

الفصل الرابع

كيفية تهيئة العلاقات الحيوية داخل الشركة



وراء كل شخصية، هناك دوماً الإنسان

إن المبادئ التي قدمناها في الفصل السابق، تطرح أسساً لنموذج علاقات اجتماعية جديدة داخل الشركة. وهنا أيضاً يتحتم على الإداريين الرئيسيين تقبل هذه المبادئ واعتبارها مناسبة أو فرصة مواتية للتقدم نحو فعالية أكبر وتطوير جماعي.

لقد افترضنا في الفصل الثاني، الفكرة التي تقول إن عدم وجود مشروع مشترك في خدمة طموح ما، أو هدف مشترك، كان أحد الأسباب الرئيسية لغياب الدوافع، والصعوبة في تعبئة الطاقات والكفاءات الفردية.

وهنا في هذا الفصل الرابع، سنبرهن كيف يمكن وضع العلاقة الترابطية في صميم السياسة الاجتماعية لمشروع الشركة.

لهذا الهدف يمكن اقتراح بعض المراجع والإرشادات. إنها تقتصر على رؤية محرّضة لمشروع الشركة، (الوحيدة القادرة على جمع الطاقات الفردية وتحويلها إلى قوة جماعية) ولرؤية

جديدة لدور المديرين (هذه الرؤية تقدم نموذج علاقات أكثر حيوية وإبداعاً بين الأشخاص) وأخيراً طريقة مشاركة تعتمد على مواقف واضحة والتزام حقيقي (قدر الإمكان) لكل موظف في الشركة.

1 - مشروع تعبئة حيث تتمركز العلاقة الترابطية في صميم السياسة الاجتماعية

يمثل أي مشروع في شركة⁽¹⁾ جملة واحدة مترابطة، تعرض رؤية، وتحدد مجموع أهداف وطموحات انطلاقاً من اتجاه الشركة واختصاصها إلى جانب وضعها التنافسي⁽²⁾. ويؤمن هذا المشروع التقارب بين الرجال والنساء ويوجههم، ويعطي منحى لأعمالهم، ويجمع الموظفين حول هدف واحد أكبر من طموحاتهم الفردية، ويتفوق على مصالح الأتباع. كذلك يجمع هذا المشروع الطاقات حول هدف واحد مشترك، ويقوّي الرغبة في الإنتاج والإبداع والعمل الجماعي بروح واحدة.

-
- (1) نفضل الحديث عن المشاركة للتأكيد على العمل المشترك أو التعاون.
 - (2) راجع بهذا الصدد الإدارة التي تتجاوز مصالح الأتباع المتعلقة بالمنصب.

مضمون المشروع المشترك

للحصول على هذا الأثر الأساسي، ينبغي على المشروع أن ينمو حول المستويات الخمسة التالية⁽³⁾:

• **السبب في الوجود:** والذي يُعرّف من خلال المهنة، والهدف، والموهبة، وقانونية الشركة. ويقدم السبب في وجوده إطاراً للعمل الجماعي ومعنى لهذا العمل، والذي من خلاله يستطيع كل فرد أن يحدّد مركزه وأعماله بالانسجام مع مركز وأعمال الآخرين.

• **الطموح:** الذي يحدّد التحديات التي تفرضها على نفسها الشركة أو تتعهّد بقبولها، كما يحدّد المجالات الاستراتيجية والأهداف العامة، وأخيراً الأهداف الوظيفية المتعددة⁽⁴⁾ التي ترغب الشركة بتبنيها.

كما يحدّد اتجاه العمل وأهميته، تبعاً للأسواق وللوضع التنافسي للشركة. ويضع الشركة في مسار خاص يحدّد كل منصب وكل شخص مشاركته لتحقيق الغاية المشتركة.

• **القيم:** القيم الأساسية للشركة، سياستها تجاه الأشخاص المهمين (زبائن، موظفين، مساهمين وموردين) والأدبيات

(3) طرحنا شرحاً مطولاً لهذه المبادئ في المؤلف الآنف الذكر.

(4) التي تتجاوز المناصب ومصالح الأتباع.

المهنية الخاصة بالمهنة وقواعد التشغيل الرئيسية الناتجة عنها.

إنها تعتمد على الآداب، وتحدّد الاتجاهات والمبادئ الهامة للعمل. كما أنها تشكّل النواة الجامعة الأقوى للنقاط الأساسية للمشروع، وتستخدم كمراجع تضمن تكامل المؤسسة والأشخاص ضمن إطار العمل الجماعي.

• **التمركز:** السوق، العملاء المحتملون والمقصودون، المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، والمركز الذي تصبو إليه والأدوار الرئيسية التي تريد ممارستها في أسواقها. فالتمركز يحدّد المكان ونموذج العمل الضروري لإتاحة الفرصة لكل شخص في الشركة لتسجيل دوره الخاص بالانسجام أو التكامل مع باقي أعضاء المجموعة، واستيعاب هدف دوره ومساهمته في خدمة الزبون.

• **الهيكلية:** التي توحد مجموع الأنشطة الأساسية التي يقوم عليها تنظيم الشركة وتوحد المهام، والخطوات الاستراتيجية والعملية الداعمة (دورة حياة المنتج، وخدمة الشركة، والمبادئ الأساسية للإدارة). كما أنها تحدّد الأنشطة ومبادئ التشغيل الضرورية للعمل ولإنجاح التمركز وتحقيق الطموحات.

يجب تسجيل مضمون هذا المشروع والردود الواردة لمختلف المستويات المذكورة في السياق الاستراتيجي للشركة والذي لن نتعرّض له هنا.

إن وجود مشروع مشترك يشارك فيه الجميع، ويسمح بتضافر الطاقات الفردية في خدمة غاية مشتركة، هو الوسيلة الوحيدة المضمونة للحصول على تعبئة طاقم الموظفين. وبالمقابل فغياب المشروع المشترك، أو عدم إلمام الموظفين به، يبدو كأحد العوامل التي تجتد وتكبح الطاقات والكفاءات الفردية، وهو أمر تمّ التحقق منه في غالبية الشركات. لذلك ومن أجل القضاء على أزمة العلاقات الترابطية، يجدر تنمية غاية للشركة تتيح الفرصة لكل المساهمين فيها لإيجاد الحافز لتطورهم على الصعيد الشخصي والمهني. ويفضل أن يركز عمل هذا الحافز على أسس علاقات سليمة وفقاً للمبادئ التي تعرضنا لها مطولاً في الفصل السابق.

تطوير مجموعة مبادئ وقيم من أجل تهيئة علاقات إبداعية

يكمّن هدف المشروع بتقديم تسهيلات لتطويره.

• «التعايش معاً بشكل أفضل» انطلاقاً من:

- المشروع المشترك، عندما تتم صياغته والمشاركة فيه، يجمع الموظفين ويعطيهم الحافز والرغبة لتجاوز مصالحهم الخاصة.
- القيم المشتركة لتنمية روابط حيوية لمعرفة الذات والآخرين.

- مبادئ لإقامة علاقات ترابطية يقبل بها الجميع، ويعترفون أنها وسيلة لنجاح المؤسسة.

• «تحسين العلاقة مع الذات»، وذلك:

- بإقامة علاقة مع شخص آخر للخروج من «الأنأ» (أساسها الثقة والاحترام).
- بتشجيع التعبير عن الأحاسيس ضمن إطار العمل.
- بضمان الاعتراف بالمشاركة الفردية من أجل النجاح المشترك.
- بضمان احترام ميثاق حقوق الموظفين⁽¹⁾.

• «تحسين العلاقات مع الآخرين»:

- بالاطلاع على أسس الاتصال بين الأشخاص.
- باحترام مبادئ صحة العلاقات الاجتماعية الترابطية المنسجمة.
- بمنح أنفسنا الوقت للإبداع وتغذية وإحياء العلاقة.
- باحترام مبادئ الهوية الشخصية للعلاقة الترابطية.
- بإعطاء أنفسنا سبل تنمية الثقة تجاه بعضنا البعض.

(1) راجع ميثاق الحياة الاجتماعية في هذا المؤلف (الملحقات).

2 - مسؤولية الإداريين وتحول أدوارهم

ميزة هذا المشروع هي إتاحة الفرصة للمديرين بتطوير أنفسهم قبل كل شيء. لقد وضعنا في بداية دراسة السلوك سابقاً، مبدأ خاصاً بالإدارة: حيث أن المديرين هم القوة القادرة على إجراء التغييرات في الشركة، وهم الممثلون النموذجيون.

تعتمد هذه المسألة على المثل الصيني الذي يقول: «إن السمكة تبدأ بالتعفن من رأسها». وهذا الكلام صحيح لو أخذنا نقيضه، بمعنى أن الازدهار يبدأ أيضاً من الرأس. لذا فالمدير هو أحد مفاتيح التغيير في الشركة. لأنه عندما يقتنع بفكرة معينة، يسهل عليه تنفيذها. لذا يعتبر تطوير المدير النقطة الأهم في سياق التطوير الذي يستهدف نوعية العلاقات في الشركة.

بعض المبادئ المطروحة في خدمة المديرين.

إن مشروع المشاركة يحمل في طياته تغييراً لممارسة مسؤولية المدير ودوره. ويجب الانتباه بهذا الصدد للأفكار التالية:

- المدير العام في خدمة شركائه.
- ممارسة دور المدير تعني القيام بدور يحتم عليه استخدام خبرته من خلال القرارات التي يتخذها والأفعال التي يقوم بها.

• ممارسة دور المدير، تعني القيام بالأعباء المدرجة ضمن ميثاق المدير⁽¹⁾ تجاه الموظفين.

• يقوم المدير بتطبيق مبادئ بسيطة ولكنها مبتكرة لتنشيط تفكيره. تلك المبادئ الواردة في «مفاتيح تغيير الإدارة».

أربع أفكار رئيسية قادرة على تنشيط تطور الشركة مع تغيير جذري لبعض المبادئ التقليدية السائدة لدى الإدارة. أربع أفكار بسيطة قادرة على تشكيل عقيدة حقيقية للمدير في العصور الحديثة.

«إنني أطبق بعض القواعد السليمة للعلاقات الاجتماعية منذ عدة سنوات، أحياناً أقع في مطبات رفض الموظفين الاتصال بين بعضهم، وأحياناً أجد نفسي أعرقل العلاقة التي أصبو إلى إغنائها، وأحياناً أخرى أفاجأ بعدم استيعاب زملائي لي. ولكن دائماً، يتباني اغتباط عظيم في تطبيق هذه القواعد. عندما تبرز نظرة أحدهم بحثاً عن رغبة في الاتصال والمشاركة وتبادل الحوار، في تلك اللحظات، أنسى شكوكي وأنسى الصعوبات التي صادفتها وأشعر أننا سنبدأ مرحلة الإبداع سوية».

الوظائف الأساسية للمدير

وتنقسم إلى خمس نقاط رئيسية هي:

(1) راجع الملحقات.

- إعطاء رؤية شاملة .
- اتخاذ القرار، والتخطيط، وضمان الإدارة.
- الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .
- المشاركة في العمل .
- تقييم النتائج .

وتبقى النقطة الثالثة: الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية مع الموظفين (مع دعامتها الاتصال الترابطي) هي الأهم. فقد جرت العادة أن نسمع عن مهارة المديرين الذين يسيرون الشركة، ويصدرون الأوامر، وينظّمون الأمور، ولكنهم يلقون صعوبات في الاتصال، واعتماد منهج ترابطي، أي في إثارة مشاركة حقيقية. بمعنى أنهم يصادفون حالات طارئة، ومطلوب منهم دائماً اتخاذ مجموعة قرارات في وقت واحد. وكما ذكرنا سابقاً، فالرجال أو المديرين لم يتعلموا كيفية إجراء الاتصالات. ولكن نظامهم الخاص، وميزة النموذج التي تمنحها لهم صفاتهم، ودورهم الهام في تحريك الشركة (الذي يصب الروح في أعمال المجموعة)، يحملهم مسؤوليات لا يحملها غيرهم. لهذا فإن مواقفهم في العلاقات واستراتيجياتهم في الاتصالات هامة جداً، لأنها ستولّد ردود أفعال مشابهة أو معاكسة لدى شركائهم، الذين سينبهرون بالدوائر المحيطة بهم، وبأنظمة الاتصال السائدة في الشركة.

لذا يجدر بهم تعلّم كيفية الاتصال بشكل أفضل. بمعنى أن عليهم إثارة المشاركات الفعالة.

سنخصص جزءاً في هذا المجال يدور حول: أدوات الاتصال الإبداعي في خدمة المديرين في الفصل الخامس. حيث أن الثمن الذي سيدفعونه، سيكون باهظاً جداً، بالإضافة إلى الصعوبات التي سيلقاها المدير في إجراء الاتصال، وفي إنشاء علاقات مع الآخرين. هذا الثمن سيُترجم إلى تعب، وتوتر، وضغط لدى المديرين وشركائهم.

يجب أن نتذكّر أن الضغط هو الظاهرة الوحيدة على الأرض التي لا تخضع لنظام الجاذبية الأرضية: فهو يصيب دوماً الأشخاص ذوي المناصب الهامة في الشركة، لأنه ينتج عن استحالة الكلام، وإيجاد الأذن الصاغية، وترك العنان للأسئلة الثانوية، والتقهقر، والحفاظ على مناطق غير ملوثة، من خلال المنصب الذي يشغلونه. وكلما زادت مسؤوليات المدير، قلّت الفرصة في إيجاد شخص يبادره بالكلام عن نفسه، ويستمع إليه، ويجده حين يطلبه دون أن يكون له مصلحة. هذه الحالة كانت المحرّك لتطور شبكات جديدة لا شكلية، وللمشاركة المكثفة أحياناً بهيئات، حتى لو لم تستجب هذه الهيئات للطموحات الشفافة والعميقة لأعضائها.

فمهنة المدير هي مهنة الوحدة، حيث يجد نفسه غالباً في

عزلة عن الناس لاختيار القرارات الهامة وسط الخيارات والضغوطات التي يصعب التنسيق بينها.

النفوذ أو سلطة المديرين:

نحن على يقين أن إحدى المهام الجوهرية للمدير لا تكمن بإثبات سيطرته، بل بتوسيع مجال نفوذه.

ففرض السيطرة يترجم إلى ممارسة الضغوط التي يمكن أن تصل إلى استخدام القوة، أو التهديد في حال لقي مقاومة، أو عدم رضوخ من قبل التابعين له.

وإذا تكرر اللجوء إلى السيطرة، فذلك يعني أن النفوذ غائب أو أنه ضعيف، حيث يلقي بعض المديرين صعوبة كبيرة في التوفيق بين الشروط الضرورية لفرض نفوذهم وإسكات الجدل.

- الكفاءة على مستوى المعرفة وحسن التصرف.
- الكفاءة على مستوى الشخصية (الصفات الأخلاقية والإنسانية والآداب الشخصية).
- الكفاءة على مستوى قابلية التطور (الحديث، الالتزام، الأمان القصير أو المتوسط الأمد).
- الكفاءة على مستوى الإبداع، من خلال القدرة على التطوير والتجديد.

كما سبق ورأينا، ينحصر النفوذ بالقدرة على السيطرة على

الآخرين، من أجل إتاحة الفرصة لهم لممارسة نشاطهم، ولإعطائهم فرصة الثقة بالنفس، ولتحقيق ذاتهم وتطويرها. فالنفوذ لا يولد بالفطرة، إنه يُغذى بالمعطيات التي ذكرنا. وعندما يتوصل المدير إلى ممارسة نفوذه في منح شركائه الثقة بأنفسهم، وبإيجاد الانسجام في علاقاتهم مع الآخرين، عندئذٍ يمكن أن نشهد أنه في مكانه المناسب ولا يحتاج لتعبئة مركزه بفرض سلطته.

«إذا استطعت التصرف على سيجيتي، عندها لا أحتاج للكلام مع الآخرين، ولا إلى تقييم تصرفاتهم، أو حتى للدفاع عن نفسي، أو لرد الأذى عنها. عندما أشعر أنني معرض للخطر أو أنني متلبس، يمكن أن أحافظ على هدوئي أمام الهجمات أو محاولات التعبئة التي قد أتعرض لها».

فالمدير هو الذي يشير الطاقات ويغذيها. ومن مهامه أيضاً، خلق الظروف المواتية للحفاظ على طاقة شركائه في أعلى مستوياتها، حيث تعتمد قدرته في تحريك الدوافع لديهم على معرفة الإبداع، وعلى إثارة الرغبات والمشاريع، وعلى تعبئة الطاقات حول الالتزام المادي، وفي حثهم على التوصل إلى فهم الموقف، وفي سهولة التوصل إلى مستوى آخر من الضمير والمعرفة... تلك إذاً بعض طرق تنشيط الطاقات التي تقع على عاتق المدير. ولكي يتخطى هذه المحن، ينبغي أن يكون حاضر

الذهن، قادراً على المحافظة على التواصل الاجتماعي. إضافة إلى ذلك فإننا نحمله مهمة تكثيف وإحياء الطاقات عندما تضعف. ولنحاول تجسيد ذلك بمثل:

تمر أوقات على الشركة تكون فيها الطاقات متآكلة، وفي بعض الأيام تصاب العلاقات الاجتماعية داخل قسم من الأقسام، أو داخل الفريق، أو داخل الإدارة، بنزيف حقيقي للطاقات.

في تلك الظروف تنشأ الأحداث والأخطاء والحوادث التي تنعكس آثارها أحياناً على الأشخاص أو العمل، ويتوقف مردود الطاقات في الشركة.

في هذه اللحظات يظهر دور المدير. فإذا دخل عليه أحد معاونيه منهاراً أو مضطرباً أو محبطاً أو فاقداً 50٪ من طاقته الفعالة التي اعتاد على رؤيته بها، فيجب أن يخرج من مكتبه وقد أعيد له بعض من الجزء المفقود من هذه الطاقة. فإذا انفعّل المدير وغضب، ووجه نقداً، أو أصدر حكماً، أو قلل من شأن معاونه، فخرج هذا الأخير وقد فقد 30٪ أو 20٪ من الطاقة المتبقية لديه... فعندها يمكننا أن نقول إن هذا المدير فقد سيطرته على القوى الإبداعية ويكاد يصبح مع الأيام، خطراً على القوى الإبداعية، إن لم يحطّمها.

هذا هو المفهوم للمدير الذي يساعد على تنشيط طاقات معاونيه ويقدر على العطاء ويحفّز الطاقات الجامدة أو الضالة، ويبدو لنا الأكثر حيوية لإدارة سليمة وفعالة من ناحية علاقاتها الاجتماعية.

3 - صيغة جديدة للتعاون

والمفاوضات داخل الشركة

تعتبر الشركة مكاناً مميزاً لمواجهة الأفكار والمشاريع التي بدونها تفقد الشركة حيويتها، ويتوقف تطورها كمّاً ونوعاً. والعودة إلى المخططات القديمة والتكرار الثابت للحلول المعروفة، هي من أكبر الدلائل التي تسبق شيخوخة الإدارة. فالإدارة العاجزة يمكن أن تسرّع في انهيار الشركة من جراء عدم قدرتها على مواكبة التغيير مع المحيط.

ولذلك تبدو لعبة التصحيح والمواجهة ضرورية، حين تشهد الإدارة صراعاً واضحاً بين الموظفين، لأنهم قادرون على فرض رؤياهم الشخصية في المحافظة على صورتهم كما هي، أو التمسك بمنصب قديم، في صراعات أحياناً أخوية، وأغلب الأوقات هدامة، يكون الخاسر الوحيد فيها هو الشركة.

من منطق التعارض إلى منطق الإبدال

لقد سبق ورأينا أن تشجيع إبدال الآراء والأفكار أهم من المعارضة أو المواجهة في عمل فريق، أو عمل الشركاء أو في النزاعات. حيث يمكن تطوير هذا الشكل من التعاون الذي يشجع المبادرات، ومن هنا ينشأ الإبداع الذي يفتح المجال أمام التبادل في العمل على إغناء الفوارق مع الحفاظ على نقاط التوافق الدنيا والاتجاهات الأساسية التي ذكرناها سابقاً.

يمكن أن ينشأ التعاون بين شخصين أو أكثر، على مشروع واحد، أو عمل مشترك، حسب مستويين مختلفين:

• الانتماء إلى المشروع، الذي ينبثق عنه حماس والتزام كل طرف لدعمه، سيتبلور حول قضايا جوهرية.

«كيف، وبأية طريقة أنا معني؟»

«هل أنا موافق أم لا؟ هل أقبل أو أرفض المشروع الذي طرح عليّ؟»

«هل أنا على درجة من الكفاءة تؤهلني لتقييم الأهداف المحددة تبعاً للمعرفة والمشاريع الجارية؟ ما هو قدر مساهمتي بأهداف الخدمة الحالية في الشركة؟»

• المساهمة في تحقيق المشروع

«لو نظرْتُ إلى أبعد من مصلحتي الشخصية، ودرجة

انتمائي الممكنة للمشروع، ترى كيف سيكون مدى التزامي به؟
كيف ستكون جهوزيتي ومساهمتي من ناحية الوقت الذي
سأوفره، والوسائل التي أملكها، والكفاءات التي أتمتع بها، في
كل مرحلة من مراحل هذا المشروع؟»

«بأية طريقة سأستثمر نفسي وأساهم بهذا المشروع الذي عرض
علي، إذا تكلمنا بلغة الموارد؟»

«بأية طريقة سأستخدم كفاءاتي وطاقاتي التي أملك؟»

«كيف سأتمكن من التسيير والتنسيق مع باقي التزاماتي المترتبة
مع المشروع الجديد الذي يجب علي التخطيط له أو دعمه؟»

أسلوب جديد للمشاركة

لقد كشفنا النقاب عن أربعة نماذج للمساعدة الممكنة لتوجيه
مشروع مشترك، وذلك حول محورين أساسيين: إيجابي أو
سلبي.

● الحيوية الإيجابية

تفسر حيويتي برؤية (الانتماء إلى المشروع)، وبمشاركة
فعالة وإيجابية للمشروع:

- الاندماج الإيجابي

كيفية تهيئة العلاقات الحيوية داخل الشركة

«أعتقد أن هذا المشروع يناسب الشركة ويناسبني . أستطيع أن أنتمي إليه كلياً . ودون تحفظ .»
- المشاركة الإيجابية

«إن تمركزي والتزامي إيجابي وواضح»
«قررت أن أسخر أقصى حدود ثروتي وطاقاتي التي أملك في خدمة هذا المشروع : سأساهم في تحقيقه ، ويمكن للجميع الاعتماد عليّ»

● الحيوية السلبية

تفسر حيويتي برؤية (الانتماء إلى) المشروع ، والمشاركة فيه بطريقة حيادية أو سلبية .
- الاندماج السلبي

«لديّ تحفظات ، أو أعتقد أن هذا المشروع سرعان ما سيفشل أو أنه لا يأتي ضمن أولويات الشركة ولا ضمن أولوياتي . لن أشارك فيه ولا أضمن تحقيقه» .
- المشاركة السلبية

«لا أملك أية طاقة لأوظفها في هذا المشروع ، حيث أنني ملتزم بأعمال أخرى على درجة من الأهمية» .
استخدمنا جدول المقارنة التالي لتوضيح نماذج المشاركات

أقبل على العمل وأنت سعيد

الأربع الممكنة، انطلاقاً من الانتماء إلى المشروع (الإيجابي أو السلبي)، والمشاركة بتنفيذه (الإيجابية أو السلبية). هذا الجدول يشكّل مرجعاً لجميع من يقوم بمشروع ما، أو عمل، فيما لو اعترفوا بموقفهم بصراحة.

المساهمة	درجة الانتماء
إيجابية «أضع كل طاقاتي المتوافرة للعمل على تحقيق هذا المشروع». «سأضعها في خدمة هذا المشروع الذي سأدعمه بطريقة عملية من خلال المراحل المتعلقة بي».	إيجابية «أجد نفسي بشكل كامل في هذا المشروع» «أتمسك به، ألتزم بدعمه خلال كل مراحل تطوره»
سلبية «لا أملك الموارد في الوقت الحالي. لا أريد أو لا أستطيع الالتزام بدعم هذا المشروع عملياً، حيث أنني ملتزم بمشاريع أخرى».	إيجابية «أجد نفسي بشكل كامل في هذا المشروع وأدعم فكرته»
سلبية «لن أضع موارد في خدمة هذا المشروع، ولن أعارض تحقيقه، ولكنني أحذركم من الاعتماد عليّ في تنمية هذا المشروع».	سلبية «لا أرى أية فائدة من هذا المشروع ولا أعتقد أنه يعود بالنفع على الشركة. لا أدعم هذا المشروع، لأنه لا يناسبني».
إيجابية «سأضع كل طاقاتي وسأبذل قصارى جهدي من أجل الوقوف دون إتمام هذا المشروع، لأنه لا يناسب الشركة، حسب رأيي».	سلبية «أرى أن هذا المشروع يشكّل خطراً على الشركة».

يبرهن هذا الجمع للمواقف على ضرورة توضيح أدوار الأشخاص للمساعدة على إظهار الحوار الداخلي إلى حيّز الوجود. فالمشاركة الإيجابية مع الاندماج السلبي (الحالة الرابعة) لم تأت من فراغ، فللشخص الآخر أسبابه التي دفعته لاتخاذ هذا الموقف أو ذاك. ويجدر بالمسؤولين في الشركة الإصغاء إلى وجهات النظر المختلفة. كما أن هذا الجمع للمواقف المتناقضة يطرح علينا علامات استفهام شخصية للحفاظ على تماسكنا الداخلي والشخصي.

«هل أنا قادر على فهم الطرف الآخر والاندماج مع إدراكه للأمر؟ هل بمقدوره تغيير نظرتي للأمور وموقفه منها لو تحقق من وجود سوء فهم في موقفه الذي اتخذته؟»

إذا لم نتوقف عند تعريف واضح وصريح لأساليب التعاون من قبل جميع من يساهم بمشروع ما، يبقى خطر انتشار حبس الآراء، والعرقلة الخفية، والتلوث المتكتم والإهمال أو التهرب من الالتزامات. يتحتم علينا تأكيد موقفنا لكي تتضح اللعبة تجاه الآخرين.

هذه الشفافية ليست مسألة شرف مهني فقط، تنضوي تحت لواء القيم الفردية لكل منا، والتي يجب على الشركة أن ترعاها، وتعترف بها، وتتقاسمها مع باقي الأفراد، بل هي نقطة قوية لصالح فعالية مشتركة أكبر. يجب إدراج هذه القيمة ضمن لائحة

الحد الأدنى لنقاط الوفاق التي يجب ألا تُنتهك والتي تكلمنا عنها في الجدول الخاص بأسس الحياة الترابطية، والذي سنتوسع فيه ضمن الفصل الخامس. هذا يعني أن التعبير الحر لمواقف التعاون يجب ألا يولّد العقوبات والإبعاد والتنحية ودم موقف الشخص الآخر الذي يعترف أنه كذلك.

لذا يجب أن نميز جيداً بين المشروع و«الأنا» والشخص الآخر.

يجب تأكيد موقفنا، والاعتراف بموقف الشخص الآخر، مع قبول مواجهة ارتباطه الحميم بمشروع الشركة، والذي يبقى من ضمن الأولويات، إذا صح القول.

يمكن أن نختلف حول المشروع، دون أن نعزّض للخطر علاقتنا الشخصية مع باقي الأشخاص المشتركين فيه.

لا يمكننا التوصل إلى هذه المرحلة ما لم يتمكن كل فرد من توضيح موقفه دون المزج مع المعطيات العاطفية الخاصة به في علاقته مع الآخرين، وتبقى هذه النقطة حساسة جداً للتحكّم بها.