

بيتر غروبر

# فن العدوان

الانفعالات والطاقات  
تقييدها والسيطرة عليها

تقديم

روبرت ليه

تعريب

نوال الحنبلي

مكتبة العبيكان





## مقدمة للبروفسور روبرت ليه

لقد كتب الكثير من الكتابات العلمية والشعبية عن العدوان بلا نهاية. ومن النادر أن يكتب الجديد.

إن كتاب بيتر غروبر يبرز إيجابياً وبوضوح أمام الأدبيات التي بين أيدينا، والتي تعالج العدوان، إنه يشير إلى الوظيفة الإيجابية للعدوان من جهة، ويرى مخاطر مثل هذه الاعتداءات من جهة أخرى، والتي يرجع سببها إلى الخوف، يلخص الكتاب خبرات سنوات طويلة من نشاط التدريب والاستشارة، وهو ذو قيمة خاصة لجميع الذين يريدون تولي القيادة أو يجب عليهم توليها.

ما هو رد فعل البشر على عدوانيتنا، وكيف هو رد فعلنا على الآخرين؟ كيف يجب أن تقع «العدوانية» كحدث بين البشر، كحدث بين الأنظمة، بحيث تزيد الحياة ولا تنقصها؟ كيف يجب أن تقع العدوانية، لكي تتلافى المخاطر -التي تنقص الحياة- الصادرة عن البشر وعن الأنظمة الاجتماعية؟

يقدم الكتاب إجابات مقنعة ومجربة عملياً قبل كل شيء على هذه الأسئلة، وعلى أسئلة كثيرة أخرى تحدد حياتنا اليومية في الشركات، ولا تدع مجالاً للشك في أن القادرين على التعامل المتعقل السديد مع عدوانيتهم، هم فقط الناس الذين لم تمتلكهم هذه العدوانية -مثل كل مهووس (بالسلطة والنجاح والدخل والنفوذ...)- وتسلبهم حريتهم وتجعلهم غير قادرين على اتخاذ قرار حر بإرادة حرة، إنهم يعيشون حياة سيطرت عليها الانفعالات وهوس الممتلكات.

أرجو النجاح للكتاب ولمضمونه عن طريق فهمه ولسوف تصبح الأمور فيما بيننا أكثر إنسانية عند ذلك. إن القيادة التي تهدم المخاوف ولا تزيدها وتتوجه نحو بناء حقول الثقة، ليست فقط أكثر كفاءة وتوفيراً للنفقات بل هي أكثر إنسانية أيضاً، وضمن هذا الإطار ينتهج الكتاب أخلاقية لا تنقص النجاح الاقتصادي، بل تجعله في أفضل حال.

روبرت ليه Rupert Lay



## مقدمة الكتاب

إنه هنا . متدفق وعضوي وغالباً لا يمكن رؤيته مسبقاً، إنه داخلنا وبيننا نحن البشر، وبين الدول والشعوب وشركات المقاولات والشركات الكبرى.

وليس من النادر أن نستخدمه استخداماً مراقباً ومخططاً وتكتيكياً وماكراً ومقنعاً.

إنه - العدوان - هنا . سواء برغبة أو بدون رغبة، وأكثر أسبابه شيوعاً هو الخوف.

ونحن البشر لدينا خوف من أن نكون صغاراً وضيئلين، لا نمتلك السيطرة على الحياة، وأن يستخدمنا الآخرون. لدينا خوف من الفشل والانفصال والخسارة. ولذا نبذل جهدنا لأن نكون عظماء، إننا ننفخ أنفسنا، وكلمة ينفخ أو يملأ بالهواء بالنفخ هي في الألمانية القديمة bosī ومنها نشأت الكلمة الألمانية boese أي شرير. والناس الأشرار الذين تملؤهم المخاوف ينفخون أنفسهم بالهواء، كما تفعل الدول الشريرة المليئة بالخوف، وكما تفعل شركات المقاولات المليئة بالخوف، وكما تفعل الشركات الكبرى الشريرة المليئة بالخوف، والأسماك الكروية الصغيرة المليئة بالخوف.

هل تريد أن تبدو كذلك؟





## دوافع تأليف هذا الكتاب

### العدوان والخوف

عامل الخوف  
الباهظ الثمن  
ثمّة عامل خارجي دفعني للكتابة لكم، نشأ أثناء قراءتي  
لدراسة أثارت لديّ الذهول والدهشة، تحت عنوان «الخوف عامل  
باهظ الثمن» للبروفسور بانزة panse وشتيغمان stegmann .

الخوف المرتبط  
بالمصنع  
فإليهما يرجع الفضل في البحث الذي أجرياه على ١٨٢٣  
عاملاً في الشركات الألمانية خلال الأعوام الممتدة من ١٩٩٣ وحتى  
١٩٩٦ حول أسباب الخوف المرتبط بالمصنع وتأثيراته.

النتائج:

تبين أنه لدى حوالي ٦٠٪ من جميع العاملين مخاوف مرتبطة  
بالمهنة، منهم:

- ٦٨٪ لديهم خوف من فقدان الوظيفة.
- ٧٦٪ لديهم خوف من المرض والحوادث.
- ٥٩٪ لديهم خوف من ارتكاب خطأ.
- ٥١٪ لديهم خوف من فقدان التقويم الجيد لهم والاعتراف  
بقدراتهم.

٥٠٪ لجأوا إلى فسخ عقود العمل الداخلية. ويمكن إرجاع  
٣٨٪ منها في أقل تقدير، إلى خوف مرتبط بالعمل في  
المصنع

فسخ عقود  
العمل واستبدال  
القوى العاملة  
٢٠٪ من فسخ جميع عقود العمل المفتوحة يرجع إلى خوف  
مرتبط بالمصنع.

إن معدل استبدال القوى العاملة البالغ ٥٪ في السنة في بعض  
الشركات هو القاعدة وليس الاستثناء.

قدرت التكاليف بين ١٠٠ إلى ٢٠٠ مليار مارك ألماني. وهذا مايعادل ٢-٤٪ من ميزانية الإنتاج الصناعي.

تشمل التكاليف ما يلي:

- فسخ عقود عمل داخلية ٣٠٪
- الادمان على الكحول ٢٢٪
- استبدال القوى العاملة ١٨٪
- الشغب وانعدام النظام ١٤٪
- التغيب عن العمل ٨٪
- سوء استخدام الأدوية ٨٪

في عام ١٩٩٩ أجرى بانزة وشتيغمان من جديد دراسة إحصائية في مستوى مدراء الشركات وتبين أنه في عام ١٩٩٦ كان لدى ٦٨٪ منهم مخاوف مرتبطة بالمهنة. وفي عام ١٩٩٩ ارتفعت النسبة إلى ٦٩٪ إذن الخوف لدى المدراء تجاوز المعدل الوسطي للعاملين في مهن غير مستقلة. أي أنه كان لدى المدراء مخاوف أكثر من العاملين التابعين لهم جزئياً، في حين يفترض بهم التأثير عليهم تأثيراً بنّاءً من خلال فكرهم الواضح والمتزن.

لدى المدراء مخاوف أيضاً

وفي عام ١٩٩٩ كان لدى ٤٤٪ منهم خوف من الحصول على معلومات خاطئة، وكذلك ذكر ٤٤٪ منهم أن لديهم خوفاً من عدم تبليغهم المعلومات، في حين أن المجموعة نفسها قد شعرت في عام ١٩٩٦ بهذه المخاوف بنسبة ٣٤٪ فقط، وهذا يعني زيادة بحوالي ٣٨٪ خلال أربع سنوات فقط، فخلال أربع سنوات فقط تسارعت الاندماجات والتوازنات وتفاقت المنافسة وازدادت حدتها بسرعة هائلة ضمن توجهات القيمة وحملة الأسهم والسندات بصورة أحادية الجانب، وتذكرني الأرقام بالقصة التالية، التي وجدتها لدى أنتوني دي ميلو (وهو محلل نفسي هندي وفيلسوف ومن الجزويت):

خوف من المعلومات الخاطئة أو انعدامها ازياد بحوالي ٣٨٪ خلال أربع سنوات فقط

كتب طبيب أمريكي ذات مرة عن تأثيرات المنافسة على حياته، لقد درس الطب في إحدى جامعات سويسرا. وكان يوجد فيها عدد كبير تقريباً من الأمريكيين، وذكر أن كثيراً من الطلاب أصيبوا بصدمة فعلية عندما علموا بأنه لا يوجد في هذه الجامعة علامات ولا جوائز ولا قوائم بترتيب الطلاب، ولا اسم الطالب الأول في الفصل الدراسي، أو الطالب الثاني، فيما أن ينجح الطالب أو يرسب. وقص مايلي: لم يستطع البعض منا الصمود أبداً وكاد يصيبنا وهم الملاحقة. وفكرنا في أنه لا بدّ من وجود حيلة من الحيل. فانتقل بعضنا إلى جامعة أخرى، وأما الذين ظلوا صامدين، فقد اكتشفوا فجأةً أمراً في غاية الغرابة، وغير معروف لهم في الجامعات الأمريكية. كان الطلاب الجيدون يساعدون الآخرين من أجل النجاح في الامتحان وأعطوهم كتاباتهم، واليوم يدرس ابنه الطب في الولايات المتحدة الأمريكية وقد ذكر الابن أن بعض الطلاب يحرفون المجهر في المعمل بحيث يحتاج الطالب التالي لبضعة دقائق حتى يعيده إلى وضعه الصحيح ليتمكن من العمل بواسطته.

حرف المجهر عن موضعه شكل من المنافسة

هذه هي المنافسة! المنافسة قد تكون شديدة القسوة يجب علينا إحراز النجاح. يجب أن نصل إلى الكمال. المرء يشعر أنه جيد على حساب فرد آخر يشعر أنه سيء. إنه ينتصر عليه. أليس هذا مرعباً؟

النجاح على حساب الآخرين

بالنسبة إلى «المجنون» هذا أمر بدهي.

رعب بواسطة المجانين

في مشاوراتنا وفي تدريب الشركات ومدرائها والقوى القيادية فيها، ثبتت صحة النتائج المحزنة التي توصل إليها الباحثان بانزه وشتيغمان. وفي حالات اتخاذ إجراءات إعادة التشكيل البنوي والاندماجات والتعهدات وال فشل المستمر للشركة، يجري تجاوز قيم المعدلات الوسطى هذه تجاوزاً واضحاً في أجزاء منها. وبذلك تصبح الرغبة في «التواصل الصريح» مفهومة. ولكن كيف السبيل

التشكيل البنوي

دعونا نتواصل  
بصراحة  
إلى ذلك في جو انعدام الثقة، وعندما يجري حرف المجهر عن  
موضعه الصحيح، وعندما يتصرف الناس البالغون مثل المجانين؟

وراء كل عدوان يكمن: الخوف، الطاعة

اللذة أو الإحباط

## العدوان والطاعة

ثمة دافع آخر لتأليف هذا الكتاب، وهو سلسلة الاختبارات التي أجراها ستانلي ميلغرام Stanley Milgram، والتي يكاد يطويها النسيان، في السنوات الممتدة بين ١٩٦٠ و ١٩٦٣ أجرى ستانلي ميلغرام سلسلة اختبارات في جامعة ييل في نيوهافن في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف اختبار كيف يتصرف الناس عندما يقودهم صاحب سلطة إلى الطاعة. ونشرت النتائج في عام ١٩٧٣، بعد أن أجريت هذه التجارب لعشرات المرات، وأدت إلى نتائج متشابهة تماماً.

اختبارات الباحث  
ميلغرام  
١٩٦٠ - ١٩٦٣

### تعليمات التجربة:

شخصان لا يعرفان بعضهما (والأخرى أن يقال لا يعرف أحدهما الآخر، لأنه من هو الذي يعرف نفسه؟) دخلا إلى مختبر نفسي، للمشاركة في تجربة حول قدرة التعلم وكفاءة الذاكرة. يبلغ الشخص الأول من العمر ٤٧ عاماً، ويعمل محاسباً، وقد أحيط علماً بالتجربة، ودُرب على الدور الذي سيقوم به «كطالب»، وكان الشخص الآخر قد اختير من عينة عشوائية من أصل ١٠٠٠ شخص وأخذ دور «المدرس». ولم يكن طابع اللعبة معروفاً بالنسبة إلى هذه التجربة. ولعب الشخص الثالث دور «مدير التجربة» في سلسلة الاختبارات الأولى. وهو مدرس بيولوجيا في مدرسة عليا ويبلغ من العمر ٣١ عاماً، وقد لعب دوره بلا حماسة وبقليل من الصرامة.

وأوضح «للمدرس» أنه ينبغي اختبار تأثير العقوبة على التعلم والذاكرة. ربط «الطالب» في حجرة منفصلة، وتحت أنظار «المدرس» بكرسي كهربائي. وثبت على رصفيه «وصلات كهربائية». وينبغي على «المدرس» في حالة تقديم إجابات خاطئة أن يعاقب «الطالب» بدفعات كهربائية تزداد شدتها. وضع المدرس في حجرة التجربة الرئيسية، حيث أخذ مكانه تحت المولد الكهربائي المحدث للصددمات، وفيه ٣٠ مفتاحاً على شكل تدرجات تبلغ شدة كل درجة ١٥ فولطاً. وهكذا تزداد شدتها حتى تصل إلى طاقة كهربائية قاتلة تبلغ ٤٥٠ فولطاً.

وينبغي على «الطالب» غير الموصول بالطبع بهذا المولد الكهربائي أن يزمجر عند بلوغ شدة التيار ٧٥ فولطاً، وأن يتأوه عند بلوغه ١٢٠ فولطاً، وأن يتوسل لايقاف التجربة عن بلوغه ١٥٠ فولطاً. لقد ازدادت ردود فعله شدة. وعندما بلغت شدة التيار ٢٨٥ فولطاً لم يعد يصدر عنه سوى صراخ مؤلم، وعندما أراد المدرس أن يقطع التجربة أمره المدير بأن يتابعها، علماً بأنه لم يكن يمتلك أية وسيلة للقوة باستثناء كلماته وسلطة الأوامر المعطاة له.

### النتائج:

● ٦٥٪ كانوا على استعداد للقتل، عندما لم تكن ثمة صلة بصرية وسمعية بالضحية.

● عند وجود اتصال سمعي (ضربات على الجدار الفاصل) بلغت النسبة ٦٢,٥٪.

● عند وجود اتصال سمعي وبصري بلغت النسبة ٤٠٪.

● وحتى مع وجود قرب وتواصل بلغت النسبة ٣٠٪ من المدرسين الذين كانوا على استعداد لقتل طلابهم.

عدم وجود روادع  
تمنع القتل

وعبر التجارب اللاحقة وتجارب المراقبة، تجاوز اليوم عدد الأفراد الذين اخضعوا لهذه التجارب /٥٠٠٠/ فرد. إن تقييم تجارب الباحث ميلغرام، يظهر أن الثقافة البشرية قد فشلت تماماً في بناء آلية ردع داخلي لمواجهة الأفعال العدوانية المدمرة التي يقع منبعها في السلطة.

## العدوان والرغبة في الشر

أثناء ممارسة نشاطي وتقديم المشورة في الشركات الصناعية القيادية على امتداد العالم، كان يحق لي أن أرافق أصحاب النفوذ الكبار خلال مسيرتهم حتى يصبحوا مدراء أو من القوى القيادية. إن مهمتي لا تقتصر كما أرى على تدريب هؤلاء الناس الشباب فقط، بل تتعداها إلى نقل الثقافة بالمعنى الانساني إليهم. إذن لا يقتصر الأمر على زراعة أشجار شابة في منطقة مشاة حضارية في مكان لا يتجاوز متراً مربعاً، محاطاً بالاسفلت، بل في ضمان تطور وتفتح مستقلين في تربة خصبة خصوبة كافية. وهكذا تتدفق ثروة فكرية لأفراد دخلوا التاريخ لأنهم كانوا المثل الأعلى للحرية، وللتحرر من العنف، مثل المسيح في الناصرة، والمهاتما غاندي، ومارتن لوتر كينغ والدلاي لاما، وإيما نويل كانت. وهذا المذكور أخيراً هو الذي قدم إلى مؤلفي الدستور الألماني الأساسي فكرة المادة ١/١ وهي: «إن كرامة الإنسان مصونة لا تمس».

وأثناء حديثي في الشركات عن موضوع العدوان والثقافة والتحرر من العنف، لاح في وقت من الأوقات أن رسائل «السلام» باتت أكثر من اللازم، بالنسبة إلى أحد المشاركين في الدورة، وهو شاب ذو متطلبات فكرية واسعة، فسألني عما إذا كنت أعرف كتاب «فن الحرب» لمؤلفه سونزي. إن الطباعات المتكررة لكتابات فو

سونزي Wu Sunzi التي ألفها حوالي عام ٥٠٠ قبل ميلاد المسيح، قد أخذت في عام ١٩٩٩، ولفترة من الزمن، موقعها الأول في قائمة الكتب العلمية الأكثر مبيعاً، لم أكن أعرف حتى ذلك الحين سوى عنوان الكتاب. ولذا أردت أن أتوصل إلى مستوى معرفة المشارك في الدورة لدي. وشكل هذا الكتاب الدافع القوي الأخير، أو ما يسمى بالخبرة المفتاحية لكي أبدأ في تأليف هذا الكتاب. ودون الدخول في تفاصيل فنون سونزي المصاغة بالمعنى مغرية حول قضايا الاستراتيجية والتكتيك وعلم النفس والمنطق ولوجستيك قيادة الحرب، أود أن أعرض عليكم -على الرغم من اعجابي بمفكر الحرب سونزي- جوابي على الشاب المشارك في الدورة (وينبغي لهذا الجواب أن يطلعكم على الصورة الإنسانية التي يستند إليها هذا الكتاب):

ورد في مقدمة السيد جيمس كليفل James Clavell في الطبعة الصادرة عام ١٩٩٩ للناشر درومر Droemer ما يلي: «إن وجهات نظر سونزي المعروضة هنا -وبصورة مشابهة لكتاب الأمير ميكافيلي Mechiavellis- تبين الطريق إلى النصر في جميع الصراعات التجارية وفي المعارك داخل مجلس الإدارة وفي الصراع اليومي حول البقاء الذي نحن متورطون فيه جميعاً، وحتى مع صراع الأجناس! كل هذه أشكال للحرب، وكلها جميعاً تتبع القواعد نفسها قواعد سونزي».

لم أواجه إلا نادراً أفكار حول موضوع الصراع والحرب والانتصار، على هذه الدرجة من الخلط والمزج وعدم التمييز مثلها.

#### أية صورة للإنسان تحمل مثل هذه الأفكار؟

بات معلوماً لي أثناء مناقشاتي مع قراء ذلك الكتاب الحربي، أن معظم المعجبين بسونزي يزعمون أنهم شغفوا بتعليمات قيادة

الحرب التي هدفها تقليل الأضرار والآلام إلى حدها الأدنى. وليس من النادر أن نقابل مثل هذه الحجج والأدلة لدى مؤيدي التقنيات المدمرة للحياة أو التي تقصرها في أقل تقدير.

هل هو حقاً الاهتمام بالقدرة على توجيه دفة الاعتداءات، بحيث يصبح في الوسع تحقيق النصر بأقل مقدار من التخريب، أم أن الذي ترجح كفته لدى مشتري الكتاب ولدى قراءته، الافتتان بالشر والشعور باللذة في استخدام تقنيات يمكنها أن تجعل الآخرين وضيعين أو حتى تقضي عليهم وتمحوهم من الوجود؟

والأمر الذي يؤيد الفرضية الثانية، استخدام الكتاب في عنوانه كلمة «الحرب» وليس كلمة «السلام». إن شكوكي تتناول أولئك الذين يشترون الكتاب استناداً إلى عنوانه الذي استخدم كلمة مثيرة مثل «الحرب» وتعززت شكوكي من خلال الإقبال على الدورات التي تقام تحت عناوين حربية، مثل «ديالكتيك القتال» أو «فن خطابة المعركة» أو «مقابلة تحت وابل نيران الأسئلة». أما التي تستخدم عناوين ضعيفة متراخية، مثل دياالكتيك السلام فمهدة بالفضل.

إنه لما يدهشني أننا نحن البشر، وبعد ١٩١٨ أي بعد معركة فردان وإيزونزو، وبعد عام ١٩٤٥، أي بعد أوشفتمس وستالينغراد ومونت كازينو وهيروشيما وناغزاكي، وبعد فيتنام، لم نتعلم دروسنا حتى الآن كما يبدو. وهي دروس كافية للتعلم وإعادة التفكير، وبكلمات أخرى، هل نحن حقاً غير مستعدين للتعلم، أم أننا غير قادرين على التعلم أيضاً؟ هل نتقصدنا الإرادة كشرط مسبق للاستعداد، أم أن القدرة على الاستفادة من إمكانيات قشرتنا الدماغية لم تتطور تطوراً واسعاً، كما نفترض بكل سرور.

هل نحن البشر،  
قادرين على  
التعلم

كيف لنا - سابقاً ولاحقاً - أن نعجب كل هذا الإعجاب ببشر يكتبون حول «فن الحرب»، ولكأنه لم يوجد المسيح سيد الناصرة، ولم توجد الروح الكبرى لغاندي. ولم توجد الأم تريزا قط، ولم يوجد أولئك الجرحى والقتلى الذين مثل بجثثهم، والممزقين أشلاء، والذين تقطعت أجسادهم، والذين تفسخت جثثهم، والمقتولين، والذين ماتوا تحت الأنقاض أو تجمدوا من شدة البرد، والموتى جوعاً أو غرقاً أو حرقاً، ولا كل أولئك البشر الذين يأملون في يأس عودة المفقودين الذين ينتظرونهم منذ ما يزيد عن عشرين عاماً. إننا نتكلم عما يزيد عن خمسين مليون قتيل وحوالي خمسين حرباً في القرن الأخير فوق هذا العالم وعن ٦٩٪ من المدراء الذين لديهم خوف مرتبط بالمصنع، الذين يلتمسون المعونة ويبحثون عن يرشدهم فيسقطون بين ذراعي ميكافيلي وسونزي واتحادات المؤسسات المالية.

من يجرؤ بعد على أن يستخدم هذه التعابير اللطيفة أو هذا التلوين التجميلي، مثل كلمة «الفن» في سياق الحرب، بدلاً من التفكير في «فشل الحرب» بوصفها التشكيل المطلق للعدوان الهدام، كيف لنا اليوم أن نمجد كلمات لإنسان عاش قبل /٢٥٠٠/ عام في حين أهدي لنا في هذه الأثناء كتاب «الكتب السماوية»؟

هل ثمة من هو قادر على التعلم؟

قال إيمانويل كانت Immanuel Kant ناصحاً: «امتلك الشجاعة على استخدام عقلك الخاص» ولم يطالب بسوء استخدام العقل.

ولعلكم تظنون أن مؤلف هذه الأسطر بعيد عن الواقع، وأنه يحاول أن يزيل الغشاوة عن الجانب الشرير من الحياة، وأنه غير

مدرك أنه لا نور بلا ضياء، ولا حب بلا كراهية ولا سلام بلا حرب،  
ولا مسالمة بلا عدوان. إن وجود أقطاب متناقضة وتوترات بينها  
ليس خافياً علي.

وستتناول الصفحات التالية بالبحث، إمكانات التعامل المتزايد  
في الحياة مع هذه التوترات، ومع التوتر الذي ينشأ بين جمل تقول  
مثلاً: « لا يجوز لنا أن ننسى أنه معروف منذ أقدم العصور» أو  
مثلاً: « الهدف الحقيقي للحرب هو السلام» (ج كلافيل) هذا من  
ناحية، ومن ناحية أخرى، ثمة جُمْل تقول: «إن من يصبحون مثل  
الأطفال، فلهم مملكة السماء».

أو الجملة التي تقول: «إن ما لا تريد أن يفعله المرء لك، فلا  
تفعله أنت مع الآخرين».



## استهلال

### اعرف القواعد والعب

قال الثعلب: «كان من الأفضل، لو أنك عدت في الساعة نفسها، لو أنك تأتي في الساعة الرابعة بعد الظهر مثلاً، فعند ذلك أستطيع أن أبدأ بالشعور بالسعادة في الساعة الثالثة. ولكن إذا كنت ستأتي في وقت غير محدد، فلن أستطيع أن أعرف قط متى سيكون قلبي حاضراً. يجب أن توجد عادات ثابتة».

معرفة متى  
سيكون القلب  
حاضراً

فأجاب الأمير الصغير: «ما معنى عادة ثابتة؟».

قال الثعلب: «شيء طواه النسيان أيضاً. إنه شيء يميّز يوماً عن آخر، وساعة عن أخرى. فمثلاً توجد عادة لدى صياديّ. إنهم يرقصون يوم الخميس مع فتيات القرية. ولذا فإن يوم الخميس هو أكثر الأيام سحراً بالنسبة لي. إنني أذهب إلى فاينبيرغ للتنزه. أما عندما يذهب الصيادون في وقت غير محدد من الأوقات للرقص، فسوف تكون جميع الأيام متماثلة ولن أحصل على إجازة قط».

إن الثعلب في قصة «الأمير الصغير» للكاتب أنطوان دي سان إكسبري، يبحث في الميدان عن قواعد بين التوتر والانفراج، بين أن يصبح فريسة تصطاد وبين الهدوء، بين الخوف والتحرر من القلق، وبين الحزن والسرور، وبين البعد والقرب، إنه لا يبحث عن إزالة التوتر. فمن خلال العادات الثابتة، التي تواجه الفوضى وما لا يمكن رؤيته مسبقاً، ينبغي أن تمنح الحياة منعطفاً يجنبها التوتر.

التوتر بين  
الفوضى  
والعادات الثابتة

### ثقافة التعامل مع بعضنا البعض

والناس أيضاً يبحثون عن قواعد تمنحهم السند والأمن، وفق شعائر وعادات يمكن اتباعها، ووفق طرق للتصرف وللسلوك،

وعندما نستدعي في الشركات للمشاروات الثقافية، فإننا نقدم تعريفنا للثقافة كما يلي:

**الثقافة هي ما تتم رعايته خارج إطار القيم الاقتصادية**

**هي أساليب سلوكنا وعاداتنا وشعائرننا**

وينبغي لها أن تقدم للإنسان الأمن والسكينة والوطن في جو من الثقة والتحرر من الخوف.

الثقة والتحرر  
من الخوف

**ينبغي أن يتمكن البشر من التحدث بلا خوف عن مخاوفهم.**

والمشكلة التي يحدثها البشر لأنفسهم تكمن في أنهم يريدون أن يزيلوا التوتر أثناء سعيهم لإزالة خوفهم من الخسارة والفشل والانفصال. إنهم لا يريدون أن يتجول الرقاص من الزائد إلى الناقص ثم يعود مرة أخرى إلى الزائد وهكذا دواليك. إنهم يريدون أن يستقر الرقاص عند الزائد، لأنهم يرغبون في الهوية والأمن والنظام. إنهم يريدون (الإيزو) ISO وهي كلمة يونانية تعني متساوٍ، موازين متساوية، ومعايير متساوية وبشر متساوين، إنهم يتمنون التحرر من التوتر، كما هو شأن الطقس الجميل في مناطق الضغط الجوي المرتفع، ولكن بالسوء الطالع!

في ميدان التوتر

## الحياة هي التوتر

الحياة نوسان أو حركة دائبة لا تنتهي إلى أن تتوقف، ويتدلى النواس بين الزائد والناقص -لملايين السنين- التي هي تحت تصرفنا للانفراج ونزع التوتر.

**ولكن صدقوني توجد حياة قبل الموت.**

تقدم الحياة تعريفاً لها في حقول التوتر من الهجوم والتراجع والتملك والتخلي، والتشنج والاسترخاء والقتال واللعب والقلق المحموم والهدوء الرواقي والبعد والقرب والمجابهة والطمأنينة.

إن الفيزيائي النمساوي وحامل جائزة نوبل إيرفن شرودنغر، قدم تعريفاً للحياة في كتيب له تحت عنوان «ما هي الحياة؟» كتبه في المنفى الإنكليزي عام ١٩٤٣:

الحياة هي هذا الذي يعمل ضد نزعة الجنس البشري - من النظام إلى الاضطراب بلوغاً إلى الفوضى - الحياة تعني إذن السباحة إلى الأمام عكس التيار، أي خلق النظام من حالة الفوضى. لقد صور «فريد ريش نيتشه» قوة التوتر القادرة على التشكيل بين النظام والفوضى وبين الثابت والمتغير وبين الآمن وغير الآمن، في الجملة التالية:

لا بد أن يكون المرء يمتلك فوضى داخله حتى يتولد منه نجمة راقصة.

وكتب باول فاتيسلافك: «إن النظام المتشدد الذي لا يوجد فيه أدنى مقدار من اضطراب في النظام يصبح معادياً للحياة، لأنه يخنق كل إمكانية لمزيد من التطور».

ولنسلم بأن هذا الكلام ليس له وقع مذهب المتعة - أي ملاحقة مذهب المتعة من جانب واحد - الذي يرى أن معنى الحياة يكمن في إشباع الحاجات، جميع الحاجات. (ويرى أصحاب مبدأ المتعة أن شرعية مبادئهم وطريقة حياتهم مبررة في أن وجود الحاجات الخالصة يتطلب تلبيتها وإشباعها). وغالباً ما ينسب إليهم خطأ الفيلسوف إبيقور. إن هذا الفيلسوف لم يرغب في العيش في إدمان المتعة بلا حدود، كما يدعي البعض خطأ. بل على العكس، إن إبيقور الذي عاش قبل سيجموند فرويد بحوالي ٢٣٠٠ سنة كان مدركاً أن إشباع الشهوة يعقبه انعدام الشهوة، ومن ثم التعقل والصحة. كانت أهدافه وأهداف الإبيقوريين التحرر من الألم، وهدوء النفس.

## العدوان المحطم للحياة والعدوان المحافظ عليها

عندما يحمل هذا الكتاب العنوان التالي: «فن العدوان» فإن من المفيد، وبغية الفهم المشترك، أن نقوم بتعريف مفهوم العدوان. ماذا يفهم عموماً من العدوان؟

تعريفات وتوضيح  
للمفاهيم

في اللاتينية تعني كلمة aggressio الاعتداء. والتصنيف الممكن بين أشكال الاعتداء أو الهجوم هو تقسيمها إلى عدوان موجه نحو الخارج، وعدوان موجه نحو أنفسنا. وبالنسبة إلى العدوان نحو الخارج، نريد أن نميز بين عدوان بين الأشخاص، ومثال ذلك بين الأفراد والأنظمة الاجتماعية، أو بين الأنظمة الاجتماعية فيما بينها.

يوجه البشر طاقاتهم الهدامة المخربة ضد ذاتهم أيضاً، كعدوان على الذات، على شكل احتقار للذات، وكراهية الذات، والانتحار، والمازوشية. والأشكال الأخرى من العدوان على الذات هي الانسحاب العاطفي الداخلي، والاستسلام والاكتماب. ويتوضح العدوان في فرضية -العدوان- الإحباط، كرد فعل على تجربة العبثية.

العدوان الذاتي

في علم النفس يوصف بالعدوان كل سلوك هجومي للإنسان مرتبط بالشعور بخاصة، ويستهدف تصاعد قوة المهاجم وتقليل قوة من وقع عليه الهجوم. (قارن زيمباردو-علم النفس). وإلى جانب العدوان الموجه نحو الخارج، يوجه البشر طاقاتهم الهدامة ضد شخص الإنسان نفسه، كعدوان على الذات، على شكل احتقار الذات، كراهية الذات، الانتحار، المازوشية. ويوضح العدوان في فرضية -العدوان- الإحباط كرد فعل على تجربة العبثية.

العدوان في علم  
النفس

العدوان في  
التربية

في علم التربية، فإن مشكلة المربي هي قبول العدوان جزئياً  
كقدرة أساسية حيوية لدى الفرد الذي يشرف على تربيته. وفي  
أبحاث دراسة السلوك، يشمل العدوان جميع أفعال الاعتداء التي  
تستهدف الإضرار بالمنافس أو ضربه ليلوذ بالفرار. هذا من ناحية.  
ومن ناحية أخرى إنه حالة نفسية مزاجية واستعداد داخلي للهجوم،  
يلجأ إلى باعث داخلي يدفع حتى للبحث عن المنافس.. وأود أن  
أقدم تعريفاً للعدوانية: هي موقف هجومي متحد، مدمن على  
النزاعات بوعي أو بغير وعي، يصدر عن الإنسان.

العدوان في بحث  
السلوك

العدوانية

ويعرف إيرش فروم Erich Fromm العدوانية في كتابه: علم  
تشريح التخريب البشري. قائلاً: الانطلاق إلى هدف دون إبداء  
أدنى تردد أو شك أو خوف. لكننا لا ننضم إلى شروطه التي وضعها  
«دون تردد أو شك أو خوف» لأن هذه القيود غير كافية لفهم  
العدوانية، وللمقارنة الأساسية بين «عدوانية الخصم» إزاء «عدوانية  
العدو». هل يمكن للمرء أن يشذب العدوان، عندما ينطلق من صورة  
إنسانية يمكن أن تكون متحررة من العنف؟ وكما أن لمعظم الأشياء  
الهامة جانباً سلبياً وجانباً إيجابياً، فكذلك شأن العدوان أيضاً.

ازدواجية العدوان

في التعريف التربوي، جرى الحديث عن «قدرة أساسية  
حيوية»، وقدمت ترجمة بناءة لكلمة «عدواني» بكل تحدٍ وكتب  
إيرش فروم حول ذلك قائلاً: «إن تاريخ البشرية عبارة عن تقرير  
حول تخريب ووحشية استثنائية. إن عدوانية الإنسان هي بوضوح  
أعظم من أسلافه الحيوانات. فالإنسان على النقيض من معظم  
الحيوانات، هو قاتل حقيقي. كيف يمكن تفسير هذا العدوان  
المفرط في الإنسان؟ ليس لدى الحيوانات أية رغبة في إلحاق الألم  
والعذاب بالحيوانات الأخرى. ولا يقتلون أيضاً من أجل لا شيء،  
ومرة أخرى من أجل لا شيء. إن الرغبة في التدمير من أجل

التدمير نفسه، شيء مختلف، ويبدو أن الإنسان بمفرده يشعر بأحاسيس اللذة، عندما يدمر بلا مبرر، ولأجل التدمير نفسه.»

وميّز فروم بين العدوان المتكيف بيولوجياً الذي يخدم الحياة وهو من النوع الجيّد وبين العدوان غير المتكيف بيولوجياً، وهو من النوع الشرير، إن النوع الأول رد فعل على تهديد المصالح الحيوية. وهو مشترك بين الإنسان والحيوان. إنه لا يتصاعد من نفسه، بل هو عبارة عن رد فعل، وهو دفاعي، ويهدف إلى إزالة العدوان من خلال إما القضاء عليه أو إزالة أسبابه.

العدوان من نوع  
جيد

أما العدوان غير المتكيف بيولوجياً ومن نوع شرير، وهذا يعني التخريب والوحشية، فهو لا يمثل الدفاع في مواجهة التهديد، ويتميز الإنسان بمفرده بهذا النوع من العدوان. إنه ضار بيولوجياً لأنه يؤثر تأثيراً هداماً في المجتمع. والتعبير الظاهر له -القتل والوحشية- مفعم باللذة دون ما حاجة لأن يخدم غرضاً آخر. إنه ليس ضاراً ومؤذيّاً للضحية فقط، بل للمهاجم أيضاً.

العدوان الشرير

هذا التقسيم إلى عدوان تكيفي في مواجهة عدوان غير تكيفي يحتاج - من أجل معيار «التكيف» الذي وصفه فروم بأنه رد فعل وبأنه دفاعي - إلى استكمال يدور حول فاعل وهجومي. وعندما يرى فروم العدوان التكيفي كرد فعل على تهديد المصالح الحيوية فليس من الصعب تصور أنه ينبغي علينا حماية حياتنا بطريقة جيدة أيضاً، من خلال أن نهاجم بشكل فاعل وهجومي ووقائي أيضاً.

التكيف الفاعل  
والعدوان  
الهجومي

ورتب روبرت ليه Rupert Lay في كتابه «ديالكتيك من أجل المدراء» العدوان بين ١٣ كفاءة ديالكتيكية ينبغي أن يراها المرء بغية الإقناع. وقدم تفاصيل هذه الكفاءة على العدوان، بالتحكم بالطرق غير العادلة في الهجوم والدفاع، ولكن أيضاً بالقدرة على الالتزام واستخدام انفعالات بناءة، بالإضافة إلى القدرة على تجنب

العدوانية البناءة  
هي كفاءة

خلق الإعداء، وأيضاً القدرة على المحافظة على اتخاذ موقف اللعب، ومعاشية التسامح الفعّال (فالتسامح السلبي يطابق اللامبالاة) والمحافظة على الصبر.

وحول المعيار الديالكتيكي لموقف اللعب، قصّ عليّ أحد المشاركين في دوراتي الحكاية التالية:

عندما تحدثت عن كفاءة الإبقاء على اللعب وعدم التشنج، طرح عليّ السؤال عما إذا كنت أعرف الفارق بين الألماني والنمساوي. وعندما أجبت بالنفي، قدمت لي التوضيحات التالية: «الألماني يقول: الوضع خطير، ولكنه ليس يائساً. وفي المقابل يقول النمساوي: الوضع يائس ولكنه ليس خطيراً، وهذه أكثر النكات النمساوية التي عرفتها طرافة. وهي من النكات التي ما فتئت أذكرها.

وبالمقدار الذي تستخدم فيه الطاقات العدوانية لتطوير وتفتح الكفاءات والقدرات البشرية، على صعيد الحياة البشرية، وعلى صعيد المنظمات، تستطيع أن ترى العدوان البناء كمساهمة في إرساء ثقافة التعامل مع بعضنا البعض.

عدوانية العدو  
ضد عدوانية  
الخصم

ونود مع روبرت ليه أن نميّز أكثر بين عدوانية العدو وعدوانية الخصم. يجب تمييز العدا بكل حذر عن الخصومة. فعدوانية الخصم تتم ضمن قبول متبادل. وبدون عدوانية الخصم، لن تكون هناك ألعاب قتالية ومسابقات ونزاعات جدلية ممكنة». (من كتاب كيف يخلق المرء الأعداء لروبرت ليه).

إن المنافسة التي تجعل حياتنا حيوية، تزدهر في جو من الخصومة. وإن عدوانية الخصوم تنعش كل علاقة بين البشر، بل حتى أنها شرط مسبق ضروري لها. والعلاقة الحيوية بين البشر

تتأرجح بسرعة بين القرب والبعد. والعامل الذي يخلق التباعد هو عدوانية الخصم. أما عدوانية العدو فمختلفة تماماً. إنها لا تريد إيجاد مسافة تباعد، بل تريد أن تلحق بالعدو الصغار والأذى والضالة. عدوانية العدو هي في العادة معادية لكل ما هو منتج، إلا إذا كنا نستخدمها لحماية أراضينا أو للتصدي لأعداء يمارسون اللاتسامح بفعالية.

القرب والبعد

وقد تكون عدوانية الخصم منتجة إجمالاً. فمن خلالها تتحدد علاقة -القرب- البعد في العلاقات العاطفية والجنسية (الزمانة، الصداقة، الحب).

ماذا تحدث علاقة العداء من مزيد من التأثيرات؟ إن العداوة مليئة بالشكوك- غالباً بسبب سوء استخدام الثقة. والخوف هو النتيجة. ونريد أن نقارن العداوة والصداقة (بوصفها النقيض المضاد لها). الصديق هو إنسان يستطيع المرء أن يثق به تماماً وبلا خوف، وستكون النتيجة شعور بالطمأنينة، أما إذا ساد الشك بدلاً من الثقة، دون أن يبلغ مرحلة انعدام الثقة، فإننا نريد أن نطلق على هذه العلاقة تعبير الخصومة. إنها لن تسيّر نحو الخوف ولكنها أيضاً لن تسمح بحلول الطمأنينة. وبغية تقليل مسافة التباعد في علاقة الخصومة والسماح بالتقارب، ينبغي تقليص ميادين الشك. وخلافات الرأي وتحويلها إلى قبول متبادل أو حتى استبعادها.

## الانتصار - الهزيمة، البقاء - الفناء - الخسارة - الريح

يستخدم تعبير الريح وتعبير الانتصار في الحياة اليومية كمترادفين أو كمتماثلين في المعنى غالباً. إننا نود أن نشيد البناء الفكري التالي: إنه في حالة الانتصار، يوجد منتصر ومهزوم، وفي المقابل يمكن في حالة الريح أن يقف في مواجهة الريح، الخاسر الأول أو الخاسر الثاني. إذن لم تعد كلمة مهزوم مناسبة. ويمكن

للمرء أن يرى الأمر على النحو التالي: إن كلا فريقى اللعبة رابحان، بغض النظر عن نقاط الربح الضائعة أو المكتسبة. وحتى في حالة تسليم رأس مال اللعبة بكامله، ولنفكر مثلاً بمناقشة لم نتمكن فيها من نقل رأينا إلى رؤوس الآخرين، بل ابتعدنا عن أفكارنا الخاصة التافهة، فإننا نستطيع أن نتحدث عن الربح، حيث تمكنا من الخلاص من مواقف غير مفيدة وضالة وغير مناسبة ولا سبيل للاستفادة منها، وذلك من خلال إحراز تقدم معرفي. وضمن هذه النظرة، لا يوجد في علاقة الخصم سوى رابحين، ولا يوجد خاسرين، حتى إن تخلى المرء عن موقفه.

الخصم

أما في حالة علاقة العدو في المقابل، فسوف يكتب البقاء لأحدهما ويقضى على الآخر. وإذا لم يتم القضاء عليه كاملاً، فسوف تتم تصفية أجزاء من حياته بالتأكيد.

العدو

## هدف هذا الكتاب

إن هدف هذا الكتاب، أن يقدم مساهمة في القضاء على المخاوف بين البشر، وتقليص خسائر المشادات، وهدم الشكوك وبناء الثقة. وفي الميدان الشخصي، ينبغي أن نقود الحياة نحو حياة إنسانية. وفي ميدان المهنة، ينبغي زيادة عائدات الاستثمار أي الوصول إلى فائدة أفضل لرأس المال المستثمر.

تقليل المخاوف

بناء الثقة

زيادة عائدات

الاستثمار

هذا وقد عرض في الفصل الدائر حول ذكاء العدوان الفارق بين تقنيات الإقناع وطرق الحل العقلاني للمشكلات، وبين معارك تبادل الأفكار والتعامل مع بعضنا البعض بلا سيطرة وبلا تحكم. إننا نود أن نقدم وجهات نظر ومعايير وقواعد ينبغي لها أن تجعل من الممكن إزالة ردود الفعل المدمرة واستبدالها بردود فعل مسؤولة وعقلانية في مواقف التوتر التي قد تؤدي إلى عدوان هدام.

تحويل التخريب

إلى تشييد



## قسر الانتصار المعادي للثقافة

لقد تعاملت كثيراً مع الراشدين، وتيححت لي فرصة مراقبتهم  
عن كذب فلم يكن رأيي فيهم جيداً بخاصة.  
أنطون دي سان إكسبري.

### إعجابنا بالعدوان

لماذا يقاتل البشر بعضهم بعضاً؟ وإذا رأى بعضهم أن القتال  
ينتمي إلى كياناتنا، فمن الصعب أن تثبت هذه الفرضية وتسري على  
جميع البشر. ونحن نفترض أن قتال البشر ضد بعضهم المعادي  
للإنتاج، لم يكن موجوداً منذ الأزل. ذلك أنه في عهود التطور  
البشري، كان الصراع ضد الطبيعة يسيطر على حياتنا اليومية  
ويمتص طاقاتنا العدوانية إلى حد بعيد. واستطعنا أن نحوله إلى  
الجمع والصيد في الطبيعة. وعندما تحول الناس من جامعيين  
وصيادين إلى بدو وزراع للأرض، جاء التملك إلى حياتهم ودخل معه  
أيضاً القلق والخوف من خسارة هذه الملكية. ونعرف من جانيس  
جوبلين (مات في عام ١٩٧٠) «أن الحرية هي مجرد كلمة أخرى  
للقول بأنه لم يبق ثمرة شيء لتخسره». (من أغنية: أنا وبوبي ماكي).  
وصاحب التملك أو الملكية خسارة جزء من الحرية. وصاحبه أيضاً  
تحويل طاقاتنا العدوانية من صراع البشر ضد الطبيعة إلى صراع  
البشر ضد البشر بغية ضمان ما لدينا من قطعان الماشية والمزرعة  
والأرض. وأدى تطور حياة فلاحي الأرض نحو الحياة المشتركة  
المنظمة إلى إيجاد أنظمة «سياسية» ونحن نعرف من العصور  
اليونانية القديمة كلمة polis التي معناها أقرب ما يكون إلى  
«الجماعة». وهكذا نشأت المدن ودول المدن ومعها قتال الإنسان

لماذا نقاتل

امتصاص  
العدوانية

ضد كيان المجموعة، وقتال المجموعة ضد المجموعة الأخرى (أثينا ضد إسبارطة إلخ) وقتال المجموعة ضد البشر الذين يتهمون بخرق العقد الاجتماعي (أثينا ضد سقراط). وفي مسار مزيد من التطور يقابلنا نشوء المشاريع الاقتصادية من طراز شركات التجارة والإنتاج التي ظلت تنمو حتى آلت في النهاية إلى كتل مختلطة من طراز اتحاد الشركات العملاقة المستقلة konzern ونحن نتواجد اليوم عند هذه المرحلة وضمن هذه الفترة، حيث تقوم الشركات العملاقة بالتخطيط لمصالحها وتنفيذها في مسار العولة بتسارع فائق.

تصاعد متزايد وفي هذا الصراع نعيش مرحلة جديدة متصاعدة من صراع الإنسان ضد الإنسان، وصراع الإنسان ضد اتحاد الشركات الكبرى، وصراع الشركات الكبرى ضد الإنسان. وفي هذا الجو من الغزو تقوم أقلية تمسك بدفة السلطة بتمجيد القتال والنصر وتجعلهما الفضيلة المرغوب فيها. ويمكن العودة بسهولة إلى الإحصاء المذكور في مستهل هذا الكتاب تحت عنوان عامل الخوف الباهظ الثمن، للتدليل على أن الأمر يدور حول أقلية.

إنهم يتوهمون أنهم يمتلكون السلطة ولكن غالباً ما تستحوذ عليهم السلطة

الاستحواذ

وإذا ما استحوذت علينا السلطة، فإننا غير أحرار بمقدار صيرورة الاستحواذ. وهذا بدوره يغذي مخاوفنا بمقدار عبوديتنا وبذلك تبدأ دوامة الخوف، الاستحواذ، العبودية بتطوير آلياتها الخاصة. والأمر الخطير في هذا الموقف، هو أن القسر على القتال لا يمكن التعرف عليه بعد ذلك بسبب انتشاره الشامل بما يغطي أرجاء العالم. والأسوأ هو أنه بسبب القبول الاجتماعي لفنون القتال من قبل مدراء الشركات، الذي يأخذ شكل الإعجاب في حالات غير نادرة، يصبح الطابع الممرض لهذا السلوك خارج نطاق الانتباه والوعي إثر ذلك.

العبودية مصدر الخوف

القتال كنموذج ممرض

التمكن من القتال أمر جيد  
القسر على القتال أمر سيء- مثل كل أمر قسري  
التمكن من الانتصار أمر جيد

وجوب الانتصار في المقابل أمر عصابي

## القسر العصابي الجماعي

ويكتب حول ذلك المحلل النفسي روبرت ليه Rupert Lay في كتابه «الاتصال من أجل المدراء»: باتت ممارسة السلطة بالنسبة للبعض مصدراً لا غنى عنه لاحترام الذات، وعنصراً ضرورياً وحيوياً لتعريف الذات.

السلطة كمصدر  
لاحترام الذات

إن استحواذ السلطة يدمر نفسياً واجتماعياً أيضاً بصورة لا مفر منها. الاستحواذ هو أيضاً اليوم ضد الإنتاج، ولم يعد في الوسع تجنبه، لأن مثل هذه البنى للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية قد أصبحت في هذه الأثناء بنى عالمية. وهي لا تعمل إلا إذا تحكمت بها وأدارها بشر منحلون أخلاقياً.

الاستحواذ يدمر  
نفسياً واجتماعياً

العداء للإنتاج يعني هنا الحيلولة بين البشر وبين إنجاز أمر هام، وعلى سبيل المثال، حلّ المشكلات بصورة مشتركة أو أن يكتشف البشر معاً، من هو الإنسان الآن؟ ومن أجل أي شيء تستحق الحياة أن يعيشها؟ لم يعد في الإمكان تجنب الاستحواذ، لأنه بات يشترط على الأطفال الآن الفوز في اللعب والرياضة.

والهدف الذي نوجه إليه في بيئتنا اليوم هو التمكن من القتال. وقد بات القتال قسراً عصابياً بالنسبة إلى عدد غير قليل من البشر.

التمكن من القتال تحول إلى وجوب القتال

روبرت ليه

## القسر الاجتماعي الاقتصادي

أصبح هذا الموقف متناقضاً، لأن هذه الأساليب السلوكية القسرية، أدت إلى الابتعاد عن النتائج المثلى - إلى أين يريد الفاعلون الوصول بواسطة هذه الأساليب السلوكية ؟ سيقاس ذلك في ضوء بلوغ الأهداف.

مثالان: استدعينا في هذا العام من قبل مشروع كبير، بدأت العمل به شركة استشارية ذائعة الصيت في مجال الأعمال الهندسية قبل حوالي السنة. ولقد «تعثرت» عند التنفيذ. قدم إلينا المشروع في وثيقة تضم ثماني مجلدات. وبعد بدء المشروع باثني عشر شهراً، كانت النتيجة عدم تحقيق الأرقام المطلوبة. وليس هذا فحسب، بل حدث العكس. لقد ابتعد المرء عن هذه الأرقام. كان ثمة إدراك بأن أولئك الذين أرادوا تحقيق المخطط، لم يتخذوا شيئاً من أجل الوصول إلى الهدف. الضغط يولد في أفضل الحالات ضغطاً مضاداً. وتعرفنا لدى معظم (غير) الفاعلين إلى إمتثالهم لأداء العمل وفق التعليمات، إلى أن جفت لديهم طاقة الدوافع. وعزز الابتعاد عن الهدف الاعتداءات التي تمارسها قوى القيادة فازداد البعد بينها وبين المنقادين لها. وبدأت دوامة العنف في الدوران. ودخل الناس في مناورات جماعية أدت بهم إلى طريق مسدود نفسياً واجتماعياً وتنظيمياً واقتصادياً. كان الأمر أشبه بما حدث في الولايات المتحدة في أعوام الستينات.

رفض الأوامر  
على نطاق واسع

عجز الثقة

تصور أنها الحرب ولا أحد يذهب إليها

وأصبحت مهمتنا الآن إقناع الرافضين لمخطط رجال الأعمال والمهندسين، بتنفيذه. وفي الحالة الثانية تقصينا اندماج شركتين

للخدمات وكشفنا بعد ربع عام من بدء المشروع، حقول العجز العميقة التالية: عجز في الثقة بين العاملين وقوى القيادة. والطريف في الأمر هو أن نرى ضمن تسلسل القيادة، قيام القوى القيادية في المرتبة الثانية بتصنيف رؤسائها في المرتبة الأولى بأنهم غير جديرين بالثقة. بينما ينظر العاملون إلى رؤسائهم في المرتبة القيادية الثانية بأنهم عاجزين ومقصرين جداً وغير جديرين بالثقة. وتكررت هذه الصورة في المستويات الأربعة جميعاً. وأما بالنسبة إلى العمل داخل الورشات، فكان العمال يطرحون السؤال القياسي التالي: وهل يفعل رؤساؤنا ذلك أيضاً كما هو مأمول؟ وقد أشرنا لهم إلى أن هذا السؤال تطرحه حتى آخر ورشة عمل على الخاضعين لها أيضاً. كل فرد ينظر إلى الأعلى. وكل فرد يشك بالآخر. ونحن ننصح في مثل هذه المواقف بتوجيه الرؤية إلى الأسفل. إن الرؤساء سوف ينظرون بذلك حقاً إلى الهاوية، بيد أنهم إذا كانوا لا يشعرون بالدوار، فسوف ينجون ويكتب لهم البقاء، وإلا فسوف يكتب البقاء للعاملين.

وأما حقول التقصير والعجز الأخرى في مجال تعامل البشر مع بعضهم، فكانت التقصير في الاتصال البشري وفي تشجيع العاملين وفي عدم تأثير القياديين بوصفهم مثلاً أعلى يُحتذى، ونقص إمكانية تقديم النقد وتولي المسؤولية بشكل ملموس. وفي هذا الجو من انعدام الثقة المصحوب بموقف اقتصادي متوتر للغاية، يطلب من جميع المشاركين الفوز في السوق. ويشكل ذلك الأرضية المثالية لتغذية العدوان والإكراه على القتال والفوز. وعندما أدرك المرء عدم الكفاءة على المناورة التنظيمية والاقتصادية -وبعد ما يزيد عن عام من إعادة هيكلة الأعمال- دعا إلى إعادة الهيكلية الاجتماعية بغية ملاءمة سلوك وأفعال المدراء والعاملين مع

التقصير  
الإنساني

تشجيع العمال  
وظيفة المثل  
الأعلى

كفاءة النقد  
المسؤولية

الاستراتيجيات والمخططات. (إن إعادة الهيكلة الاجتماعية التي تغطي جميع أشكال التعامل، قد شملت بأبعادها الثقافية والسياسية أكثر من مجرد التوجه الاقتصادي المجهري البحث نحو إعادة هيكلة الأعمال).

وبدلاً من جمع الطاقات البناءة لحل المشكلة - أي مشكلة الاندماج وإعادة التنظيم واحتلال السوق والتعامل الإنساني بين الأفراد - وجه المدراء والعاملون طاقاتهم العدوانية والتخريبية ضد بعضهم بعضاً، الإنسان ضد الإنسان، القسم ضد القسم الآخر، الإنسان ضد المؤسسة. إن أشكال القسر قادت إلى عبودية في التفكير والعمل. وبدون تدخلات من خارج المؤسسة، كان النظام غير قادر على التعلم.

## هل أرغب في فعل شيء أم يجب عليّ فعله؟

عندما ندرك أن البشر لا يتعاملون مع بعضهم على أفضل وجه ويحاولون تصغير بعضهم والوقوف في طريق بعضهم بعضاً، بغية تطوير حياتهم ومقاولاتهم ومشاريعهم، نطرح على أنفسنا وعليهم السؤال التالي:

**أتراهم لا يستطيعون أم أنهم لا يريدون؟**

في الحالة الأولى وهي عدم الاستطاعة، قد تكون الظروف المرافقة معيقة، وتم تجاوز أفق الموهبة الاختصاصية للفاعلين، أو قد يكون ثمة نقص في الكفاءة الاجتماعية. وأما في الحالة الثانية وهي عدم الإرادة، فيجب أن نختبر مرة أخرى: هل يدور الأمر حول قرار الإرادة الواعي، أو مجرد عدم وجود المحبة والتشوق، أو عدم وجود الرغبة؟ إننا نتعرف بشكل متكرر، أثناء ممارساتنا الاستشارية أو التدريبية، على أن من النادر أن يميز البشر بين

عدم الإرادة

عدم الرغبة  
الرغبة وظيفية  
الغرائز  
الإرادة نتاج  
معرفي  
الإرادة قبل  
الاستطاعة

الرغبة والإرادة. وفي الوسع حل هذه الإثارة الكلامية بواسطة  
التوضيح التالي: الرغبة هي وظيفة غرائزنا. ويمكن التعرف عليها  
لغويًا من خلال صياغات مثل: «أنا أتوق، أنا أرغب، أنا أحب»  
الإرادة في المقابل هي نتيجة جهاز التفكير لدينا، أي نتاج معرفي  
بدلاً من نتاج عاطفي في حالة الرغبة. إن الإرادة هي نتيجة قرار  
عقلاني بالتخلي عن اختيار أو عدة اختيارات. وتتوس بينها غريزتنا  
أو طاقتنا اللبديدية Libido والهدامة. ولغويًا نصوغ بوضوح: «أنا  
أريد» إن يقظتنا القوية في مراجعة الهيكلية الاجتماعية، تركز في  
المقام الأول على الإرادة وترتكز في المقام الثاني على الاستطاعة.

ثمّة فارق جوهري بين أن نفعل شيئاً لأنه يجب علينا فعل ذلك أو  
أن نفعل شيئاً لأننا نريد فعل ذلك

مسؤولية  
عقلانية مقابل  
إراحة عاطفية

هل أفعل شيئاً لأنني اتخذت قراراً عقلانياً مسؤولاً بذلك، أم  
هل أفعل شيئاً لأخفف عن نفسي عاطفياً؟ هل أعامل البشر حولي  
كبشر أو أسوء استخدامهم كبرميل للقمامة لمشاعري التي لا  
أمسك بزمامها؟ إذا تعرفنا إلى رغبة -خاصة أو غريبة أيضاً-  
فعلينا أن نفحص فيما إذا كان الراغب هو الفاعل لرغباته أم  
المفعول به.

هل أمتلك الرغبة أو هل تمتلكني الرغبة ؟

هل أستطيع التحكم بمشاعري، هل أنا سيد عواظفي أو أنني  
أسير لها؟

هل أنا اللاعب أم أنني الكرة ؟

ومن هو الذي يقوم بالإخراج؟

## عدوانية تقديس المنتصر

لا يرغب عدد غير قليل منّا في شيء أكثر من رغبتهم في صناعة عالماً والتوق إلى صياغته، ومن ثم السيطرة عليه وعلى قدرنا. ومنذ العصر الحديث الذي نحدده بين منتصف القرن الخامس عشر وعام ١٩٦٩، نتوهم نحن البشر أننا نستطيع التحكم بالعالم بصورة متزايدة. وساهم موكب انتصار علوم الطبيعة الذي مهدت له عقول مبدعة مثل كوبر نكوس (١٤٧٣-١٥٤٣) وجاليليو جاليلي (١٥٦٤-١٦٤٢) والسير إسحاق نيوتن (١٦٤٣-١٧٢٧) ساهم في ترسيخ يقيننا بأن الإنسان بات منذ الآن ليس فقط مقياس كل الأشياء، بل إنه أيضاً هو الذي يستطيع أن يضع مقاييس جميع قوانين الطبيعة.

الرغبة في صنع العالم

ومم العصر الحديث

الإنسان هو مقياس الأشياء

وغلف هذا اليقين بالرداء الفلسفي لعلماء الفكر في عصر النهضة والتطوير. فعالم الرياضيات والفيلسوف رينيه ديكارت (١٥٩٦-١٦٥٠) حررنا «حتى من الشكوك» (إحدى الفضائل الأولى للإنسان الحكيم) من حيث إنه وضع اليقين المؤكد معياراً للحقيقة. وقرر سقراط أن البشر الذين يعتبرون قناعاتهم اليقينية بأنها حقيقة، هم أغبياء. ومع التصنيع والمنجزات التقنية التنظيمية لأحد منتجي السيارات، ونقصد ف. و. تايلور الذي يقول: «أليس من السمات المميزة أن نتساءل من هو الذي صبغ تفكيرنا في القرن المنصرم؟». إذن مع التصنيع والمنجزات التقنية إزداء الشعور بالقوة لدى النوع البشري، وحصل على مزيد من الدعم القوي. وهكذا فإن وهم إحكام السيطرة والتحكم في العمليات، ومعها العالم لم يفارقنا منذ ذلك الحين وحتى تشيرنوبل. أتراه فارقنا في أي وقت؟

F.W.

Taylor

عندما ننظر إلى أدبيات الإدارة وبرامج الدورات التدريبية في التسعينات من القرن العشرين، تقابلنا عناوين لكتب ولدورات مثل «القوة من أجلك» و«صفات من أجل البطولة». «اكتشف القائد داخلك». «أريد الصعود إلى القمة»، التي ندرکہا كمرآة شفوية لروح العصر للتيار الرئيس، وللمؤمنين بإمكانية صنع كل شيء. إننا لا نود إنكار التفكير الإيجابي الواعي، ولا القوة البناءة لطاقتنا العقلية داخلنا، لكننا ننصح باليقظة تجاه الأشكال الجديدة من التأثير على الجماهير: ومثل الفئران، تتبع الجماهير صائدي الفئران الذين يجعلونها تجري فوق الجمر الحار وقطع الزجاج المحطم وتصيح صيحة زئير: «أنا أنجز ذلك، أنت تتجز ذلك، نحن ننجز ذلك» مع صيحات «تشاكا، تشاكا» لإشعال الحريق ولنقل الشعور إليها بنجاح وبأن في وسعها النجاة والفرار من مصيرها. لقد سبق لنا أن عشنا في الماضي القريب ذلك! وتوج في «احتفال الحرب».

«ارغبوا في الحرب الشاملة!» في ٣٠ كانون الثاني لعام ١٩٤٣. وبسبب النجاح الهائل، تكرر الاحتفال في ١٨ شباط ١٩٤٣ في قصر الرياضة في برلين مع فنان إثارة الدوافع غوبلز (أو المرشد الروحي بلغة اليوم). وأعقب هذا الاستعراض المنقول إلى زمن آخر، قطع الزجاج المحطم والجمر المتقد. وفيما عدا ذلك فالنموذج هو نفسه، وبقي على حاله. النجاح مضمون كما ضمنه السيد غوبلز.

من قصر الرياضة في برلين إلى الجمرة المتقد

القلق يتسع، ليس لأننا لن نقيّم طرق الإيحاء الذاتي المستخدمة من الصيدلاني إيميل كو (١٨٥٧-١٩٤٦) كوسيلة مناسبة للتأثير على الذات. وليس لأننا لا نعترف بأن أدوات البرمجة اللغوية العصابية يمكنها أن تساعدنا نحن البشر في التعرف على كفاءاتنا وطاقتنا وتطويرها وتفتحها. القلق يتسع من إمكانية سوء

استخدام الطرق المفيدة لتطوير الانسان، فتستخدم في إيجاد بشرية-السادة- المنتصرين. إن مطارق تسويق مفردات لغوية مصنوعة بلا توقف، تستخدم كلمات مثل: «يوم القوة» «دورة من أجل المنتصرين» «يوم القوة من أجل الطلاب» «كفاءة إلى الأبد». (وحتى أنها باتت تعد بالخلود وعدم الموت) إلخ مما يدعوا للتوقع والأمل، بأن تضخيم هذه المصطلحات يسلبها قوة الجاذبية العدوانية التي تقديس المنتصرين.

أمل في  
التضخيم ضد  
تفديس المنتصر

إننا نقابل في عملنا اليومي عدداً غفيراً من زوار هذه الاحتفالات الجماهيرية مثل مدربين معروفين، اختبروا أنه بعد فترة من الزمن تقدر ببضعة أيام، تتراجع موجة الحماسة ويتبدد صوت النداءات الجماعية الداعية لتسليط الضربات. وتلقي الأوساط المحيطة شبكة الصيد، ثم ما تلبث -وقد تركت بمفردها من قبل المرشد الروحي- أن تُدخلها داخل فرامة اللحم الاجتماعية المؤادعة، وتخرج في النهاية من ماكينة التكيف الاجتماعي كقطع نقانق أصغر مما كانت عليه عندما جاءت إلى الاحتفال، لأنه كلما كانت التوقعات باستمرار التغيير أعلى، كلما كان السقوط أكبر، بعد حدوث الصحوه. إنه سقوط يؤدي إلى الإحباط وهو أحد أسباب العدوان.

نقانق صغيرة

إن مشكلتنا نحن البشر ليست بمقدار كبير في أننا نقانق صغيرة، وإنما في أن كل فرد منا يرغب في أن يصبح أكبر من قطعة النقانق الصغيرة. روبرت ليه

إننا ندين بالفضل لانتوني دي ميلو في متابعة قصة الطبيب الأمريكي التي ضمناها في «العدوان والخوف». يقص الطبيب المعروف لنا قصة صغيرة لطيفة حدثت فعلاً ويمكن أن تكون أمثلة جميلة. وقد جرت في مدينة صغيرة في أمريكا: «كان بعض الناس

يلتقون في المساء لعزف الموسيقى ويشارك في ذلك عازف سكسافون وعازف إيقاع وعازف كمان. وهم أناس كبار في السن، التقوا من أجل الصحبة والاستمتاع بالموسيقى، على الرغم من أنه لم يكن أحد منهم مبدعاً في عزفه على آلتة الموسيقية. كانوا سعداء إلى أن جاء اليوم الذي اشتغل فيه قائد فرقة موسيقية جديد. كان شديد الطموح وأوضح لهم: «أيها الناس، نريد أن نقدم حفلة موسيقية، تأتي إليها المدينة بكاملها» وسرعان ما بدأ بطرد هؤلاء الناس الذين لا يتقنون العزف واحداً إثر الآخر. وشغلّ مكانهم بعض الموسيقيين الذين يمهنون العزف، إلى أن شكّل فرقة موسيقية ظهرت أسماءها في الصحف. ألم يكن هذا الأمر عظيماً؟ وهكذا قرروا الذهاب إلى مدينة كبرى والظهور على المسرح فيها. بيد أن الدموع تساقطت من أعين بعض الأعضاء الكبار وقالوا: «لَكُمْ كانت الأوقات السابقة سعيدة عندما كنا لا نجيد العزف، لكننا نستمتع بها» وهكذا دخل النكد إلى حياتهم، دون أن يدركوا مقداره. ما مدى الجنون الذي أصبحوا عليه؟ «من نقطة الوثوب، دي ميلو».

الاستمتاع  
بالموسيقى بدل  
الكمال

السيد الطموح

الرجح بدل المسرة

وأنا أفسّر هذه القصة بأنها نداء بعدم الرغبة في إحراز النجاح بأي ثمن، وبالأحرى عدم وجود ضرورة لذلك، واختبار الوسيلة وفق نسبيتها. وهي ليست مرافعة ضد المنافسة الصحية والسعي الحثيث إلى النجاح.

وينبغي علينا أن نمعن الفكر في الحركة الأبدية لرقاص الحياة، وأن هذا النوسان يتأرجح بين قطبي القوة والضعف. من سيجرؤ على أن يواجه موجة «القوة من أجلك» بموجة أخرى مثل «الحق في الضعف من أجل الجميع؟» وإذا ما حمل المدراء والبشر مخاوف البشر الآخرين حولهم محملاً جدياً، فسوف يضطرون لقبول الضعف بوصفه فقط الجانب الآخر من الأنا القوية Alter Ego.

القوة والضعف

## العدوانية والمسألة

هل نقبل العدوانية التخريبية كشيء مُسَلَّم به، بوصفها مولودة مع الإنسان ولا يمكن تغييرها بالنسبة لجميع المجموعات البشرية؟ وهل توجد مجتمعات تتسم بالعدوانية البناءة، والمسألة فيها هي المسيطرة؟ لقد اختبر إيرش فروم Erich Fromm مظهر العدوانية في مقابل المسألة في ثلاثين مجتمعاً بدأتياً. وتعرف على ثلاثة أنظمة مختلفة بوضوح، تتمايز فيما بينها في معايير العدوان وفي عدد من الملامح الشخصية على السواء، التي لا يوجد بينها رابط مباشر يمكن التعرف عليه يربطها بالعدوان. وأنا أفترض أن الاختبارات الطريفة التالية التي أجراها فروم غير معروفة كثيراً، لأنها «مختفية» داخل كتاب تزيد صفحاته عن ٥٠٠ صفحة. هذا من ناحية، ولأنها من ناحية أخرى تتناول مجتمعات لم يسمع بها قط إلا قلة من الناس. وهذه المساهمة تهدف إلى إعادة تحريك هذه المعارف، لأن من الأهمية بمكان، في مثل هذه الأزمنة البحث عن براهين تثبت وجود أشكال أخرى من التعامل مع الآخرين. وإذا ما وجدت هذه البراهين فعلاً، فلا يجوز نسيان هذه المعرفة حولها.

توجد مجتمعات تستحسن الحياة، وهي غير عدوانية وغير هدامة. ولكن توجد أيضاً مجتمعات هدامة، ونجد في المجتمعات المحبة للحياة أن التقاليد والمثل العليا والمؤسسات توجه في المقام الأول نحو المحافظة على الحياة وتشجيع نموها في جميع أشكالها. ولا يوجد العداً وممارسة العنف والوحشية إلا بمقدار ضئيل، ولا توجد عقوبات، وبالكاد توجد جرائم، والحرب مفقودة تماماً كمؤسسة، ولا تلعب إلا دوراً ضئيلاً جداً. ويعامل الأطفال بود ولا يوجد التأديب بالضرب المبرح على الجسم. وتلقى النساء المساواة مع الرجل في العادة أو لا يوجد استغلال أو إخضاع مهين لهن في أقل تقدير.

هل العدوانية  
مولودة

مجتمعات محبة  
للحياة

لا توجد عقوبات  
صارعة ولا  
جرائم

لا وجود  
للمؤسسة  
الحربية

والموقف من الجنس هو متسامح جداً بشكل عام ومؤيد له،  
ومن النادر أن يجد المرء الحسد والبخل والجشع والاستغلال. ولا  
تكاد تجد المنافسة والروح الفردية ولكن يوجد الكثير من التعاون.  
وبالنسبة إلى الموقف العام يجري التعبير عن الثقة والطمأنينة،  
ليس فقط إزاء الآخرين ولكن إزاء الطبيعة أيضاً بخاصة. وبصورة  
عامة يسيطر المزاج الجيد، والخواطر الكئيبة نادرة.

مساواة بين  
الرجال والنساء  
قليل من الحسد  
والبخل والمنافسة

وإذا رأى البعض أن هذا الأمر عبارة عن تخيلات إنسان  
متحمس، ففي الإمكان تقديم دليل واقعي.

فذكر أسماء هنود الزوني- بويبلو Zuni-Pueblo، وشعب  
الأسكيمو في القطب. والعرب الجبليين، والباتونغ Batonga  
والعراندا Aranda، والسيمانع Semang، والتوده Tada، والموبوتو  
Mbutu، وعندما شكك أحد المشاركين في دوراتي التدريسية  
بأهمية هذه القبائل وهو يعمل في شركة مقاولات ذائعة الصيت  
حسب رأيه - سمحت لنفسني بالإشارة إلى أن هذه المجتمعات ربما لا  
تكون قد سمعت باسم شركته أيضاً. وإن ثقافتهم موجودة جزئياً  
بالتأكيد منذ بضعة قرون. وينتمي إلى هذه المجتمعات الصيادون  
وفلاحو الحقول ورعاة الغنم. أضف إلى ذلك وجود مجتمعات لديها  
فائض تمويني من الأغذية ووجود مجتمعات تعاني من نقص الأغذية،  
وبالنسبة إلى القيم يمكن التأكيد على قيم الزوني بخاصة: فمن  
يتصرف لدى هنود الزوني تصرفاً عدوانياً لا مبالياً وبعيداً عن روح  
الرفاق، يعتبر شخصاً غير طبيعي. والسلطة الشخصية هي السلوك  
الجوهري الذي لا تشمنه الزوني وربما يأتي تقييمه في أدنى درجة.  
والإنسان الجيد هو الذي يظهر الود للآخرين ويكون مطيعاً، وله قلب  
طيب. إن طريقة رفض البراهين على وجود مجتمع غير عدواني تكمن  
إما في تجاهلها ببساطة أو بالادعاء بأنها عديمة القيمة.

الإنسان الجيد

«وهكذا تناول فرويد على سبيل المثال في رسالة شهيرة له إلى  
أنشنتاين مشكلة المجتمعات البدائية المسالمة:

لا بد من وجود قبائل من الشعوب في مناطق سعيدة من  
العالم، حيث وضعت الطبيعة تحت تصرفها كل شيء يحتاجه  
الإنسان بوفرة فائقة، وتسير حياتها في دعة ومسالمة، ولا يعرف  
فيها الإكراه والعدوان. إني لا أكاد أصدق ذلك. وأود بكل سرور أن  
أعرف المزيد عن هؤلاء السعداء» (سيجموند فرويد ١٩٣٢) وكتب  
إيرش فروم حول ذلك:

«لا أعرف أي موقف كان سيتخذه فرويد، لو أنه عرف المزيد  
عن هذه الكائنات السعيدة. ويبدو لي أنه لم يحاول جاداً قط  
الاستعلام عنهم».

والحقيقة هي أنها موجودة.

وصور فروم بإيجاز المجموعة الثانية من المجتمعات ووصفها  
بأنها غير هدامة وغير عدوانية، وتشترك مع المجتمعات المحبة  
للحياة بأنها غير تخريرية. وهذان المجتمعان يختلفان عن المجتمع  
العدواني الذي يعتبر العدوان والحرب أحداثاً عادية تقع. ويمكن أن  
تقابل فيه بانتظام المنافسة وتدرج الرتب والروح الفردية. ولا يتغلغل  
في هذه المجتمعات من المجموعة الثانية التخريب والقسوة  
والشكوك المبالغ فيها في حال من الأحوال. ولكن لا تسودها أيضاً  
الصدقة والثقة، كما هو الشأن في المجتمعات المحبة للحياة.  
ويستطيع المرء أن يصف النظام الهدام والعدواني في أفضل وجه  
بالقول، إنه مجتمع تتغلغل فيه روح العدوانية الرجالية والفردية،  
والرغبة في خلق أشياء وتلبية مهمات. ويقع ضمن هذا التصنيف  
أربع عشرة قبيلة: الأسكيمو في غرونلاندا، والزاشيغا Zachiga،  
والأويابوا Ojibwa والأوفغاو Ifugao و المانوس Manus والساموآنر

مجتمعات غير  
عدوانية وغير  
هدامة

Tasman- والمانوس والالتاسمانير Maori والماوري والداكوتا Dakota والالينكا Inka والهوتنتوتن Hottentoten .  
Kraehen indianer وهنود Kazaks وإينو Aino والكالزاكس ier

المانوس  
وقدم فروم مثلاً على ذلك المانوس فقال: المانوس هم نموذج  
للنظام المختلف عن النظام المحب للحياة، من خلال أن الهدف  
الرئيس في الحياة ليس الحياة في حد ذاتها والسرور والفرح  
والشعائر، بل النشاط الشخصي بواسطة النشاط الاقتصادي.  
والمانوس ليسوا مخربين ولا يلجؤون إلى العنف، وليسوا ساديين  
وليسوا خبيثين أو مخادعين أيضاً. ويعيش المانوس عند البحر. إنهم  
صيادون يعيشون في قرى أنشئت فوق أعمدة خشبية داخل  
البحيرات الشاطئية على طول ساحل جزر إمارات البحر الكبرى.  
ويتاجرون بفائض صيد السمك، ويركزون كل طاقاتهم على النجاح  
المادي ويبذلون غاية الجهد والعناء، بحيث يموت كثير من الرجال  
في سنوات منتصف العمر. وهذه الهمة الحماسية للعمل التي لا  
هودة فيها لم تأت فقط من اعتبار النجاح هو القيمة الرئيسية،  
وإنما أيضاً من الخجل من الفشل. فعندما يصبح أحدهم غير قادر  
اقتصاديّاً على العمل، فإنه يفقد كل مكانة أو منزلة أحرزها  
بواسطة عمله القاسي الصلب. وهذا الطراز المثالي ليس هو البطل  
في حال من الأحوال وإنما النموذج المثالي هو الإنسان المثابر  
والناجح والمجتهد والبعيد عن الميول العاطفية.

المانوس

هدف الحياة  
الرئيسي النجاح  
عبر النشاط  
الاقتصادي

الفشل هو العار

النموذج المثالي  
هو الإنسان  
المثابر الناجح

وأما المجموعة الثالثة من المجتمعات فلديها بنية ذات ملامح  
محددة جداً. إنها تتسم بالعنف بين الأشخاص، والمتعة في التهديم،  
والعدوانية والقسوة الوحشية، سواء داخل القبيلة أو إزاء الآخرين  
أيضاً. كما تتسم بالشعور بالسعادة إزاء الحرب والغدر والخيانة.  
والجو العام مليء بالعداء والتوتر والخوف. ويسود تدرج متشدد في

المجتمعات  
الهدامة

الرتب، والحروب الشائعة، والقبائل التي يمكن أن تحسب على هذا النظام هي الدوبو Dobu والكواكتيل Kwakiutl والهايدا Haida ، الازتك Azteken ، الوتوتو Witoto والغاندا Ganda. ويقدم فروم كمثال قبيلة الدوبو وهي تسكن الجزر التي أطلق عليها اسم القبيلة نفسها. وهي جزر بركانية لا توجد فيها سوى بقع صغيرة من الأرض الخصبة. وإنتاج ضئيل من السمك. وهذه القبيلة ذات سمعة سيئة لدى جيرانها بسبب خطورتها. ويقدم فروم السمات التالية لهذا المجتمع المخرب العدوانى: تستند العلاقات بين البشر إلى مبدأ شك كل فرد بالآخر بوصفه عدواً محتملاً. والعلاقة بين الرجل والمرأة مليئة بالشكوك والعداء. ويتميز النظام بالسمتين التاليتين: أهمية الملكية الخاصة، والسحر الشديد. ولا يسمح لأحد أن يعرف ما يمتلكه الآخر.

كل فرد عدو  
محتمل

إن الحياة بكاملها صراع منافسة إجرامية، يحدث بخبث وسرية. ونموذج الرجل المثالي الناجح هو الذي يطرد رجلاً آخر من مكانه غيلة وغدراً. وأكثر الفضائل إثارة للإعجاب، وأفضل إنجاز هو (الابوابو) وهي نظام ممارسات لا هوادة فيها تحقق ميزات على حساب الآخرين. فمن المألوف أن رجل الدوبو لطيف ومجامل ومتملق. وصاغ أحدهم الأمر على هذا النحو: إذا أردنا أن نقتل أحداً، فإننا نتوجه للاقتراب منه، فنأكل ونشرب وننام ونعمل ونستريح معه ونسميه بالصديق. وربما نفعل ذلك لعدة شهور قمرية. وننتظر الوقت الملائم.

المنافسة  
الإجرامية

الغدر

إن مواثيقهم تمنع الضحك وتجعل من التجهم فضيلة، والسعادة محظورة إلى أقصى الحدود ونريد أن نقدم التعريف الختامي التالي من فروم:

الضحك ممنوع  
والتجهم فضيلة  
والسعادة  
محظورة

أظهرت البيانات الإنتروبولوجية أن التفسير الغرائزي لغريزة التخريب البشري لا يصمد. وفي حين أننا نتوصل في جميع

الحضارات إلى أن نحدد بأن جميع البشر يدافعون عن حياتهم ضد التهديدات من خلال إما القتال أو الهرب، فإن استعمار غضب التخريب والوحشية في عدد كبير من المجتمعات هو على مقدار من الضالة، بحيث إننا لن نستطيع تفسير الاختلافات الكبرى، فيما لو كنا نتعامل مع أهواء أو غرائز فطرية.

غضب التخريب  
والوحشية ليست  
غرائز فطرية

ولعل من المفيد أن نطبق هذا الفيلتر الذي أوجده فروم ضمن معيار حب الحياة وليس العدوانية والتخريب، على مجتمعاته الخاصة، سواء الدولة أو الجماعة أو الأسرة أو الجمعية أو الشركة. فانظر إذن، أين تعيش.





## بيولوجيا وفيزيولوجيا العدوان

### بطننا في الرأس

حوّل الحلزون والقردة

عندما نمس مجس الحلزون بالإصبع فإنه يسحبه إلى الداخل ثم يعيده إلى الخارج مرة أخرى بعد ذلك بفترة قصيرة. وإذا عدنا مرة أخرى إلى مسه، فإنه يسحبه مرة أخرى إلى الداخل ثم يعيده مجدداً إلى الخارج. ونستطيع أن نكرر ذلك مرات عديدة. أنت تعرفون ذلك، ولكننا في المقابل، عندما نضع إصبعنا في عين القرد فإنه يصيح ويجري. وإذا حاولنا مرة أخرى أن نضع إصبعنا في عينه فإنه سوف يمسك بها. إنه يغير سلوكه استناداً إلى خبرته. لقد تعلم، وفي المحاولة الثالثة، سيحاول أن يعض إصبعنا؛ لأنه تعلم أن مجرد الإمساك بها لم يحدث أي أثر. وفي المحاولة الرابعة أخيراً، سيبحث عن الفرار.

لماذا يغير القرد خطوة إثر أخرى تصرفه، ولماذا يحافظ الحلزون على تصرفه؟ لقد قدم البعض لي في دوراتي التدريسية الجواب التالي عن هذا السؤال: لأن القرد يمتلك ذاكرة، أما الحلزون فليس له ذاكرة. وهذا الأمر صحيح، بيد أن هذا التفسير غير متمايز إلى حد كبير، بحيث إنه لا يستطيع أن يلقي الأضواء على هذه الظاهرة ويشرحها. إن سبب هذا التصرف المختلف يرجع إلى أن الحلزون يفتقر إلى القدرة على الإحساس بالألم (وفق التقديرات الإنسانية) وتخزين هذا الإحساس. لقد كانت الزواحف، وفق مستوى معرفتنا الحالية هي الكائنات الحية الأولى التي

دماغ الإحساس الليمبوس

امتلكت دماغ الإحساس أو ما يسمى دماغ الشم. وفي تاريخ تطور الدماغ بعد ذلك، أضيف ما نطلق عليه منطقة الليمبوس. وقد

حصل هذا الجزء من الدماغ على هذا الاسم بسبب شكله الذي يشبه الحلقة، ويدعى في اللاتينية ليمبوس Limbus، ومنطقة الليمبوس هي القسم الذي تنشأ فيه أحاسيسنا، وفيه تخزن أيضاً، والتي أثرت عبر منبهات خارجية أو عبر إشارات. وعبر ملايين السنين تطور الدماغ بشكل متزايد من جهاز حس إلى جهاز تفكير، إلى أن أصبح الدماغ الذي هو تحت تصرفنا نحن البشر اليوم: دماغ كبير وله سبعة فصوص. إلى أي مدى صحة استخدام هذه الصياغة «تحت تصرفنا»؟ نود أن نبحث ذلك. إنه بغية استكمال مشاهدة جهاز الكمبيوتر Hardware فإنه ينقصنا الميخ. وهو مركز الآلية أو الأتوماتيكية لفعلنا ولرد فعلنا. وقبل الدخول في تفاصيل برنامج دماغنا الإلكتروني Software أود الخروج معكم من تأثير الزمن لفترة قصيرة بغية تحديد موقعنا.

إننا نعيش في عصر الاكتشافات والاختراعات الثورية. ويقع أهمها في تكنولوجيا العمليات البالغة الصغر في أبحاث الجينات والدماغ البشري. وقد أدرك الرأي العام الواسع أهميتهما. بيد أن الاكتشافات الكبرى في الدماغ البشري لم تصل إلى الوعي العام بعد في حجمها الكامل. وفي شباط من عام ٢٠٠١ تسارع إلينا من قسم باحثي الجينات خبر مثير ومهيج. وهو أن مخطط بناء الإنسان لا يتألف كما افترض من (١٠٠٠٠٠) جين وإنما من (٣٠٠٠٠) جين فقط. و إننا نمتلك بذلك حوالي (٤٠٠٠) جين فقط زيادة عن بعض النباتات المعينة التي تمتلك (٢٦٠٠٠) جين، أو أننا نجد أنفسنا مجدداً أقرب ما نكون إلى الديدان، بفارق (١١٠٠٠) جين. ويقال من ناحية إلى أولئك الذين أصيبت نرجستهم إصابة ممرضة بأن باحثي الجينات توصلوا إلى وجود مسافة تباعد معينة وحاسمة تفصلنا عن مملكة الحيوان، وهي حقيقية إننا نحن البشر

استكشافات  
القرن العشرين  
والواحد  
والعشرين المثيرة

نحن أقرب إلى  
الديدان أكثر مما  
كان مفترضاً

نستطيع أن ننتج من الجين الواحد ثلاثة بروتينات (أما الكائنات الأدنى فلا تنتج سوى بروتين واحد). ومن ناحية أخرى، ومنذ نصف قرن من الزمن، تقدم لنا الاكتشافات داخل قارة الدماغ التي مازالت بحاجة إلى الاستقصاء، معارف مذهشة على دفعات حول أدائنا وحول فشلنا أيضاً نحن البشر.

لقد منحت جائزة نوبل للطب لعام ٢٠٠٠ إلى ثلاثة علماء مختصين بالعصبية. وكان العامل المشترك بينهم هو أبحاث نقل الإشارة في الدماغ وهم السويدي أرفيد كارلسون (٧٧ عاماً) والعالم الأمريكي من أصل نمساوي إيريك كاندل (٧٠ عاماً) والأمريكي باول غرينغراد (٧٤ عاماً) وقد ساهموا في فهم اتصال الخلايا العصبية.

جائزة نوبل لعام  
٢٠٠٠ حول  
اتصال الخلايا  
العصبية

وتعود أبحاث هؤلاء العلماء إلى ٤٠ عاماً خلت وقد أوجدت أسس البيولوجيا العصبية الحديثة. توصل غيرنغراد منذ نهاية الستينات وحتى نهاية السبعينات من القرن العشرين إلى اكتشافات حاسمة في حقل البيولوجيا العصبية. وأظهر بالتفصيل كيف يعمل الجهاز العصبي في مستوى الجزيئات molecular واكتشف كارلسون في نهاية الخمسينات أهمية مادة الدوبامين Dopamin كأهم مادة للإرسال. فإذا كان في الدماغ أقل مما يلزم من مادة الدوبامين، فسوف يحدث تشويش على نقل الإشارة بين الخلايا العصبية. كما أن للوباء الحديث ونقصه به الاكتئاب، علاقة بالدوبامين. وبحث كاندل كيف يتعلم الدماغ وكيف يتذكر: عندما يتحدث البشر معاً يتصل الدماغ مع الدماغ الآخر، ويحدث هناك تغييرات تشريحية وبالعكس. فقد أراد أن يبرهن على أن المعالجة النفسية (البيكولوجية) تستطيع أن تغير هذه التغييرات الجزيئية بأثر باق.

إن دانييل غولمان، وهو معالج نفساني وصحفي ومؤلف كتاب الذكاء الانفعالي الأفضل مبيعاً (الطبعة الأمريكية الأولى عام ١٩٩٥) لم يأت على ذكر أسماء حاملي جائزة نوبل الثلاثة في كتابه الذي تناول فيه أبحاثه الدقيقة في مجال العلوم العصبية، علماً بأنه أورد فيه ٣٦٩ (!) ملاحظة مع بيان المصدر. ولعل ذلك يعتبر مؤشراً على مدى صعوبة مواكبة ومراقبة التيار الرئيس لأبحاث الدماغ، حتى بالنسبة إلى عالم صحفي مشهور، بالنظر إلى وجود اكتشافات جديدة في كل شهر.

دعوني أعود معكم إلى تأمل شتى أجزاء الدماغ وطريقة أداء وظيفتها التي هي حيوية من أجل فهم تعاملنا مع العدوان. عندما نشعر نحن أصحاب الدماء الحارة بشعور قوي وعندما تسيطر علينا رغبة وحنين، وعندما يزحف الخوف داخلنا أو يتصاعد غيظنا ويتسع سخطنا، ويمسك بنا الغضب وتتحكم بنا الكراهية، تنشط دائماً منطقة الليمبوس Limbus.

منطقة الليمبوس

Limbus

تصور مرة أنك تتنزه باسترخاء في يوم مشمس لطيف، في طريق عريضة واسعة، وتتجول فوق مراعي جبلية مسالمة. وفجأة يسمع صوت قرقعة، إشارة ترسل إلى العينين. إنها ترسل من شيء طوله متر ولونه أسود وهو يتحرك في خطوط متماوجة فوق طريقك ويتقدم نحو الأمام إنها أفعى.

أخذت هذه الإشارة حتى الآن الطريق التالية: من خلال عينيك عبر المسارات العصبية، إلى التالموس Thalamus وهي المكان الذي يتم فيه ترجمة الإشارات إلى لغة الدماغ، سواء أكانت بصرية أو سمعية أو عضوية، حركية أو لمسية، داخلية أو خارجية، ومن هناك تصل إلى Hippocampus وهو ذلك الجزء من الجهاز الليمبوسي الذي يسجل ويشرح نموذج إدراكاتنا. إنه يخزن الوقائع

Thalamus

التالموس

الهيپوكامبوس

Hippocampus

الطازجة دون تلوين شعوري بعد. إن مهمته هي وضع الشيء المدرك ضمن سياقه. وتدرك الهيبيوكامبوس أن هذه هي أفعى. وأن الأفعى ضمن سياق حيوانات المأرضة، تعني شيئاً آخر غير أفعانا في وسط الطريق.

وتتابع إشارتنا تجوالها منقسمة إلى قسمين: من ناحية تذهب إلى النيوكورتكس Neokortex ومن ناحية أخرى تذهب بصورة متوازية إلى الماندلكيرن Mandelkern وتسمى أميغدالا Amygdala وهي الكلمة اليونانية للوزة. وكانت اللوزة والهيبيوكامبوس كلاهما يشكلان الجزئين الحاسمين في دماغ الشم. ومنهما تطورت عبر النشوء والارتقاء، القشرة الدماغية (الكورتكس) والنيوكورتكس Neokortex إن الإشارة التي وصلت إلى الماندلكيرن قد أطلقت تلوينات شعورية. وهي في حالتنا هذه الخوف والذعر وليس الود والاطمئنان. هذا على الرغم من أننا لم نعرف بعد، هل هي أفعى سامة أو أفعى غير مؤذية. ويتولى دماغنا مهمة الفحص العقلاني والتصنيف لدى رؤية الأفعى - مع تردد زمني - دماغنا الذي يمكننا من رد فعل أو فعل ملائم، بافتراض مسبق من الخبرة أو المعرفة بتصنيف الأفعى، أهي من نوع القضاعة غير المؤذية أو من نوع الأفعى السامة والخبيثة؟ فإذا عرفنا أنها من النوع السام والغادر، فسوف نعمد إلى الحرص والفرار. أما إذا كانت أفعى من نوع القضاعة، فربما نقرب منها باهتمام كبير بعلم الطبيعة. إن وظيفة الهيبيوكامبوس والماندلكيرن تم اكتشافها من العالم جوزيف لي دوكس الاختصاصي بالعصبية. وقال حول ذلك: إن الهيبيوكامبوس هي الحاسمة في تعرفك على وجه بأنه وجه عمته. وإن الماندلكيرن هي التي تضيف بأنك لا تحبها. إن الماندلكيرن مركز تخزين ذكرياتنا الشعورية البدائية ودروسنا، في حين أن

هذه عمته وأنا  
لا أحبها  
مركز تخزين  
المشاعر والوقائع

الهيبيوكامبوس مع أجزاء من الكورتكس تخزن وقائع وتفاصيل حياتنا. (دانييل غولمان). وفي حالتنا الأنفة الذكر ربما يكون قد تم تخزين واقعة الأفعى في الهيبيوكامبوس بواسطة درس البيولوجيا أو ربما تمكن السعداء منا من رؤية أفعى محلية وهم يمسون بيد أبيهم ويسيرون في الطبيعة، في حين أنه من خلال القصص الخيالية وكتاب الغابة وقصة آدم وحواء، وغيرها من القصص التي تثير الخوف والوجل تم تخزين تذوق شعوري سلبي في ذاكرتنا الشعورية وفي الماندلكيرن وترسخت هذ الصورة الأزلية للشر. وفي اللحظات التي يحل فيها الموقف الشعوري العفوي مستبعداً عملية التفكير العقلانية، فإن كل شيء مرتبط بدور الماندلكيرن. فهي العامل المقرر في حياتنا الروحية. إنها أداة نفوسنا، تفحص وتقرر كحارس ببساطة تامة، فيما إذا كانت إدراكاتنا ضعيفاً مرحباً به أو غير مرحب به. وفيما إذا كان شيء يسعدنا أو يمرضنا، أو يحفزنا أو يخيفنا. وهي تمكننا -كما بينت أحدث الأبحاث وما أسفرت عنه من معارف- من القيام بعفوية بأفعال تتخذ الحياة. وكما سبق ذكره، يتم في الهيبيوكامبوس تفرع الإشارات. فجزء يذهب إلى النيوكورتكس، إلى مركز التفكير، ويرسل الجزء الآخر إلى الماندلكيرن. واستناداً إلى هذا التفرع في الطريق، تستطيع الماندلكيرن أن تزودنا برد فعل أسبق من دماغنا المفكر. وهذا مفيد في المواقف الاستثنائية. ونحن ندين للعالم غولمان بالمثل التالي: كان ثمة رجل يتناول فطوره في مقهى يقع عند قناة مائية. ثم ما لبث أن ذهب أخيراً للتنزه على طول الدرج المؤدي إلى أسفل القناة. وفجأة شاهد فتاة تنظر إلى الماء وقد تجمدت ملامحها من شدة الذعر. وقبل أن يدرك السبب حقاً، قفز في الماء ببيزته وربطة عنقه. وأغلب الظن أن رد فعله السريع هذا لم يكن ممكناً إلا لأن

الحارس  
الشعوري

منفذ الحياة

الفئران بلا قشرة  
سمعية تخشى  
الأصوات

الماندلكيرن «قد أصدرت الأمر» قبل أن يضع العقل الخطط لقد اكتشف لي دوكس القدرة على اختصار الطريق من خلال تجاربه على الفئران فقد أخضع حيوانات الاختبار التي دمرت لديها القشرة السمعية إلى صدمات كهربائية وأصوات في آن واحد معاً. وعلى الرغم من أن الفئران لم تستطع إدراك الأصوات بواسطة النيوكورتكس، إلا أنها سرعان ما تعلمت أن تخشاها. فالأصوات انتقلت من الأذن إلى التالموس، ثم اختارت الطريق المختصرة إلى الماندلكيرن دون أن تذهب إلى مركز المعالجة أي إلى النيوكورتكس. كان رد فعلها شعورياً انفعالياً وكان إدراك الماندلكيرن مستقلاً. فاستدعت المخزون وأعطت الأمر بالخوف بواسطة إفراز الهرمون. ويستطيع المرء القول:

الماندلكيرن  
تدرك مستقلة

كلما كانت أحاسيسنا أقوى،

كلما كانت النيوكورتكس أبعد

وميزات هذه القدرة الشعورية في لحظات الخطر واضحة،  
والمساوي واضحة أيضاً في المواقف التي تخلو من الخطر وتتطلب  
قدرة التفكير العقلاني.

كلمات الإثارة

قوة اللغة: إن هذه الكلمات ترسم حالة العجز لدى أولئك  
الذين لا يتقنون اللغة لا إيجابياً ولا سلبياً. إنهم يجسدون عجز  
أولئك الذين لا يفكرون مسبقاً في تأثير ما قيل. وعجز أولئك  
الذين لا يستطيعون السيطرة على أنفسهم بعد تلقيهم الكلمات. إننا  
نزعم نحن البشر أننا نحب الشخص العفوي والطبيعي، عندما  
تحدث بصراحة وصدق كما يفترض فينا. ولكننا غالباً ما نساوي  
بين العفوية والطبيعية وبين انعدام الاستراتيجية وانعدام التكتيك،  
وانعدام التفكير المسبق وعدم وجود إمعان للفكر ونصف خطأ هذه

الأساليب السلوكية بالإنسانية ونعزوها إليها، ولكأن من الإنسانية الإجابة بلا انعكاس بواسطة المنطقة الليمبوسية فقط، ولكأن من غير الإنسانية في المقابل، أن نكون مسؤولين عن أفعالنا وردود أفعالنا بواسطة جهاز تفكيرنا ولا نقدم الإجابة إلا عقب ذلك. كان أرسطو طاليس يرى أن الإنسان الصادق يختلف عن الإنسان غير الصادق لأن الأول يستطيع أن يقول عن أي شيء يتحدث. ونود أن نستكمل ذلك: وأنه الإنسان الذي يقف مدافعاً عن كلماته باستقامة. إننا مطالبون بالتفكير ملياً في منجزات الكلمة قبل النطق بها. ما هو رد الفعل المنتظر عندما نبدأ في الكلام؟ ثمة خطر ماثل دائماً في وجود إنسان يصغي إلينا وأن من بين مستمعينا من يلجأ إلى الطريق المختصرة لتلقي إشاراتنا المرسله. وهذه الطريق المختصرة هي الأذن، التلموس، الماندلكيرن، الفيضان الشعوري للنيوكروتكس. وعقب ذلك فقط السعي اليائس لإيقاف الانجراف الشعوري بواسطة أداة التفكير الفارقة، هذا إذا حدث هذا السعي أصلاً. فإذا نجحنا في إنقاذ أنفسنا من الغرق التفاعلي فلن يحدث ذلك إلا بكلفة نفسية باهظة. فالانفجارات العاطفية هي هجمات عصبونية (هجمات الخلايا العصبية) وتعلن أجزاء من المنطقة الليمبوسية حالة الطوارئ وتتولى القيادة العليا على بقية الدماغ.

الفيضان  
الشعوري

هجمات  
عصبونية

### الدماغ الليمبوسي يتولى السلطة ونحن نتخلص منها

والأمر يشبه وقوع انقلاب على الدولة. الدماغ المفكر لن يحصل على فرصة التدخل. فهرمونات دماغنا الشعوري أو رماة الغاز المسيل للدموع والضباب الهرمونية لدماغنا الشعوري، يهاجمون المناطق العليا لدينا. إنهم يبدؤون في الإنتاج حالما تتغلغل داخلنا كلمة استفزاز «أرجوك أن تبقى موضوعياً» من فضلك اصغ إلى داخل أعماق نفسك وإلى ما يحدث داخلك عندما تسمع هذه

انقلاب دولة  
ليمبوسي

أرجوك أن تبقى  
موضوعياً

الجملة الموضوعية.. والنداء بالتزام التعقل هو من أصعب الهجمات الشعورية التي يمكن للإنسان أن يبدأ بها. وعندما يظهر المتلقي الإشارات العاطفية الأولى، كبروز مقلة العين، وتضخم عروق الرقبة، وارتفاع الصوت، تزداد غالباً قوة التأثير بواسطة اصدار أمر آخر: «حافظ على هدوئك تماماً» ويستغرب المرسل عند ذلك من التأثير المضاد ويحاول أن يفهم رد الفعل غير المفهوم له من خلال طرح سؤال له طابع التحقيق ماذا بك ويضيف في تردد وتأرجح: في واقع الأمر؟ ثم يضيف إنني لم أقل سوى... وتبدأ دوامة المشاعر السلبية في الدوران، وسرعان ما يتصارع دماغان في حالة من التهيج والفيضان، ويتهم كل منهما الآخر باللاعقلانية: «لا يمكن معك تبادل كلمة معقولة قط بالتأكيد!» بالأسف. لأن:

ماذا بك « في  
واقع الأمر » ؟  
لم أقل سوى

### البشر ينمون عبر الكلمات

### البشر يتدمرون عبر الكلمات

وفي وسع الكلمات أن تجعل البشر كما ينبغي أن يكونوا عليه. والكلمات تستطيع أن تكون جارحة فكرياً ونفسياً وجسدياً وتستطيع أن تقتل اجتماعياً.

الكلمات تستطيع أن تحدث التأثير نفسه الذي تحدثه صورة الأفعى، وتنتج أيضاً فيضاً عصبونياً بمقدار أقوى مما يحدثه الخوف من لسعة الأفعى (غير المحتملة أصلاً). ولقد أتيج لنا في تطورنا الشخصي معيشة إشارات لا حصر لها من التفاصيل الدقيقة وتخزينها في النيوكورتكس Neokortex وفي المنطقة الليمبوسية لدينا.

الكلمات تشير  
الخوف أكثر من  
الأفعى

والماندلكيرن هي من يقوم بتخزين ذكرياتنا الشعورية وتقارن الحدث الواقعي مع معطيات سبق اختبارها. وهي لا تقارن منطقياً

تداعيات نفسية  
بدلاً من اختبار  
منطقي

بل ضمن تداعيات ذهنية نفسية، فإذا اكتشفت تشابهاً في تفصيل قد لا يكون هاماً، فعند ذلك تسجل انسجاماً وتوافقاً وتأمراً برد فعل على مواقف واقعية بنموذج سلوكي من أزمنة خلت وانصرفت منذ مدة طويلة. بيد أن ذلك لا يعني أن الوقت الحالي مطابق للزمن المنصرم ومنفصل عن الواقع. أنت تعرف الصوت المدوي الرفيع لحفارة الأسنان. ستؤدي قراءة هذه الكلمات إلى فتح أقبية شعورية لدى البعض منكم، وسوف تفرز غدد العرق تحت إبطكم سائلاً، من شأنه أن يطرد طبيب الأسنان الذي لا يراكم، من فوق أكتافكم. إذن ومهما تكن قيمة هذه الطريق الشعورية المختصرة من أجل رد الفعل السريع على تهديد ما. إلا أن هذا التدخل غير ملائم للتعامل مع مواقف وردود أفعال تتطلب اللجوء إلى المسؤولية العقلانية بدلاً من تخفيف العبء العاطفي.

وفي حالات الصراع والخوف والعدوان الناجم عنهما، فليس من المرغوب فيه فقط، وإنما من الضروري أيضاً، تفعيل النيوكورتكس بقوة.

إن الكلمات: من فضلك أعطني شهادة السواقة! مقرونة بنظرة جامدة ومنفرة وبلهجة باردة، يقولها رجل يضع على رأسه طاقة الخدمة ويرتدي قماشاً أخضر اللون وطوله متران، لهي كافية لأن تبدأ الأميغدالا عملها: فتطلق هرمون القتال، ورد فعل غير ملائم كلياً يضعنا في موقف الهجوم أو الهروب. وأنت تعرف بالتأكيد، أن من الملائم السيطرة على النفس والموافقة وإبداء رد فعل الخضوع. إذا كنت تفكر على هذا النحو وتفعل ذلك أيضاً، فأنت مسيطر على نفسك، وعلى موظف السلطة أيضاً - في السلوك في أقل تقدير - من ساعدك في ذلك؟ مركز التحكم في الرأس، المسؤول عن توجيه مشاعرنا والتأثير فيها. وهو يقع خلف جبهتنا فيما يسعى دماغ الجبهة وقد سماها بحاثة الدماغ «فص ما قبل الجبهة».

مركز التحكم  
بالعواطف

فصوص ما قبل  
الجبهة

وهي تسمية تتناقض لغوياً وجمالياً تناقضاً صارخاً مع الخدمات الكثيرة المنجزة التي تقدمها لنا. فهذا الفص يقدم لنا إحدى أصعب المهمات التي يجب عليه إنجازها ألا وهي كبت مشاعرنا التي تثقل علينا بشدة بالغة. وأنت تذكر تفرع إشارتنا عند التالموس، فالجزء الصغير يذهب إلى Mandelkern والجزء الأكبر يذهب إلى النيوتورتكس Neokortex وإلى مراكزها العديدة جداً بتوزيعات مختلفة للعمل.

إن الإشارات وردود فعلنا عليها يجرى تسييقها في الفص ما قبل الجبهي، والأفعال المتجهة إلى هدف، والتصرفات العقلانية والشعورية، يتم التخطيط لها وتنظيمها. فإذا كان الأمر يتطلب رد فعل عاطفي، فإنها تبدأ بالتعاون مع الماندلكيرن وبقية الأجزاء في المنطقة الليمبوسية. ويتم من خلال ذلك التمكين في الحالة العادية من رد فعل مناسب، يعطل في حالة الأزمات الأفعال المفرطة في العنف.

إن فصوص ما قبل الجبهة لدينا تقوم بالموازنة. فتوازن العلاقة بين الزاد والمردود وتوازن الكلفة والنفقات مع الإنتاج المتوقع. إنها تقييم إذن الإنجاز.

الموازنة بين الزاد  
والمردود

**اندلاع العدوان:** إذا جمح شعورنا فسوف يحدث وفق مستوى المعرفة الحالي حادثان: تحدد الماندلكيرن وضعها على انطلق. أما الفص اليساري ما قبل الجبهي فلا يضع شيئاً ضد ذلك. وحتى لو افترض أن الفص ما قبل الجبهي سيفكر ضد ذلك، فالنجاح غير مضمون. لأن النية الثابتة ضرورية أيضاً للتغلب على العقبات الداخلية والخارجية ولكنها غير كافية لتنفيذ فعل لصالح أداة التحكم العقلاني للفص ما قبل الجبهي. إن دماغ الجبهة هو حقاً المكان الذي يتم فيه التخطيط والموازنة أي نستطيع القول إنه قسم

المراقبة، ولكنه ليس قسم قيادة الأعمال. فهذا المركز موجود في مكان آخر. لأن ما يجري تخطيطه في دماغ الجبهة، لا يسير مباشرة إلى القشرة الدماغية المحركة، ولا يتم تنفيذه هناك بالضرورة. إن النبضات الدافعة Impulse تذهب أولاً من القشرة الدماغية إلى اللاوعي، إلى Basalganglien في المنطقة الليمبوسية. وهذا هو أهم مكان لخبرات اللاوعي، ويمتلك منفذاً إلى الخبرات بكاملها، بما في ذلك خبرات جمعناها ونحن أجنة في بطون أمهاتنا. وهناك يفحص الآن -في حالة النية الواعية لفعل شيء ما- هل يفعل كالسابق أيضاً، إزاء الخبرات السلبية والإيجابية حتى حينه. إن النظام الليمبوسي يصوت بالفيتو دائماً إذا كان الحل المقترح من القطاع العقلاني يناقض الخبرات السابقة -وإن لاح حصيفاً ورزيناً- أو إذا كان لا يحتمل شعورياً. وإذن إذا أصبح ضغط الألم غير محتمل، وتأرجحت كفة الخوف من مواقف عصية على الاحتمال، يمكن سلوك طريق الفطنة والتعقل. وبالتأكيد ينبغي غالباً تلبية معيار اللامحتمل، للتمكن من الانتصار على الجانب الجبان داخل الإنسان. فالقدرة لدى الإنسان على تحمل الألم قد دربت بشكل أعلى من استعداده لتغيير نفسه.

فرستنا: ضغط  
الألم

**مركز العدوان:** لقد أظهرت التجارب أن الفئران التي حبست مع الجرذان في قفص واحد تعرضت لهجوم الجرذان بعنف شديد، عندما أزيلت لدى هؤلاء وظيفة فصوص ما قبل الجبهة اليسرى. في حين أن الجرذان توقفت عن الهجمات القاتلة على زوارها عندما تعرضت فصوص ما قبل الجبهة اليمنى إلى تلف. وفي المقابل نفذت الهجمات بكثافة كبيرة، عندما قطع الاتصال بين نصف الدماغ الأيمن والأيسر أو ما يسمى كوربوس كالوسيوم Cor- pus callosum والاستنتاج واضح وميسور، وهو أن فصوص ما قبل

الجبهة اليمنى هي مقر العدوان لدينا واليسرى في المقابل هي زر قطع الخلايا العصبونية للسلوك العدواني. وأثبتت صحة هذه الاستنتاجات بالنسبة للإنسان أيضاً الخبرات مع المرضى من البشر، استناداً إلى السلوك المتغير لدى الإنسان إثر تلف مطابق جراء ضربات على الدماغ أو تدخل جراحي. وقدمت تقارير عن حالات تعرض فيها المرضى لفيض من الهموم والخاوف بعد تلف فص ما قبل الجبهة الأيسر، أي حارسنا إزاء الانفعالات السلبية، وأما عند تلف الجزء المقابل الأيمن، فقد تطور كيان الإنسان فأصبح أكثر مرحاً وسعادة ورقة.

لعلك تعرف ما يلي: أنت تشعر نفسك منجذباً إلى إنسان غير جذاب إطلاقاً لدى رؤيته أو أنك تظل تشاهد إنساناً من بعيد لأسابيع ولا تعيره انتباهاً ثم تجتمع به في المصعد ضمن مسافة حميمية، فتقفز شرارة إليك، لماذا هو/أو هي، ولماذا الآن؟ ولماذا يحدث ذلك أساساً؟ وبالنسبة إلى نشوء هذا الاستلطاف غير المتوقع والمفاجئ، والحاجة إلى القرب أو تبادل الحب، وهذه الرفرفة بين الضلوع، وجد العلماء في عام ١٩٩١ تفسيراً: يجري توجيهه وقيادة مشاعرنا بواسطة مادة جذب جنسي أو ما يسمى فيرومونين Pheromones تنطلق مع عرق الكتف ومع النفس ومفرزات الأعضاء الجنسية. والجدير بالملاحظة هو أن هذه الإشارات الروائح بلا رائحة. إنه يتم إرسالها في المنطقة الليمبوسية وتسبب الضبابية الانفعالية للكورتكس Kortex لدينا. وهكذا فكما ينشأ الحب عن غير وعي، كذلك رفض الحب أيضاً. التعاطف أو البغض.. هل هما مجرد وظيفة للكيمياء البيولوجية؟ إذا لم يتضح لك لماذا لا تستطيع «أن تشم» أحد الأفراد، على الرغم من أنك لم تشمه بعد، فعليك أن تصنف هذا الإنسان بكل بساطة

الحب يسير عبر  
الأنف

مواد الجذب  
الجنسي  
بلا رائحة

التعاطف مجرد  
رذ فعل بيولوجي  
كيميائي

في تلك الفئة التي ترسل الفيرومونات الذي لا يلائمك. وإذا ارتأى أحد هنا أن هذا الحكم متسرع جداً، بل هو حكم مسبق، وقد يرجع الأمر إلى شيء آخر أيضاً وراء عدم استلطاف فرد آخر، فهو على حق. ربما يكون ثمة سبب آخر. ومع ذلك امنح اقتراحي فرصة للآخر في أقل تقدير قبل أن تبدأ الماندلكيرن في إطلاق الدخان.

### وعي الذات : حصلنا من الإنترنت على المعلومات التالية في

مطلع عام ٢٠٠١ تحت ORF التي اعتمدت على تقرير المجلة العلمية كوغنشن Cognition عدد كانون الثاني ٢٠٠١ تحت عنوان تعرف الفرد على وجهه الخاص (اقتباس): وجد علماء توينغن منطقة مسؤولة عن وعي الذات -حسب معطياتهم- واكتشف الفريق الدولي العامل مع الطبيب تيلو كيرشر والطبيب ماتياس بارتيلز من جامعة توينغن، المتلازمة العصبونية.

المركز في الدماغ

Neuronale Korrelat للتعرف على الذات. وفي تجارب عديدة

أجريت على رجال أصحاء جرى قياس النشاط العصبوني بواسطة منظار جهازي وعرضت على أفراد الاختبار صور لوجوههم الخاصة ولزوجاتهم بهدف المقارنة وللتمكن من مراقبة ردود الفعل الانفعالية على وجوه معروفة. وعرضت عليهم بعد ذلك وجوه لرجال ونساء غير معروفين بغية المقارنة. ولدى مشاهدة الوجه الخاص نشطت أجزاء واسعة للنظام الليمبوسي لنصف الدماغ اليميني، وفصوص ما قبل الجبهة اليسرى. ولدى مشاهدة صورة الزوجة في المقابل، لم تنشط سوى مساحة صغيرة في نصف الدماغ اليمين. تظهر النتائج فروقات دراماتيكية عنيفة في المعالجة العصبونية للوجه الخاص، بالمقارنة مع شخص مقرب شعورياً. ويشارك في التعرف على الذات مساحات شابة جداً (فصوص ما قبل الجبهة اليسرى) التي ربطت بالقدرة على انعكاس الذات،

التعرف على  
الذات

انعكاس الذات

إحساس الذات ومساحات قديمة جداً (النظام الليمبوسي) التي ربما تكون مرتبطة بالإحساس بالذات أو بالآنا.

الوعي بالذات: لدى الإنسان والشامبانزي فقط.

إن القدرة على الانعكاس حول الذات نفسها أو الإدراكات الخاصة، هي إحدى أعلى الانجازات المعرفية. وتعتبر تجربة المرأة التي أجراها في السبعينات من هذا القرن ج غالوب G Gallup وب أمستردام B. Amsterdam بمثابة اختبار على وعي الذات الانعكاسي. فلا يتعرف على ذاته في المرأة سوى الأطفال الصغار بدءاً من بلوغهم ثمانية عشر شهراً من العمر، وكذلك الشامبانزي البالغ، بالإضافة إلى قرد الغاب المسمى أورنج أوتانز والدلفين.

(كما اكتشف في صيف عام ٢٠٠١). وترجع هذه القدرة إلى وجود وعي بالذات لديهم.

اختبار المرأة ففي تجربة المرأة جرى رسم بقع ملونة على وجوه «أفراد التجربة». وبما أنهم حاولوا إبعاد البقع عن وجوههم وليس من المرأة، تم استنتاج وجود وعي بالذات الخاصة. ولدى الدلفين رسم المرء أجساد حيوانين، وأمام المرأة كان كل حيوان يراقب نفسه وليس جاره.





## وعي العدوان

أنا أدرك حقيقة، أنت تدرك حقيقة. ما هي الحقيقة؟

هل واقعا واقعي  
في أبعد تقدير، ومنذ صدور كتاب باول فاتي سلافك تحت عنوان ما مدى واقعية الواقع؟ بات معروفاً للمهتمين بالاتصال - ووفق مستوى المعرفة العام- أن من النادر أن يكون التقبل النفسي لدى المتلقي متماثلاً مع نوايا المرسل. بيد أن هذه المعرفة لم تصبح ملكاً للجميع بعد. هل تريد أن تقوم بلعبة صغيرة مع معارفك أو أصدقائك أو عمالك أو أسرتك؟ إذن أجر معهم الاختبار القصير التالي:

اختبار صغير  
كلمة  
تفوه بالكلمات الثلاث التالية: طير، هواء، تجارة. أو تفوه بثلاث كلمات أخرى تعجبك أكثر دون اختيار. واطلب من فرقاء الاختبار أن يسجلوا إزاء كل كلمة من الكلمات الثلاث، وبشكل عفوي، أي كلمتين تخطر على ذهنهم دون تفكير. واسألهم إثر ذلك على التوالي، ما هي التعابير التي ربطت ذهنياً بكلمة الطير. واطلب من المجموعة أن تصيخ السمع جيداً بكل انتباه، لمعرفة هل تكرر ذكر هذه التعابير. ولتكرر ذلك مع كلمة هواء ثم مع كلمة تجارة. وحسب خبراتنا، فإن احتمال تكرار التعابير نفسها وتماثلها لا يتجاوز ٢٠%.

ماذا نتعلم من ذلك؟ نتعلم أننا حصلنا على تداعيات ذهنية مختلفة كلياً حتى بالنسبة إلى تعابير يومية مألوقة جداً.

إنها ليست كلمات مثل الإخلاص، التضامن، الولاء، أو كلمات مثل الحرية، العدالة، السلام. فمع الكلمات البسيطة تتباعد عوالم تجاربنا. ونحن نتوقع أن يفهمنا الآخرون عندما نتكلم. ونأمل أن

يتفق معنا الآخرون أيضاً حول أشياء تنشأ في رؤوسهم بصددها عوالم مختلفة عن عوالمنا تماماً.

لا توجد كلمة في هذا العالم  
تحدث لدى البشر المختلفين  
الفهم نفسه للخلفيات

وبغية اختبار هذه الفرضية، اطلب من الفرقاء أن يضعوا إلى جانب الكلمات التسع إشارة زائد + إذا كانت الكلمة محببة إليهم وإشارة ناقص - إذا كانت الكلمة غير محببة إليهم. وإشارة الصفر 0 إذا كانت لا تعني لهم شيئاً.

ثم دع الفريقين المتجاورين يتبادلان رسومهما دون رؤية إشارات الزائد والناقص والصفر. واطلب من كل جار تقييم مفردات جاره بإشارات + و - و 0 أيضاً. والآن اطلب تقصي من لديه تسعة أزواج أي من لديه ++ و-- و 00 بغية تحديد مقدار درجة التوافق في التقييمات الشخصية. وبذلك توجد عملياً وعن طريق اللعب، وعياً لدى الناس من حولك بالمعارف التي سبق عرضها في الفصل السابق حول أبحاث الدماغ وماذا تعني بالنسبة إلى تعاملنا اليومي مع بعضنا البعض.

اللغة هي سبب سوء التفاهم بيننا  
وهذا بدوره سبب التصادم  
وهذا بدوره سبب العدوان

اسباب سوء  
الفهم

إننا ندرك حقيقة، وكل فرد منا يدركها بصورة مختلفة، ليس في مجال الكلمات فقط. فما هي الحقيقة إذن؟

لقد أثبتت الأبحاث الحديثة حول الدماغ واللغة صحة ما أدركه سقراط قبل ٢٤٠٠ عام.

نحن البشر لسنا قادرين  
على أن نرى العالم كما هو

وميز سقراط بين الحقيقة واليقين من جهة، وبين الحقيقة الماثلة والواقع من جهة أخرى، ونريد أن نبدأ بمفهوم الواقع. عندما ندرك واقعاً، فهذا في المقام الأول إدراك، وفي المقام الثاني ربما يكون مطابقاً للواقع. إننا جميعاً، نخلق -كل لذاته- واقعنا الخاص والفردي.

الواقعي هو هذا الذي يؤثر  
الحقيقي هو هذا الذي يكون

يوجد في غرفتك كرسي، سواء أكنت تراه أو لا تراه. إنه كائن. بصورة مستقلة عن قدرتك على التعرف. إذن عندما تغادر المكان فهو كائن فيه أيضاً. وربما يعترض البعض ويقولون إن هذا غير مؤكد. وإنه يدور حول اعتقاد محض. لأننا لن نتمكن قط من اختبار ذلك. كما أننا لن نتمكن قط من أن نعرف فيما إذا كان الضوء في البراد قد اطفئ فعلاً عندما نغلق الباب. وهي مأساة الفاحصين العصائبيين القسريين الذين يهرعون مرة أخرى إلى الحداد الذي صنع الباب وما إلى ذلك من أمور يسهل التحقق من صدقيتها. نود هنا أن نتفق على أن الكرسي كائن، حتى نبقى عمليين، من فضلكم! كيف يكون تأثيره عليك أو على شخص آخر؟ إن ذلك يرتبط بالإدراكات المختلفة.

وقلة هم الذين يميزون -في التعامل مع الآخرين ومع البيئة- بين الواقع والحقيقة الماثلة. ولدى ممارسة التكلم، يؤدي ذلك إلى أن المرسل ينطلق من أن ما يقوله يبلغ الآخر تماماً كما يقصد هو. وأن واقعه الخاص به الذي يعتبره حقيقة ماثلة، سوف يدرك من قبل الآخر تماماً مثله، على أنه حقيقة ماثلة. إن ما يؤدي إلى

الفشل الذريع هو عندما يعتبر البشر هذا الذي هو اليقين بالنسبة إليهم، بأنه الحقيقة. وآخرون يريدون أن يلزموا أنفسهم بالواجب من أجل قناعاتهم اليقينية الخاصة، وبديهياتهم وتضاهاتهم وأحكامهم المسبقة ومذاهبهم الجامدة. اليقين ليس شيئاً آخر سوى وضع نفسي يجعلك لا تستطيع أن تشك بشيء بعد ذلك. والحقيقة هي في المقابل نوعية مقولة تتوافق فيها الإشارة مع المشار إليه. وبناء عليه، إنها حقيقة، عندما نطلق على شيء نستطيع الجلوس عليه وله أربعة أرجل وسطح للجلوس ومسند، بالإشارة للغوية كرسي أما في حالة الإشارات اللغوية المعبرة عن كلمات، فلا يحدث التوافق إلا في المقولات اليومية المألوفة. فالجملة: يوجد في المنطقة أقل من مليون تاسماني يعيشون فيها. ستكون حقيقية وصحيحة بمقدار ما تعكس الموصوف بشكل صائب.

#### وصف سقراط البشر

الذين يصفون قناعاتهم اليقينية الخاصة بأنها حقيقة بالأغبياء

ابحث في محيط حياتك الوظيفية والخاصة عن بشر أغبياء يؤكدون صحة هذا التعريف.

ولا يتهم البشر في الغالب الآخرين بالأغبياء فقط وإنما أيضاً بالوهم الجنوني فيقولون: هل أنت مجنون؟ وهذه الصياغة هي إحدى الصياغات السائرة في اللغة الألمانية الدارجة. علماً بأن ذلك لا يخضع إلا نادراً إلى واقع فعلي من الجنون وهو في الغالب مجرد إطلاق للطاقة العدوانية. أما في حالة أن يكون هذا القول مقصوداً بشكل جدي، ويقصد به المعنى الحقيقي للكلمة، فإن من الضروري معرفة معايير الوهم الجنوني، ويحدد في ضوءها من هو فعلاً ضحية الوهم.

أهم الآخرون أم المتهم الذي يصفهم بالجنون، وهو نفسه في الواقع الضحية؟ إننا نعرف الشروط الضرورية التالية للوهم الجنوني:

- ❶ رد فعل مفعم بالانفعال.
- ❷ الدفاع بقوة انفعالياً.
- ❸ صدور تصرف غير منطقي.
- ❹ صدور تصرفات متردة.
- ❺ قطع العلاقات لدى المقاومة بإصرار.
- ❻ الحماسة التبشيرية.
- ❼ نشر «حقائق».

عندما قلنا الشروط الضرورية فإننا نقيدها بصورة واعية بشروط كافية. وهي لا تصبح شرطاً إلا عندما تكفي لتلبية الواقع الفعلي للوهم. إذن عندما يمثل إنسان رأياً وهو مفعم بالانفعال الشديد فقط، بغية تقوية تأثير كلماته -عن وعي أو عفوية- فهو لم يصبح بعد مجنوناً، حتى وإن كان غير قادر على التفكير بوضوح في تلك اللحظة.

ولكن عندما تلتقي عدة شروط ضرورية، فعلى المرء أن ينظر بتمعن أكثر، فيما إذا كان ثمة وجود للوهم الجنوني فعلاً. والدارس لعلوم الديالكتيك أو المالك لموهبة طبيعية في الاتصال سوف يتوقف عن التحدث عن هذا الموضوع، لأنه يعرف عدم إمكانية إبعاد الطرف الآخر عن رأيه أو ثبته عنه. ومن الخسارة بذل مزيد من طاقة التفكير والكلام والهواء المستهلك.

**حدود لغتنا** هل نستطيع نحن البشر أن نوضح مغزى ومضمون كلماتنا المحورية في رسائلنا للبشر الآخرين الذين يودون تلقي الإرشاد والتوجيه؟

تشمل اللغة الألمانية في الوقت الراهن على ما يزيد عن ٤٥٠,٠٠٠ كلمة، ويستخدم الإنسان المثقف ٥٠٠٠ كلمة في المعدل الوسيط. ونحن نستخدم في كل يوم حوالي ٢٠٠ إلى ٤٠٠ كلمة. ولا يستطيع سوى قلة الإحاطة التامة بهذا الكنز اللغوي المؤلف من ٥٠٠٠ كلمة، بمعنى التمكن من تعريف هذه التعبيرات أو تقديم مغزى الكلمة حسب مضمونها ومحتواها. هل نستطيع إذا نطقنا شفاهنا بكلمات القيم مثل الحرية والكرامة والعدالة والتضامن والتعاون والإنجاز والمسؤولية والضمير والأخلاق وحتى المسيحية... هل نستطيع أن نقدم معنى هذه الكلمات، هل نستطيع أن نعمل وفق مبدأ الاستقامة أو النزاهة الذي وضعه أرسطو طاليس حيث قال:

الإنسان المستقيم يختلف عن الإنسان الغير المستقيم  
بأن الإنسان المستقيم يستطيع القول  
عن أي شيء يتحدث

إن من المفيد والضروري أن يفهم الإنسان في أقل تقدير أهمية كلماته الخاصة الحاملة للمعنى لأننا:

لا نستطيع التفكير تفكيراً انتقادياً  
إلا في الشيء الذي لدينا كلمات له

لو: فيج فون فيتجنشتاين  
Ludwig von Wittgenstein

فبدون كلمات في وسعنا أن نحلم ونشعر ونتخيل ولكن ليس في وسعنا أن نجادل ونتحاور مع العالم عقلاً وبمسؤولية.

إن حدود لغتنا

هي حدود عالمنا

فيتجنشتاين

إنه لأمر مستغرب دائماً أن نرى كيف يتضامن البشر بعضوية مع الآخرين الذي لا يعرفون عما يتحدثون، لكنهم يستخدمون الكلمات نفسها في أقل تقدير. وبذلك تثبت الأحكام المسبقة دون ما انعكاس. وفي ضوء التعامل مع العدوانية الخاصة والأجنبية ، يجب على المرء أن يكون مدركاً، أن هذا التعامل غير المسؤول مع اللغة هو أحد أسباب سوء التفاهم واطلاق شحنات العدوان بين البشر.

### نظرية المعرفة البنيوية

حتى سنوات الستينات من القرن العشرين، كان الرأي السائد، هو أن البشر يستطيعون تبادل المعلومات فيما بينهم. وإذا كنت تعتقد أن معظم البشر مازالوا يحملون هذا الرأي، فربما تكون على حق، على الرغم من أن هذا الرأي ليس صائباً. وأسهل شيء هو أن يقدم المرء للمتشككين لعبة الطير والهواء والتجارة، لكي يقنعهم بالعكس. ومع مشاهدات أبحاث الدماغ بلغت نظرية المعرفة مستوى معرفياً جديداً. وعندما يحاول المرء أن يرسل معلومة مستقرة في رأسه إلى رأس و قلب إنسان آخر أي إلى Neokortex و Mandel- kern ، نيوكورتكس و ما ندلكيرن فسوف يجري تركيب شيء آخر في رأس الإنسان الآخر، مختلف عن المعلومة المرسله. ذلك أن المتلقي يركب أفكاره بصورة مختلفة ومرتبطة بقدره حقل طاقة التأويل لديه. أي مرتبطة بخبراته ومشاعره المصنوعة والمخزنة حتى حينه. وتتشأ في رأسه تركيبات فكرية أو بناء فكري.

المعلومات غير قابلة للنقل

عندما يوجد عدد كبير من المتلقين

فسوف يوجد العديد من البنى الفكرية

بمقدار عدد المتلقين

ولعل ذلك لن يكون مشجعاً لأولئك الباحثين عن الأمن في  
الوضوح وعدم الازدواجية، بيد أن الأمر هو على هذا النحو.  
استناداً إلى هذه المعرفة ينبغي على ممثلي المذاهب الجامدة أن  
يصابوا بمشكلات الضمير بسبب تلك النظريات الفكرية العقائدية  
التي لم يكن يسمح بطرح أي تساؤلات أو شكوك حولها. فهؤلاء  
المذهبيون ينطلقون من الافتراض بأن البشر أو المؤسسات -ومثال  
ذلك الكنائس- تستطيع إرسال معلومات، كما لو أنها وضعت في  
حاوية وحزمت في طرد وأرسلت إلى المتلقي، ومن ثم يستلمها دون  
تغيير. وهذا خطأ وتزوير. فنحن البشر لا نستطيع نقل المعلومات  
وإنما نبعث إشارات فقط، تتركب في رأس المتلقي لتصبح معلومات  
أو بالأحرى معلومات جديدة. ويمكنكم أن تتساءلوا الآن، كيف  
نستطيع نحن البشر أن نتفاهم مع بعضنا البعض؟ والجواب هو أننا  
نُجَّرُ بواسطة شبكة سحب أخرى للاتصال إلى أن يتقارب بناؤنا  
الفكري. وأنتم تعرفون هذه الطريقة من العمل عبر جلسات لا نهاية  
لها ومحادثات خاصة مكررة. ولعلكم شعرتُم الآن واكتشفتُم، لماذا  
جرى تناول هذه المعارف الدائرة حول البنيوية في هذا الفصل، إن  
الغاية هي بناء الوعي وتشكيله إزاء العدوان. وإن ادراكاتنا المتباينة  
وبنيتنا الفكرية المختلفة، وواقعنا المتنوع، تصبح كلها مصدراً للعدوان  
في حين أنه كان ينبغي لها أن تطالب «بالتسامح» في المقام الأول.

المذهبيون  
تشبيه الحاوية  
خطأ

الارتداد  
الرجوع

البنى الفكرية  
تطالب بالتسامح

ما الذي يحدث لديك متعة وسروراً أكثر: التحدث مع الناس أم  
التحدث عن الناس؟ إذا كنت طبيعياً أي وفق المعيار المؤلف فسوف  
تفضل الحديث عن الناس بدلاً من الحديث مع الناس. أو لعل المتعة  
الكبرى هي أن تتحدث مع الناس عن الناس. وأي حالة من الحالتين  
تحملك مسؤولية أكبر؟ هل هي عندما تتحدث مع الناس أو عندما  
تتحدث عن الناس؟ إن المسؤولية بالطبع أكبر عندما تتحدث عنهم،

أشباح الاتصالات  
التسليية  
الناس  
يتحدثون عن  
بعضهم  
والمسؤولية؟

لأنهم لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم مباشرة. هذه التأملات ذات أهمية بالنسبة إلى موضوعنا عن العدوان لأننا نحن البشر نمتلك القسر أو الإكراه النفسي الاجتماعي، بحيث نرسم صورنا عن البشر ونعتمدها ونصادق عليها ضمن تفاعلنا معاً. ونحن البشر مرتبطون بالزمن الذي لا نستطيع أن نراه أو نخاطبه، ومرتبون بابتعاد الزمن ونرسم دائماً صوراً أكبر وأكثر تفصيلاً عن الناس الغائبين وغير الحاضرين معنا، أو ما يسمى بـ «صور الشبح» أو الخيال. إنها تحمل نوعية بطاقات «عجيبة» ذات قيمة التصاق كبرى. ولكن عندما يظهر حامل البطاقة بعد غياب طويل في دائرة السادة صانعي البطاقات الملهمين، ولا يتصرف وفق صورته، فمن النادر أن يعمد النحاتون والرسامون لصورة الشبح إلى تغييرها، لا بل إنهم يقررون بكل اشمئزاز، بأن هذا التصرف سمة مميزة له ويقولون: كيف يستطيع أن يتظاهر ويمثل هكذا؟ ومن جديد تبدأ دوامة العنف بالدوران ومن المتعذر إيقافها بعد ذلك. إننا نتواجد إزاء سلوك من هذا النوع وسط ما يمكن أن نصفه اليوم بالفوغائية أي مطاردة إنسان مطاردة تحريضية قاتلة مدمرة. وبغية عدم المشاركة والمساهمة في إحداث مثل هذا النوع من دوامة العنف، وبغية مقاومتها والتصدي لها، ينبغي على الإنسان الذي يحب الناس أن يبذل قصارى جهده لكي يتجنب أن يؤدي تفاعله مع الآخرين لتشكيل صور شبحية تخيلية منقولة. وكيف يتم ذلك؟ ببساطة تامة. إذا تحدث الناس عن آخرين لتقييمهم والحكم عليهم، فلا تفعل ذلك معهم، وتدخل بشجاعة أدبية مناهضاً ذلك قائلاً: «إني أدرك حقيقة هذا الإنسان بصورة مختلفة تماماً عنكم! هكذا يتحدث الناس الذين يقدرون البشر الآخرين بكل جدية، ويرغبون في تطبيق النظرية النبوية.

بطاقات بقيمة  
لاصقة

دوامة العنف  
تبدأ بالدوران  
الفوغائية تبدأ

شجاعة أدبية  
التحدث عن  
الناس بجدية

وثمة عرض للمصلحة الذاتية التي هي منبع الدوافع، بعدم المشاركة في صور الأشباح، فهناك الظاهرة النفسية بنقل الصفات الذاتية عفويًا إلى الآخرين: إن فرقاء الحديث يخزنون عنا تلك الصفات الذاتية التي ننسبها نحن إلى الآخرين تمامًا. إننا نلحق الضرر بأنفسنا عندما نتكلم بالسوء عن الآخرين. التشهير هو قتل النفس. (راينهارت ك شبرنغر في مجلة فيرنس ريبورت ٢٠٠١/١)

التشهير هو  
الانتحار

## الحاجات واحترام الذات

ما هو الأمر المبهم بالنسبة إلينا وماذا نحتاج لنشعر بالارتياح وبوحدتنا مع أنفسنا ومع محيطنا؟ ما هي احتياجاتنا وما هو الموجود منها؟ لا تشعروا بالقلق، فلن يوجد ماسلوف Maslow وهرمه مرة أخرى. والأمر المثير للاستغراب هو أن نموذج ماسلوف للاحتياجات كان وما يزال يعرض في المنشآت التعليمية وفي مؤسسات متابعة التعليم كنموذج للشرح. ويحدث هذا الأمر على الرغم من أن المخترع نفسه قد ودع نموذجه عقب تطويره بوقت قصير وتخلّى عنه. وربما يعود ذلك إلى أنه فسر العالم على تلك الدرجة من التدرج الهرمي. ففي الأسفل توجد الاحتياجات الفيزيولوجية مثل الشرب والطعام والنوم والجنس. وفي الأعلى تمامًا تحقيق الذات. وهذا الأمر يعجب البعض الذين يتوهمون أنفسهم في الأعلى أو يسعون لبلوغ القمة. وإذا سلمنا نحن النخبة، أننا نحتاج إلى إشباع ظواهر القصور الدنيا لدينا، إلا أنها لا تحتل الصدارة كما هو الأمر لدى المراتب الأدنى. وفي النزاع بين تحقيق ذواتنا والغرائز الدنيا، فإننا نختار الأمر الأول، لأننا بشر وأرقى من عالم الحيوان، ولكن ليس على ذلك القدر من رفض التسوية كما فعل فان كوخ بتقديمه نموذج تحقيق الذات، لأن الأذن المقطوعة لا تطابق النموذج الجمالي لمعظمتنا.

ليس ماسلوف  
من جديد

دعونا تقدم نموذجاً للشرح خال من التسلسل الهرمي. إننا نستطيع التمييز بين الحاجات النرجسية والاجتماعية والعاطفية الجنسية والعدوانية. ونعتبر السعي للسلطة وحب الشهرة والجاه ونيل الإعجاب من الحاجات النرجسية. ونعتبر من صنف الحاجات الاجتماعية الرغبة في الانتماء إلى أحد وحيز القبول والترحاب. ونعتبر الزمالة والصداقة والحب من الحاجات العاطفية الجنسية. وأما القتال والانتصار وامتلاك الحق فهي من الحاجات العدوانية. وهذه الحاجات تتصادم فيما بينها - داخلنا وفيما بيننا - والكلمة اللاتينية للتصادم مع بعض هي conflagere واسم الفاعل منها con-flictum أي الصراع. وإذا لم تشبع هذه الرغبة أو تلك دائماً، فسوف يتشكل ما يسمى بالحاجات التعويضية: الرغبة في التدخين والكحول والأدوية وغيرها من المخدرات، أو الرغبة في الإدمان على العمل أيضاً أو مشكلة الإدمان على العمل.

ألا تعرف بشراً يضطرون لشراء شيء على الدوام من أجل الحصول على السعادة، فيشترون بلوزة أو قميصاً أو حذاء. وحتى المحللون النفسيون ليسوا بمأمن من ذلك. فعندما كان أحد معارفي من المحللين النفسيين بصحبة زوجته في إجازة في نيويورك، أصيبت زوجته بمرض واضطرت للبقاء في السرير. فقام بجولة في المدينة وعاد بأحدث سترة، وهي واحدة من ثلاثة اشتراهم في هذا العام. ولو أنه صادف الحشيش المخدر أو عقار أمفيتامين أو الهيروين لاشتراه. اختبر مرة أية حاجات هي المسيطرة عليك، وأيها يسيطر على المحيط الضيق من حولك، وهي الخطوة الأولى لتتعلم كيف تتعامل معها وتراقب ظهور الاعتداءات واندلاعها.

جميع الناس الكبار كانوا أطفالاً ذات مرة

لكن القليلين يذكرون ذلك

ويظنون أنهم نماوا وترعرعوا

أنطون دي سان إكسبري

كيف كان هذا الجزء من حياتنا عندما كنا أطفالاً؟ وما هو الأمر الذي كان هاماً بالنسبة لنا آنذاك؟ وأين يختلف عالم الراشدين عن عالم الأطفال؟ عندما كنا أطفالاً صغاراً، كنا نحب أمهاتنا في لحظة بدء وجودنا تماماً، خارج التجويف المريح الدافئ السعيد. وعندما نعود مجدداً إلى ذلك الشعور من الأمن والطمأنينة، فإن السعداء منا، هم الذين شعروا بالدفء في عش جديد وساعدهم الأمن المرتبط به في تحمل الطرد من الفردوس الأول. وأمضيها الوقت في احتلالات واكتشافات قمنا بها بعفوية وبمنتهى البساطة بدافع الفضول لمعرفة ماذا يوجد حولنا وماذا يواجهنا، أو ربما لأننا تعثرنا بكل شيء. وكانت عيوننا التي كان لها اتساع عيون الكبار منذ خروجنا الأول إلى الدنيا، ترسل إشارات تعبر عن دهشتنا الدائمة. وكان التذوق واللمس والإصغاء والشم يحدث لدينا متعة وسروراً. واستمتعنا بصداقاتنا الأولى التي أظهرت لنا أن الإحساس بالقرب والطمأنينة لا يوجد عند الأب والأم فقط. كان زمناً لطيفاً ومفعماً بالفوضى وخالياً من كل إدارة بعيداً عن الخطط والاستراتيجية والتكتيك. إنه زمن اتسم بالتعرف والتعلم اللعوب ولم يتسم بالانتصار والقتال والنزاع وامتلاك الحق. وإضافة إلى ذلك، امتزج بهذه الحياة الودية شعور آخر. فلم نرغب في اتباع أبينا، بل أردناه أن يفعل ما نريد. لقد طورنا تقنياتنا وأساليبنا لنجعله يفعل ذلك. فكنا نلجأ إلى المشاكسة والعيول والصراخ والمداعبة. لم نكن نعرف في ذلك الحين كلمة التلاعب بعد.

الطمأنينة  
والدفء والأمن

العفوية والفضول

ومع اضطرارنا للتعرف على المقاومة والمناهضة، نشأت داخلنا الحاجة إلى إنتاج علاقات راسخة. كنا نرغب في أن نتمكن من صياغة مواقف والتأثير فيها، والمحافظة على الوضع الراهن. ومن

خلال ظواهر غير مرغوب فيها صاحبت عفويتنا الطفولية، مثل اللوم والعتاب والحماية والعقوبة، نشأ في داخلنا تطلع إلى الاستقرار. وبدلاً من اللعب الخفيف وحب استطلاع بلا هدف، واستغراب بلا غرض، ومعايشة معان مدركة بكل حرية، تطورت لدينا رغبة قوية في البحث عن الهدف. وبدأت الاستراتيجية والتكتيك يحتلان مكاناً مئناً. ولكن إلى جانب هذا الشكل غير المادي من صيرورة الاستحواذ، عشنا أيضاً ميزات التملك المادي. وعندما نجحنا في عمر الطفولة في تملك شيء وتعرفنا على ذلك الشعور اللذيذ، كان تقديرنا أن الملكية لا تعني الاستقرار فحسب، بل إنها جلبت لنا إعجاب الآخرين. وفي أبعد تقدير، عندما دخلنا دور الحضانة، أتيح لنا اختبار تجربة ممتعة، وهي أن الملكية تمكننا من حيازة السلطة على الآخرين. ولجأ مربونا المثقلين بالمطالب بلا شفقة إلى صندوق التربية المجرب منذ مئات السنين والذي كتب عليه: المكافأة، العقوبة، الرشوة. وهكذا مثل أجيال قبلنا تمت تشبثنا وتوجيهنا توجيهاً غريباً. وفي الوسع القول أيضاً: لقد وضعت علينا شروط إيجابية وفرضت عقوبات سلبية، أي تقوية سلوكنا وفق العقد الاجتماعي، وسد الثغرات أمام إحداث ضرر اجتماعي. ويلوح ذلك عظيم القيمة من الناحية التربوية، لكن التأثير بقي على حاله. ولا يعني ذلك أن آليات الاشتراطات الكلاسيكية في عمر الطفولة غير مناسبة، لكن الإشكالية تبدأ عندما نسعى في عالم الراشدين للحصول على التقدير وحتى الحب، وفق هذا النموذج التربوي للطفولة. وعندما كنا أطفالاً مجدين ومطيعين، أي قدمنا البرهان لمربينا على الرغبة في الحصول على البهجة بالعمل لا بالتكاسل، كان هؤلاء المربون يشعرون بالارتياح والامتنان الشديد، ويقدمون لنا المكافأة لقاء

الاستقرار

التوجه إلى الهدف

الاستراتيجية والتكتيك الملكية والتملك

المكافأة العقوبة الرشوة

ذلك. ولم نحصل على المال والهدايا فقط، بل كان المربون يربتون برفق علينا فكنا نشعر بالحب. ولو حاولنا الآن إطالة هذه الاستراتيجيات واستخدامها في عالم الراشدين، حتى نحصل على الحب بواسطتها، فسوف نصاب بخيبة الأمل. إننا سوف نحصد الاستحسان في الحد الأقصى، وغالباً ما سوف نواجه بالحسد، وستحقد بنا العزلة في النهاية. إن الراشدين الناضجين يعرفون هذه الأسباب والمسببات، على العكس من المراهقين الذين تتأخر المراهقة لديهم أو تستمر. ويعرفون أيضاً أن الحسد هو مقياس درجة النجاح.

الحسد

### كلما ازداد الحاسدون، كلما ازداد النجاح

ولعل أنطوني دي ميلو سوف يقول: لا يفكر على هذا النحو سوى المجانين. إنهم يعرفون أيضاً، أنه كلما ارتفع عدد مدراء السير الذاتية، كلما تأثر عدد المتصلين بهم سلبياً أي تضاعف عددهم. وعلاوة على ذلك فإن كلمة السيرة carrier تعني في الفرنسية أيضاً انكسار أو تصدع الحجر. إن الوحدة والعزلة هي غالباً الثمن وهي النتيجة. وليس من النادر أن يكون المخرج التدريب والمعالجة ولا تستطيع سوى قلة التغلب على هذه الحالة من الانسحاب الشخصي غير المتوقع، ولذا يحاولون الخلاص والإفلات من هذه الوحدة ومن صحراء المعونات، بتقوية استراتيجيات الطفولة الناجحة بغية التوصل إلى أهداف المكافآت والدلال. إنهم يجرون مثل حيوانات اليربوع في عجالات الجري. ويعملون وفق وصفات النجاح التي كان فيها الأب والأم قبل ستين عاماً يمنحان المديح لطفلهما ويربتان على كنفه. وليس من النادر أن نصادف بشراً متقدمين في السن، ينتظرون الصوت الداخلي للأبوين اللذين توفيا منذ زمن طويل: ها أنت يا طفلي الطيب! أيها الطفل المجتهد المطيع! إنها الطاعة

والاتباع بلا تحرر حتى نهاية الحياة.. هذا هو البرنامج.  
التبعية بدلاً من الاستقلال هو المصير.

ويظن كثيرون أنهم قد طوروا أنفسهم





## 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 المرءُ؟

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 مرجه، 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 يرفع 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. وتدخّلها 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 الإمكانية 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 الكيمائية 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 يظاً 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



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 صوتك 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 وحياتة 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. سيبذل 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؟ ما الذي 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 الآلام 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 ايجابياً 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 تحققه 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 تـديـنـوا  
أن تـؤمـلـوا  
أن تـحـسـدوا  
أن تـشـهـروا  
أن تـتـكـلـمـوا بالشر  
أن لا تـبـالـوا  
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.

العِب بظمأنينة  
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  
الطرقت 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.

- ❶ يحاول المرء إثارتك .
- ❷ يثبت المرء الأخطاء عليك .
- ❸ تطلق نداءات لتهيبجك .
- ❹ تتعرض للتهديد .
- ❺ تتعرض للاستهزاء .
- ❻ تواجه بأسئلة غير لائقة .
- ❼ 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:**

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

**إجراءات عند التشكيك بكفاءتك :**

- ❶ لا تحاول الدخول في البرهان المضاد .
- ❷ عليك بالتشكيك في إمكانية الخصم على الحكم، واسمح بذلك للجماهير .
- ❸ 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 ألبأ 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 هدوتك 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 تبليدهم 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 كلاً منهما 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 خلاقية.

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  
الخلاصات 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 خلال تداعيات الأفكار. لأنه في الربط المستند إلى تداعيات الأفكار، يتعلق المزيد من الأقوال والشروحات بكلمة التذكير المشبعة بالانفعال غالباً. حدد كلماتك المشيرة. فمن يفعل بها، يمكن بسهولة التلاعب به. واستخدام كلمات الإثارة هو فخ تجذب إليه خصمك في أفضل الأحوال.

تداعيات الأفكار

### ● 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  
ما خططت 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 يصارع ضد

المحادثة التفاوضية وفريق العمل

الآخر. والأمر الهام هو الربح وليس المغالبة ولعلك سوف تشكك الآن - مثل معظم الناس الناقدين - 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 والتسويق 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 المعقد 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 vexill- 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 يجرى 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 تلبية الشروط. 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 تنسيق 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 استراتيجياً.

- 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



## العدوان والأخلاق

### القيم العليا وتأثيرها على فعلنا

تكاد تكون جميع الشرور التي يلحقها البشر بالبشر الآخرين

لا تحدث عن الشر أو الأنانية بل عن أحد السببين التاليين:

• يتوهم البشر إمتلاك قيم سارية حتى الأبد يلزمون الآخرين  
باحترامها أيضاً.

• يمتلك الناس نوايا طيبة تماماً، دون حيازة كفاءة اجتماعية  
وأخلاقية كافية.

رزيقت ليه

هل نريد تجنب الشر والوصول إلى الخير؟ إذن فالشرط  
الضروري داخل الجماعة، أن نوجه تفكيرنا وفعلنا إلى أن نعترف به  
نحن معاً، بأنه الخير الأعلى الذي يجب حمايته. وتعريف ذلك هي  
مهمة الأخلاق.

إنها توضح من أجل ماذا نوايانا وتصرفاتنا.

وبغية أن أوضح أن من الضروري، وليس من المفيد أو المرغوب  
فيه فقط، أن نعلم في المسائل الحاسمة، ما هو الخير الأعلى، أود  
أن أقدم لكم مثلاً من مؤتمر الأخلاق والحياة. تمت دعوة ١٦  
أستاذاً للطب والفلسفة والأديان وعلوم الحقوق، ليناقدشوا مع  
مجموعة من المهتمين، لمدة يوم كامل، المشكلات القائمة لأبحاث  
الجينات. وبعد سبع محاضرات، بات معلوماً لإحدى المجموعات أنه  
لم تناقش حتى حينه مفاهيم الأخلاق والبيولوجيا أو الحياة، ولا  
الخير الأعلى الذي يجب حمايته، ناهيك عن وضع تعريف لها.

وجرى فقط في محاضرتين التطرق بملاحظة إلى كرامة الإنسان. ولذا وجه أحد المشاركين سؤالاً عن الخير الأعلى إلى العلماء الثلاثة الذين كانوا يجلسون في ذلك الوقت على المنبر، ملاحظاً أنه لا يعرف تماماً، حول ماذا يدور الأمر إذا لم توضح هذه المسألة. وعرضت رئيسة الجلسة، وهي عضو في البرلمان الأوروبي هذا السؤال الهام جداً. وشعر مقدم السؤال بالإطراء ثم ما لبث أن شعر بخيبة الأمل، لأن الأجوبة لم تقترب من سؤاله، بحيث رغب بعض المشاركين الآخرين -وأثناء طعام الغداء- في أن يعرفوا من مقدم السؤال، فيما إذا كان يعتقد أنه تلقى جواباً على سؤاله، وانتهى الاجتماع الذي ضم ٢٠٠ مشارك دون أن يحدد تعريفاً للعنوان. وتحدث المرء -دون اتفاق على ذلك- حول ما تناولته الكلمات. حاول البعض متابعة ما عرض عن كرامة الإنسان. وحاول آخرون، ومن بينهم مؤلف هذا الكتاب، قياس ما قيل والمعارف المكتسبة منه على الخير في الحياة الشخصية.

وبالمقدار الذي أدرجت فيه كلمة قلة الذمة في زمرة الكلمات غير العصرية، فقد أثبتت مثل هذه اللقاءات في المستويات العليا مقدار واقعتها.

لماذا الأخلاق؟ يريد البشر التوجيه والإرشاد.

من هو اليوم قادر على تقديم ذلك؟

هل هو المدرسة، هل هو مدرسة الأمة؟ هل هو الجيش، أو الدين أو الكنيسة أو بيت الأبوين، هل هو وسائل الإعلام أو حتى السياسيون؟ ما هو الدور الذي تتولاه الشركات الكبرى وفلسفاتها ضمن رؤيتها لمهامها وأهدافها، ودليل القيم المحدد بوضوح والمسكوب في نماذج عليها؟ هل تستطيع الأحزاب السياسية أو

الكنيسة مسايرتها أو مقاومتها؟ هل يمكن لعب هذه اللعبة بين المنظمات غير الحكومية والبشر السياسيين الذين سئموها السياسة وقوة الشركات العملاقة؟ أين أولئك الذين يحبون الحكمة والبشر الذين يفكرون فلسفياً؟ إن كلمة الفلسفة تعني حسب الحكمة. Phil تعني يحب و sophie تعني الحكمة philosophie الفلسفة وتعني حب الحكمة. وما يسمى بالحكماء هم أولئك الذين يمتلكون معرفة متطورة للحياة، يحولونها إلى معرفة عملية لهم وللآخرين في المواقف الحاسمة عبر المعايير والقواعد. الفلاسفة هم أولئك الذين يراقبون الوعي العام فكرياً ويحولونه إلى لغة. وعندما يريد مدراء الشركات والسياسة التقليديون وأفراد الكنيسة أن يبقى لهم حق ممارسة اللعبة - لعبة القوة - أي صياغة الكفاءة - فلا مناص لهم من التحوار مع الفلسفة والأخلاق. وبغية التمكن من شرح لماذا نفع شيئاً - الباعث الأكثر براغماتية - علينا أن نشرح أيضاً المغزى والغرض من أجل ماذا نفع شيئاً؟ ما هو مغزى عملنا، ما هو مغزى منتجاتنا وخدماتنا المنجزة المقدمة، وما هو المغزى من مقاولاتنا والمغزى من الجماعة وما هو المغزى من مؤسساتنا؟

هل تحتاج  
الأخلاق إلى  
الفلسفة؟

هل يحتاج الاقتصاد إلى الأخلاق؟

الاقتصاد  
والأخلاق

ثمة ثلاثة مواقف تسيطر على النقاش الواقعي:

إن ممثلي الكلاسيكية الجديدة يمثلون الموقفين التاليين:

- لا لزوم للأخلاق، بل هي ضارة أيضاً.
- الأخلاق للاقتصاد هي حقاً غير ضارة، ولكن لا لزوم لها.

والشيء المشترك بينهما هو وجهة النظر التي تعتبر الأخلاق غير لازمة ولا حاجة لها في الاقتصاد. لماذا؟ لأنه في النظام الاقتصادي للسوق، تجبر شركات المقاولات عبر آلية المنافسة على الإنتاج بكفاءة وتحقيق الأرباح ولا شيء آخر.

والمنافسة تجبر المقاولين من الخارج على تصرف عادل تجاه عمالهم والعالم المحيط. إن هذا التفاؤل إزاء المنافسة منقسم عن الحقيقة الماثلة. ونتيجة أسباب المكان والابتدال نتخلى عن تقديم التعليل والأمثلة للتوضيح. إن ممثلي الموقف الثالث الأنف الذكر ينطلقون من التأمّلات التالية: إن بقاء المشروع لا يرتبط فقط بموقفه داخل السوق وإنما يرتبط أيضاً بعماله وموقفهم تجاه المشروع. ولكن يجب توجيه هذا الموقف توجيهاً أخلاقياً بالضرورة، ولا يمكن أن ينبع فقط من الفائدة الخاصة للمشروع أو المؤسسة (من كتاب الأخلاق من أجل المدراء - روبرت ليه).

الأخلاق هي تربية فكرية تفترض مسبقاً استخدام العقل. وبواسطة الأخلاق، تضع معايير تسمح لنا بالموازنة العقلانية، بين استخدام القوة وسوء استخدامها، بين مصالح الشركات ومصالح العاملين، بين الاقتصاد والبيئة، بين تشجيع الحياة والقضاء عليها. قدم (إيمانويل كانت) تعريفاً للإنسان الذي يستخدم عقله، بأنه إنسان راشد. ووفق ما طبع عليه هذا الفيلسوف، فقد غلف ذلك من جديد في الأمر التالي: امتلك الشجاعة لاستخدام عقلك!

الإنسان الراشد

كم مرة نقابل في عالمنا المعقد ذي الخيارات المتعددة جداً، الإنسان الراشد الذي لا يمتلك فقط الشجاعة، بل الإمكانية أيضاً لتولي المسؤولية العقلانية لأفعاله؟ وبغية تحديد موقعك الأخلاقي والمعنوي الحالي.

تحديد الموقع

هل تستطيع أن تقدم تعريفاً للمفاهيم التالية:

- الحياة.
- كرامة الإنسان.
- الإنجاز.
- المسؤولية.

- العدالة .
- التضامن .
- المعونة المالية .
- القيمة .
- الأخلاق .
- التسامح .
- الشجاعة المدنية .
- السوق .
- الثروة الاقتصادية .
- أسلوب القيادة التعاونية .
- مدير شركة -قوة قيادية- شخصية قيادية .
- مسيحي .

❶ ما هو الخير الأعلى الذي يجب حمايته في:

أ ( النمسا

ب ( ألمانيا الاتحادية .

ت ( مذهب النفعيين .

ث ( الفاشية السياسية .

هـ ( الاشتراكية القومية .

ح ( فلسفة كانت kant .

خ ( الولايات المتحدة الأمريكية .

د ( الشيوعية .

ط ( شركتك .

❷ ما هو الفارق بين الضمير الأخلاقي وضمير الأعراف والتقاليد؟

❸ ما هو الأسهل عليك لدى نقل القيم وما هو الأصعب؟

❹ ما هي القيم الثلاث التي لها الصدارة في قيادة تصرفاتك

الشخصية؟

يمثل عدد غير قليل وجهة النظر التي ترى أنه يكفي ببساطة  
تامة أن ينجم الخير عن أعمالنا في النهاية. فماذا نجني عندما  
ننوي فعل الخير، المدروس بدقة، وتكون النتيجة سيئة؟  
ويمكن التأكيد على ذلك بالقول :

### الخير هو النقيض لنية الخير

ويواجه الآخرون هذا القول، بأن النتيجة الجيدة التي تم  
التوصل إليها صدفة، على الرغم من النوايا السيئة، لا يمكن تبنيها  
أخلاقياً أيضاً. والأمر المؤكد هو أن النوايا الخالصة لا تكفي  
بمفردها دون عمل. كما أن الفعل دون امتثال للقيم لا يكفي لتحديد  
النية مقابل  
الفعل ما هو الخير.

إن الخير الأخلاقي لا يمكن تحديده بلا أي تناقض.  
لا بالهدف المزمع - كما تريد أخلاق النوايا- ولا بتحقيقه.  
كما ترغب أخلاق الفعل.  
إن الخير الأخلاقي يحتاج إلى هذا وذاك.

الأخلاق النبيلة تحتاج إلى المقدس  
والهدف يحتاج إلى الخير الأعلى الذي يجب حمايته  
« ينبغي عليك » تحتاج إلى « يجب عليك »  
لتكون ثابتاً

وهذا لا يعني بالتأكيد، أن الذي يفعل الخير الأخلاقي،  
يستطيع دائماً ضمان النجاح الذي يسعى إليه. لا يمكن لأية نية  
أخلاقية أن تتولى ضمان النجاح.

نية الخير ليست ضماناً للخير

تحديد الهدف

لا بدّ من توضيح الأخلاق التي تستند إليها القرارات  
والتصرفات من خلال أن يحدد المرء ما يلي:

ما هو تحديد الهدف «هذا الذي ينبغي أن يكون».

وما هي الشروط المحيطة «هذا الذي يجب أن يكون»؟ إن ما  
يسعى حصرأ وراء الهدف ولا يسمح بأية شروط محيطة، من  
الصعب تبريره أخلاقياً.

الشروط المحيطة

مثال: الهدف هو تحقيق الحد الأقصى من فوائد رأس المال.  
والجملة «إن الغاية تقدر الوسيلة» سوف تسعى لتبرير استخدام  
الوسائل المشكوك فيها. إننا نفكر مثلاً في علف الحيوانات. وفي  
الشركات لا يسمح بكل شيء من شأنه أن يجعل قيمة الأسهم تبلغ  
الحد الأقصى. فالشروط المحيطة تحدد «ما يجب أن يكون».

ألا ينبغي علينا في الاقتصاد، كما في شؤون الحياة «الأخرى»  
بالنظر إلى التحديات الكبرى، وعلى الرغم من المطلب الأخلاقي -  
السماح بتوجيه الشيء الموضوعي إلى ما ينبغي إنجازه؟

البراغماتية  
مقابل الأخلاق

إلى أي مدى تبلغ أفضلية الأمر الواقع عندما يتناول تلبية  
القسر الموضوعي؟

تصور مرة أنك كمسيحي في الحرب ضد الأنصار، ألحقت  
بفرقة (كوماندوس) الإعدام. ووضعك رئيسك الضابط أمام  
الاختيار التالي: إذا كنت مستعداً لإطلاق النار بيدك على واحد  
من العشرة المحكومين بالإعدام، فسوف يطلق سراح التسعة  
الباقين. وإذا لم تفعل فسوف يعدم العشرة جميعاً. ما هو قرارك  
العملي (البراغماتي) وما هو قرارك المسؤول أخلاقياً؟ لقد جابه  
هذا المأزق في الحرب العالمية الأخيرة قسيس شاب فاتخذ  
قراره استناداً إلى نظام القيم الأخلاقية المسيحية.

تدرجات القيم

مثال آخر :

بماذا يسترشد مدير شركة وضع أمام الاختيار التالي: إنقاذ وجود الشركة من خلال تسريح /٣٠٠٠/ عامل أو حماية هؤلاء العمال وتعريض الشركة وأماكن عمل ١٠٠٠٠ عامل إلى الخطر؟ هل سيسترشد بالأرقام والنماذج الاقتصادية فقط أو يستطيع العودة أيضاً إلى المبادئ الأخلاقية؟

مثال آخر:

بماذا يسترشد سياسي أو إنسان يفكر سياسياً، إذا كان ينبغي بالنظر إلى التفجر السكاني، إنتاج وسائل معيشة خاضعة للتلاعب بالجينات، هل يفعل أم لا يفعل؟

ما هي القيمة؟

نود أن نقدم التعريف التالي:

القيمة هي معيار للتوجه ينبغي أن يسترشد الفعل به في حالة خيارات التصرف.

القيمة تصور للمرغوب فيه، تكون داخل عملية تطور ثقافية واجتماعية، وقبلت به الأغلبية.

المعايير:

المعايير هي تلك الإرشادات للتصرف المستنبطة من القيم والتي ينبغي أن تحدد تصرفنا اليومي (القوانين والأوامر والنواهي غير الرسمية والمعايير الأخلاقية).

وينبغي للقيم والمعايير أن تقدم لنا الأمن والسكينة الاجتماعية.

## الفضيلة:

ماذا نفهم من الفضيلة:

الفضيلة هي قيمة تدعم الوصول إلى الخير الأعلى.

الدقة في المواعيد، النظافة، النظام، الطاعة، حب الوطن، هذه الفضائل التي تدعى بالفضائل البروسية، تنسب إلى صنف الفضائل الثانوية. وهي ملائمة لتسهيل التعامل المشترك. وتقليل بعض خسائر الاحتكاك المعينة.

ونستطيع أن ننسب التسامح والاستقلال الذاتي والشجاعة المدنية، والإيثار (حب الغير) والقدرة على الصراع والعدالة إلى الفضائل الأصلية. وكانت هذه الفضيلة الأخيرة إحدى الفضائل الأفلاطونية الرئيسة الأربع في العصور القديمة. ويعد منها أيضاً الحكمة والحصافة والشجاعة. وكانت بقية الفضائل الأخرى تنضوي تحت هذه الفضائل الأربع. ويستطيع المرء أن يرى من هذه القائمة فقط ظاهرة تحول القيم.

### تصنيف القيم:

بالنسبة إلى المسيحيين قد يكون من الأهمية أن يعرفوا أية قيم تشكل أساس مملكة الرب. قد يواجه أحدهم هذا السؤال عندما يقرأ يا أبانا الذي في السماء إلى أن يبلغ ستأتي مملكتك وتجد الجواب على ذلك في ماتيوس ٣. ١٨ Matthaus «إذا لم تعودوا وتصبحوا مثل الأطفال، فلن تستطيعوا القدوم إلى مملكة السماء. من يستطيع أن يكون صغيراً مثل هذا الطفل، فهو الأعظم في مملكة السماء».

قيم الأطفال

ما هو تأثير الطفولة؟ يعيش الأطفال في عالمهم قيماً مثل الطمأنينة والصدقة والعضوية واللعب واللهو. أما البالغون فيسعون

قيم البالغين

في المقابل إلى السلطة والتقدير والتملك. ويمتثل الاقتصاد في الدرجة الأولى إلى قواعد عالم البالغين. والسؤال هو، هل يجب على البالغين أن يكونوا غير إنسانيين لتلبية متطلبات الاقتصاد، هل تستمعون أيضاً إلى الجملة: الغاية تقدر الوسيلة؟ ليس من المستبعد بهذا التفكير إرسال الأطفال الصغار كوسيلة ملائمة إلى مناجم الفحم. التصرف لا يمكن تعريفه بالأخلاقي انطلاقاً من الهدف بمفرده، ويجب أيضاً ملاحظة الوسائل والشروط أخلاقياً.

دعونا نتحول إلى عالم الأنظمة. تستطيع الأنظمة أن تأخذ شكلين: الأول شكل المؤسسة والثاني شكل مجموعة الاتصال، توضع القواعد في المؤسسة قبل أن تبدأ عناصر النظام في التكامل، في حين أن البشر في مجموعة الاتصال يختبرون أولاً فيما إذا كان تفاعلهم قد توج بالنجاح. فإذا لم يحدث ذلك، فيختبر فيما إذا كان يجب وضع قواعد للحيلولة في المستقبل دون الفشل. ويتساءل المرء مرتين إثر ذلك، هل من الضروري في حالة النجاح ضمان عدم تكرار الفشل بوضع القواعد؟

المؤسسة مقابل  
مجموعة  
الاتصال

إن تطابق الهوية مع المؤسسة يحدث عبر تقييد العناصر الغريبة عن النظام أما في مجموعة الاتصال فيتم عبر التقييد والتكامل.

إذا حدثت صراعات، فهنا يغلق باب البيروقراطية في المؤسسة بعنف. ويحدث الاتصال كتابياً بواسطة نقل الأوامر والقواعد والواجبات من أجل التعرف بما يتفق مع النظام. أما في مجموعة الاتصال، فيتحدث الناس شفهيّاً حول أسباب حالة التوتر. والقاعدة في مجموعة الاتصال: الحديث قبل الكتابة.

وفي المؤسسة الكتابة بدلاً من الحديث.

ولدى المحامين: من يكتب، يبقى.

وأنتم ترون أنه يمكن لجماعة المحامين أن تجد مكاناً لها أيضاً  
في جماعة الاتصال.

وندعو عناصر النظام التي تساعد على حماية مصالح  
المؤسسة حصراً، والتي تتواجد من أجل الإبقاء على النظام  
والتوسع، بعملاء النظام. أما أولئك الذين يفضلون جماعة الاتصال،  
فنريد في المقابل أن نصفهم بالبشر.

عملاء النظام  
مقابل البشر

عندما نقارن أرضية القيم بين المؤسسة وجماعة الاتصال،  
فإننا نستطيع التمييز بين القيم الوظيفية والقيم الشخصية. إن  
القيم الوظيفية هي تلك القيم التي تريد حماية المؤسسة في  
الدرجة الأولى. أما القيم الشخصية فتضع الإنسان في مركزها.  
وهي لا تضع الإنسان كأداة ووسيلة تؤدي عملها بل يكون الإنسان  
هو الغاية. وطبقاً لذلك يمكن المواجهة أو المقارنة بين مفهوم القيم  
الوظيفية والقيم الشخصية:

القيم الوظيفية  
مقابل القيم  
الشخصية

الثقة - كقيمة وظيفية كبرى أنا أثق بأن في وسعك ذلك.

الثقة - كقيمة شخصية مطابقة أنا أثق بأنك لا تريد الإضرار بي.

ويمكن المقارنة بين الوظيفية مقابل الإنسانية، وتقرير مصير  
الغرباء مقابل تقرير مصير الذات، وحماية النظام مقابل حماية  
الفرد. ووضع القيود مقابل الاندماج، والطاعة مقابل عدم الطاعة  
البناءة.

القيم الأخلاقية العليا:

«إن كرامة الإنسان لا تمس» هذه الفقرة واردة في المادة  
الأولى من الدستور الأساسي لجمهورية ألمانيا الاتحادية. وتمثل  
بذلك الخير الأعلى الذي يجب حمايته لهذه الجمهورية. إذا أردنا  
فك رموز هذه الجملة، فقد يساعدنا أن ننشد نصيحة مقدم

الأفكار (إيمانويل كانت)، لقد استُخدم الأمر الصادر عنه كتقديم للمادة الأولى:

**تصرف هكذا**

**بحيث لا تعامل نفسك والآخرين قط**

**كوسيلة فقط**

**بل كغاية أيضاً**

**دائماً وفي وقت واحد**

في الحياة اليومية من السهل مراقبة الالتزام بهذه الجملة بسرعة وبساطة أيضاً، ويستطيع المرء أن يستمتع من المدراء إلى جمل مثل: «على العاملين أن يشتغلوا في وقت الخدمة ولا شيء آخر» وإذا أعرب المرء عن قلقه بأن العامل لا يلقى معاملة إنسانية وإنما يتخذ كأداة بحثة أو آلة، فإن المدير يجيب: ربما يجمع حوله البشر الذين سيعاملونه كإنسان في حياته الخاصة، كما هو مأمول. أما في وقت العمل، فلا نستطيع أخذ ذلك في الاعتبار في المقام الأول. إن هذا المدير يخرق المادة الأولى أي يخرق الدستور لأنه تفاضى عن رؤية ما ذكر فيها «دائماً وفي وقت واحد» وليس إثر بعضهم البعض.

وبذلك يكون الواجب الأعلى لجمهورية ألمانيا الاتحادية هو جعل الإنسان الغاية في حد ذاته.

**المسيحيون:**

إن الخير الأعلى الذي يجب حمايته بالنسبة إلى المسيحي هو «الحياة الشخصية» والأمر الذي يحض على ذلك ينص على ما يلي:

**تصرف هكذا، بحيث تزيد**

**حياتك الخاصة والحياة الشخصية للآخرين**

**ولا تنقصها**

والمقصود بالحياة الشخصية الحياة البشرية بكل أبعادها:  
الحياة الجسدية والنفسية أيضاً، الحياة الاجتماعية وكذلك  
الفردية، حياة التسلية وكذلك الحياة الفكرية، الحياة الدينية وكذلك  
الصوفية، والمبدأ الأخلاقي المطابق لذلك هو تعبير إيرش فروم  
«حب الحياة».

Biophilie حيث تعني philie يحب و bio الحياة. ووضع فروم  
تعبيراً في مقابله هو «حب الموت» Nekro philie فهذه الكلمة من  
صنعه، حيث قال: حب الحياة هو عشق الحياة وجميع الكائنات  
الحية، وهو الرغبة في تشجيع النمو. والإنسان المحب للحياة يفضل  
بناء شيء جديد عن الاحتفاظ بالقديم. إنه يريد أن يُكوّن المزيد  
بدلاً من أن يمتلك المزيد. إنه يرغب في الصياغة وجعل نفوذه  
سارياً من خلال الحب والعقل والمثل وليس من خلال العنف ولا من  
خلال انتزاع الأشياء عن بعضها، أو معاملة البشر ببيروقراطية  
ولكأنه يتعامل مع أشياء معينة. والإنسان الذي يوجه أفعاله وفق  
شعار حب الحياة، هو الذي يحب الحياة ويحترمها ويحميها. إنه  
مبدأ ليس من الصعب اتباعه ومشاهدته في تفاعلات الإنسان،  
ويمكّن كل فرد من وضع ميزانية يومية لحبه للحياة. وبذلك يمكن -  
بصورة أسهل من الكرامة- الاقتراب من حياة تطابق مضامين  
موعظة الجبل للمسيح، ومما يجب أن يكون عليه مغزى وغاية  
تفاعل الإنسان أو المقاتل أو الحزب الذي يحمل في تعريفه  
لذاته الإنسانية أو المسيحية.

**الفاشست:**

في الفاشية تكون الدولة هي الخير الأعلى الذي يجب على  
الناس الذين يعيشون فيها حمايته.

## الاشتراكية القومية:

إن الخير الأعلى للإشتراكية القومية هو الحزب.

### أشباه الفاشية:

إن الخير الأعلى لدى مشاريع المؤسسات شبه الفاشية هو المحافظة على المشروع وتوسعه، دون مراعاة القيم والمصالح والاحتياجات والتوقعات للعاملين فيه.

### تقديم الأخلاق والقيم تقديماً أصيلاً:

منذ الستينيات من القرن العشرين عرف البشر أنهم لا يستطيعون إرسال أو تبادل المعلومات فيما بينهم، بل مجرد إشارات تتشكل معاً - بصورة مختلفة - في دماغ المتلقي لها - أي تصاغ وتتحول إلى معلومات. إن إنجاز رأسنا يؤدي إلى تركيبات تختلف في كثير أو قليل، بشكل مرتبط مع خبراتنا وتجاربنا حتى حينه. وإذا أردنا بلوغ الآخرين بوساطة كلمات القيم، وإذا أردنا أن نجعل عالمنا للقيم مفهوماً، فمن الضروري:

- مراعاة ظاهرة تشكل التركيبات.
- الوصول إلى تفهم مشترك حول معنى كلماتنا.
- وضع الشريك فكرياً في الصدارة.
- عرض مضاميننا - إلى جانب الكلمات الرقمية - في لغة مماثلة في الصور والتشبيهات أيضاً.
- أن يكون تأثير الصوت والمضمون صادقاً أو أصيلاً عبر توافق لغة الجسد.
- وأن يكون أيضاً صادقاً وأصيلاً عبر فعلنا الذي يطابق كلماتنا.

## أخلاقية العالم

عقد في عام ١٩٩٣ اجتماع للأديان العالمية في شيكاغو. وبذل المرء جهده ليقرر أية قواعد مشتركة بين جميع الأديان. واتفق الجميع على أصغر عامل مشترك: «القاعدة الذهبية» وعلى الوصايا الأربع:

لا يجوز لك أن تقتل  
لا يجوز لك أن تسرق  
لا يجوز لك أن تكذب  
لا يجوز لك ارتكاب المحرمات

## المبادئ الأخلاقية

بريشة روبرت ليه

- تصرف بحيث لا تستخدم نفسك والآخرين كوسيلة فقط.
- حاول ألا تجعل البشر الآخرين يعانون لديك.
- لا تتصرف لكي تملك بل لكي تكون.
- تحمل مسؤولية ما تفعل دون شروط.
- تصرف بحيث تكون الأرض ما تزال صالحة لحياة البشر بعد مائة عام.
- تصرف بحيث يبقى فعلك مكشوفاً دائماً لمعرفة أكاذيب الحياة.
- تصرف بحيث لا تتخذ قراراً قط تحت قسر المجموعة.
- لتكن صياغة تفاعلاتك التواصلية دائماً لا تؤدي إلى تشكيل صور شبحية مخادعة.
- تصرف بحيث تراعي في سلوكك حاجة بقية الناس للرعاية مثلك.

## خاتمة

### إننا نبيع البذور وليس الثمار

كان لدى رجل شاب حلم، دخل إلى أحد الدكاكين، كان يقف ملاك وراء الطاولة، سأله بسرعة: ماذا تبيعون يا سيد؟ فأجاب الملاك في ود: «كل شيء تريده».

قال الرجل الشاب: إذن أتمنى نهاية الحروب في العالم، وشروطاً أفضل للجماعات الهامشية في مجتمعا، وإزالة مناطق البؤس في أمريكا الجنوبية، وتأمين العمل لجميع الباحثين عن العمل إلخ إلخ. وهنا قاطعه الملاك قائلاً: «عفوك أيها الشاب، لقد أسأت فهمي، إننا لا نبيع الثمار بل نبيع البذور فقط».

*Karl Odermatt* كارل أودرمات



## تعريف

ينبغي علينا أن نعرف عما نتحدث أو نصمت

تعريف كلمات

القيم

الإيثان:

تصف الموقف أو التصرف من أجل فائدة الآخر.

المسيحية:

هي تفكير أو فعل، إذا طابق مضامين موعظة الجبل

والرسالتان الجوهريتان لموعظة الجبل هما:

١- منع الكراهية بلا شروط، إن من يسلم نفسه للكراهية أو يتصرف

انطلاقاً منها، أو حتى مجرد التفكير فيها أيضاً، يتخلى عن

مطلب المسيحية الجوهرية. الأخلاق المسيحية تطالب:

٢- علاوة على منع الكراهية بالمسامحة بلا قيد ولا شرط.

الأنانية:

تصف الموقف أو التصرف من أجل الفائدة الذاتية.

التركيز على الذات:

تصف موقفاً يجري من خلاله وضع القيم والمصالح

والاحتياجات والتوقعات الخاصة في مركز إدراكاتنا.

المشاركة الشعورية:

تصف القدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين.

التقدم:

يعني التطور نحو مزيد من الحرية في العقل (هجيل Hegel)

ويعني التقدم مسيحياً أن يحرك المرء ذاته نحو مملكة الرب من

خلال تجنب عدوانية العدو، وأكاذيب الحياة من خلال الانسلاخ عن الذات والإيثار.

### الحرية:

تعني عدم وجود إكراه داخلي وخارجي أيضاً ضمن إطار معطى، ويمكن التوصل إلى تقليص أشكال الإكراه الخارجية إلى حدها الأدنى من خلال تشريع دستوري ليبرالي وأحكام قضاء وإدارة ليبرالية. أما تقليص أشكال الإكراه الداخلي إلى حدها الأدنى فلا يتم إلا من خلال خلق المجالات الإيجابية لتفتح العفوية والمبادرة والاستقلال الذاتي. وبما أن مثل هذه المجالات الحرة لا تقدم إلا بصورة محدودة من المجموعات والمجتمعات، لذا ينبغي على الدولة أن تسعى من أجل:

أن تبقى المؤسساتية والشعائرية في حدها الأدنى بقدر الإمكان.

مراقبة المؤسسات التي تجبر الناس -عبر الإكراه- على سلوك ملائم للمؤسسة، وتصحيحه إذا لزم الأمر.

### السلام:

حالة منظمة داخل الدول ومنها وفيما بينها بواسطة علاقات قانونية (Kant).

السلام يصف الأداء السليم لجماعة كعطية من الرب (العهد القديم).

السلام عاقبة ونتيجة لرسالة المسيح. ومن أجل إحضاره جاء المسيح إلى العالم.

## الطمأنينة:

هي حالة شعورية من التحرر من الخوف ومن الافتراضات  
ومن الأطر الاجتماعية المحيطة.

## الصالح العام (البنوي):

يصف توجهاً بنوياً للقيم وموقفاً للنظام يهيب به في حالة  
تضارب المصالح والتوقعات أن يشكل بنى تجعل الأفراد الذين  
يعيشون في مجال مطالب النظام، يتمكنون من الإبقاء على حياتهم  
وتفتحها.

## الصالح العام (الغائي):

يعني أن أغلبية البشر في أحد الأنظمة يحافظون على حياتهم  
وتفتحها (حياتهم الجسدية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية  
والسياسية والفكرية والترفيهية والدينية والصوفية..).

## العدالة:

الإرادة الثابتة والراسخة لأن يحافظ كل على حقه (لكل  
حقه: Suum cuique دو ميتيوس أولبيانوس مات في عام ٢٢٣  
بعد الميلاد).

ويميز المرء بين عدالة الإنجاز، وعدالة الحاجات، وعدالة  
التوزيع.

تطالب عدالة الإنجاز مثلاً:

- دفع أجر عادل يسترشد بالإنجاز المقدم.
- تقييم العمل ضمن المقارنة الاجتماعية.
- معاقبة من يخرق الحق.
- الحقوق التي تتبثق عن الحاجات هي مثلاً:

- الحق في العمل كنتيجة للحاجة الثانوية، وتحقيق الذات في تفاعل خلاق ومنتج مع البشر الآخرين.
- الحق في المساهمة في التقرير والتصرف كنتيجة للحاجة الثانوية إلى الاستقلال الذاتي والمبادرة.
- الحق في أجر لا يسمح بإشباع الحاجات الأساسية فقط.
- الحق في عرض كافٍ من البضائع يسمح بإشباع الحاجات الأساسية والثانوية.
- الحق في أوقات الفراغ كنتيجة للحق في تحقيق الذات خارج إطار عطاء الغرباء.
- الحق في الاندماج في مستوى المصنع أو ما فوقه، كنتيجة الحاجة إلى التمثيل الذاتي أو تقرير المصير الذاتي.
- الحق في الدعم في المرض والشيخوخة نتيجة استمرار الحاجة والمطالب.

كل هذه الحقوق هي حقوق حاجات وليست حقوق إنجاز.

في نظامنا الاجتماعي الاقتصادي لا تقدم الأجور في المصانع وفق الإنجاز، فالأجر محدد من خلال قيمة السوق للعمل (أي عبر القيمة التي يمتلكها العمل في سوق العمل). وكما سبق أن حدد كارل ماركس، فإن هذا الشكل من الأجور المرتبطة بالسوق ليس غير عادل، وإنما هو غير منصف من حيث الإنجاز. إن العدالة في أسلوب الأجور في الرأسمالية تتحقق من خلال المبادلة العادلة (العمل لقاء الأجر).

ولو سيطرت عدالة الإنجاز على تفاعلاتنا، لتحولت الحياة البشرية إلى جحيم.

## قاعدة:

إذا كان ثمة مطلب بعدالة الإنجاز ضد مطلب بعدالة الحاجة، فالأفضلية المطلقة لهذا المطلب الأخير إذا كان يستند إلى حاجة أساسية، أي حاجة تضمن البقاء الجسدي والنفسي والاجتماعي.

## الحقوق الأساسية:

هي الحقوق التي يمتلكها الإنسان بمقدار ما هو إنسان.

وينتمي إلى ذلك:

- الحق في الحياة.
- الحق في الملكية.
- الحق في التعلم.
- الحق في عدم وجود إكراه غير ضروري = الحق في الحرية.
- الحق في أخذ المعلومات وإعطائها.
- الحق في اختيار الشريك والمهنة وطائفة العقيدة والحزب السياسي والجنسية.

## التحرر من العنف:

يعني عدم وجود تهديدات أو التخلي عنها أو ممارسة القسر الجسدي والنفسي والاجتماعي.

## حرية الضمير:

تعني تصرف المرء وفق ضميره حتى وإن كان يتناقض مع الآخر.

## الوطن:

هو المكان الجسدي أو الاجتماعي للطمأنينة.

## القدرة على الصراع:

تعني القدرة على التفريق بين:

- الذي لا حاجة له والضروري.
- الصراعات القابلة للحل والتي لا يمكن حلها.
- عدم الاستفزاز عند عدم الضرورة.
- حل الصراعات القابلة للحل والضرورية بأقل حد ممكن من التكاليف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية سواء الخاصة أو الأجنبية.
- تحمل الصراعات القابلة للحل بسكينة.

### الصراعات الهدامة يمكن أن تكون:

- صراعات التسلط.
- صراعات التحكم عبر سوق العلم.
- الخلط بين الصراعات الشخصية والموضوعية.
- سيطرة التجسيد وإضفاء المشاعر الذاتية على الأشياء.
- صراعات نتيجة ردود أفعال الإحباط.

### كفاءات اجتماعية/ فضائل لتدريب كفاءة الصراع:

- التمكن من التعامل مع المخاوف الذاتية ومخاوف الآخرين بتعقل.
- التسامح.
- التركيز على الآخر.
- القدرة على تشكيل فريق عمل.
- الفعالية السلبية.
- معايشة غير المؤلف بإيجابية.
- عدم ممارسة القوة إزاء الإكراه (القسر) الجسدي والنفسي والاجتماعي.
- التخلي عن لذة الانتصار إزاء قضية أساسية.
- تجنب عوامل التصعيد.

## نقائص لا بد من إزالتها:

- التركيز على الذات.
- اللامبالاة إزاء الحياة الخاصة وحياة الآخرين.
- تجنب عدم الاهتمام إزاء إشباع حاجة لقضية أساسية.
- ضعف الأنا.
- عدم تكامل عوالم الحياة، العواطف، الجنس.
- فقدان التركيز من خلال عدم انسجام الدوافع الذاتية الواعية وغير الواعية.

## القدرة على المعاناة:

تعني القدرة على التمكن من التخلي عن تشاغل النفس إزاء قضية أساسية.

## الإنجاز:

يعني العلاقة بين التكاليف والنجاح.

## مجتمع الإنجاز:

يصف مجتمعاً تمنح فيه الفرص المادية والاجتماعية (أي التقدير والتقييم) وكذلك المواقع الاجتماعية داخل النظام وفق معيار التنظيم الأعلى والتنظيم الأدنى للإنجازات (وليس وفق المستوى والنسب والنفوذ).

## إرادة الإنجاز:

تعني امتلاك القوة النفسية والعقلية ليقرر المرء بوعي تقديم الإنجاز ضد حاجات يقاومها.

## الولاء:

يعني وضع الحاجات الخاصة خلف مصالح الآخرين.

## أن تكون إنسانياً:

يعني القدرة على التمكن من السيطرة على الابداعات التي أوجدناها للسيطرة على العالم (مثل العقلانية التقنية والأنظمة الاقتصادية) والمسيحي سيجعل حدود النمو الداخلي مسؤولة عن ذلك في المقام الأول، عندما يرى أن إكراه النظام يؤدي إلى جلب تصرفات إلى داخله منافية للعقل.

## حب الغير:

يعني عدم القدرة على كراهية الآخرين ويعني الرغبة في وجود الآخر وكيانه بلا أدنى تساؤل.

## المعايير:

تلك الإرشادات للتصرف المستقاة من القيم. وينبغي لها أن تحدد تصرفنا اليومي (القوانين، الأوامر والنواهي غير الرسمية، المعايير الأخلاقية).

## البيئة:

تعني القيام بفعل بروحية ترى أن البشر ليسوا سادة الكون والخلقة بل هم حمايتها وحكامها. ولا يجوز لهم استخدامها إلا لإشباع حاجاتهم الأساسية والثانوية. وإشباع الحاجات يجب أن يتم دون سوء استخدام للطبيعة، ليكون في الوسع الدفاع عنه أخلاقياً. وفي الصراع بين النمو الاقتصادي والمحافظة على الطبيعة، يجب منح الأولوية للطبيعة.

## الذات:

تصف كمية منظمة (في كثير أو قليل) من ممثلي الذات. وهي تلك التصورات والصور التي تشغلها العواطف والمشاعر غالباً، ويعرف المرء ذاته انطلاقاً منها. وممثلو الشيء الموجود خارج الوعي الإنساني والمستقل عنه يشكلون عالم الإنسان.

## المسؤولية الذاتية:

تعني التصرف الواعي للإنسان لتطوير كفاءاته وطاقاته وتفتحها.

## الأمن:

هو شعور الإنسان بأنه متحرر من التهديدات الداخلية والخارجية.

## التضامن:

يعني التصرف من أجل الفائدة المشتركة.

## مبدأ التضامن:

يرى أن كل عضو في مؤسسة له الحق في أن يلقي الدعم المادي والفكري من الآخرين، إذا احتاج له وكان الآخرون قادرين عليه. ومن خلال هذه الآلية يتوصل إلى عمليات موازنة لصالح الأضعف اجتماعياً داخل المؤسسة.

## من وجهة نظر الأخلاق المسيحية:

فإن سلوك التضامن لجميع المشاركين في عملية الإنتاج (سواء كانوا يمثلون عامل العمل أو التسيق) هو الهدف الهام للتطور الاقتصادي، لأن النظام الرأسمالي الاجتماعي والاقتصادي يستغل جميع البشر الذين يعيشون داخله تقريباً.

وبهذه الطريقة فقط يمكن:

التغلب على القسر والإكراه (الذي يناقض قيمة الحرية).

الإكراه على عمليات الصراع الطبقي.

الإكراه على المنافسة الشخصية، لأنه من خلال التضامن

الجماعي يتواجد مكان كاف للأمن الشخصي.

الإكراه على الإنجاز عبر تقنيات التلاعب، لأنه لم يعد ينظر إلى الإنجاز في اتحاد التضامن بأنه انحراف.

### الإعانة:

١- لا يسمح للمؤسسات مهما كان نوعها أن تنشط وتتولى مهام أشخاص أو أنظمة اجتماعية من درجة أدنى إلا كأسلوب مساعدة:  
(أ) عندما لا تكون ممتلكاتها كافية، وخلال هذه المدة فقط.

(ب) إذا كانت وظائفها هامة جداً للصالح العام.

٢- دون (أو ضد) إرادة المعنيين لا يمكن للمؤسسات أن تمارس النشاط، إلا إذا تهدد الصالح العام تهديداً جدياً ومستمراً. في هذه الحالات يمكن أن ينشأ واجب التدخل.

### التسامح:

يعني قبول الأنماط المختلفة للآخر.

### الفضيلة:

التوجه البنيوي للفرد نحو الصالح العام.

الفضائل هي قيم تدعم الوصول إلى الخير الأعلى.

الفضائل هي تعليمات تسمح للإنسان، في مجتمع يسعى نحو الخير، بدعم هذا المسعى من خلال أفعاله. وجد المرء الفضائل في الأخلاق لدى أرسطو طاليس. إلى أين اختفت هذه الفضائل اليوم؟ ليس من الصعب إيجادها من جديد في تلك النظريات ومجالات التطبيق التي تعالجها اليوم علوم مثل: - الاقتصاد (الفضائل: الاجتهاد، الذكاء، الإنجاز، الشجاعة).

- السياسة (فضائل ذات مسؤولية سياسية: العدالة، الحرية،

الشجاعة، الحصافة، السلام).

- علم التربية.

- علم النفس.

- علم الاجتماع (فضائل للتوصل إلى رفقاء متكيفين اجتماعياً وثمة حاجة لهم وهي الطاعة، القدرة على النقد، القدرة على الاتصال والصراع، الاستعداد للمساهمة والتضامن، الإخلاص، الاستعداد للمسؤولية).

### المسؤولية:

تعني تحمل عواقب الفعل الواعي.

### الثقة:

هي مجال العلاقات الذي يتم فيه التصديق المتبادل (التصديق يعني اعتبار الأمر حقيقياً دون معرفة).

### القيمة:

هي مقياس توجه ينبغي الاسترشاد به في حالة خيارات الفعل.

### القيم:

هي التصورات حول المرغوب فيه في عملية تطور ثقافية واجتماعية تشكلت وقبلت بها الأغلبية.

### الكرامة:

كرامة الإنسان تعني أن الإنسان هو الغاية في حد ذاته.

### العدوانية:

تعني تحويل الطاقات إلى موضوع، سواء أكان الشخص ذاته أو الآخرين ونميز بين عدوانية الخصم وعدوانية العدو والتزامها هو توجيهها الإيجابي المحب للحياة.

## الحاجة:

إدراك النقص والرغبة في إزالته.

Bedufnistypologie (دراسة رموز الحاجة):

الجسدية (الجوع، العطش، الدفء، السكن).

الاجتماعية (الأمن، التقدير، الإعانة المالية...).

الشخصية (تحقيق الذات، إعطاء الأفكار، التعليم...).

## المذهب:

مبدأ عقائدي لا يجوز الشك فيه. المذهب هو سيطرة الجواب

على السؤال.

## التورط:

هو شكل العدوانية المحب للحياة.

## الفاشية (السياسية):

اتجاه نظام اجتماعي يجد انعكاساً له في نزعة السياسيين

القادة إلى اتخاذ القرار، ويميل هذا النظام ليجعل من نفسه الخير

الأعلى القانوني الذي يجب حمايته.

## العدو:

هو خصم متفاعل تحتله المشاعر السلبية (الكراهية، الغضب،

الحقد، الحسد).

## الخصم:

هو شريك في التفاعلات الاجتماعية، ليس حريصاً على

المشاعر السلبية (الحسد، الغضب، الكراهية).

## الضمير:

يصف عنصراً بنوياً نفسياً يجعلنا قادرين على الموازنة

بمسؤولية بين الخيارات المختلفة في أهميتها في مواجهة بعضها

بعضاً، لإيجاد حل منصف للجميع بشكل فعال.

ونميز حسب الأصل والوظيفة: الضمير الوظيفي، الضمير الأخلاقي، وضمير الأعراف والتقاليد. وليست المعايير الأخلاقية هي آخر جهة قضائية تقرر نوعية الفعل البشري الأخلاقي أو الذي يسترشد بالأعراف والتقاليد، بل الضمير.

وممارسة ذلك هو مطلب الواجبات (يجب عليك) أي مطلب لكل أخلاق مسؤولة.

والمسيحي حر في التصرف وفق ضميره، حتى وإن كان في تناقض مع الآخر.

#### التصديق:

يصف اعتبار الشيء حقيقة دون معرفة.

#### الكراهية:

تعني عدم الرغبة في كيان الآخر.

#### الإنسانية:

تعني السعي للإنسانية عبر التعليم والتربية و/ أو خلق شروط الحياة والمحيط الضرورية لذلك.

#### الإنساني:

تعني صياغة للحياة تضمن للإنسان كرامته وتفتح حراً لشخصيته.

#### تعيين الهوية:

يعني مجادلة متوازنة نقدية مع الموضوع المزدوج.

#### المؤسسة:

تكوين عبر شخصي وعبر عقلاني، يتهرب إلى حد بعيد من الرقابة الإنسانية، ويقود حياة خاصة ويشكل إكراهات منظمة، ويتم من

خلال عملاء النظام، الاستقرار والتنفيذ والتوسع (وثمة ثلاثة شروط  
لعملاء النظام: إنهم غير ناقدين وغير أخلاقيين وغير إنسانيين).

### الحرب:

تعني جمع الكراهية أي حزمها وتجميعها في موضوع.

### الحب المسيحي:

تعني الرغبة في كيان الآخر.

### التلاعب:

يعني التأثير في موقف و/ أو سلوك الآخر من أجل الفائدة  
الذاتية ومن أجل فائدة ثالث دون فائدة المؤثر عليه.

### الشعارات:

هي مبادئ عملية. ويصف الشعار القاعدة (الحياتية) العليا،  
المبدأ الأعلى. وهي تتشكل من القيم الفعلية الموجهة للتصرف.

### الرشد:

هو إمكانية استخدام العقل دون قيادة من آخر (إيمانويل  
كانت) (Sapere aude أي تجرأ على التفكير!) ويكون المرء مسؤولاً  
بذاته عن انعدام الرشد، عندما لا ترجع الأسباب إلى نقص في  
العقل وإنما إلى المزاج النفسي بعقد العزم على استخدام العقل  
تحت قيادة آخر.

### الالتصاق بالحقيقة الماثلة:

نوعية من التفكير والتصرف، عندما لا تتسبب في المقاومة  
وإنما بعواقب محبة للحياة.

### الثورة:

تعني تغييراً كبيراً في الوعي وما يعقبه من تكيف الكيان  
الاجتماعي مع مثل هذا الوعي.

### الذنب المسيحي:

يوجد فقط في عدم الطاعة إزاء الضمير الأخلاقي.

### التعاقد الاجتماعي:

يصف نوعية سلوك يطابق المعيار الذي يمكن أن يخدم بقاء المجموعة بالنظر إلى المتطلبات التي تواجهها.

### النظام الاجتماعي:

هو تكوين دون دماغ.

### المقاولون:

هم بشر يسعون وراء السير في طرق جديدة.

### المقاولون:

هم البشر الذين يختبرون -قبل القيام بنشاطهم- فيما إذا كان ثمة احتمال بتجاوز نقطة الربح والخسارة. وهذا ما يميزهم عن المغامرين.

### مذهب النفعية:

يصور نظرية للأخلاق والفلسفة الاجتماعية والقانون، ترتبط بموجبها، النوعية الأخلاقية للفعل، بمقدار الحجم الذي تشجع فيه سعادة معظم البشر وتزيدها وتقدم النفع لهم.

### العقل:

جهة معرفية هدفها تقليل الفوضى وخلق النظام والفكر.

### الأحكام المسبقة:

هي أحكام قبل المعرفة تؤدي بالبشر للاعتقاد بأن قناعاتهم خالية من الضلال (في التصرف فيما بينهم) وخالية من الخداع (في المعرفة).



## المراجع

- روبرت ليه Rupert Lay
- قيادة عبر الكلمة - مونيخ ١٩٨١
- ديالكتيك من أجل المدراء - مونيخ ١٩٧٦
- الاتصال من أجل المدراء / دوسلدورف فيينا نيويورك ١٩٨٩
- كيف يخلق المرء لنفسه الأعداء؟ / دوسلدورف فيينا نيويورك ١٩٩٤
- فلسفة من أجل المدراء / دوسلدورف فيينا نيويورك ١٩٨٨
- صورة الإنسان / مونيخ ١٩٨٤
- الشخصية إعاقة أو لا إعاقة / برلين ٢٠٠٠
- أنا أوقف الزمن / مونيخ ٢٠٠٠
- أنا أعتقد / مونيخ ١٩٨١
- الملحدون. المذهبيون. محظورات التفكير دوسلدورف مونيخ ١٩٩٦
- الأخلاق من أجل المدراء / دوسلدورف ١٩٨٩
- إيرش فروم Erich Fromm
- تشريح التخريب البشري / شتو تغارت ١٩٨١
- أتملك أو أكون / شتو تغارت ١٩٨٥
- فينفرید بانزه وفولفجانغ شتيغمان / Winfried Panse, Wolfgang Stegmann
- الخوف العامل الباهظ الثمن / لاند سبيرغ / ليش ١٩٩٦
- أنطوان دي سان إكسبيري / Antoine de Saint-Exupery
- الأمير الصغير / زوريخ ١٩٩٩

أنتوني دي ميلو / Anthony de Mello

● نقطة الوثوب / فرايبورغ. بازل. فيينا ١٩٩١.

باول فاتيسلافك / Paul Watzlawik

● ما مدى واقعية الواقع؟/ مونيخ - زوريخ ١٩٨٣

● تعليمات للتعاسة/ مونيخ - زوريخ ١٩٨٧

● إمكانية أن تكون مختلفاً / بيرن. ١٩٩١

دانييل غولمان / Daniel Goleman

● الذكاء الشعوري/ مونيخ ١٩٩٩

ميشائيل لونهر / Michael Lohner

● المشاريع تعني التفكير/ دوسلدورف ١٩٩١

● المشاريع تعني التعلم/ دوسلدورف ١٩٩١

إيرفن شرودنغر / Erwin Schrodinger

● ما هي الحياة؟/ ميونيخ ١٩٨٧

إبيكتت / Epiktet

● كتيب حول الأخلاق الأبيقورية/ شتو تغارت ١٩٥٤

● في المكتبة الرقيمة الجزء ٢ / الفلسفة برلين ١٩٩٩

كارل ماركس / Karl Marx

● رأس المال/ شتو تغارت ١٩٥٧

لودفيج فون فتغنشتاين / Ludwig von Wittgenstein

● بحث فلسفة المنطق / ميلاند ١٩٩٤

راينهارد ك. شبرنغر / Reinhard K. Sprenger

❁ دوافع الأسطورة/فرانكفورت - ماين ١٩٩١

❁ القرار لديك/ فرانكفورت - ماين. نيويورك ١٩٩٧

❁ مبدأ المسؤولية الذاتية/ فرانكفورت - ماين - نيويورك ١٩٩٥

هيرمان هيسه / Hermann Hesse

❁ سيد هارتا/ فرانكفورت. نيويورك ١٩٢٠

ايوغون دريفرمان / Eugen Drewermann

❁ الفعلي غير مرئي، تأويل نفسي عميق للأمير الصغير فرايبورغ ١٩٨٤

فريدمان شولتزفون تون / Friedmann schulz von thun

❁ التحدث معاً، مضايقات وتوضيحات / راينبك هامبورغ ١٩٨١

سونزي / Sunzi

❁ فن الحرب/ مونيخ ١٩٨٨

جيرالد ج. يامبولسكي / Gerald g . Jambolski

❁ الحب معناه فقدان الخوف/ فالديك ديرينغهاوزن ١٩٧٩

فيليب ج. زيمباردو / Philip G. Zimbardo

❁ علم النفس/ برلين ١٩٨٨





## الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة للبروفسور الدكتور روبرت ليه .....	٥
مقدمة الكتاب .....	٧
<b>■ دوافع تأليف هذا الكتاب</b>	
العدوان والخوف .....	٩
العدوان والطاعة .....	١٢
العدوان والرغبة في الشر .....	١٤
<b>■ استهلال</b>	
اعرف القواعد ولعب .....	١٩
ثقافة التعامل مع بعضنا البعض .....	١٩
الحياة هي التوتر .....	٢٠
العدوان المحطم للحياة والعدوان المحافظ عليها .....	٢٢
الانتصار، الهزيمة، البقاء، الفناء، الخسارة، الربح .....	٢٦
هدف هذا الكتاب .....	٢٧
<b>■ قسر الانتصار المعادي للثقافة</b>	
إعجابنا بالعدوان .....	٢٩
القسر العصابي الجماعي .....	٣١
القسر الاجتماعي الاقتصادي .....	٣٢
هل أرغب في فعل شيء أم يجب عليّ فعله؟ .....	٣٤
العدوانية والمسألة .....	٤٠
<b>■ بيولوجيا وفيزيولوجيا العدوان</b>	
بطننا في الرأس .....	٤٧

## ■ وعي العدوان

- ٦٣ ..... أنا أدرك حقيقة. أنت تدرك حقيقة. ما هي الحقيقة؟  
٧٢ ..... الحاجات واحترام الذات

## ■ ذكاء العدوان

- ٨٠ ..... ماذا تفعل عندما يصفرّ المرجل؟  
٨٤ ..... انعدام الأمن، مصدر للعدوان  
١١٥ ..... المشاركة الشعورية أو القدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين  
١٢٦ ..... هل حرية الإرادة وهمّ أو أنها ليست وهماً؟  
١٣٧ ..... خلق الإرادة  
١٣٩ ..... التعرف على الذات وتطوير الآخرين  
١٤٧ ..... أساليب التعامل مع الانفعالات والعواطف  
١٥٤ ..... أساليب التعامل مع القوة  
١٦٢ ..... التواصل الإنساني وهدم التباعد  
١٧٣ ..... عوامل تصعيد الاتصال  
١٨٠ ..... التمكّن من الانتصار والقدرة على التخلي عن الغلبة  
٢٠٤ ..... دياكتيك حل المشكلة  
٢١٥ ..... قواعد الديالكتيك العادل

## ■ العدوان والأخلاق

- ٢١٩ ..... القيم العليا وتأثيرها على فعلنا  
٢٣٣ ..... أخلاقية العالم  
٢٣٣ ..... المبادئ الأخلاقية بريشة روبرت ليه

## ■ خاتمة

- ٢٣٤ ..... نحن نبيع البذور، وليس الثمار

## ■ تعاريف:

- ٢٣٥ ..... ينبغي أن نعرف عما نتحدث أو نصمت

- ٢٥١ ..... المراجع

