنفه الآخرون بأنه ضروري، فيعهد إليه بمهمة إيجاد مثال من الخبرات يبرهن على أنه يلبي النظرية على الرغم من عدم تلبيةه للشروط. ويستطيع المرء أن يتساءل: هل تسيير الأمور دون هذا الشرط أيضاً؟ الأمر لا يدور إذن حول قيام المؤيدين لنوعية الشرط الضروري بإيجاد الأسباب الداعمة، فمن شأن ذلك أن يحدث في مناقشة تقليدية.

التزييف بدلاً من تحري الحقيقة.

اختبار اللعبة اللغوية

اختبار فيما إذا كانت جميع الشروط تلعب ضمن اللعبة اللغوية نفسها.

(إذا كان أحد الشروط يعمل ضمن السياق الطبي والآخر ضمن السياق الاقتصادي، فالأمر يدور حول موضوعين مختلفين ولا بد من معالجتهم ضمن موقعين مختلفين).

اختبار الثبات

اختبار التضمنين

يجري اختبار ثبات الشروط، أي عدم وجود تناقض بينها.

اختبار التضمنين (ثمة شرط متضمن داخل شرط آخر أي موجود ضمنه، حيث تفترض تلبية أحدهما تلبية الآخر. يستبعد الشرط المتضمن. وهنا أيضاً نجد مؤشراً أو دليلاً يظهر ذلك. ولذا تطول الجلسات العادية أكثر من اللازم وتكون خالية من الكفاءة).

تشكيل الوفاق

تشكيل الوفاق (تفتح نافذة النقاش في المحادثة التفاوضية بهدف إعادة صياغة شرط من الشروط إما ليصبح قادراً على إحلال الوفاق أو للتخلي عنه).

هل نفذت أو هل هي قابلة للتنفيذ

الآن يتم اختبار فيما إذا نفذت الشروط أو يمكن تنفيذها بتكاليف معقولة.

وبغية توضيح نوعية الحلول عبر الدليل، أود أن أقدم لكم قائمتين تضمان دليلاً للشروط التي ينبغي أن تعكس بشكل

مختلف الموضوعات الجوهرية لهذا الكتاب أيضاً. (التعرف على الطاقات وتهذيب العدوان).

- دليل الشروط (١)
- النظرية: في جلسة العمل لا يتم حل المشكلات بفعالية إلا إذا ...
- ❶ كان الموضوع معروفاً ضمن تصور مسبق للجميع.
 - ❷ قدم الإطار الزمني.
 - ❸ حدد هدف الجلسة.
 - ❹ كانت جميع نقاط جدول الأعمال معروفة للجميع.
 - ❺ شارك العاملون الأكفاء اختصاصياً.
 - ❻ كان جميع المشاركين مستعدين.
 - ❼ استخدمت تقنية الدليل المتحرر من التسلط من قبل رئيس للجلسات متمرس.

أن تتدرج قائمة الشروط إلى قائمة الأفضلية.
أن يجري تسويق قائمة العمل (جدول الإجراءات) من الدليل.

الدليل (٢) الدليل (٢)

- النظرية: (مأخوذة من كتاب الاتصال من أجل المدراء):
- لا يمكن لتحقيق الذات أن يكون محباً للحياة إلا إذا.....
- (تعريف تحقيق الذات: حاجة أخلاقية لتفتح الموهبة الذاتية والكفاءة من أجل المنفعة الذاتية ومنفعة الغريب.)
- ❶ لم تكن ثمة رغبة في إلحاق الضرر بالآخرين، ووضع في الحسبان موازنة الممتلكات بمسؤولية.
 - ❷ تمت حياة الحرية الشخصية.
 - ❸ نفذت بمعرفة واقعية للذات.
 - ❹ توصل إلى قبول إيجابي للذات التي جرى التعرف إليها.

• جرى السعي لتحقيق الذات من شخص له توجهات أخلاقية.

• كانت ثمة دوافع للفعل المحب للحياة.

• كانت الذات ناضجة نضوجاً كافياً.

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات :

لا بد من تفريق الحرية الشخصية عن الحرية المنظمة. فالحرية الشخصية تصور قدرة الانسان على صياغة حياته بمسؤولية ذاتية.

معرفة الذات: تعني معرفة أجزاء النفس القادرة على الوعي. وتضم معرفة غير مشوهة بقدر الإمكان للقدرات الذاتية وحدودها. إن معرفة الذات معرفة أقرب للحقيقة بقدر الإمكان، هي الشرط المسبق لتفتح الأداء الاجتماعي الأقرب إلى الحقيقة الماثلة. والسعي إلى مثل هذا التعرف على الذات هو شرط هام مسبق (شرط ضروري) من أجل قيادة مشروعة.

موجهة أخلاقية:

نصف بذلك الشخصية التي تحمل على عاتقها بمسؤولية قيمها التي توجه أعمالها وتحاول أن تصوغ حياتها وفقها بجدية.

وأود ألا أخفي عنكم إحدى المساوئ العميقة للمحادثة التفاوضية. إنه من خلال تحويل الطاقات الشعورية إلى طاقات عقلانية، يتحدث بعض الناس عن صياغة المفاوضات، بأنها قاسية ومتناقلة وطويلة النفس وحتى مملة، وتستغرق زمناً طويلاً. أما البشر المهتمون ولديهم فطرة منطقية، فيجدونها مثيرة في الغالب. وإزاء الإدراك بأن المفاوضات تستغرق الكثير من الوقت، ينصح

مساوئ أخرى للمحادثة التفاوضية الشعورية
ميز: المحادثة التفاوضية: البرهان على الميز: الفكرية والقيمة المالية

بالإمساك بزمام الوقت. ومواجهة حساب تكاليف التفاعل مع محصلة التفاعل. الحساب الفرعي هو تقليل خسائر الاحتكاك. وقد أظهرت خبراتي حتى الآن أن إضفاء الموضوعية على المحادثة التفاوضية في مواجهة طرق الصراع الديالكتيكي، قد أدى لدى الناس الذين كانوا يفضلون المناقشة أو المجادلة إلى الاقتناع بالفائدة المجزية للتفاوض.

ولدى المواجهة بين ديالكتيك حل المشكلات وديالكتيك الإقناع، نتعرف على مايلي:

الإقناع يستبعد حل المشكلة
حل المشكلة يؤدي إلى الإقناع

قواعد الديالكتيك العادل

العدالة هي التزام باحترام الكرامة والحرية الشخصية والمبدئية للبشر من حولنا وحمايتهم وزيادتها بقدر الإمكان. إننا نتحدث عن صفات من التفاعلات وليس عن أشخاص. وتحدث العدالة عندما يتعامل البشر مع بعضهم البعض بإنسانية. وبهذا المغزى أود أن أقدم لكم قائمة بأهم قواعد الديالكتيك العادل حسب خبراتي:

• أوجد جواباً شخصياً إيجابياً:

- كن هادئاً ومطمئناً.
- امنح الآخرين الأهمية من خلال اتصال النظرات.
- لا تقاطعهم.
- وانصت إليهم بفعالية.
- واذكر الآخرين بأسمائهم.

❖ وجه أسئلة

الديالكتيك لا يجري في مواجهة بين ادعاءات وآراء وإنما في لعبة السؤال والجواب.

- اطرح أسئلة الاستفهام (كيف، متى، لماذا... إلخ) فهي أفضل من أسئلة الاختيار.

- تجنب الأسئلة المزدوجة أو سلاسل الأسئلة.

- تجنب الإكثار من الأسئلة.

- استمع في صبر.

- تجنب أسئلة لماذا بإلحاح.

- استخدم الأسئلة التي تركز على الآخر: (مثلاً)

- ما هو الأمر الهام بخاصة لك؟

- حول ماذا تضع قيمة خاصة؟

- ماذا تقترح؟

- على أية ميزة تتعرف؟

❖ تحدث في الوقت الصحيح المناسب:

- «السبق أكثر من اللازم» وأيضاً «التأخر أكثر من اللازم» يقلص التأثير.

- دع الأمر يستمر عندما يتجاوزك الحديث.

- لا تقل سوى ما خططت له مسبقاً.

- تجنب التراجع.

- أظهر الصبر.

❖ تحدث بتوجه نحو الشريك

استخدم أنتم، نحن، بدلاً من أنا.

امنح الصدارة للقيم والتوقعات والمصالح والاحتياجات

والفوائد لدى الشريك.

❖ خاطب الشريك بعاطفية:

- كن عفويًا بدلاً من استراتيجيًا.

- كن متوازناً بدلاً من متسلطاً.
- كن مرتجلاً بدلاً من شكلياً.
- تجنب المؤهلات المعنوية.
- تجنب الصياغات القاطعة الجازمة.
- استخدم بدلاً من ذلك صياغات توظف الثقة: أستطيع أن أتصور....، أعتبر أن من الممكن....
- تجنب الصياغات السلبية.
- ابحث عن الأشياء المشتركة.
- ❁ تجنب التوترات غير الضرورية
 - خذ الشريك بجدية.
 - تجنب العبارات العدوانية مثل: «عليك أن تقتنع» ...
 - «انصت إلي بالتأكيد» ...
 - «يجب عليك الموافقة» ...
 - تجنب امتلاك الحق.
 - تجنب تصحيح أخطاء الآخر بأي ثمن.
 - اعترف بأخطائك.
- ❁ اهدم التوترات
 - كن مسترخياً وغير متوتر.
 - ابتعد عن العاطفية من خلال الإنصات الفعال.
 - تجنب الاعتراضات الموضوعية.
- ❁ اخرج من المواقف الدفاعية
 - اطرح أسئلة.
 - طالب بالتعاريف طالب بالبراهين.
 - طالب بالتبريرات والتعليقات.
 - ركز على أهمية وجهة نظر الخصم ولكن ليس على صوابها.
 - كن وسطياً.
- ❁ اصمت عندما لا يكون لديك ما تقوله