

الفصل الثالث

تطوير علاقات إبداعية داخل الشركة



إلى من أصغي أمام هذه التعليمات المتناقضة؟

أشرنا من خلال سردنا للأسباب الرئيسية للأزمة في العلاقات الترابطية التي تعاني منها الشركات، إلى عجز الموظفين والإداريين في تطوير علاقات إبداعية، حفاظاً منهم على الفردية وفرض الوجود بالقوة، وقلنا أن هذا الأمر ينشأ عن الصعوبات، والرعونة، وحتى عن عدم الكفاءة في مجال الاتصال. ولا تصدر هذه السلبيات كلها عن أشخاص بعينهم، ولكنها كامنة داخل كل فرد فينا، عايشناها بأكملها ورعايناها.

سنعرض في هذا الفصل الثالث، المبادئ التي نعتقد أنها تُصلح هذا الأمر، وذلك بالتطوير المتتالي لأسس الحياة الترابطية، ولميزات العلاقة الإبداعية، ولقواعد الاتصال بين الأفراد، ومن ثمّ سنعرض قواعد صحية للعلاقات. وأخيراً سنثبت كيف يمكن للمعاملات أن تكون محور اللبابة الاجتماعية لمشروع ما في الشركة.

1 - أسس الحياة الترابطية في الشركة

كما ذكرنا سابقاً، هناك صعوبة حقيقية في تنمية الاتصالات، وفي ممارسة علاقات اجتماعية سليمة. في الجدول التالي، سنطرح بشكلٍ موازٍ، الحقائق التي قمنا بتحليلها في الفصل السابق، والتطبيقات التي نقترحها من أجل تطوير الموقف. وسنقوم بعد ذلك بشرح تفصيلي للتطبيقات والوسائل المادية.

لو كانت الشركة منظمة حيّة، فإن طاقة وحيوية نسغها ستكونان مرتبطتين بسهولة الاتصال بين الأشخاص والمناصب. ويعتمد نجاح هذه المؤسسة على نوعية الاتصالات الموجودة داخلها. فإذا كانت الاتصالات (مجموع الأعمال المشتركة) سيئة أو مهملة، فإن الشركة بأكملها ستعاني منها.

إن المبادئ القليلة التي نعرضها في الجدول تطرح الأسس لثورة ثقافية حقيقية في الشركة. وسنقوم بعرض بعض القواعد الأساسية للاتصال الحي بين الأشخاص قبل دراسة تنفيذها.

تطوير علاقات إبداعية داخل الشركة

مبادئ أساسية

تعاريف	تطبيقات
تشتق كلمة «شركة» من «شارك» أي عملاً معاً مع قبول المجازفة	قبول وضع أنفسنا ضمن شبكة علاقات . تعلم المشاركة تطوير علاقات حيوية
العمل معاً: جمع وتوحيد الطاقات، إيجاد «إرادة جماعية» من أجل خلق أشياء لا يمكن للفرد أن يدعها بمفرده .	إنشاء علاقات مع الآخرين (مع الحفاظ على الشخصية الفردية)، وذلك بتطوير القوى وتأكيد الثروات، مع فسخ المجال للآخرين لفعل الشيء نفسه .
الإبقاء على العلاقات من أجل تشجيع مبادلات ذات قيمة . طرح أفضل ما لدينا في العمل المشترك .	إنشاء علاقة مبادلات تسمح بمعرفة كل فرد وقبوله على حاله وفهمه وتأييده، مع كونه مختلفاً .
يفترض إنشاء العلاقة مع الآخرين، الاتصال على مستويات مختلفة : ● أحداث وحوادث . ● أفكار، وجهات نظر . ● ما شعرنا به، ما عايشناه . ● أصدقاء وأثار وتعلم المشاركة بكل ما لدينا .	هناك شيء أكثر من الاتصال : تعلم تمييز العلاقة على أنها طرف ثالث كامل : الأنا ← العلاقة ← الطرف الآخر القدرة على اكتشاف حدين لكل علاقة .
المشاركة مع قبول أن نتكلم باسمنا بوضوح، المجازفة بالحوار ويفرض أنفسنا .	الإفصاح الكامل عما افكر به أو أحسه أو أشعر به .
تجنب إطلاق الأحكام المطلقة على الطرف الآخر وحصره ضمن دور معين .	الامتناع عن استغابة الآخر أو الدفاع عنه أو التكلم بدلاً عنه (اجتناب استعمال ضمير المتكلم «أنت» الذي يميز علاقة الملاحقة) والتجروء على فرض شخصيتنا وموافقنا .

أقبل على العمل وأنت سعيد

تعاريف	تطبيقات
احترام الفوارق، وتأييد وجهة نظر الطرف الآخر.	تنمية علاقات مواجهة وليس مجابهة.
أن نتعلم أين موقعنا ونحدد موقفنا بوضوح ودون لبس.	تحديد الموقف ضمن أسلوب علاقات وتعاون محدد ⁽¹⁾ : فعال/فعال فعال/سليبي سليبي/سليبي سليبي/فعال
حسن الإصغاء إلى الذات (انفعالات - شعور - صدى)	تأجيل الدفاع عن النفس، لحين معرفة ما تثير داخلي الأحداث وانفعالات واقتراحات الشخص الآخر، حيث إن «الفهم» مشروط بتأثير الصدى.
إيجاد شروط الاتصال التي تتيح الفرصة لكل فرد لطرح طاقاته في خدمة أهداف الشركة.	الاعتماد على وسائل وقواعد صحية للعلاقات: ميثاق الحياة الترابية: قواعد الاتصال التي ترمي إلى: • اتخاذ المواقف الصحيحة: تشجيع قول الحق والتصرف المسؤول. • فتح مجال التبادل الحر للتعبير عن الذات، وسماع الآخرين دون مقاطعتهم. • تخصيص الوقت للعلاقات والاتصالات والتنظيم الذاتي.
من أجل التوصل إلى اتصال أفضل، يجب الاطلاع على قواعد الحياة الجماعية ومعرفتها.	الاتفاق حول الحد الأدنى لمجموعة القيم والقواعد غير القابلة للانتهاك والتي تؤسس المشروع المشترك.

(1) سنتحدث بإسهاب عن هذا النموذج في الفصل الرابع.

2 - مميزات العلاقات الإبداعية

عندما ننظر إلى الشركة على أنها مكان لتبادل علاقات، فإن ذلك يعني اختلافاً في تقديرنا لأنفسنا ولعملنا، وللطرف الآخر ومسؤولياته، وللطريقة التي تسير ضمنها العلاقات.

تنمية علاقات حية ضمن الإطار المهني

يعني:

- الجراءة على مجابهة نفسي وعلى التعبير عنها من خلال دوري ومسؤولياتي في الأعمال الموكلة إلي. يعني أيضاً توضيح آمالي وحاجاتي وحتى أحلامي في هذه العلاقة. يعني أيضاً إدخال شروط ونقاط ارتكاز للحفاظ على وجود ترابط ما بين أحلامي وممارساتي.

- إعطاء نفسي المجال للاستماع إلى الآخر، والإصغاء لما يريد أن يقوله لي. ما هي مواقفه، وحاجاته، والنقاط الحمراء التي لا يسمح بتجاوزها.

- الحرص على تأييد الآخر في التعبير عن موقفه لنبرهن له أننا استمعنا إليه، خاصة إذا كان موقفنا مختلفاً.

- تعريف وتحديد النقاط المشتركة بيننا، والأمور التي نستطيع أن نبدأ منها للتقدم معاً نحو الاتجاه الذي يحدده لنا مشروع الشركة.

أقبل على العمل وأنت سعيد

• إبراز نقاط الخلاف بيننا لقياس أثرها ونتائجها على العمل الذي علينا القيام به سوية.

• التأكد من اتفاقنا لخلق قيمة لكلينا ولإضافة طاقات جديدة.

• القدرة على الكشف عن نقاط الاختلاف بيننا، لكي تتمكن من الانفصال فيما لو كانت تتعارض مع تنفيذ الهدف المشترك.

ولجعل العلاقة المهنية حيّة وفعالة⁽¹⁾، بمعنى أصح: لكي تفوق القيمة الناتجة كمية الطاقة المستهلكة، يُشترط العناية بتنمية ودعم المعاملات الوظيفية، بكل ما يعود من الاتصالات رفيعة المستوى للعلاقات الاجتماعية.

إنشاء علاقة مع الشخص الآخر ضمن إطار تبادلات بين الأفراد مع بعضهم.

وهذا يعني:

• المجازفة في التعبير لنفسي عن ماهيتي على الصعيد الشخصي. أن أعطي لنفسي إسمًا وصفة، أن أحدد من أنا فعلياً، لكي يتعرّف الناس على حقيقتي الداخلية، ولا يعتمدوا على الفكرة التي كونوها عني، أو تمنوا أن يروني من خلالها.

(1) المنتجة للطاقات.

لكي أضع حداً للخطوط الحمراء التي وضعتها لنفسي نتيجة للتباعد الكبير بين الوهم والحقيقة .

• أن أعطي لنفسي المجال لسماع ما يقوله لي الطرف الآخر، بكل اللغات المتوفرة (كالكلام، والقياس، والإشارة، والرمز، والسلوك) ليثبت وجوده .

• التوصل إلى تأييد الشخص الآخر في كل ما يقوله، لمجرد إثبات أننا سمعناه، للتعرف عليه من خلال كلامه .

• المجازفة بالاستماع إلى نفسي لكي أفهم ما أحس به . لكي أدرك تماماً ما هي المشاعر التي تحركها في أعماقي علاقتي مع الشخص الآخر، سواء على الصعيد الانفعالي، أو العاطفي، أو الشعور، أو المعاناة الآتية .

• تحملي للمسؤولية بالاهتمام بدوري بالعلاقة، أي :

- أن أتجنب استغابة الطرف الآخر .

- ألا أترك نفسي عرضة لإطار معين يضعني فيه الطرف الآخر .

- الاستقلال برأينا سواء كان مطابقاً لرأي الطرف الآخر، أم مختلفاً معه .

- أن أبقى مطلقاً ووفياً مع «الأنأ»، في مواجهة المخاوف والأوامر المقيّدة والمحدّدة التي تتلقاها، وفي مواجهة معتقداتها، ونظام القيم لديها .

• القدرة على ابتداع أشياء جديدة معاً، أكثر غنى وتنوعاً من تلك التي تصدر فقط عن كفاءتي الشخصية.

• قبول هيمنة الشخص الآخر عليّ بهدف إدخال بعض التعديلات على بعض التصرفات والسلوكيات ضمن حدود شخصيتي.

لكي نحول هذه النقاط إلى التطبيق العملي، فإننا نقترح تنمية وتطبيق شكل آخر من أشكال الاتصالات بين الأشخاص، سنشرح أسسها فيما بعد.

3 - مبادئ الاتصال بين الأشخاص⁽¹⁾

تفترض عملية تنمية وبناء الاتصال الحيوي بين الأشخاص القدرة على المشاركة حول الأمور المشابهة والأمور المغايرة، عن طريق الإشارات الكلامية وغير الكلامية. كل ذلك انطلاقاً من حاجات ثلاث أساسية أتوقعها من الطرف الآخر: أن يعرفني ويسمعني ويقدرني حقّ قدري.

المكان والزمان

• تحديد الزمان والمكان بعيداً عن الالتزامات العملية

(1) مراجعة مؤلفات «سعيد من يبادر بالاتصال» و«أعرفك عندما تتكلم» للتعرف على دراسة مفصلة وعميقة لأسس الاتصال الحيوي. للناشر آلبان ميشيل.

تطوير علاقات إبداعية داخل الشركة

والوظيفية، لإتاحة المجال لبدء حوار عفوي، بعيداً عن أي تكلف.

• اختيار مكان دافئ مناسب وملائم للمواضيع التي ستحدث فيها.

• تكريس وقت اللقاء لهذا الهدف فقط، لنتمكن من الاستماع لأنفسنا، وللطرف الآخر، لكي نعطي لأنفسنا الفرصة بتقريب النقاط المشتركة.

لا بد من توافر هذه الشروط في بعض الأحيان للخوض في حوار حقيقي.

«أرغب بالتحدث إليك، أود أن تحدد لي مكاناً وأن تمنحني بعضاً من وقتك لهذا الغرض.»

«لا أرغب بتبادل الحديث معك في الرواق أو تحت تأثير ردة فعل.»

«أفهم رغبتك، وأضع نفسي تحت تصرفك لتتجاوز معاً.»
«أفهم رغبتك، ولكنني لست مستعداً الآن بل غير قادر على التكلم معك بشكل سليم. أطلب منك إرجاء هذا اللقاء وأقترح أن نتقابل في وقت كذا وكذا.»

التمركز الواضح

إن الاتصال بين الأشخاص لإنشاء علاقات اجتماعية، يعني

أقبل على العمل وأنت سعيد

القدرة على التعبير عن رأينا، عن رغباتنا، عن مشاعرنا. إنها القدرة على الانتقال من رحلة الانطباع الداخلي إلى مرحلة التعبير الخارجي. إنها المجازفة لوضع وجهة نظرنا إلى جانب وجهة نظر محدثنا. إلا أن هذا لا يعني انتظار موافقة الطرف الآخر على رأينا، أو أن يوافقنا الرأي، كما أن هذا لا يعني أيضاً أنه علينا تبرير آرائنا أو محاولة إقناع الآخر. هذا يعني فقط ممارسة حرية التعبير.

إن التعبير يعتمد على استخدام ضمير «الأنا» المحدد لضمير المتكلم. إنها ليست «أنا» التفخيم أو «أنا» الأنانية النرجسية. إنها «أنا» الشاهد على شيء، «أنا» التي تحمل مسؤولية ما أتلفظ به.

لذلك من الأفضل التعبير عما بداخلنا باستخدام «المفرد» في المحادثة.

«أرغب أن أقول لك... أرغب بالتعبير عن رأيي...
أشعر بالحاجة للإفصاح عن موقفي في هذه المسألة...»
«إليك ما توصلت إليه...».

التمييز بين «الأنا» والطرف الآخر والعلاقة بيننا:

عندما نتصل بهدف إنشاء علاقة اجتماعية، فإن ذلك يدل على قبول الارتباط، والتبني للالتزام يُترجم إلى علاقة ارتباط مع

أحدهم. عندما نغذي ونحترم ونصون هذا الارتباط، فإنه سيشكل نسغاً لهذه العلاقة.

«إني أُميّز «الأنا» و«الأنثى» كعناصر مستقلة في هذا الموقف، وارتباطنا من جهة ثالثة. هذا ما يسهّل الربط بيننا. العلاقة بين أنت و«الأنا» منوطة بهذا الربط».

«عندما أُميّز بوضوح بين هذه العوامل الثلاثة، فإنني أتجنّب الوقوع في أي لبس يتضمّن أن أفكر، وأتكلّم بالنيابة عنك، أن أمزج ما أنا عليه، وما أفكر به (ما يخصني وحدي) مع ما أنت عليه وما تفكر به وما هي الأمور التي سنشارك فيها ضمن هذه العلاقة».

الحق بالكلام وواجب الإصغاء.

وهكذا ينشأ الاتصال عندما يتوصّل المتحدثان إلى تبادل الحوار، وإلى اتخاذ المواقف بشكل واضح. فالاتصال يفرض الحق بالكلام للأول ويفترض الإصغاء من الآخر. أن يتمكن من سماع ما أقوله بكل بساطة. وهذا لا يفترض بالضرورة أن يفهمني أو أن يوافقني في آرائي، بل أن يكفي باستقبال وتلقي كل ما أقول. يمكن تلخيص هذه الخطوة بالصيغة التالية:

«إليك ما فهمت من كل ما تفضلت به!»

كما أن الاتصال يفرض أيضاً واجب الاستماع للشخص

الآخر. أي منحه الوقت الكافي للتعبير عما يريد، واحترام ما يقوله، والتحفظ على إصدار أي رأي بادئ الأمر، سواء كان رأياً إيجابياً أم سلبياً، لكي نفسح أمامه المجال للتكلم بحرية مطلقة ونحاول سماعه وفهمه من منطلقه. وهذا يعني احترام الأولويات الثلاث التالية:

• منح أنفسنا الحق:

- بالكلام وتوضيح الموقف.
- القدرة على التعبير عن فكرتنا إلى النهاية، دون أن يقاطعنا أحد.
- دعوة الشخص الآخر لإعادة صياغة ما سبق وقلناه، للتأكد أنه فهم قصدنا.
- وبالمقابل الاعتراف بواجبنا في:
- سماع الآخر ومنحه المجال لتوضيح موقفه.
- عدم مقاطعته، وعدم الإقلال من شأنه في كل ما يقول، وتركه يسرد أفكاره إلى النهاية.
- الاستماع إليه، أي تأييده فيما قال.
- «إليك ما فهمتُ من خلال كلامك».

وكما ذكرنا سابقاً، فإن عملية الاستماع لا تعني بالضرورة موافقة الشخص الآخر أو فهم آرائه. فعملية الفهم تتعلق بمرحلة

ثانية، إنها مرحلة المساعدة وتقديم الحل للمشكلة المطروحة .
ففي هذه المرحلة المبدئية من الاتصال، يجدر بنا منح أنفسنا
ممارسة حقنا في الكلام، والاعتراف بهذا الحق للطرف الآخر،
واستعدادنا للاستماع إليه .

«بعد سنوات عدة من ممارسة واعية للاتصال المبني وفق
هذه المبادئ البسيطة، فإنني أدرك نتائجها الباهرة على نوعية
العلاقات التي أقيمها مع الآخرين، كما أدرك السرور الذي
أشعر به وأنا معهم، وليس فقط الاكتفاء بالجلوس إلى جانبهم،
كلُّ فينا حريص على الانغلاق على أسئلته ومشاكله .

«قبل ذلك كنا نعبر، أنا والآخرين، كان اتصالنا يقتصر
على إصدار معلومات قليلة . كان كلُّ منا ينغلق على مكنوناته
رغم جلوسنا إلى جوار بعضنا البعض .

«أما اليوم، فإنني أشعر بالغبطة لدى استماعي للشخص
الآخر حين يتكلم، وأشعر بالغبطة لاستقباله شعوري الداخلي،
بل وأبسط من ذلك، أن أتلقى كل ما صدر عنه على أنه صادر
عنه . وبالتالي، عندما يفعل الشيء نفسه معي، أشعر بأهميتي،
إن صحَّ التعبير» .

إن عملية التأييد تؤدي للاستماع ولكنها لا تعني الموافقة
على الرأي . فالاستماع لا يعني مطلقاً أننا متضامنون في الآراء،

أقبل على العمل وأنت سعيد

ولكنه يحمل معنى تلقي ما يقوله الشخص الآخر والاعتراف أنه صادر عنه هو وحده.

وعملية التأييد هذه، هي مرحلة هامة جداً، فهي تغلق، عند الضرورة، المرحلة الأولى من الاتصال. حيث أن عملية إعادة الصياغة أو التعبير عن الاستماع، هي التي ستفسح المجال لمتابعة تبادل الحوار بشكل حيوي، مبني على الثقة المتبادلة.

«إنني أفهم ما قلت لي وأدرك مشكلتك وأفعالك، وفهمت ما عانيتَه من خلال سردك لتلك المشكلة، أو تلك المسألة...».

اللجوء إلى التصوير والترميز لإعطاء شكل لمضمون الاتصال

يكاد هدف الحوار يكون غير واضح ومجرّد، عندما يدور موضوعه حول الرغبات، والطموحات، والمشاعر، والانفعالات. فحين نمثلها بشيء ما، أو نعطي لها رمزاً، فهذا يساعد على التمييز بين المتحدث وموضوع الحوار. الرمز إذاً، يساعد على عدم المزج بين المرء وما يشعر به⁽¹⁾.

(1) إنها قاعدة صحية هامة في العلاقات، أن نميّز بين الشخص المتكلّم والموضوع الذي يتكلّم عنه. فهذا يستدعي منح الأهمية للشخص وللموضوع على حد سواء. فالشخص الذي يعيش مشكلة ما، يستحق أن نوليهِ الانتباه أكثر من المشكلة نفسها.

«هل ترى هذا الحجر الذي التقطته هذا الصباح من بستانني، أحاول أن أريك من خلاله مدى الحزن الذي اعتراني، عندما نسييت أن تنسب إليّ تلك الفكرة أثناء الاجتماع. لم أشعر أنهم يقدرون عملي».

فعندما أمثل موضوع حديثي بشيء مادي بعيد عني، فكأنني أشير على الشخص الآخر ألا يمزج بين شخصي وموضوع حديثي.

وبذلك يتقلص خطر المزج بين المتحدث وطلبه أو مسألته، وخطر نسيانه بعد انتهاء حديثه.

«إنني أفهم غضبك الذي يبدو أسود مثل هذا الحجر، وأدرك أيضاً أن هذا الانفعال الذي ترمز له بهذا الشكل، غريب عنك، غريب عن الشخص الذي أعرف، والذي اعتدت على رؤيته دائماً مرحاً وبشوشاً. أعرفك جيداً عندما تغضب، ولا أمزج بينك وبينه. أما سبب انفعالك، فلست أعرف إن كنت قادراً على التحدث عنه، ولكنني أرغب أن أوضح لك ما يسببه هذا الانفعال في داخلي، أو الصدى الذي يلقيه عدي...».

وهكذا يصبح الترميز أداة هامة جداً في التعبير. إنه يعطي شكلاً لما نشعر به، ولتسهيل تبادل الحوار والمشاركة مع الطرف الآخر، ولكي نتمكن من الفصل بين عوامل المشكلة المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في العلاقة.

لنأخذ على سبيل المثال طلب زيادة الراتب، والتي هي على جانب كبير من الأهمية للشخص الذي يطلبها، وموضوع مزعج للشخص الذي يتلقاها:

«أقدم لك طلب زيادة راتبي. وإذا كان الموضوع لا يعجبك أو سيسبب لك بعض الضيق فلا أريد أن ينعكس ذلك عليّ».

- «إني أسمعك، ومن حقي إذاً أن أعبر عن موقفي أمامك، في رغبتك بتقييمك وتقييم عملك. من حقي أن آخذ موقفاً من طلبك الذي لا يأتي في ظروف مالية مناسبة، تمّ ترتيبها مسبقاً. وما ضايقني أنني كنت أنوي تقليص التكاليف حالياً، لكي أكون قادراً على الدخول في المنافسة في السوق، والتي يصعب الدخول فيها. ولو وافقتُ على طلبك، سأواجه بالبحاح زملائك على طلب ترقية أيضاً. ولكنني سأندبّر أمر مواجهة الموضوع دون أن ألقى اللوم عليك».

وللترميز أيضاً آثار إيجابية، عندما تعتري الأشخاص انفعالات قوية، ويحسون بالألم من جرائمها. مثال على ذلك ردة فعلنا الاعتيادية التي توصلنا إلى الفشل.

«تخلّيت عن هذا المشروع، لم أنجح في إنجاز هذا العمل

الهام الذي طُلب مني . والذي عقد زملائي عليه آمالاً كبيرة لينالوا علاوة، أنا إنسان فاشل، إنها كارثة. ماذا سيظنون بي؟»

عندما نلجأ إلى الرمز للدلالة على النتيجة أو الهدف، فإننا نتجنب المزج بين العمل غير المكتمل، أو غير الكفاء، وبين الشخص الذي أذاه، إذ لا يفترض المزج بين المرء والمهمة أو النتيجة غير التامة».

عندما أرمز إلى عملي بهذا الشيء المادي، فإنني أضع حداً فاصلاً بين شخصي وبين عدم رضاي، وخوفي، وحكم الآخرين عليّ. إذ يمكنني التعبير عن العمل الذي لم يكتمل، بهذا الملف المهمل والملقى على الأرض، والتعبير عن خوفي من حكم الآخرين بإسقاط منفضة السجائر.

يمكن الإقبال على الزملاء والبوح لهم بهذين الرمزتين، ويمكن القول:

«أريد أن أعبر عن مدى انزعاجي لأنني لم أنه هذا العمل الذي عقدتم الآمال عليه، وعن مدى خوفي من إطلاقكم حكماً مجحفاً بحقي».

تبدو هذه الطريقة للبعض صبيانية وساذجة في التعبير عن الأحاسيس والعواطف، ولكنها في الواقع، وبغض النظر عن الضيق المبدئي الذي تسببه، قادرة على حمل المعاني

وتوضيح حقيقة الأحاسيس . فهي تسمح بتجسيد الفكرة والشعور . ولها تأثير في التخفيف من حدة الانفعال لإحساس ما ، ويشعر المرء عندئذ بالارتياح يعتريه لمجرد أنه تمكّن من التعبير عنه وإظهاره .

وأخيراً فإن الترميز أو التصوير ، يتيحان للشخص الآخر القدرة على فهم وإدراك ما نشعر به حقيقة وبشكل أفضل . إنهما تماماً كالزهرة التي تقدمها لخطبتك أو لزوجتك ، للتعبير لها عن صدق شعورك ورغباتك . إنك تعبّر وتترجم من خلال شيء رمزي ، ما بداخلك من شعور دفين وكامن في أعماق نفسك يعجز عنه الوصف .

- المكان والزمان .
- الموقف الواضح والصريح .
- التمييز بين «الأنا» والشخص الآخر والعلاقة الاجتماعية بيننا .
- حق التعبير وواجب الإصغاء .
- اللجوء إلى الترميز .

تلك هي الأسس الخمسة للاتصال الحي والتي تؤدي إلى إبداع أكبر . ومع أن الإلمام بها ضروري وهام ، ولكنه لا يكفي لجعل الاتصال بين الأشخاص فعالاً . لذلك فإننا سنعرض فيما بعد بعض القواعد الصحيحة لدعم هذه الأسس .

4 - قواعد صحية للعلاقات الاجتماعية

إن إنشاء علاقات حية بين الأفراد يعني استغلال جميع الوسائل المتاحة لخلق حوار حقيقي متبادل، كما سبق ونوهنا عن ذلك في الجزء الثاني من هذا الفصل. إنها القدرة على نشر أكبر قدر ممكن من حياتنا وأحاسيسنا بعيداً عن الوقائع. لهذا الهدف، نقترح احترام وتطبيق بعض القواعد الصحية لإنشاء علاقات اجتماعية محدّدة مع كل الناس المحيطين بنا، سواء كان ذلك على الصعيد الشخصي أو المهني.

التمييز بين تبادل الحوار والتعبير

التعبير هو الانتقال من مرحلة الانطباع الداخلي إلى مرحلة الإفصاح، عن طريق ترجمة ما يجول في داخلنا وإيصاله إلى الشخص المقصود بواسطة رسائل متنوعة.

«أشعر، أحس، خطرت لي فكرة، لديّ رأي وأود التعبير عنه».

«إنني أتكلّم وأتوقع أن أجد أذنّاً صاغية».

«أنت تتكلّم وأنا أحاول الإصغاء».

إن تبادل الحوار، بغض النظر عن الألفاظ المستخدمة، يعني إفساح المجال الكافي لاستقبال ما هو آتٍ من الشخص الآخر، مع إعطائه الأهمية، وتحويله، وتوضيحه.

«إنني أقول لنفسي وأتوقع أن يسمعي أحد. هذا لا يقتصر فقط على تقبل الآخرين لما أقول، ولكن بالمقابل أتوقع أن ألقى صدى لما أقول وأتلقى جواباً عليه، وهذه هي مهمتي».

«إنني أدعك تقول ما يحلو لك وأضع نفسي رهن إشارتك عندما أصغي إليك».

ولكن حذارٍ، إذ يمكن أن يؤدي أي حوار إلى كم من الأسئلة من قبل المستمع أو المتكلم:

- ليس كل ما يُقال يُسمع.
- إن الكلام الذي أسمعه يوقظ في نفسي أفكاراً وأصدقاء واستفهاماتٍ لم تكن لتخطر على بال المتحدث.
- إن طريقة الإصغاء الديناميكية التي يستمع بها الطرف الآخر لما أقول ستسمح لي بمراقبة تصريحاتي.
- إن الأثر لما أقول ينعكس على شخصي، فطريقة إنصات الشخص الآخر لي يمكن أن تمنحني رؤية مختلفة لما أفعل أو أفكر أو أؤمن به.

التعود على تمثيل العلاقة الاجتماعية

بقطعة منديل للتمييز بين طرفيها

إن أية علاقة تتمثل بوجود شخصين في طرفيها، ولكي

نقرب هذا التشبيه إلى الأذهان، ولكي نتفادى أي لبس ممكن، ننصح بتمثيل العلاقة بقطعة منديل⁽¹⁾ أو حبل... أو أي رمز آخر، شرط أن يشير بشكل واضح إلى أطراف العلاقة الثلاثة: «الأنا» والشخص الآخر والرابط بينهما.

فكل عامل من هذه العوامل الثلاثة يتميز عن الآخر ويستقل عنه، وهذا يساعدنا على:

- الحرص على الكلام من طرفنا فقط.
- «عندما أعبر عن غضبي أو خيبة أمني، فإنني لا أبحث عن إلقاء اللوم عليك، ولكن هدفي الوحيد هو التعبير عن إحساسي».
- دعوة الشخص الآخر إلى الكلام من ناحيته.
- «إنني أدعوك للتحدث من جانبك عن أحاسيسك، بدل أن تنتقدي أو تتهمني بأشياء لم أفعلها، أو تدعوني إلى ما كان يجب أن أفكر به».
- تمييز علاقة كل واحد من أفراد الطرفين (المستمع والمتكلم) الموجودين عند كل نهاية:
- «عندما أدلي بوجهة نظري حول طريقة علاقتنا، فهذا لا يعني أنني أنتقدك أو أحاكم نفسي».

(1) نقصد منديل العلاقات الترابطة.

«عندما أتكلّم عن علاقتنا، فإنني أحاول إبراز ما يدور بيننا، سواء بكلمات إيجابية أو سلبية. وفي كلتا الحالتين لا أتهمك بشيء...»

• تحمّل مسؤولية التزامنا في هذه العلاقة، كلٌّ من جانبه، وتجديد العهد إذا لزم الأمر.

«أنا لا أنكر أنني ملتزم معك في هذا المشروع، ولكن بما أن الظروف اختلفت، لذلك فأنا مصمّم على إعادة النظر حول هذا الالتزام».

• إذا اهتمّ كل طرف بتبنيّ الجزء الخاص به من العلاقة، فستقبل عندئذٍ، ولو بشكل خفي، عدم الاهتمام وعدم تحمّل المسؤولية لما يجري لدى الشخص الآخر.

«لقد استوعبت العمل الموكل إليّ، سأتحمّل مسؤولياته ضمن المهلة المحدّدة، ولكنني أطلب منك أن تؤمّن لي كل ما أحتاج إليه والذي هو بحوزتك، في الوقت المناسب».

ينتج عن هذه القواعد الأساسية تجنّب المزج بين «التعبير» و«اللاتهام» لأننا اعتدنا على تلقي ترجمة خاطئة لكل ما نقول أو نشعر به في أية محاولة لتبادل الحوار، ويُفهم على أنه انتقاد أو تقييم لشخصية الآخر.

المحافظة على توازن الإمكانيات في أية علاقة

أي حوار يعتمد في ماهيته على أربعة احتمالات ممكنة لكلا الطرفين :

- «هل لي أن أطلب منك؟» «أطلب منك».
 - «هل لي أن أدعوك؟» «أقترح عليك...».
 - «هل لي أن أعطيك؟» «أهديك» . (أعطيك هذه المعلومة بدون مقابل).
 - «هل لي أن ألتقي؟» «أستقبل» (دون حاجة لأن أعطي بالمقابل).
 - «هل لي أن أرفض؟»
- «إنني أفرض نفسي من خلال اختيار، أو موقف شخصي، أو رغبة مختلفة، مع التمييز بين رفض المعارضة (استبعاد) ورفض القبول (الذي يختلف تماماً)».

الحرص على تشجيع أكبر قدر ممكن من المبادلة

إن العلاقة السليمة هي تلك التي تسمح مع مرور الزمن، بإمكانية تبادل مراكز السلطة. ونطلق تسمية السلطة العليا، تلك التي يشغلها أناسٌ يؤثرون على الآخرين، والسلطة الدنيا تلك التي يشغلها الناس الذين يتلقون، ويقبلون، أو يخضعون لتأثير الآخرين.

فكل فرد فينا، مهما بلغ منصبه أو كان وضعه في الشركة، يصبو إلى إشغال منصب في السلطة العليا، حيث أن توازن الإنسان الداخلي ينبع من تلك القدرة على التأثير، والتعديل، والتصرف بكل ما يحيط به، على مستوى المكان أو الإنسان.

عندما يُرفض طلبنا في شغل حيّز ما في السلطة العليا، أو عندما يُجمّد، أو يتعطّل نتيجة صرامة النظام القائم، أو نتيجة التسلّط المفرط والمستمر لشخص مهم، عندها سنحاول فرض هيمنتنا بطريقة مختلفة، سواء كان ذلك داخل الشركة نفسها (على الأشياء⁽¹⁾ أو التابعين، وهنا تكون سلطتنا مستبدة)، وإما خارج الشركة في بيت الزوجية، أو الوسط العائلي، أو الاجتماعي المقرب، وهكذا يتحوّل البعض، حال دخوله إلى بيته، إلى طاغية تجاه عائلته (الزوجة أو الأطفال)، ويأتي ذلك كرد فعل للضغوط والإهانات التي لقيها ضمن الإطار المهني.

الحرص على اقتراح علاقة ذات طابع خلاق بعيد عن الزجر

هل أستطيع أن أتصرّف من خلال علاقة ذات طابع مفتوح، أكثر من كونه مغلقاً، سواء تعلّق الأمر بالمرؤوسين أو الرؤساء؟

(1) باعتقادك ما هو السبب في نمو النباتات الطبيعية أو ذبولها في بعض المكاتب؟

«أدعوك، أقترح، أفترض، بدلاً من «أطالب بـ، سأندبر أمري
لكي... سأحاول الضغط على...»
«أقدم لك» بدلاً من «أفرض عليك».
«أتلقى، أستقبل» بدلاً من «أخذ».
«أعلن عن موافقتي» بدلاً من «أعارض».

خلق الظروف لتشجيع عملية تطوير الأشخاص المعنيين

خلق نوع علاقة يسمح لكل الأطراف المعنية بتطوير وتوسيع
دائرة أفضل ما لديهم. نميِّز بين اتجاهين هامين من الرغبات:

- عندما أوجّه رغبتني نحو الآخر، انطلاقاً من التنبيه،
والاقتراحات، والدعوات، والأفعال الديناميكية النشيطة القادرة
على إدخال تغيير، وطريقة عمل مختلفة.

«كنت أرغب فعلاً بالمساهمة بإنجاح هذا المشروع معك، أن
أكمله إلى النهاية بسبب حسن تصرفك».

- عندما أحاول أن أجعل رغبتني تطفئ على رغبة الآخرين،
أي عندما أريد أن تكون رغبتهم مماثلة لرغبتني، فإني أمارس
نوعاً من الإرهاب في تعاملتي المستمر عندما أحاول الحصول
على الموافقة، وتغيير رغبة الشخص الآخر وتوجيهه وفق
طموحاتي.

«لقد أوقعت نفسي في الفخ، لأنني اعتقدت أنك ستبدي اهتماماً بالمشروع الخاص بي، كما أبديته سابقاً.

الاستخدام المناسب «للأنا» بدلاً من «أنت» (عند اللجوء إلى الإيعازات) أو استعمال الضمير المبني للمجهول بدلاً من «نحن» (التي تتضمن هجوماً في مفهومها)

«أشعر أنني فقدت كل شيء، لم أتعلّم فعل ذلك أبداً» بدلاً من قول «لا نعرف القيام بذلك، لم نعلّمنا أحد».

«أفتقر إلى المعلومات، أجدني في كثير من الأحيان أمام قرار تمّ اتخاذه دون أن يستشيرني أحد» بدلاً من «لا أحد يُعلّمنا بشيء داخل هذه الشركة المغلقة، يضعوننا دائماً أمام الأمر الواقع...».

«أشعر بنفسي قادراً على تبني مشروعك» بدلاً من قول «سنقوم بالمشروع سوياً، لأننا متفقون على ذلك».

«إنني ألتزم بمساعدتك، إذا كنت تريد تعبئة زملاء آخرين لهذا الأمر، أعتقد أنه بالإمكان تحقيق النجاح الذي نصبو إليه» بدلاً من قول «لو نتعاون جميعنا، سنحقق النجاح».

إن الضمائر «هم» و«نحن» تتضمن بشكل عام النقاش حول التعميم، والمسائل المشتركة التي تمنع الخوض في أعماق المواضيع المطروحة.

أما الضمير «أنا» فإنه يتطلب التزاماً شخصياً.

فلو تعلمنا أن نتحدث عما يتعلّق بنا مباشرة لذهبنا بعيداً في حوارنا، ولدعّمنا نوعية العلاقة القائمة.

• أستعمل ضمير «الأنا» عندما أشعر أنني معني بشكل مباشر.

• أدعوك لاستعمال ضمير «الأنا» عندما يتعلّق الأمر بك شخصياً، لكي تعبّر عن نفسك، لكي تحدّد موقفك بشكل صحيح، لكي تسرد أحاسيسك ومشاريعك وشكوكك والضغط التي تتعرّض لها أو الصعوبات التي تواجهك.

إن استعمال ضمير «الأنا» لا يعني أبداً السيطرة على الشخص الآخر أو محاصرته بعبارة فردية، بل يمكن اتباع الجملة التالية مع هذا الضمير لتصبح دعوة إلى التبادل في الحوار:

«لقد رويت لك ما يجري، ما أحس به، وأرغب بسماع ما تحس به أو موقفك حول هذا الموضوع الهام بالنسبة لي، وأدعوك لإحاطتي به».

في كل مرة أتمكّن فيها من استبعاد لفظة «أنت» والتي تحصر الشخص الآخر ضمن دائرة الإيعازات أو الأوامر، فإني بذلك أساعد على التقدّم في الحوار وأعمل على توسيع إمكانيات الاتصال.

أقبل على العمل وأنت سعيد

في كل مرة يحاول الطرف الآخر استخدام ضمير المخاطب «أنت»، فإني أضيق الحصار عليه ولا أفسح له المجال بتقييدي أو بتحديد أقوالي من خلال وجهة نظره.

«أنت لست قادراً على، أنت لا تعرف كيف تتصرف، أنت مخطئ، أنت، أنت، أنت...».

أستطيع استخدام الجملة التالية كتأكيد: «نعم، أنت ترى أنني غير قادر على...».

وأعيد تحديد موقعي في كل مرة أشعر بنفسي وُضعت ضمن قالب.

عندما أستخدم ضمير المتكلم «أنا» الذي يدعو الشخص الآخر إلى تحديد موقفه والتعبير عن رغباته وأحاسيسه، ويفتح الباب أمام الصداقة الحميمة ويدعو إلى التبادل، فإني بذلك أغذي هذه العلاقة وأجعلها ناشطة.

«أدعوك للإدلاء برأيك... تسعدني مشاركتك الرأي».

من الواضح إذاً أن عدم استخدام ضمير المخاطب «أنت» الذي يعبر عن صداقة حميمة أو رفع الكلفة داخل الكثير من الشركات، فإن ضمير المخاطب «أنتم»، الذي ينوب عنه، له نفس الوظائف، ولكن بأسلوب مختلف ومهذب.

التأكيد والتأكيد، دوماً التأكيد

التأكيد مشتق من تقنية معروفة ومشهورة، وهي إعادة الصياغة التي لا تقتصر فقط على إعادة ما قاله الشخص الآخر، وإنما التأكيد له أننا فهمنا ما قصده، وأنها تلقينا رسالته.

«أؤكد لك أنني فهمت غبطتك، وحماسك، ومشروعك، وحزنك، وهَمِّك، والصعوبة التي تلقاها في...»

«فهمت قصدك من رغبتك بتبديل مكتبك».

ويساعد التأكيد أيضاً في توضيح الموقف، وأنها نعيد للطرف الآخر رؤيته للأشياء، ووجهة نظره، على أنها أمور خاصة به، وبذلك لا نعطيه فرصة فرضها علينا:

«نعم أنت تراني هكذا، تعتقد أنني أنا الذي قمت بذلك، إنها رؤيتك أنت، وطريقتك في الفهم. إن الطريقة التي تراني من خلالها تخصك وحدك ولا علاقة لي بها، احتفظ بها لنفسك».

وبذلك يكون التأكيد أقوى من إعادة الصياغة، حيث أننا نتمركز خارج مجال إدراك الشخص الذي يحدثنا. إنه يسبب الألم للطرفين، حيث أنه يزيل وهم الطفولة المسيطر علينا والذي يجعلنا نعتقد أننا نعرف كل شيء عن الطرف الآخر. كما يهدم تملك العواطف والمدارك.

«أنا لست سيئاً لأن الطرف الثاني يراني بهذه الصورة».

«أنا لست بالضرورة عاجزاً عن إتمام أي عمل لأن الآخر غير راضٍ عن النتائج التي قدمتها».

فالتأكيد يعيد الربط بين طرفي العلاقة، وهو ليس هروباً أو تجنباً من قبل الشخص الذي يمارسه. لأنني يمكن أن أدعه يسألني ويستجوبني، يمكن أن أتلّمس بداخلي إذا كان قد توصل بإدراكه إلى المنطقة العمياء، إن لم يكن إحساسه بي له مبرر صحيح وذو قيمة. وإن الأمر يعنيني في تركه يبحث داخلي لكي أجتاز مرحلة الانفعال إلى مرحلة إقامة العلاقات. فالتأكيد يسمح باحترام مشاعر الآخر التي لا تحتمل النقاش لأنها قضيته. التأكيد لا يعني أبداً الأخذ برأي الآخر أو الاتفاق معه حول وجهة نظره، ولكنه يعني قبولي أن أترك لديه هذا الاعتقاد.

التعزف بشكل واضح على مستوى العلاقة الذي تدور فيه الأحداث

سبق وتحدثنا مطولاً عن مستويات العلاقة الثلاثة، وهي:

- 1 - التسلسل الهرمي
- 2 - التسلسل الوظيفي
- 3 - التسلسل الشخصي.

ويبدو هذا التمييز هاماً، حيث أن هيكلية الشركة تغير من شكلها وتأخذ قوالب جديدة. فعندما نوازي بين الأعمال، ونخفف من الفوارق الهرمية، وننظم الهيكلية على أساس المشاريع، عندها يمكن لشخص واحد أن يجد نفسه مسؤولاً عن عدة مهام، مع فحوى مختلف للعلاقات. لذلك يجدر بنا دوماً أن نحدد المستوى الذي نحن فيه. يبدو هذا الأمر هاماً للمديرين الذين يجدون أنفسهم ينتقلون باستمرار بين هذه المستويات الثلاثة (أن يكون لديهم هذا الدافع) ولا يبقون على محور واحد من العلاقات ذات المستوى الهرمي.

«أتكلم معك الآن من خلال مستويات متعددة: كمسؤول عن القسم، وددت لفت نظرك أن تأخرك عن موعد الاجتماع يسبب إخراجاً لفريق العمل الذي يشعر أنك لا تكن له أي احترام. أما بالنسبة لي شخصياً، فإن تأخرك يحرمني، ويسبب الخلل في التزاماتي الخاصة. أطلب منك معالجة الأمر بمعرفتك، لأنني لا أود الدخول في نزاع معك. سأدعك تفكر أين سيودي بك تأخيرك. وأذكرك بأننا مشتركون بالالتزام بالعلاقة التي بيننا».

التمييز بين وقائع الإحساس والصدى

تنجم إحدى مشكلات الاتصال بين الأفراد، في الحياة العامة وفي الشركة، عن اللبس بين الأحداث والأحاسيس، وبين الأحاسيس والآراء الجاهزة. فلكل واحد فينا الحق بتكوين آراء

عن كل شيء. ولكن غالباً ما تكون الأحاديث الدائرة بين الأفراد جوفاء، والآراء المتبادلة فيها غير ذات قيمة، وخالية من مضمون جوهري.

غالباً ما يدور نقاش زائف «معلّب» حول مواضيع شعبية، دعابات مبتذلة، وتوقعات عامة، حتى أنها لا تشمل أحداً من الحاضرين.

فالرأي هو ملك الشخص الذي يقترحه، لذلك هو غير قابل للنقاش طالما هو شخصي بحت. وفي نفس الوقت لا يبدو هذا الرأي عاملاً خلافاً، ويمكن أن يشوّش على روح الجماعة، إذا كان مسخراً للعبة النفوذ أو التباهي الشخصي.

إن الوعي لتشويش الآراء على الأسلوب اللاذع والصلابة التي يمكن أن تنشأ داخل علاقة ما، يعتبر الورقة الرابعة. أن يكون حديثك ملموساً، أن تتكلّم عن أشياء محدّدة، أن تصف حادثة ما بالعودة إلى بعض الدلائل (أين؟ متى؟ مع من؟..) هي عبارة عن خبرات يمكن أن تكتسبها. أما التعبير عن الأحاسيس تجاه الأحداث والمواقف، ومحاولة الإيجاز، وسرد الأمور المادية والواضحة لدفع أي أمر إلى الأمام للمشاركة بإيضاح موقف أو حادث، فهي عبارة عن إمكانيات يمكن أن تنمو، وفي كل المراحل من عمرنا.

إن إبداء الرأي هو محاولة منا للتحدث انطلاقاً من

تخيّلنا، ومعتقداتنا، مع قطع أية محاولة لتبادل الحوار، أو مع إثارة ردود أفعال عكسية.

«لا أحب الغرباء، فجميعهم لصوص».

«إن الذين لا يحبون الغرباء هم عرقيون».

إن التعبير عن حدث يتبعه تعليق صادر عن إحساسنا لا يعني الحد من تبادل الحوار، بل وضع إشارة تمكّن الطرف الآخر من اتخاذ موقفه إذا رغب بالأمر.

«يوجد في فرنسا تضخم في المسؤوليات، وثقل في البيروقراطية، مما يحد من إبداع الشركات الجديدة وتطويرها. لا بد أن نملك الكثير من الشجاعة أو اللاوعي كي نجازف ونستثمر في الوقت الراهن».

اجتناب الأحكام التقويمية وتحديد النسب في التأكيد والوضوح

في كل مرة أطلق فيها أحكاماً تقويمية على شخص ما، فأني أجازف بوضع عنوان له، أسجّنه داخل شمولية محدّدة رغم ثرواته المتعددة، وأكاد أحوّله إلى مجرد صورة، أي أنكر وجوده. إن إطلاق الأحكام التقويمية هي الوسيلة الأكثر ضماناً للحد من محاولة الاتصال، سواء كنت أنا من أصدر هذه الأحكام أو أتلّقاها.

فعندما يقوم أي شخص بإصدار الأحكام التقويمية، فإنه يحد من إمكانياته وإمكانيات الشخص الآخر الذي يطلق عليه الأحكام، حيث أنه لا يوسع من مجال تفكيره. فالاعتقادات هي مكونات ضرورية لأي علاقة اجتماعية نود إنشائها، حيث أنها تتكوّن من الحيوية والحماس، ولكنها في الوقت نفسه، يمكن أن تسبّب نفوراً وتصبح مصدر تعنت ضد أي تغيير. والتغيير لا يعني بالضرورة التخلي عن مكتسب، أو عن يقين، أو عن قيمة، ولكنه يعني أن تملك الليونة والخفة وإمكانية استخدام أي شيء بطريقة مختلفة.

«عشرون عاماً مضت على تصرفي بهذه الطريقة، والأمور تسير على أحسن ما يرام. لا أرى مجباً لإجراء أي تغيير في طريقتي هذه».

«لا أحد يستحق منحه ثقتك، أنا أو من بقوة بذلك».

«إن طريقتنا السابقة كانت أفضل بكثير بالنسبة للزبون».

«سأحال على التقاعد بعد ثلاث سنوات ولن أبدأ بالتغيير الآن، ولن أغيّر من طريقة رؤيتي للأشياء».

إن الأحكام التقويمية هي أضمن الوسائل ضد الخوف وضد فرض سيطرة الآخرين المحتملة علينا.

«لا بد أنهم أطلقوا أحكامهم على كل الأشياء بما فيها أنا،

وبالمقابل فلي أحكامي الخاصة على كل شيء، وبالتأكيد عليهم، وبهذه الطريقة إذا حاولوا إيذائي أستطيع الدفاع عن نفسي، والاحتماء خلف يقيني».

حين أكون واضحاً مع نفسي، وحين أحاول الحفاظ على بعض التماسك فإني بذلك أرفض أية محاولة لتجريدي من الصفات التي أتمتع بها، والالتهامات التي يوجهها لي الطرف الآخر، والتجريم الذي يستخدمه ضدي.

أحياناً، يحاول الطرف الآخر إدانتني، ولكنني غالباً ما أعرض نفسي لهذه الإدانة بقبول ما يوجه إلي من أقوال.

لن أتوصل إلى إثبات ذاتي أمام من يطلق الأحكام ضدي لمجرد مخالفتهم الرأي، أو القيام بأفعال معاكسة، أو اللجوء إلى عمل انفعالي، فكل هذا يبعدني عن التماسك.

ليس هناك أسهل من الانفعال، كلنا يعرف بشكل تلقائي، كيف ينفع، والانفعال أمر شائع.

«هذا غير مقبول أبداً. كيف يجروء على عرض هذا العمل المضحك علي؟ إنه فعلاً لا يملك أية دراية بالأعمال».

إن ممارسة علاقات اجتماعية على نطاق أوسع يمكن أن يصبح هدفاً للوصول، أو عادة يجب تميمتها.

«يحق لك أن ترفض هذا العمل. كنت أفضل الإطلاع مسبقاً

أقبل على العمل وأنت سعيد

على المعايير التي تعتمد عليها، نوع هذا العمل مختلف تماماً عني، ولا أجد نفسي فيه، حتى لو كنت أنا الذي أعرضه عليك. ومع ذلك لا أشعر أنني عاجز عن أدائه، سأبقي المجال مفتوحاً أمام هذا المشروع الجديد».

الإصغاء للأصدقاء

إن الانفعالات هي لغة الأصدقاء.

يحق لي منح نفسي فرصاً:

«ما الذي يثيره بداخلي هدف كهذا، أو علاقة كذلك. لا شيء يثيرني صدقة. فالمشكلة تبقى في معرفة ما الذي تأثر بداخلي، أو أية عاطفة تتحرك فيّ عندما أغضب، عندما أفقد صوابي، حالما يؤنبني الشخص الآخر، أو يصدر رأياً لا أشاركه فيه».

إن العلاقة الاجتماعية السليمة تفرض علينا الإصغاء إلى أحاسيسنا لكي نتطور في علاقتنا، لجعلها بآناً واحداً، أكثر تفهماً، وفعالية، وانسيابية، وإبداعية. فعندما يتقبل كل شخص منا الإصغاء إلى التأثيرات التي تتولد داخله وفقاً للمواقف التي تصادفه في العمل، فإنه يستطيع حينها الانتقال إلى مرحلة الاستماع إلى الأصدقاء. إن الخروج عن مخطط المعارضة، والهروب، والصراع، يكون أحياناً على حساب عملنا الفردي أو تطورنا الشخصي.

فعندما أفسّر أية ملاحظة توجّه إليّ، على أنها موقف عدواني، وعندما توقظ الملاحظة بداخلي جرحاً قديماً، فإنني أصبح أكثر مركزية وأكثر تماسكاً وأكثر نضجاً.

إن أبسط ردة فعل على الإطلاق، هي الدفاع عن النفس، أو الهروب، أو المهاجمة، وليس التعبير عن الإحساس. أن نسخط ونغضب بدلاً من الاستماع إلى الانفعال الداخلي لمعرفة حيز الألم فينا.

«عندما أتوصّل لمرافقة الانفعالات لدى الآخرين، لمساعدتهم على معرفة أي شيء تحرك فيهم، أو أي حدث، أو موقف، أو كلمة، أو حركة أثارت فيهم جرحاً مزقهم، فذلك يعني أنني عانيت الكثير قبل الوصول إلى هذه المرحلة».

انطلاقاً من اليقين أن الأشياء التي لا تقال تنطبع في داخلنا، أرى من الأفضل تشجيع التعبير عن الانفعال أو الأحاسيس. يمكن لهذه الطريقة أن تجنبنا آلاماً جسدية، والشعور بالتوتر، والكآبة. بكلمة واحدة، أن نصبح مولّدين للطاقات.

تغذية العلاقات، والحفاظ عليها وتنشيطها

«أنا المسؤول الوحيد عن إنشاء هذه العلاقة، وعن هذا الاتصال مع الطرف الآخر، حتى لو كان رأيي مختلفاً عن رأيه أو كان مركزي مختلفاً عن مركزه، وحتى لو لم أستطع تلبية كل

طلباته، يمكن أن أبقى واضحاً في مواقفي والحفاظ على إطار علاقة تهيئ الاحترام والاستيعاب المتبادلين. فلو حافظت على بعض القواعد السابقة، فعندئذٍ يمكن الإبقاء على العلاقة الاجتماعية، وفتح المجال لتبادل الحوار، والحث على الإبداع، كما سينمو أفضل ما لدى كل واحد فينا».

كثيرة هي الخلافات والمكائد التي تنشأ عن انقطاع الاتصال، ولا يمكن تجنبها كلها. ولكننا نستطيع الابتعاد عنها عندما نصادفها أو عندما نمارسها عن طريق الخطأ.

ومما لا شك فيه أنه يلزمنا إعادة نظر شاملة، وتغيير في السلوك، والعادات السائدة حتى الآن، من أجل تطبيق بعض القواعد السليمة للعلاقات الاجتماعية. ولا يكفي إصدار مرسوم بهذا الصدد لكي يُنفذ، بل يجب أن يترافق ذلك مع عدد من الإجراءات التي ستعرض إليها في الفصلين القادمين.