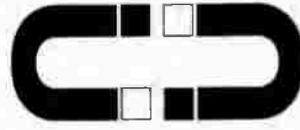


الفصل الثاني عشر

الحصول على ما تحتاج بمساعدة

الآخرين على النجاح



هذا الفصل هو صندوق الأدوات مع بعض الأفكار والأساليب التي تستطيع استعمالها في اتصالك اليومي وفي التزامك الكلي لتحويل التعارض إلى إبداع. كما ناقشنا في سياق هذا الكتاب من وقت لآخر، يوجد مقاربات متعددة بالنسبة لهذا الموضوع ولحقيقة الصراع. واحدة من هذه المقاربات هي أن ننظر إلى النزاع على أنه ظاهرة فيها كثير من الشدة والضغط ويجب أن نتعامل معها بطريقة ما أو أن نخفف منها أو نعمل على إذابتها. وكما تتذكرون إحدى الفلسفات المتطرفة هي التأكيد على «الربح من خلال الترهيب» التي تستند إلى الدهاء وقدرتك على المناورة خلال المواقف لتصل إلى السيطرة. غالباً ما يرتبط النزاع بالحاجة إلى التفاوض. وقد يوحي التفاوض بنوع من «صراع فكري» أو عملية مساعدة لتسوية خلافاتنا والوصول إلى الحل الوسط لكي نتابع حياتنا وعملنا.

التفاوض فعلياً هو واحد من أهم أسس التفاعلات الإنسانية سواء كنت تتفاوض مع رئيسك لزيادة المرتب أو تتفاوض لاتفاق سلام في الشرق الأوسط أو لجعل والدتك تحضر الحلويات المفضلة لديك. عندما نشارك

في العملية بطريقة بناءة، فإن غايتنا هي التأثير على الآخرين لكسب تأييدهم. من المهم أن ندقق في مواقفنا الذهنية الخاصة بالنسبة لموضوع التفاوض. دعني أسألك. هل ترى التفاوض موقفاً قد يجري استغلالك فيه؟ هل تراه تفاعلاً يتطلب أساساً فناً تجارياً كي تحصل على النتيجة التي ترغبها؟ أو هل ترى في التفاوض فرصة لكسب مقابل كسب؟

نظرتي بالنسبة لمهارة التفاوض هي أنها تسمح لي ولك التعرف بسهولة أكبر على الأرضية المشتركة؛ لكي نتمكن من الوصول إلى الخير المشترك بصورة أسرع.

حالما نتجاوز مواقفنا المعلنة ونصل إلى فهم المصالح الأساسية لكل منا، فإنني انطلاقاً من خبرتي أقول: على الأرجح أننا سنكتشف الأشياء المشتركة أكثر من اكتشافاتنا حتمية التنافس.

المتفائلون والمتشائمون يتجادلون فيما إذا كانت الكأس نصف ممتلئة أو نصف فارغة. المتفاوضون على مبدأ الربح أو الخسارة مقابل المتفاوضين على مبدأ ربح مقابل ربح يتحاورون فيما إذا كان نصف الكأس «يعني أنه يوجد فقط ما يكفيني» أو أنه يوجد ربع كأس لي وربع كأس لك. إذا سمحت لك بأن تشرب فسنبحث كلانا عن الواحة التي سنجد فيها وفرة الماء الذي يلبى أعظم احتياجاتنا. إنها قضية حسن النية والكرم. وهكذا كان عنوان هذا الفصل: الحصول على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح. دعونا ندقق في عملية التفاوض والتأثير بتفصيل أكبر. ساعدتنا الفصول السابقة على فهم الصراع وعلى تهيئة المواقف العقلية التي تسمح لنا للبحث عن الطاقة في الداخل. يفترض هذا الفصل أنك تريد استخراج

هذه الطاقة والتحرك. والآن نبني على مهارات التواصل الأساسية التي ناقشناها في الفصل الثامن.

أساليب التفاوض والتأثير:

تذكر الفصل التاسع ومناقشاتنا حول قوة الأضداد في الشخصيات. وإليك هذه المراجعة السريعة...

يتعلم من	يشترى	يحتاج	يسأل	يقيم	
التوثيق	السعر/ القيمة	الوقت	ماذا؟	الدقة	الملاح المستكشف
لوائح التوثيق	الموثوقية	الوضوح	كيف؟	المعرفة المسبقة	المنظم
المناقشة	المتعة	المشاركة	من؟	العلاقات	المساعد الميسر
التجريب	الأداء	الفضاء/ المجال	لماذا؟	الحرية	الحالم كثير الرؤى

الملاح المستكشف والمنظم والميسر والحالم كثير الرؤى... وكل فرد تتعامل معه سيسعى إلى النتائج المهمة بالنسبة له أو لها بأساليب متميزة. سيرون المواقف من خلال نظرتهم الفردية للفرصة أو للقلق المائل أمامهم. إدراك الميول الأساسية لأولئك الذين تتفاوض معهم يعد شيئاً جوهرياً سواء أكان هؤلاء الأشخاص رفاق عمل ورؤساء عمل أو أطفالك أو شريك حياتك أو البائعين أو الممرضات أو أساتذة المدارس أو الزبائن أو حتى الجيران. لنعط صورة توضيحية: لنفترض أنك مستلق على سريرك في المستشفى [لا سمح الله] وقد سئمت من طعام المستشفى كما سئمت من مرضك.

تأتي ممرضة إلى سريرك وتطلب منها تناول قطعة من الشوكولا. تقطب جبينها وتهز أصبعها وتقول: «طبيبك يريد إبقاء ما تأخذه من السكر منخفضاً. هل ترى هذا الجدول أسفل سريرك؟ هذا يدل على مستوى سكر الدم لديك ومن المفروض أن يكون درجتين أدنى من الخط الأحمر على الأقل. وحتى حصول ذلك ليس هناك «سنيكرز» على ما أظن». هل هذه مفاوضات؟ نعم. هل تبدو هذه الممرضة مثل ريان مستكشف، منظم، مُيسرٌ أو كثير الرؤى؟ على الأرجح أنك قد قابلت شخصاً يعمل من منظور الريان والمنظم.

لنحاول ثانية. لنفترض أنك طلبت قطعة الشوكولات هذه وتقول الممرضة: «حسناً سنرى؟ قل لي كم مضى عليك منذ أن تناولت شيئاً حلوّاً آخر مرة؟».

جوابك: «منذ أيام لا بد أنه هكذا». تقول الممرضة: «دعني أراجع الموضوع مع طبيب التغذية، موافق؟» ما مزاج هذا الشريك الجديد في التفاوض؟ هذه المرة تعالج الممرضة موقفك بمنظور المُيسر والمسهل للأمور. المبدأ أن تكون على دراية كافية بهؤلاء الأشخاص وخلفياتهم كي تختار [إستراتيجيتك] أسلوب عملك وفقاً لذلك. ماذا تقول للممرضة المُيسرة؟ تقول شكراً، وهل لك أن تسألني طبيب التغذية إذا كنت أستطيع الحصول على قطعة واحدة فقط من الشوكولا الخاصة بعيد هالوين [عيد جميع القديسين]؟

إنك تواجه تحدياً أكبر في كسب تأييد الممرضة المراقبة للخط الأحمر التي تدقق في جدول المعلومات عن حالة المريض وهي تحمل نظرة المنظم

والملاح المستكشف. هنا موقف يتطلب منك الإحجام ومن الأفضل ألا تتصرف بأن تقول لها: «تعالى أيتها الممرضة، أنا أدفع فاتورة المشفى. وهذا البيان في يدك هولي وأنا أريد قطعة سنيكرز بغض النظر عما تقول اللائحة والتعليمات». اللهم احفظنا! وهذه معالجة أخرى: «شكراً لك أيتها الممرضة على الاهتمام بسكر الدم. هل يمكنني أن أجرب قطعة واحدة من تلك الحلوى؟ سألغي أي أطعمة سكرية في وجبتي الآتية. سنراقب كلانا مستوى السكر. ما رأيك؟» هنا رفعت من احتمال أن تعيد الممرضة الجدول الخاص بحالتك الصحية إلى مكانه وأن تبحث عن قطعة سنيكرز صغيرة. من المهم أن تدرك أن التصرف الخارجي للممرضة ليس ودياً مثل بعض الممرضات ومع ذلك فإن اهتماماتها الأساسية أن تبقى أنت بوضع صحي قدر الإمكان وألا تتم مقاضاة المشفى إذا لم تكن كذلك. حاجتك هي أن تشبع رغبتك في الحلويات. هذه ليست خلافات لا يمكن التوفيق بينها. اعب الخيط الفاصل بينك وبين الممرضة وأوجد الأرضية المشتركة بدل أن تثبت في مكانك. وهذه كلمة إلى الممرضات: نقدر مهارتك واهتمامك وعنايتك الممتازة. كل ما نطلبه هو أن تستمروا في الصبر على المرضى، حتى عندما يتعلق الأمر بشيء بسيط مثل الولوج بالحلويات.

يمكن حتى أن نقتنع بحبات قليلة من الفستق السوداني المغطاة بالشوكولا ماركة MXM مع كل ذلك البروتين الجيد. سنتذكر عنايتك ومرونتك أيضاً.

ادرس الجدول مرة ثانية مع إبقاء هذه الفكرة في ذهنك: أنت تحصل على المزيد عندما تعطي القليل. مثلاً الربان المستكشف يحتاج الوقت للتفكير والتحليل ثم اتخاذ القرار. الشخص الذي يحمل عقلية الربان

المستكشف لن يشعر أنه في عجلة إذا أعطيته قليلاً من الوقت للتفكير. عند شعوره بأنه تحت ضغط الوقت يعرض للخطر أو الشبهة نوعية تفكيره أو تفكيرها في الوقت الذي ينبغي عليه أو ينبغي عليها أن تفكر بشكل جيد. ليس هناك من ملاح مستكشف جدير بأن يُحتفظ به يندفع برسم خريطة لعمل يصبح المفتاح المنهجي للنجاح، وإذا فعل ذلك فلا يمكنه أن يضمن الدقة والكمال لمثل تلك الخطة أو الخريطة. عندما تعطي الربان المستكشف الوقت ليفكر فإن هناك احتمالاً بأن يخرج ببعض التوصيات السليمة لدراستها من قبلك.

الآن فكر بأولئك الذين من ضمن شركائك في التفاوض. من هم «المفكرون الملاحون؟» هل تسمح لهم بحسن استخدام المهارات التي يقدرونها غاية التقدير؟ هذا وقت مناسب لتضع أسماء بعض شركائك المفاوضين في قائمة - أولئك الذين يساعدونك في الحصول على ما تريد في الوقت الذي تساعدكم على النجاح:

الشريك 1: _____

الشريك 2: _____

الشريك 3: _____

الشريك 4: _____

استخدم الجدول السابق وفكر ملياً بالتعاملات التي أجريتها مع هؤلاء الأفراد التي تكشف ما الأهم بالنسبة لهم لكي تكون جهودكم المشتركة أكثر تضافراً.

إنك تدرك من الخبرة أن مثل هذا الالتزام من جانبك سيرفع من احتمال التزام الآخرين بمساعدتك للحصول على ما تحتاج وتريد.

ماذا عنك؟

ها هو السؤال الكبير: هل تميل إلى أن تكون الملاح أو الربان المستكشف أو المنظم، أو الميسر أو الحالم كثير الرؤى؟ هل انشغالك بما تحتاج يقف حجر عثرة دائماً في مساعدة الآخرين على النجاح؟ هذا يسمى «الأنا». إن الأمر هو حاجتك وحاجتي للسيطرة على المواقف للحصول على ما نريد أو بالأحرى إيجاد مواقف نجذب فيها ما نريد عن طريق اكتساب ثقة ودعم الآخرين. تذكر «اجتياز الخط الفاصل».

حالما تتجاز الخط إلى الجانب الآخر لترى وجهة نظري، فأكون أكثر ميلاً للرجوع إلى الجانب الآخر معك لأتعرف على ما لديك.

فكر في نفسك مرة ثانية كمغناطيس. انظر إلى قطبي المغناطيس على غلاف الكتاب. هل طاقتك الإيجابية الجاذبة في حالة العمل أم طاقتك السلبية الطاردة؟ عندما ننطلق من موقف يعبر عن حاجاتنا الخاصة يكون المغناطيس في حالة العمل على الطاقة السلبية ويشعر الآخرون أنهم على وشك التلاعب بهم أو السيطرة عليهم. ويتراجعون ونجد أنفسنا الآن متورطين في مفاوضات طرفاها خاسران. فكر الآن لبعض الوقت حول كيفية العثور على أولئك المعلمين بالنسبة لك كشركاء تقاوض. والسؤال الآن: «هل حصولك على ما تحتاج على درجة كافية من الأهمية بحيث تكون رغباً في تخصيص مقدار مساوٍ من الطاقة والقدرة لمساعدتهم للحصول على ما يحتاجون بحيث تجعلهم حلفاءك وتخلق ذلك التأثير

المضاعف الذي نسميه العمل الجماعي؟» يعرف معظم الناس الحقيقة الجوهرية عما يساعدهم على النجاح. لقد تعلمنا جميعاً الكثير عن هذه الحقيقة في دور الحضانة. وننسى أحياناً وبشكل مؤقت ما تعلمناه ونحتاج إلى تذكركه من وقت لآخر، إنني ممتهن لأولئك الذين يُذكرونني بمحبة بحقيقة ما يصلح ويجدي للاستفادة القصوى من حياتنا التي هي غالباً عطاء أكثر للآخرين الذين نلتقيهم على الطريق. احصل على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح.

أنت رجل التواصل:

مرة ثانية لدينا موضوع مألوف يضيف المزيد إلى فهمنا. إذا كنت ستساعد الآخرين على النجاح فمن المهم أن تعرف ماذا يعني النجاح بالنسبة لهم. وعموماً مقياسهم للنجاح هو حصولهم على ما يريدون. وإذا لم تعرف ماذا يريدون لا يمكنك مساعدتهم في الحصول عليه. عليك أن تسألهم ثم تصفي حقاً إلى الإجابة. يقول توني روبينس: إن أحد الأسئلة الأقوى على مر الزمن هو أن تسأل ببساطة: «ما أهم الأشياء بالنسبة لك؟» أجد أحياناً أن الناس يفاجؤون عندما تسألهم ذلك. إما أنهم يستغربون اهتمامك أو قد يشعرون أنه لم يتح لهم الوقت لبلورة تفكيرهم الخاص عما هو الأهم بالنسبة لهم. هذا السؤال يوفر تدريباً راقياً في بناء التواصل للسائل والمجيب كليهما.

جلست مؤخراً مع شخص يعلي من شأن ذاته كثيراً. في البداية حصل لدي انطباع بأنه تاجر بارع. في نفس الوقت كان يُعترف له بسجل ناجح في التجارة. أصغيت إليه وحاولت بشكل حقيقي أن أتعلم منه كما حاولت أن

أتصور إذا كان باستطاعتي الوصول إلى الثقة به ومحبته. ثم توقف فجأة عن الحديث وجعلني أطيّر فرحاً، إذا كنت أستطيع استخدام هذه العبارة، لقد عبر الخط الفاصل وبذلك استمالي إلى ركنه بسرعة الضوء. مال إلي ونظر في عيني قائلاً: «داربي اعتباراً من هذه النقطة جل ما يهمني في حديثنا هو أن أعرف ما المهم حقاً بالنسبة لك. ماذا تريد من الحياة، وكيف يمكنني مساعدتك في الحصول عليه؟».

ثم اعتدل في كرسيه وابتسم ابتسامة صادقة وانتظر بصبر إجابتي. أنا أعرف أنه يريد إجابةً. وكنت مبتهجاً لأن الفرصة سنحت لي كي أخبره ما أريده حقاً في الحياة. الإصغاء هو أصدق شكل من المعرفة الإنسانية. وضعني صديقي الجديد في مقام رفيع عندما سمح لي أن أخبره ما الشيء الأهم بالنسبة لي. ونتيجة لذلك قدرته في التأثير علي ارتفعت كثيراً. لم أشعر أنني خدعت، شعرت أنني موضع تقدير. هل يهملك أن تعرف ماذا يريد الآخرون؟ هل أنت راغب في السؤال. هل أنت مستعد للإصغاء؟ هل هذا يحدث فرقاً بالنسبة لك أو يغير شيئاً؟ نحن نعلم بعضنا كيف نتعامل مع بعضنا. عندما تستمع إلى الآخرين وهم يخبرونك عما يريدون سيصبحون أكثر فضولاً لمعرفة ما تريده أنت. وسيرغبون بإعطائك دورك على المنصة في الوقت الذي يستجيبون فيه إلى كرمك واهتمامك بنفس الطريقة. ها هو بيان شخصي مفصل عنك أنت رجل التواصل ورجل الإصغاء. يوجد بعض القابليات التي تجعلك ميالاً إلى الإصغاء وبذلك تعد المسرح لتواصل ذي معنى أكبر.

الرجاء ضع دائرة حول H التي ترمز إلى مستوى عالٍ وM ترمز إلى مستوى متوسط أو L التي ترمز لمستوى منخفض وذلك للدلالة على درجة فاعلية تواصلك الذي يعكسه الجدول الآتي:

جدول مراجعة مهارات الاتصال الشخصي

أعتقد أنني أعرف أين أقف من الآخرين	H-M-L	-1
أجد معتقدات ووجهات نظر الآخرين رائعة	H-M-L	-2
أستطيع تجاوز الشخصية لأقيم الرسالة	H-M-L	-3
إنني مستمع جيد فاعل	H-M-L	-4
أستطيع تجنب الموقف الدفاعي وأساعد الآخرين على أن يفعلوا الشيء نفسه	H-M-L	-5
أنا مدرك لوقع كلماتي وأعمالي على الآخرين	H-M-L	-6
يسهل علي أن أقول ما يدور بذهني فعلياً	H-M-L	-7
أنا فاعل في التأثير على الآخرين	H-M-L	-8
أغير عن قصد أسلوب اتصالي ليتلاءم مع الآخرين	H-M-L	-9
إعطاء المعلومة وتلقيها عملية مريحة	H-M-L	-10

إذا اخترت المستوى المنخفض في الكثير منها فأنت قسوت على نفسك. إذا اخترت المستوى العالي في معظم البنود العشرة فقد تكون مفرط الثقة بنفسك وإذا اخترت مزيجاً من المستويات الثلاثة فأنت تثبت أنك قابل للتعلم وراغب في أن تصبح مستمعاً أفضل ورجل تواصل شامل. لندقق في هذه الفقرات العشر بمزيد من العمق مبتدئين من الفقرة الرابعة: «أنا مستمع فاعل» لأنني حالم أنظر إلى نفسي على أنني مصغٍ عظيم أبدأ بالقول للآخرين يا لهذا المستمع العظيم وأنسى أن أستمع. الإصغاء الفاعل

يبدأ بجرعة كبيرة من التواضع لكي تستطيع أن تقول لنفسك: «أعرف أن الإصغاء مهم جداً. لا أريد أن أسلم جداً أنني أستمع جيداً. الآخرون فقط هم الذين يقدرون مدى حسن استماعي حسب رأيهم». تلك حقيقة من حقائق الحياة تحط من القدر. دعني أعود إلى صديقي الذي كان في البداية كثير التقدير لذاته، ولكن اتضح أنه مهتم ويصدق بما هو مهم بالنسبة لي. بالاستناد إلى الفقرة السادسة لا أعتقد أن هذا الشخص كان مدركاً أنني نظرت إليه كتاجر بارع في البداية. أعتقد أنه ظن أنه كان ببساطة يعلمني. هناك فرق كبير بين القدوم إليك كمعلم مساعد وعلى العكس من ذلك أن يأتي إليك كتاجر بارع. ما أهمية إدراكه لذلك من عدمه؟ المغزى أنه كان يبخر نفسه قيمتها بالبالغة في تسويقها.

كيف كان بإمكانه أن يعرف؟ كان باستطاعته أن يطرح في مجرى الحديث هذا السؤال: داربي أحب أن أشاركك بعض مبادئ النجاح التجاري التي تعلمتها هل توافق؟ لو فعل هذا لاستطاع تحقيق شيئين مهمين جداً.

1- فسح لي المجال لأطلع على برنامجه.

2- بسعيه الحصول على موافقتي يستطيع أن يظهر قدراً من التواضع، بحيث لا أفترض أنه كان يتباهى. وحالما اختتم قصص نجاحه كان باستطاعته أن يسأل: داربي هل كانت تلك القصص معينة لك؟ في هذه النقطة ما كان سيقوم به يتعلق بالفقرة الأولى من الجدول السابق. التي هي «معرفة أين تقف مع الآخرين». وهذا كله يتعلق بالفقرة العاشرة الخاصة بإعطاء وتلقي المعلومة. والآن بدأنا نعرف كيف تتضافر معاً قابليات الاتصال الفاعل لتزيد من فاعلية اتصالنا الكلي. دعني أضع

نفسى موضع الاختبار باستخدام نفس التوضيح. بالنسبة لي التحدي يتعلق بالفقرة الثالثة في الجدول وهو: هل أستطيع أن أنظر أبعد من الشخصية لتقدير الرسالة أو المضمون؟ صديقي الاجتماعي كان لديه بحق الكثير من الحكمة لنشترك بها وكنت بحاجة لتجاوز تقييمي لشخصيته، هذا التقييم الأولي غير المنصف إلى حد كبير، لأسمع ما كان يقوله وكان مفيداً ومساعداً. في هذا الوقت انتهز الفرصة لدراسة وتأمل الفقرات العشر في الجدول لتفهم ما تعنيه بالنسبة لك. فاعليتك في هذه الميادين العشرة ستمهد الطريق لتتمكن من الاتصال بالآخرين وإشراكهم بطريقة ذات معنى تساعد على تعلم ما تحتاج معرفته لكي تساعدكم على النجاح. عندما تقدر مثل هذا التواصل، ستنمو الثقة وسيكون تأثيرك موضع تقدير حقيقي.

الضغط على أزرار الاستفزاز أم لا:

إذا كان أحدنا ذا تأثير فاعل فعليه أن يكون لديه ما يكفي من الحكمة؛ ليتعرف على ما يستفز ويثير حالة التأهب بحيث ينقطع الاتصال. وعليه تجنب ذلك كله. لنعد إلى النموذج الفكري كي نفهم الخيارات السلوكية ثانية.

	يتعلم من	يشترى	يحتاج	يسأل	يقدر
التوثيق	سعر/ قيمة	وقت	ماذا؟	الدقة	الربان/ الملاح
لوائح التدقيق	الجدارة بالثقة	وضوح	كيف؟	المعرفة المسبقة	المنظم
المناقشة	المتعة	مشاركة	من؟	العلاقات	المُيسر
التجريب	الأداء	مكان	لماذا؟	الحرية	الحالم

حالما تدقق في كل فقرة، في كل حجيرة من الجدول، فإنك ستكتشف أن هناك نقطة أو أكثر من نقاط الاستفزاز الخطرة. على سبيل المثال، لنأخذ الملاح المستكشف. هو أو هي يقدران «الدقة». نقطة الاستفزاز الجدية ستكون بالتقليل من أهمية الدقة بأي طريقة من الطرق وخاصة عند اعتباره أو اعتبارها مولعة بالتوجه نحو التفاصيل والدقة. وسيكون نقطة استفزاز أن تقدم له أو لها عملاً دون المستوى يمثل عدم الاهتمام بالتفاصيل. هي أو هو سيجن جنونهما وربما بحق. لنتحرك حول الطاولة قليلاً. لأخذ حاجة المنظم «للوضوح». لنفرض أن هذا الشخص سألك «كيف» نحقق الوضوح في شيء ما. هذا الوضوح الذي هو بحاجة إليه، وأنت أجبت قائلاً: «لا تقلق هناك طرق» لإنجاح ذلك. ليس الأمر عملية كبيرة وأنت ستحسب ذلك. هل تعرف ما يظنه هذا الشخص؟ يظن أنك غريب الأطوار وربما يستتج أنك لا تعرف كيف تحقق ذلك بعد هذا العناء. ماذا يحتاج هو أو تحتاج هي منك؟ انظر إلى تلك الحجيرة على الجانب الأيمن من الجدول، إن ما يحتاجه هو أو هي إنما قائمة تدقيق أو مراجعة للخطوات الضرورية لتحقيق هذا الوضوح. إن هذا الجدول هو مصدر لفهم سبب إصابة الناس بالخلل والالتواء وهو مصدر لمعرفة كيفية التقليل من احتمال أن يصابوا بهذا الخلل. هل هذا يعني أنهم معذرون عندما يكون هناك خلل؟ كلا. ما يعني هو أنك كعامل تأثير وتواصل عليك أن تبدأ بالخطوة الصحيحة مع أناس أساسيين في حياتك وعملك. ليس عليك فقط أن تتخطى الحاجز لتتصل بهم بل أيضاً عليك الابتعاد عن تلك الأشياء التي قد تحملهم على أخذ اتجاه يجعلهم أقل ميلاً لتقديرك وتقدير ما تقدم لهم. وعلى سبيل التسلية والتعلم، فلنراجع مزيداً من الأمثلة: تخيل

أنك تتبع عقد تأمين إلى إنسانة تعرفها وصدف أنها من النوع الحالم كثير الرؤى. ما الذي يمكن أن تفعله سهواً ويكون انطلاقة خاطئة؟ الإجابة التقييد والمحاصرة. تذكر أنها تحتاج إلى فسحة وفضاء فكيف تقيدها؟ إنك تقيدها بإعطائها استمارة تأمين لتملأها، وأنت ترغمها على التقييد والتفكير بهذه الاستمارة. إنها تحب الحرية أعطها فسحة لا استمارة. تحدث عن مزايا وفوائد عقد التأمين هذا. حدثها عن سهولة صياغة وتفعيل هذا العقد. املأ لها الاستمارة، الاستثمارات مقيدة ومستفزة لكثير من الناس. من جهة أخرى فإن الزبائن ذوي العقلية المنظمة يكون رد فعلهم على الصيغ والاستثمارات بشكل مختلف. إنهم يحبون الاستثمارات. في الواقع إنهم يحبون تصميم ووضع الاستثمارات والصيغ. المنظم والملاح كلاهما يحيان التوثيق. وقد يطلبان منك جداول حسابية متعلقة بالتأمين. أعطهم نسخاً وادرس الجداول معهم. دعهم يملؤن استثماراتهم واعرض عليهم توثيقها عندما ينتهون منها.

ماذا لو أردت بوصفك أياً أن تعطي لابنتك ذات الاثني عشر ربيعاً، الودودة، المطواعة بعض الإرشادات تقول لك: والدي، هل يمكننا الذهاب في نزهة سيراً ونحن نناقش الأمر؟ تقول أنت: لا فقط اجلسي هنا على هذه الأريكة من فضلك. هيا يا والدي، أنت لستَ مازحاً. ستجلس على الأريكة تحرك بصرها هنا وهناك، وتنقر قدمها على الأرض، بينما من الممكن أن تكون متفتحة ومتقبلة لو سرتهم معاً على الرصيف وهي تستمتع بالهواء المنعش خارج المنزل. اقترب من أولادك واكتشف السحر. ربما تسأل نفسك: هل أنا بحاجة لأكون طبيياً نفسياً من نوع ما لتجنب ما يستفز الناس ولأتصل معهم بحيث يكون لي تأثير إيجابي عليهم؟ الإجابة: كلا. كل ما تحتاجه هو

أن تكون أكثر مراعاة لهم بأقصى ما يمكن من الاهتمام والود. راقب كيف يقترب الناس منك وما يقولونه فعلياً عندما يتواصلون معك. لدينا فيما يلي مثالان. انتبه إلى الكلمات التي يستخدمها الناس وتقل احتياجاتهم الحقيقية على أساس أملهم في كيفية ردك أنت.

المثال الأول: لنفترض أن أحدهم في مكان عملك اقترب منك بحذر قائلاً: «لا أفهم هذه المهمة» «هل يمكنك أن تعطيني دقيقة لأناقش ذلك معك رجاء؟» [كلمات أساسية: تأخذ دقيقة وتناقش]. والآن ها هو انقطاع التواصل: «مشغول قليلاً، يمكنني أن أرسل لك بالبريد الإلكتروني فيما بعد مع بعض التعليمات عن كيفية القيام بهذه المهمة إذا كان هذا يناسبك»، عوضاً عن ذلك يمكنك أن تسجل نقاطاً كبيرة لو أخذت دقيقة لمناقشة الأمر معه أو معها. نعم هذا يعني أن تناقش الموضوع لدقيقة - ولا ترسل رسالة إلكترونية مع لوائح مراجعة وتدقيق. إن الشخص بحاجة إلى الاشتراك معك في مناقشة. يمكنك أن تجعلها مناقشة مختصرة وودية مع ذلك. هذا الاستثمار مع ذلك الشخص سينتج عنه فوائد لكليهما في الأيام المقبلة.

المثال الثاني: هل هو موقف معاكس. يطلب منك أحدهم المساعدة.. قائلاً: «لست متأكداً من فهمي لهذه المهمة. هل لك أن تعد لي جدول تفقد ومراجعة لما يفترض أن أقوم به؟» [كلمات أساسية: جدول تفقد أو مراجعة] ويحصل انقطاع التواصل بقولك: من الأسهل كثيراً أن أخبرك بذلك الآن اجلس. سأشرح الأمر وهو بسيط بالفعل». هذا الشخص يريد في الواقع جدول تفقد. هذا ما قاله. إذاً أنت تقول: «عظيم لدي جدول تفقد دعني أرسله لك بالبريد الإلكتروني حالما أعود إلى مكنتي» هذا الشخص يريد مكتوباً لأسباب متعددة ويمكنك أن توفر على نفسك الوقت بإرساله بالبريد الإلكتروني. وماذا لو لم يكن لديك مثل هذا الجدول؟ حسناً قم بإعداد واحد.

الآن لديك طريقة لشرح هذا العمل أو المهمة أيّاً تكن، ويعني هذا أنك تستطيع الاتصال مع نوعين من الأشخاص على الأقل ولمعرفة كيفية استجابتهم المثلى للتعليمات. أنت الآن أقوى مرتين في التأثير على الآخرين عندما يكون لديك خيارات تلائم اهتماماتهم واحتياجاتهم. الناس عادة يعطون إشارات عن منشئهم وكيفية التفاعل معك بطريقة مقاربتهم لك وبما يقولونه. أنت لا تحتاج إلى شهادة دكتوراه في علم النفس، كل ما تحتاج إليه هو أن يكون اللاقط [قواك في الملاحظة] قيد العمل لالتقاط الإشارات. «ما هي أكبر عقبة؟».

«كم نحن مشغولون» معظمنا منهمك في الاندفاع والتحرك هنا وهناك بحيث نعتقد أننا لا نملك الوقت لتشغيل اللاقط. وما يحصل بدلاً عن ذلك هو سوء فهم وانقطاع التواصل الذي يفضي إلى خلق مشكلات أكبر تستغرق وقتاً أطول لتحديدها وتسويتها ألن يكون شيئاً عظيماً لو تمهلنا وأعطينا الفرصة لبعضنا لنتراح ونأخذ نفساً عميقاً وبكل بساطة نقول: «اسمح لي أن أفهم ما تقوله لي وكيف أستطيع مساعدتك».

سليبي - عدواني - جازم:

لا يبدو أن التدريب في هذا الميدان شائع كما كان قبل عدد من السنوات، ولكن من المفيد أن نفهم ثلاث وضعيات نأخذها عرضاً أو عمداً ونستخدمها في مقاربة الآخرين.

لبدء هذه المناقشة فكر في أسطورة السوبرمان [الرجل الخارق].

هل تذكر كلارك كينت؟ كان سليبياً. هل تذكر ليكس لوثر؟ كان عدوانياً. هل تذكر سوبرمان؟ كان جازماً. وماذا عن (Lois Lane) لوالين؟ سأترك تحديد ذلك لك.

تعود بنا هذه المناقشة إلى الوالدين - البالغ - الطفل. الوالدان يسيطران، الطفل يُرَوِّع، البالغ يبادر بالعمل. عندما تقتض أنك تمارس تأثيراً إيجابياً تجاه الآخرين لتحصل على ما تحتاجه بمساعدة الآخرين على النجاح، فمن المفيد جداً أن تكون مدركاً للوضعية الجسمية - وضعيتك أنت وشركاؤك في التواصل أيضاً، وهنا جدول للمساعدة:

وضعية جازمة	وضعية عدوانية	وضعية سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> ● نحن معاً في هذا ● نسير قدماً ● نتعلم من كل خطوة ● نحتاج إلى إحراز بعض التقدم 	<ul style="list-style-type: none"> ● لي حقوق ● دائماً أحقق أهدافي ● الغاية تبرر الوسيلة ● الحاجة للسيطرة 	<ul style="list-style-type: none"> ● لا بد أن أكون لطيفاً ● معتذراً ● سريع الخضوع ● الحاجة إلى البقاء 	اعتقادات خصائص عامة
<ul style="list-style-type: none"> ● يبدو أن هذه هي المسألة ● ما رأيك ● كيف نستطيع أن ننجح؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ينبغي عليك ● هكذا تتم الأمور ● فقط أنت لا تفهم 	<ul style="list-style-type: none"> ● نعم. كل ما تفكر به مهم ● أمل ● لا تفلت ● أسف 	لفظي: الكلمات التي تختارها والعبارة التي تستخدمها
<ul style="list-style-type: none"> ● فيه نشاط ● ببسط - يد يديه ● اتصال بالعيون مربع ● تخاطبي - حوار 	<ul style="list-style-type: none"> ● يشير بإصبعه ● حركات حادة ● تواصل بصري حاد ● يتحدث بسرعة 	<ul style="list-style-type: none"> ● يعتصر يديه ● اليد فوق الفم ● العيون تنبه ● يتحدث ببطء ولطف 	غير لفظي: وضعية الجسم، الوجه / العيون تعابير الوجه طبقة الصوت الخطوة

هل ترى أي سلوك مألوف في الجدول السابق؟ مع إبقاء هذا الجدول في الذهن، ادرس أهم كلمتين هما: مكافئ / غير مكافئ وفهم هاتين الكلمتين يجعلك محاوراً مؤثراً.

عندما تكون العلاقات والتفاعلات على قدم المساواة، غالباً ما تتجح الأمور.

وعندما لا تكون هذه العلاقات والتفاعلات على قدم المساواة، فهناك سقوط وانزلاق لشخص ما أو لشيء ما. من السهل أن ترى من الجدول أن اتخاذ وضعية العدوانية التهجيمي سيخلق موقفاً من عدم المساواة ويسفر عن ترهيب لأولئك الذين يكونون في الوضعية السلبية أو حتى الجازمة. رد فعل الشخص السلبى سيكون الخضوع. ورد فعل الشخص الجازم قد يكون قليلاً من التأجيل إلا أنه سيحاول خلق مناقشة بناءة للقضايا.

الفرصة بالنسبة للفرد السلبى هي التحرك تدريجياً إلى الأمام نحو مجموعة من السلوكيات الأكثر حزمًا، ربما ندرك أن أعظم إمكانية لحل منتج وخلاق للمشكلة هي عندما يجهر بالقول اثنان أو أكثر وبشكل جازم ويعالجون القضايا التي بين أيديهم.

ولكن ربما تتساءل كيف تتجح في النهاية علاقة متساوية بين شخصين سلبيين أو عدوانيين. الشخصان السلبيان سيعودان إلى الأريكة يشاهدان التلفاز ويستمتعان بتناول الذرة المحمصة الشخصان العدوانيان سيحسمان المشكلة بقبضات اليد وفي النهاية يتجنب كل منهما الآخر أو ربما يدركان تفاهة وضعيتهما الحربية. ستكون قوة الصراع على قدم المساواة على الأقل. ومن الممكن أن يستمتعا فعلاً بارتفاع الأدرينالين نتيجة المعركة.

ما الرسالة هنا؟ إنها ببساطة أن تدرك الوضعيات وكيفية اتخاذها فإما قبول النتيجة الطبيعية لما اخترته سهواً، أو كن أكثر حزمًا عندما تختار أن تكون في وضعية الرجل الجازم. عندما تكون جازماً وتحسن ذلك فليس لديك الكثير لتخسره. وعلى النقيض من ذلك وضعية السلبى لن توصلك إلى أي مكان، ومن السهل أن تخضع لعقلية الضحية نتيجة لذلك. وإذا انزلت بشكل اعتيادي إلى وضعية عدوانية، فقد تكسب قليلاً من المعارك، ولكن قد تجد نفسك رجلاً أو امرأة في حالة من العزلة. وقد يجري القول عنك هكذا: ليست المشكلة في أنه لم يكن لديه أصدقاء، لقد استفدهم جميعاً.

الإنسان السلبى يستسلم للآخرين ويفعل كل ما يتطلب الأمر لتجنب الرفض. وهذا يعني أن السلبى نادراً ما يجازف. يحتاج الرجل العدواني إلى السيطرة على الآخرين ليضمن عدم وجود أي انحراف عن هدفه المقصود، وكل مجازفة تعد مقبولة طالما تحقق الهدف. حتى العلاقات يمكن التضحية فيها لمصلحة متابعة برنامجه والوصول للهدف. الرجل الحازم معني أكثر بالتقدم والنتائج الإيجابية. تقاس النتائج على قاعدة نسبية تتيح المجال للمقايضات التي قد تختلف عن الهدف الأصلي. يدرك الشخص الجازم أن إنجاز وتحقيق المزيد هو العمل مع الآخرين ومن خلالهم.

وهكذا، فالأمر إذاً الحصول على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح. والنتائج بخواتيمها. تشكل العلاقات المصدر الرئيس لخلق مثل هذه النتائج.

النظام هو تذكر ما تريد؟

إحدى الأفكار الثابتة المفضلة لدي على طول الزمن هي: النظام هو أن تتذكر ما تريد. إذا فشلنا في الحصول على ما يلزمنا من الحياة فإن السبب هو أننا نسينا ما أردناه في المقام الأول. الحاجات المهمة هي نتيجة رغباتنا الدفينة. وحالما نسخر هذه العاطفة والرغبة فسنكون مبدعين في إيجاد سبل تحقيق أهدافنا وخلق النتائج الكلية التي نحتاجها حقاً.

نسأل الآن عن الشخص العدواني الذي دافعه تحقيق الهدف. طاقة الشخص العدواني قوية. وكما قلت يستطيع العدواني كسب معركة، حتى لو ربح هذه المعركة وحده. ولكن هنا نصل إلى فكرة ثاقبة: لزيادة حجم النجاح في الحياة، من المهم أن نعرف ما نريد وما نريده فعلاً.

لننظر في المثال المتعلق بعمل مدير المبيعات. ضع نفسك في مكان مدير المبيعات لبعض الوقت. يمكن أن تقول: إن ما تريده هو أن تقي بحصص المبيعات. ومن المرجح كثيراً أن ما تريده فعلاً هو الاستمتاع بنمط حياة يؤمنه لك الإيفاء بحصص المبيعات. تريد أيضاً تشكيل فريق مبيعات على مستوى راقٍ لمساعدتك على تخطي حصص المبيعات في كل شهر. أنت تدرك أن مجرد الإيفاء بحصص المبيعات لا يكفي وأن تكوين فريق مبيعات سيسمح لك بمضاعفة جهودك وبتنتائج مجزية أكثر، وهذا يحدث على إيجاد نظام خاص كقائد لفريق المبيعات. أنت تدرك أن الدفع بقوة لتحقيق هدف البيع ومجافة فريق المبيعات في هذه العملية سيأتي بعكس المراد على المدى الطويل. وهكذا تختار منهجاً حازماً: وملهماً لقيادة فريقك بدل منهج تهجمي قاسٍ. ما تريده فعلاً هو فريق مبيعات على درجة

عالية من البراعة والهمة بحيث يجعلون من السهل عليك تحقيق حلمك. وهذا دافع أقوى بكثير من مجرد الإيفاء بحصص المبيعات وتجاوزها. بدل أن تتقاد إلى نتائج قصيرة الأمد، باستطاعتك أن ترتقي إلى منهج إستراتيجي يؤدي إلى نجاح أكثر ديمومة في المبيعات.

عندما أتخذ أنا أو أنت الوضعية التهجمية تكن الذات في موقع المسؤولية. وعندما نتخذ الوضعية الحازمة نصبح رجال حل للمشكلة ذوي نظام ونظرة إستراتيجية للأمور. ونحن نقدر بشكل كبير العلاقات التي لدينا مع الآخرين لأننا ندرك أنها غالباً ما تكون مفتاح نجاحنا. فريق المبيعات لديك أهم من حصص المبيعات. إنهم مفتاح النجاح الذي تسعى إليه.

حل المشكلة - تحديد المهمة:

في الوقت الذي تشرع فيه بالإعداد لما تريده وتحتاجه وتبدأ في القيام بحل المشكلة انظري في هذه الأبعاد لتحديد مهمتك: ابدأ بما يسمى عند عامة الناس «تحليل الثغرة». التعرف على ما يجري في الموقف الحالي والذي قد يكون مختلفاً عما تعتقد أنه قد يحدث. هذا سيؤدي إلى التصريح عن مشكلة وحتى إلى التصريح عن فرصة حول سد الثغرة. حالما تفرغ من «تحليل الثغرة» أكتب بعض الأهداف المتعلقة بحل مشكلة أو اتخاذ قرار وفقاً لهذه الخطوط: اسأل نفسك ماذا تأمل أن تحقق، أن تصون وأن تتجنب مشكلات محتملة؟ وما خياراتك للعمل على سد الثغرات التي تراها ومواجهة التحديات الماثلة أمامك؟ مثل هذه الأهداف ستساعدك في الحيلولة دون قصر النظر الذي يمكن أن يؤدي إلى كسب معركة وخسارة

الحرب، أو يؤدي إلى تحقيق حصص المبيعات وإبعاد فريق المبيعات عنك في سياق هذه العملية.

توجه بهذه الأسئلة:

- ماذا نحتاج أن نحقق في أي مسار عمل نختاره؟ [ضع قائمة بذلك] والنتائج ستكون مؤقتة أو علامات تقدم على الطريق.
- ما الذي نحتاج إلى صيانتته وحمايته في أي مسار عمل نختاره؟ [ضع قائمة بذلك] وهذه علاقات وقيم وحالات مُحبذة لا يجدر التضحية بها.
- ما الذي علينا تجنبه كمشكلات في أي عمل نقوم به؟ [ضع قائمة بذلك] وهذه سقطات عليك تجنبها من خلال يقظة ودقة في الإحساس.

لنفترض أنك شرعت مع فريقك في تحطيم الرقم القياسي للمبيعات السابقة المسجلة في شهر واحد. ماذا سيكون بيانك المتعلق بالفرصة السانحة استناداً إلى تحليل الثغرات؟ هل هناك ثغرة أم محض تحرك إلى مستوى الفرصة الثاني؟ وللمساعدة في إرشادك على الطريق، إليك هذا السؤال: كيف تبدو أهدافك المؤقتة المتعلقة بتحقيق النتائج واتخاذ القرار، وحل المشكلات ضمن النقاط الثلاث: أنجز، صن، تجنب؟ وإليك بعض الأمثلة:

1- أنجز:

- حلاً مناسباً وبشكل واضح لكل زبون لبناء الثقة على نحو سريع لضمان الرضا الكامل للزبون.

- عملية تسجيل كفاءة للطلبات لضمان المواعيد الإجمالية وتسليم سريع للمنتجات.
- ثقة تامة لدى المستهلك بأننا قادة السوق للتشجيع على إعادة التعامل التجاري ومضاعفة الطلبات في وقت قصير.

2- صن

- سمعتي أو سمعتنا فيما يخص التصرف الأخلاقي والمهنية الشاملة.
- حافظ على اتصال فاعل ودي مع كل شركاء التسويق الداخليين والخارجيين.
- حافظ على ثقة الزبون عن طريق قدرتنا التعرف على احتياجاته وعرضها على بقية الشركة.

3- تجنب:

- أن تبدو عدوانياً.
- الفشل بالتواصل مع الدوائر المختلفة في الشركة التي عليها دعم عملية البيع.
- الاستهانة بالمنافسين ونبذهم .

هل نستطيع فهم قيمة مثل هذا التميرين؟ إذا التزمت بمثل هذا العمل المكتبي الإداري قبل أن تبدأ، فسيكون لك حساسية كامنة لكثير من القضايا المهمة التي تبعدك عن النزاع وتضمن مجموعة من النتائج الإيجابية على المدى القصير وعلى المدى البعيد. عندما تعمل مع فريقك

وزبائنك فستكون لاعب الفريق الذي أردت أن تكونه ورجل حل المشكلات على مستوى عالمي، وصاحب النفوذ المحب وقائد المبيعات ومنسقتها وسفير الشركة والشخص الذي يُرجع إليه.

الأهداف الخاصة المؤقتة:

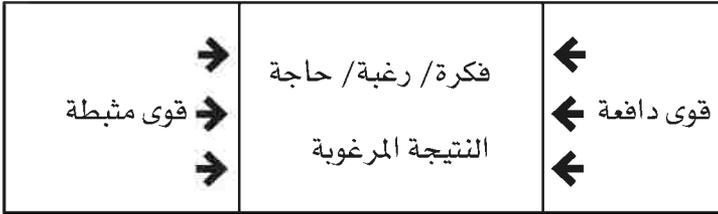
[أنجز - صن - تجنب] تتعلق بمقولة «السير بأمان في مكان تخشى الملائكة أن تسير فيه». ماذا يعني هذا القول المألوف فعلياً؟ إنه يعني أن الملائكة على درجة تكفي من الذكاء لمعرفة أن هناك أماكن لا تمشي فيها وإذا سرنا فيها فعلياً أن نُبقي عيوننا مفتوحة. هناك مخاطر وهناك مخاطر محسوبة. القيام بمجازفات محسوبة يعني أنك قمت بواجبك وأبقيت عيونك مفتوحة، وهذا ما يجعلك جريئاً بما يكفي لتمتد وترتقي أعلى من أولئك السلبيين الذين لن يجروؤا على المحاولة.

تحليل قوة الميدان:

في الوقت الذي تعدل وضعيتك للوصول لأقصى تأثير إيجابي، فإنك تزيد من الطاقة الإجمالية الإيجابية للقيام بما تحتاج أن تقوم به والذي يفيد الآخرين أيضاً إنك تزيد من قدرتك على تحويل التعارض إلى تجديد وإبداع.

لننظر أبعد من ذلك. كيف يمكنك أن تزيد من القوى الدافعة العاملة لمصلحتك وتقلل أو تلغي القوى المثبطة التي تعرقل تقدمك. فكر بهاتين القوتين على التوالي. المسرع في السيارة والمكابح. إذا أردت أن تتقدم إلى الأمام عليك أن تضغط على المسرع وتتأكد من أن المكابح محررة. وإليك

أداة بسيطة لزيادة نجاحك وأنت تستعد للتفاوض مع الآخرين، وتعمل على التأثير على الآخرين ودعمهم في إنجاز ما هو مهم بالنسبة إليهم.



تعرف على القوى الدافعة وضعها في قائمة تساعدك على جعلها أمراً واقعاً.

أكد على هذه القوى. تعرف على القوى المثبطة وضعها في قائمة. اعمل على تقليل أو حتى إلغاء هذه القوى المثبطة، وسيمثل الآخرون بأرائهم، وخياراتهم السلوكية ووقفاتهم من حل المشكلة القوى الدافعة ومعظم القوى المثبطة أيضاً.

ولهذا السبب فإن العملية برمتها تتعلق كثيراً بك أنت كرجل تواصل. القضية كلها تتعلق بالناس. والطريقة الوحيدة لحل المشكلات وإحراز تقدم مع الناس هي من خلال الاتصال الفاعل. إليك مثلاً عن تحليل لقوة الميدان. لنعد إلى المثال التوضيحي المتعلق بمدير المبيعات. يريد أن يستوفي ويزيد حصص المبيعات ويريد تحطيم أفضل رقم قياسي للمبيعات. تهانينا. هذه قائمة مبدئية للقوى الدافعة والمثبطة التي تؤثر على هدفك.

القوى المثبطة	القوى الدافعة
1- إنه فصل الصيف وهناك الكثير من مواعيد الإجازات [فريقك - اتصالات مع الزبائن].	1- حلقة دراسية للتدريب ذات قدرة عالية حضرتها مؤخراً.
2- أجرى منافسك الرئيس تخفيضاً على الأسعار مقداره 8%.	2- الميزة الجديدة لمنتجاتك التي أعلن عنها التي تعزز قابلية تقديم الخدمات.
3- شددت دائرة الحسابات القيود على استضافة الزبائن.	3- الموافقة على البرنامج الجديد لعلاوات المبيعات.

توازن القوى :

يأمل معظمنا أن يكون لدينا مستوى من القوة والنفوذ في هذا العالم. كما ناقشنا سابقاً القوى هي القدرة على إحداث الأشياء وجعلها واقعاً. والنفوذ هو القدرة على تجنيد الآخرين في القضية. غالباً ما يكون هناك حرب شد وجذب بين الناس «لعبة القوة» عندما يحاولون تجنيد بعضهم في الدعم والمشاركة. سنعيش نجاحاً أعظم في التأثير عندما نتعرف على توازن القوى وتحوله إلى ميزة إستراتيجية. إن القوة التي يستخدمها الأشخاص تأتي بأشكال كثيرة، قوة المركز، السلطة القانونية أو الدستورية، قوة الشخصية، الذكاء المحض، ثقل الموارد المتوافرة تحت تصرفهم، الهيبة والمقام، الطيبة، الاحترام المكتسب، قوة لإقناع وما إلى ذلك... إنها قائمة مدهشة. من المهم أن يكون لديك الاحترام الصحيح لكل من نقاط قوة الشخصية هذه. وهناك أيضاً الفرصة في تكريس هذه

النقاط لنجاحك في الحياة. يمكنك بسهولة التعرف على أشكال قوة الشخصية هذه وتجد التباين بين أشكال قوة الشخصية العدوانية والباعثة على الخوف ونقيضتها الحازمة التي تربط الآخرين وتقنعهم. إن ممارسة السلطة أمر ظريفي خاضع لكل موقف. مثلاً إذا كنت ضابطاً في دورية الطرق السريعة وكان أحدهم يتجاوز السرعة يمكنك بحق أن تستخدم سلطتك القانونية لتغيير الموقف عندما تكتب دعوة المثول أمام القضاء وتحدد العقوبة المؤهلة. وفي نفس الوقت أشعر بالارتياح عندما أقابل ضابطاً يقدر حجم الموقف ويدرك أنني لست مهدداً للمجتمع ويعطيني تحذيراً حازماً ودياً بدل بطاقة زيادة السرعة. إذا كنت تلعب الشطرنج فإن وزن المصادر التي تحت تصرفك هي عامل القوة الرئيس. فكلما كان لديك مزيد من الأحصنة، والقلاع والبيادق التي تعتمد عليها كلما كان ذلك أفضل بالنسبة لك. وبالمقابل هذه المصادر التي لها وزنها لديك يمكن أن تتغلب عليها مجرد حركة ذكية من خصمك. حركة ذكية واحدة تضعك في ورطة وتصبح خياراتك فجأة محدودة على نحو خطير.

ومع الأخذ في الحسبان المواقف الكثيرة والمتنوعة التي نواجهها جميعاً في الحياة، فمن المحتمل أن يستخدم معظمنا الكثير من أشكال القوة الشخصية هذه في وقت من الأوقات. اختر ممارسة السلطة مع وضع هذين المعيارين في الذهن.

- 1- ما الذي سيساعدني لأكون أكثر فاعلية في الموقف الراهن؟
- 2- ما الفوائد الأكثر إيجابية على المدى الطويل؟ بعبارة أخرى: لا تكن قصير النظر.

مثلاً: يستطيع الوالد أن يكسب الطفل ويتغلب عليه بقوة السلطة الأبوية وقوة شخصية الرجل البالغ. ومع ذلك فإن الخسارة المحتملة لثقة الطفل قد تكون ثمناً كبيراً جداً لا نستطيع دفعه. وهكذا سأختار أنا وأنت أن نلطف مقاربتنا مع أطفالنا وأن نبدأ تعاملنا معهم على أساس من اللطف والإقناع المهدب.

عندما تمارس سيطرة على أطفالك وعلى الآخرين سيكون التأثير مؤقتاً، يدوم حتى مغادرتك الغرفة. وعندما تؤثر على أطفالك والآخرين يدوم التأثير مدى الحياة. ولشرح القيمة العملية لهذا الكتاب، فلنأخذ مفهوم توازن القوة هذا إلى مستوى ظريفي.

لنفترض أنك تدخل مفاوضات جديدة في موقع عمك، أو في التجارة أو ما شابه ذلك. إليك أداة تساعدك على تحليل المواقف التي توجهها لضبط توازن القوة حسب الحاجة. ستقوي هذه الأداة من تأثيرك وتسمح لك بإبقاء الميدان مستوياً بما يكفي ليعتقد الآخرون أنهم يستطيعون تحقيق ما هو مهم بالنسبة إليهم.

ملاحظة: أترف أن هناك مواقف متطرفة تواجهك وتعد قضية وجود، فعلياً أو مجازياً. في هذه المواقف قد ترغب أن يكون الميدان غير متكافئ؛ لأن كلفة خسارة المفاوضة غير مقبولة. وكلنا أمل ألا يواجه معظمنا مثل تلك العواقب القاسية في كثير من الأوقات. وهكذا فإن الحاجة على المدى الطويل للحفاظ على علاقات إيجابية مع شركائنا في التفاوض يمكنها أن تشذب من عقليتنا التي تقول: «كل شيء للرابح».

عوامل رئيسية	أنت	صفر	شركاء التفاوض	إستراتيجية لتوازن أفضل
قوة الحاجة	1-2-3-4-5	0	1-2-3-4-5	ضع خططك
قوة الحجة	1-2-3-4-5	0	1-2-3-4-5	ضع خططك
نقاط القوة الشخصية	1-2-3-4-5	0	1-2-3-4-5	ضع خططك
قيمة المعلومات	1-2-3-4-5	0	1-2-3-4-5	ضع خططك
ضغط الوقت والمصادر	1-2-3-4-5	0	1-2-3-4-5	ضع خططك
القوة الإجمالية للميدان	1-2-3-4-5	0	1-2-3-4-5	ضع خططك

تعليمات: ادرس كلاً من العوامل الرئيسة وأوضح تقييمك بالنسبة لتوازن القوة فيما إذا كان باتجاه [أنت] أو شريكك في التفاوض. ضع دائرة حول الرقم النموذجي على المقياس ذي الخمس نقاط وذي الاتجاهين. وقد تدرك أن هناك توازناً حيادياً ويشار إليه [0] صفر أو تقيماً وسطاً.

ملاحظات: عوامل رئيسية:

- 1- قوة الحاجة تتعلق بأهمية القضية الإجمالية للأطراف. مثلاً، إذا كنت تناقش إمكانية إنشاء قناة ري مستمر خلف منزلك التي تهدف لتلبية حاجات آلاف المزارعين، هنا توازن القوى ليس في صالحك.
- 2- قوة الحجة: مصداقية حجتك مقابل الحجج التي يقدمها الآخرون. إذا كنت تملك شهادة ثلاثة من الجوار الغاضبين، بينما المناصر لهذه القناة لديه دراسة من 600 صفحة من دائرة الزراعة الأمريكية حول التأثيرات البيئية والاقتصادية، فهنا توازن القوة لا يزال لصالح حفر القناة.

3- نقاط القوة الشخصية: تتعلق بكل مظاهر وصيغ القوة الفردية التي ناقشناها في الفقرات السابقة. ادرسها. كيف تستطيع تقوية مصداقيتك الشخصية وقوة إقناعك؟

4- قيمة المعلومات [المعرفة]: هي قيمة الحقائق، وهذا يعني أن الذي يملك أكثر المعطيات والمعلومات ترجح كفته في حلبة التفاوض.

5- ضغط الوقت والمصادر وتتعلم بإلحاح الأشياء وتوافر المصادر. نعود إلى مثال القناة. إذا كان المجتمع المدني عندك يدرس لثلاث سنوات ويجب أن يتخذ القرار اليوم، فتقل إمكانية كسب الحوار والحجة. الوقت ينفد - وقت الحصول على المزيد من المعطيات، وإيجاد المزيد من الجيران ليشهدوا في صالحك... إلخ. المصادر تتعلق بمن يملك المال الكافي والضروري للتغلب على المصاعب، بعبارة أخرى من يملك الدولات والجرافات.

6- القوة الإجمالية الميدانية: تلخص كل العوامل التي تستطيع أن تفكر بها التي تعزز من احتمال أن تحظى قضيتك باستماع منصف وأن يكون لديك بعض التأثير على نتائج الأمور. قد تنظر إلى المثال المتعلق بالقناة خلف منزلك وتساءل، «ما القوة التي أملكها في حوار مع قادة الاقتصاد المحليين والحكومة الفدرالية؟» هذه هي النقطة بالذات، نقطة تدريب «توازن القوى» وهي ألا تستسلم، بل تحسن من استعدادك لتطویر احتمالات وفرص النجاح - أن تكون أنت قوة للخير حيث هناك جوانب متعددة لحوار يحتاج أن يعلن على الملأ بطريقة بناءة ومسموعة. قد لا توقف شق القناة، ولكنك تستطيع

زيادة الالتزام بحماية وتجميل البيئة المحيطة بالقناة بعقيدتك
الثابتة ونوعية طرحك للموضوع.

يمكنك المساعدة على ضمان أن يأخذ بناء القناة في الحسبان المصالح
المختلفة لأولئك الذين سيتأثرون لوجودها، هذا التأثير الذي لا مفر منه،
يمكنك تحقيق ذلك بالنظر إلى فسحة منزلك ومنازل الجوار وأن تكون
موضوعياً ومنتوراً بالنسبة لأهمية القناة للمزارعين وأسرهم وللأعمال
الزراعية في منطقتك.

الخصوم والأعداء:

ملاحظة جانبية مهمة في هذه النقطة من الكتاب هي: لا تكن متسرعاً
في تحديد خصومك وأعدائك. ناقشنا سابقاً النزعة لدينا نحن بني البشر
في اتخاذ مواقف شديدة وثابتة، وميلنا إلى رسم خطوط في الرمال ومنع
الآخرين من عبورها تحت تهديد بالصفع.

بمواقفنا الثابتة المتزمتة يستقطب كل منا الآخر والنتيجة هي الغضب.
عندما نغضب لا نكون مفاوضين مؤثرين. في مثل تلك الأوقات نغدو وحوشاً
محبين لذواتنا ولا نفعل الخير. إننا نخلق لأنفسنا تلك العزلة التي هي من
نصيب الأنانيين بحق.

في كتابه فن السعادة يعلمنا الدالاي لاما أن الغضب والهدوء لا
يمكن أن يوجدوا في العقل بوقت واحد. الدالاي لاما هادئ حتى في وجه
من يرغبون أن يكونوا أعداءه. يقدم نظريته الثاقبة: «العدو معلم جيد».
الحقيقة أن الهادئ يستطيع ملاحظة أعدائه المفترضين ليفهم الطريقة

المثلثى لاستمالتهم بعدم هزيمتهم بتاتاً. ما إستراتيجيات الريح التي ينتجها الغضب؟ لا شيء. وما إستراتيجيات الريح التي يأتي بها الهدوء؟ ما إستراتيجيات الريح التي تعود علينا من التأمل الذكي؟

إليك خطة [إستراتيجية] لتكسب التأثير الذي تسعى إليه: أقول ثانية إنها نبذ تسلط كلمة «أو» أي أن تكون إجابة مقتصرةً على إما نعم أو لا. الخطوط التي نصنعها في الرمل هي شواهد على طغيان كلمة «أو». إما أن تعبر الخط أو لا تفعل ذلك. إذا اجتزت الخط قد تموت. وإذا لم تفعل فأنت مهزوم نفسياً. هذه ليست خطة إستراتيجية لكسب التأثير والنفوذ. إنها إستراتيجية خسارة كل شيء في النهاية. فقط بالعبور إلى الجانب الآخر يكون هناك فهم حقيقي لما يوجد فيه. لذلك فإن المبالغة في الإنذارات المستقطبة على شاكلة إما أبيض أو أسود، خطأ أو صواب، افعل أو تمت هو القبول بجھلنا لمواقف الآخرين وسببها. لكي تكسب عليك بدعوة خصومك المزعومين لزيارة الجانب الذي تقف فيه. وإذا لم يرغبوا بذلك أخبرهم عن رغبتك بزيارة الجانب الذي يقفون فيه بغية معرفة المزيد. عندما تراقب الأشياء على الجانب الآخر ستوسع مقدرتك على استنباط خيارات خلاقة تحول النزاع إلى إبداع. نجاحك الخاص سيتضاعف عندما تشارك الآخرين نجاحهم.

طالما أن قوانين الوفرة تحمك لا قوانين الندرة فكمك سيكون محررك.

غرفة صلاة لأحد أصدقائي:

أذكر رحلاتي إلى جنوب شرق آسيا وأفريقيا. إلى بلاد وأقاليم يشكل فيها المسلمون والبوذيون أو الهندوس الغالبية من السكان. وأتذكر إحدى

حلقات الدراسة والتدريب في كوالالامبور. كنت أدرس تحت رعاية شركة بريطانية رتب ممثلوها بكل عناية ودقة الاستراحات التي يقدم فيها الشاي والبسكويت والصودا والمياه المعدنية.

وقد تمت مدد الاستراحة هذه في غرفة ذات ستائر مسدلة بشكل أنيق قرب غرفة المؤتمر التي اجتمعنا فيها. في منتصف الاستراحة الأولى تقدم مني أحد أكثر الطلاب ذمة وإخلاصاً وسألني: «سيد تشيكييتس هل تستطيع من فضلك أن تؤمن لنا غرفة للصلاة بالنسبة للمسلمين ليأخذوا استراحتهم فيها؟».

شعرت بوخزة سريعة وقصيرة لحسن الحظ كما لو أنني جوبهت بتحدٍ لفشلي في استيعاب كل المشاركين في هذه الحلقة الدراسية وبشكل كافٍ. أعترف أن الفكرة التي التمعت في ذهني لأجزاء من الثانية كانت «لدينا استراحات لتناول الشاي، ليست استراحات للصلاة، لأن هذا ما يقوم به البريطانيون». وبحكمة الكلمات التي خرجت من فمي تحكمت في نفسي في الوقت المناسب، لأعبر الحاجز الثقيل الذي كنت بحاجة إلى عبوره. وإجابةً على طلبه غرفة للصلاة قلت: «حتماً نستطيع تأمين ذلك». وعندما ذهبت إلى مكتب مدير الفندق شعرت أنني أشرع في مهمة على مستوى السفارة لاستيعاب ضيوفه الدوليين. قبل كل شيء مهمتي كانت التأثير على كل شخص قدم إلى الحلقة الدراسية من مهن مختلفة أو صناعات وأمم وثقافات. وعندما عدت إلى غرفة التدريب والدراسة قلت لنفسي: يمكن ربما أن أكون بحاجة للصلاة في الاستراحة التالية. وأكثر من هذا ربما تناولت كثيراً من البسكويت والصودا على الطريقة الغربية في استراحتنا السابقة. عندما حان وقت الاستراحة المسائية ذهبت في نزهة سيراً على

الأقدام في الباحة الخلفية وهمست بالصلاة هناك. لم أركع. نظرت فقط عالياً وقلت: «شكراً لك يا الله على هذه المغامرة المتعددة الثقافات المذهلة ساعدني كي أحسن التعليم».

كرر الزيارة - وافق من حيث المبدأ:

تذكر قوة هذه المقولة «الموافقة من حيث المبدأ» وأنت تسعى إلى أساليب مبدعة لتكسب نفوذاً وتأثيراً وتسير قدماً في مداولاتك ومفاوضاتك مع الآخرين.

استناداً للمصالح الأساسية للناس التي تناقض المواقف المعلنة نستطيع أن نفتح نوافذ فرصة جديدة التي لولاها لكان هناك معارضة عنيدة. وللتوضيح:

نائب رئيس العمليات يقول: إنه عليك أن تخفض من عمليات الجرد في مركز التوزيع الإقليمي الخاص بك. يمكنك أن تناقش القضية على أساس موقفين من عملية الجرد.

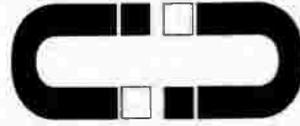
المنحى البديل هو أن تسأل نائب الرئيس ما الدافع إلى مناقشة الجرد. وتعرف جميعاً أن هناك احتمالاً مقداره 80% بأن يكون الدافع هو الحاجة إلى تخفيض تكاليف العمليات. أسأل نائب الرئيس عن مقدار ما يحتاج إليه في تجاوز الميزانية، لنقل: إنه 6% وينتقل كلامك الآتي بعيداً عن مناقشة الجرد إلى القول: «أيها الرئيس لو تمكنت من إيجاد طريقة لتوفير 6% أو أكثر دون تخفيض مستويات الجرد، فهل تنظر في اقتراحي» هذا السؤال البسيط يستهل عملية الحصول على موافقة مبدئية دون أن تدخل

في مناقشة حول موقفين متعارضين كنت أنت والرئيس تتمسكان بهما لولا هذا الاقتراح. هذا المنحى يفتح الخيارات. هل هو تعقل؟ نعم. هل أنتم من تقرأون هذا الكتاب تأخذون هذا المنحى غريزياً من وقت لآخر؟ نعم. هل نتذكر أن نأخذ هذا المنحى بشكل دائم؟ كلا. ورغم أننا جميعاً أذكاء، إلا أننا ما زلنا نقع في فخ الدفاع عن مراكزنا أكثر مما ندرك وجود أساليب كثيرة بديلة لتلبية المصالح الأساسية للآخرين - أساليب لا يسفر عنها موقف فيه ربح لطرف وخسارة لطرف آخر. في المشهد السابق، يحقق رئيسك تكاليف تشغيل أقل وأنت ما يزال لديك عمليات الجرد اللازمة لتلبية الورد السريع لطلبات زبائنك. تذكر «عناق الشجرة» هذا الموقف هو العلاج الشافي لعناق الشجرة. والخلاصة الرجاء العودة لهذا الفصل لأجل هذه الأدوات الفكرية التي تدعم التزامك للآخرين في الوقت الذي تبني فيه ذلك التأثير الذي ينبغي أن يكون لديك. هذا الفصل مع الفصل الثامن يقدمان الأساس للتخطيط والإعداد لفرص اتصال مهمة نواجهها جميعاً. ستنمو سمعتك كرجل تواصل فعال وسيُنظر إليك كرجل باستطاعته مساعدة الآخرين عندما يحولون التعارض إلى تجديد وإبداع. قيل «يمكن أن يكون لديك أفكار عظيمة ولكن هذه الأفكار قد لا ترى النور إذا فقدت التأثير ودعم الآخرين». أفكارك وأفكاره هي أقرب ما تكون إلى شخصيتنا. وعندما نتجاوز نزاعاتنا لنكتشف الطاقة في الداخل سنرى الضوء هناك.



الختام

عندما يتطاير الشرر وتضيء السماء



تخيل عالماً دون نزاع. لن يكون هناك حالة غضب نتغلب عليها «ولا فرص للتصالح والقبل». ستكون الأخبار مملة. قالت إحدى مستشاري أسرتي: «لو لم يكن هناك نزاع علني ما كنت لأستطيع مساعدة أسرة في مشكلة». وتابعت شرحها قائلة: «إن النزاع العلني في أسرة يعني أن الأفكار تعلن على الملأ ويتم اختبارها. يعرف الناس على الأقل ما يفكر به الآخرون، حتى وإن كان على شكل خلاف». وتقول: «عندما يقع النزاع نبدأ باكتشاف المكان الذي تحتاج الذهاب إليه».

الأسرة التي لا تعيش تجربة نزاع ربما تكبته وتتركه ليؤلها تقرحاً، أو هل من الممكن أن يكونوا هادئين على نحو غير طبيعي ولذلك لا يحتمل أن يكونوا مبدعين كثيراً في حل المشكلات؟ أعتقد أننا نحن بني البشر متعدّدو الألوان كثيراً ومبدعون ومفعمون بالطاقة، بحيث لا نستطيع أن نتوافق مع بعضنا بهدوء في كل الأوقات.

المشكلة ليست النزاع بالذات، بل إننا في معظم الأوقات نخرج عن المعقول بسهولة عندما يحدث النزاع. لذلك يوجد كتاب عنوانه «النزاع الإيجابي».

في المرة القادمة عندما يحصل بعض الخلاف في أسرتك، انظروا إلى بعضكم وبادروا إلى القول قرأت كتاباً يقول: «إن هناك طاقة داخل كل هذا النزاع وأن نزاعنا هذا إشارة على أننا أسرة خلاقية. لنحول نزاعنا إلى تجديد».

من المعروف أن النزاعات فيما بيننا تبدأ كما تبدأ الألعاب النارية في ليلة رأس السنة. تنطلق أحياناً بدوي مرعوث ثم تضيء السماء بها.

عندما يحدث النزاع يكون لدينا فرصتان: الأولى أننا نستطيع أن نبرهن على بدهتنا وبراعتنا في معالجة هذا الذي بين أيدينا. والفرصة الثانية أننا نستطيع إعادة اكتشاف أن ذلك النزاع هو الطريقة التي يختبر بها الأفراد تنوع أفكارهم ليثبتوا حقيقة أنفسهم. يفتح الخلاف الحوار الذي يفضي في النهاية إلى مستوى جديد من الفهم ويكشف عن زوايا جديدة خلاقية في المشكلات التي نواجهها معاً.

معالجة الأمر الذي يحدث ببراعة:

أخبرني أحد أصدقائي أنه تعلم عبارة بسيطة أنقذت زواجه. هذه العبارة هي «هذا ممتع». اعترف هذا الصديق أنه كان يميل إلى إثارة نزاع مع زوجته بالطريقة التي كان يرد بها على المشكلات.

كان يفالي في رد الفعل وينفجر غضبه. قرر أنه عندما تحدث مشكلة مرة ثانية خلال حياتهم اليومية، سيراقب الموقف ويقول لنفسه «هذا ممتع». إنني أتساءل: «ماذا أتعلم من هذه العبارة؟».

والأزمة التالية التي أصابت أسرته كانت حادثة تصادم عندما كانت زوجته عائدة من عملها بالسيارة. اتصلت بزوجها وشرحت له بخوف

ما حصل متوقعة أن يوبخها بعنف. عوضاً عن ذلك قال بكل بساطة، «سأكون عندك». أتى إلى مكان وقوف السيارة المعطوبة. ورأها تقف هناك بخوف وهي تنتظر وصوله. خرج من سيارته بهدوء واتجه نحوها. نظر إلى الالتواءات في السيارة ثم أبدى ملاحظته «هذا ممتع»، ومسد ذفته. انتظرت منه أن يقول المزيد. لم يفعل. ابتسم لها. ركضت نحوه وعانقته وتهدت قائلة: «أحبك». قال لي: إنها كانت نقطة تحول في زواجهما.

اختبار تنوع أفكارنا:

أفكارنا هي التي تجعلنا بشراً متميزين. هذه الأفكار تتعلق بإحساسنا الفردي بالهوية والهدف. وتعلق أيضاً بالآخرين وعلاقتنا معهم والتزاماتنا المشتركة. وهي تتعلق أيضاً بما هو ممكن وقدرتنا على النجاح والسعادة. إن ما يميزنا ويفصلنا عن حمار الوحش والقرود والدلافين هو صياغة أفكار وتأمل في هذه الأفكار. إننا نختار طريقنا في الحياة بدل أن نتصرف بدافع الغريزة وحدها.

نسبر الأغوار لنكتشف. نختبر أفكارنا. نضع الخطط ونتصرف. نعم نتصرف أحياناً غريزياً كما لو أننا دون تفكير، ومع ذلك فإن غرائزنا تبقى انعكاساً للتفكير والتجربة التي عشناها سابقاً التي شكلت ميولنا الطبيعية في التصرف. نريد لأفكارنا أن تكون سليمة لأننا نخلق عالمنا بالطريقة التي ن فكر بها تجاه هذا العالم. وهكذا نجد أساليب لاختبار أفكارنا. نراقب رد فعل الآخرين ونجرب، نبحث ونقارن أفكارنا مع أولئك الذين سبقونا أو من يمتلك الحكمة. عندما نختبر أفكارنا نسلم بأننا منفتحون، نكون في موقف دفاعي ونخلق نزاعاً. وعندما نواجه حقيقة أن أفكار الآخرين غالباً

ما تختلف عن أفكارنا، عندها نواجه الخلاف وقد يكون هناك نزاع. وعلى كل حال فإن ذلك كله ما هو إلا عملية اختبار.

كيف نجتاز الاختبار؟

نستطيع اختيار ما نسميه «تغيير النموذج».

النموذج هو نمط فكري أو صورة ذهنية نحملها عما يجب أن تكون عليه الأمور في هذا العالم. القيام بتغيير النموذج هو ببساطة أننا نكتشف أننا نملك «مبدل القناة» بالنسبة لحياتنا. يمكنك أن تتحول إلى نموذج آخر بنفس السرعة التي تستطيع بها تغيير القنوات في جهاز التحكم عن بعد لترى صورة مختلفة على الشاشة.

لتوضيح ذلك نقول: يمكنك أن تختبر فكرة مع زميل لك في العمل وبتلقى «دفعة إلى الوراء». النموذج الذي نحملة في أذهاننا هو أن على الآخرين أن يروا بسرعة ميزة أفكارنا. لذلك هذا الصد من الآخرين هو كمن يقول لك «لا أحب فكرتك».

إن تغيير النموذج ينتج عنه: أن هذا الصد وكأن زميلك يقول لك: «إنني فقط لست مستعداً لفكرتك».

لذلك بدل أن تتورط في نزاع مع زميل، تدرك أن لديك مزيداً من الواجب والإقناع الودي للقيام به لمساعدة زميلك هذا أو زميلتك لكي يستعدا لتأييد فكرتك.

العنوان الفرعي لهذا الكتاب يقترح تغييراً رئيساً في النموذج. نرجع ثانية إلى الرسم التوضيحي على الغلاف.

يمكن وضع قطعتي المغناطيس بحيث لا يتنافر قطباه المتعاكسان. عند استعمال قطعتي المغناطيس بشكل صحيح فإن قوة القطعتين يمكن أن تتجاذبا وتجمعا معاً في النهاية قوتي المجالين المغناطيسيين.

إن تغيير النموذج الشخصي في التفكير هو إدراكنا أن التعارض اختبار لقدرتنا على صياغة أفكارنا الخاصة بما يتلاءم ويمتزج مع ما لدى الآخرين من معلومات خلاقية. وعند قيامنا بذلك نتلقى الدعم الذي نريده حقاً. بعد انفجار الغضب وتطاير الشرر تضيء السماء.

هذه هي اللحظة التي نصيح فيها جميعاً «وجدتها» ونعلن عن فتح جديد في قدراتنا على حل المشكلات وبناء علاقات أفضل.



كتب ينصح بقراءتها:

هذه بعض الكتب المفضلة لدي. والأهمية الخاصة لإدراجها هنا هي لأنها أثرت بشكل مباشر على صياغة مبادئ وتطبيقات «النزاع الإيجابي». بعضها جديد وبعضها قديم وهي مليئة بالحكمة وجديرة بأن تُتابع أينما وجدت.

أثر أدبي من الطراز الأول يحمل في طياته صفحاته المبادئ العلمية للتأثير والتفاوض في العصر الحديث.

- «الوصول إلى نعم Getting to yes» تأليف روجر فيشر وويليام أوري [دار راندوم للكتب التجارية 2003].

واحد من أحدث ما يوجد في المكتبات من كتب ترتقي بالذات. ألفه مدرس مدهش.

- قصتك... كيف تخلق إنساناً جديداً. ألفه ستيف شاندلر. [مطبعة كارير 2006] كتاب يحزر الفكر... ويسمح للطمانينة أن تدخل حيث كان الغضب.

- فن السعادة The Art of Happiness. وضعه قداسة الدالاي لاما وهاواردسي كتلر. [دار ريفرهيدي 1998].

الكتاب الذي ساعدني على فهم نزعاتي ونزعات رفاق السفر.

- العقل المبدع The Creative Mind تأليف نيد هيرمان كان المرحوم أستاذ الأساتذة [مجموعة نيد هيرمان 1989].

كتاب واقعي فتح عيوني على الاختلافات والصراع الثقافي.

- من بيروت إلى القدس **From Beirut to Jerusalem** تأليف
توماس فريدمان [مؤسسة هاربر كولنز للنشر 1998]. كتاب عن القيادة
معلم ومنظور جديد.

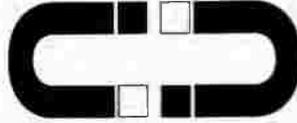
- الوكالة **stewardship** ألفه بيتر بلوك [مؤسسة بيريت كوهلر
للنشر 1993] واحد من أكثر الكتب التي قرأتها في عالم التجارة توسع
التفكير والأفق.

- بُني ليدوم **Built to last** ألفه جيمس كولينز وجيري بوراس.
[مؤسسة هاربر للتجارة 1997] ربما يكون واحد من أهم الكتاب الحديثة
التي يمكن قراءتها.

- نهاية الفقر **The End of Poverty** ألفه جيفري دي - ساشس
[بينجوين 2006].



حول المؤلف داربي تشيكيتس



ترعرع داربي في مزرعة صغيرة في ولاية أريزونا - جنوب فونيكس. هو وشارون والدان لسبعة أطفال: ناتالي، فانس، شيريل، كين، برينت، مت ودينيس. يفسر دارني وشارون مع شركائهم التجاريين مبادئ وردت في أحدث كتب صدرت لـ داربي: «دهشة الزبون»، «قوة الدفع للقيادة في العمل والنجاح في الحياة» وآخرها الآن المبادئ الخالدة لكتابه «النزاع الإيجابي».

داربي هو رئيس مؤسسة كورنر ستون للتطوير المهني التي أسسها عام 1985 ومستشارها الرئيس. وقد عمل مع مئات المنظمات الكبيرة والصغيرة حول العالم. وقد استفاد الملايين من دراساتها وكتبه ومنشوراته المختلفة. بدأ عمله المهني مع شركة فورد ويشمل خبرات مع شركات أخرى حيث شغل مناصب إدارية ومهنية مختلفة. سافر في كل أرجاء الولايات المتحدة وزار خمسة وعشرين بلداً في القارات الخمس. «النزاع الإيجابي» هو كتابه الرئيس الثامن. وله كتب أخرى حديثة وهي «قوة الدفع»: كيف تنشئ نقاطاً معرفية خاصة بك في العمل والحياة. والكتاب الثاني «دهشة الزبون»: عشرة أسرار في رعاية الزبون على مستوى عالمي.

الرجاء زيارة موقع www.DarbyCheketts.com

الاتصال على الهاتف 0811-654-866 وهو مستعد لمساعدتك كمدرّب ومخطط، ومتحدث ومصدر شامل للثقافة والإلهام.

حول كتابه «قوة الدفع»

قوة الدفع: كيف توجد نقاطاً معرفية خاصة بك في العمل والحياة. تأليف داربي تشيكيكيس مقدمة هذا الكتاب للكاتب الأكثر رواجاً ستيف شاندرلر. مهما كانت القدرات التي تملكها لإنجاز ما شرعت القيام به، فإنك ستجد فائدة في المزيد من قوة الدفع التي سيكون لها تأثير مضاعف يسمح لك بإيجاد نقاط معرفية تساعدك في الارتقاء بحياتك. عالم الرياضيات الإغريقي القديم أرخميدس، هو من أوحى لي بفكرة كتاب «قوة الدفع»، هذا العالم الذي أعلن ذات مرة قائلاً: «أعطوني رافعة طويلة بما يكفي ومكاناً أقف عليه وسأتمكن من رفع العالم». يحتوي الكتاب على خمسة وعشرين مبدأً لمزيد من الدفع والدعم للقيادة في العمل والنجاح في الحياة. سيوضح لك داربي تشيكيكيس أين قوى الدفع لديك في كل موقف. هذا الكتاب شخصي. يزيل الغموض عن الفرص المعرفية. وعلى طريقة أرخميدس سيساعدك هذا الكتاب على التأمل والإجابة عن سؤالين أساسيين: أي تقف؟ ما هي قوى الدفع والدعم؟

مثلاً:

- يزيل الغموض عن فكرة الرؤيا ويجعلها قوة للوصول إلى ما تبغي الذهاب إليه.
- يكشف عما تريده حقاً وما يجب تقديمه لنيل ما تريد.
- يعتقد مبدأً مستوى التميز في القرن الحادي والعشرين: ما هو الممكن نظرياً؟

- يتجاوز قرار النزاع لتسخير قوة الأضداد.
- يفعل «قوة التلقي والاستقبال» لتسمع ما يحاول الآخرون أن يخبروك به.
- يجعل كلمة «الالتزام» الأهم في مفرداتك.
- تحقيق الاتفاق الواضح الشفاف، مع الذين يشاركونك المصير.
- يكشف الأبعاد الأربعة للتفكير الذي يعمق فهمك ويقوي حدسك.
- توسيع شراكاتك كوسيلة أقوى لتوسيع قوة الدفع لديك.
- معرفة قيمة ما تخلقه لبناء الثروة التي تدوم.

الكتاب «قوة الدفع» هو الحكمة المتراكمة من حياة عاشها بكل أبعادها وخلال عشرين عاماً من التفاعل مع منظمات وأفراد مصممين على الارتقاء بحياتهم وإحداث التغيير.

يأخذنا داري تشيكيتس إلى أماكن لا تتسى ويعرفنا على شخصيات رائعة ويستطلع مواقف توضح قوة الدعم والصعود التي نسعى إليها جميعاً.

مقتطفات من كتاب قوة الدفع:

يقول بعضهم: قد يكون هذا عصر الخوف. نواجه كثيراً من التحديات العظيمة ومع ذلك لدينا قوة رفع عظيمة لمساعدتنا على حل هذه المشكلات. أبطال مجتمعا ربما هم المهندسون والعلماء الذين يكشفون أسرار كل ما هو أسرع، وأكثر نعومة وأكثر ديمومة وأكثر قدرة وتحملاً. يبدو أن بعض أشكال التقانة [تكنولوجيا] تمس كل مظهر في حياتنا ونأمل أن تحمل الإجابات. لقد اكتشفنا كيف نعيد هندسة أجزاء من أجسامنا.

يحمل كل منا موسوعة معلومات في حواسبنا الرقمية الشخصية. ألعاب الفيديو تحاكي كل شيء. حبة الدواء تغير الأمزجة، توقف الألم وتشفي من المرض وتثير الخيال. ويهتز عالمنا في جيوبنا أو محافظنا عند رنين الهاتف الخليوي. لا يصدر رنيناً فقط بل يعزف سيمفونية أو يقرع الباب. يبدو أننا نبحث عن شيء ما. نراقب تلفزيون الواقع ونأمل أن ينطق مستضيف برنامج الحوار ليطمئننا أو أن يقف صاحب النكتة ليقدم بعض الترويح. إننا نبحث عن المعنى والهدف. نستطيع في نهاية المطاف عادة أن نبقى الأمل حياً في نفوسنا ونخلط الأولويات في حياتنا لنسير قدماً ونستمر في البحث. جلست قبل أكثر من أسبوع في مكتب صديق وزميل عظيم. وكانت موسيقى جيفري غينز تعزف. لم أسمع موسيقاه من قبل ولكني سأستمع إليها ثانية. وكانت قصائد أغنيته المفعمة بالعواطف تتخللها هذه الجملة «لا بد أن يوجد بطل في داخلي». استحوذت الكلمات على انتباهي، ارتقت بي، جذبتني، ولا زالت تراودني. بعد كل الأدوات التي اشتريناها وكل أقراص الدواء التي ابتلعناها وبعد كل ما شاهدنا من تلفزيون الواقع، فهل أملك أنا سر نفسي؟ هل الإجابات هناك في مكان ما أم داخل نفسي؟ هل تأتيني السعادة بالبريد أم أنا أقوم بذلك؟ هل يستطيع رجال أمن الوطن إنقاذ أمتنا؟ أم نحن نقوم بذلك؟ أين الحل للمشكلات التي تراها؟ لا بد أن يكون هناك بطل في داخلي.

قبل ألفي عام قال عالم الرياضيات القديم أرخميدس: أعطني رافعة طويلة بما يكفي ومكاناً أقف عليه وأنا أستطيع أن أرفع العالم. أنت مفتاح

السعادة التي تسعى إليها. عجائب التقانة هي الروافع والدعائم التي تستخدمها وليست الحلول. أنت أبداع خلق في هذا الكون. أنت الحل. هذا ليس عصر الخوف. تكلم أرخميدس الحقيقة. هناك بطل إنه أنت. أنت بطل بقدر ما تحول التعارض والنزاع إلى تجديد وإبداع. ولولا ذلك لضاعت الطاقة في الداخل. مهاراتك في التفاوض والتواصل هي الروافع التي يمكنك بها أن تسخر قوة الأضداد. وعندما تقوم بذلك ترتقي بالعالم.

