

كيف نتعرف على الحاجات

المستمع الجيد

لندرس الآن الوسائل الأخرى التي يمكن استخدامها - إلى جانب طرح الأسئلة والإدلاء بتصريحات - في تعرف حاجات المنافس. وإحدى هذه الوسائل هي الاستماع بعناية إلى كلمات المنافس، وعباراته، واختياره لتعبيراته، وأسلوب حديثه ونبرة صوته، فكل ذلك يدل على الحاجات التي تنم عنها بياناته.

وإذا أردت أن تكون مستمعا جيدا، يجب أن تضع في اعتبارك أن المناقشة أو المفاوضات بين الأفراد، يمكن أن تجرى على مستويات مختلفة للمعاني. وقد افترض العالم النفساني فرويد أن الأحلام يمكن أن تفسر على ثلاثة مستويات مختلفة. وكذلك حديث الفرد أو تصريحاته - في كثير من الأحوال - تتمدد مستويات معانيها. على سبيل المثال، تمثل تصريحات المنافس - على أحد المستويات - الرسالة التي يبدو أنه يريد أن ينقلها. وعلى مستوى ثان، يمكن أن تكون الرسالة التي نستخلصها من أسلوب كلامه، والكلمات التي يستخدمها. وعلى مستوى ثالث قد تنقل إلينا معنى لصلتها بطريقة تناوله للموضوع.

ويعتبر الاستماع أسلوباً للإقناع مثل الحديث تماما. و يجب أن يحتفظ المستمع الناجح بعقل متفتح، وأن يسعى للتخلص من أى تحيز أو أفكار غامضة مسبقة. وكل تصريح يمكن أن يحمل معنيين على الأقل. فقد أطلق جورج أورويل في عام ١٩٨٤ شعارات معينة بدت لأول وهلة متناقضة. غير أنه بالاتفاق مع

انتول رابوبورت، قد نرى أنها - فى ظل ظروف معينة وفى إطار حدود معينة - ذات معنى . وأن شعار أورويل الخيالى «الحرية هى العبودية» قد يكون صحيحا، إذا لم تكن هناك قيود على نزوات الفرد، لأن الفرد يصبح آنذاك عبداً لنزواته. وكذلك قد يكون لقوله المأثور «الحرب هى السلام» معنى، إذا فكرنا فى تأثير الحرب على توحيد شعب أية أمة، فالسلام يسود بينهم عندما يتحدثون معا للدفاع عن بلدهم.

وعندما يتوافر لديك الاستعداد لتصبح مستمعا جيدا، وتحرر من أى تحيز، وتحمس لسماع ما هو مفيد عن حاجات منافسك - ماذا تتوقع أن تسمع ؟

يذكر ساندورس. فيلدمان فى كتابه «أسلوب الحديث والإيحاءات فى الحياة اليومية إترناشيونال يونيفيرسيتيز، ١٩٥٩) عديداً من أساليب الأحاديث الشائعة، التى قد تكون مهمة فى المفاوضات. وأحيانا تكون أساليب لجذب الانتباه، وأحيانا أخرى قد تعنى عكس مايقوله الشخص تماما، غير أنها تعطينا شيئا من التبصر بالعوامل السيكولوجية الموجودة.

إننا نسمع كثيراً تعبير «بالمناسبة..»، وفى هذه الحالة يريد المتحدث أن يعطينا انطبعا بأن مايقوله طراً على باله على الفور. غير أنه فى تسعة أعشار الحالات، سيكون مايقوله فى غاية الأهمية، بينما هو يتظاهر فقط، عندما يبدأ حديثه بهذه العبارة العادية. وعندما يبدأ شخص كلماته قائلا: «لكى أكون أميناً» أو «حتى أذكر الحقيقة» أو «بصراحة» أو «للامانة» فإنه فى الغالب لا يكون صريحا أو أميناً، فعالبا ماستخدم مثل هذه التعبيرات للتضليل.

وعبارة «قبل أن أنسى» هى فى الحقيقة عبارة لامتنى لها، فإذا كان الشخص سوف ينسى أمراً ما، فإنه لن يقوله أبداً لأنه غير حاضر فى ذهنه، ولكنه إذا لم ينس الأمر وسوف يصرح به، فلماذا يقدم الموضوع بمثل هذه العبارة ؟ «إن هذا التعبير مشابه لتعبير «بالمناسبة»، وفى كلتا الحالتين هناك تظاهر بأن الكلمات التالية غير مهمة. إنها فى الواقع مهمة جداً للمتحدث، وخوفه من نسيانها ليس صحيحاً.

فإذا ما سألت زوجة زوجها: «هل لازلت تحبني؟» وأجاب الزوج «طبعاً» فإنه من المتوقع

ألا ترضى الزوجة عن الإجابة، فعبارة «طبعاً» تثير الريبة، ولها ظل من الشك، فهي توحى بقوله: «بالتأكيد أحبك ولكن ليس كالسابق». وإذا كان الزوج قد أجاب ببساطة بكلمة «نعم»، فإن ذلك يعنى أنه يجيها حقاً كما كان الحال فى الماضى، وهى إجابة ترضى الزوجة. «وعبارة أكثر من ذى قبل»، وستكون إجابة أفضل. وتشير كلمة «طبعاً» إلى عدم وجود تأكيد مطلق، والحاجة إلى إعادة تأكيد ذاتى.

ويستخدم اصطلاح «بطبيعة الحال» بشكل متكرر، وهو مشابه لاصطلاح «طبعاً» من حيث المعنى والإيحاء.

إن أساليب الحديث السابقة ليست سوى عدد قليل من بين أكثر من مائة أسلوب، ذكرها د. فيلدمان فى كتابه. ويجب أن ندرك أن هذه العبارات ذات أهمية سيكولوجية، فهى تعطينا فكرة عما يدور فى ذهن المنافس. ولهذا السبب.. يجب أن تستمع بعناية عندما يتكلم منافسك، وكن يقظاً دائماً لاكتشاف الدوافع والحاجات الخفية، التى تكشفها العبارات المتكررة، التى قد تبدو بريئة.

وأحياناً نحس تغييراً فى الموقف من جانب الطرف الآخر، ليس من خلال ما يقال، ولكن من طريقة الكلام. ولتفرض أن المفاوضات تسير بسلاسة فى ظل جو لطيف، حيث يدعو جميع الحاضرين بعضهم البعض بأسمائهم الأولى. وفجأة يتحول الجميع إلى استخدام الألقاب مثل: «مستر جونز» أو «مستر سميث». إن هذا التعبير دليل على التوتر، بل حتى الأسوأ إنه ربما يشير إلى الوصول إلى طريق مسدود.

الاتصال غير الشفهى

إلى جانب الاستماع إلى منافسك - محاولاً تعرف رغباته واحتياجاته - يجب أن تراقب أيضاً عن كثب إيماءاته. وعلى سبيل المثال - فى اجتماع ودى - يعتدل عندما أحد المشاركين فى جلسته فجأة، ويشنى ذراعيه.. فإنك تدرك على الفور أن المشاكل قد بدأت، فالإيماءات مهمة جداً حيث تنقل مستويات مختلفة من المعانى، ولها معانيها الخفية

والمعلنة من الناحية السيكلوجية. لذا لا بد أن تراقب إيماءات منافسك بدقة وباستمرار لتعرف أسلوب تفكيره.

نحن نستخدم كلمة «إيماءة» بمعناها الواسع، وتنطبق الكلمة على مايتعدى الحركات البسيطة لجسم الإنسان، فهناك عدة دلائل توضح الإحساس بالتوتر مثل إحمرار الوجه أو تقلص عضلاته، أو التمللمل أو التظاهر بالانشغال الذى لا لزوم له، أو ضحكة، أو قهقهة متكلفة أو حتى الحملقة فى صمت. فهذه بالفعل وسائل اتصال غير شفهيّة. ويحلل د.ساندور فيلدمان أكثر من خمسين إيماءة مختلفة، وغيرها من التعبيرات غير الشفهية. وتشمل هذه الإيماءات حركة الجسم وطريقة الجلوس أو والوقوف، وتعبيرات الوجه وجميع أساليب الحديث.

وفى أية تفاوضات فإنك تتحدث بالطبع إلى منافسك، تنظر إليه وتراه فى نفس الوقت. ويفرق علماء النفس بين النظر والرؤية، فعندما نفحص عالمنا الخارجى، فإننا ننظر... إنه نوع من الاستكشاف وهى عملية حسية. ولكن عندما نرى فنحن نفهم ونستوعب. ونحن ندرك الانطباع العام ذاتيا. افترض أنك قابلت سيدة جميلة، ترتدى فستاناً قصيراً يكشف مفاثن جسمها. إنها تريدك أن تراها وتستجرح مشاعرها ما لم تبد إعجابك على نحو ما، ولكن إذا نظرت إليها وحملت فىها، وأظهرت ملاحظتك لفستانها القصير.. فإنك - فى هذه الحالة - تراقبها، مما يشعرها بالإهانة، ويضطرها إلى الانسحاب، فأنت لست سيداً مهذباً.

وغالبا ما يكون للسعال عديد من المعانى، فقد ثبت أنه - فى بعض الأحيان - شكل من أشكال العصبية، أو شىء يعتمد عليه المتحدث حتى يساعده على مواصلة الحديث. وغالبا ما يستخدم السعال للتغطية على كذبه، أو لإظهار إحساس المتمتع بالشك أو المفاجأة، إذا ما كان المتحدث يتكلم عن نفسه بثقة أو بفرور زائد.

إن تعبيرات الوجه من الوسائل الواضحة للاتصال غير الشفهى. إلا أننا لا نجد أى تعبيراً على «وجه لاعب البوكر»؛ فهو ينظر إلينا بنظرة جوفاء. كما أن انعدام أى تعبير على

الوجه، يبلغنا بأن الرجل لا يريدنا أن نعرف أى شئ عن مشاعره. ولكن رغم هذا القناع المفترض، إلا أنه يمكن أن نقرأ نواياه.

إن طرفة العين حركة انعكاسية وقائية للحفاظ على دموع العين، والتخلص من ذرات التراب المتراكمة. بيد أن الدراسات أظهرت أن معدل تكرار طرفة العين يرتفع، عندما نشعر بالغضب أو الإثارة. ومن الصعب ملاحظة طرفة العين الطبيعية، إلا أنها تجذب اهتمامنا بتكرارها وسرعتها عندما تصبح سلوكاً. وفي هذه الحالة غير الطبيعية، نجد أن طرفة العين لها علاقة بالشعور بالذنب أو الخوف، كما أنها تستخدم لإخفاء شئ ما. وتشير بعض الأبحاث إلى أن زيادة عدد طرفات العين عن الحد قد يكون مؤشراً للكذب.

ويمكن بالطبع استخدام الإيماءات بوعى وفعالية، لتحل محل الكلمات، خاصة إذا كانت الكلمات ذاتها غير مقبولة أو غير مسموح بها. وعلى سبيل المثال، يلجأ المحامى إلى تلك الوسيلة لإظهار عدم اتفاقه مع القاضى أمام المحلفين. ولذلك يلجأ الجندى إلى استخدام الإيماءات، عند الإشارة إلى اختلاف فى وجهة النظر مع قائده. إلا أن الإيماءات قد تكون معبرة أكثر من اللازم، فقد تكشف أكثر مما تريد منها، وتزعم الشرطة أنه يمكنها تحديد زعيم إحدى عصابات المافيا، عن طريق مراقبة الاحترام البالغ الذى يعامله به الآخرون.

إن المفاوض الماهر يجعل عينيه وأذنيه مثبتتين دائماً على منافسه. وكما يقول فرانسيس يكون فى مقاله عن المكر: «من المكر، أن تركز بعينيك على من تتحدث إليه، تماماً كما يفعل الماكرون، فهناك كثيراً من الرجال العقلاء يحتفظون بأسرارهم فى قلوبهم، غير أن وجوههم تفضحهم». ويقول إيمرسون: «إن ماتقوله بصوت عال، لا أستطيع أن اسمعه».

بيد أنه مهما نظرت «بإمعان» إلى منافسك، فإنك لا تستطيع أن تقدر تماماً حالته العاطفيه. ورغم ذلك.. يجب أن ندرك دائماً حقيقة أن المشاعر تتوارى فى الخلفية، عندما يتقابل شخصان أو أكثر، ويدور بينهم حديث. وإذا كنا نتعامل مع شخص ناضج عاطفياً، فإن ذلك أفضل، حيث يمكن لهذا الشخص أن يقبل الحقائق - حتى غير السارة منها -

كأوضاع ملموسة يمكن التعامل معها لحل المشاكل، وليس كرهها واستبعادها. إن الإنسان غير الناضج عاطفياً هو الذى يختار تكتيكات تفاوض لتحقيق رضاء عاطفى فحسب، وليس للتوصل لتسوية.

قد تكون العوامل التى تؤثر على المشاعر غير ملموسة .. إن الغرفة والمحيط الذى يعقد فيه المؤتمر قد يكون لهما تأثير على المشاعر التى تسود المؤتمر. وقد ذكر الزعيم السياسى الإنجليزى إرنست بيبن - من واقع خبراته التى اكتسبها طوال حياته، من خلال المشاركة فى مؤتمرات - إن المؤتمرات التى تعقد فى غرف مبهجة ذات ألوان زاهية، تكون أكثر نجاحاً، كما أن تنسيق ومواقع وتفاصيل الديكور لها تأثير مهم على المفاوضات.

والى جانب محيط الغرفة.. يمكن أن نتعرف بعض الأمور، عن طريق مراقبة طريقة تحرك الناس داخل غرفة المؤتمر. وإذا كان الشخص مهماً بما يجرى على مائدة الاجتماع.. فإنه سوف يتكى إلى الأمام، ويصبح جزءاً من المجموعة. أما فى اللحظة التى يفقد فيها اهتمامه.. فإنه سوف يتعد عن المائدة.

إن الأفعال والإيماءات والتحركات الصامتة بمختلف أنواعها تنبئ عن شئ، إذا فسرناها تفسيراً صحيحاً. وعندما تريد أن ينظر إليك على إنك شخص مهم، حاول أن تجلس على رأس المائدة، وفى حالة أخرى.. عندما تتفاوض مجموعتان على مائدة المؤتمر، حاول أن تجلس على جانب المائدة مع المجموعة المنافسة، ثم حاول أن تبدى اختلافك مع مقترحات معينة طرحتها مجموعتك، وتبدى تأييدك للمنافسين. هذا الأسلوب ينجح فى الأمور البسيطة، حيث يعتبرك المنافس عضواً فى فريقه، ومن ثم يستمع بدرجة أكبر لمقترحاتك بشأن تسوية نقطة الخلاف.

وتتمثل الصعوبة فى تقييم الأشكال غير الشفهية للاتصال، فى أنها تنتقل - إلى حد كبير - عن طريق اللاشعور، وكذلك من خلال المشاعر. وللتغلب على هذه المشكلة.. استعن بحدسك (الذى أعرفه بأنه مزيج نصف شعورى لملاحظات دقيقة لالتحصى).. والرجال يذعنون لحسد المرأة. وربما لا يكون حدث المرأة سوى شفافية الرجل، إلا ان المرأة

تتمتع على الأقل بحدس أقوى. وتتابع المرأة التفاصيل الدقيقة وتراقبها؛ إذ نجد أن السيدة التي تربي طفلاً، تقيم معه اتصالاً غير شفهي لمدة عامين، وهذا الاتصال بالطفل منذ ولادته يقوى حدس المرأة. وسوف تتحسن قدراتنا كما وكفياً، إذا اكتسبنا مهارة فهم الإيماءات والقدرة على ملاحظة التفاصيل، والحدس الذي يبدو أنه متأصل في المرأة.

وعلى أية حال.. فإنه تجنباً لأي تعميم، فسوف أقص هذه القصة: في بداية عملية اختيار المحلفين في محاكمة جنائية، وقفت إحدى السيدات المرشحات ضمن المحلفين، وطلبت إعفاءها من المهمة. وعندما سئلت عن السبب.. أجابت السيدة قائلة: «بأنها اقتنعت من نظرة واحدة إلى المتهم بأنه مذنب، وعندئذ طالبها القاضى بالجلوس في هدوء، فالشخص الذي أشارت إليه كان محامى المقاطعة».

والإيماءات الفطرية واحدة تقريباً في جميع أنحاء العالم، إلا أن الإيماءات المكتسبة تختلف باختلاف المجتمعات، ففي الولايات المتحدة.. يقف الرجل على مسافة ثمانى عشرة أو عشرين بوصة، عندما يتحدث وجهاً لوجه مع رجل آخر. وعندما يتحدث إلى سيدة.. فإنه يتعد أربع بوصات أخرى. إلا أن الرجال في أمريكا اللاتينية يشعرون بالراحة، وهم يتحدثون على بعد ثلاث عشرة بوصة، ونفس الشيء في فرنسا. ولذا تشعر السيدة الأمريكية - عندما تكون في باريس مثلاً - أن الرجل الفرنسى يتطفل عليها، عندما يحدثها من على بعد ثلاث عشرة بوصة فقط، بينما يشعر الرجل بأنه غير مرغوب، عندما تبعد السيدة لمسافة ٢٤ بوصة (هل يفسر ذلك اعتقاد السيدات بأن الفرنسيين أكثر جرأة بالطبيعة؟)

لا تؤثر الاختلافات الحضارية على استخدامنا وتفسيرنا للإيماءات فحسب، ولكن أيضاً على أسلوب تفكيرنا ومواقفنا تجاه الهيكل الاجتماعى. ونحن نستخدم كلمات مختلفة في الحديث. ففي الإنجليزية نقول «الساعة تجرى»، وفي الإسبانية نقول «الساعة تمشى». كما أن العامل في إسبانيا لانفوته سيارة الأتوبيس، بل الأتوبيس هو الذى يتركه. وقد ذكر ستوارت تشاس أن إحدى نقاط الصراع بين الهنود والمستوطنين الأمريكين الأوائل، يرجع

إلى الاختلاف حول تعريف «الحقوق» الخاصة لصيد الأسماك والصيد البرى. وعندما باع الهنود الأرض مقابل عدد قليل من المادة والبنادق - ذات فتحات التصويب - اعتقدوا أنهم يمنحون حقوق صيد إضافية فحسب، وبالطبع أصيب الهنود بالدهشة والغضب عندما مارس الرجل الأبيض الملكية الخاصة على الأراضي المشتركة. ومن ناحية أخرى، اعتبر الأوروبيون الهنود غشاشين كاذبين، ينقضون العقود التي وقعوا عليها، ويرجع ذلك إلى اختلاف المفاهيم الثقافية بما يؤدي إلى انهيار عملية الاتصال.

إن الاختلاف الثقافي في استخدام كلمة «لا» يتسبب في مشاكل، لاحد لها بين رجال الأعمال اليابانيين والأمريكيين. ويعتقد رجال الأعمال اليابانيين أن الأمريكيين قد يشعرون بالمهانة، إذا كان الرد سلبياً تماماً. ويضطر رجال الأعمال الأمريكيون - دون إدراك لهذه الحقيقة - إلى التفاوض، دون أن يتوصلوا إلى مايعتقدون أنه رد واضح، وهذا يعد انهياراً آخر في عملية الاتصال، مرجعه الاختلافات الثقافية.

إذا ضغطت على يد الألماني أكثر من مرة.. فإنك سوف تثير ارتباكك. ويتمتع لون الهدية في الهند - مثلاً - بأهمية خاصة؛ إذا إن بعض درجات اللون الأخضر قد تمثل إهانة لمتلقى الهدية. وفي الولايات المتحدة.. تعود الجيران أن يزوروا الساكن الجديد، إلا أن العكس تماماً يحدث في فرنسا، حيث يتعين على الساكن الجديد زيارة الساكن القدامى.

إن الإيماءات المعتادة لانفسر كذلك الخلافات العرقية، إذ نجد مثلاً الرجل يبدأ بذراعه الأيمن عند ارتداء المعطف، بينما تبدأ السيدة بذراعها اليسرى، وهذا يفسر الحرج البسيط، الذى قد يحدث عندما يساعد الرجل سيدة فى ارتداء معطفها.

والمقصود هنا - كما تقول الأغنية القديمة - أن «كل حركة لها معنى خاص بها بالنسبة للمفاوض، وأن أبسط حركة للحاجب، أو ميل للرأس، أو حركة مفاجئة لليد تعد لغة، ويجب أن يفهمها الشخص الذى يتعامل مع الناس.

فيما يبدو أن المفاوضات الناجحة تحتاج إلى اتصال سلس طوال الوقت، بلا أى عقبات. وفى أكثر الأحوال تفاؤلاً.. يعتقد الناس حين «يفهمون» بعضهم البعض، أن احتمالات

انقطاع الاتصالات أقل، وليس من الضروري أن «نفهم» الناس حتى يحدث الاتصال ، ويعتبر الفهم والتقمص العاطفى هدفين بعيدى المدى. وفى الوقت الراهن .. يبدو أن الفشل فى الاتصال، راجع إلى إحساس الأطراف بأنها تفهم غيرها فهماً جيداً. وكما أننا نفرق بين النظرة والرؤية، فإن الفهم رد فعل عصبى (ذاتى) لمحاولات الاتصال (الحسية) من جانبنا. واتفق مع مايقوله ديستوفسكى فى الأخوة كارامازوف: «إذا كان جميع الناس حولك حاقدين وقساء ولن يستمعوا إليك، فألق بنفسك أمامهم واستعطفهم من أجل المغفرة، حيث إن اللوم يقع عليك لعدم رغبتهم فى الاستماع إليك». «إن هذا الفشل فى الاتصال مرجعه إليك».

يجب أن نتفاوض حتى يكشف المنافس نفسه أمامنا، ويجب أن ندرك حاجاته ودوافعه ورغباته. ويتحقق ذلك عن طريق توجيه الأسئلة، وملاحظة سلوكه، وأسلوب حديثه، ومراقبة إيماءاته ذات الدلائل، وغيرها من رسائل الاتصال غير الشفهية، تقبل وجود ضغوط عاطفية واختلافات حضارية.

تطبيقات الفصل التاسع

- ١ - صدرت عدة كتب عن الاتصال غير الشفهي، من بينها: «كيف تقرأ الشخص مثل الكتاب»، من تأليف جيرارد تيرنبرج. وهنرى كاليرو تقدم تحليلاً مفصلاً للاتصال غير الشفهي. هل يمكن أن يكون هذا التحليل مفيداً لك في جلسة المفاوضات القادمة، تعرف إيماءاتك وإيماءات المنافس؟
- ٢ - اكتب قائمة تضم ما لا يقل عن خمسة اختلافات حضارية بين ثقافتين أو أكثر.