

الجزء الثالث  
الانتصار العام

## فلسفة « التعاون الخلاق » مع الآخرين

العادات الثلاث التي ذكرناها من قبل : ( كن إيجابياً ولا تكن سلبياً ، حدد أهدافك بوضوح ، نظم وقتك وحدد أولوياتك ) تؤدي كما أوضحنا إلى انتقال الإنسان من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال الحقيقي في الإرادة ، وهو ما أطلقنا عليه « الانتصار الخاص أو الانتصار على النفس » أي تولى الإنسان لزمam القيادة في حياته .

أما العادات الثلاث التي سنذكرها في الصفحات التالية من هذا الكتاب فهي تؤدي إلى نجاح الإنسان في علاقاته مع الآخرين ، وهو ما نسميه « بالانتصار العام » أو « التعاون الخلاق مع الآخرين » ومعناه أن يتفاعل الإنسان تفاعلاً إيجابياً متوازناً فيه أخذ وعطاء مع غيره من الناس .. ويعتبر « التعاون الخلاق » مرحلة تطويرية أعلى من « الاستقلال الحقيقي » ، بمعنى أن « التعاون الخلاق » حتى يكون ناجحاً فلا بد أن يمر الإنسان أولاً بمرحلة « الاستقلال الحقيقي » حتى يحقق ذاته أولاً .. ليكون عنده من الثقة بالنفس ما يكفي لأن ينتقل إلى المرحلة التالية . ولذلك فلا بد أن ينجح الإنسان أولاً في الممارسة المنتظمة لتلك العادات الثلاث الأولى التي تؤدي إلى الانتصار على النفس والاستقلال الحقيقي ، قبل أن ينجح في ممارسة العادات الثلاث التالية التي تؤدي إلى الانتصار العام والتعاون الخلاق بينه وبين الآخرين .

إن نجاحك على المدى الطويل في علاقتك بالآخرين لا يعتمد على الكلمات المنمقة ، أو المظهر الجذاب ، أو الأدب المصطنع ، ولكنه يعتمد على ثقتك واعتدادك بنفسك أولاً ثم بتمسكك بالمبادئ ثانياً .. ولن تأتي

الثقة أو الاعتداد بالنفس إلا إذا كنت مقتنعاً بأنك سيد نفسك وأهوائك  
ولست أسيرها ، وبأنك تعرف أهدافك وأولوياتك جيداً وتسعى إلى تحقيقها  
بجدية والتزام ، وأن دوائر اهتمامك مركزها المبادئ السامية التى لا تموت  
ولا تتغير مهما تغيرت الظروف .. حينئذ فقط يثق الإنسان فى نفسه وفى  
قدرته على التفاعل الإيجابى الخلاق مع الآخرين دون عقد أو مخاوف .  
وقديما قالوا « أحب نفسك يحبك الآخرون » ، وهى مقولة صحيحة إذا  
كان حب النفس هنا معناه الثقة والاعتداد الصحى بالنفس ، وليس الحب  
الترجسى الأنانى للنفس دون الآخرين .

ورغم أن الانتصار على النفس والاستقلال الحقيقى فى ذاتهما يعتبران  
مكسباً كبيراً للإنسان ، فإن المرحلة التالية « الانتصار العام أو التعاون  
الخلاق مع الآخرين » يفتح له آفاقاً جديدة تزيد من قدرته على الإنتاج  
والتعلم والنضج والحب والمساهمة فى خدمة الوطن أو المجتمع الذى يعيش  
فيه .

ولكن يجب أن نعترف أولاً بأنه فى علاقة الإنسان بالآخرين ، كما يكمن  
الكثير من السعادة والرضا عن النفس ، يكمن أيضاً الكثير من الشقاء والألم  
الذى لا يمكن تجنبه أحياناً .. خصوصاً عندما يتعلق الأمر بأشخاص  
عزيزين علينا .. وقد نلجأ لمداواة أو مداراة هذا الألم ببعض المسكنات  
أو الحلول السريعة أو السهلة ، التى قد تعالج بعض أعراض المرض دون أن  
تستأصل جذوره .. فتبقى المشكلة كامنة تحت السطح وقد تتفاقم تدريجياً  
دون أن ندرى ، حتى تأتى ظروف أخرى تحرك ما كان ساكناً فيظهر الألم  
من جديد . وقد يكون هذه المرة على هيئة انفجار كبير بعد أن كان قبل  
ذلك مشكلة تبدو صغيرة أو تافهة .

ومن المهم أن نتذكر هنا قصة الأوزة التى تبيض ذهاباً التى أوردناها من

قبل ، ونكرر بأننا إذا أردنا الحصول على البيض الذهبي بانتظام وهو هنا النجاح فى علاقاتنا بالآخرين ، فلا بد أن نحافظ على الأوزة ذاتها ( مصدر الانتاج ) وهو هنا علاقاتنا الطيبة وتعاوننا الإيجابى مع هؤلاء .

### رصيد الثقة أو رصيدك العاطفى عند الآخرين :

لاشك أننا جميعاً نعرف ما هو الرصيد المالى فى بنك من البنوك .. إنه حساب تودع فيه أموالك أو مدخراتك بانتظام حتى يتجمع فيه مبلغ « احتياطى » تستطيع أن تسحب منه بعد ذلك عندما تحتاج إليه . أما رصيد الثقة أو رصيدك العاطفى عند شخص آخر فيشبه ذلك تماماً .. إنه ما يتجمع عند هذا الشخص من ثقة فىك وفى علاقتك به ، مما يجعله مطمئناً إليك وإلى تعاملك معه فى المستقبل .

وعندما أودع بانتظام فى رصيدى العاطفى عندك ، بأن أكون صادقاً وأميناً ، محبباً وعطوفاً ، مؤدباً ومحترماً معك .. فإننى بذلك أبنى رصيذاً احتياطياً من ثقتك فىّ ، ويزداد هذا الرصيد تدريجياً مما يجعلك تتحمل بعض أخطائى فى المستقبل . فإن أخطأت فى حقك بكلمة أو جملة فسوف تغفرها لى ، لأنك لم تتعود على ذلك منى . وإن أسأت التعبير معك فى موضوع ما فلن تأخذ ما أقوله حرفياً ، بل ستفهم ما أقصده حتى دون أن أوضحه أو أنفوه به . فحينما يكون رصيد الثقة كبيراً بينى وبينك يكون التواصل بيننا سهلاً وميسوراً ، ولا يحتاج لكلام كثير أو نقاش طويل .

أما إذا كانت العلاقة بينى وبينك قائمة على تبادل الإهانات بانتظام أو على التجاهل وعدم الاحترام المستمرين ، فلا رصيد لى عندك أو عندك لى .. وحينئذ تتحول العلاقة بيننا تدريجياً إلى حقل ألغام قد تفجره كلمة أو حركة من أخلدنا حتى وإن لم تكن مقصودة . ومع الأسف فإن كثيراً من العلاقات الإنسانية سواء داخل الأسرة أو داخل الشركة أو المؤسسة التى

نعمل فيها قد تتحول إلى حقول ألغام دون أن ندري ، نظرًا لغياب « رصيد الثقة » أو « الرصيد العاطفي » الموجب في هذه العلاقات ، بل قد يكون هذا الرصيد بالسلب في كثير من الحالات .

فإذا أخذنا العلاقة بين الزوجين كمثال عملي بسيط لذلك .. فانه إذا لم يتوفر هذا الرصيد العاطفي الموجب بين الزوجين تدريجيًا ، فإن هذه العلاقة سوف تتدهور بالضرورة .. فتنحصر من علاقة غنية بالحب والتفاهم والتواصل التلقائي والتعاون الخلاق ، إلى علاقة « تعايش سلمى » في البداية .. بمعنى أن يعيش كل من الزوجين حياة مستقلة تقريبًا عن الطرف الآخر فلا يجمعهما إلا العيش تحت سقف واحد . وقد تحتوي مثل هذه العلاقة مبدئيًا على بعض الاحترام والتحمل للشخص الآخر .. ولكنها قد تتدهور بعد ذلك إلى علاقة « عداء صريح » أو « دفاع مستمر عن النفس » حينما تتطور الأمور بين الزوجين إلى تبادل الشتائم والإهانات ، أو الخصام المتكرر لفترات طويلة ، أو الانطواء العاطفي أو الشعور بالندم ورتاء النفس .

وقد تظل تلك العلاقة الزوجية مستمرة رغم هذا التدهور سواء للحفاظ على مصلحة الأبناء ، أو لإشباع رغبات الزوجين الحسية ، أو لمجرد الحفاظ على المظاهر رضوخًا لضغوط الأسرة أو المجتمع .. ولكن استمرار الحال على ما هو عليه قد يزيد هذه العلاقة تدهورًا ، فتنتهي بالطلاق أو بالحرب الشاملة بين الزوجين في دواوين الشرطة أو أروقة المحاكم أو غير ذلك .

يحدث ذلك كثيرًا مع الأسف للعلاقة الزوجية ، وهي أكثر العلاقات الإنسانية خصوصية وثراء بالأمال في حياة مليئة بالحب والسعادة والتكامل بين شخصين ، إذا ما تألفا وتعاونوا بينهما لبناء ذلك الرصيد العاطفي أو رصيد الثقة الذي أشرنا إليه من قبل .. ولأن هذه العلاقة وثيقة ومستمرة ، فلا بد أن نستثمر فيها كثيرًا من الحب والعطف والاحترام المتبادل ، حتى

يكون رصيدنا موجِّبًا دائمًا مع الطرف الآخر .. أما إذا استمر سجننا من هذا الرصيد دون إبداع يذكر ، تدهورت هذه العلاقة تدريجيًّا حتى تتحول من المحبة إلى العداة السافر أو المستر .

وينطبق نفس هذا المبدأ فى علاقاتنا مع أبنائنا خصوصًا فى سن المراهقة أو الشباب . إنك إذا تعاملت مع هؤلاء الأبناء بالأوامر والنواهى معظم الوقت ، كأن تقول باستمرار : « نظف غرفتك .. قص شعرك .. ( زرر ) قميصك .. اخفض صوت الراديو .. اغلق التليفزيون .. ابدأ فى المذاكرة .. كفاك نومًا .. إلخ » .. دون أن تهتم بمناقشة هذه الأمور فى هدوء معهم لإقناعهم بها ، فإن رصيد الثقة بينك وبين هؤلاء الأبناء سيتناقص تدريجيًا حتى يصير بالسلب . وحيثذ لن يلجأ إليك أحدهم فى طلب النصيحة إذا ما صادفته مشكلة ، لأن التواصل بينك وبينه سوف يكون ضئيلًا أو منعدمًا .. ورغم أنك قد تمتلك من الحكمة وبعد النظر ما يمكن أن يساعده فى حل كثير من المشكلات التى تقابله ، إلا أنه سوف يتصرف عادة من تلقاء نفسه دون أن يطلب نصيحتك .. وقد يكون فى ذلك خطر كبير عليه وعلى مستقبله .

لذلك فلا بد وأن تزيد من رصيدك العاطفى لدى هؤلاء الأبناء باستمرار حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة بينك وبينهم . ويكون زيادة هذا الرصيد بأن تشعرهم بالحب والعطف بالأفعال وليس بالأقوال فقط . كأن تحضر لأحدهم إحدى المجلات التى يحبها أو تعرض عليه المساعدة فى واجباته المدرسية ، أو تصحبه فى نزهة خلوية إلى النادى أو السينما أو المسرح أو غيره من الأنشطة الترفيهية التى يحبها .. بل إن زيادة الرصيد العاطفى يمكن أن تتحقق أيضًا بأن تستمع إليه أحيانًا أكثر مما تتكلم ، فتصغى إليه باهتمام لتعرف على مشاكله أو مشاعره تجاهك أو تجاه الآخرين .

وقد يقاوم بعض المراهقين أو الشباب محاولات والديهم فى البداية للتقرب منهم إذا كان رصيد الثقة بينهم ضئيلاً أو معدوماً ، فقد يظنون أن فى الأمر خدعة أو أن للأب أو الأم مآرب خاص من هذا التقرب الذى لم يتعودوا عليه من قبل .. ولكن إذا استمررت فى هذا التقارب والتواصل معهم ، فسوف يستجيبون تدريجياً لك عندما يزداد رصيد الثقة بينك وبينهم ، حين يشعرون بأنك مخلص فى محبتك لهم وأنك بالفعل تريد نجاحهم وسعادتهم على المدى البعيد والقريب معاً .

ولابد أن نتذكر جيداً أن الحلول السريعة والسهلة لا تجدى فى مثل هذه الأحوال ، وأن بناء هذه العلاقات الأسرية على رصيد من الثقة يتطلب وقتاً وصبراً وجهداً كبيراً لا بد من بذله . وأنك إذا فقدت صبرك فى منتصف الطريق لما يبدو لك من عدم اكتراث الزوجة أو الأبناء بما تبذله من جهد لتصير أكثر قرباً منهم ، فسوف تعود دائماً إلى نقطة الصفر لتبدأ من جديد .. وعلى ذلك فلا بد من الصبر والمثابرة حتى تسترد ثقتهم فيك وتزيد من رصيدك العاطفى عندهم مع مرور الوقت . وتأكد أن الجهد الكبير الذى تبذله فى هذا السبيل سوف يكون استثماراً مضموناً يؤدى إلى توطد العلاقة ونموها بينك وبين زوجتك أو أبنائك فيصير الجميع أكثر ألفة وسعادة ومحبة على المدى الطويل .

**كيف تزيد من رصيد الثقة أو رصيدك العاطفى عند الآخرين ؟ :**

هناك ستة أشياء يمكنك بها أن تزيد من رصيدك العاطفى ( أو رصيد الثقة ) عند من يهتمونك من الناس :

**١ - حاول أن تفهم الشخص الآخر أولاً :**

تقول الحكمة الشهيرة « عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به » ، ويمكن هنا أن نحورها إلى « افهم الناس كما تحب أن يفهموك » .. وحيث أن كل

شخص يختلف عن الشخص الآخر ، فإذا كان هذا الشخص يهملك ، فلا بد أن تفهم شخصيته جيداً حتى تدرك بقدر الإمكان ما يجب وما يكره ، بحيث تستطيع أن تعامله بالطريقة التي يجب أن يعامل بها وأن تتجنب ما يؤدي مشاعره .. حتى الأبناء ، لن تستطيع أن تعاملهم كلهم بنفس الطريقة لأن كلاً منهم قد يختلف عن الآخر ، فلا بد أن تفهم كلاً منهم جيداً حتى تستطيع أن تكسب محبته بمعاملته تلك المعاملة الخاصة التي يجبها . فإذا اصطحبته لزيارة أو لعبة تأكد أولاً أنها مفضلة لديه ، وإذا أحضرت له هدية فلا بد وأن تتأكد أنه سوف يحبها . فما يجلب الفرح والسرور على أحدهم قد لا يهتم به الآخر على الإطلاق .

## ٢ - الاهتمام بالأشياء الصغيرة :

قد تساهم بعض الأمور الصغيرة ، حلوها ومرها ، في تحسين أو تدهور العلاقة بين شخص وآخر ، خاصة إذا تكررت أو استمرت هذه الأمور لفترة من الوقت .. حيث أن تراكم الإساءات الصغيرة أو لمحات عدم الاحترام أو الإهانات الصريحة أو المستمرة قد يتسبب تدريجياً في تدهور العلاقة بين الآباء والأبناء ، والأزواج والزوجات ، أو الرؤساء والمرءوسين . وبالعكس تزدهر هذه العلاقات مع تكرار لمحات العطف والمحبة حتى وإن كانت صغيرة ، كتقديم هدية بسيطة أو كلمات مشجعة أو لمسات حانية .. إن هذه الأمور على بساطتها قد يكون لها فعل السحر في أن تجعل الآخرين يقتربون منك أو يتعدون عنك . إن النفس الإنسانية أرق وأرهف كثيراً مما نتصور ، فهي قد تتأثر تأثراً بالغاً بهذه الأشياء الصغيرة التي قد لا يعيرها البعض اهتماماً ، خصوصاً وإن أتت من إنسان وثيق الصلة بنا كأب أو ابن أو زوج أو قريب أو صديق مثلاً .

## ٣ - كن صادقاً في وعودك وعهودك :

لا شيء يخفض من رصيد الثقة أو رصيدك العاطفي عند الآخرين قدر

أن تحث في وعدك لهم في شيء يهمهم .. فإن تكرر ذلك منك عدة مرات ، فإن وعودك بعد ذلك لن يكون لها فائدة تذكر ، ولن يصدقها أحد . لذلك فلا بد وأن تكون حريصاً جداً في بذل الوعود لأبنائك أو زوجتك أو مرءوسيك أو رؤسائك .. فلا تعد بما لا تقدر على تحقيقه ، ولا تتعهد بشيء إلا إذا كنت تنوى الوفاء به . وإذا ما دعيت الضرورة القصوى لأن تخلف وعداً قطعت على نفسك لأحد من قبل ، فلا بد وأن تشرح تلك الظروف الطارئة جيداً لهذا الشخص طالباً منه أن يحلك من وعدك ، أو يعذرك في عدم الوفاء به

وعموماً فإنك إذا تعودت على أن تصدق في وعودك للآخرين بانتظام فبالتأكيد سوف يرتفع رصيدك من الثقة لديهم ، بحيث يعذرونك إذا اضطرتك الظروف يوماً لخلف وعد قطعت على نفسك ولم تستطع الوفاء به . وتزيد أهمية ذلك كثيراً في العلاقات الوثيقة بين الآباء والأبناء وبين الأزواج والزوجات ، فإن جسور الثقة هنا ليس من السهل مدها إذا ما انقطعت ، خصوصاً إذا ما تعود أحد الطرفين على أن يحث بوعوده للطرف الآخر مرة تلو الأخرى .

#### ٤ - وضع توقعاتك من الآخرين :

تنبع معظم المشاكل في العلاقات بين الناس ، من أن كلا منهم لا يدري بالضبط ماذا يتوقع أو ينتظر منه الطرف الآخر . فسواء كان ذلك في العمل أو في المنزل يجب أن يوضح كل منا - بلباقة وذوق - ماذا يتوقع من الآخرين .. وإلا تحولت الأمور إلى الفوضى وسوء الفهم المستمر في هذه العلاقات جميعاً . فعلى سبيل المثال ، قد يتوقع الزوج أن تترك زوجته وظيفتها لتتفرغ للمنزل ولرعاية الأطفال بعد الزواج ، وقد لا تكون الزوجة راغبة في ذلك أو لم تفكر في هذا الأمر مطلقاً .. لذا ، فلا بد وأن يناقش

هذا الأمر بوضوح ويتم الاتفاق أو الاختلاف عليه مبكراً ، حتى تتضح الأمور لكلا الطرفين قبل أن يتم الزواج وتستفحل المشاكل الناجمة عن هذا الخلاف في وجهة نظر الزوجين بعد ذلك .

وفي مجال العمل ، فلا بد وأن يناقش الرئيس مع مرءوسيه حدود واختصاصات كل منهم ، وما هو مطلوب منهم بالضبط من حيث كمية الإنتاج ونوعه أو توقيته ، حتى يعرف كل منهم ما هو متوقع منه .. وإلا عمت الفوضى وتضاربت الاختصاصات ، مما يؤدي بالتأكيد إلى الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة ، وإلى سوء العلاقات بين أفرادها . ولاشك أن توضيح الأمور للآخرين في البداية قد يأخذ كثيراً من الوقت والجهد بل والشجاعة أحياناً ، ولكنه يوفر علينا وقتاً أطول وجهداً أكبر على المدى البعيد في معظم الأحيان .

#### ٥ - أهمية الاستقامة والنزاهة الشخصية :

إن نزاهتك واستقامتك يولدان ثقة الآخرين في شخصك كإنسان ، أما عدم الاستقامة أو النزاهة فإنه يؤدي إلى تدهور ثقة الآخرين فيك مهما فعلت لتكسب ثقتهم .. وعلى سبيل المثال ، فإنك إذا تعودت على أن تقول قولاً سيئاً في حق أصدقائك أو زملائك أثناء غيابهم ، فلاشك أن أصدقائك الحاضرين سوف يشكون في تصرفك حيالهم أيضاً إذا ما غابوا عن مجلسك في يوم من الأيام .. أما إذا كانت عادتك أن تدافع عن الغائبين من أصدقائك أو زملائك ولا تجرحهم أو تهاجمهم من وراء ظهورهم ، فإن ذلك يرفع رصيدك من الثقة عند أصدقائك أو زملائك الآخرين .

ومثال آخر ، فإنني إذا أفشيتُ أمامك سراً اتُمننى عليه أحد الزملاء أو الأصدقاء ثقة منه في أنني لن أبوح به لأحد ، فهل تأتمننى أنت على سرك بعد ذلك ؟ بالطبع لا ، فإن ما فعلته مع غيرك قد أفعله معك ..

حيث أن الاستقامة والنزاهة كل لا يتجزأ ، فإذا عاملت الناس جميعاً بنفس المبادئ الأخلاقية وثق فيك الآخرون ، أما إذا عاملتهم بازدواجية أو نفاق أو كذب فلن يثق فيك أحد . ورغم أن كثيراً من الناس يتبعون الطريق الأسهل وهو ممالأة الآخرين أو تملقهم أو الكذب عليهم إذا اقتضى الأمر ، ويظنون بذلك أنهم يكسبون محبة هؤلاء أو صداقتهم .. وقد يحدث ذلك في المدى القصير فعلاً ، ولكن ما أن تظهر حقيقة هؤلاء التملقين المخادعين حتى تتحول المحبة إلى كراهية ، والصداقة إلى عداة .

وقد لا يقدر بعض الناس صراحتك في مواجهتهم أو في تقديمهم في بداية الأمر ، ولكنهم على الأقل سوف يحترمونك ويقدرّون موقفك حينما يعلمون أنك لا تناصبهم العداة بل تقول رأيك بتجرد وأمانة ، وقد يكون ذلك في مصلحتهم أو في مصلحة العمل في النهاية . وبالتأكيد فإن طريق الاستقامة والنزاهة تجاه الآخرين يحتاج للصبر والشجاعة والمثابرة ، ولكنه الطريق الوحيد لكسب ثقة الناس واحترامهم على المدى الطويل .

## ٦ - الاعتذار بإخلاص عند الخطأ :

لا يعتذر عن أخطائهم بإخلاص إلا ذوو الشخصية القوية الواثقون من أنفسهم ، فهؤلاء لا يضيرهم أبداً أن يعتذروا بإخلاص وأمانة عن أى فعل خاطئ ارتكبوه ضد الآخرين حتى ولو كان هؤلاء أصغر منهم عمراً أو مكانة . أما المكابرون ذوو الشخصية الضعيفة غير الواثقين من أنفسهم فلا يعتذرون بسهولة عن أخطائهم ، لأنهم يعتقدون أن ذلك قد يظهر ضعفهم أو عجزهم أمام الآخرين .. بل إنهم عادة ما يحاولون تبرير كل ما فعلوه دون أن يواجهوا أنفسهم بحقائق الأمور .

لذلك فمن المهم جداً أن يكون لدى الإنسان القدرة والشجاعة على أن يعتذر عن أخطائه فور وقوعها ، خصوصاً لأبنائه أو زوجته أو أصدقائه

المقربين أو رؤسائه أو حتى مرءوسيه .. فيقول مثلاً : « أنا آسف يا بني ، إنني لم أقصد إهانتك على الإطلاق » أو « إنني أعتذر بشدة ، لقد كنت مخطئاً فيما فعلت » أو « لم يكن من حقي أن أوبخك أمام زملائك » .. وهكذا . وعندما يصدر هذا الاعتذار المخلص دون تردد أو تلوؤ منك ، فإنه ولاشك يزيد من رصيد الثقة أو رصيدك العاطفي عند الآخرين .. خاصة ممن تربطك بهم علاقة دائمة أو وثيقة يهملك الاحتفاظ بها . إن هؤلاء مستعدون أن يغفروا لك أخطائك عادة ، ولكنهم لن يغفروا لك تجاهل الاعتذار عن هذه الأخطاء ، أو تكرار تلك الأخطاء ثم الاعتذار عنها في كل مرة بطريقة توحى بأنك غير مخلص في ذلك .

### قانون « الحب » وقانون « الحياة » :

عندما نحب أجزاءنا حباً كاملاً غير مشروط ، فإننا بذلك نشجعهم على أن يعيشوا حياتهم في أمان وكرامة دون خوف أو عقد . إن الحب غير المشروط يؤدي لأن يعيش هؤلاء قانون الحياة الطبيعي ، القائم على التعاون والكرامة والنزاهة ، والانضباط الذاتي الذي ينبع من الضمير والأخلاق لا من التخويف والترهيب .. فعندما يكون لدى هؤلاء الحرية ليتصرفوا باستقلال حقيقي دون ضغوط مستمرة عليهم ، سوف يظهر معلنهم الحقيقي .

ولا يعني ذلك أبداً أن نكون متسيبين أو متساهلين أكثر مما يجب مع أبنائنا مثلاً ، بل يجب أن نرشدهم وننصحهم ونضع القواعد والضوابط اللازمة لسلوكهم ، ولكن لا بد أن نشعرهم بأننا رغم ذلك نحبهم دون قيد أو شرط . أما إذا أحسوا بأن حيناً لهم مشروط بأفعال معينة أو بنتيجة معينة ، كأن يحصلوا على درجات أعلى في دراستهم أو أن يدخلوا كلية بذاتها أو يحققوا نجاحاً معيناً .. فإن ذلك قد يدفعهم إلى أن يكونوا في

موقف دفاعى باستمرار ، غير واثقين من محبتنا لهم لذواتهم ، مما يدفعهم إلى الشعور بعدم الأمان وعدم الثقة فى أنفسهم .. وقد يدفعهم ذلك أيضاً إلى عدم الأمانة ليحاولوا خداعنا وإيهامنا بأنهم يفعلون ما يؤمرون بينما هم فى الواقع يفعلون عكس ذلك تماماً ، مما قد يؤدي إلى انحرافهم أو غوايتهم بواسطة أقرانهم .. كما قد يدفعهم هذا الحب المشروط إلى العناد ، فيفعلوا عكس ما ننصحهم به حتى يشبوا ذواتهم لنا .

وكمثال بسيط لذلك ، كان أحد أصدقائي عميداً لإحدى الكليات المرموقة بالجامعة ، وكان هو وزوجته يعدان ابنتهما طوال حياته لدخول هذه الكلية التى يتمناها الجميع . ولكن المفاجأة المذهلة لهما أن هذا الابن ، حينما قارب على الانتهاء من دراسته الثانوية ، أعلن رفضه التام لدخول هذه الكلية .. وقد أحسا حينئذ بالإهانة وخيبة الأمل البالغتين ، لأن كلا من أبيه وجده تخرجا من هذه الكلية ذات المستقبل المرموق والتي يتمناها أى طالب .

وبعد كثير من العناء والبحث الداخلى فى نفسيهما عن الأسباب التى دفعت الابن إلى هذا التمرد والعصيان ، اكتشفا أنه أحس بأن جيهما له مشروط بتحقيق رغبتهما فى دخول هذه الكلية ، فكان تمرده هذا محاولة لإثبات ذاته وبأنه جدير بجيهما لشخصه ولأنه ابنتهما وكفى . وعلى ذلك فقد عقدا العزم على أن يغيرا من سلوكهما تجاهه ، حتى يشعره بأنهما يجبانه لذاته مهما كان قراره .. حتى عندما أعلن مرة أخرى أنه لن يدخل هذه الكلية بعد حصوله على الشهادة الثانوية ، فقد استمرا فى إظهار هذا الحب له وتأييدهما لقراره أيا كان .. ورويداً رويداً بدأ هذا الابن يبحث مرة أخرى داخل ذاته ، ليفكر بإيجابية واستقلال حقيقين ليكتشف أنه فعلا يريد دخول هذه الكلية ، بمحض إرادته هذه المرة .. فأعلن قراره

هذا بين دهشة الأب والأم وسعادتهما معاً . وينطبق نفس هذا المبدأ على العلاقات الشخصية بين الأفراد والعاملين فى شركة أو مؤسسة ما ، فكثير من المشاكل التى تردحهم بها هذه المؤسسات تنجم أحياناً عن العلاقات السيئة بين شخصين أو أشخاص معينين على قمة هذه المؤسسة أو تلك . وقد يؤدى تجاهل هذه العلاقات الشخصية السيئة وادعاء أنها غير موجودة إلى تفاقم الموقف وزيادة هذه المشاكل تدريجياً ، حتى ينعكس ذلك بالسلب على عمل المؤسسة وإنتاجيتها .. ولذلك فلا بد من الشجاعة والثقة بالنفس فى مثل هذه الحالات ، لمحاولة حل هذه الخلافات بمواجهتها ومناقشتها بصراحة وتجرد .. حتى يفهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر فيزداد احتراماً وتقديراً له ولوجهة نظره . فيحل الحب والوفاء محل العداء والخصام الصريح أو المستتر ، وتحسن بذلك أجواء العمل فى المؤسسة كما تحسن تبعاً لذلك إنتاجيتها .

### كيف تحول كل « مشكلة » إلى « فرصة لكسب الثقة » ؟ :

سواء فى البيت أو فى العمل ، فلا بد وأن نعتبر كل مشكلة نقابلها فرصة سانحة يجب انتهازها لزيادة رصيد الثقة أو رصيدنا العاطفى لدى الآخرين . فمثلاً عندما يأتى لك أحد أبنائك بمشكلة ما .. فبدلاً من أن تقول لنفسك « يا إلهى ، لا أريد مشاكل أخرى من هذا الابن » يجب أن تقول « ها هى فرصة عظيمة أخرى يجب أن أنتهزها لمساعدة ابنى فى حل مشاكلك ، فإن ذلك يزيد من رصيدى العاطفى عنده » .. وحينئذ يتغير مسار العلاقة بينك وبين ابنك هذا من المواجهة والغضب المستمرين ، إلى بناء علاقة وثيقة تقوم على الثقة والحب الدائمين .

وينطبق نفس الشئ على علاقتك برؤسائك أو مرءوسيك أو زملائك فى العمل . وتطبق كثير من الشركات الناجحة هذا المبدأ مع زبائنهم

وعملائها أيضا ، حيث يرحب العاملون بهذه الشركات بأى نقد أو ملاحظة ويعتبرونها فرصة سانحة لبناء جسر من الثقة بينهم وبين هؤلاء الزبائن أو العملاء .. فيردون عليهم بوجه باش دائما وبرغبة حقيقية فى حل تلك المشكلة أو مواجهة ذلك القصور ، مما يجعل هذا العميل سعيدا ومقتنعا بأنه موضع احترام وتقدير من هذه الشركة فلا يفكر مطلقا فى أن يهجرها إلى غيرها . وإذا اتبعنا هذا المبدأ فى كل أمورنا ، فسوف تتحول كل مشكلة نواجهها إلى فرصة حقيقية لزيادة رصيد الثقة بيننا وبين الآخرين .

## العادة الرابعة

### كيف تفوز بغير أن يضر الآخرون ؟

الفرق بين التعاون والتنافس :

عندما كنت مستشاراً للعلاقات الإنسانية والكفاءة الإنتاجية بإحدى المؤسسات الكبيرة ، استدعاني رئيس مجلس الإدارة في بداية عملي ليحكي لي عن المشاكل التي تعاني منها تلك المؤسسة فقال « إن مشكلتنا الرئيسية هنا هي عدم التعاون بين العاملين في هذه المؤسسة مما أدى إلى سوء العلاقات وانخفاض الإنتاج . هل يمكنك أن تضع لنا برنامجاً للعلاقات الإنسانية يساعد هؤلاء العاملين على التعاون فيما بينهم ؟ » .

وعندما بدأت في دراسة هذه المشكلة بنفسى اكتشفت فعلاً أن هؤلاء العاملين لا يتعاونون على الإطلاق ، بل تسود بينهم روح الأنانية وسوء الفهم ومقاومة توجيهات الإدارة .. مما يدل على عدم ثقتهم في إدارة هذه المؤسسة وعلى بغضهم لها . وعندئذ سألت رئيس مجلس الإدارة « لماذا لا يتعاون العاملون هنا ؟ ما هي الفائدة التي تعود عليهم من عدم التعاون ؟ » . فرد على الفور « لا فائدة على الإطلاق ، بل سيكسب الجميع وتكسب المؤسسة إذا تعاونوا ؟ » .

وعندما نظرت خلف مكثبي ، استوقف نظري لوحة كبيرة عليها صورة لخيول تتسابق فيما بينها ، وقد وضع على وجه كل حصان صورة أحد مديري الأقسام بهذه المؤسسة ، وفي نهاية خط السباق صورة سياحية خلابة لجزيرة « برمودا » .. ولما سألت رئيس مجلس الإدارة عن مغزى

هذه الصورة ، أخبرني بأنه يعقد اجتماعا أسبوعيا لمديرى الأقسام ليحضهم على التعاون فيما بينهم ، ثم يعلن فى نهاية الاجتماع أن المدير الذى يحقق قسمه أعلى الإيرادات سوف يحظى برحلة لجزيرة برمودا على حساب المؤسسة .

وحيث أدركت على الفور بأن سياسة الحوافز الفردية هذه قد قتلت روح التعاون ( أو روح الفريق ) بين هؤلاء المديرين ، ليحل محلها التنافس الشرس ليفوز كل منهم بالرحلة الموعودة إلى برمودا ، حيث أن نجاح أحدهم كان يعنى بالضرورة فشل الآخرين . وقد أدى هذا التنافس المستعر إلى فشلهم جميعاً فى تحقيق أى تقدم فى إنتاج المؤسسة ككل ، مما يدل على أن تلك الجوائز التى أعلنها رئيس مجلس الإدارة قد أنتت بنتائج عكسية تماماً لما قصد بها .. وقد كان الحل الذى اقترحته لهذه المشكلة هو أن يحل نظام للحوافز الجماعية ( يفوز بها الجميع إذا زاد إنتاج المؤسسة عموماً ) محل الحوافز الفردية التى ساعدت على قتل روح الفريق بين المديرين فى هذه المؤسسة مما أدى إلى خسارتها وتدهور الإنتاج فيها .

من هذا المثال نرى أنه سواء كان الأمر يتعلق بشركة أو مؤسسة أو حتى فى المنزل ، فإن إذكاء روح التنافس الحاد بدلاً من التعاون البناء بين الناس يكون عادة وخيم العواقب على الجميع .

**كيف تنظر إلى علاقتك بالآخرين ؟ :**

فى معارك الحياة الكثيرة التى تقابلنا ، يختلف الناس فيما بينهم اختلافاً كبيراً فى نظرتهم إلى علاقاتهم بالآخرين ، سواء كان ذلك فى العمل أو فى البيت أو فى نواحي الحياة الأخرى على النحو التالى :

**١ - أفوز أنا فحسب :**

يهتم غالبية الناس بأن يحققوا لأنفسهم الفوز فى أى معركة يدخلونها ،

دون أن يأنسوا بما يحدث للطرف الآخر ، ألكسب أم يخسر ، فهذا ليس من شأنهم .. ومع الأسف تسود هذه الفلسفة بين معظم الناس بدعوى الواقعية ، وبمقولة أن كل إنسان مسئول عن نفسه وعن نجاحه وسعادته فقط دون أن يكون مسئولاً عن غيره .. وهذه نظرة قاصرة فى معظم الأحوال ، فقد تجر عواقب وخيمة علينا وعلى الآخرين فى المدى البعيد كما سنرى فيما بعد .

## ٢ - أفرز أنا وتفوز أنت :

أكثر الناس نضجاً هم أولئك الذى يسعون لأن يفوزوا فى معارك الحياة دون أن يخسر غيرهم .. ويعنى ذلك بالضرورة أن أبحث جاهداً لأجد حلاً للمشكلة يرضى الطرف الآخر أيضاً حتى لا أخسره على المدى الطويل . ومثل هؤلاء الناس ينظرون إلى الحياة نظرة تعاون وحب وإخاء ، وليست نظرة التنافس البغيض والأنانية التى تؤدى غالباً إلى الحقد والكراهية وتدمير الآخرين ، بل وتدمير النفس أحياناً على المدى الطويل .

## ٣ - أفرز أنا وتخسر أنت :

كثير من الناس لا يريدون أن يتخلوا عن أى جزء من طلباتهم ، أو ما يتوهمون أنه من حقوقهم ، حتى ولو أدى ذلك إلى أن يسلبوا الآخرين كل أو بعض حقوقهم .. ومثل هؤلاء الناس لا يعرفون الحلول الوسط ، فهم يتوهمون أنهم على حق دائماً ولا بد أن يحصلوا على كل ما يريدون حتى ولو أدى ذلك لأن يخسر الآخرون كل ما لديهم . وكثيراً ما يستخدم هؤلاء الناس نفوذهم أو أموالهم أو علاقاتهم ليحصلوا على ما يريدون بأى ثمن .

ومع الأسف فإن كثيراً من النظم التعليمية والاقتصادية تقوم على التنافس الشرس بين الأفراد ، مما ينمى روح الأنانية وعدم التعاون بينهم . فإذا قارنا بين طفل وآخر فى الفصل أو فى المنزل لنفاضل بينهما علناً ، فسوف يشعل

هذا بالتأكيد مشاعر الغيرة والحقد بينهما مما يؤدي إلى عدم التعاون بينهما في المستقبل . وقد تؤدي معاملة الأطفال بشدة أو بتسيب أكثر من اللازم في صغرهم إلى هذه النتيجة أيضاً .. فعندما نركب روح المنافسة الحادة بدلاً من التعاون بين أطفالنا أو تلاميذنا أو مرءوسينا ، فإننا ندفعهم دفعاً إلى هذه الروح الأنانية التي تسيطر عليهم ، فلا يفكر كل إنسان إلا في نفسه فقط ، ولسان حاله يقول « أنا ، وبعدي الطوفان » .

ورغم أنه في بعض الحالات يكون من الضروري أن يخسر طرف ليفوز الآخر ، كما في المباريات الرياضية مثلاً أو في المنافسة بين الشركات التي لا علاقة بينها لكسب العملاء .. إلا أنه في معظم الأحيان ، خصوصاً بينك وبين زملائك في العمل أو مع زوجتك وأبنائك وأقاربك وأصدقائك ، لا يجب أن تسعى للفوز دائماً حتى لو خسر الطرف الآخر ، وإلا خسرت زملاءك وأحب الناس إليك على المدى الطويل .. وعلى سبيل المثال فلا يمكنني أن أسالك « من الفائز في زواجك ، أنت أم زوجتك ؟ » .. حيث أنه في هذا المجال - كما في غيره من العلاقات الوثيقة بين الأهل والأصدقاء - فلا بد أن يفوز الطرفان ، وإلا خسرا معاً على المدى الطويل .

#### ٤ - أخسر أنا لتفوز أنت :

هناك فئة قليلة من الناس الذين تعودوا أن يخسروا حتى يفوز الآخرون ، وهؤلاء عادة يكونون إما ضعاف الشخصية أو مثاليون أكثر مما يجب .. فهم يضحون عادة بالتنازل عن حقوقهم في سبيل الآخرين .. وقد يعانون كثيراً من المشاعر السلبية في صمت نتيجة لذلك ، دون أن تكون لديهم الشجاعة الكافية للإفصاح عن غضبهم أو عدم سعادتهم .

وقد يضحي الإنسان عن رضا في بعض الأحيان في سبيل إسعاد من يحبه ويحبونه كزوجته أو أبنائه أو ذويه مثلاً ، ولكن أن تتحول التضحية

بالنفس إلى « عادة » سواء مع هؤلاء أو مع غيرهم فإن ذلك يدل على نقص الشجاعة الكافية لدفاع الإنسان عن حقوقه . وإذا استمر هذا الحال طويلاً فقد يؤدي إلى المرض النفسى الناتج عن إحساس الإنسان بالظلم والاضطهاد ، فليس من العدل أو المقبول أن يفرط الإنسان فى حقه دائماً من أجل الآخرين .

وبالطبع فإن النوع السابق وصفه من الناس ( الذين يتمنون أن يفوزوا دائماً ويخسر الآخرون ) يفضلون التعامل مع هؤلاء الذين يحبون أن يخسروا ليفوز الآخرون .. حيث أن هذا النوع الأخير من الناس يعتبر صيداً سهلاً يمكن استغلاله بواسطة أولئك الأنانيين محبى السيطرة الذين أدمنوا الفوز على حساب الآخرين .

ولاشك أن كلا من هذين النوعين من السلوك غير مرغوب فيه ، لأنه لا يقوم على المبادئ والأخلاق .. بل يقوم على الانتهازية والتسلط ، أو على الضعف والخنوع .. ولكن كثيراً من الآباء أو المديرين يتراوحون بين هذا السلوك ونقيضه من حين لآخر ، فهم يتشددون أحياناً مع أبنائهم أو مرءوسيهم لدرجة الإهانة وطمس الذات ( أفوز أنا وتخسر أنت ) .. ثم يتساهلون أو يتسيبون فى أحيان أخرى مع هؤلاء فيتبعون سياسة ( أخسر أنا لتفوز أنت ) ، حتى يشعروا بالرضا عن أنفسهم تكفيراً عن سلوكهم السابق .. ولكن يجب أن يعلم هؤلاء الآباء والمديرون أن الإنسان لا يمكنه أن يصلح الخطأ بخطأ جسيم آخر .

## ٥ - أخسر أنا لتخسر أنت :

يفضل بعض الناس ، وهم قلة أيضاً ، أن يخسروا حتى لا يفوز غيرهم . ويحدث ذلك عادة عندما يكون الإنسان عنيداً وحقوداً لدرجة أنه يفضل الخسارة على أن يكسب غيره شيئاً .. وكمثال لذلك ، ففى إحدى حالات الطلاق فى الولايات المتحدة الأمريكية ، حكم القاضى بأن يعطى الزوج

نصف ممتلكاته لزوجته عند تطلقها . فما كان من الزوج إلا أن باع سيارته التي تساوي عشرة آلاف دولار بخمسين دولاراً فقط .. بل إنه فعل ذلك فى معظم ممتلكاته الأخرى حتى يحرم زوجته السابقة من نصيبها القانونى فى هذه الممتلكات ، فيتقم منها لتركه أو لمقاضاته حتى ولو أدى ذلك إلى خسارته الجسيمة أيضا .. وكأن هذا الزوج الغيبى يتصرف بحمده الأعمى مثل شمشون الجبار الذى هدم المعبد على رأسه وهو يقول « على وعلى أعدائى » .

أى هذه السياسات أفضل ؟ :

بعد أن شرحنا السياسات الخمس السابقة فى كيفية التعامل مع الآخرين فى معارك الحياة المختلفة ، فأى هذه الفلسفات أفضل ؟ .. وكما بينا من قبل ، فإن هناك بعض المعارك التى لا بد أن يخسر فيها فرد أو مجموعة ليفوز فرد أو مجموعة أخرى ، كما هو الحال فى المباريات الرياضية ، أو عندما تتنافس شركات أو مؤسسات لا علاقة بينها لكسب العملاء .. وقد تكون هذه المنافسة صحية لتنشيط هؤلاء الأفراد والجماعات ولزيادة فعالية كل منهم بالمقارنة مع الآخرين .. وهنا تكون سياسة « أفوز أنا فحسب » أو « أفوز أنا وتخسر أنت » هى الفلسفة المتبعة فى مثل هذه الأحوال .

ولكن عندما يهملك الحفاظ على علاقة طيبة أو وثيقة مع الطرف الآخر ، وعندما يكون هذا الطرف الآخر عزيزاً عليك ، مثل زوجتك أو أبنائك أو أحد عملائك المهمين أو زملائك المقربين ، فقد تفضل فى بعض الأحيان أن تختار فلسفة « أخسر أنا لتفوز أنت » حتى تثبت لهذا الشخص مدى حبك له واعتزازك به واستعدادك للتضحية من أجله ، خصوصاً إذا كان ما تختلفان عليه قليل الأهمية بالمقارنة بأهمية هذه العلاقة عندك على المدى الطويل .. وقد تتبع هذه الفلسفة أيضاً مع آخرين ممن لا يهمنا أمرهم كثيراً ، إذا وجدنا أن كسب هذه المعركة أو تلك سيكلفنا من الوقت

والجهد والأعصاب فوق ما نحتمل أو أكثر مما نجنى لو كسبنا هذه المعركة في النهاية .

ورغم هذه الاستثناءات ، فإنه في معظم معارك الحياة سوف تجد أن فلسفة « أفوز أنا وتفوز أنت » هي الوحيدة التي تحافظ على حقوقك كما تحافظ على علاقاتك الطيبة أو الوثيقة مع الآخرين على المدى الطويل .. فعندما أكون أنا الفائز وأنت الخاسر دائماً في معاركي معك ، فإنك لن تنسى لي ذلك على الإطلاق ، وستراكم الضغائن والأحقاد والمشاعر العدائية عنك لي يوماً بعد يوم .. ولما كان دوام الحال من المحال ، فلا القوى يبقى قوياً ولا الضعيف يبقى ضعيفاً ، فسوف تنتظر اليوم الذي تنتقم فيه مني حين تستطيع ذلك .. وعليه سوف يكون فوزي عليك قصير المدى لأنك لن تسمح لي به بعد ذلك إلا اضطراراً .. وقد يحدث عكس ذلك إذا اتبعت الفلسفة المضادة « أخسر أنا لتفوز أنت » معظم الوقت في علاقتي معك ، فهنا سوف تتراكم مشاعر المرارة والحقد والعداء عندي تجاهك حتى أستطيع أن أنال منك عندما تسمح الظروف لي بذلك .. أما فلسفة « أخسر أنا لتخسر أنت » فهي سياسة حمقاء يدفع إليها الحقد الأعمى وتؤدي عادة إلى تدمير الطرفين معا في أغلب الأحوال .

ورغم أن الفوائد التي تعود من اتباع فلسفة « أفوز أنا وتفوز أنت » واضحة تماماً في العلاقات الوثيقة بين الآباء والأبناء ، والأزواج والزوجات ، والأقارب والأصدقاء عموماً ، إلا أن فائدتها أشمل من ذلك حتى في علاقات العمل أو التجارة بين زملاء ، أو الرؤساء والمرءوسين ، أو مع الزبائن والعملاء .. لأنها تؤدي إلى زيادة رصيد الثقة فيك عند الآخرين مما يكون له أثر بعيد المدى في نجاح تجارتك أو عملك أيا كان نوعه . ومرة أخرى تصدق هذه الحكمة الشهيرة « قد تستطيع أن تخدع

بعض الناس بعض الوقت ، ولكنك لا تستطيع أن تخدع كل الناس كل الوقت .

وفى بعض الحالات ، خصوصا فى علاقات العمل مع الزملاء أو العملاء ، يمكن اتباع فلسفة أخرى وهى « إما أن نفوز معا أو نرجئ الاتفاق بيننا لموعد آخر أو فرصة أخرى » .. بمعنى أن نحاول فى أية مشكلة الوصول إلى حل يرضى الطرفين ، وإذا لم نستطع فيمكننا أن نتفق على أن نختلف فى هذا الموضوع ، دون أن يفسد هذا الخلاف ما بيننا من ود واحترام .. علما بأن هذا الاتجاه يجرى الجميع من الوقوع فى مشاكل الاختلاف الحاد بينهم ، ويشجعهم على أن يعبروا عن رأيهم بحرية أكثر .. مدركين بأنه حتى ولو لم يتم الاتفاق فيما بينهم فى هذا الموضوع ، فلن يؤثر ذلك على علاقتهم الطيبة أو يفسدها على المدى الطويل .. وهذا مكسب فى حد ذاته يجب الحفاظ عليه ، فمن تستغنى عنه اليوم ، يمكن أن تحتاجه غداً .

**متى تستطيع تطبيق مبدأ « أفوز أنا وتفوز أنت » ؟ :**

رغم أن هذا المبدأ هو الأفضل فى معظم الأحوال كما أسلفنا ، إلا أن تطبيقه يحتاج لعاملين أساسيين لا بد من توافرها : الشخصية المتكاملة ، والثقة المتبادلة .

١ - الشخصية المتكاملة : وأهم شروط هذه الشخصية : الاستقامة والنزاهة .. ومعنى ذلك أن نهتم بالقيم والمبادئ قبل اهتمامنا بأى شئ آخر ، كما نحترم أنفسنا وذلك بأن نحترم وعودنا وعهودنا التى تعهدنا بها لأنفسنا أو للآخرين .. فبدون ذلك لن يثق أحد فى تعهداتنا ، وتصبح عدم الثقة عقبة كبيرة فى عقد أى اتفاق جاد ومتوازن مع الآخرين .

كما أن من شروط هذه الشخصية : النضج ، ويمكن تعريفه هنا بأنه القدرة على إيجاد التوازن بين « الشجاعة فى مواجهة الآخرين » وبين

« احترام حقوق الآخرين » .. بمعنى أنني لا أخاف من مواجهتك حتى أحصل على حقوقى منك ، ولكنى فى نفس الوقت أهتم بمشاعرك وبعلاقتى معك لدرجة تمنعنى من سلوك طريق سبى للحصول على هذه الحقوق ، كما تمنعنى مبادئى من اغتصاب حقوقك أو من أن آخذ أكثر من حقى منك .

ومع الأسف فإنه فى عصرنا الحالى ، ينظر الكثيرون إلى الرحيم ذى الخلق الطيب على أنه ضعيف أو متخاذل أو متنازل عن حقوقه ، كما ترتبط القوة والشجاعة عادة بالقسوة وعدم احترام حقوق الآخرين .. إلا أن الإنسان الناضج حقاً لابد أن يجمع ويوازن بين صفتين أساسيتين هما الرحمة والشجاعة معاً .. بل إن الشجاعة هنا تعتبر مضاعفة فهى شجاعة فى مواجهة الآخرين لتنال حقوقك منهم ، وشجاعة فى مواجهة نفسك حتى لا تغتصب حقوق الآخرين أو تؤذى مشاعرهم .

ومن شروط الشخصية المتكاملة أيضاً أن تتمتع بعقلية « الوفرة » بمعنى أن تقتنع بأن فى الحياة متسعاً للجميع ، فليس من الضرورى أن يخسر الآخرون لتفوز أنت . وعلى عكس ذلك مع الأسف ، يتمتع كثير من الناس بعقلية « الندرة » بمعنى أنه لا مكان على القمة إلا لشخص واحد .. فلا بد أن يفشل غيرك حتى تنجح أنت . ومثل هؤلاء الأشخاص يتصفون بغيرة وحقد شديدین تجاه أى شخص ناجح ، خصوصاً لو كان من أصدقائهم أو أقربائهم أو زملائهم فى العمل .. حيث أن هؤلاء يعتقدون خطأً أن نجاح الآخرين يتقص من قيمتهم أو يقلل من قدرهم . ورغم أنهم قد يشاركون فى تهنئة هؤلاء الناجحين باللسان ، إلا أنهم يقاسون مرارة الغيرة والحقد فى دخيلة نفوسهم ، بل وقد تتدهور ثقتهم بأنفسهم فيقل ذلك من فرص نجاحهم بعد ذلك .

وتأتى هذه المشاعر السلبية نتيجة مقارنة النفس بالآخرين باستمرار ،

ونتيجة التنافس المستمر على النجاح المادى أو الشهرة بين هؤلاء الناس . ولا ينجح هؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بعقلية « الندرة » عادة فى التعاون مع غيرهم ، ولا يعملون أبدا بروح الفريق اللازمة لنجاح الشركة أو المؤسسة أو أية مجموعة يتمون إليها لأنهم لا يحبون أن يشاركهم الآخرون النجاح ، بل يودون دائما أن ينفردوا بالتميز أو القمة .

أما أولئك الذين يتمتعون بعقلية « الوفرة » فهم على عكس ذلك يؤمنون أن فى القمة متسعاً للكثيرين ، كما أن لديهم من الثقة بالنفس ما يجعلهم يرحبون بمشاركة الآخرين جوائز النجاح .. بل ويفرحون بإخلاص لنجاح الآخرين أيضا حيث أنهم لا يشعرون بأن فى ذلك أى تهديد لهم أو لفرصتهم فى نجاح مماثل أو حتى أكبر منه فيما بعد . وينجح مثل هؤلاء فى التعاون مع غيرهم بإخلاص وفى العمل بروح الفريق حتى يتحقق النجاح للجميع بدلا من أن يتحقق لشخص واحد فقط على حساب الآخرين .

وعلى ذلك يكون تعريف « الانتصار العام » بأنه ليس الانتصار « على الآخرين » ، ولكنه الانتصار « مع الآخرين » ، وذلك بالتعاون معهم لتحقيق مكاسب مشتركة يستفيد منها الجميع<sup>(٥)</sup> .

٢ - الثقة المتبادلة : بالإضافة إلى الشخصية المتكاملة التى وصفناها فيما سبق ، فلا بد أن تتوافر الثقة المتبادلة بينك وبين الطرف الآخر حتى يمكن تطبيق فلسفة « أفوز أنا وتفوز أنت » فى أى موقف . فبدون رصيد عالٍ من الثقة بينى وبينك ، فلن يتمتع أحدنا بمصداقية كافية لأن نتحاور ونتجادل بإخلاص حتى نصل إلى اتفاق يرضينى ويرضيك أيضا .

ولكن إذا توفرت هذه الثقة بيننا فسيتم التواصل بيننا بسهولة واقتدار

---

(٥) يتفق هذا المبدأ مع الحديث الشريف والحكمة الخالدة « أحب لأخيك ما تحب لنفسك » .

ويطرح كل منا وجهة نظره بوضوح وصراحة دون تردد أو خوف . وحتى إذا اختلفت وجهات النظر بيننا لدرجة كبيرة ، فسوف أكون مطمئناً إلى أنك سوف تستمع إلى باحترام وتجرد ، كما أستمع إليك أنا أيضاً بنفس الاحترام ونفس التجرد .. وبأننا سوف نواصل هذا الحوار بيننا حتى نصل فى النهاية معاً إلى « الحل الثالث » الذى ينتج عن تفاعل رأى مع رأىك ، وقد يكون أفضل من هذين الرأين معاً .

فعندما يكون رصيد الثقة كبيراً بينى وبينك ، تتركز طاقات كل منا فى مناقشة الموضوع الرئيسى وطرح جوانبه المختلفة بطريقة إيجابية دون أن نضيع طاقاتنا فى التفرع إلى مواضيع أخرى جانبية ، أو فى خلافات شخصية ، أو فى التفكير السلبي عن مدى تأثير هذا الحل أو ذاك فى علاقاتنا الشخصية .. ولا بد أن ننبه هنا إلى أن الوصول إلى اتفاق يرضى الطرفين عادة لا يكون سهلاً على الإطلاق ، حيث يستلزم ذلك الكثير من الجهد والصبر فى التواصل مع الطرف الآخر وفى محاولة الوصول إلى ذلك « الحل الثالث » الذى ينتج عن التفاعل الخلاق بين رأين مختلفين أو متعارضين ، ويكون عادة أفضل منهما معاً كما أسلفنا .

فإذا تعذر الوصول إلى هذا « الحل الثالث » فقد يلجأ الطرفان إلى « حل وسط » وهو الذى يرضى بعض مطالبى كما يرضى بعض مطالبك .. فهذا أفضل فى النهاية ، على المدى الطويل ، من أن أفوز أنا على حسابك أو تفوز أنت على حسابى . أما إذا لم يمكن الوصول إلى الحل الثالث أو حتى « الحل الوسط » فى هذه المشكلة أو تلك بينى وبينك ، فمن الأفضل أن نؤجل الاتفاق بيننا لفرصة أخرى .. أى أن نتفق معاً على أن نختلف حول هذا الموضوع فى الوقت الحاضر دون أن يؤثر ذلك على العلاقة بيننا .

وبالطبع فإنه متى توافرت الثقة والعلاقات الطيبة بينى وبينك ، فليس هناك ما يمنع من أن أتنازل لك عن بعض حقوقى راضياً فى بعض الأحيان ،

خاصة إذا كنت أقدر العلاقة بيني وبينك أكثر مما أقدر هذا الأمر الذى نختلف عليه . ولكن عليك ألا تستغل هذا الكرم منى أو توقعه فى كل مرة ، بل عليك أن تعاملنى بالمثل فى بعض الأحيان حتى تكون العلاقة بيننا صحية ومتوازنة ، دون استغلال أو تفريط .

### أمثلة لاتفاق « أفوز أنا وتفوز أنت » :

عندما بلغت ابنتى الثامنة عشرة وحصلت على رخصة لقيادة السيارات ، طلبت منى أن تستخدم سيارة العائلة .. فناقشت هذا الأمر معها ومع باقى أفراد الأسرة واتفقنا فى النهاية على أن من حق ابنتى أن تستخدم هذه السيارة بالشروط التالية :

١ - أن تستخدم السيارة فى الأمور الضرورية أساساً .

٢ - أن تتبع جميع إرشادات المرور وقواعده .

٣ - أن تحافظ على السيارة فى حالة جيدة ونظيفة دائماً .

٤ - أن تقوم بتوصيل إخوتها ووالديها لأعمالهم عند الضرورة .

ومقابل ذلك فقد تعهدت أنا بدفع مصاريف البنزين وقيمة التأمين على السيارة .. وبالطبع كان هذا الاتفاق مكسباً لجميع الأطراف ، ويمكن اعتباره نموذجاً يحتذى لتطبيق مبدأ « أفوز أنا وتفوز أنت » على المستوى العائلى . وقد كان واضحاً فى اتفاقنا أن ابنتنا ستفقد حق استخدام سيارة العائلة إذا أخلت بأى شرط من شروط هذا الاتفاق .

وجدير بالذكر أن أى اتفاق بين طرفين لابد وأن تكون تبعات الالتزام أو الإخلال به واضحة لكلا الطرفين من البداية . وتنقسم هذه التبعات عادة إلى : ( أ ) مالية ، كزيادة المصروف الشخصى أو الأرباح أو الحوافز أو نقصانها .. ( ب ) نفسية ، كالمديح أو التشجيع النفسى أو عكس ذلك ..

(ج) إتاحة الفرص للسفر أو للترقية أو ما شابه ذلك .. ( د ) زيادة المسئولية أو الحد منها .

وكمثال آخر لاتفاق « أفوز أنا وتفوز أنت » : منذ عدة سنوات مضت ، اشتركت فى مشروع لتقييم وتحسين برنامج للتدريب فى إحدى المؤسسات البنكية الكبيرة . وكان برنامج التدريب هذا يكلف تلك المؤسسة حوالى ٧٥٠ ألف دولار سنويًا . وقد تضمن ذلك البرنامج اختيار بعض الخريجين الجدد من الجامعات ، ثم وضعهم للتدريب لمدة أسبوعين فى كل قسم من الأقسام الاثنى عشر لهذه المؤسسة ، حتى يلموا بأعمال المؤسسة جميعها فى خلال ستة شهور تقريبًا . فقد كانوا يقضون أسبوعين فى قسم القروض التجارية ، ثم أسبوعين آخرين فى قسم القروض الصناعية ، ثم فى أقسام التسويق ، أو العمليات .. وهكذا . وبعد انتهاء فترة التدريب الإجمالية ، كانوا يعينون كمساعدى مديرين فى فروع البنك المختلفة .

وقد كانت مهمتنا أن نقوم هذا البرنامج لتحديد مدى فعاليته وكيف يمكن تحسينه إلى أفضل منه إذا أمكن . وقد شعرنا فى البداية بأن أهم عيوب هذا البرنامج أن الهدف منه لم يكن واضحًا تمامًا . وعندما سألنا كبار المسئولين فى المؤسسة « ماذا تتوقعون أن يتعلم هؤلاء الخريجون خلال هذه الفترة ، وما هى الأعمال التى يجب أن يتقنوها فى نهاية هذه المدة ؟ » ، كانت الإجابات التى حصلنا عليها غامضة بل ومتناقضة أحيانًا .. وحيث أدركنا أن هذا البرنامج يهتم بالطريقة أو التكنيك أكثر من اهتمامه بالنتائج ، ولذلك اقترحنا أن نبدأ فى تجربة برنامج تدريبي آخر يهتم أساسًا بالنتائج ، وأسميناه « التدريب حسب سرعة المتلقى » .

وفى البداية ، كان لابد لنا أن نضع أهدافًا واضحة للبرنامج بالاتفاق مع المسئولين فى المؤسسة ، وكنا نسألهم « ماذا تريدون منهم أن يتعلموا

بخصوص المحاسبة ، أو التسويق ، أو القروض العقارية ... إلخ ؟ » حتى حصلنا منهم على قائمة تشمل حوالى ١٠٠ هدف ، اختصرناها عن طريق تجميعها والتنسيق بينها إلى حوالى ٤٠ هدفاً محدداً وواضحاً لا بد وأن يحققه هؤلاء الخريجون .. ثم أضفنا إلى ذلك قائمة بكيفية الحكم على مدى تحقيق هذه الأهداف جميعاً . وحتى يكون اتفاقنا متمشياً مع فلسفة « أفوز أنا وتفوز أنت » ، فقد كان هدفاً أن يحقق هذا البرنامج مكسباً لكل من المؤسسة والخريجين المطلوب تدريبهم . ولذلك أعلننا أن من ينهى هذا البرنامج بنجاح سوف يعين فى وظيفة « مساعد مدير » فى أحد فروع البنك ، وهى وظيفة ذات مرتب مغر ، وقد كان ذلك حافزاً كبيراً للخريجين . أما بالنسبة لفائدة البرنامج الجديد للمؤسسة ، فقد أوضحنا أن مستوى التدريب سيكون أفضل كثيراً لأن هؤلاء الخريجين سوف يحققون الأهداف التى حددتها المؤسسة لهم قبل أن يعينوا ، بدلا من مجرد حضورهم اثنى عشر برنامجاً تدريبياً صغيراً فى الأقسام المختلفة دون هدف واضح ودون تقييم كاف لما تعلموه فعلاً خلال فترة التدريب كما كان يحدث من قبل .

وحيث بدأنا فى شرح الفرق بين « التدريب حسب سرعة المتلقى » وبين البرنامج السابق ، فقلنا ما يلى للخريجين : « ها هى الأهداف المطلوبة من كل منكم ، وكذلك الوسائل التى سنحكم بها على مدى تحقيقكم لتلك الأهداف .. وها هى الموارد التى يمكنكم الاستعانة بها .. وعندما نتأكد من أنكم حققتم هذه الأهداف فسوف تعينون فى وظيفة ( مساعد مدير ) دون التقيد بفترة زمنية محددة فى التدريب » .

ولدهشتنا جميعاً ، فقد تنافس هؤلاء الخريجون فى التعلم من غيرهم ومن بعضهم البعض فى مختلف الأقسام ليحققوا الأهداف المطلوبة فى

أقصر وقت ممكن . وقد حققها معظمهم فى فترة قياسية ، ثلاثة أسابيع ونصف فقط ، وهى فترة تبلغ حوالى ١٥٪ من فترة التدريب السابقة .

وبالطبع كان بعض المسئولين فى المؤسسة غير مقتنعين أو سعداء بهذا التغيير فى البداية ، فقد قالوا « ولكن هؤلاء الخريجين ليس عندهم ما يكفى من الخبرة ليعينوا مساعدى مديرين بعد ؟ » أو بمعنى آخر « لقد كان علينا نحن أن نكافح ٢٤ أسبوعاً ، فلماذا نسمح لهؤلاء أن يعينوا بعد أقل من ٤ أسابيع فقط ؟ » دون أن يفصحوا عن ذلك بالطبع .. وحيث أننا لم « حسناً ، إذا كانت هذه النتائج التى حققوها لا تكفيكم ، دعونا نضع بعض الأهداف التى ترغبون فى إضافتها لهذا البرنامج ، ولكن لن نتقيد بوقت زمنى محدد لتنفيذه كما كان الحال فى البرنامج القديم » .

فوضع هؤلاء المسئولون ثمانية أهداف أخرى يجب أن يحققها الخريجون قبل تعيينهم ، كما وضعنا معهم أساليب اختبار هؤلاء الخريجين للتحقق من وصولهم إلى تلك الأهداف .. وقد بين بعض هؤلاء المسئولين أن الخريجين عندما يحققون هذه الأهداف ، سوف يكونون مستعدين لممارسة مهام « مساعدى مديرى الفروع » بطريقة أكفأ كثيراً من ذى قبل ، حتى بالنسبة لهؤلاء الذين تم تدريبهم لمدة ٦ شهور كما كان الحال من قبل .

وقد وضعنا هذه الأهداف الجديدة أمام الخريجين ، وأكدنا لهم أن المسئولين سوف يكونون صادقى الوعد معهم هذه المرة وسوف يعينون فى وظيفة « مساعد مدير » عندما يحققون هذه الأهداف الجديدة . وعندئذ بدأ هؤلاء الخريجون يسعون بكل جهدهم لتحقيق تلك الأهداف ، فقد كان كل منهم يذهب إلى أحد مديرى الأقسام ليقول له مثلاً « سيدى ، إننى أحد المتدربين فى هذا البرنامج التدريبى الجديد ، وهناك ٦ أهداف لابد لى من تحقيقها فى هذا القسم الذى ترأسه . وقد حققت ثلاثاً منها

بما تعلمته في الجامعة من قبل ، كما حققت هدفاً رابعاً من قراءتي لأحد الكتب ، وهدفاً خامساً من حديثي مع أحد زملائي الذين تدربوا على يدك من قبل ، وبقي هدف أخير أسعى لتحقيقه .. فهل يمكنك أنت أو أحد مساعديك من العاملين في هذا القسم أن يعلمني إياه عندما يسمح وقتكم بذلك ؟ » .. وكانت النتيجة أن يتعلم هذا الخريج ما يريد من هذا القسم خلال يوم واحد أو يومين بدلاً من أسبوعين كما كان يحدث من قبل .

ولذا فقد أنهى معظم الخريجين تدريبهم ووصلوا إلى المستوى الجديد المطلوب منهم - وهو أعلى كثيراً من ذي قبل - خلال فترة أسبوع ونصف ، تضاف إلى فترة ثلاثة أسابيع ونصف التي استغرقوها في التدريب من قبل .. أي أن إجمالي فترة التدريب وصلت إلى خمسة أسابيع بدلاً من ٦ شهور ، للوصول إلى نتائج أفضل كثيراً من ذي قبل ؟ .. وهكذا كانت نتيجة هذا البرنامج الجديد ، فوزاً لكل من الخريجين ( الذين أنهوا تدريبهم في فترة قياسية ) وللمؤسسة أيضاً ( فقد حصلت على موظفين ذوي كفاءة أعلى ، في وقت أقصر ، وتكاليف أقل كثيراً من ذي قبل ) . وهذا مثال لاتفاق « أفوز أنا وتفوز أنت » على مستوى الشركات والمؤسسات .

ولاشك أن مثل هذه الاتفاقات ممكنة تماماً إذا ما كان لدينا الشجاعة والحكمة لنجرب طرقاً جديدة لتحسين الأداء ، عن طريق إعطاء بعض الحرية للعاملين في المؤسسة حتى يبدعوا ويطلقوا طاقاتهم البناءة دون خوف أو تردد ، بدلاً من الاستسلام للطرق القديمة التي تعودنا عليها من قبل .

وجدير بالذكر أنه سواء في البيت أو في العمل ، فلا بد من نظام يشجع التعاون البناء بدلاً من المنافسة المستعرة والمدمرة أحياناً بين الأفراد ، حتى تسود عقلية « أفوز أنا وتفوز أنت » . حيث أن نظام الحوافز الفردية قد يقتل الرغبة في التعاون بين الزملاء ، كما رأينا في المثال السابق الذي نصب

فيه رئيس مجلس إدارة الشركة سابقاً بين مديري الأقسام ليرسل الفائز منهم لقضاء إجازة بجزيرة « برمودا » الساحرة ، مما أدى إلى قتل روح التعاون بين أقسام الشركة وبعضها ، وبالتالي إلى انخفاض الإنتاج في الشركة ككل .. فإذا حلت الحوافز الجماعية بدلاً من الحوافز الفردية تم حل هذه المشكلة .

وفي إحدى الشركات الأخرى التي كنت أقوم بدراسة مشاكلها لإعادة تدريب أفرادها ، أخبرني المدير العام بأن مديري الفروع لا يحتاجون لتدريب فهم « باثعون من الدرجة الأولى » ، أما باقي الموظفين فهم كسالى ويحتاجون للتدريب والتنشيط حتى ترتفع مبيعاتهم . وبدراسة الأوضاع بعمق أكبر اتضح لي أن نظام الحوافز في هذه الشركة هو أساس المشكلة كلها .. حيث أن مديري الفروع كانوا يختارون أوقات الرواج وكثرة الزبائن ليتولوا البيع بأنفسهم ، بينما يتركون موظفيهم ليتولوا عملية البيع في أوقات الركود وقلة الزبائن .. وبالطبع كان مديرو الفروع يستولون على معظم حوافز البيع بهذه الطريقة ( لأنهم يبيعون أكثر ) ، بينما لا يحصل موظفونهم على شيء من هذه الحوافز إلا قليلاً . وكان الحل تبعاً لمبدأ « أفوز أنا وتفوز أنت » هو أن نغير نظام الحوافز المعيب هذا ، بحيث لا يحصل مديرو الفروع على أية حوافز إلا إذا حصل موظفونهم على حوافز البيع أيضاً . وهنا حل التعاون بدلاً من التنافس بين هؤلاء المديرين وموظفيهم مما رفع معدلات البيع وأدى إلى زيادة الحوافز لهم جميعاً .

وهكذا نرى أنه من الصعب اتباع فلسفة « أفوز أنا وتفوز أنت » إلا في ظل نظام يشجع التعاون الخلاق بدلاً من التنافس والتناحر بين الناس .. ويصدق هذا في العمل كما يصدق في البيت . وعلى ذلك يجب أن يسود نظام الحوافز الجماعية في الأعمال والشركات بدلاً من الحوافز الفردية حتى يعمل الناس بروح الفريق بدلاً من أن

تسيطر عليهم الأناية وحب الذات . وفي المدارس يجب أن يشجع المدرسون التلاميذ على أن يتعاونوا فيما بينهم لإتمام بعض المشروعات العلمية أو الفنية ليتعلموا أهمية التعاون في الحياة .

وكذلك داخل العائلة ، يجب أن نتوقف عن المقارنة بين طفل وآخر في الذكاء أو الإنجازات ، بل نشجعهم جميعا على أن يتفوقوا على أنفسهم أو على نتائجهم الدراسية في العام الماضي مثلاً .. كما نشجعهم على التعاون معاً في الأعمال المنزلية أو في الواجبات الدراسية أو في الأنشطة الترفيهية . وفي جميع الحالات ، لا بد أن يتحمل كل فرد مسؤولية ما يفعل ، فيتعلم تبعات النجاح والفشل حتى يكون على بينة من هذا وذاك ، فيصحح أخطائه باستمرار دون مراقبة من أحد إلا من ضميره اليقظ وتمسكه بمبادئه الأساسية التي اختارها لنفسه من قبل .

### تطبيقات عملية على هذا الفصل :

١ - حدد ثلاثة أشخاص ذوى صلة وثيقة بك ، ثم قدر بنفسك ما هو رصيدك العاطفي أو رصيد الثقة بينك وبين كل منهم .. ثم حدد بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لزيادة رصيد الثقة أو رصيدك العاطفي عند هؤلاء .

٢ - فكر جيداً في اتجاهك العام لحل المشكلات بينك وبين الآخرين : هل تسير على مبدأ « أفوز أنا وتفوز أنت » أو « أفوز أنا وتخسر أنت » أو غير ذلك . كيف يؤثر هذا الاتجاه في علاقتك بالآخرين ؟ هل تعتقد أن هذا الاتجاه ينفعلك أو يضرك على المدى الطويل ؟ .

٣ - حاول أن تختار نموذجاً لأحد الأشخاص الذين تعرفهم ممن يطبقون فلسفة « أفوز أنا وتفوز أنت » في معظم الأحيان ، حتى في الأوقات

العصية دون التضحية بالمبادئ والأخلاق . راقب هذا الشخص جيداً  
وحاول أن تستفيد من خبراته وتجاربه في تطبيق هذه الفلسفة .

٤ - اختر مشكلة ما من المشاكل المعلقة بينك وبين أحد أصدقائك  
أو زملائك أو أقاربك .. حاول أن تفهم وجهة النظر الأخرى بقدر  
الإمكان ، ثم فكر في البدائل التي يمكن بها حل هذه المشكلة حلاً يرضى  
الطرفين تماماً « الحل الثالث » أو على الأقل يرضيهما معا بعض الشيء  
« الحل الوسط » .. ثم ناقش هذه البدائل مع الطرف الآخر في هدوء  
وموضوعية لمحاولة اختيار أفضل الحلول لكما معا .

## العادة الخامسة

# حاول أن تفهم الآخرين قبل أن تطلب منهم فهمك

مبادئ التواصل المعاطف مع الآخرين :

لنفترض أنك ذهبت إلى طبيب العيون تشتكى من ضعف بصرك .. وبعد أن استمع إليك هذا الطبيب لبرهة قصيرة ، ودون أن يفحص عينيك ، خلع نظارته وأعطاهما لك قائلاً « خذ هذه النظارات واستعملها أنت ، فهي كفيلة بتصحيح بصرك » . وعندما تضع نظارته على عينيك تجد أن المشكلة صارت أسوأ فتقول له « إنني لا أكاد أرى شيئاً بهذه النظارات » . فيرد عليك الطبيب قائلاً « ليس هذا معقولاً .. إن هذه النظارات ممتازة ، لقد جربتها بنفسى عشر سنوات فوجدتها تريحنى جداً وأرى بها كل شيء بوضوح .. لا بد أن العيب فيك أنت » . فماذا تظن فى هذا الطبيب المختل الذى يصف لك العلاج قبل أن يفحصك أو يستمع جيداً لشكواك حتى يشخص علتك ؟ هل ستذهب إليه مرة أخرى طالباً المساعدة ؟ بالطبع لا .

ولكننا جميعاً مع الأسف نفعل مثل هذا الطبيب فى كثير من الأحيان دون أن نفطن لذلك . فكم من مرة أتى إليك ابن أو صديق أو زميل بمشكلة من مشاكل الحياة الكثيرة ، وقبل أن تستمع إليه جيداً تبدأ على الفور فى توجيه النصح له فتقول مثلاً « أنا أفهم حقيقة مشكلتك فلقد مررت بمثلها من قبل ، ونصيحتى إليك هى كذا وكيت » ، كل ذلك دون أن تتيح لهذا الشخص فرصة لأن يكمل قصته أو يخبرك بحقيقة

مشاعره ، ودون أن تفهم حقيقة إن كانت الظروف التي يمر بها الآن مشابهة تماما لتلك الظروف التي مررت بها أنت من قبل أم لا .. فكيف يتصور أى إنسان أنه يستطيع علاج حالة ما دون أن « يصغى » إلى المريض ويسمع منه شكواه بالتفصيل حتى يكون تشخيصه للمرض صحيحًا وعلاجه ناجحًا ؟ وكيف نطلب دائمًا من الناس أن يتبعوا نصائحنا التي هي نتاج تجاربنا فى الحياة دون أن ندرى حقيقة مشاكلهم وإن كانت تجاربنا تفيدهم حقًا أم لا ؟

### كيف تتعلم فن « الإصغاء » للآخرين ؟ :

يقضى الإنسان جزءًا كبيرًا من طفولته وشبابه المبكر ليتعلم فنون القراءة والكتابة والكلام ، وهى ثلاثة من أهم وسائل الاتصال بينه وبين الآخرين . ولكنه مع الأسف فى معظم الأحيان لا يتلقى أى تدريب رسمى فى الوسيلة الرابعة وهى فن الإصغاء أو الاستماع الجيد للآخرين . ورغم ذلك فإن هذه الوسيلة الرابعة « الإصغاء الجيد » تعتبر من العوامل الرئيسية المطلوبة لفهم الآخرين ، كما أن فهم الآخرين يعتبر ضرورة حتمية للتواصل والتعامل معهم ، سواء كان ذلك فى محيط العمل أو الأسرة أو غيرهما .

ومعظم الناس يصغون للطرف الآخر أثناء مناقشة مشكلة ما دون أن يكون هدفهم الحقيقى هو « الفهم » بل « الرد » على ما يقال . ولذلك فإنهم أثناء تلك المناقشة إما أن يكونوا مشغولين بالتحدث أو بتحضير أنفسهم للرد على الطرف الآخر فور أن يفرغ من كلامه ، أو حتى دون أن يفرغ منه .. ويسمى هذا عادة « حوار الطرشان » حيث أن كل طرف لا يحاول أن يصغى الى الطرف الآخر باهتمام ليفهم ما يقول ، وإنما قد يتظاهر بذلك فقط من باب الذوق أو الأدب ، ثم يقاطعه فى أول فرصة تسنح له . وفى مثل هذا الحوار لا يمكن أن يفهم أى طرف وجهة نظر

الطرف الآخر أو يتأثر بها . وإذا كان لهذا الاتجاه تأثير سىء على علاقاتك  
بزملائك أو رؤسائك أو مرءوسيك فى العمل ، فإن تأثيره يكون أسوأ  
بكثير على العلاقات الاجتماعية بينك وبين أهلك وأصدقائك .

ويمكن تقسيم طريقة أو مستوى إصغائنا للطرف الآخر عادة إلى ستة  
مستويات هى :

- ١ - التجاهل التام لما يقوله الطرف الآخر .
- ٢ - التظاهر فقط بالإصغاء له مع الإيماء بالرأس أو الموافقة  
( الأوتوماتيكية ) على ما يقول دون فهم .
- ٣ - الإصغاء الاختيارى أو الانتقائى ، بمعنى أننا نصغى فقط إلى  
بعض أجزاء الحديث التى تهمنى أو تفيدنا دون أن نصغى إلى مالا يروقنا  
أو مالا يخدم أغراضنا .
- ٤ - الإصغاء الحرفى ، أى الاستماع للكلمات فقط دون أن نحاول  
فهم الموضوع ككل .
- ٥ - الإصغاء « المتفهم » ، وهو الإصغاء المخلص بهدف الفهم الحقيقى  
للمشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر ( المتكلم ) وليس بهدف الرد على  
ما يقال أو إسداء النصح أو إثبات أننا دائماً على حق .
- ٦ - الإصغاء « المتعاطف » ، وهى درجة أعلى من الإصغاء « المتفهم » ،  
وتتميز بالتعاطف مع الطرف الآخر حتى قبل أن نسمع لوجهة نظره ، وقد  
يكون ذلك لضعفه أو لقربه منا ومحبتنا له .

ويعتبر المستوى الخامس المذكور « الإصغاء المتفهم » هو المطلوب فى  
معظم الحالات لتفهم وجهات نظر زملائك أو رؤسائك أو مرءوسيك فى  
مجال العمل ، أما فى مجال الأسرة والأصدقاء فإن « الإصغاء المتعاطف »

هو المطلوب عادة . ولا يعنى الإصغاء المتفهم أو المتعاطف مجرد تتبع الكلمات التى يقوها الطرف الآخر بإمعان .. حيث أن الخبراء يقدرون بأن الكلمات لا تشكل أكثر من ١٠٪ من وسائل الاتصال أو التفاهم بين الناس ، بينما تمثل نبرة الصوت حوالى ٣٠٪ ، كما تمثل حركات الوجه واليدين والجسم عموماً حوالى ٦٠٪ من هذه الوسائل . وعلى ذلك فلا يكفى أن تستمع للطرف الآخر بأذنيك ، بل لابد أن تراه بعينيك ، كما تحس به بقلبك أيضاً ، حتى تفهم مشاعره كما تفهم مشكلته التى يحاول أن يشرحها لك .. وبدلاً من أن تفكر ساعتها فى ما سوف تقول له ، حاول أن تستوعب كل شيء قبل أن تحكم له أو عليه ، أو قبل أن تبدأ فى إسداء أى نصح له .

ولاشك أن فن الإصغاء المتفهم ليس سهلاً ، خصوصاً عند أولئك الذين لم يعتادوه .. هؤلاء الذين تعودوا أن يصدروا تعليماتهم أو نصائحهم للآخرين دون أن يسمعوها جيداً وجهة نظرهم . وفى هذه الحالة ، يحاول الآخرون عادة أن يتظاهروا بالانصياع لهذه الأوامر أو النصائح دون أن ينفذوها بإخلاص . أما إذا تدرت بالتدرج على فن الإصغاء المتفهم أو المتعاطف فاستمعت إلى وجهة النظر الأخرى بتفهم حقيقى ، فإن ذلك يجعل نصيحتك دائماً محل تقدير الآخرين وثقتهم .. لأنهم سوف يحسون أنك على الأقل قد أخذت وجهة نظرهم فى الاعتبار ، وأنت حتى وإن اختلفت معهم فإنك تهتم بمشاعرهم والامهم كما تهتم بمصلحة العمل أو الأسرة ككل .

وفى بعض الأحيان ، قد يكفى أن نعطى كل اهتمامنا لنسمع من شخص ما ، سواء من أحد زملائنا فى العمل أو أصدقائنا أو أفراد أسرتنا ، حتى وإن لم نستطع إسداء أى نصح له بعد ذلك .. حيث أن ذلك الإصغاء المتفهم أو المتعاطف فى حد ذاته قد يكون كافياً

للتخفيف عنه وتحسين حالته النفسية والمعنوية ، بما قد يسمح له أن يكتشف حلاً لمشكلته بنفسه ، أو على الأقل يجعله أكثر قدرة على تحمل العيش مع هذه المشكلة حتى وإن تعذر حلها في الوقت الحاضر .

كما أن ذلك الإصغاء المتفهم أو التعاطف سوف يزيد من رصيد الثقة أو رصيدنا العاطفي لدى الطرف الآخر ، خاصة وإن لم تتسرع في إسداء النصح له قبل أن تفهم مشاعره نحو هذه المشكلة على حقيقتها . فيكفى أن يشعر هذا الطرف بتفهمنا وتعاطفنا معه و بأننا نكن له حُباً حقيقياً حتى يقدر نصائحننا وتوجيهاتنا في هذا الموضوع أو غيره ، الآن وفي المستقبل .. بل إن ذلك كفيل بتشجيع هذا الشخص على أن يأتي إلينا طواعية فيما بعد ليحكى لنا عن همومه ومشاكله ، لأنه يعرف أننا لن نحكم عليه حكماً « مسبقاً » قبل أن نسمع له ونفهم وجهة نظره التي قد تكون مصيبة أو مخطئة .. ولكننا على الأقل حاولنا فهمها بإخلاص قبل أن نرد عليها بالسلب أو الإيجاب ، أو حتى بالتعاطف الصامت الذي قد يكون أبلغ من أى كلمات نقولها في بعض الأحيان .

### شخص الداء جيداً قبل أن تصف الدواء :

كما أن من صفات الطبيب الناجح أن يشخص الداء جيداً قبل أن يصف الدواء ، فمن صفات الناجحين أيضاً من جميع المهن أن يدرسوا وجهة نظر الطرف الآخر جيداً قبل أن يحكموا له أو عليه ، علماً بأن ذلك ليس سهلاً .. فمن العادة أن نطبق الأحكام الجاهزة - والتي توصلنا إليها من خبراتنا السابقة - على أى موقف دون أن نحاول حقيقة أن نفهم الطرف الآخر أولاً قبل أن نطلب منه أن يفهمنا . ولكنك إن لم تفهم المشكلة جيداً فلن تستطيع حلها أو حتى التعامل معها .

وعلى سبيل المثال فلا بد أن يفهم البائع الناجح احتياجات زبائنه أو عملائه وظروفهم حتى يتخير من المنتجات ما يتناسب معهم أو يلائم احتياجاتهم .

وحتى يكون أميناً معهم فيقول لهم « إن هذا المنتج يصلح لكذا ولا يصلح لكيت » مثلاً .. فلا يدعى أن متجهه يحل جميع المشاكل ويوافق جميع الاحتياجات ، وإلا انكشف أمره بعد ذلك وبارت تجارته عندما يكتشف هؤلاء العملاء غشه وخداعه . كما أن المحامي الناجح يدرس القضية أولاً بكل أبعادها قبل أن يترافع فيها ، بل إن أنجح المحامين هو من يدرس أيضاً دفاع الخصم جيداً قبل أن يرد عليه . وكذلك المدرس الناجح لا بد أن يستمع جيداً إلى تلاميذه حتى يعلم مستوى فهمهم وإدراكهم فيستطيع أن يرد عليهم ويعلمهم ما صعب عليهم فهمه . وينطبق نفس الشيء على الآباء والأمهات مع أبنائهم أو بناتهم ، فلا بد وأن تفهم مشاعر واحتياجات أبنائنا جيداً قبل أن تتدخل لمساعدتهم في حل مشاكلهم .

ومن المشاكل المعتادة في التعامل مع الأبناء أو المرءوسين أننا غالباً ما نستمع إليهم دون أن نصغى حقيقة لما يقولون .. كما أننا نقاطعهم عادة إما بتقسيم أفعالهم ، أو بتفسير ما يقولون على غير ما يودون ، أو بإسداء النصح المبكر لهم دون أن نعرف حقيقة المشكلة ، أو بالإلحاح والضغط عليهم لنعرف أكثر مما يريدون أن يخبرونا . وحينئذ قد تتحول كل مناقشة معهم إلى ما يشبه الاستجواب ، أو محاضرات الوعظ والإرشاد ، أو نصائح متكررة نستقيها عادة من تجاربنا السابقة التي لا علاقة لهم بها .

وكمثال لذلك ، تعالوا ننظر كيف تسير هذه الحادثة بين أب وابنه المراهق حول مشاكلكه في المدرسة :

الابن : يا أبى ، لقد فاض بى الكيل ، فلا أستطيع تحمل المدرسة أكثر من ذلك .

الأب : ماذا فى الأمر يابنى ؟

الابن : إبنى لا أستفيد أى شىء من الذهاب إلى تلك المدرسة .

الأب : ولكنك لا تستطيع أن تدرك فوائد المدرسة الآن يا بنى . لقد كنت مثلك من قبل أعتقد أن المدرسة لا فائدة منها . فما عليك إلا الصبر ، وستدرك فوائدها فيما بعد .

الابن : ولكنى صبرت عليها الآن عشر سنوات من عمرى ، فماذا استفدت من ذلك ؟ هل تستطيع أن تدلنى على فائدة الجبر مثلاً فى الحياة العملية ؟ إننى أريد أن أعمل فى ميكانيكا السيارات .

الأب ( منفعلاً ) : ميكانيكا السيارات ؟ لابد أنك قد جننت .

الابن : ولم لا ؟ انظر إلى صديقى ( چو ) ... لقد ترك المدرسة واشتغل ميكانيكياً . وهو الآن يكسب الكثير من المال . لقد عرف طريقه إلى الحياة العملية .

الأب : ربما كان الأمر يبدو لك كذلك الآن . ولكن بعد عدة سنوات ، سوف يتمنى چو لو كان قد استمر فى دراسته ، فإن المرء يحتاج إلى التعليم ليكون ذا شأن فى هذه الحياة .

الابن : ولكن چو الآن سعيد بعمله وبالتقود التى يكسبها .

الأب ( وقد نفذ صبره ) : انظر يا بنى .. هل أنت تبذل جهداً كافياً لتتعلم ؟

الابن : لقد أمضيت فى المدرسة الثانوية الآن مدة عامين دون طائل .

الأب : ولكنها مدرسة محترمة ، فلم لا تفعل ما يفعل زملاؤك ؟ .

الابن : إن معظم زملائى يشعرون كما أشعر .

الأب : هل تعلم كم ضحينا - أنا وأمك - فى سبيل تعليمك حتى وصلت إلى ما أنت فيه الآن ؟

الابن ( متحدياً ) : أعرف أنكم ضحيتم فيما لا فائدة منه .

الأب ( غاضبًا ) : ربما تأتي الفائدة لو أنك قضيت وقتًا أطول لتؤدى واجباتك المدرسية بدلاً من مشاهدة التلفزيون .

الابن ( باستياء ) : حسنًا يا أبى .. دعنا نقفل هذا الموضوع فلا فائدة من الحديث فيه على أية حال .

هل ترى كيف تحولت هذه المناقشة ، التى كان يمكن أن تكون حوارًا مشرماً وتواصلًا خلاقاً بين الأب وابنه ، إلى طريق مسدود ؟ إن الأب بمحاولته المستمرة تطبيق ما تعلمه فى حياته الشخصية على ما يعانى منه ولده دون أن يسعى حقيقة لتفهم الأسباب التى يعانى منها ابنته وسبب ضيقه من المدرسة ، وتكراره للنصائح القديمة التى طالما سمعها الابن وسئم منها ، دون فهم حقيقى للمشكلة ، قد ضيع فرصة حقيقية للنقاش الحر والإصغاء المتفهم أو المتعاطف مع هذا الابن . وقد يؤدى هذا الموقف إذا تكرر إلى أن ينغلق الابن على مشاكله فلا يخبر بها أحدًا حتى والديه ، ثم تتعقد مشاكله وتتفاقم دون أن يدرك عنها الوالدان شيئاً .

فماذا يمكن أن يفعل الأب فى مثل هذا الموقف ؟ عليه أن يمارس فن « الإصغاء المتفهم أو المتعاطف » الذى يفرض عليه أن يصغى جيداً ليس فقط للكلمات التى يتفوه بها ابنه ، بل لآبده وأن يحس بالمشاعر التى تختفى وراء هذه الكلمات . ثم عليه أن يعبر عن تعاطفه مع هذا الابن قبل أن يتطوع بإسداء النصح له .. حيث أن هذا التواصل المتعاطف بين الأب والابن سوف يعطى الابن مساحة للتنفس ومراجعة النفس ، والتفكير فيما قاله دون ضغط مستمر من الأب .. ودون أن يعيد الأب على مسامع ابنه تلك الدروس القديمة التى حفظها الابن جيداً فى مناقشاتهما السابقة . وعندما يحس الابن بوقوف الأب إلى جانبه وتفهمه بل وتعاطفه معه فى

مشكلته ، فسوف تزداد ثقته به ويكون مستعداً أكثر لسماع نصائحه بل وقد يسعى لذلك بنفسه سعيًا .

والآن ، لتر كيف يمكن أن يرد الأب على ابنه ليظهر له هذا الإصغاء المتعاطف ، دون أحكام مسبقة ودون إلحاح بالسؤال عليه ، والنتيجة المحتملة لسير الحوار حينذاك :

الابن : يا أبى ، لقد فاض بى الكيل ، فلا أستطيع تحمل المدرسة أكثر من ذلك .

الأب : يبدو أنك غير سعيد بذهابك إلى المدرسة .

الابن : هذا صحيح يا أبى ، فأنا لا أستفيد أى شىء من الذهاب إلى تلك المدرسة .

الأب : أنت تشعر بأن المدرسة لا فائدة منها .

الابن : نعم ، فأنا لا أتعلم منها أى شىء يفيد فى الحياة العملية . انظر إلى صديقى چو .. لقد ترك المدرسة ويعمل الآن ميكانيكيا للسيارات وهو يكسب الكثير من المال .

الأب : أنت تشعر بأن چو كان على حق فى تصرفه .

الابن ( بعد تفكير ) : ربما كان يحس بذلك الآن ، ولكننى لا أدرى كيف يحس بعد عدة سنوات .

الأب : تعتقد بأن چو سوف يندم على قراره هذا بعد فترة .

الابن ( بعد تفكير أطول ) : ربما ، فلاشك أن التعليم يفيد على المدى الطويل ، فبدلاً من أن يكون ميكانيكياً ، كان يمكن أن يتعلم ليصير مهندساً .

الأب : نعم ، إن التعليم مهم ليحقق الإنسان آماله فى الحياة .

الابن : هذا صحيح يا أمي ، فإن لم يكمل الإنسان تعليمه الثانوى أو الجامعى ، فلن يستطيع أن يجد وظيفة ذات بال .

الأب : إذن فما هى المشكلة الحقيقية يابنى إذا كنت حقاً تشعر بأهمية التعليم فى حياتك ؟

الابن : إننى فقط مستاء لأننى فشلت فى امتحان اليوم ، وأرجو ألا تخبر أمى بذلك .

الأب : أنت لا تريد لأمك أن تعرف .

الابن : أفضل ألا تعرف ، ولكنها سوف تعرف إن آجلاً أو عاجلاً على كل حال .. إننى أخشى فقط من الفشل فى الامتحان النهائى ، ولكننى لا أريد حقاً أن أترك المدرسة .

الأب : إنك تشعر بالتمزق بين رغبتك فى الاستمرار فى المدرسة ، وبين خوفك من الفشل فيها .

الابن : هذا صحيح يا أمي ، فماذا تقترح على حتى أحل هذه المشكلة ؟  
لعلنا نرى الآن الفرق الشاسع بين مسار الحوار فى الحالتين . فى الحالة الأولى يصل الحوار إلى طريق مسدود وينغلق الابن على مشكلته فلا يخبر أباه بها ، لأن الأب لم يعطه الفرصة لينفس عن مشاعره المكبوتة أو يعيد التفكير فى آرائه . أما فى الحالة الثانية عندما حاول الأب أن يستمع جيداً للابن ويظهر تعاطفه معه ومع مشاعره ، زاد ذلك من انفتاح الابن حتى كشف عن حقيقة المشكلة لأبيه ، بل وطلب منه بنفسه أن يشترك معه فى حلها .. هذا هو الفرق بين الإصغاء الشكلى مع إصدار الأحكام المسبقة والنصائح الجاهزة ، وبين الإصغاء المتفهم أو المتعاطف الذى يؤدى إلى التواصل الخلاق بين شخص وآخر .

فإذا تكرر ذلك الموقف ( الإصغاء الشكلي ) مع أبنائنا أو مرءوسينا مرات عديدة فإنه كفيلاً بأن يجعل هؤلاء يجمعون عن استشارتنا في مشاكلهم ، بل وقد يغلقون صدورهم على ما يعانون من مشاكل فلا ندرى عنها شيئاً مهما سألناهم وكررنا السؤال . وانظر إلى الحوار التالي بين أب وابنه المراهق لترى مثلاً حياً لذلك :

- كيف الحال يا بني ؟

- الحمد لله .

- ما هي أخبارك ؟

- لا جديد !

- ما هي أخبار المدرسة ؟

- كما هي !

- ما هي خططك في نهاية الأسبوع ؟

- لا أدري بعد .

وهكذا .. فرغم أن هذا الابن نفسه يتحدث بالساعات في التليفون مع أصدقائه ، إلا أنه لا يعطى أباه إلا إجابات مقتضبة لا تدل على شيء ، فما السبب في ذلك ؟ إن الأطفال الصغار عادة ما يفتحون قلوبهم وعقولهم لآبائهم وأمهاتهم ويأتون إليهم على الفور عندما تقابلهم أية مشكلة ، ويتقنون بأنهم سيجدون عندهم حلولاً لجميع هذه المشاكل .. ولكن رويداً رويداً ، عندما يكبر هؤلاء الأطفال ليصيروا شباباً وتتعدد مشاكلهم فإنهم يفتحون قلوبهم وعقولهم فقط لمن يثقون فيه ، عادة لأصدقائهم وأقرانهم . فإذا ما أردت أن يكون رصيد الثقة بينك وبين أبنائك كبيراً ، فلا تهزأ بهم أو تهينهم إذا ما اعترفوا لك بأخطائهم ، ولا تستخدم تاريخ حياتك كدرس

دائم لهم يملون من تكراره عليهم كلما اعترضتهم مشكلة .. بل اصغ إليهم جيداً لتفهم مشاكلهم قبل أن تتطوع بإسداء النصح لهم ، فإنهم حينئذ سيفتحون قلوبهم وعقولهم لك بسهولة ويسر .

بل إن الآباء الذين يمارسون عادة « الإصغاء المتفهم أو المتعاطف » لن ينتظروا حتى تحدث في حياة أبنائهم مشكلة كبيرة .. فإن التواصل المستمر والسهل بينهم وبين هؤلاء الأبناء سوف يكون كفيلاً بمعالجة مشاكلهم أولاً بأول قبل أن تستفحل أو تتعقد . وبدلاً من أن يكون الأب والابن في مواجهة مستمرة مختلفين في كل أمر ، سوف يكونان معا جبهة واحدة في مواجهة أية مشكلة تظهر في الأفق .

ولكن هذا التواصل المتعاطف يتطلب وقتاً وجهداً وصبراً من الآباء والأمهات ، كما يتطلب أن نعطي أبنائنا - خاصة في سن المراهقة والشباب - بعض الفرصة لتكون لهم خصوصياتهم وأسرارهم دون أن نضغط عليهم أو نستجوبهم باستمرار لنعرف كل صغيرة وكبيرة في حياتهم . فإن ذلك لن يجدى شيئاً إلا في زيادة « انغلاق » هؤلاء على أنفسهم دون أن يعطونا الفرصة لمساعدتهم حتى وإن كانوا في أمس الحاجة لهذه المساعدة . أما إذا أحسوا بالثقة في نوايانا وتصرفاتنا تجاههم كما شعروا بجدنا غير المشروط لهم في جميع الأحوال فسوف ينقلب هذا الانغلاق إلى انفتاح للقلب والعقل معاً .. مما يجنبهم مواجهة كثير من مشاكل الحياة وحدهم دون عون منا ، كما يجنبنا أيضاً الكثير من الألم لما يعانون وحدهم من مشاكل .

**لا بد وأن نحرم خلافاتنا :**

إذا تعلمنا وطبقنا عادة الإصغاء « المتفهم » أو « المتعاطف » مع الآخرين فسوف نكتشف اختلاف الرؤية بيننا وبينهم في كثير من الأحيان . ولعلك تذكر الصورة المزدوجة ( في الشكل رقم ٢ ) التي يرى البعض فيها شابة

حسناً بينما يرى الآخرون عجزاً شمطاء ، وهكذا الحال فى كثير من الأمور .. وقد تختلف وجهات النظر تبعاً لاختلاف اهتمامات كل منا ، فربما يكون اهتمامك الأول بالأسرة أو المبادئ ويكون اهتمامى الأول بالعمل أو المصالح المادية أو غيرها . كما قد يرى بعضنا العالم بعقلية « الوفرة » مفضلاً التعاون على التنافس مع الآخرين بينما يراه بعضنا الآخر بعقلية « الندرة » فيفضل التنافس على التعاون مع غيره . كما أن بعضنا قد يفضل النظرة العاطفية أو الكلية للأمور ، التى يتميز بها النصف الأيمن من المخ ، بينما يفضل البعض الآخر النظرة العقلية أو التحليلية للأمور ، التى يتميز بها النصف الأيسر من المخ كما شرحنا سابقاً .

وهكذا قد تختلف رؤانا ووجهات نظرنا فى كثير من الأمور كل حسب طبيعته وقدراته أو حسب نشأته وخبراته . وحيث أن كلاً منا يعتقد عادة أن رؤياه هى الصائبة ، بل قد يظنها حقيقة واقعة ، فمن الصعب أن نتعايش أو نتعاون معاً سواء فى العمل أو فى المنزل إلا إذا حاول كل منا جاهداً أن يفهم وجهة النظر الأخرى بإخلاص وتجرد شديدتين .. وهذه هى الخطوة الأولى للتواصل أو التعاون مع الآخرين ، فإنك لا تستطيع أن تطلب من الناس أن يفهموك قبل أن تحاول أن تبذل قصارى جهدك فى أن تفهمهم أنت أولاً .. ولاشك أن فهمك لوجهة نظرهم بإخلاص سوف يساعدك كثيراً على أن تفهمهم بوجهة نظرك بعد ذلك ، أو تتعلم منهم شيئاً جديداً يجعلك تغير من وجهة نظرك هذه أو تحورها لتكون مقبولة أكثر لدى الآخرين .. وهكذا فإن فهمك للطرف الآخر سوف يساعد كثيراً فى أن يفهمك هو أيضاً ، مما يقرب من وجهات النظر بينكما ، ويؤدى إلى التعاون المثمر والخلاق فى علاقتهما معاً<sup>(\*)</sup> .

(\*) ولعل العبارة المأثورة عن السيد المسيح « أحبوا أعداءكم » قد قصد بها أن نحاول فهم أعدائنا أو من نخلف معهم فربما وجدنا فيهم من الفضائل ما يجيبنا فيهم .

## كيف تؤثر في الآخرين :

حيث أن عادة الإصغاء « المتفهم » أو « المتعاطف » تقع في دائرة نفوذنا ، أى نتحكم نحن فيها ، فإن هذه العادة تعتبر من أهم العوامل الإيجابية التي تؤثر على علاقاتنا بالآخرين ، لأن معظم العوامل الأخرى التي نتحكم في هذه العلاقات لا تقع في دائرة نفوذنا ( أى لا نستطيع أن نفعل شيئاً كثيراً حيالها ) ، وإن كانت تقع في دائرة اهتمامنا .. مثل تصرفات الآخرين أو سلوكهم معنا ، واختلاف الرؤية بيننا وبينهم ، أو الظروف الأخرى الخارجة عن إرادتنا . وحتى يكون الإنسان ناجحاً فلا بد وأن يركز جهوده على ما يقع في دائرة نفوذه وتأثيره كما يننا من قبل ، وإلا ضيع هذه الجهود سدًى دون أن يصل إلى نتيجة .

ومن الملاحظ أنك عندما تبذل جهداً مخلصاً في اتباع هذه العادة ( الإصغاء المتفهم أو المتعاطف ) فإن تأثيرك في الآخرين سوف يزداد تدريجياً بدلاً من أن يقل كما تظن .. لأنهم سوف يكتشفون أنهم يمكنهم التأثير فيك عندما تفهم وجهة نظرهم ، فتزداد ثقتهم فيك واستعدادهم لتفهم وجهة نظرك أيضاً وللتأثر بها بعد ذلك .. وموجز القول أنك حتى تكون مؤثراً في الآخرين ، فلا بد وأن تكون مستعداً للتأثر بهم أيضاً .

## تطبيقات هذا الفصل في مجالى الأسرة والعمل :

١ - اقض وقتاً أطول مع أبنائك أو زوجتك كل على حدة ، لتصغي إليهم باهتمام وتفهم مشاكلهم أو تحس بمشاعرهم . كن صبوراً وعطوفاً ومهذباً عند الاستماع إليهم ولا تضغط عليهم أو تستجوبهم باستمرار حتى يطمئنوا إليك ويفتحوا لك قلوبهم وعقولهم من تلقاء أنفسهم .

٢ - حاول أن تفعل نفس الشيء مع مرءوسيك أو زملائك فى العمل ، لتفهم مشاكلهم أو وجهات نظرهم فى الأمور التى تهكمكم جميعاً .

٣ - اختر شخصاً أو مجموعة من الأشخاص يكون بينك وبينهم خلاف على أمر هام ، ثم حاول أن تفهم وجهة نظرهم بإخلاص وتجرد وذلك بتطبيق مبادئ « الإصغاء المتفهم أو المتعاطف » التى أشرنا إليها من قبل . ثم اكتب ما فهمته من وجهة نظرهم وحاول أن تقارن بين ما كتبت وبين رأيك السابق فيهم لترى إن كان تقديرك السابق لموقفهم صائباً .

٤ - عندما تحاول شرح موقفك أو وجهة نظرك للآخرين فى موضوع ما ، ابدأ بشرح مدى فهمك لوجهة النظر الأخرى وتقدرها واحترامك لها قبل أن تنقدها أو ترد عليها ، حتى يقدر الطرف الآخر وجهة نظرك أيضاً ويستمع إليها بإخلاص وتجرد كما فعلت أنت .

## العادة السادسة

# التكامل والتعاون يخلقان فرصاً باهرة

مبادئ التكامل والتعاون الخلاق :

ما المقصود بالتكامل ؟ إنه توظيف كل العادات الخمس التي ذكرناها سابقاً في نفس الوقت ، حيث أن تفاعل هذه العادات الخمس معاً يضاعف من قدرة الإنسان على حل المشكلات .. ومنذ أكثر من خمسين عاماً مضت ، عند بداية الحرب العالمية الثانية ، قال ونستون تشرشل رئيس وزراء بريطانيا حينئذ لحظة شروعه في قيادة الحلفاء لخوض هذه الحرب ضد هتلر والنازية « إن حياتي كلها قد أعدتني لمواجهة هذه اللحظة » .. وحقاً ، إن كل تجارب الحياة التي نمر بها سواء نجحنا أو فشلنا في مواجهتها تعدنا بصورة أفضل لأي مواجهة جديدة . وقديماً قالوا : « إن الضربة التي لاتميتني تقويني » .

أما التعاون فهو ألا تجابه مشاكل الحياة وحدك بل بالتعاون مع الآخرين من أسرتك أو أصدقائك أو زملائك في العمل .. فإن المجموع دائماً أقوى من الفرد ، حيث أن الجهد الجماعي يأتي عادة بمحصلة أكبر كثيراً من مجموع قدرات كل فرد على حدة . ولعلك تذكر قصة الأب الذي أراد أن يدلل لأبنائه على أهمية التعاون بينهم فأعطي كلهم عصا ليكسرهما فكسرهما ، ولكن عندما وضعت هذه العصى كلها في حزمة واحدة لم يستطع أن يكسرهما أحد .

ورغم أن الصفات الثلاث الأولى اللازمة للنجاح ( كن إيجابياً ، حدد

أهدافك بوضوح ، نظم وقتك وحدد أولوياتك ) تعد الإنسان لأن يكون قوياً بذاته ومستقلاً في تفكيره .. إلا أن الصفات الثلاث التالية ( كيف تفوز دون أن يخسر الآخرون ، حاول أن تفهم الناس قبل أن تطلب منهم فهمك ، ثم التكامل والتعاون ) إنما تعد الإنسان ليكون أقوى كثيراً بتعاونه مع غيره على أسس راسخة من المبادئ والأخلاق القويمة .. حيث أننا لا نعيش وحدنا في هذه الحياة ، ولكن دائماً هناك الآخرون .. فإما أن نتعاون معهم فنسعد جميعاً ويتضاعف إنتاج وسعادة كل منا ، وإما أن تنافس وتتباغض فنشقى ونضعف جميعاً أمام الآخرين الذين سيتعاونون معاً فتكون فرصتهم في النجاح أكبر منا دائماً .. وحيث أنه - باستثناء الأنبياء - لا يوجد إنسان كامل ، فإن ما ينقصني من مواهب وقدرات قد يكون موجوداً لديك والعكس صحيح .

ولعلنا نذكر هنا مثلاً حياً بسيطاً للتكامل والتعاون الخلاق في الزواج بين رجل وامرأة ، حيث أن كلا منهما بمفرده لا يمكنه أن ينجب طفلاً .. ولكن تكاملهما معا يعطى للحياة إنساناً جديداً في تكوينه وصفاته .. وهكذا فإن التعاون الخلاق بين الأفراد لا يعنى أن  $1 + 1 = 2$  ، بل يعنى أن  $1 + 1 = 3$  أو  $4$  أو  $5$  ، أو أكثر من ذلك .. أى أن التكامل والتعاون يخلقان نتائج وفرصاً جديدة ربما لم يتوقعها أحد من قبل في جميع المجالات .

### أهمية التواصل الخلاق :

عندما نتناقش أو نتواصل مع الآخرين بطريقة خلاقة ، فإننا نفتح عقولنا وقلوبنا لإمكانيات وبدائل جديدة ربما لا نكون قد فكرنا فيها من قبل . وربما يعتقد البعض أنهم حينما يفتحون قلوبهم وعقولهم لتلك البدائل والآفاق الجديدة يكونون قد عطلوا العادة الثانية التي ذكرناها من قبل ( حدد أهدافك بوضوح ، أو فكر في النهاية عند البداية ) ، ولكن هذا ليس صحيحاً .. حيث أن النقاش الحر والتواصل الخلاق ، دون أن يتحيز

أى طرف لرأيه المسبق أو رؤيته المتعصبة ، قد يخلق نهاية أو حلاً للمشكلة أفضل كثيرًا من الحل الذى كان يحلم به كلا الطرفين من قبل .

ولا شك أن كثيرين منا قد مروا ببعض التجارب التى تبين التأثير الإيجابى الخلاق للتعاون المثمر والعمل بروح الفريق وإنكار الذات حتى دون تخطيط مسبق .. مثلما يحدث عادة فى بعض الظروف الطارئة كالحرب أو الكوارث الطبيعية التى يتعاون الناس فيها بإخلاص وتفان وذكاء لإنقاذ الضحايا أو علاج المصابين بطريقة لم يتصورها أحد من قبل .. ولكن هذا التعاون الخلاق يمكن أن يحدث فى أى وقت إذا خططنا له وعملنا من أجله ، وذلك بأن تظل قنوات الاتصال عندنا مع الآخرين مفتوحة دون حكم مسبق أو رأى متعصب .. حتى نعطي فرصة لتفاعل الآراء التى قد ينتج عنها ما يسمى « بالبديل أو الحل الثالث » الذى يختلف عن رأى ورأيك وقد يكون أفضل منهما معًا بكثير . ولكن حتى يحدث ذلك ، فلا بد من توفر الثقة بالنفس أولاً ثم الثقة بالطرف الآخر ثانيًا ، ولا بد أن يتوفر أيضًا حينا للمخاطرة والغوص فى بحار المجهول بحثًا عن اللآلئ النادرة ، والفرص التى لا تتحقق إلا لكل من يبحث عنها بجدية وإخلاص .

وبالطبع فإن الثقة فى الآخرين لها درجات عديدة ، حيث أن الثقة الكاملة لا تأتي دفعة واحدة ، ولكنها تنمو بالتدريج بين شخصين عاشا متقارنين لفترة طويلة ، ومرا بتجارب عديدة تسمح بنمو الثقة لهذه الدرجة بينهما .. وفى حالة الأشخاص الذين لا يتوافر إلا قدر ضئيل من الثقة بينهم ، إما لعدم معرفتهم السابقة ببعضهم أو بسبب هذه المعرفة ، يكون الاتفاق عادة صعبًا ومليئًا بالمخادير والدفاعات ، وبيان الحقوق والواجبات بالتحديد والتفصيل الممل أحيانًا .. مما لا يدع فرصة كبيرة للتعاون الخلاق بين هؤلاء الأشخاص ، على الأقل خلال هذه المرحلة ذات الثقة القليلة أو المنخفضة بينهم .

وعندما يتوفر قدر معقول من الثقة بين هؤلاء الأشخاص وغيرهم فإن

الاتفاقات تكون أسهل من ذى قبل ، نظرًا للاحترام المتبادل بين الطرفين .. لكن يلزم أيضا وضع بعض الضوابط والتحفظات التي تحفظ حقوق كل طرف في المستقبل ، مما يجعل التعاون هنا ممكنا ، ولكنه ليس أكيدا ولا خلاقا .. أما عندما تتوفر الثقة الكاملة ولا نقول « المطلقة » بين شخصين فإن اتفاقهما لن يكون صعبا على الإطلاق ، كما أن تعاونهما سيكون خلاقا بمعنى أن اشتراكهما الحقيقى فى التفكير وفى التنفيذ سوف يخلق دائما حلا أفضل مما لو حاول أى منهما حل تلك المشكلات بمفرده .

### كيف نصل إلى ( الحل الثالث ) :

سوف نضرب هنا مثالا عمليا يوضح كيف نصل إلى « الحل الثالث » فى المجال العائلى ، ويمكن بالطبع تطبيقه على المجالات الأخرى فى العمل أو خلافه .

لنفترض أنه خلال إجازة منتصف العام الدراسى ، قرر أحد الأزواج أن يأخذ عائلته للإقامة فى منطقة تتميز بالبحيرات ذات المناظر الساحرة ، حتى يتمتع مع عائلته بصيد الأسماك وبالحياة فى مخيم بين هذه الطبيعة الخلابة .. وقد خطط الزوج لهذه الرحلة طوال العام ، كما أن أبناءه جميعا متحمسون لها تماما .. أما الزوجة فإن لها رأيا آخر فى الموضوع ، فهى تريد أن تقضى هذه الإجازة فى زيارة أمها المريضة التى تبعد عن هذه البحيرات مسافة طويلة .. وحيث أنها لا تستطيع زيارة أمها طوال العام الدراسى إلا نادرا ، فإنها تنتظر هذه الإجازة كفرصة للقيام بهذا الواجب الذى تعتبره مقدسا وهاما فى حياتها .. والآن دعنا نرى كيف يسير الحوار بين الزوجين إلى طريق مسدود كما يلى :

الزوج : لقد خططنا لهذه الرحلة منذ زمن طويل ، كما أن الأولاد جميعا ينتظرونها بفاغ الصبر .

الزوجة : ولكننى لا أدرى كم تعيش أُمى بعد ذلك ، وإن كنت سأجد فرصة أخرى لزيارتها أم لا ، فهذه هى فرصتى الوحيدة لزيارتها قبل أن يحدث لها شىء .

الزوج : لن يكون أبناؤنا سعداء بهذه الزيارة فلن يجدوا شيئاً مسلياً يفعلونه هناك ، وبما أنهم يعشقون صيد الأسماك فهذه هى فرصتهم لممارستها فى الإجازة .. كما أن أملك ليست مريضة إلى هذا الحد ، هذا بالإضافة لوجود أختك على مقربة منها .

الزوجة : ولكنها أُمى أنا أيضا ، وأريد أن أكون معها فى مرضها .

الزوج : تستطيعين أن تحدثيها فى التليفون يومياً إذا أردت ، كما أننا نخطط لزيارتها فى إجازة نهاية العام الدراسى كما اتفقنا من قبل .

الزوجة : لن يحدث هذا قبل خمس شهور من الآن ، ولا أدرى إن كانت أُمى ستعيش حتى ذلك الوقت ، إن أُمى أهم عندى من صيد الأسماك .

الزوج : ولكن زوجك وأبناءك لابد وأن تكون لهم الأولوية على أملك .

وهكذا تستمر المناقشة والخلاف بينهما لفترة طويلة .. وقد يستطيعان فى النهاية أن يجدا حلاً وسطاً لهذه المشكلة ، كأن يذهب الرجل وأبناؤه لرحلة الصيد فى البحيرات ، بينما تذهب الزوجة لزيارة أمها .. ولكن كلاً منهما لن يشعر بالسعادة لذلك ، حتى الأبناء سوف يفتقدون وجود الأم معهم فى هذه الإجازة فيشعرون بالتعاسة أيضاً . وربما يقرر الزوج أن يخضع لإرادة زوجته فيذهبون جميعاً لزيارة أمها ، ولكنه يفعل ذلك رغماً عنه .. وقد يتصرف سواء بعقله الواعى أو الباطن ليحقق نبوءته بأن هذا الأسبوع لن يكون مصدر سعادة لأى منهم . وربما تقرر الزوجة أن تخضع لإرادة زوجها ، ولكنها ستقضى فترة الإجازة منطوية على نفسها ،

حزينة وقلقة على صحة أمها . وإذا ما حدث مكروه لأمها أو ماتت قبل أن تجد الفرصة لزيارتها ، فلن تغفر لزوجها ذلك أبداً .

فأى حل من هذه الحلول الثلاثة التي ذكرناها لن يكون مرضياً لجميع الأطراف أو حتى معظمها . كما أن هذا الخلاف قد يؤثر على علاقة أفراد هذه العائلة بعضهم ببعض على المدى الطويل ، فتتهدم الزوجة زوجها بعدم تقدير مشاعرها تجاه أمها المريضة ، كما قد يتهمها الزوج بإهمال واجباتها نحو زوجها وأبنائها لإرضاء أمها . وإذا تكررت مثل هذه الخلافات ، فقد تؤثر على العلاقة الزوجية نفسها وتؤدي إلى تدهورها فيتحول الحب بين الزوجين إلى اللامبالاة ثم إلى البغض والعدوانية بعد ذلك .

أما إذا توفر رصيد كاف من الثقة بين الزوجين وتعودا على مناقشة مشاكلهما بهدوء ، ويعقل وقلب مفتوحين لجميع الاحتمالات والبدائل دون تعصب من أيهما ، فسوف يجدان في أغلب الأحيان حلاً جديداً يرضيهما معاً ويحقق للأسرة كلها ما ترجوه من سعادة . وحيث أن كلا منهما في هذه الحالة سوف يستمع لوجهة نظر الطرف الآخر بتفهم واحترام كاملين ، بل ويتعاطف معها حتى وإن تعارضت مع وجهة نظره هو .. فسوف يبدأ كل منهما رويداً رويداً في التفكير في « الحل الثالث » الذي يرضيهما معاً ، والذي هو أحسن كثيراً من الحل الوسط الذي يرضى فقط نصف طموحات وآمال كل منهما .

ففي هذه المشكلة مثلاً ، عندما يمارس الزوجان عادة « الإصغاء المتعاطف » ، سوف يتعاطف الزوج مع وجهة نظر زوجته ويقدر رغبتها في أن تكون بجوار أمها ، ويشعر أن أمها فعلاً أهم من صيد الأسماك . كما تتعاطف الزوجة مع وجهة نظر زوجها بأن الأسرة لا بد وأن تكون معاً لقضاء إجازة سعيدة للجميع .. وهنا يشعر الجميع بأنهم في قارب واحد ،

أو على جانب واحد من المشكلة بدلاً من أن يكونوا على جوانب متعارضة منها .. وحينئذ يبدآن فى طرح البدائل الأخرى التى قد تحمل المشكلة من جميع جوانبها وليس من جانب واحد فقط ، كأن يقول الزوج مثلاً « يمكنك أن تقضى معنا جزءاً من هذه الإجازة ، على أن تلحقى بأهلك بعد ذلك فى جزء آخر منها » .. أو تقول الزوجة « لعلنا نستطيع أن نجد منطقة أخرى ذات مناظر طبيعية جميلة تستطيعون إقامة مخيم فيها ، وتكون فى نفس الوقت قريبة من أمى حتى أستطيع زيارتها بين الحين والآخر . وقد يلحق بنا هناك أبناء إخوتى فى بعض الأيام حتى يقضوا وقتاً سعيداً معنا ويزداد تقارب أبنائنا معهم » .. وهكذا تتعامل الآراء الإيجابية فى حرية وتلقائية ، دون خوف أو عصبية ، ودون هجوم أو دفاع ، حتى تأتى الأسرة بالحل الأمثل أو « الحل الثالث » الذى يرتضيه الجميع ويسعدون به فى النهاية .

وبدلاً من أن تكون هذه المشكلة سبباً فى شقائهما وابتعاد كل منهما عن الآخر عاطفياً ، فإن تعاون الزوجين معاً ذلك التعاون الخلاق فى حلها سوف يضيف إلى رصيد الثقة بينهما بدلاً من أن ينقص منه .. فتصير الروابط العاطفية بينهما أقوى وليست أضعف مما كانت من قبل . وهكذا نرى أن التعاون الخلاق يخلق فرصاً جديدة لم يحلم بها أحد من قبل .

هل تستخدم نصف مخك الأيمن أم الأيسر ؟ :

يعتقد بعض الناس غير ناضجى الشخصية أن الآخرين لا بد وأن يكونوا مثلهم حتى يمكنهم أن يتعاونوا أو يتعايشوا معهم . فهؤلاء الأشخاص لا يطبقون أى اختلاف فى رأى ، بل يودون أن يكون كل الناس نسخة طبق الأصل منهم فى الأفكار والتصرفات . أما ذوو الشخصية القوية المتكاملة ، فهم يرحبون بالتعاون والتفاهم مع الآخرين حتى وإن اختلفوا

معهم فى الرأى كثيراً أو قليلاً . بل إن هؤلاء عادة ما يرحبون بالأراء المعارضة لهم ويستفيدون منها فى تصحيح أو تعديل آرائهم ومواقفهم ، حيث أنهم يقدرّون أهمية التكامّل بين الناس على اختلاف وجهات نظرهم . ولاشك أن تشابه الآراء أو التماثل التام بين الناس يؤدّى إلى الملل كما يؤدّى إلى إغلاق أية فرصة للتفاعل الخلاق بين الآراء حتى تظهر أفكار جديدة قد تكون أفضل كثيراً من سابقتها .. فالطور المستمر هو سنة الحياة .

وقد أشرنا من قبل إلى أن من مظاهر الاختلاف بين الناس أن بعضهم يستخدم أساساً النصف الأيمن من المخ ، وهو المختص عادة بالعواطف والأحاسيس الكلية ، بينما يستخدم البعض الآخر أساساً النصف الأيسر ، وهو المختص بالتحليل العلمى والتفاصيل الدقيقة . وبالطبع فإن أحداً منا لا يمكنه الاستغناء عن نصف مخه الأيمن أو الأيسر ، ولكن كثيراً من الناس لا يستخدمون هذين النصفين بنفس الدرجة .. ولذلك فإن بعض الناس - خاصة النساء - عاطفيون أكثر « وهم أناس المخ الأيمن » ، أما الآخرون فحسابيون وعقلانيون أكثر « وهم أناس المخ الأيسر » ، ولذا فمن الطبيعى أن يختلف الناس فى نظرتهم للأمور تبعاً لذلك .. ولن يمكننا أن نتعاون معاً ذلك التعاون المثمر الخلاق إلا إذا احترمنا هذه الاختلافات بيننا ، بل واستفدنا منها لمصلحتنا معاً سواء فى العمل أو فى البيت .. فلا غنى لأى منا عن العقل أو العاطفة ، وعندما نقدر وجهة النظر الأخرى ونحترمها ، سوف ننظر إلى كل أمر من الأمور من الناحيتين العاطفية والعقلية معاً ، وبذلك نستخدم كلا من النصف الأيمن والأيسر من المخ بدلاً من أن نستخدم واحداً منهما فقط فى مجابهة مشاكل الحياة المختلفة .

وكمثال لما تقدم فى مجال العائلة : أخبرنى أحد أصدقائى بأنه وزوجته دائماً على خلاف ، ولا يستطيعان الاتفاق على رأى واحد غالباً .. وطلب

منى أن أحضر إلى منزله للغداء ذات يوم حتى أرى بنفسى تلك المشكلة  
لعلى أستطيع المساعدة فى حلها .. فقبلت دعوته ، وبعد الغداء دار بينه  
وبين زوجته الحوار التالى :

- عزيزتى ، لقد دعوت صديقنا هذا على الغداء ليحاول مساعدتنا ..  
إنتى أعرف أنك تريدين منى أن أكون زوجًا حساسًا ومحبًا لك أكثر من  
ذى قبل ، فهل يمكنك أن تعطينى أمثلة محددة لما تودين أن أفعله  
معك ؟

- عزيزى ، كما أخبرتك من قبل ، فليس هناك شىء محدد فى ذهنى ،  
ولكنه شعور عام يتابنى .

- ماذا تقصدين بذلك ؟ ماذا تريدين منى أن أفعل بالضبط ؟

- لا أدرى ، ولكنى أعتقد أن زواجنا لم يعد مهمًا بالنسبة لك كما كان  
من قبل !

- ماذا أستطيع أن أفعل لك حتى تغيرى رأيك هذا وتحسى بمدى أهمية  
زواجنا لى ؟

- لا أستطيع أن أحدد .

- ألا تعيشين فى منزل جميل تحلم به كل زوجة ؟

- نعم .

- هل ينقصك أى شىء من الأجهزة أو الملابس أو الكماليات ؟

- لا .

- إذن ماذا ينقصك ؟

- لا أعرف بالتحديد !

وهكذا استمر الحوار بينهما لوقت طويل .. وكان واضحًا من مناقشتهما

أن الزوج يستخدم أساسًا نصف مخه الأيسر ، فيصر على التحليل والتفصيل .. بينما تستخدم زوجته أساسًا نصف مخها الأيمن ، فلا تهتم بالتفاصيل وإنما بالإحساس الكلي والعاطفي .

وعندما سألتهما : هل عندكما أولاد ؟

ردت الزوجة : نعم عندنا اثنان .

فقلت مازحًا : كيف بحق الله تم التعاون بينكما لإتمام هذا

الإنتاج ؟

قال الزوج مستنكرًا السؤال : أظنك تعرف كيف يتم إنجاب

الأطفال !

قلت : لقد استفدتما من اختلاف الجنس بينكما فأصبحتم أربعة بدلاً

من أن تكونوا اثنين ، فلماذا لا تستفيدون من باقى الاختلافات بينكما

فتكاملًا وتعاونًا معًا بدلاً من هذا التناحر والنقاش المستمر الذى لا يؤدي

إلى نتيجة ؟

أرجو أن يكون هذان الزوجان قد وعيا هذا الدرس ، وهو أن الإنسان

السوى الناضج الشخصية يستفيد من الرأى الآخر دائماً ويرحب به . فبدلاً

من أن يكون الاختلاف بيننا وبين الآخرين سبباً للشقاق والتعاسة ، يمكننا

بالتكامل والتعاون الخلاق أن نستفيد منه فيكون مقدمة لحياة سعيدة ومنتجة

مع الآخرين .

**كيف نحترم اختلافاتنا ونستفيد منها :**

إن أساس التكامل بين الناس هو أن نحترم الاختلافات العقلية والعاطفية

والنفسية بين كل شخص وآخر .. وأن نعرف أن كلاً منا يرى العالم ليس

كما هو حقيقة ، بل كما تظهره له حواسه وكما يفسره عقله .. ويرتبط هذا

التفسير دائما بتجارب الإنسان وخبراته السابقة التي تختلف بالتأكيد عن تجارب وخبرات الآخرين . ولعلنا نذكر الشكل رقم (٢) الذى يرى فيه البعض صورة شابة حسناء ويرى فيه الآخرون صورة عجوز شمطاء ، كل حسب خبرته السابقة ، بينما هو فى الواقع مزيج من الاثنين معا .

وعلى ذلك فإن الشخص الناضج حقاً هو من يتمتع بالتواضع والحكمة لدرجة تجعله يقدر تماماً أن رؤياه محدودة دائماً بخبراته السابقة . وأن رأيه - تبعاً لذلك - مهما كان حصيفاً وذكياً يحتمل الخطأ .. وأن رأى غيره - مهما بدا تافهاً أو خاطئاً - يحتمل الصواب . ومثل هذا الشخص سوف يكون عنده استعداد دائم لمناقشة الآخرين بإخلاص لمحاولة فهم وجهة نظرهم جيداً قبل أن يرفضها أو يقبلها .. وسوف يتيح له ذلك فرصاً عديدة للتعلم من تجارب الآخرين فيضيفها إلى تجاربه وخبراته فى الحياة ، بدلاً من أن يعلق على نفسه وعقله الأبواب فلا يستفيد من آراء غيره وخبراتهم ، فتبقى نظرتة للأمور محدودة دائماً .. كما أن هؤلاء الأشخاص الناضجين لا ينظرون إلى أمور الحياة نظرة الأبيض والأسود أو الصواب والخطأ دائماً ، حيث أن كثيراً من الأمور تحتمل تعدد الآراء والبدائل وقد يكون لها أكثر من بديل صائب وليس واحداً فقط ، كما أن هناك درجات لونية عديدة بين الأبيض والأسود فى كثير من الأحيان .

وفى إحدى القصص الرمزية التى كتبها « ر . ه . ريفز » بعنوان ( مدرسة الحيوانات ) نرى فوائد الاختلاف فى المواهب والقدرات بوضوح .. وتحكى هذه القصة أن بعض الحيوانات قرروا فتح مدرسة لهم ، وكان كل فرد فى هذه المدرسة عليه أن يتعلم الجرى ، والسياحة والتسلق ، والطيران ، بصرف النظر عن مواهب كل منهم الطبيعية ، حتى يستطيع

الجميع أداء هذه المهارات جميعاً بتفوق .. وقد بدأت المشاكل مع البطلة ، التي كانت ممتازة فى كل من السباحة والطيران فى البداية و لكنها ضعيفة فى الجرى . فقرر مدربها أن تقضى ساعات إضافية بعد مواعيد الدراسة لتعلم الجرى حتى تشقت أرجلها ، وبدأت تجيد الجرى نوعاً ما ولكنها أصبحت متوسطة فى السباحة والطيران ، فلم تتميز فى أى شىء .. وقد حدث نفس الشىء للأرنب الذى كان ممتازاً فى الجرى أولاً ، ولكن التدريبات المستمرة فى السباحة جعلته متوسطاً فى كل منهما .. وكان السنجاب متميزاً فى الحفر وفى التسلق ، ولكن تدريبات الطيران والسباحة جعلته أقل من المتوسط فى كل شىء . وقد حدث نفس الشىء للنسر ولباقي الحيوانات التى كان كل منها متميزاً فى شىء ما ، ولكن إصرار المدرب على أن يتقن الجميع كل المهارات - رغم اختلاف قدراتهم - جعلهم جميعاً غير متميزين فى أى شىء .. وعندما انتهت مدة الدراسة ، كان الأول على هذه المدرسة ثعبان مائى شاذ ، يستطيع الجرى والسباحة والطيران لمسافات قصيرة نوعاً .

وهكذا فلا بد أن نعترف بأن لكل منا مواهبه وقدراته المميزة ، التى يمكن الاستفادة منها فى التكامل والتعاون بين الجميع ، دون أن نكون جميعاً متشابهين أو متماثلين فى الآراء أو المواهب أو القدرات<sup>(٥)</sup> .

---

(٥) وفى هذا الصدد تقول تقول النجمة الأمريكية بروك شيلدرز ، بعد أن احتجبت فترة عن الأضواء للبحث داخل ذاتها عما يقوض إحساسها بالنجاح « كان لابد وأن أعتكف لأبحث داخل ذاتى عن سبب شعورى بالإخفاق ، فوجدت أننى أشغل نفسى دائماً بالمقارنة بالغير وهو ما كان يسبب لى ضيقاً شديداً .. غير أننى خلال فترة اعتكافى وتفكيرى بهدوء ، أيقنت أن لكل إنسان صفات ومميزات مختلفة ، أى أن كل شخص منا يختلف عن الآخر .. وهو ماجعلنى أبحث عن الجوانب المضيئة فى حياتى وأركز عليها .. فالتقت بالنفس فى نظرى تمثل ثلاثة أرباع النجاح ، أما الربع الآخر فيعتمد على المهبة والقدرات الخلاقة التى تبنى من داخل كل منا » .

وليس معنى ذلك بالطبع ألا يهتم الإنسان بما يوجه إليه  
من نقد فيحاول الاستفادة منه في تصحيح أخطائه كما ذكرنا من  
قبل (\*) .

(\*) وفي هذا المجال كتب الأستاذ رجاء النقاش مابلى ( الأهرام ٩٧/٤/٢٨ م ) :  
« الإنسان الذى لا يستمع إلى النقد حتى لو كان قاسياً لا بد أن يخسر ويأتى عليه وقت يشعر  
فيه بالندم الشديد . ولو أنه استمع إلى النقد فى الوقت المناسب لاستطاع أن يتجنب الأخطاء  
التي تترآم فى حياته حتى تفسدها ، ولو افترضنا أن النقد الذى يتعرض له الإنسان هو نقد  
مفرض فإن ذلك لا يمتنعنا من الاستفادة منه . فالذى يعادينا ويكرهنا لا بد أن يبحث عن  
بعض الحقائق ليستخلصها ضلنا ، وهذه الحقائق هى التي تنفعنا وتقينا ، أما ما عداها فيمكننا  
أن نستبعده ونرفضه ونرد عليه .

وما ينطبق علينا كأفراد ينطبق على المجتمعات أيضا ، بل إنه ينطبق على المجتمعات بصورة  
أكثر جدية وتأثيراً ، كما أن النتائج النهائية بالنسبة للمجتمعات تكون خطيرة جداً . والمجتمعات  
التي ترفض النقد وتغلق كل النوافذ التي تهب منها بعض رياح المراجعة والاعتراض لا بد أن  
يتمهى أمرها ولو بعد وقت طويل إلى مشاكل ومآس كانت فى غنى عنها لو أنها استمعت  
إلى كلمات النقد الموجهة إليها فى الوقت المناسب . وكان يشير بذلك إلى بعض أسباب  
انهيار الاتحاد السوفيتى فى بداية التسعينات بعد ما يقرب من ثمانين سنة من العمل المضنى  
والاجتهاد غير العادى فى بناء هذا المجتمع .

## القوى الدافعة والقوى المضادة للتغيير :

عندما نسعى لإحداث أى تغيير أو تطوير فى حياتنا ، فإن هناك دائما قوى تدفعنا إلى هذا التغيير كما أن هناك أيضا قوى مضادة له .. وعادة ما تكون هذه القوى الدافعة إيجابية ، بناءة ، منطقية ، عقلانية ، ومقصودة .. أما القوى المضادة فهى على العكس تكون سلبية ، عاطفية ، نفسية ، غير منطقية ، وربما تكون غير ظاهرة ( أى فى العقل الباطن ) أو غير مقصودة ( أى دون تخطيط مسبق ) .. ورغم ذلك فلا بد وأن نعترف بأن كلاً من هذه القوى ، سواء الدافعة أو المضادة ، هى قوى حقيقية ومؤثرة يجب أخذها فى الاعتبار دائما عند محاولة إحداث أى تغيير هام فى حياتنا سواء فى مجال الأسرة أو فى مجال العمل .

ومن الملاحظ أنه فى كل أسرة يخيم جو عام من الثقة أو عدم الثقة ، أو جو من الأمان أو عدم الأمان ، بين أفراد هذه الأسرة .. وعندما تريد أن تغير هذا الجو من السلبية إلى الإيجابية ، أو من عدم الثقة إلى الثقة ، تكون إرادتك للتغيير هى القوة الدافعة .. ولكن القوى المضادة قد تكون أقوى منها ، بما ترسب فى أعماق باقى أفراد الأسرة من عدم الثقة أو عدم الأمان ، من خلال تجاربهم السابقة معك أو مع بعضهم البعض ، أو من خلال جو التنافس الحاد وعدم التعاون الذى يسود العائلة نتيجة لهذه العوامل أو غيرها .. أو نتيجة لضغوط العمل النفسية أو الضغوط الاقتصادية عليك أو على شريكة حياتك ، مما قد يؤثر أيضا على علاقتكما معاً أو على علاقتكما بالأبناء أو على علاقات بعضهم ببعض .

وقد تؤدي محاولاتك لزيادة القوى الدافعة للتغيير إلى بعض النجاح فى البداية ، ولكن استمرار القوى المضادة على قوتها سوف يجعل هذا التغيير محدوداً أو قصير الأمد .. ومثلك فى ذلك كمثل سائق السيارة الذى يضغط

على بدال البنزين والفرامل فى وقت واحد ، فطالما أن أحد قدميه على الفرامل فلن ينفعه كثيراً أن يزيد ضغطه على بدال البنزين .. ولذلك فإن الحل الأمثل هنا هو أن ترفع قدمك من على الفرامل حتى تنطلق السيارة ، ومعنى ذلك أن تستخدم العادات الثلاث التى شرحناها مؤخراً ( كيف تفوز دون أن يخسر الآخرون ، حاول أن تفهم الناس قبل أن تطلب منهم فهمك ، ثم التكامل والتعاون ) لتخلق جوًّا جديداً من الثقة والتعاون بين أفراد العائلة شيئاً فشيئاً ، حتى يشعر الجميع بأن من حقهم أن يتكلموا بحرية ليعبروا عن آرائهم دون خوف أو رهبة .. وعندما يبدأ الحوار البناء والخلاق بين أفراد العائلة جميعاً ، تتحول تلك القوى المضادة تدريجياً إلى قوة دافعة جديدة ، حين يشعر الجميع بأنهم فى قارب واحد ، وأن المشكلة تهمهم جميعاً ، وعليهم جميعاً الاشتراك فى حلها ، وأن حلها سيعود عليهم جميعاً بالخير كما أن عدم حلها يؤثر عليهم جميعاً بالسلب .. وهنا يبدأ الجميع فى التفكير معاً بإيجابية ، وتسود روح التكامل والتعاون بينهم ليخلقوا أهدافاً جديدة يسعون لتحقيقها معاً ، فترتفع العائلة كلها إلى مستوى جديد لم يكن ممكناً من قبل من الحب والتفاهم والسعادة بين الجميع .

وفى مجال العمل أيضاً ، من خبراتى السابقة ، كثيراً ما توقفت المفاوضات بين طرفين نظراً لتدهور الثقة بينهما لسبب أو لآخر .. فيبدأ كل طرف فى مقاضاة الطرف الثانى ، وفى استئجار المحامين للدفاع عن قضيته ضده . وعادة ما يودى هذا التطور إلى تدهور الأوضاع أكثر مما كانت ، بحيث يصبح التوفيق بين الطرفين صعباً إن لم يكن مستحيلاً .. ولكن فى حالات كثيرة ، كنت أعرض على الطرفين أن أحاول التوفيق بينهما باستخدام تلك العادات التى ذكرتها وذلك لإعادة بناء جسور الثقة بين الطرفين .. وحيثذ - فى معظم الأحوال - كنا نحصل على نتائج باهرة وغير متوقعة .. فكثيراً من المشاكل التى تراكمت لشهور أو سنوات ،

نتيجة العوامل النفسية ومن جراء اللجوء للإجراءات القانونية وغير ذلك صار من الممكن حلها فى خلال ساعات أو أيام .. كما أن معظم الحلول التى أمكن التوصل إليها لم تكن تلك الحلول التقليدية أو الوسط التى تحكم بها المحاكم عادة ، ولكنها كانت غالباً حلولاً جديدة مبتكرة ، وبدائل لم يفكر فيها أحد الطرفين بمفرده من قبل .. وقد تم التوصل إليها نتيجة التكامل والتعاون ونتيجة التفاعل الخلاق بين الآراء المتعارضة لكلا الطرفين . وفى معظم الحالات أيضاً ، أمكن الحفاظ على استمرار العلاقات الطيبة بين الطرفين بدلاً من تدهورها من خلال الخصومات والإجراءات القانونية التى قد تزيد المشكلة تعقيداً بدلاً من حلها .

وكمثال لذلك ، فقد استيقظت صباح أحد الأيام على مكالمة تليفونية يائسة من مدير لأحد مشروعات بناء المجمعات السكنية فى أحد الأحياء الجديدة ، الذى طلب منى المساعدة فى حل مشكلة عاجلة وخطيرة تواجهه .. حيث أن البنك الذى كان قد اقترض منه أموالاً بدأ بها مشروعه ، يهدده الآن ببيع المشروع نظراً لتأخره فى سداد أقساط ديونه ، كما رفض البنك إقراضه أية أموال أخرى لاستكمال المشروع حتى يدفع أقساطه القديمه .. فأصبحت هذه مثل مشكلة البيضة والدجاجة ( أيهما يأتى قبل الآخر ؟ ) ، وهى مشكلة من الصعب إن لم يكن من المستحيل حلها .. وقد لجأ الطرفان للقضاء لحل هذه المشكلة ، ودفعوا بالفعل آلاف من الدولارات لبعض المحامين كل للدفاع عن قضيته ، وكان من المتوقع أن تأخذ هذه شهوراً عديدة قبل أن تنظر أمام المحاكم .. ولما كان أى تأخير فى تنفيذ المشروع وفى تسديد الأقساط يصيب الطرفين بأضرار جسيمة ، فقد وافق الطرفان بعد كثير من التردد على اقتراحى بأن يجتمعا معاً حتى أحاول مساعدتهما للوصول إلى حل هذه المشكلة خارج المحكمة .

وعندما بدأ اجتماعى مع ممثلى الطرفين فى الثامنة صباحاً ، كانت العصبية

وأعراض عدم الثقة بادية على الجميع ، وقد نصح أحد المحامين ممثل البنك بالاستماع فقط دون التحدث ، وأن يتركوا له التحدث باسمهم .. وبدأت أنا بشرح العادات الثلاث السابق ذكرها ( كيف تفوز بغير أن يخسر الآخرون ، حاول أن تفهم الآخرين قبل أن تطلب منهم فهمك ، ثم التكامل والتعاون ) لمدة ساعة ونصف .. وبعدها ذهبت إلى السبورة وبدأت فى نصفها الأيسر كتابة كل اعتراضات البنك وماغذده أو ما يشتكى منه ، حسب معلوماتنا السابقة .. ثم طلبت من ممثل البنك أن يوضحوا وجهة نظرهم أكثر ويستكملوا قائمة شكاواهم من إدارة مشروع الإسكان .. وفى البداية لم يتكلم ممثلو البنك بناء على نصيحة محاميهم ، ولكنهم عندما وجدوا أننا جادون فى محاولة فهم وجهة نظرهم واستيضاح شكاواهم ، بدءوا تدريجيا فى فتح صدورهم لنا وشرح وجهة نظرهم بتفصيل واستفاضة .

وعندما شعر ممثلو البنك بأننا قد استمعنا إليهم باهتمام ، وبدأنا تفهم موقفهم ونقدره بل وتعاطف معه ، تغير جو المفاوضات تماما .. وأحس الجميع بأنه صار من الممكن حل هذه المشكلة سلمياً فتحمسوا لذلك وعملوا له بإخلاص . ولذلك بدأ ممثلو البنك يهملون نصيحة محاميهم ويتحدثون معنا بحرية وثقة متزايدة ، بل ويستمعون باهتمام لوجهة النظر الأخرى من ممثلى مشروع الإسكان .. وقد تم كتابة هذه الملاحظات أيضا فى الجانب الآخر من السبورة ، حتى يرى الجميع وجهتى النظر المتعارضين - واحدة مقابل الأخرى - فى نفس الوقت .

وحيث بدأ للجميع أنهم الآن قد تفهموا المشكلة من جميع أبعادها بشكل أفضل ، وأن الاتصالات الرسمية والروتينية بينهم كانت قاصرة عن أن توضح كل جوانب هذه المشكلة ، مما أدى إلى تفاقمها حتى وصلت إلى طريق مسدود .. وقد كان من المفترض أن ينتهى هذا الاجتماع فى الثانية عشرة ظهراً ، ولكن حينما حان هذا الموعد كان الجميع متحمسين لاستكمال مناقشاتهم البناءة والثمرة للوصول إلى حل يرضى الطرفين معا

( تبعاً لمبدأ أفوز أنا وتفوز أنت ) .. وقد استمر ممثلو الجانبين في تقديم الحلول والبدائل المختلفة ومناقشتها وتنقيحها معاً ، حتى توصلوا في النهاية إلى اقتراح بناء ومتكامل يؤدي إلى استكمال المشروع في أقرب وقت ، ويعيد توزيع الأقساط للبنك ، بحيث يحقق الطرفان أهدافهما معاً دون اللجوء للمحاكم وإجراءاتها المكلفة والمطولة .

وبالطبع لا يعني ذلك ألا يلجأ الإنسان إلى القضاء مطلقاً للحصول على حقوقه ، ولكن يجب أن نعتبر أن ذلك هو الحل الأخير الذي لا نلجأ إليه إلا إذا استنفدنا جميع الطرق السلمية الأخرى التي ذكرناها من قبل .

### الطبيعة تبنى على التكامل :

تتكامل جميع عناصر الطبيعة معاً لتكون ما يعرف بالبيئة ، فالطبيعة تشجع التكامل بين الكائنات المختلفة مما يخلق التوازن البيئي المعروف في علوم الحياة . وتبدأ خاصية التكامل بالفرد نفسه ، كما بينا سابقاً ، حيث يجب أن يستخدم كل منا نصفى مخه الأيسر والأيمن ( التحليلي والكلبي أو العقلي والعاطفي ) معاً في نفس الوقت ، فلا غنى لأحد عن العقل أو العاطفة .. كما تتكامل الصفات الست التي سبق ذكرها أيضاً في نفس الفرد حتى تقوى إحداها الأخرى فنستفيد منها جميعاً . ثم يمتد التكامل أيضاً من الفرد إلى العائلة أو المنظمة أو الشركة التي ينتمي الإنسان إليها .. فكلما زادت المشاركة الإيجابية لجميع الأفراد في بحث المشكلات وإيجاد حلول لها ، انطلقت مواهبهم الخلاقة من عقالها ، وأمكن إيجاد حلول جديدة لم يفكر فيها أحد بمفرده من قبل لهذه المشاكل ، وزاد التزامهم جميعاً بأن يكونوا جزءاً من هذه الحلول بدلا من أن يكونوا جزءاً من تلك المشاكل ذاتها .. فعندما يعمل الجميع معا بروح الفريق ، فلا بد أن يتغلبوا على مشاكلهم ويقهروها معا .

وعلينا أن نتجاوز عن الصفات السلبية للآخرين ، بل نبحث عما هو خير أو جيد فيهم لنستفيد منه في تحسين أو تطوير فهمنا للأمور ، حتى لا نفرد بالرأى .. كما أن علينا أن نسلح بالشجاعة حتى نستطيع أن نعبر عن أفكارنا ومشاعرنا بوضوح ، ثم نتيح بل ونشجع غيرنا على أن يعبروا عن أفكارهم ومشاعرهم أيضًا . وعندما يختلف أحد معك فعليك أن تستمع لوجهة نظره جيدًا ثم تخبره بأنك تفهم وجهة نظره وتقديرها ، حتى وإن اختلفت معه عليها .

وفي النهاية ، علينا أن نثق بأن « الحل الثالث » موجود دائمًا لو أصغى كل طرف بإخلاص للطرف الآخر ، ثم تعاونا معًا في تواصل خلاق على إيجاد البديل الذى يرضى جميع الأطراف ، كما يرضى المبادئ والأخلاق أيضًا بطبيعة الحال .

### اقتراحات عملية لتطبيق هذا الفصل :

- ١ - حدد بعض الأنشطة أو الأعمال التى تود أن تعمل فيها بروح الفريق مع أشخاص آخرين ، ثم ناقش معهم الظروف أو الشروط التى تشجع كلاً منهم على المساهمة بجدية فى ذلك معك .
- ٢ - عندما تختلف مع شخص ما حول مشكلة معينة ، حاول أن تفهم وجهة نظره جيدًا ، ثم حاول أن تجد معه « حلاً ثالثاً » يرضيكما معا .