

## الفصل الثاني

مميزات أزمة العلاقات الاجتماعية



كيف يتم اللقاء؟

تتميّز أية أزمة بالعلاقات الاجتماعية، بانعدام الاتصال (أو بوجود اتصالات فاسدة) أو بمواقف تخريبية، أو بتلوث في علاقاتها، أو بنزاعات حول المصالح والسلطة، أو بردود أفعال انعكاسية، هجومية أو دفاعية... وكما ذكرنا سابقاً، فالأزمة تستقي جذورها من الصعوبة التي يلقاها كل موظف في إنشاء علاقة مع موظف آخر.

فالعلاقات المهنية تبدو صعبة، لأن العلاقة بين الأشخاص هي كذلك. وهذا يعود إلى أننا لم نتعلم كيفية توطيد العلاقات مع الآخرين، لأننا ننغلق على أنفسنا، ونتوارى خلف قوانيننا الخاصة، ذلك لأننا نخاف من الآخرين، أو على العكس لأننا نتمركز كثيراً حول أنفسنا، بحثاً عن ردود أفعال دفاعية مرتبطة بدائرتنا الخاصة أو بمخاوفنا الدفينة.

فبناء علاقة مع الآخرين تُعتبر تورطاً بمجازفة الاتصال، أي الكشف عن معطيات خاصة مرتبطة بحياتنا وبانفعالاتنا...

## 1 - الصعوبة في إنشاء العلاقة وفي الاتصال

وهكذا لو اعتبرنا أن الأزمة الحالية هي ثمرة الصعوبة في الاتصال، فهذا يعود بكل بساطة إلى كوننا لم نتعلم ممارسة المشاركة، وانحصر استخدام الاتصال كوسيلة تعبير من جانب واحد، وليس كوسيلة للدخول في علاقة مع أحدهم، بمعنى آخر، تبادل الآراء حول مضمون العلاقة: الأحداث، الأحاسيس (استقطاب إيجابي أو سلبي مرهون باللحظة الراهنة) والأصدقاء (استقطاب إيجابي أو سلبي مرتبط بتأثير كلمة، أو بحدث سيعيدنا إلى الماضي وإلى تاريخ كل واحد فينا). ولنتمكن من استيعاب أزمة العلاقات الاجتماعية، لا بد لنا من معرفة العوامل الرئيسية التي تؤلف العلاقة، وكذلك تأثيرها على سلوك الموظفين الرئيسيين، لحصر الرهانات التي تشجع أو تكبح تطور العلاقات الإبداعية في الشركات وفي نطاق العمل.

### العلاقة مع الشخص الآخر

يمكن أن نعرّف عملية الدخول في علاقة مع طرف آخر أنها محاولة خلق رابطة متبادلة تعتمد على التعبير الفردي لكل واحد منا (بما فيه الاستماع إلى صوتنا الداخلي) وللآخرين. إنها عملية خلق ممر يمكننا من الانتقال من مرحلة الانطباع إلى مرحلة التعبير، ومن مرحلة التعبير إلى مرحلة الاتصال (المشاركة).

فالدخول في علاقة يعني قبول التعبير، ومبادرة الآخرين، أو مواجهة الحقائق على الصعيد الشخصي، كما يعني تأكيد القناعات، والرغبات، والطموحات. هو سرد لحياتنا الخاصة وسماع الآخر يحكي عن حياته الخاصة في مواجهة عمله، أو المهمة التي أوكلت إليه، أو منصبه، أو فعل أو قرار لم يتخذ بعد.

«أشعر بالرغبة في التحدث عما يمسنني، في التعبير عن أحاسيسي وأفراحي وأحزاني. أود التحدث عن الطريقة التي أمارس بها عملي، والصعوبات التي ألقاها، كما أود التحدث عن النجاحات والسرور الذي أشعر به. أرغب أن يصغي إلي الآخرون، أو ربما يسمعونني. ولكن، وفي كل الأحوال أن أنال الاحترام في كل ما أقوله أو أعبر عنه».

إن الدخول في علاقات مع الآخرين يعني أننا قبلنا المصالحة مع ذاتنا لبناء علاقات معها. يعني إثبات الوجود، وخاصة تحديد الموقف من خلال التعبير عن الأحاسيس.

والدخول في علاقات مع الآخرين يعني امتلاك القدرة على الإصغاء إليهم في كل ما يخصهم. يعني القدرة على سماعهم يعبرون عن قناعتهم ورغباتهم وطموحاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتكلم عن طريقة حياتهم، وعن مشاعرهم<sup>(1)</sup> المتعلقة بالعمل والأشخاص الذين يعاشرونهم.

---

(1) التعبير عن الأحاسيس هي الخطوة الأهم للاتصال مع الآخرين.

أقبل على العمل وأنت سعيد

«أرغب بالاستماع إليك تتحدث عن أمور تعنيك في ممارسة  
عملك أو وظائفك. لا أخشى من سماعك تعبر عن أفراحك  
وأحزانك. أستطيع الإصغاء إليك وأنت تروي لي الطريقة التي  
تعمل بها، والصعوبات التي تصادفك وأيضاً النجاحات  
والمسرات التي تشعر بها. أود أن أبرهن لك أنني أسمعك،  
وأنه يمكنك أن تلقى لدي اذنًا صاغية، وفي كل الأحوال  
أحترمك في كل ما تقوله وتشعر به وتعبر عنه».

فعندما أبني علاقة مع شخص آخر، فعليه أن يشعر أنه  
يتدخل مع نفسه أمامي دون أي خطر، فأنا أقدم له إمكانية أن  
يفرض نفسه، وإمكانية التعبير ما يجول بداخله، ومواجهة  
الفروق بيننا.

إن القدرة على إنشاء أية علاقة، يفترض وجود القدرة على  
الاعتراف بالكلمات التي سبق وقلناها، مع ترك المجال للغير  
لفعل الشيء نفسه، دون الحكم عليه أو التحدث باسمه أو  
التفكير بالنيابة عنه.

إن إنشاء العلاقات يفترض وجود «شيء من الحرية ومن  
وسائل التعبير». التعبير يعني الضغط، إخراج شيء ما بالراح،  
التعبير يعني قبول الإفصاح عن الأشياء التي تميزنا وتكشف عن  
مكوناتنا.

«عندما اعبر عن نفسي، أحاول أن أترجم، وأظهر إلى العيان ما

يخامرني في داخلي: انطباع لدي، حالة نفسية أمر بها، إحساس يخالجنني. أحاول أن أرسم بكلمات الاضطراب، أو التوتر، أو الشعور، أو الفكرة... التي تكمن في داخلي وتخصني».

«غالباً ما تواجهني صعوبة حقيقية في التعبير عن ذاتي، حيث أنني لم أتلّق دروساً تعلمني أن أعبر عما أشعر به. أحياناً يتنبأني الخوف من نظرة الشخص الآخر لي، أو رأيه فيما أقول وإصداره حكماً متسرعاً عليّ. غالباً ما أخشى فقدان اعتراف الآخر بالمعروف، أو احترامه، أو حبه، ببساطة أكثر: اهتمامه بشخصي».

«لم أتخيل أو أتعلّم أن الفكرة التي يكوّنها عني الشخص الآخر يمكن أن تكون مغايرة لما أنا عليه في الواقع. لم يخطر ببالي أبداً أن حكمه لا يلزم سواه، طالما أنني لم أقرر تبنيه. غالباً ما يعتريني شعور أنني تماماً كما يعتقد الآخر ماهيتي».

إن علاقة المواجهة تخلق روابط يمكن أن توسّع التبادل. لذلك من الضروري الأخذ بعين الاعتبار النقاط الخمس التالية:

• أن نميّز بين التبادل (الذي يفترض وجود شخصين) والتعبير (الذي يمكن أن نقوم به بمفردنا).

• أن نملك الرغبة في إنشاء علاقة تنمية تتيح الفرصة أمام

أقبل على العمل وأنت سعيد

الطرفين للتطور ضمن إمكانياتهما وتحترم حدودهما، وتوسع نطاق أفضل ما لديهما.

• أن نعرف حق المعرفة ونقبل الحالات الأربع المتناقضة التي تؤلف أية علاقة تبادل حقيقية وهي: القدرة على السؤال والعطاء والتلقي والتنحي<sup>(1)</sup>.

• تشجيع تبادل متوازن، أساسه الاتصال والتورط المشترك.

• البحث عن تبادل إبداعي حيث يفصح كل من الطرفين عما يريد وذلك للاتصال والإبداع، وليس لمجرد مواجهة صيانية يهيمن فيها أحد الطرفين على الآخر أو يحاول إكراهه على شيء.

فالمقصود هنا عرض مختصر لبعض القواعد الصحية المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والتي ستتوسع فيها ضمن الفصل الثالث من هذا المؤلف. إن تطبيق هذه القواعد في الشركة هو عمل ملائم، فهي تشارك في الإقلال من تلوث العلاقات الذي يستنفذ جزءاً كبيراً من الطاقة، ويحول المؤسسة عن هدفها الأساسي: تضافر الجهود لإنتاج مجموعة ثروات اقتصادية، بشرية، تقنية، ومالية.

(1) عندما يكون نمو أحد الاحتمالات الأربعة غير طبيعي - زيادة أو نقصان في النمو - نقول إن العلاقة مريضة أو أنها تعاني.

### التطبيق المفرط والمطلق لعلاقة الملاحقة Klaxon

إن اللجوء إلى الأوامر والتجريم باستخدام ضمير المخاطب «أنت» (أو بديلتها أنتم) تشبه السرطان الترابطي الذي يعتمد على الاتصال المضاد أو الكاذب.

فعندما أستخدم عبارة «أنت» فإنني أتكلم بالنيابة عن الشخص الآخر، وأضع نفسي مكانه، وأحرمه من حقه في الكلام، وأطلق الأحكام، وأصدر الآراء بدلاً عنه، حول ما يدور بخله أو يشعر به أو يمارسه، إنه الانتصار لعلاقة نسميها الملاحقة Klaxon لأنها تستخدم الضمير المخاطب «أنت، أنت، أنت... tu, tu, tu». هذه العلاقة تقتل روح الإبداع، تجرح أو تلغي كل إمكانية اتصال ببناء مع الآخرين، حيث أنها تملي عليهم ما يجب فعله. فهي تحد من دور العلاقة الخلاقة:

«ما أنا قادر على القيام به بمفردي».

أو أكثر من ذلك:

«ما يستطيع أن يقوم به الشخص الآخر معتمداً على نفسه».

تعود جذور هذه العلاقة السائدة إلى فترة الطفولة، حيث يتكلم الآباء ويفكرون ويطلقون الأحكام بالنيابة عن أبنائهم، ويعبرون عما يفترض أن يفكر به الطفل، أو يعتقد، أو يشعر به.

إننا ندرك تماماً، على هذا المستوى، نتائج مثل هذا

الاستخدام للكلمة. حيث أننا نساعد المرء على العودة إلى طفولته ونحاول أن نملي عليه ما نستهدفه منه، وبالتالي فإننا نقَلص من إمكانياته ونوقظ الشكوك لديه<sup>(1)</sup>. كيف لروح الثقة أن تنمو داخل الشركة، وتتطور إلى جانب الإقدام على المشاركة بالعمل، والسرور، ضمن جو مشحون بالعلاقات الموبوءة حيث يهيمن تطبيق علاقة الملاحقة!

«عليك أن تفعل ذلك، أنت كهذا أو ذاك. معك، تبقى الأشياء على حالها. أنت لا تفقه شيئاً. أنت لا تجيد فعل أي شيء مثل الآخرين...».

طبعاً من الممكن استخدام ضمير المتكلم «أنت» في مجال المودة الحميمة، الذي يدعو الطرف الآخر، ويقترح عليه أن يعطي لنفسه تعريفاً، أن يحدد موقفه، وأن يعبر عن ذاته.

«إني أدعوك للتعبير عن ذاتك، هل من الممكن أن تصرّح لي بما تفكر، أو تشعر به حول هذه القضية...».

---

(1) عندما ترتبط الأوامر بالانتقاص من القيمة، والمساومة، والتجريم والتهديد المباشر أو غير المباشر، كما هو الحال في الأسر والمدارس، فإن هذه الأوامر تولّد نظام تبادل وردود أفعال داخلية مناهضة للعلاقات الإنسانية، مما يؤثر سلباً على تطور الفرد. أطلق على هذا النظام اسم Sappe (وهي الحروف الأولى لكلمات: أضم، أعمى، مفسد، شرير، ممتص للطاقات). راجع بهذا الصدد مؤلف «لكي لا نعيش على هذا الكوكب» للناسر ألان ميشيل 1997.

إنها دعوة للتعبير عن الممكنون وليست إيعازاً أو إنذاراً.

«أقترح عليك أن تتكلم عن هذا الأمر...، أتمنى لو أستطيع معرفة ما عانيته خلال حياتك، هل بمقدورك إضافة شيء آخر...».

### الإرهاب في العلاقات الاجتماعية

إن المبالغة في التطبيق المعمم لعلاقة الملاحقة مرتبط بآحكام ذات قيمة، وسلوكيات المناورة القريبة من الابتزاز، والخط من القيمة (تسليط الضوء على ما لم يتم إنجازه) والتجريم (تهويل نتائج بعض التصرفات) والتهديد (التلويح بالعقوبات، والاحتماء وراء المركز لممارسة بعض الضغط) كل ذلك يؤدي أحياناً إلى الإرهاب في العلاقات الاجتماعية.

يمكن للمدير أن ينسب لنفسه أقوال مساعديه، أن يطرح الأسئلة ويعطي الأجوبة، يهاجم الشخص الذي أمامه بمخاطبته بضمير المتكلم «أنت»، يُكرهه على الدفاع عن نفسه وتبرير أفعاله. تصرفات كذلك لا تشجع على قيام علاقة ثقة أو احترام. إنها لا تتيح الفرصة أمام الشركاء لتسخير ثرواتهم وقدراتهم لخدمة الشركة. بل إنها تُقلّل أيضاً من رغبتهم بتجاوز أنفسهم، والاستفادة من قدراتهم.

أقبل على العمل وأنت سعيد

إن تنفيذ بعض المبادئ التي تحدثنا عنها في هذا المؤلف، تحتم تغييراً حقيقياً لوجهات النظر، وحسن الإصغاء وصحوة الضمائر لدى المديرين والأشخاص المهيمين، حول دورهم ومسؤولياتهم، وأيضاً حول التحول في السلوكيات والتصرفات، سواء كانوا مساعدين أو تابعين أو زملاء.

«من واجبي أيضاً أن أنسب لنفسي كلامي وأن أفصح عنه من أجل تشجيع تبادل الحوار».

إن ديناميكية مستقبل الشركات تتعلق بتغير التصرفات لدى المديرين والموظفين على حدّ سواء.

## 2 - مميزات العلاقة في الشركة

هناك بعض الفوارق الأساسية بين العلاقات السائدة في الحياة الشخصية والعلاقات المهنية في عالم العمل.

تحريم التعبير عن المشاعر

غالباً ما تُحدّد العلاقات في الشركة فيما يخص حجم العواطف.

تتكون جميع العلاقات الإنسانية من مبادلات مادية، وعاطفية، وفكرية يتراوح عمقها تبعاً للأشخاص والمواقف. بينما على العكس من ذلك، غالباً ما تكون نادرة أو استثنائية

تلك المواقف التي يعبر فيها الشخص عن مشاعره وعن الصعوبات التي واجهها في قضية معقدة لم يسيطر عليها، أو حتى عن حزن ألم به أمام حدث ما.

نادرة هي الحالات التي يستطيع فيها المرء المجازفة بالتصريح عن انفعالاته إثر تبادل حوار، أو مناقشة، أو مواجهة حصلت في مكان العمل، أو في الموقع المهني.

كل شيء يجري في الشركة كما لو كان كل فرد يتقمص دوراً، ويكتفي بعمله، كما لو أن التعبير عن المشاعر أو الأحاسيس كان مقتصرًا على الحياة الحميمة أو الشخصية.

إن معظم الشركات تمارس مراقبة حقيقية، وحظراً ضمناً للمشاعر الانفعالية التي تعتبرها نقطة ضعف، والإفصاح عنها غير وارد في حوار محوره الرئيسي الأمور الفنية أو العملية. ويبقى هذا الموقف سائداً بسبب الخوف من حكم الآخرين.

«أخشى إن أبديت مشاعري الحقيقية أن يترجمها الآخر على أنها ضعف مني، أخاف من نظره لي، أخاف أن أبدو في رأيه هشاً، وبالتالي يسهل عليه استخدامي أو استثماري أو إخضاعني».

«أحتاج أيضاً ثقة تضمن لي أن ما سوف أقوله لن يستخدم ضدي، ولن يعود عليّ بالتشهير».

وهذا يشد انتباهنا إلى الصعوبة الكبيرة التي تلقاها الغالبية

أقبل على العمل وأنت سعيد

منا في تفهم آلام من يحيطون بنا أو حتى مشاعرهم. نخشى أن ندع الآخر يعبر عن مشاعره الدفينة، فقط لأننا نجهل كيف نتصرف حيال ذلك أو كيف ستكون ردة فعلنا. ذلك يشبه كوننا سمعنا بآلامه ومشاعره، فنرى أنفسنا مضطرين لأخذها على عاتقنا.

هكذا تجري الأمور غالباً. فالذي يعيش شعوراً ما، يحاول في أغلب الأحيان التخلص منه وإلقائه على الآخر بلجوئه إلى «أنت». فمثلاً في حالة صراع أو غضب، تشور المشاعر وسيطر استخدام «أنت» في الحوار:

«لماذا لم تفعل ما أمرتك به؟ إنك لا تصغي لأحد أبداً، ولا تتفقد إلا ما في رأسك...».

«وأنت، ألا تخشى ردة فعل مدير القسم؟ عليك بتوخي الحذر، أعتقد أنه يحاول محاصرنا منذ اجتماعنا الأخير».

باستعمالنا ضمير المخاطب «أنت»، فإننا نحاول تحميل الطرف الآخر مسؤولية مشاكله الخاصة، «أنت» تتيح الفرصة أماناً للتخلص من أعباء توترنا الداخلي بعكسها على الآخرين. نحن نعرف جيداً أن التعبير عن الغضب الشديد يهدئ من روع صاحبه. نعم، ولكن مقابل أي ثمن لدى الآخرين! عندما لا يفصلون بين ما ينتمي إلى سخط الشخص الغاضب وبين ما يخصهم هم بالذات.

فحين يتحوّل أيّ حوار إلى ردود أفعال انعكاسية، تكون النتيجة رفض الجميع تحمل تبعيّته في تطوره، ففكرة:

«نحن مشتركون في العلاقات التي نقترح ونقيم».

لا تنتمي حتى الآن، إلى محاضراتنا الثقافية ولا إلى مخططات أفكارنا. إذأ هي ليست مستخدمة كأداة لتحسين الاتصال.

إن مواقف المواجهة أو سوء الفهم، غالباً ما توقظ فينا جراحاً قديمة وتبرز مواقف لم يُبتّ أمرها في حينه، فنجدها وقد تأججت من جديد.

نجد أنفسنا رغماً عنا، أمام مواقف عائلية المنشأ، قد عدنا إلى طفولتنا، وإلى تاريخنا الاجتماعي... وعلى الأخص، إلى الجراح الأربعة الكبيرة التي وصمت طفولة كل واحد فينا: الظلم، الإهانة، العجز أو الخيانة.

أمام مواقف معقّدة، يصعب التعبير عن مشاعرنا بل حتى إنه يُحظر علينا ذلك. ما هو حقيقي في الحياة الحميمة يبدو أكثر واقعية في الحياة المهنية. المشكلة تأتي من الصعوبة التي نجدها في حسن الإصغاء للآخرين وعدم مشاركتهم بشكل منفتح كما هو مطلوب، بعيداً عن مراقبتهم لتلقي ما ينم عنه على أنه صادر عنهم وحدهم!

أقبل على العمل وأنت سعيد

إن القدرة على اقتراح علاقة جديرة بالبالغين، تسمح بتوضيح الموقف والاختيار بين ما هو ملك لشخص وما يعود للآخر، تفترض إتقاناً حقيقياً لعملية الإصغاء الإيجابي. إن الإصغاء الإيجابي ليس هو الذي يشجع فقط الشخص الآخر على التعبير، بل أيضاً يتيح له فرصة استيعاب ما قد قاله، إصغاء ينمي تفهم الشخص المتحدث. غالباً ما تأتي عملية عدم الإصغاء الانفعالي من الصعوبة في الظهور على حقيقتنا، من الصعوبة التي نجدها في التعرف على أنفسنا وتقبلها، من الاعتقاد والافتناع أنه من الصعوبة بمكان، بل من المحال أن نطور أنفسنا وأن نتقدم في مجال الأحاسيس.

«هكذا أنا، لن يستطيع أحد أن يغيرني! لا أستطيع الكف عن الصراخ!»

«يجب أن يتقبلوني كما أنا».

نادراً ما يفهم الشعور على أنه لغة، لغة الصدى. كلما عاد إلى خلدنا حدث له معنى مؤثر وغير مكتمل لماضيها الخاص، ينتابنا انفعال من خلال الموقف الذي يصادفنا في الحاضر. كم من المرات سمعنا أنفسنا نردّد:

«يجب عليّ التحكم بمشاعري بشكل أفضل، يجب أن أضبطها إذا كنت أريد مواجهة هذا الموقف...».

وهكذا فإننا نُجبر على كبت مشاعرنا وأحاسيسنا، مما يزيد من حجم الأشياء التي يُمنع الإفصاح عنها، فتغذي وطأة الأمور الدفينة بداخلنا.

إن الأوامر التي تحد من اندفاعنا، والتي غرسها الآخرون بداخلنا (ليس بإمكانك القيام ب...) تودي بنا إلى الثقة والقناعة التامة أنه لا داعي حتى للقيام بأية محاولة. إنها تزيد فينا الشعور بعدم الثقة بأنفسنا في مجال العلاقات الاجتماعية، وانعدام الاحترام والمحبة لشخصنا.

«لكي أتمكن من إنشاء علاقة مع الآخرين، يجب أن أتصالح مع نفسي».

«كي أتصالح مع نفسي، يجدر بي أن أقبل ذاتي كما هي وأن أعترف لنفسي بحدودي وإمكاناتي. من أجل هذا الهدف أستطيع محاولة تنمية حب أكبر لشخصي!».

إن تنمية علاقات أكثر إبداعية داخل الشركة، لن تتم عن طريق دفع الأوامر أو القرارات عن أنفسنا والحد من النوايا الشخصية فقط. ففيما عدا الإيديولوجية التي تهيمن لإيجاد علاقات أفضل داخل الشركة، يجدر بنا اقتراح منهجية لاستخدام وسائل وقواعد لعلاقات سليمة.

هذا ما سنوسعه في الفصلين الأخيرين من هذا المؤلف .  
ونبقى حالياً عند كل ما يعرقل ويعيق .

### اللبس بين المستويات الثلاثة للعلاقات داخل الشركة:

تنقسم العلاقات داخل الشركة إلى أشكال منفصلة ومجزأة .  
وتنشأ بمستويات مختلفة وتبقى متباعدة عن بعضها :

- مستوى التسلسل الهرمي (علاقات السلطة، علاقات النفوذ أو السلطة مع النفوذ).

- المستوى الوظيفي (علاقات العمل والإنتاج).

- المستوى الشخصي (صفات العلاقات بين الأشخاص والعلاقات الذاتية).

تتعايش نماذج العلاقات الثلاث هذه داخل الشركة بشكل مستمر، وهي لا تُقيّم بمستواها الصحيح وغالباً ما تكون سبباً للنزاعات والتوترات .

فعندما يختلف مستوى الاتصال بين شخصين، الأول يتكلم على سبيل المثال، من منطلق شخصي والآخر من منطلق منصبه، حينئذٍ لن يشعر الطرف الأول أنه يُفهم في كل ما يقوله أو يشعر به . أما الطرف الآخر فسيعتقد أن الطرف الأول ليس في مكانه الصحيح وأنه لا يدرك المشاكل المهنية . وكما يقال

أحياناً في مثل تلك الحالات «إنهما لا يلتقيان على نفس طول الموجة»! وكذلك الأمر بالنسبة لعلاقة التسلسل الهرمي، والتي غالباً ما تكون مركزة حول البحث الفعّال والناجح، فإنها تولّد الفتور والتباعد، وتجرّد العلاقة الشخصية من حيويتها.

ويبقى مفهوم التسلسل الهرمي الأكثر ملاءمة بحثاً عن إثبات الذات بالنسبة للطرف الثاني، والتواري خلف مرتبته الوظيفية، وإنكاراً للعائق الذي يلقاه في إثبات ذاته كإنسان بأفراحه ومخاوفه، بشكوكه و يقينه، بطموحاته وأحلامه.

فنظام التسلسل الهرمي، إذا كان أحياناً يشكل مخرجاً ممتازاً من الضيق والكبت الشخصي ذي الطابع الخاص جداً، فإنه يتيح الفرصة للذي يشغل منصباً رفيعاً أو للشخص المسؤول، أن يحقق ذاته ويعوّض عن مواطن ضعفه ويخفي عدم كفاءته أو شكوكه<sup>(1)</sup>. إنه أحد الأسباب التي من أجلها يستخدم أصحاب الكوادر السلطة المرتبطة بالمرتبة كوسيلة لممارسة تأثيرهم وقناعاً لإخفاء ضعفهم.

فيما أن السلطة لا تتأثر بالحالة النفسية، إذن يمكن ممارسة المنصب الهرمي ضمن إطار علاقة مستبدة، تلك السلطة الاستبدادية التي يتحدث عنها من يعترف بها.

(1) مراجعة «الجنون الخفي لرجال السلطة» للكاتب موريس بيرجيه، للناسر ألبان ميشيل 1994.

«لو أتعرف عليك من خلال دورك، لو أمنحك الكفاءة والصفات النوعية، عندئذٍ أستطيع منحك السلطة والحق في قيادتي، والحق في إصدار الأوامر لي، والحق بتوجيهي في عملي. هذا يعني أنني أعترف بقدرتك على ضبط عملي وإثارة القدرات الكامنة داخلي. لو على العكس، حاولت استغلال سلطتك في مواقف سيطرة وهيمنة، فلن تنال مني عندئذٍ إلا الخضوع أو الثورة ولن تحصل على مشاركتي في إنشاء علاقة بناءة وإبداعية».

لنحاول إيضاح هذا الجدل القديم في الشركات منذ القدم بين السلطة والتسلط، فمن وجهة نظرنا، تعتمد ممارسة السلطة في القدرة على التأثير على الآخرين عن طريق الضغط عليهم، مهما كان مصدر هذا الضغط: سواء كان واقعاً أم هلوسة.

«إنني أتمتع بالسلطة عندما أكون في موقع قوة، مما يسمح لي بالتصرف، والتأثير، وتعديل الطاقات الإنسانية، أو الطاقات المادية، أو تلك المالية، بما يخدم رغباتي، ووجهة نظري وميولي وطموحاتي».

يتمثل معنى السلطة بالقدرة على التأثير على الغير مع السماح له أن يحافظ على هويته، أن يكون هو نفسه المؤلف أي المبدع. وذلك بوضع وسائل، أو مهارات أو طاقات تحت

تصرفه، تسمح له أن يغدو أكثر إبداعاً، وحقاقة، وفعالية في مهمته أو وظيفته أو إنتاجيته والتي يعتبرها ملكاً له .

ألسنا نوعز للمديرين ألا يقيموا علاقات صداقة حميمة مع مساعديهم، لنجنبهم الوقوع في التناقض بين مشاعرهم ومتطلبات مناصبهم، فيجدوا أنفسهم مثلاً غير قادرين على إصدار الأوامر أو تطبيق العقوبات؟

وتأتي هذه المشكلة من عدم تمييز المديرين بين مستويات العلاقات الثلاث المذكورة آنفاً، وعدم قدرتهم على حسن التنسيق بينها. فهم يحرمون أنفسهم من النفع الذي يعود عليهم من جزاء الاتصال الخصب والغني مع الآخرين، ويحرمون أنفسهم من البدء بالمبادرة للقاءهم، كما أنهم يصرون على عدم الظهور أمام الآخرين بالمظهر الكامل. إننا نقدر أصدقاءنا وزملاءنا حق قدرهم عندما نلامس أعماق حقيقتهم الحساسة، بدلاً من الاكتفاء بالوقوف عند مظهرهم الخارجي أو قناعهم الاجتماعي. تنشأ إحدى الصعوبات العظمى في الشركات، من ذلك المزج الخفي والسري للمستويات الثلاث من العلاقات: التسلسل الهرمي والوظيفي والشخصي، ذلك المزج الذي لم نلمس آثاره حقيقةً، ولم نتعلم كيفية إدارته.

لذلك، في أغلب الأحيان، كي ندير المؤسسة وفق نمط ترابطي اقتصادي معين، بعيداً قدر الإمكان عن أي التزام،

أقبل على العمل وأنت سعيد

واجتناباً للمشاكل، فإننا نلجأ إلى المخرج الذي يؤمن حمايتنا: الحفاظ على مستوى التسلسل الهرمي مع المساعدين أو رؤساء الأقسام، وعلى المستوى الوظيفي مع أعضاء الأقسام الأخرى، وعلى المستوى المطهر مع الإبقاء على الفتور أو أسلوب اللامبالاة مع الزملاء.

### هيمنة الاتصال غير المباشر

يتفوق الاتصال غير المباشر على المباشر في منشآت وأقسام كثيرة. ويمكن أن يتجلى الاتصال غير المباشر بطرق مختلفة:

- من خلال الحوار مع الآخرين، فإن الرؤساء لا يتحدثون عن أنفسهم أو عن أمور تخصهم مباشرة، بل عن شخص آخر (ويُفضل أن يكون غائباً)، وعن مواضيع بعيدة عن دائرتهم. ويدور الحوار في أغلب الأحيان، بأسلوب لاذع، أو مطلق للأحكام أو ناقد:

«ألا تعتقد أن سكرتيرة المدير العام الجديدة، مدعومة؟»

«لا أفهم ما الذي دفعهم لتعيين «بول» و«فرانسوا» في المكان نفسه، فلكل واحد منهما طبعه الخاص. إنهم سيدفعون بالقسم إلى الفوضى.»

«هل اطلعت على المذكرة الأخيرة الخاصة بالعمل الإضافي، إنهم يحاولون فعلاً عصرنا مثل الليمون...»

«يتمتع قسم البعثات بنظام التكييف والتبريد في حين أننا نتجمد في الشتاء ونعرق في الصيف!»

وتنطلق الإشاعات، وتنتشر المعلومات المغلوطة، والتي تعبئ الطاقات وتؤجج المشاعر السلبية، انطلاقاً من مثل هذا الحوار.

• في المعاملات المتعلقة بالمناصب بين الأقسام، فإن التقارير والكتب الداخلية والمذكرات وأشكال التعبير الأخرى غير المباشرة، تسود بين الأقسام، حتى باتت تعتبر الدعائم الأهم للاتصالات، ولكنها في الحقيقة اتخذت شكلاً عكسياً بعيداً عن روح الاتصالات!

فعملية تركيب شبكة المعلومات تزيد بشكل واضح، ليس فقط من حجم المعلومات التي تنتشر، ولكنها أيضاً تزيد من بعد المسافات بين الموظفين.

وكذلك الأمر بالنسبة لاستعمال الاتصال المؤسسي كمهد للاتصال الشخصي بين الأفراد على المستوى الفردي، أو الاتصال بين الأفراد على مستوى المناصب، فإنه أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها، ولو اعتبر هكذا، فإنه لا يمكن أن يحل مكان أشكال أخرى من الاتصالات.

لقد فقدت جميع أنواع الاتصالات تلك، مضمونها التفاعلي

والإبداعي. وتمّ تمثيلها بسياسة اتصالات استهلاكية حيث أصبح تداولها مشبعاً، وأحياناً مجمداً مع هذا الكم الهائل من المعلومات. إن عملية وضع معلومات وافرة في متناول الجميع تحل مكان تبادل الحوار، وتلغيه، وتقلّص من المشاركة الحقيقية، وتحد منها إلى درجة العقم.

والاجتماعات<sup>(1)</sup> التي تُعقد لإصلاح ما فقدته العلاقات المهنية من روح الإنسانية، والتي ينظر إليها الأكثرية كضرورة قصوى، لا تقدّم لسوء الحظ، أي حل لهذا الوضع، حيث أنها مسرح للحوار الفردي، ومكان للتباهي بالسلطة، ووسيلة لدعم المراكز، وساحة مغلفة للمعارضة والمنافسة، أو أنها مجرد غرف تسجيل تؤخذ فيها قرارات تمّ الاتفاق عليها في مكان آخر!

فهذه الاجتماعات تقتل الدوافع الداخلية، والرغبة الصادقة في معالجة المشاكل من جذورها، وبخاصة فيما يتناسب مع المصلحة العامة. فهي ليست مكاناً لتبادل وسماع مواقف الفرقاء أو وسيلة لتعليق ونشر الأفكار والفوارق الشخصية، ولا تؤدي إلى مجابهات، ودورها ضعيف جداً في تشجيع روح الإبداع.

---

(1) ينتشر هذا النوع من الاجتماعات وأمراضها في أغلب المؤسسات، حيث تتم معالجة أية مشكلة خلال اجتماع تُعبأ له موارد وطاقات خمسة عشر شخصاً في حين أن المسألة تخص شخصين فقط.

### 3 - أمراض العلاقات الاجتماعية داخل الشركة

حين تنقطع الاتصالات في الشركة، وعندما تزداد خسارة الطاقات، ويتفاقم التوتر، عندها ينشأ عدد لا بأس به من الأمراض المتعلقة بالعلاقات، مما يؤثر سلباً على هيكلية المؤسسة ويضعفها.

#### نمو الأمراض الجسدية والنفسية

عندما تسيطر وتكرر الأنماط والمشاكل الترابطية التي ألقينا الضوء عليها، فسيتولد عنها تزايد في الأمراض الجسدية والنفسية. إن ازدياد التوتر، وتكرر الأحداث، وحالات النسيان، والحوادث، والتغيب بسبب المرض، والالتزامات التي لا تُحترم، وارتفاع نسبة تعاطي المهدئات... تعتبر كلها مؤشرات فائقة الأهمية لمدى صحة العلاقات داخل الشركة.

ففي داخل شركة معلوماتية أمريكية، حيث يشكو الموظفون من التوتر، يلجأ طبيب الشركة بكل بساطة، إلى وصف المهدئات وغيرها من العقاقير التي لها مفعول على الآثار الفيزيائية والعصبية للتوتر. ومرة أخرى، يهمل هذا العلاج السبب الحقيقي للتوتر، وينتصر الدواء المهدئ، وتبقى الأسباب الحقيقية للتوتر بدون علاج. فالمشكلة كما لمسناها، دقيقة وواسعة الانتشار: ما يجب تطويره هو ثقافة شعب بأكمله. نحن

أقبل على العمل وأنت سعيد

نعلم جيداً اليوم، أنه عند ارتفاع نسبة الغياب عما هو مقدّر له بشكل ملحوظ، فذلك لا يرتبط بالأمراض الشخصية بل بأمراض الأقسام أو الأشخاص المهيمن داخل الشركة.

### الوشاية والشائعات

يُعتبر انتشار الوشاية والشائعات علامات مَرَضِيَّة ومنذرة بالخطر داخل شركة لا تعيش حالة تطور منسجم مع نفسها. حيث أن تأليف الأحزاب، ومجموعات الهيمنة والضغط، تصبح من خلالها السيطرة سلاحاً للوصول إلى السلطة (عن طريق القمع الوهمي)، وطريقاً لنسيان المشاكل الخاصة. كل ذلك يشكّل مؤشراً لسوء أحوال العلاقات والنظام داخل الشركة. ونعتقد أن هذه الحالة تنشأ من هيمنة الاتصالات غير المباشرة، ومن الفجوة في العلاقات الآخذة في الاتساع يوماً بعد يوم، والتي هي سبب معاناة بعض الأفراد داخل فريق مشّتت.

فالصعوبة في التعبير عن آرائنا الخاصة، واستحالة الكشف عن مشاعرنا وأحاسيسنا ستولّد لدينا مواقف وسلوكيات يجعل منها الآخرون محوراً لتفسيراتهم وتعليقاتهم. وغياب الاتصال المباشر سينتج عنه فقدان التفاهم مع الطرف الآخر، نتيجة عدم إلمامه بالموضوع: على هذه الأرضية ستتطور وتستمر النزاعات والشائعات والوشاية.

## روابط المعارضة والانقياد عوضاً عن المبادلة

غالباً ما تحل علاقات المعارضة والخضوع بدلاً من علاقات المبادلة.

عندما نتكلم عن المعارضة، فإننا نستعرض مواقف وسلوكيات تبدأ من السلبية إلى الدحض، مروراً بالرفض والعرقلة والمعارضة المنظمة.

وعندما نتكلم عن الخضوع، فإننا نستعرض مجموعة مواقف وسلوكيات تبدأ من الضيق وتنتهي بالخلاف العنيف، مروراً بالاستغناء عن المصادر الإنسانية، والإخلال بالتزاماتنا.

إن مقارنة الآراء والمعتقدات للبحث عن نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بينها، ذلك هو معنى المبادلة. إن طرح كل نقاط الخلاف جانباً ومحاولة جعل الآخر يستسلم، لا يمكن أن تنتهي إلا بالمجابهة والصراع المفضوح أو الخفي بين الأفراد أو الأقسام. فالخضوع والمعارضة، كلٌ منهما يغذي أمراض المؤسسة.

إن اتخاذ المواقف الوظيفية التي تعتمد الدفاع عن المصالح الخاصة على حساب البحث والتسوية، أساسها طرح مشترك لحاجات الموظفين ولأفكارهم المتعارضة (المبادلة)، وتشكل استراتيجيات رائجة لحرب العلاقات الشخصية، التي تجعل من

أقسام الشركة حقلاً للألغام، وتستنزف الطاقات.

إن إعادة ابتكار ديناميكية تبادلية تفترض إعادة تنظيم للأزمة، ولمجال تعارض الأفكار، وتيار الآراء، من أجل إبراز توافق يرى النور في لحظة ما من حياة الشركة.

### فرض القرارات بدلاً من أسلوب التوضيح

تقوم معظم علاقات التسلسل الهرمي على فرض التوجيهات والأوامر التي لا تقبل أي جدل أو مشاركة، ولا يوجد أي ضرورة لفهمها. هذه التوجيهات هي مصدر لأرضية تقوم على الحرمان الذي ينمي الأزمة في العلاقات.

إن التصلب في مواقف التسلسل الهرمي، يمكن أن يكون دلالة إما على صعوبة يعانيتها المدير في اتخاذ مكانه وسط الضغوط التي تحيط به، وإما لرفضه الخاص لتوجيهات تلقاها ولا يتبناها بالضرورة، وإما لانزعاجه الشخصي لأسباب خاصة، وإما أخيراً لاستحالة النهوض بأعباء المهمة الموكلة إليه.

### مواقف عرقلة العمل

إن عدم الشعور بالانتماء، والمعارضة الخفية، والاعتراضات (الإيديولوجية أو الانفعالية) للأشخاص، كلها مواقف ستُترجم إلى عرقلة في تسيير العمل، وإلى مواقف

غامضة وانفعالية. بعض الأشخاص المهيمنين يتظاهرون بقبول القرار، ويوهمون الآخرين بتبنيه، ولكن عندما يحين موعد تنفيذه يلجأون إلى الهرب أو يتظاهرون بالنسيان، تعبيراً عن معارضتهم التي لم يتمكنوا من إظهارها في الوقت المناسب.

عندئذٍ، يحدث نزيف حقيقي للطاقة وتُتخذ قرارات متناقضة حول الوسائل، وحول خيارات الأشخاص، وتوجهاتهم، والمواقف البديلة المقترحة عليهم.

كما تتولد علاقات قاتلة (تقتل العمل المشترك، وتحيل بين الطاقات الإبداعية وأهدافها) ويمكنها ليس فقط شل مردود قسم ما في الشركة، بل إنها قادرة على استنفاد الثروات لدى بعض الأشخاص المنتمين إلى الفريق الملزم بالمشروع. وتتميز هذه العلاقات برودود أفعال انعكاسية ودفاعية في مواجهة علاقة بعيدة كل البعد عن كونها مشجعة أو مُرضية.

«أمام هذا الوضع، لا أجد وسائل أخرى لأبرهن عن وجودي ولأتجنب شعوري بالاختناق جزاء سيطرة الآخرين، سوى تعبئة طاقاتي وطاقات مساعدي للحفاظ بأي ثمن على وضع مكتسب بدلاً من تطوير العمل المقرر والمبرمج».

### تكاثر الأنظمة

وهو من أهم الأعراض التي تجدر دراستها، فعندما تصل

الشركة لنهاية طريق المنطق، حيث تسيطر المعارضة، وتكثر النزاعات، وتغيب العلاقات الاجتماعية... لا يبقى أمامها سوى اللجوء إلى فرض الأنظمة، والتعليمات، وقواعد العمل الصارمة لكي تحاول إعادة بعض النظام إلى الشركة، وتسيير العمل بشكل طبيعي (ظاهرياً على الأقل). فالأمر لا يمس نظام الشركة، بقدر ما هو تذكير للعودة إلى الطاعة والإذعان والحفاظ على المظاهر التي يفترض حمايتها مهما كلف الأمر.

إن القيام بدراسة للأنظمة السائدة، والمذكرات الصادرة عن الأقسام، والتعليمات المختلفة، على أرض الواقع، تشكل مصدر معلومات هاماً جداً يساعد على تفهم ومحاصرة الأزمات في العلاقات الاجتماعية داخل أي شركة.

#### 4 - تصرفات وعبارات مناهضة للعلاقات

من الممكن استنباط التصرفات النمذجية، والمواقف المناهضة للعلاقات المهيمنة في شركة ما. فاستخدام بعض العبارات، وبعض الكلمات، واللجوء إلى شكل من الاتصال «المعلّب»، كل هذه الأشياء تترجم أيضاً الطريقة التي تستخدمها أية شركة كلغة للتعامل بين أفرادها حتى لا يتم الاتصال بينهم: اللغة الخشبية الجامدة، اللغة الرسمية، أمور مشتركة فقدت كل قيمتها. هذه هي اللغات المتداولة التي تشل المبادلات الوظيفية أو الشخصية.

### التصرفات المناهضة للعلاقات في الشركة

هناك تصرفات تكبح إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية وتقضي على روح المشاركة. وهي تتولد إما عن عجز الأشخاص لعقد علاقات مع الآخرين، وإما عن ردود أفعال انعكاسية حيال المشكلات التي تعترض العمل.

سبق أن تعرفنا على سبعة أنواع من ردود الأفعال الانعكاسية، مناهضة لإقامة علاقات، والتي هي شكل من أشكال التعابير بصورة كناية:

«ما لا أستطيع التعبير عنه بلغة واقعية».

• **التغيب المتكرر**، مهما كان الدافع المذكور، وهي لغة يعرفها كل المديرين. بالمقابل فإن معنى هذه اللغة لا يفهم بالضرورة أو يُسمع من الجميع، إلا إذا اعتبرناه دلالة على وجود انزعاج داخل فريق ما. وإذا لم يدرك المدير هذا المعنى، فإنه سيجد صعوبة كبيرة في تفسير هذا الغياب وبالتالي التصرف إزاء العوامل المسببة له.

إن التأخير في الوصول عند الصباح، والانصراف المبكر في المساء، هي مؤشرات تترجم عدم الشعور بالراحة لدى الفرد من علاقاته مع الآخرين. وللوصول إلى القناعة بذلك، يكفي مراجعة جدول دوام الأشخاص الذين يملكون الدافع الكافي

أقبل على العمل وأنت سعيد

ويشعرون بالاطمئنان من جراء علاقاتهم مع أعضاء الفريق الذي يعملون معه: إنهم يتمتعون بحرية أكبر بالنسبة للوقت. من جانب آخر، يمكن أن ينتج التغيب عن مشاكل في علاقات الأشخاص ضمن حياتهم الشخصية.

• وهناك مؤشرات أخرى تترجم الانزعاج كالصمت، وانعدام المشاركة الفعالة في حياة الجماعة، ورفض اتخاذ المواقف.

«لا أعرف، ليس لدي أية فكرة، هذه ليست مشكلتي...».

• تكرار ثورات الغضب، والتصرفات التي تسمى بالـ «مزاجية». هذه الأزمت الانفعالية (والتي تعتبر مقدمة للغضب السريع، وعدم الاستعداد، والتسرع، والدموع...) هي أيضاً بمثابة لغات. فهي تعبّر عن حالة ضيق، أو كبت. وتترجم الانتقال بين مواضيع وظيفية ذات صعوبات ورهانات أكثر حساسية وعمقاً. فعندما تتفوّق ردود الأفعال الانعكاسية على العلاقات، فإن ذلك يكون سبباً حقيقياً لهدر الطاقة والثروات البشرية.

«ما لا أستطيع ذكره بكلمات، أعبر عنه بردود أفعال مؤثرة أو نفسية».

«ما لا أستطيع التعبير عنه، أترجمه إلى أفعال أو تعصّب».

• وتتمثل تصرفات «العرقلة» بالإبطاء في تحضير الملفات أو تقديمها أو ترحيلها أو الاحتفاظ بالمعلومات. سواء كانت هذه الأفعال إرادية أو مقصودة (بقصد الضرر، أو مجرد موقف انعكاسي...) أو عكس ذلك (أولوية سببها مبهم، غياب الرغبة بتسوية مشكلة ما، حالة نسيان...)، جميع هذه الأفعال تكلف غالباً، سواء من ناحية الطاقات المهدورة أو إمكانية العمل ضمن القسم أو الفريق.

• تخفيض المرتبة في العمل، والمشاجرات الكلامية، واستثناء البعض، ونفي الآخرين، أو وضعهم على الهامش، هي أشكال أخرى للسلوك الذي يتجنب الإفصاح واقتراح العلاقات الحيوية.

• ويأتي الإضراب<sup>(1)</sup> كإحدى الحيل النهائية لمحاولة الخروج من مأزق في العلاقات الاجتماعية، أو من تقرير مجمّد، أو من موقف مسدود للعلاقات.

وبغض النظر عن الحقوق وبعيداً عن نقاط التبلور التي ستدور حولها المفاوضات، لا بد من الاعتراف بالتعبير الرمزي. تأتي هذه الأمثلة التي تم اختيارها من بين عدد كبير من

---

(1) عندما يصدر الإضراب عن حركة طبيعية أو منظّمة داخل الشركة وبعيداً عن الأعمال الجماعية ذات الطابع السياسي والشغب طويل الأمد.

إمكانيات التعبير، أو اللغة أو السلوك الفردي أو الجماعي، أو الاضطراب في العلاقات داخل فريق أو داخل قسم من الأقسام، للدلالة على أنها مؤشرات لتقييم مرض المؤسسة. إن الإصغاء لهذه السلوكيات، وخاصة الوقوف عند الاضطراب من قبل الموظفين المعنيين هو عبارة عن منجم للمعلومات الثمينة من أجل محاولة استباق، أو حتى الإقلال من بعض أمراض العلاقات الاجتماعية التي تعاني منها شركاتنا.

### العبارات المناهضة للعلاقات الترابطية

يمكن أن تتسبب بعض الكلمات والعبارات بحالة تشويش، وتوتر في الاتصالات، مما يضر بالعلاقات الاجتماعية التي يفترض أنها تروي الجسم النابض للشركة:

• **الإيعاز والأوامر:** يمكن تَحَمُّل وقبول الطريقة المتسلطة أو التوجيهية في الحالات الاستثنائية، والاضطرارية أو في أوقات الأزمات. ولكنها تبدو مدمرة عندما تستمر أو عندما تكون منهجاً قائماً ونظماً لتبادل الحوار وللمعاملات.

يتم اللجوء إلى أسلوب الأوامر المتسلطة دون سابق إنذار، عندما نفشل في تطوير العلاقة الإبداعية التي تلقي بالمسؤولية على عاتق كلا الطرفين، أو عندما يرفض أحد الطرفين أسلوب العلاقات المبني على التعاون أو على إمكانية التبادل في

المعاملات. فالشخص الذي يجد نفسه في الحلقة الأقوى، يؤثر الإبقاء على الأسلوب التوجيهي للعلاقات مهما تفاوتت درجة عنف الأسلوب، مما يحد من سيطرة الآخرين.

«ليس لدي وقت لإضاعته معك»

«أطلب منك تنفيذ هذا الأمر دون جدال»

«نفذ الأمر دون نقاش»

«هذا أمر. إذا لم يعجبك الوضع هنا، أطلب نقلك إلى قسم آخر».

«لم أعود على تكرار أوامري مرتين».

• التعميم، الشمولية والعنونة التي تقيد وتحد من حرية الشخص بلا هوادة:

«أنت لا تتغير أبداً.»

«أنت ترفض الحوار باستمرار، لا أجد أبداً وسيلة للكلام معك.»

«لا يمكن الوثوق بك أبداً.»

«وبكل الأحوال لا فائدة من الإدلاء برأينا. فالمدير دوماً على صواب في هذا المكان المحاصر.»

• الأحكام التقويمية التي نطلقها، الآراء، الممنوعات، التوقعات ذات الأثر السلبي أو المفجع:

«أمر جيد أن تتصرّف بهذا الشكل، ولكن تصرّفك عكس ذلك،  
فهذا أمر سيّئ»

«أنا أدرك أفضل منك ما يتحتم فعله»

«هو... لم يكن بمقدوره إلاّ التصرّف بالشكل الذي فعل»  
«لا داعي لأن أسألك، فلديك تفسير مقنع لهذا الأمر، وجوابك  
جاهز...»

«ولكننا قمنا بأمور مشابهة في الماضي، وفي جميع الأحوال،  
هذا لن يجدي نفعاً».

• **الاستجواب المتطفل الذي يحمل في طياته اتهاماً يلقي اللوم على الشخص، وليس على الموقف:** فهو يضع المتحدّث في موقف الدفاع عن النفس ويدفع به إلى تبرير ذاتي لأقواله أو أفعاله.

«لماذا تصرّفت على هذا النحو بهذا الأمر؟»

«ما الذي دعاك للتصرّف كما فعلت أو لقول هذا...؟»

«إذاً، كنت تعتقد أن جلاء الأمر كان متوقفاً على كلمة منك؟»

• **إن الأحكام التقييمية التي نطلقها على الأشخاص تقلل من قيمتهم ومن شأنهم مع المساس بالنواحي الحساسة لديهم.**

«إذا قمت بهذا التصرّف، فهذا يعود لـ...»

«لقد قدمت لك النصح مراراً، ولكنك تبقى متشبهاً بوجهة نظرك.»

«إنك فعلاً غير قادر على اتباع التعليمات، إنك تتصرف دوماً كما يحلو لك.»

«أنت لا تصغي لغيرك أبداً، وتعتقد أنك دائماً على حق.»

• **التوقعات والافتراضات** التي تسبب الضيق والشك لدى الطرف الآخر. إنها بوادر سرطان حقيقي في العلاقات الإنسانية: «التجريم».

«لو تصرفت على هذا النحو، إليك ما سيحدث.»

«آه، إنه قادر على القيام بذلك، ولا يأبه للنتائج!»

«لحسن الحظ أنني تدخلت في الوقت المناسب، وإلاً لكانا الآن في طريقنا إلى الكارثة.»

«لو اتبعنا منطقهم، لكانت الشركة اليوم في طريقها إلى الإفلاس.»

تلك كانت بعض الظواهر، التي لو استمرت، لمساعدت على تطوير أزمات حقيقية في العلاقات الترابطية وأشعلتها، وتسببت في تحويل الاقتصاد العام للشركة إلى اقتصاد هش.

والآن سنلقي الضوء على بعض القواعد والمبادئ الأساسية التي من شأنها تطوير هذه العلاقات، وترويج علاقات أكثر إبداعية لتأمين تطور الشركة وازدهارها.