

## الفصل السابع

### إزالة الدفاعات السلبية

إليوت إي. بود

ما يبدأ محاولةً من جانب رئيس القسم لمناقشة وتصويب سلوك أحد أعضاء هيئته التدريسية، سرعان ما ينقلب فجأةً استفتاءً على مهارات ذلك الرئيس ومواصفاته!

يسوق أستاذ الإدارة توم بيترز Tom Peters في كتابه الازدهار على الفوضى Thriving on Chaos (1988) توكيداً جريئاً عن السلوك الإداري الذي يشكل العمود الفقري لمجمل المقدمة المنطقية لهذا الفصل. يقول بيترز: "ربما كان اتباع قواعد الإدارة لعبة طريفة في أجواء السنوات الفابرة الراكدة. أما اليوم فالأمر مختلف. لا بد للمدراء من أن يوجدوا عوالم جديدة، يدمروها، فيعيدوا إيجادها من جديد. ومثل أفعال الخلق الشجاعة هذه يجب أن تنطلق من رؤية تكون ليس فقط ملهمة للناس بل ومشجعة لهم على الانخراط في مخاطرات يومية منطوية على سلاسل من عمليات اختبار الرؤية، تعديلها، وتوسيعها". (ص: 400 - 401).

من الثابت، بلا استثناء، أن التغيير المطرد المترتب على قيام رؤساء الأقسام والعمداء بالخلق والتدمير ثم إعادة الخلق، يفضي إلى إيجاد أجواء يفرق فيها أعضاء الهيئة التدريسية في بحر من القلق واللايقين. من غير المؤكد أن مثل هذا اللايقين شر مطلق بالضرورة. يعتقد دعاة نظرية النظام ونظرية المعلومات أن أنظمة مشبعة بقدر ملحوظ من الضياع (اللايقين) تشتمل أيضاً على طاقات كبيرة. يقول دافت

Daft (2000)، مثلاً، إن المنظمات، كالأظمة المنفتحة، ملزمة دائماً بالحصول على طاقة جديدة من البيئة كي تتمكن من البقاء. ثم يتابع كلامه ليستخلص أن "من شأن أنظمة الانفتاح أن تكون شديدة التعقيد... يتعين على المنظمة أن تكتشف وتحوز الموارد المطلوبة، أن تفسر التحولات البيئية وتعمل وفقها، أن تصرف المنتجات، وأن تتحكم بالنشاطات الداخلية وتتسّقها في مواجهة الاضطرابات والتقلبات البيئية". (ص:14). إذا فعَلت ذلك كله، فإن من المحتمل أن تبقى قادرة على صون ذاتها إلى أجل غير مسمى.

ثمة، مع ذلك، نتاج جانبي سلبي محتمل لهذه الحالة من اللايقين، ألا وهو تصور وجود نوع من الخطر من جانب عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية. يبقى مستوى التهديد متناسباً مع تصور مستوى المخاطرة التي يتعين علينا أن نُقدم عليها لمتابعة التعامل. يلاحظ مايرز ومايرز Myers and Myers (1982) أن "جزءاً كبيراً من اتصالاتك الشخصية البيئية يتوقف على طبيعة تحديك لوضعك. تقويمك لمدى خطورة أو عدم خطورة تفاعل مع الآخرين يكون من منطلق احترامك لنفسك. ينطوي تواصلك مع الآخرين على نوع معين من أنواع المخاطرة... فأنت تتصرف على أساس مدى ما تكون آمناً باعتقادك. إذا لم تشعر بالأمان فإنك ستلوذ باستراتيجيات دفاعية". (ص: 163).

تقدم مستشارة الاتصالات شارون إليسون (1994) Sharon Ellison الإيجاز الأفضل للمشكلة باستخدام استراتيجيات دفاعية في البيئة التنظيمية. في المواد التي ظلت دأباً على تطويرها خدمة لزيائنها، تقول المستشارة إن للنزوع الدفاعي عدداً من الأثمان المعينة القابلة للقياس، على المستويين المسلكي والشخصي على حد سواء. وبعض الأثمان المسلكية التي تتوقف عندها تشتمل على فقدان الاحترام، تقلص فرص الترقية الوظيفية، تدهور الأداء الجامعي، خسران الزبائن، وضياع الموارد. ومن الأثمان الشخصية التي تأتي إليسون على ذكرها يرد فقدان احترام

الذات، تقلص النمو الشخصي، ضياع الحميمية، وتلاشي الصداقة. ثم تستتج إليسون قائلة: "النزوع الدفاعي طاغ! وهو باهظ الثمن - بالنسبة إلى الأفراد، العائلات، المنظمات المسلكية، الشركات، والمجتمع". (ص:1).

بوصفي مراقباً لسلوك التواصل الإنساني، تأكدتُ عبر الأعوام أن البشر يميلون إلى أن يكونوا مخلوقات ذات نمط قابل للتنبؤ. يقول مايرز ومايرز (1982): "ما إن تتم استثارة النزوع الدفاعي، حتى يصبح الناس ميالين إلى اللجوء إلى الطقوس الضحلة والسلوك الحمائي". (الحماية) (ص: 168). لعل أحد أفضل أمثلة هذا النموذج من السلوك النمطي المتكرر في انتسابه إلى ظاهرة التواصل هو ذلك الذي نستطيع أن نجده في النمط الدوري للتواصل الدفاعي.

### الدورة الدفاعية

تتمثل الخطوة الأولى على طريق فهم الدفاعات السلبية والتغلب عليها بفهم طبيعة الدورة الدفاعية ووفرتها الدورية (ليونارد Leonard ، 1982) من المفيد تصور الدورة الدفاعية قبواً فولادياً في أحد المصارف. قبل انطلاق الدورة الدفاعية، يكون باب القبو مفتوحاً ويمكننا دخوله والخروج منه كما نشاء. تنشأ المشكلة عندما ندخل إلى قبو المصرف هذا ويُصْفَقُ الباب مغلقاً وراءنا. وحين يجري إطلاق الدورة الدفاعية يصبح الخروج متعذراً افتراضياً. ثمة المزيد عن الموضوع فيما بعد.

لا يتجسد النزوع الدفاعي في فراغ. فالدخول في القبو يتطلب حدتاً طائشاً. وأحداث التواصل أو أجواؤه التي تشي بنوع من التهديد للمتلقي هي التي تتمخض نموذجياً عن ردود أفعال دفاعية في مجال التواصل. يمكن لهذا أن يحصل بقطع النظر عما إذا كان تهديد معين مقصوداً أم لا. إذا تم تلقي الاتصال وتفسيره من قبل الملتي على أنه هجوم من نمط معين، فإن الملتي سوف يبادر إلى التحرك للدفاع عن نفسه. وعند هذه النقطة يكون الملتي قد قرر، بوعي أو بدونه، الدخول في ذلك

القبو الفولاذي. إنه ينتقل إلى قلب الدورة الدفاعية عند المستوى الأول من درجات النزوع الدفاعي: مستوى الدفاع بالإنكار.

### المستوى الأول: الدفاع بالإنكار

الدفاع بالإنكار وضع ليس مهماً فيه ما أنا متهم به أو ما إذا كنت فعلته؛ رد فعلي الأول هو إنكار التورط أو المعرفة بأي من الأشكال. وهذا الإنكار نفسه بالذات لا يلبث أن يفضي إلى تأييد الدورة الدفاعية وتصعيدها. إذا بادرت بالفعل إلى اتهامي بشيء، فإن إنكاري يعني من حيث الجوهر أنك كذاب ويشجعني على رؤية رد فعلك هجوماً. إذ ذاك ندخل في الدورة الدفاعية على المستوى الأول من درجات النزوع الدفاعي، في حلقة الدفاع بالإنكار، حيث ينغلق باب القبو علينا ونصبح مسجونين.

من الجهة المقابلة، إذا لم تتهمني - أو تهددني أو تهاجمني بطريقة أو بأخرى - فقد أظل مصراً على رؤية إنكارك نوعاً من الهجوم علي. والتعرض لتهمة شن الهجوم ليس أقل تهديداً من تلقي تهمة الكذب. على الرغم من وجود بعض الاستراتيجيات القابلة للتوظيف من أجل كسر الحلقة، فإننا نُقدِّم، بالضرورة، على إساءة استخدام هذه الاستراتيجيات، كما سأناقش لاحقاً. أما الحصيلة الصافية فهي متابعة الدورة الدفاعية الحتمية للتصاعد.

على المستوى الأول من النزوع الدفاعي، من الدفاع بالإنكار، يظل الطرفان المحبوسان في هذا القبو المصير في المعلق دائبين على كيل الاتهامات والإنكارات. "نعم أنت فعلت!" "لا، لم أفعل!" "بلى، أنت فعلت!" "لا، لم أفعل!" عاجلاً أو آجلاً، سيبدأ هذا الطرف أو ذلك برؤية أنه موشك على فقدان الحجة القائمة على استراتيجية الإنكار. هل يرضى المرء بالهزيمة؟ ربما لا. ما إن يصبح حبس الدَّورة الدفاعية، حتى يغدو أي طرف يرى أنه بات موشكاً على خسارة معركة النقاش

المستند إلى أساس الإنكار ميالاً، ربما، إلى الارتقاء إلى المستوى الثاني من النزوع الدفاعي، المستوى المعروف باسم الدفاع بالتبرير أو التسويغ.

### المستوى الثاني: الدفاع بالتبرير

إذا عجزت عن إنكار ما أرى أنني متهم به، أستطيع دائماً أن أحاول تبرير أفعالي. هاكم ما قد يبدو مثلاً نموذجياً: "لم أفعل ذلك، وحتى إذا فعلته، فقد كان عندي سبب وجيه!"

ما إن يصعد أحد الطرفين إلى المستوى الثاني، حتى يرى الآخر نفسه مرشحاً لتلقي الهزيمة. هل يرضى المرء بالهزيمة؟ ربما لا، مرة أخرى. سييادر المعني إلى التصعيد حاذياً تماماً حدّو الشخص الأول، فيمُسي الطرفان، كلاهما، على المستوى الثاني من النزوع الدفاعي: "كان عندي سبب وجيه!" "لماذا تتزعج مني؟ ما من أحد إلا ويقع في هذا!" "أنا لا أوجه كلامي إلى الجميع، أنا أكلمك أنت!" يقوم هذا السلوك بتسليط الضوء على التبرير والتبرير المضاد.

### المستوى الثالث: الدفاع بالهجوم

عاجلاً أو آجلاً، سيرى أحد الطرفين أنه موشك على خسارة النقاش القائم على أساس التبرير. مرة أخرى، هل يرضى المرء بالهزيمة؟ وكما من قبل فإن الجواب هو: ربما لا. من المحتمل للجدل أن يتصاعد إلى المستوى الثالث والأخير من دورة النزوع الدفاعي: مستوى الدفاع بالهجوم. إذا رأيت أنني لا أستطيع أن أنكر بنجاح ما تتهمني أو تهددني به، وإذا عجزت أن أبرر بنجاح أفعالي، فإنني أستطيع على الدوام أن أهاجمك شخصياً. "أنا لم أفعل ذلك، ولكن حتى إذا فعلت فقد كانت لدي أسبابي الوجيهة جداً. غير أن أياً من هذا ما كان ليحصل لو لم تكن أنت نفسك رئيس قسم غارقاً في الفساد." من المؤلف أن يجد رؤساء أقسام وعمداء أنفسهم في هذا الموقف. ما انطلق بوصفه محاولة من جانب رئيس القسم لمناقشة وتصويب سلوك

أحد أعضاء الهيئة التدريسية، ما لبث أن انقلب فجأة إلى استفتاء على مهارات رئيس القسم ومؤهلاته.

في مواجهة هذا المستوى الثالث والأخير من النزوع الدفاعي، نبادر حتماً إلى الهجوم المعاكس: بتنا الآن في صيغة هجوم وهجوم مضاد. ووفقاً لطبيعة مناخ التواصل في المؤسسة، ولطابع العلاقة السابقة بين طرفي دورة النزوع الدفاعي، إلى درجة معينة، يمكن لمستوى النزوع الدفاعي هذا أن يصبح بالغ الحدة وشخصياً. يتكرر تعامي الأطراف عن الأهداف والأغراض الأصلية متركزين على تحقيق هدف واحد ووحيد: الفوز. رغم كل ما لدينا من تدريب وخبرة وذكاء، تبقى مصرين على تحديد الوضع من منطلقات شخصية جداً، شديدة الخصوصية، إذ نراه وضعاً يوجب على أحد الطرفين أن يخسر إذا كان الريح من نصيب الآخر.

زيادة للطين بلة، وفي حَمأة الوضع، يُضفي الطرفان معنى جديداً على كلمة "ريح". عبر نوع من إعادة التحديد الخلاقة، لا يلبث الريح فجأة أن يكتسب معنى خسران ما هو أقل مما يخسره الشخص الآخر. وفي ظل هذا التحديد الجديد، يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية أن يريحوا بمجرد إيذاء الآخرين أو تدميرهم بمستويات تفوق مستويات تعرضهم هم للتدمير. وحسب أي من المعايير الموضوعية تكون اللعبة قد انزلقت دائرة الريح مقابل الخسارة إلى دائرة الخسارة مقابل الخسارة، حتى يتعرض جميع الأطراف للتخريب جراء الهجمات. أما المحصلة فليست إلا مُناخاً دفاعياً انقلب هجومياً ومدمراً، دائباً على تعطيل الصلة والإدارة الناجحتين. إلا أن العملية لا تتوقف هنا.

### دورة النزوع الدفاعي المكررة

عاجلاً أو آجلاً سيتوصل واحد أو أكثر من المحبوسين في القبو جراء دورة النزوع الدفاعي هذه إلى استنتاج يقول إن الطرف المقابل أكثر منهم خسة ودناءة وإنهم موشكون على تجرع كأس الهزيمة في حال استمرار التمسك باستراتيجية

الهجوم الدفاعية. من غير المحتمل، مرة أخرى، أن يدعونا ببساطة ويسلموا بالهزيمة. إن السؤال هو: وإلى أين بعد هذا كله؟ يكمن الجواب في اسم العملية: الدورة الدفاعية. إنها عملية دورية. حين يرى أحد الأطراف أنه موشك على تلقي الهزيمة على مستوى الهجوم، سيبادر المرء ببساطة إلى التصعيد عائداً القهقري إلى نقطة البداية - نقطة الدفاع بالإنكار - ويستأنف الدورة. وفي هذا التجلي الأشد بخلًا، تكون دورة النزوع الدفاعي أشبه بما يلي:

"أنا لم أفعل ذلك!"

"حتى إذا فعلته فقد كان عندي سبب وجيه!"

"ما من شيء من هذا كله كان سيحدث لو لم تكن أنت إدارياً بالغ السوء والفساد!"

"ولكن لماذا أنت منزعج؟ أنا لم أفعل شيئاً على أي حال!"

### استراتيجيات كسر الدورة

كما قلت من قبل، ما إن يتم إطلاق دورة النزوع الدفاعي ويصنّف باب قبو المصرف الفولاذي منغلقاً، حتى يصبح خروجنا من المأزق أقرب إلى المستحيل. ثمة، على أي حال، منهجان اثنان لكسر الدورة الدفاعية: فتح باب القبو، والخروج. إذا ما جرى توظيف هذين المنهجين على نحو مشروع لكبح دورة النزوع، فإن من شأنهما تزويدنا بمخرج مناسب. مما يدعو للأسف أن المنهجين المتوفرين لإنهاء الدورة مستخدمان نموذجياً بوصفهما استراتيجيتين في إطار دورة النزوع الدفاعي، بما يؤدي إلى تأييد الوضع بدلاً من وضع حد له.

### التسليم بالهزيمة

تحديداً، يستطيع المرء نظرياً وضع حد للدورة بعد أن باتت منطلقة بمجرد الموافقة على الخسارة. إذا أقدم واحد أو أكثر من الأطراف ووافق، عند أي نقطة

من نقاط التصعيد الدوري، على الخسارة، فإن التصعيد يتوقف، الباب يُفتح، ونغدو قادرين على الخروج. يقوم هذا الوضع بوصف الاستخدام المشروع لهذه الاستراتيجية القائمة على إنهاء دورة النزوع الدفاعي. غير أن الأكثر احتمالاً بما لا يقاس هو أننا لا نسلّم بالهزيمة في الحقيقة، بل نوافق، بالأحرى، على الربح بالخسارة، عبر حال يتكرر وصفها بـ"أعراض الأم اليهودية المتزامنة" أو "أعراض الأجداد المتروكين المتزامنة". فبدلاً من التسليم بالهزيمة الفعلية، نقبل بأن نكون في حالة أسوأ من حالة الشخص الآخر وفي ظل المنطق الأعوج لهذه اللعبة النفسية نغدو، إذ نكون في حالة أسوأ، في حالة أفضل عملياً. يمكنك تصوير الأجداد المتروكين جالسين في بيت الرعاية والتمريض عاكفين على مقارنة الملاحظات حول مدى تعرضهم للإهمال من جانب أسرهم. إن الطرف الرابع هو فريق الأجداد الذين يكونون الأكثر تعرضاً للإهمال. يصبح الوضع وضعاً يغدو فيه الانزلاق إلى حالة أسوأ من الآخر وسام شرف.

عندما يجري توظيف هذه الاستراتيجية في دورة النزوع الدفاعي تحت قناع محاولة لإنهاء الدورة، فإن ما يحصل لا يعدو كونه، ببساطة، إعادة توجيه للدورة نحو خط جدالي جديد. باتت الأطراف الآن تتنازع حول مَنْ الذي يعاني أكثر ومَنْ هو الشهيد الحقيقي في الوضع الراهن. ما زالت الأطراف تدافع عن مواقعها بالإنكار، بالتبرير، وبالهجوم. الفرق الوحيد هو أن تركيز الدفاع قد تحوّل إلى نوع من الدفاع عن مَنْ هو الخاسر الحقيقي فيصبح الرابع الحقيقي، بالتالي. من الواضح أن الباب لم يُفتح، وأن الدورة لم تنته.

### وقف الاتصال

ثمة استراتيجية ثانية قد تفيد في وضع حد لدورة النزوع الدفاعي. إذا ما جرى استخدامها على نحو مشروع - ألا وهي استراتيجية وقف الاتصال. قد يتخذ الأمر أشكالاً كثيرة بما فيها الاتفاق على الاختلاف بمجرد الإقرار بأن موضوعات معينة

ليست أموراً نستطيع مناقشتها مناقشة مثمرة. تذكروا أن دورة النزوع الدفاعي إن هي إلا عملية اتصال. تستمد وقودها من الاتصال المدمر المستمر. وإحدى طرق وضع حد لمثل هذه الدورة هو إلغاء مصدر الطاقة الذي يغذيها، أي وقف الاتصال. إذا ما أبدى واحد أو أكثر من الأطراف موافقة على وقف التواصل بشأن الموضوع بطريقة لا تنم عن الازدراء، فإن من شأن الدورة أن تتوقف، من شأن الباب أن يفتح، ومن شأننا نحن أن نكون قادرين على الخروج.

من المؤسف أن هذه المقاربة، مثلها مثل الاستراتيجية الأولى، نادراً ما يجري توظيفها على نحو مشروع. الأكثر احتمالاً هو الوضع الذي يُقدم فيه طرف أو أكثر على وقف الاتصال وسيلة لمعاقبة الطرف الآخر. ليس هذا، ببساطة، إلا صيغة أخرى من صيغ الهجوم وإن تكن صيغة هجوم صامتة. تتمثل طريقة غير مشروعة أخرى يُمكننا اعتمادها لتوظيف وقف الاتصال بالموافقة على وقف الاتصال مؤقتاً. في هذه المقاربة، يلوذ المرء بالانتظار إلى أن يكف الطرف الآخر عن النظر حيث يبادر إلى الهجوم من جديد. بأساليب معينة، يبقى المقصود هو مفاولة الآخر وإشعاره زيفاً بالسلام والهدوء. فبدلاً من فتح باب القبول لا تقضي هذه المقاربة إلى ما هو أكثر من إطالة أمد بقائنا مسجونين داخل دورة النزوع الدفاعي، وتأجيل التصعيد إلى وقت أكثر ملاءمة افتراضاً بالنسبة إلى المستخدم.

### فهم طبيعة النزوع الدفاعي

يتطلب تطوير مقاربة أنجح لإدارة النزوع الدفاعي فهماً أفضل لطبيعة هذا النزوع. لعل المقالة الكلاسيكية في هذا المجال هي تلك التي نشرها جاك جيب Jack Gibb (1961) توصل جيب هذا إلى استنتاج يقول إن النزوع الدفاعي يستمد زخمه من التواصل الذي يُشعر الناس بالراحة. وفي مقالته يأتي جيب على ست ميزات للتواصل تقضي إلى النزوع الدفاعي لدى المتلقي، هي ميزات:

1. التواصل التقويمي
2. التحكم / التواصل الغائي
3. التواصل الاستراتيجي
4. التواصل المحايد، المفتقر إلى الاهتمام
5. التواصل الفوقي
6. التواصل المؤكّد

يوحي تيم ود تين Timm and De Tienne (1995) بأن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعيشون في أجواء دفاعية سيعتقدون بأنهم متعرضون لسلسلة طويلة من أحكام الإطراء / الإدانة، من آليات التلاعب، من القواعد والأنظمة الثقيلة والجامدة، من الاستراتيجيات الموحية بالإشراك في صنع القرار دون إشراك، ومن الإداريين الذين "يحافظون على مواقعهم عبر الاستخفاف بالناس الصغار" (ص: 133).

يقدم كونراد وبول Conrad and Poole (1998) تفسيراً آخر لمقولات جيب في كتابهما عن الاتصال التنظيمي الاستراتيجي. يخلصان إلى أن الناس يغدون دفاعيين عندما يجدون أنفسهم أمام اتصال يجعلهم يشعرون، إما من حيث المضمون أو من حيث الطريقة التي يتم بها، بأنهم باتوا عرضة لـ:

1. المحاكمة (حتى المديح بسبب الإزعاج حين يكون مفراطاً في المبالغة أو العلنية)
2. الاستغلال أو التحكم الشديد أو غير الملائم
3. الخداع، خصوصاً بالإيهام بأن لهم تأثير مهم في القرارات أو يضطلعون بأدوار ذات شأن في المنظمة حين يكون الأمر خلاف ذلك

4. نوع بارد، غير شخصي، عديم الحرص من المعاملة
5. التعامل معهم كما لو كانوا أشخاصاً أقل شأنًا، عديمي الفائدة نسبياً
6. سيل من المواعظ الصادرة عن مسؤول متغطرس أو من أدعياء معرفة كل الأشياء

في فقرات سابقة من هذا الفصل لاحظتُ أن الناس يصبحون دفاعيين عموماً عندما يتصورون بأنهم يتعرضون للهجوم. نستطيع الآن تصفية ذلك التحديد. فالناس، ولا سيما في بيئة العمل، يميلون إلى أن يغدو دفاعيين حين يواجهون باتصالات تبدو:

1. تقويمية، شخصية، أو تقديرية
2. متحكمة أو استغلالية
3. مخادعة أو مُعرضة استراتيجياً
4. محايدة، باردة، غير شخصية، أو قائمة على إلغاء الصفة الإنسانية
5. قائمة على معاملة المتلقي وكأنه شخص أدنى مرتبة، وأقل قيمة
6. قائمة على المبالغة في التأكيد، الدوغماتية، أو الوعظ

قليلون منا سيجدون صعوبة في التسليم بأن اتصالاً كهذا من شأنه، حين يكون موجهاً إلينا، أن يدفعنا إلى التحلي بالعدوان وعدم الثقة. فعندما نجد أنفسنا أمام مثل هذه الاتصالات لا يسعنا إلا أن نُسبغ الصفة الشخصية على الموقف. نجد، في الحقيقة، أن جزءاً كبيراً من الأدبيات المعاصرة عن النزوع الدفاعي، يحدد المفهوم من منطلق نوع من رد الفعل على هجوم معين استهدف إدراك الفرد أو احترامه الذاتيين.

يرى مارتن Martin (1980) أن النزوع الدفاعي يشي بدافع حماية مكوّن مركزيّ من مكوّنات إدراك الذات، أو تقديم المرء لنفسه إيجابياً. أما أندرسون وغويريرو Anderson and Guerrero (1989) فيعرفان النزوع الدفاعي على أنه رد فعل وقائيّ ناجم عن خوف أو تهديد لأننا المرء. ثم يقوم ستامت، فانجلستي، ودالي Stamp, Vangelisti, and Daly (1992) بالتنظير للنزوع الدفاعي بوصفه ذا علاقة بخطأ ذاتي متصوّر يرفض الفرد الاعتراف به وينوع من الحساسية إزاء ذلك الخطأ. علاوة، يقول هؤلاء إن النزوع الدفاعي يكون، في حالات معينة، مرتبطاً بهجوم صادر عن شخص آخر يركز على ساحة أو قضية يراها المهاجم خلالها في الآخر. من الواضح أن التصور، أو الوهم، من جانب المهاجم والمهاجم (بكسر الجيم وفتحته) يلعب دوراً رئيسياً في تطور ردود أفعال دفاعية.

لقد قال بعض الباحثين إن النزوع الدفاعي ناجم عن غياب الاستعداد لتحمل أوجه الاختلاف لدى الآخرين، أو عن خوف من تغيير الذات (بيكر Baker 1980) فبحث هذا الأخير يقول إن رغبتنا في الحفاظ على الأمر الواقع وتجنب الاختلال المعرفي تقودنا إلى أن نصبح دفاعيين في صلتنا بالآخرين. أما أشفورت ولي Ashforth and Lee (1990) فيقولان، في دراسة للنزوع الدفاعي في المنظمات، إن هذا النزوع ليس إلا ردّ فعلٍ على مصالح ذاتية. وتحديداً، يؤكدان أن أنماط السلوك الدفاعية مصممة لتجنب الفعل، للتهرب من اللوم، أو لتحاشي التغيير.

إذا تبيننا الفكرة التي تقول إن النزوع الدفاعي نابع من رغبة المرء في حماية صورته واحترامه الذاتيين، وإذا خطونا خطوة إضافية وسلّمنا بصحة موقف أشفورت ولي القائم على أن أنماط السلوك الدفاعية في أجواء المنظمات إن هي إلا ردود أفعال على مصالح ذاتية مصممة بهدف تجنب الفعل، اللوم، أو التغيير، فإننا، عندئذ، نكون قادرين على البدء بفهم النزوع الدفاعي بوصفه أحد عناصر السياسة التنظيمية التي تواجهها في كل منظمة. من شأن النزوع الدفاعي من جانب عضو

الهيئة التدريسية أن يكون اتصالاً استراتيجياً مصمماً لخدمة مصلحته الذاتية وإحباط الجهود الرامية إلى تحسين الأداء والإنتاجية أو إحداث تغييرات تنظيمية. يبقى هذا التنظير ذا جدوى استثنائي على صعيد تمكين رؤساء الأقسام والعمداء من التصدي لجملة الدفاعات السلبية.

### التصدي للدفاعات السلبية

تتجلى الدفاعات السلبية بأوضح صورها نموذجية في أنماط السلوك الاتصالي. أورد آشפורث ولي (1990)، مثلاً، قائمة ببعض التجليات النموذجية لمختلف ردود الأفعال الدفاعية. تحديداً، اكتشف الباحثان أن المحاولات الدفاعية المصممة لتجنب الفعل تجلت نموذجياً عبر آليات المبالغة في الامتثال، إلقاء اللوم على الآخرين، التغابي، إلغاء الصفة الشخصية، والتفاهة، بين آليات أخرى. وردود الأفعال المصممة لتجنب اللوم تشتمل على الخداع (البلف)، اللعب بالمضمون، التبرير، البحث عن كبش فداء، وتصعيد الالتزام. أخيراً، تشتمل ردود الأفعال المصممة لتجنب التغيير على المقاومة وحماية المرعى أو الحمى.

يسوق مايرز ومايرز (1982) وجهة نظر مختلفة بعض الشيء عن الاستراتيجيات الدفاعية إذ يلاحظان أن أفضل الدفاعات يكون متمثلاً في الغالب بهجوم جيد. من شأن هذا التحليل أن يُلقى الضوء على طبيعة دورة النزوع الدفاعي. ليست هذه، في أبسط أشكالها، إلا استراتيجية مصممة لتمكين الفرد المدافع من السعي إلى ممارسة بعض التحكم بالوضع؛ بعبارة أخرى، تبقى الدورة الدفاعية هجوماً جيداً.

### الهجوم المباشر

من شأن أي هجوم على شخص آخر (رئيس القسم) أن يُفقد أي عضو في الهيئة التدريسية منصبه أو بعض المكاسب ذات العلاقة (التوزيع المرجو لساعات التدريس). ومهما يكن فإن رئيس القسم يُقدم على إبلاغ عضو الهيئة التدريسية بأن

بعض الطلاب يتدمرون من مادته الدراسية. يسارع عضو الهيئة التدريسية إلى اتخاذ موقف الدفاع مفترضاً أن رئيس القسم مقتنع بأنه ضعيف في التدريس. وبما أن عضو الهيئة التدريسية متيقن من أنه مدرس ممتاز دون أي عيب ودون أي حاجة للتقويم، المراجعة، وإعادة النظر على صعيد مقارنته لصفه، فإن هذا العضو لن يلبث أن ينتقل إلى موقع الهجوم. ومع ذلك فإنه يبقى عازفاً عن الظهور بمظهر المهاجم المباشر على رئيس القسم بسبب حرصه على الاحتفاظ ببرنامجه التعليمي الممتاز الذي يحصر ساعاته بين الاثنين والخميس مبقياً يوم الجمعة فارغاً.

يرى مايرز ومايرز (1982) أن لدى أعضاء الهيئة التدريسية، حين يكون الهجوم المباشر شديد الخطورة، بدائل أخرى توصل إلى الموقف الهجومي. يستطيعون، مثلاً، أن يلوذوا بالتهكم والسخرية. قد يحاولون التشكيك بدوافع العميد أو مدى أهليته لإصدار الأحكام التي يصدرها. قد يهتدون إلى طرق لعزل رئيس القسم اجتماعياً ودونما إعلان عن التواصل مع أعضاء آخرين في القسم عقاباً له. يفضل بعض أعضاء الهيئة التدريسية أن يتعاملوا مع أي مناخ دفاعي عبر تجنب تعريض أنفسهم لمواقف منطوية، ربما، على التهديد. من شأن رد الفعل هذا على النزوع الدفاعي أن يساعد في تفسير أسباب عزوف عدد غير قليل من أعضاء الهيئة التدريسية عن الانخراط في العمل اليومي ونشاط اللجان في المؤسسة أو المعهد فيصبحون مستقيلين من حيث الجوهر.

### الهجمات غير المباشرة

قد يميل بعض أعضاء الهيئة التدريسية إلى اختيار مواصلة الهجوم بأساليب غير مباشرة أكثر، بما فيها أنماط السلوك السلبية/ العدوانية، الأداء الهامشي، أو حتى الانصياع المتأخر. بوصفي رئيساً لأحد الأقسام، كنتُ، في أحد اجتماعات القسم لقدماء أعضاء الهيئة التدريسية، عاكفاً على مناقشة أهمية إتمام وتصنيف

أعمال مكتبية معينة في مواعيد محددة خطياً. بادرني أحد الزملاء قائلاً: "نحن مثبِّتون. ما الذي تظن أن المؤسسة تستطيع فعله معنا في حال عدم إنجاز هذه المهام المكتبية في المواعيد المحددة؟" إلى اليوم، ثمة، في كل فصل دراسي، بعض أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية ممن لا يستطيعون، ببساطة، أو لا يريدون، أن يسلموا درجاتهم إلى الإدارة في المواعيد المحددة من قبل المسؤول عن تسجيل هذه الدرجات. لا يكون السبب، في بعض الحالات، سوى النسيان، الإهمال، أو غياب التنظيم. غير أن من الواضح، في حالات أخرى، أن أعضاء الهيئة التدريسية يردون على هجوم متصور معين بهجومهم المعاكس الشخصي الخاص.

#### جدول: 1/7 ردود الأفعال الدفاعية

1. استسلام - خيانة: نخون أنفسنا حين يتعامل معنا أحدهم بخفة، ونحن نستسلم للأمر معتقدين أن الخطأ خطؤنا.  
مثال: قد نقول: "لم يعاملني بفضاظة إلا لأنه كان في مزاج رديء. كان من واجبي أن أختار وقتاً أنسب لطرح ذلك السؤال".
2. استسلام - تخريب: نتظاهر بالاتفاق مع شخص يعاملنا بخفة ثم نُنقِضُ عليه بطريقة ما.  
مثال: قد نفتابه، أو نمتع عن الوفاء بوعد قطعناه أمامه.
3. انسحاب - هروب: نتجنب الكلام مع شخص معين حول مسألة لا نرغب في مناقشتها.  
مثال: قد نكتفي بالامتناع عن الرد ببساطة، أو نغادر المكان، أو نغير الموضوع.

4. انسحاب - إيقاع في المصيدة: نرفض الرد على شخص لجره إلى موقف يُشعره بعدم الراحة أو يدفعه إلى التصرف غير اللائق.

مثال: قد نكتفي بمجرد التحديق في الشخص دون الرد على سؤال طرحه إلى أن يُحرج ويلغي السؤال أو يفضب ويتفوه بكلام يسيء إلى صورته.

5. هجوم معاكس - دفاع: نفسر سلوكنا أو نقدّم الأعداء إذا أقدم أحدهم على التشكيك بنا أو نقدنا. إنها إحدى طرق إفهام الشخص بأنه مخطئ في استيائه منا .

مثال: قد نقول: "كان بإمكانني إنجاز ذلك أسرع، غير أنني كنت مشغولاً حقاً" أو "أفعل أقصى ما أستطيع"، أو "لا أستطيع أن أكون أسرع".

6. هجوم معاكس - انقضااض: نهجم موقع الشخص الآخر دفاعاً عن أنفسنا.

مثال: يمكننا أن نلوم الشخص الآخر على المشكلة مهما كانت، قائلين، ربما: "لماذا أنت بهذا المزاج الرديء؟" أو "إنك دائم النقد" أو "قم بالعمل بنفسك إذا لم تعجبك طريقي".

"المصدر: موقع شارون أليسون على الإنترنت" [www.pondc.com](http://www.pondc.com)

تزودنا إليسون (1994) بصيغة نمطية أخرى للدفاعات السلبية. تقول كثيراً ما نبادر إلى الرد بواحد من دود الأفعال الستة المدرجة في الجدول 1/7 حين نجد أنفسنا أمام اتصال يشعُرنا بالصغار، المهانة، الإحباط، الخيبة، أو الغضب.

#### خلاصة الدفاعات السلبية

إن معزوفة الدفاعات السلبية طويلة وقادرة على ملء المزيد والمزيد من الصفحات، إلا أن القصة باتت واضحة فيما أعتقد. فمن بضع الصفحات السابقة نستخلص النقاط المركزة الرئيسية التالية:

- 1 من المحتمل أن يكون النزوع الدفاعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية اتصالاً استراتيجياً مصمماً بهدف خدمة المصالح الذاتية وإحباط المحاولات الرامية إلى تحسين الأداء والإنتاجية أو إحداث التغييرات التنظيمية.
- 2 تتجلى الدفاعات السلبية نموذجياً في سلسلة متنوعة من أنماط السلوك على صعيد الاتصال. بيد أن مفتاح فهم الدفاعات السلبية واختزالها إلى الحدود الدنيا، بقطع النظر عن التجلي المحدد، هو التسليم بأنها أنماط سلوك طقسية من ناحية ودورية من ناحية أخرى. وهذه الصيغة معروفة باسم دورة النزوع الدفاعي.
- 3 ما إن تنطلق دورة النزوع الدفاعي بكل زخمها وتتغلق أبواب القبو الفولاذي، حتى يصبح الخروج من الأسر ووضع حد للدورة من أشباه المستحيلات.

### استراتيجيات تحاشي دورة النزوع الدفاعي

لعل الحل الحقيقي لمعضلة دورة النزوع الدفاعي، مع جملة الدفاعات السلبية المرتبطة بها، هو اهتداء رؤساء الأقسام والعمداء إلى ما يمكنهم من الحيلولة دون انطلاق الدورة في المقام الأول. ثمة، من حيث الجوهر، أسلوبان لتحقيق ذلك.

#### حذار من دخول القبو!

أولاً، على استراتيجيات القيادة العلائقية أن تقر، كما يرى كونراد وبول (1998)، بأن العلاقات شوارع ثنائية الاتجاه. وفي موضوع دورة النزوع الدفاعي يتعين على رؤساء الأقسام والعمداء أن يسلموا بأن باب القبو الفولاذي لا يصفق منغلقاً ومقفلأ إلا بعد أن يكون طرفا الاتصال، كلاهما، قد دخلا في الدورة. لذا فإن أبسط حلول مشكلة دورة النزوع الدفاعي هو إصرار رئيس القسم والعميد على رفض الانخراط في اتصالات جدالية ذات طبيعة دفاعية. إذا رفض رئيس القسم أو

العميد أن يتيح لعضو الهيئة التدريسية فرصة استئثارتهما وجرحهما إلى داخل قبو دورة النزوع الدفاعي، فإن الدورة لا تتطلق أبداً بكل زخمها، فيبقى الباب مفتوحاً .  
ولأن هذا الخيار خاضع كلياً، أقله نظرياً، لتحكم رئيس القسم أو العميد، ثمة، على المستوى النظري، آلية لضمان التجنب الكامل لدورة النزوع الدفاعي. ففي الواقع يكون كل من المستوى الثابت للوعي، الإشراف على العلاقات الشخصية البينية، وقوة الإرادة المجردة الضرورية لبلوغ هذا الإنكار السلوكي، فوق طاقة التحلي به على نحو يومي. ونظراً لحجم المسؤوليات الإدارية الملقاة على عواتق رؤساء الأقسام والعمداء، يبقى من المحتم أن يندرج أعضاء الجهازين التدريسي والإداري على مجابهة رئيس القسم والعميد بمناخ دفاعي في لحظة غفلة أو ضعف. بعبارة أخرى، ليس الحل الأسير، الأكثر مباشرة، هو الأسهل بالضرورة.

#### التواصل الداعم

يكون البديل الثاني لتجنب دورة النزوع الدفاعي ومطباتها، لدى مواجهة مثل هذه اللحظات، متمثلاً بخلق مناخ تواصلي داعم أو مؤيد. يقول أستاذ الإدارة بول تيم وكريستن بل دتين (1995) ما يلي:

تكون البيئة الداعمة مختلفة بغياب السمات الدفاعية. تحل اللغة الوصفية محل التعليقات التقويمية ويتبنى القادة توجهاً يفضي إلى الاهتمام بالمشكلات، أي توجهاً بعيداً عن مجرد استنفار النظام أو الخطة من أجل خلق هذه الصعوبة أو تلك، توجهاً منصبياً، بدلاً من ذلك، على الاهتمام إلى جذر القضية وصولاً إلى الكشف عن الأسباب الكامنة في العمق. يتميز المناخ المؤيد أيضاً بالعفوية، بالتعاطف مع الآخرين، بنوع من الإحساس بالمساواة والعدالة، جنباً إلى جنب مع إحلال النزعة الشرطية محل النزعة الدوغماتية (نزعة الجمود

العقائدي). - تبني موقف من لم يصل بعد إلى مرحلة اليقين فيما يخص الحل، موقف من لا يزال منخرطاً في نوع من البحث المتواصل عن أجوبة (ص: 133 - 134).

### أساليب التواصل

التواصل العدواني. تتطلب أجواء التأييد تواملاً واثقاً وقويماً يساعد على اختزال النزوع الدفاعي. عموماً، يسلم أساتذة التواصل أو الاتصال بوجود ثلاثة أنماط مختلفة من أساليب التواصل. الأول أسلوب عدواني يكون أفضل وصدق له متمثلاً باستخدام كلمة "أنت". وفي التواصل العدواني هذا، من المحتمل أن يبادر الشخص الآخر إلى اعتماد النزوع الدفاعي جراء سماع تصريحات من قبيل:

"لديك مشكلة".

"اقترفت خطأ".

"يجب عليك أن تحسن عملك".

"أنت ملزم بتصويب هذا الخطأ".

تكون التصريحات القائمة على الضمير المخاطب المفرد: "أنت" قابلة لأن تُفهم بوصفها محاولات لتوجيه اللوم. ومن شأن أي محاولة من هذا النوع أن تتمخض عن رد فعل دفاعي، وإن كان اللوم مناسباً.

التواصل السلبي. يُعرف أسلوب التواصل الثاني باسم التواصل السلبي. وأفضل ميزة لردود التواصل السلبي هي استخدام ضميري المتكلم والغائب الجمع: "نحن" و"هم". إنه أسلوب تواصل يبدو مصمماً على أساس تجنب المسؤولية. ومن الأمثلة تصريحات من قبيل: "نحن اعتمدنا مسار العمل هذا"، أو "إنهم، هم، يريدون إنجاز العمل بهذه الطريقة." حين يسأل المخاطب عن هويات نحن وهم يأتي الجواب

النموذجي على النحو التالي: "أنت تعرفهم.. إنهم أولئك الذين يبقون مصرين على اتخاذ مثل هذه القرارات." من شأن التواصل السلبي أن يكون شديد الإحباط ولا بد أنه من أن يتمخض عن نوع من الإحساس بالرهاب أو الخوف المرضي. لا يستطيع مستهدفو التواصل السلبي إلا أن يتساءلوا عن هوية هذه الجماعات السديمية المصرة على اضطهادنا وإلحاق الأذى بنا. وما أن يبدأ الناس بالتساؤل عن هويات مضطهديهم، حتى يصبحوا على أعتاب النزوع الدفاعي.

التواصل الواثق. أسلوب التواصل الثالث هو التواصل الواثق والقوي. ويتميز هذا الأسلوب أكثر الأحيان باستخدام ضمير المتكلم المفرد: "أنا" وهو مصمم بما يمكن المرسل من التحدث عن نفسه هو، بدلاً من الكلام عن آخرين. يقترح أستاذ علم النفس المستشار أليك غور Alec Gore (2001)، معتمداً في موقعه الإلكتروني على عمل بولتون Bolton (1986)، اتخاذ ست خطوات تساعد على زيادة التواصل الواثق واختزال الميل إلى النزوع الدفاعي.

1. التحضير. اختر وقتاً مناسباً لمناقشة الوضع مع الآخر لا تحدّد موعداً قد يكون فيه الآخر تعباً، قابلاً للاستثارة، جائعاً، الخ! اختر المكان بعناية، متجنباً التعرض لتطفل الآخرين رؤية وسماعاً! قرّر ما إذا كان المكان ينبغي أن يكون عندك أنت أم عند الآخر!

2. الإرسال. لا تبدأ التفاعل بالتسريبات الجزئية! لا بد للغة جسدك من أن تبين أنك تعني ما تقوله، لست ضبابياً حول ما تريده، وأنت تتوقع تلبية مطالبك. غير أن على هذه اللغة في الوقت نفسه أن تعبر عن احترام الآخر.

3. لزوم الصمت. يبقى رد الشخص الآخر الأول دفاعياً عادة. سيبادر أحياناً إلى سوق الأعذار، أحياناً إلى الهجوم، وأحياناً إلى التراجع. توقّع الرد الدفاعي! من شأن الصمت أن يتيح للآخر فرصة الرد، ولا بد من تمكين الآخر من التنفيس عما يعتمل في صدره قبل أن يصبح مستعداً لتلبية طلباتك.

4. الإصغاء. بدلاً من الإصرار، من شرح تأكيدك، أو من النزوع إلى العدوان في الرد على الرد الدفاعي، من المهم تغيير زخم الاندفاع والإصغاء بأناة وتأمل. فقد تتلقى جراء استماعك معلومات تعدل من حاجتك إلى متابعة الإلحاح. قد تكتشف حاجة قوية لدى الآخر تكون متناقضة مع حاجاتك أنت فتتحول إلى اعتماد آلية حل مشكلات قائمة على التعاون والتنسيق. قد تحصل على كمية كبيرة من البيانات عن نظرة الآخر إليك أو إلى علاقتك به.

لأن الكلمات منطلقة من موقف دفاعي، قد تكون أكثر تطرفاً من المشاعر الحقيقية لدى الآخر. غير أنها، مع ذلك، ذات أهمية وأثمن من أن تُهمل. كثيرٌ من الكلام ربما كان بقي غير منطوق لولا التأكيد الصادر عنك.

إذا تأملت، بدلاً من الدفاع عن نفسك، ستنتبه إلى طرق كثيرة ملائمة لتحسين العلاقة. لا ترد على القضايا المثارة هذه المرة، مكتفياً بالإصغاء المتأن، طويل البال! ستكون لديك فرصة أنسب فيما بعد.

حين تتخبط في التأكيد والإصرار، من المحتمل أن تُواجه بردود أفعال أو أجوبة مؤكدة متطلبة لردود مضادة مناسبة، مثل:

ردود عدائية. كثيراً ما يجري تلقي ألطف رسائل التأكيد على أنها ضربة معادية. بدلاً من الإصغاء إلى التأكيد بالفعل، يحاول أكثر الناس أن يبحثوا عن ضربة مضادة في أثناء تعرضهم لتلقي ضربة التأكيد. تكون الضربة المضادة مشحونة بكلمات مصممة لدفعك إلى المواقع الدفاعية ولإلحاق الأذى بك. لا يكون الآخر حريصاً، عادة، على معالجة موضوع تأكيدك أنت بل ينتقي مسألة مختارة لقدرتها على إلحاق أضرار كبيرة بك، مع حدود دنيا نسبياً من المخاطرة بالنسبة إليه هو.

معالجة الأسئلة. إضافة إلى إظهار العداء، يدافع البعض عن أنفسهم بطرح الأسئلة. إنها إحدى طرق إخراج التأكيدات عن سببها بأسلوب بعيد عن المجابهة.

تشغل معضلة إخلاء فضائك وتلبية مطالبك. لا ترد على أي سؤال عندما تكون عاكفاً على تأكيد الطلب؛ أجب مُطلقاً رداً مدروساً بدلاً من ذلك. ما من سؤال إلا ويمكن قلبه إلى بيان لإعادته إلى المصدر.

مراوغة المناقشات. يرد بعضهم على التأكيد بالجدل. فبرفض الانخراط في أي نقاش، وعن طريق الإصغاء والرد بعد تفكير وتأمل، يمكنك الحصول على مطالبك وقد تتمكن في الوقت نفسه من تعزيز العلاقة.

كفاح بالدموع. تشكل الدموع، بالنسبة إلى البعض، آلية كفاح رئيسية في مجابهة أي تأكيد أو إلحاح. يبقى البكاء أسلوب خداع لتجنب المجابهة والتهرب من أي تغيير سلوكي. لا تمكن الدموع من التحكم بك! تذكر أن الدموع قد تكون حقيقية وأن الشخص قد يكون حزيناً حقاً! تأمل احتمال أن يكون حزيناً جراء تعرضه للمجابهة، مع المبادرة بعد ذلك إلى إعادة تأكيد طلبك بحزم ولكن بلطف ولباقة!

التغلب على الانسحاب. حين يرد الشخص على تأكيد ما بصمت مطبق، قد تظن أنت واجداً رداً ما في لغة الجسد، رداً يشي بالاستهجان أو القنوط. وفي ردك، تستطيع أن تقدم قدراً كبيراً من الصمت، تستطيع التوقف ملياً عندما يبدو، بنظرك، دنيئاً، فتبادر، من ثم، إلى إعادة تأكيد طلبك.

باختصار، تبقى الاستراتيجية العامة للتعامل مع الردود الدفاعية هي هي على الدوام؛ فالمطلوب هو أن تصفي باهتمام وتعقل (خصوصاً إلى أشكال التعبير عن العواطف) وتعود، من ثم، إلى تأكيد الطلب.

5. تكرار دورة العملية. أنت مستعد لبدء هذه العملية من نقطة الصفر. لأن الآخر كان دفاعياً ربما لم يكن قادراً على استيعاب الوضع من وجهة نظرك. وجّه الرسالة ذاتها مرة أخرى (تابعها بصمت) ثم فكر بالرد الدفاعي المتوقع!

6. التركيز على الحل. لا تحصر الآخر في زاوية! اترك له فرصة الاحتفاظ بكرامته! شجّعهُ على وضع حلول تخصه هو! كُنْ مرناً ومنفتحاً على طيف واسع من الحلول الممكنة! لا تُصر، أخيراً، على أن يكون الآخر سعيداً بتلبية طلباتك! كل ما تستطيع المطالبة به هو أن يحصل تغير في سلوك الشخص الآخر.

\*\*\*

قلص ردود الأفعال الدفاعية إلى الحدود الدنيا في مواد مؤسستها عن التواصل القوي، غير الدفاعي (1994)، تتوصل شارون إليسون إلى استنتاج يقول إن ثلاث استراتيجيات بسيطة يمكن توظيفها لتقليص ردود الأفعال الدفاعية إلى الحدود الدنيا.

#### 1. اطرح أسئلة! تحلّ بالفضول، بالصراحة، وبالصدق!

الغرض: جمع معلومات كاملة لفهم ما يعنيه الآخر بما يقوله فهماً دقيقاً.

مثال: قد تكون عاكفاً على إنجاز مهمة حين يأتي شخص ويقول بلهجة تبدو تقويمية: "تمة طريقة أفضل للقيام بهذا العمل." تستطيع أن تسأله مباشرة: "هل لديك ملاحظات نقدية حول طريقيتي؟"

تجنب: توظيف الأسئلة لإيصال المعلومات أو لإيقاع الآخرين في المصيدة!

#### 2. أطلق تصريحات مواقف! قل ما تسمعه، تراه، وتعيشه!

الغرض: تسليط الضوء على أفكارك، مشاعرك، وقناعاتك بشأن ردود أفعال الآخر، جنباً إلى جنب مع ردود أفعالك أنت.

مثال: إذا قال أحدهم بلهجة غاضبة إنه كان شديد الانشغال فلم يستطع أن يقوم بعمل كان قد سبق له أن وافق على إنجازه، فقد تقول له: "أسمعك تقول إنك كنت غارقاً في العمل ولم تستطع إنجاز المهمة المتفق عليها." أراك معبراً عن

استيائك مني لتوقعي منك إنجازها وإن سبق لك قد وافقت على ذلك. "أحسُّ بالخيبة حين تخفق في القيام بواجبك لأن من شأن ذلك أن يعقِّدُ أموري مع الآخرين. سأقدِّرك لك حقاً إذا بادرت إلى إنجاز المهمة.

تجنَّب: توظيف بيان الموقف برهاناً تقنع به الآخرين.

3. تنبأ بالعواقب! ارسم حدودك دون محاولة التحكم بخيارات الآخر!

الغرض: تحقيق الأمان عبر إبلاغ الآخر سلفاً بأسلوب ردود أفعالك على خيارات مختلفة قد يتبناها.

مثال: إذا واصل أحدهم مقاطعتك والاستخفاف بآرائك، فإنك تستطيع أن ترسم حداً عبر استخدام جملة "إذا/ فإن"، بدلاً من محاولة إقناع ذلك الشخص بوجود الإصغاء. هاك أحد الاحتمالات: "إذا لم تكن راغباً في سماع فكري، فإنني لن أحاول إجبارك على فعل ذلك." إذا أردت سماعها حقاً وبصدق، فإنني سأكون سعيداً بإطلاعك عليها.

تجنَّب: توظيف التنبؤ بالعواقب سلاحاً لمعاينة الآخرين أو تهديدهم تهديداً زائفاً .

وفقاً لإليسون (1994، ص: 2) تكون "عندما تطرح أسئلة، تُطلق تصريحات مواقف، وتتنبأ بالعواقب بأسلوب صريح وصادق دون السعي إلى التحكم بأنماط ردود الآخرين، معتمداً اتصالاً غير دفاعي. يكون الناس أميل إلى احترامك، وتستطيع أنت أن تعزِّز جملة علاقاتك الشخصية والمسلكية".

يقوم ثنائي بول تيم وكريستن بل دتين (1995) بتلخيص القيمة الإجمالية لبناء مناخ داعم ونمط اتصال مؤيد لدى السعي إلى التغلب على الدفاعات السلبية. يقول الأستاذان: "في المناخ الداعم، يتمتع الأعضاء الأفراد بشعور المشاركة دونما تهديد لكياناتهم الذاتية أو لاعتبارهم لأنفسهم.. فدرجة الدعم المتوافرة تشكل بُعداً

مفتاحياً من أبعاد مناخ التواصل. وفي غياب الدعم لا يلبث التواصل أن ينقلب صراعاً ألعيب قوة بدلاً من نوع من السعي إلى تفاهات مشتركة. من شأن تبيد الموارد البشرية في منظمة كهذه أن يكون هائلاً .

## هدف القائد: تقليص فرص حدوث النزوع الدفاعي وآثاره إلى الحدود الدنيا

ملاحظة ختامية: طالما سلّم أساتذة الاتصالات بحقيقة أن التواصل بين البشر قد لا يصل أبداً، حسب أقوى الاحتمالات، إلى مستوى الكمال. يصح الأمر على محاولاتك الرامية إلى التغلب على الدفاعات السلبية التي يبديها أعضاء جهازي التدريس والإدارة. مهما بذلت من جهد فإن بعض أعضاء هذين الجهازين سيظلون يتخذون مواقف دفاعية. ثمة أوقات سوف تجد نفسك فيها، رغم أقصى وأفضل جهودك الرامية إلى التحلي بضبط النفس، ميالاً إلى اعتماد الموقف الدفاعي على صعيدي المشاعر وردود الأفعال. وفي حالات معينة ستكون ردود الأفعال مريحة للهيئة التدريسية ولأنفسنا على حد سواء لا لشيء إلا لأنها تترك أثراً سلبياً على الآخرين. وفي مناسبات ثالثة، لن يكون رد الفعل الدفاعي إلا جواباً فطرياً أو اعتيادياً. وبصرف النظر عن السبب، لن تستطيع أبداً إلغاء ردود الأفعال الدفاعية مئة بالمئة. عليك فقط أن تتذكر أن الإلغاء ليس هو الهدف. فالهدف لا يعدو كونه تقليص فرص حدوث النزوع الدفاعي وآثاره إلى الحد الذي يصبح معه مثل هذا النزوع قابلاً للإدارة من جهة وخالياً من التهديد من جهة ثانية.

## مراجع الفصل

- Anderson, P. A., & Guerrero, L. K. (1989, February). Avoiding communication: Verbal and nonverbal dimensions of defensiveness. Paper

- presented at the meeting of the Western Speech Communication Association, Spokane, WA.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43 (7), 621 – 648.
  - Baker, W. H. (1980). Defensiveness in communication: Its causes, effects, and cures. *Journal of Business Communication*, 17 (3), 33 – 43.
  - Bolton, R. (1986). *People skills*. New York, NY: Touchstone.
  - Conrad, C. (1985). *Strategic organizational communication: Cultres, situations, and adaptations*. New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston.
  - Conrad, C., & Poole, M. S. (1998). *Strategic organizational communication: Into the twenty – first century* (4th ed). Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
  - Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed). Cincinnati, OH: Southwestern.
  - Ellison, S. (1994). Powerful, nondefensive communication home page. [online]. Available: <http://www.pndc.com/summary.htm>.
  - Gibb, J. (1961). Devensive communication. *Journal of Communication*, 11 (3), 141 -148.
  - Gore, A. (2001). Alcc Gore web site. [online]. Available: <http://www.theroad.com.hk/skills/assert3.html>.
  - Leonard, R. (1980). The defensiveness cycle. Symposium conducted at the North Carolina Public Manager's Program, Raleigh, NC.
  - Martin, R. P. (1980, September). Cognitive factors in consulee defensiveness. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Montreal, Quebec, Canada.
  - Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by communication: An organizational approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
  - Peters, T. (1988). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. New York, NY: Harper and Row.
  - Stamp, G. H., Vangelisti, A. L., & Daly, J. A. (1992). Social interaction: The creation of defensiveness. *Communication Quarterly*, 40 (2), 177 – 190.

- Timm, P. R., & DeTienne, K. B. (1995). Managerial communication: A finger on the pulse (3rd ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.