

## الفصل ٤

الاهتمام بمساعدة الآخرين:

أطلق العنان لقوة التنوع.

«لايهمني الانتماء إلى نادي يقبل عضوية أناس مثلي»

Graucho Marx غروشو ماركس

ممثّل كوميدّي أميركي

ليس لدعابة غروشو الساخرة معنى. إن ممارسة إخراج شخص مامن دائرة القرار في مجموعة ما أو ناد ما أو بيئة عمل ماسواء كانت هذه الممارسة مكتوبة أو مقولة أو غير رسمية فهي لاعمى لها تماماً كآية سياسة إقصائية. وهذا يحدث كثيراً بدءاً من باحة المدرسة أثناء الفسحة إلى غرف الاجتماعات في عالم الشركات.

إن الذين يستبعدون من بيئة العمل هم في طرف السلوك المتلقي المتصف بسمات مشتركة بين المعنويات المتدنية والظلم.

«لم أدع إلى اجتماع مهم وقد اتخذت قرارات حاسمة كثيرة بدوني».

«أهملت إحدى أفكارى. ثم قام شخص آخر باقتراحها بعد عشر دقائق فنال الثقة كلها على حله الذكي والمبتكر».

«اجتمعت مجموعة من الموظفين لتناول الشراب بعد العمل وعندما بدؤوا الحديث في العمل اتخذوا قرارات هامة عديدة بدوني».

إقرأ ملاحظة كروشو ماركس ثانية. تماماً كما أن غالبية الناس لا يلتزمون بهذا الرأي فإن معظمهم أيضاً لا يقبلون أن يكونوا خارج نطاق العمل أو جاهلين لما يجري في مكان العمل لأمعنى لهذا. فهناك من سيفعل بهم ذلك.

لقد طَبَّقَتِ الكاتبة والباحثة نانسي سكولوسبيرغ NANCY



k.Schlossberg رئيسة

جمعية تطوير المهن  
القومية وأستاذة فخرية  
في جامعة ميرري لاند.

مفاهيم التهميش  
«الاقصاء» والاهتمام على

كيفية سلوكنا وتعاملنا مع بعضنا البعض.

دعونا نلقي نظرة عن كثب على آثار التهميش والاهتمام

**التهميش «أو ما يشبه كون المرء في الخارج ويطل إلى الداخل»**

لقد جرب كل شخص وأحس بالتأثير السيء إذا ما اعتُبر مرفوضاً  
ومنبوذاً. ولأن هذا يحصل كثيراً في عالم الأعمال فلقد ابتكر عالم  
العمل كلمة تستحق عشرة دولارات وهي «التهميش».

## عندما نُهَمِّشُ:

هل كنت ذات يومٍ آخِرَ شخصٍ اختير للفريق؟ أو تركت على باب منتدى تحديق بلوحة «ابق خارجاً»؟ أو لاحظت بحياتك أن ضجيج الحديث قد توقف عند دخولك إلى غرفة مليئة بالناس؟ تهانينا إنك تعلم ماذا يعني أن يهمل المرء. كأن تحرم النادل من البقشيش.

يكون للتهميش في عالم الأعمال وجهه المختلف قليلاً، ويحدث ذلك عندما:

- يستثنى شخص ما من الاجتماعات والمشاريع المهمة.
- لا يستشار شخص ما بأمر هامة تقع ضمن اختصاصه الوظيفي.
- لا تُحْمَل آراء شخص ما ومقترحاته محمل الجد.
- تسفيهه عمل جيد قام به شخص ما «كأن يقال: أي شخص يستطيع القيام به».
- يحوز موظف غير كفءٍ على شرف إنجاز عمل موظف آخر مهمش.
- يهمل شخص ما ويغيب عن الأنظار .

هل يبدو لك أي من هذه المواقف مألوفاً؟ هل تذكر كيف يكون شعورك إذا ما عوملت بهذه الطريقة.

كلنا خاض هذه التجربة ذات يوم فعندما نكون مبعدين نظن بالآخرين أنهم:

● لا يهتمون بما يحدث لنا.

● لا يفهموننا.

● لا يهتمون بنا

● لا يريدون أن يعلموا شيئاً عنا

كما يشعر الذين يجدون أنفسهم مبعدين بخسارة غامرة لما يلي:

● احترام الذات.

● تقدير قيمة الذات.

● الاحساس بالمشاركة لتحقيق أهداف العمل.

يمكن لعملية الإبعاد هذه أن تكون مدمرة على الصعيد الشخصي

فمعاثبها متعددة جداً.

لا يمكن سبرها. وهي على الصعيد الشخصي:

● تولد الغضب والاستياء

● تدمر احترام الذات

● تمنع النمو الشخصي

● تخفض مستوى الانتاجية.

يمكن للتهميش أيضاً أن يؤدي العمل برمته. إن استبعاد موظف

واحد، ربما يسفر عن:

- حرمان فريق بأكمله من الوصول إلى أفكار جيدة وإجابات إبداعية على المشاكل.
- تعزيز الجهل باحتياجات ورغبات قطاعات السوق كلها.
- الحط من قيمة الخدمة أو المنتج المقدم.
- إيذاء العلاقات الشخصية والمهنية.
- إبقاء الآخرين منغلقيين ضمن مستوياتهم الضيقة ويحول دون نموهم الشخصي.
- يحطم الثقة.

يبدو التهميش في أحد طرفي الطيف وكأنه مقاطعة زميل عمل في اجتماع، ويبدو في الطرف الآخر من الطيف وكأنه تمييز وعزل بل وعنف. أما بالنسبة لمن هو مستهدف، فإنه لا يميز هذه القسوة على طول هذا السلوك العدواني المتصاعد.

يتبين أثر رأينا في التنوع مباشرة عندما نهمش الآخرين، وفي أسلوب تهميشهم.

«ولكني لأهمش أحداً»

شكراً لك أيها القديس، كائناً من كنت، ولكن الفرص هي التي تملكها.

### عندما نهمش الآخرين:

كلنا قادرين على تهميش الآخرين سواء كنا نعي ذلك أم لانعيه، وذلك عندما نلجأ إلى نماذج تقودنا إلى افتراضات وتعميمات غير عادلة. عندما نستخدم أسلوب القولية يتولد تشويه يسفر عن سلوك إقصائي وممارسات تهميشية.

## المعادلة

سلوك وممارسات إقصائية	=	تشويه الافتراضات وتعميمات غير عادلة	+	نماذج مقبولة
--------------------------	---	--	---	--------------

مثلاً

دعونا نتجنب إعطاء توم أية مسؤولية عن هذا المشروع	=	لذلك لا بد أن يكون توم كسولاً	+	سمعت أن من ينتمون إلى فريق توم كسالى
--	---	-------------------------------------	---	--

قد لا تكون عملية استبعاد شخص ما واضحة كما في المثال السابق بيد أن نتائجها متماثلة. فتخيل الخسارة التي تمنى بها أنت والفريق والشركة وتوم عندما تكون هذه العملية سارية المفعول. من هذه المؤثرات السلبية. يبدأ السلوك الدفاعي بالظهور، بحيث يغدو مضاداً للإنتاج. في الحالة السابقة قد يكون رد فعل توم على «إبقائه خارج دائرة الفعل» على النحو التالي:

- الغضب
- الاستياء
- الرغبة في الانتقام
- العقاب
- الانسحاب

والأسوأ من ذلك كله ربما يكون:

● انعدام عناصر التحفيز وعوامل الإنتاج.

ومن الطبيعي أن تستخدم هذه الأنماط من السلوك «خصوصاً النمط الأخير في هذه الحالة» لتعليل الأساس المنطقي لعملية الاستبعاد كأن يقال: كنا على حق باستبعاد توم.

**عندما يسبب التهميش تغييراً غير مرغوب فيه:**

هناك آخرون ممن يستبعدون يبذلون جهوداً مضنية للتلاؤم مع المجموعة التي يطمحون الانتماء إليها عن طريق الاندماج فيها. ولسوء الحظ، ربما يخفون بعض خصائصهم التي تبرز فرادتهم من أجل تحقيق هذا الاندماج.

فتفعل المؤسسة الإبداعات والابتكارات الناجمة عن مساهمتهم في وجهات نظرهم.

عندما ينسحب المرء بسبب الاستياء، لن يكون الفريق قادراً على الاستفادة من دخل جميع أعضائه، فيظل موقع العمل ساكناً ولا يتغير. من الصعب إدراك الآثار المترتبة على إقصاء الأفراد بسبب «الاستبعاد» بل هي أبعد من أن نتخيل.

وفي النهاية سوف يسفر تهميش الأفراد المختلفين واستبعادهم عن آثار سلبية على ريع الشركة وعلى العلاقات الشخصية بين جميع من لهم صلة بالموضوع.

## إضفاء الأهمية: «أو سنسمع ما هو إيجابي

### في هذا الفصل أخيراً»

بعكس التهميش، فإن إضفاء أهمية على شخص ما في مجموعة ما أو في وضعية مايولد أثراً إيجابيه. يتم إضفاء الأهمية عندما يقيم المرء ويعترف بفرادته وبامتلاكه مهارات وميزات تفيد العمل والأفراد الآخرين. يشعر الذين يلقون اهتماماً بأن الآخرين:

- يعتمدون عليهم
- مهتمون بهم
- قلقون على مصيرهم
- يتطابقون معهم
- يخافون عليهم
- يقدرّون مشاركاتهم

### قصة شخصية «لأنك ذو أهمية!».

منذ بضع سنين كنت محظوظاً بزيارة قرية داخلية صغيرة في فنزويلا. وعدتني وكالة الحجز بأن دليلاً سياحياً سيكون في استقبالي عند هبوط الطائرة. أسرعرت خارج الطائرة متلهفاً لأبدأ مغامرتي، بيد أنني لم أر شخصاً واحداً أبداً. كنت وحيداً ومنزعجاً. من الواضح أنني قد نُسيت. وفي غضون ثانيتين لزيادة ولانقصان انتقلت من أعالي الحدس «التوقع» إلى ما عرفته أنت ألا وهو أعماق التهميش. ولكن القصة لم تنته هنا.

اتصلت برقم الهاتف الذي زودت به شارحاً وضي وفي وقت قصير جداً وصل الدليل السياحي. أراني مواقع القرية وجرى بيننا حديث ممتع. لقد جعلني أشعر بالارتياح في منطقة غير مألوفة. ولم يخرج عن تقاليده في الترحيب بي بعد هذه الفوضى التي حدثت مع الشركة بل دعاني بكياسة إلى بيته لتناول العشاء مع عائلته.

كان يعيش مع أمه وأخته وطفلين في منزل ذي غرف ثلاث مبني من طوب إسمنتي وأرض إسمنتية. اهتمت العائلة كثيراً بالخطأ الذي حدث وأصروا على أن يصنعوا وصفتي حساء خاصتين بالعائلة. طبخ حساء الدجاج على فرن كهربائي ذي وشيعتين داخل المنزل، أما حساء السلاحف فسرعان ماأخذ بخاره يتصاعد من قدر سوداء على نار في باحة الدار.

جعلتني هذه العائلة أشعر بقيمتي وأنتني صرت واحداً منها بفضل حديث ودي وقبول غير مشروط.

فحول هذا الدليل السياحي بمفرده حالة التهميش إلى حالة من الاهتمام. يكمن المغزى الأخلاقي لهذه القصة «اذ ينبغي أن يكون هناك مغزى لكل قصه» في أننا نملك جميعاً القدرة لتحويل الهامشية إلى اهتمام. عندما يعامل الناس على أنهم مهمين، فإنهم يتصرفون بطرق تعكس الأمزجة الايجابية والمشاعر التي يتلقونها.

يغدو الذين يلقون اهتماماً:

- أكثر إنتاجية.
- أكثر انفتاحاً في مشاركة المعلومات.
- أكثر شعوراً بالمستويات العليا من ثقة الآخرين بهم.

- أكثر اندفاعاً و إخلاصاً للعمل .
- أكثر احتراما لمهارات الآخرين وإسهاماتهم .
- أكثر استعدادا لوضع أهداف المجموعة قبل حاجاتهم ورغباتهم الشخصية .

فمثلاً، دخلت هذا الموقف المذكور أعلاه بمستوى متدن من الثقة ومع ذلك استطاع الدليل السياحي بكلماته وأفعاله توليد مستوى عال من الثقة. فعبرت له شخصياً عن إعجابي وأشدت بجهوده بصراحة لصاحب العمل ولكل شخص يسأل عن تجربتي.

للاهتمام آثار مباشرة وإيجابية على المنتجوعلى العلاقات الشخصية لكل من لهم صلة بالأمر.

### يعتمد المنتجوعلى الاهتمام والتهميش:

تأتي قيمة العمل المتنوع لمجموعة مامن تنوع وجهات النظر المنبثقة كنتيجة للقيم والاعتقادات والأعمار والقبائل والجنس والعقائد... الخ

---

يشكل الأشخاص واختلافاتهم أساس مقدر،  
الموسسة على تطوير وجهات نظر واسعة ومقاربات،  
لمشاكل العمل بطرق ابتكارية وجديدة

بربارة واكر Barbara Walker

كاتبة وخبيرة في تطوير الموارد البشرية

---

والمختلفة الموجودة داخل  
المجموعة. تخلق فينا الأشياء  
التي تجعلنا مختلفين طريقة  
فريدة للنظر إلى العالم  
والاستجابة له. كما يضيف هذا

التنوع في وجهات النظر قيمة للمنتجات والخدمات التي تقدمها  
المؤسسات والمنشآت لزيائنها وعملائها .

بيدا أن الحصيلة المعتمدة على الاهتمام والتهميش هي القاعدة التالية:  
يعد الذين يلقون اهتماماً وتقديراً أكثر إنتاجية. ووجود عمالٍ أكثر إنتاجية يعني ربحاً أكثر. كما أن الذين يشعرون بأنهم مهمشون هم أقل إنتاجية. ووجود عمالٍ أقل إنتاجية يعني ربحاً أقل.

### أعطني سبباً واحداً للبقاء هنا

تصبح عملية التهميش المتواصلة في موقع العمل غير مقبولة عند البعض. فهم يتركون العمل، إذ تغدو الأحوال متعبة ولا تستحق البقاء مهما كان المبلغ الذي يحصلون عليه ومها كانت مكانتهم.

مستخدم الخيار « نعم هناك شيء كهذا ! ».

إذا أخذنا بعين الاعتبار صعوبة إيجاد ألمع وأبرع الموظفين والاحتفاظ بهم فإنه من الأمور الحاسمة لدى الشركات أن تصبح «مستخدمة

للخيار» - وهي الشركات التي

تحترم المستخدمين وتعترف بهم

وتكافئهم متيحة لهم إبراز كل

من هم في العمل من المبدعين.

---

عندما يكون العمل مسرة تكون الحياة متعة

وعندما يكون العمل واجباً تكون الحياة عبودية.

ماكسيم غوركي Maxim Gorky

كاتب مسرحي وروائي روسي

---

يدرك مستخدمو الخيار:

● أنه ينبغي أن يشعر العمال بأن لهم أهمية.

● أنه يجب أن يشعروا العمال بالاحترام

● أنه يجب أن يقدرَّ العمال ويكافؤوا.

● أن رحيل الموظفين يكلف مالياً.

ضع خطأً تحت البند الأخير. تظهر الدراسات التي أجرتها مؤسسة موارد المعرفة العالمية في العام ٢٠٠٠ بأن تجنيد العمال وتدريبهم وتعليمهم وأن الخسائر الناجمة عن رحيل العمال تكلف الشركة ثلاثة أضعاف الراتب الأساسي لموظف من الدرجة المتوسطة. على أية حال احسبها فإن تبديل الموظفين الذين يغادرون العمل لشعورهم بعدم الاحترام والتقدير يكلف المال أيضاً. ولذلك يعد احترام الموارد البشرية واستثمارها مسألة جوهرية لأية مؤسسة.

### الاحترام:

اسأل الموظفين ما الذي يجعلهم يعودون إلى العمل كل يوم، معظمهم سيقول «الاحترام» أو الشعور بكوني ذا قيمة أو كوني عضواً مساهماً في الفريق. تلك أجوبة سهلة ولكن أساساتها معقدة.

ماهي خصائص الاحترام في موقع العمل؟

الاعتراف بأن الناس مختلفون. وعدم الاعتراف باختلاف شخص ما عن غيره يكون أحياناً عدواناً عليه.

«أوه، لم ألاحظ أنك من الملونين لأنني كما ترى مصاب بعمى

الألوان» حقاً؟

ما الذي يميز البشر عن الوحوش في حال انعدام

الشعور بالاحترام

كونفوشيوس - فيلسوف صيني

Confucius

إن ادِّعَادَكَ بَعْدَ مَلاحِظَةِ

لَوْنِ بَشَرَةِ الآخَرِينَ يَمكُن

أَنْ يَكُونَ إِهَانَةً عَظِيمَةً

وَمَحَاوَلَةٌ فَاشِلَةٌ لِإِظْهَارِ

عَدَمِ التَّحِييزِ.

### فهم اختلافاتنا:

قولك الشخصي «لقد علمت الآن لماذا لا ترفع صوتك في الاجتماعات» قد تشجعه على الكلام وتجعله يشعر بأن بيئة من الثقة تحل محل بيئة التهميش.

### معاملة الناس كما يحبون أن يعاملوا:

لقد تعلمنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب القاعدة البلاطينية والتي تقول «تصرف تجاه الآخرين كما يحبون أن تتصرف تجاههم» وليس كما تظن أنهم يحبون هذا التصرف أو ذلك. هذا هو أصل سياسة ساعات العمل المرنة / الزمن المرن في العديد من المؤسسات.

هذا لا يعني أن تستسلم الإدارة لمطالب كل عامل بل يعني بذل الجهد لفهم كيف يشعر الموظفون وتكييف السلوك وفقاً لذلك.

### الاعتراف بقيمة كل شخص:

يعد التنوع جزءاً من القيمة التي يقدمها كل شخص لعمل ما. قد تكون الموهبة أو المهارة أو القدرة المعينة التي يضيفها الفرد إلى الفريق أو القسم أو مجموعة العمل مصدر القوة الوحيد والأكثر قيمة لحل مشكلة مستقبلية في العمل. قد تكون القيمة الفردية لكل شخص لا تقدر بثمن إذا ما استخدمت.

## المسؤولية:

---

يبدو أن أي شخص بالغ وناضج يرغب أن يكون مسؤولاً ليتمكن من المساعدة حيثما يستطيع في عالم يحتاج الكثير، ويهددنا كثيراً.

نورمان لير Norman Lear

منتج أميركي لبرامج تلفزيونية

---

تستلزم المسؤولية إدراكاً  
لتحيزنا وتحاملنا كما أنها تعني  
بأن نتذكر دائماً أننا لسنا  
محور الكون. لم يعد قيامك  
بواجبات العمل أنك تشعر  
بالمسؤولية. فالمسؤولية تعني:

● معرفة الآخرين واحترام آرائهم.

● تعريض أنفسنا لطرق مختلفة وجديدة للقيام بالأعمال وإنجازها.

التخلص من آرائنا المقولبة لتحقيق علاقات مشتركة ومحترمة  
وأصيلة مع الآخرين.

ولكن تذكر أن المسؤولية طريق ذو اتجاهين وأنا بحاجة إلى أن يعمل  
الاتجاهان في القضية. عد بذاكرتك إلى أيامك الخوالي لترى كيف أن  
الاهتمام والاحترام يقويان قاعدة إنتاجك ويعززان علاقات العمل  
الإيجابية وأنها كانت مجزية كذلك.

## أخرج رأسك من الرمل بتحويل التهميش إلى اهتمام

مالذي عليك فعله لتحويل تصرفاتك التهميشية إلى تصرفات اهتمام؟ فيما يلي فصل ملخص وبعض الاقتراحات عن كيفية اتخاذ خطوة فورية:

١ كن مدركاً لتحيزاتك وأفعالك وسلوكك. وكن مدركاً لحديثك مع نفسك، أسأل نفسك فيما إذا كنت تتصرف بطريقة التوجيه الذاتي أو إذا كنت تختار الاستجابة بهذه الطريقة. ولتتسيطر الذاكرة ألق نظرة ثانية على تقنيات الفصلين الثاني والثالث والتمارين الموجودة في نهايتهما.

٢ استخدم لغة شاملة. على سبيل المثال، عندما تستخدم الضمائر لا تستخدم دائماً الضمير «هو» بل استخدم «هو» و «هي» على السواء أو استخدم كليهما. واستخدم صيغة الجمع بدلاً من صيغة المفرد عندما يكون ذلك مفيداً. للغة والكلمات قدرة كبيرة، فتأكد من أنك تقول ما تعني.

٣ مد يد العون والدعم إلى المستهدفين: أدمع وأظهر الاهتمام بمن همش. يمكنك التكلم معه على انفراد. كما يمكنك أيضاً دعم أفكارهم ومساهماتهم في الاجتماعات وعبر عن دعمك.

٤ اسع قدماً لإزالة العوائق الشخصية التي تهمش وتزدري الأشخاص في موقع العمل. اطلب من أحد الأشخاص الذين تحترمهم وثق بهم أن يساعدك بالإشارة إلى المواقف التي عاملت

الآخرين فيها بطريقة هاشية. على سبيل المثال: «أريد أن أتأكد من أني آخذ بعين الاعتبار كل الآراء فيما يخص هذا القرار. فإذا بدا أني لأقوم بذلك أريدكم أن تلفتوا نظري».

٥ المحافظة على جو عمل محترم خال من الممارسات والشروط العدائية.

إزالة العوائق «الحواجز» البيئية التي يمكن أن تستثني أو تهتمش الآخرين «نعم هذا يعني انزال برنامج التمارين الرياضية من اللائحة وأية مواد يمكن أن تعد عدوانية».

٦ ابحث عن قيمة الآخرين ومساهماتهم. حاول أن تجرب هذا النشاط الجماعي:

● اطلب من كل عضو في الفريق أن يدون أكبر المساهمات التي قام بها كل عضو بشكل شخصي لصالح الفريق وبعض صفاته مثل «طويل الأناة وحلاً جيد للمشاكل، مهتم بالتفاصيل ويسأل دائماً الأسئلة الصارمة» وأطلب أيضاً من الأفراد تدوين ما يعتقدون أنها مساهماتهم.

● المشاركة بالنتائج.

اطرح الآن السؤال التالي: هل إدراك المرء لقيمته الذاتية تساوي تلك التي يدركها الآخرون؟

● ناقش ما هي آثار مشاركات الأفراد على الفريق «ما أعظم أن يكون للمرء قيمة وأن يكون ممن يسهمون في زيادة الانتاج، وما أدهش أن يرى المرء مايعتبره الآخرون إسهامات له».

٧ حدد وقتاً كنت فيه مهمشاً أو مهماً ومشاركاً الآخرين في قصصك. يمكن أن تكون القصص قوية وتحويلية. إنها تشخص موضوعاً صعباً وتساعد الآخرين على تطوير عاطفتهم. تذكر كيف كان شعورك عندما لم يلحظك أحد في المكتب أو في الاجتماع وعندما كان من المتوقع منك أن تعمل ساعات إضافية لأنك وحيد، وعندما لم يطلب منك الذهاب مع فريق العمل لأنك وحيد. شاطر الآخرين هذه التجارب وأصغِ إلى قصصهم كي تعلم بشكل أفضل تأثير الاهتمام والتهميش على كل شخص حولك.

٨ اعترف بالسلوك غير اللائم وغير المناسب. لاتختلق أعذاراً لمسألة يعتبرها شخص ما تتعلق بسلوكك. حاول أن تجد وسيلة لحل هذه القضايا. اطلب العون لكشف ما تجهل. ولا تنس أنك ربما لاتعلم ماتجهله «وتذكر نافذة جوهاري».

٩ كن مدركاً للتصرفات التي يمكن أن تهمش الآخرين بدون قصد. راقب سلوكك فلا يمكنك تغيير سلوكك إن لم تكن مدركاً له. اطلب من الآخرين أن ينبهوك إليه... ثم اشكرهم بدلاً من أن تتخذ موقفاً دفاعياً عندما يقومون بذلك.

١٠ كن واعياً لوجهات نظر من تعمل معهم ولاحتياجاتهم. وعليك أن تقدر الاختلافات. وفي حال وجود مسألة أثرت حول اختلاف مافاعترف به علناً للشخص الآخر وناقش وجهات النظر المختلفة وقم مع الآخرين باختيار وسيلة المتابعة للتوصل إلى حل.

١١ لتكن عندك الرغبة لتقديم واستقبال التغذية الراجعة المناسبة.

حاول تطبيق التمرين التالي مع المجموعة:

- عين شخصاً يسهل مراقبة هذا النشاط مثلاً «مدير - مشرف - قائد الفريق».
- نظم المشاركين أزواجاً «أو في مجموعات ثلاثية اذا ماتطلب الأمر ذلك».
- يقوم ميسر العمل باختيار مجالٍ تنمويٍّ يستطيع فيه كل مشارك تقديم تغذية راجعة «قوة - صفة إيجابية أو فرصة للتحسين مثل أسلوب الاتصالات أو التفاعل مع العملاء والسلوك في الاجتماعات ومقاربة جماعية ... الخ».
- يبدأ شخص واحد. واتبع هذا النهج:
  - أ. حدد الهدف البناء من تغذيتك الراجعة.
  - ب. صف بدقة ما لاحظته.
  - ج. صف ردات فعلك.
  - د. أعط الشخص الآخر الفرصة للاستجابة.
  - هـ. ضع اقتراحات محددة أخرى.
  - و. لخص دعمك وعبر عنه.
- أعكس الأدوار مع ميسر الأمور مراعيًا التفاعل.

- على المشاركين ممارسة استخدام خطوات العمل بشكل فعال أثناء عرض هيكلية اللغة واللهجة المناسبة.
- ضع ملاحظات ذهنية لتفاصيل النقاش الذي يعقب التجربة.
- باتباع هذا التمرين يقود ميسر العمل النقاش:  
«كيف كان شعورك أثناء التمرين... تعليقات... الخ».

١٢ شجع الاتصالات الصريحة والحرّة وذلك عن طريق السؤال والاستماع. فمثلاً إذا بدا جيمس منكمشاً، اسمح له بمناقشة مشاعره علناً بأن تقول له شيئاً كالتالي:

«جيمس، نود أن نسمع ما تفكر به، افسح له المجال ليتكلم، فإنا بحاجة إلى التعبير عن مشاعرهم وأن يستمع إليهم ويعترف بهم من قبل الآخرين».

١٣ امتدح الآخرين وشجعهم على إسهاماتهم. يظن البعض بأن مدح شخص ما يجعله يتوانى عن عمله، هذا هراء فإطراء الآخرين يعد سلوكاً يولي الآخرين أهمية. فشكر الآخرين على مساهماتهم يشجع المزيد من السلوك ذاته.

١٤ واجه الدعابات والفكاهات واللغة أو النقاش غير الملائم. ولكن افعّل ذلك بطريقة فردية بينك وبين من تتصحه، وبصورة محترمة وغير مخجلة. واعتماداً على الموقف، تجنب مواجهة السلوك غير الملائم علناً في اجتماع لأن ذلك قد يسبب الارتباك ويضع حداً للتواصل. إذ يتلقى الناس عادة

التغذية الراجعة بصورة أفضل عندما تقدم من واحد إلى واحد بصورة فردية وفي موقف غير تهديدي عن طريق شخص مهتم فعلاً بالشخص وبنتيجة تلك التغذية.

١٥ كن واضحاً بشأن ماتشعر به وما تريد. يعتمد الحصول على التغذية الراجعة البناءة على الكلمات التي تستخدمها.

شرح	تسلسل الكلمات
لتكن عبارة /عندما / هي بداية كلامك الذي يصف السلوك دون الحكم عليه، أو المبالغة فيه، أو توصيفه، أو تصنيفه، أو تحديد دوافعه.	عندما .. تكون ...
حدد كيف يؤثر فيك السلوك. وإذا ما احتجت لأكثر من كلمة أو كلمتين لوصف المشاعر فلتكن هذه الكلمات مرادفة للبهجة، أو الأسى، أو الغضب، أو الخوف.	أنا أشعر...
والآن اذكر ما هو سبب تأثرك بهذه الطريقة. صف العلاقات بين الحقائق التي تدركها والمشاعر التي أثارها فيك.	لأنني
دع الشخص الآخر يجيب	وقفة للنقاش
صف التغيير الذي تود أن يدرسه الشخص الآخر.	أود أن
ولماذا تظن أن التغيير سيخفف المشكلة.	لأنه
استمع لإجابة الشخص الآخر، وكن مستعداً لمناقشة الخيارات والتوصل إلى الحل.	ماذا تظن؟

والآن مارس الوضوح في اتصالاتك عن طريق تحديد مشاعرك وحاجاتك. استخدم تسلسل الكلمات المذكور أعلاه لوصف وضع ترغب في تغييره.

الشـرح	تسلسل الكلمات
	عندما .. تكون...  أنا أشعر...  لأنني
دع الشخص الآخر يجيب	وقفة للنقاش
	أود أن  لأنه  ماذا تظن؟

١٦ دُونَ شَيْئَيْنِ يَمْكُنُ الْقِيَامَ بِهِمَا فِي الْعَمَلِ بِصُورَةٍ مُخْتَلِفَةٍ لِتَتَأَكَّدَ مِنْ أَنَّ الْمَوْظُفِينَ وَالزَّبَائِنَ لَا يَهْمَشُونَ.

١

٢