

## الفصل ٣

أنا على ما يرام، أما هم فبحاجة إلى عون:

فلماذا ينبغي أن أتغير؟

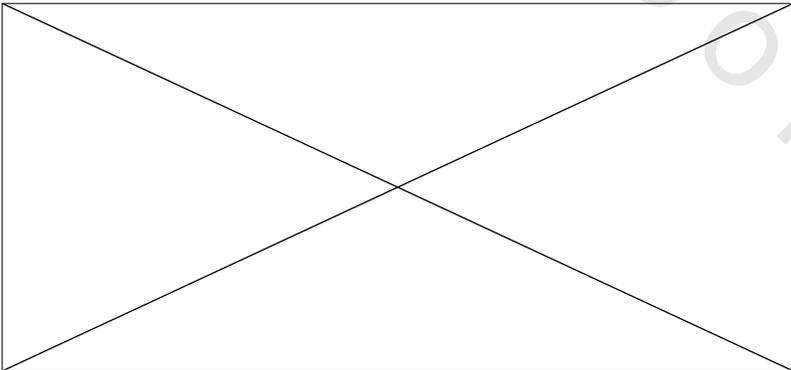
«الأشياء لا تتغير أما نحن فنتغير»

هنري دافيد ثورو «Henry David Thoreau»

شاعر وكاتب مقال وعالم طبيعي أمريكي

علق الكاتب الروسي ليو تولستوي «Leo Tolstoy» «مؤلف كتاب الحرب والسلام» قائلاً: ما من أحد إلا ويريد تغيير العالم ولكن قلة هم الذين يريدون تغيير أنفسهم.

ومع ذلك فإن تطوير أي وضع يمكن أن يبدأ عندما يحدث التغيير الأولي الأهم لدى الجميع، ألا وهو التغيير الشخصي للعقل والقلب.



هذا هو الحال حين التعامل مع قضايا التنوع. ولكن إحداث التغيير الشخصي في كيفية التعامل مع الناس المختلفين عنا ربما لن يكون من أولويات قائمة «ماذا أفعل» لدى كل شخص. في الحقيقة يمكن أن تسمع أو حتى تشعر بالأراء التالية:

«لماذا نقضي وقتاً طويلاً نتحدث عن التنوع بدلاً من التركيز على القيام بالعمل؟».

«نصاب بالغثيان عندما نسمع بالتنوع ونجلد به».

«لا علاقة لهذا بالعمل، إنه مجرد هراء ألقى في يوم عمل مهني».

### أساءل مرة أخرى «لماذا ينبغي أن أتغير»؟

لأن التغيير يجعل تسيير العمل أكثر سهولة إذ نكتسب مع كل تغيير خبرة وتتاح لنا فرصة تطوير المزيد من المرونة والتكيف والاستجابة للمتغيرات.

ماذا ستفعل لو أن أحدهم أخذ هاتفك؟ أو كمبيوترك؟ أو آلة الفاكس العائدة إليك؟ أو بريدك الإلكتروني الصوتي؟ أو مدخلك إلى الإنترنت؟ سيكون من العسير عليك متابعة العمل في هذه الأيام بدون هذه الأمور، لهذا تتفق مؤسسات العمل الأمريكية تريليون دولاراً سنوياً على التكنولوجيا الجديدة «الإذاعة الشعبية الوطنية» (الخامس عشر من كانون الثاني ١٩٩٨).

تعد التطورات التكنولوجية جزءاً أساسياً من العمل اليومي حتى إنه من الصعب التخيل بأنه ما من تطور أدخل في الحياة العملية إلا وواجه شكلاً من أشكال المقاومة، تماماً كما تجاري التطورات التكنولوجية في مكان العمل فإنه عليك مجاراة قوى العمل المتغيرة أيضاً وهذا يعني التعامل مع قضايا التنوع الإنسانية.

## ولكن ماذا... لو أنني لا أكرث؟

حسناً، إن أردت أن تكون أكثر تمسكاً بذلك دعنا نتناول جرعة من الحقيقة: دقق في هذه الإحصائيات المتعلقة في الولايات المتحدة:

- ان عدد السكان الأسبان حالياً في أميركا أكثر من ٣٠ مليوناً ومن المتوقع أن يتزايد في العام ٢٠١٠ إلى ٤١ مليوناً. يتزايد السكان من أصل أسباني «أمريكا اللاتينية» سنوياً بمعدل ٣,٥% بالمقارنة مع ٠,٥% للبيض «١».
- عدد السكان من الأمريكيين ١٠,٢ مليون نسمة معدل أعمارهم ٣٠,١ سنة ولديهم أعلى معدل دخل أسروي وأعلى مستوى ثقافي بالمقارنة مع المستهلكين الآخرين «٢».
- ويتوقع أن يصل عدد السكان الأميركيين الأفارقة إلى ٤٥ مليون نسمة في العام ٢٠٢٠ «٢».
- اعتماداً على إحصائيات العام ٢٠٠٠ هناك شخص واحد من بين أربعة أمريكيين ينتمي إلى الأقليات.
- في العام ١٩٩٥ كان عدد سكان أميركا ٢٦٤ مليون نسمة ومن المتوقع أن يصبح ٣٩٤ مليون نسمة العام ٢٠٥٠. ووفقاً لوكالة تطوير أعمال الأقليات في وزارة التجارة الأمريكية فإن عدد سكان الأقليات سيشكل حوالي ٩٠ بالمئة من نمو السكان الإجمالي البالغ ١٣١ مليون نسمة.

مامعنى هذا؟

إذا ما بقيت الولايات المتحدة تتغير بهذا الشكل المثير فإن القوى العاملة في الولايات المتحدة ستستمر في التنوع.

### مكان العمل يتغير!

تصور بأن مكان عملك الحالي لا يتغير! انتظر عاماً أو أسبوعاً أو يوماً. من الممكن أن يكون الأشخاص الذين ستعمل معهم في المستقبل

مختلفين جداً عن

«يكون هناك خوف مما هو آت ولكنني وجدت ومن خلال الخبرة أن هذا الخوف يتحول إلى قوة «ماري روبنسون»

الأشخاص الذي عملت معهم في الماضي أو الذين

(maryrobinson)

المدنوب السامي للأمم المتحدة  
رئيسة إيرلندا السابقة

تعمل معهم الآن. نحن

نحتاج للتكيف لنستفيد أكثر

من الناس حولنا.

تظهر صورة قوى العمل اليوم فرق عمل متنوعة والمتوقعة أن تكون أكثر تنوعاً بالتغير السكاني.

في دراسات أجريت عام ١٩٧٧ وجدت الأبحاث أن فرق العمل المتنوعة أكثر إنتاجية على المدى البعيد وأكثر إبداعاً وابتكاراً وأفضل في حل المشاكل واتخاذ القرارات. على أية حال سيكون هناك مبدئياً صراع أكبر واستنزاف أكثر وتماسك أقل. علينا أن نهيء أنفسنا للخدمات الأولى في طريقنا علماً بأن نتائج مجموعات العمل المتنوع على المدى الطويل ستكون أفضل «٣».

### لا تصدق ذلك! فلنتأمل الحقائق التالية:

- لقد تحولت إحصائيات القوى العاملة بشكل درامي في العقدين الماضيين.
- تشكل النساء ٦٠٪ من القوى العاملة الأمريكية «٤».
- وفقاً للاتحاد القومي لسيدات الأعمال، تحتل الشركات التي يملكها نساء ٣٠٪ من جميع مؤسسات العمل، وتستخدم ٢٧,٥ مليون شخص وتنتج أكثر من ٣,٦ تريليون دولاراً سنوياً، وهذا أكثر من الناتج القومي لمعظم الدول.
- لقد تزايدت نسبة مشاركة النساء الأمريكيات في القوى العاملة بصورة مضطربة منذ العام، ١٩٧٠. في العام ١٩٧٠ كانت نسبة النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٥ - ٥٤ أقل من ٦٠٪ من القوة العاملة، قفزت النسبة بموجب التوقعات الإحصائية إلى ٨٠ - ٩٠٪ في العام ٢٠٠٥»٥.
- أخذت نسبة مشاركة الرجال الأمريكيين في القوى العاملة بالتناقص. ففي العام ١٩٤٨ وظف أكثر من ٨٥ بالمئة من الرجال، هبط هذا الرقم إلى أكثر بقليل من ٧٠٪ في العام ١٩٩٥»٥.
- يشكل المهاجرون جزءاً كبيراً من نمو القوى العاملة. ففي العام ١٩٨٠ كان المهاجرون يشكلون ٤,٦ بالمئة فقط من القوى العاملة الأمريكية، لكنهم كانوا مسؤولين عن ربع نمو القوى

العاملة في ثمانينات القرن العشرين. وفي العام ١٩٩٤ كان المهاجرون يشكلون ٩,٤ بالمائة من القوى العاملة الأمريكية ومع ذلك كانوا مسؤولين عن نصف نمو القوى العاملة في التسعينيات. يمكن للتغير الذي طرأ على سياسات الهجرة أن يؤثر بشكل كبير على بنية القوى العاملة الأميركية في المستقبل كما حدث في الماضي «٤».

- تعكس القوى العاملة عبر الولايات المتحدة البنية السكانية لأقاليم معينة ويختلف النمو الديموغرافي حسب المنطقة التي أنت فيها من الولايات المتحدة. فعلى سبيل المثال، يقول مكتب الإحصاء السكاني بأنه في العام ٢٠٢٠ ستكون البنية السكانية في كاليفورنيا على النحو التالي: ٤٢٪ من أصل إسباني أو من أمريكا اللاتينية و ١٨٪ من أصل آسيوي وأقل من الثلث من البيض. وسوف تعكس القوى العاملة في كاليفورنيا تلك البنية السكانية.

- وفقاً للإحصاءات الأمريكية الرسمية للسكان في العام ٢٠٠٠ فإن معدل العمر في القوى العاملة سيكون منتصف الثلاثينيات.

- تشير التقديرات المستقبلية الاحصائية إلى أنه بحلول العام ٢٠٣٠ سيصل عدد السكان الذين تزيد أعمارهم عن ٦٥ عاماً إلى ٧٠,٣ مليون نسمة بالمقارنة مع ٣٤,٨ مليون في العام ٢٠٠٠. سوف يؤثر طول أعمار الأطفال من مواليد الفترة ما

بين ١٩٤٥- ١٩٦٥ تأثيراً درامياً على القوة العاملة في الولايات المتحدة لأنهم سيعمرون أكثر ويعملون بعد السن التقاعدي التقليدي ويتطلبون مهارات مختلفة ويغيرون السياسة العامة.

فما معنى هذا؟

ستتمو القوى العاملة ببطء وسيغلب عليها العنصر النسائي، والأكبر سناً، وسوف تضم أقليات أكثر. فأولئك الذين يتعلمون كيف يتواصلون بصورة فعالة مع بيئة مختلفة متنوعة سيتفوقون على من لا يعرفون.

الزبائن يتغيرون!

- نساء اليوم مخولات باتخاذ ٨٠٪ من قرارات الشراء، ومسؤولات عن ٥٠٪ من الانفاق في الولايات المتحدة «٦».
- تبلغ قوة الفتيان والسحاقيات الشرائية ٤٥٠ مليون دولار سنوياً «٧».
- وفقاً لوكالة تطوير أعمال الأقليات فإن قوة الأقليات الشرائية ربما تصل إلى ٤,٣ تريليون دولار بحلول العام ٢٠٤٥ .
- تغير الانفاق تغيراً درامياً في الولايات المتحدة على مر السنين. إذ غدا الإعلام أكثر حساسية من ناحية ثقافية. لقد قدم عالم الأنترنت للأسواق فرصاً لم يسبق لها مثيل. وبعد إلقاء نظرة على خريطة قوة الشراء أدناه، لن يسأل أحد عن سبب تسويق أية شركة لمنتجاتها إلى مجموعات مستهدفة.

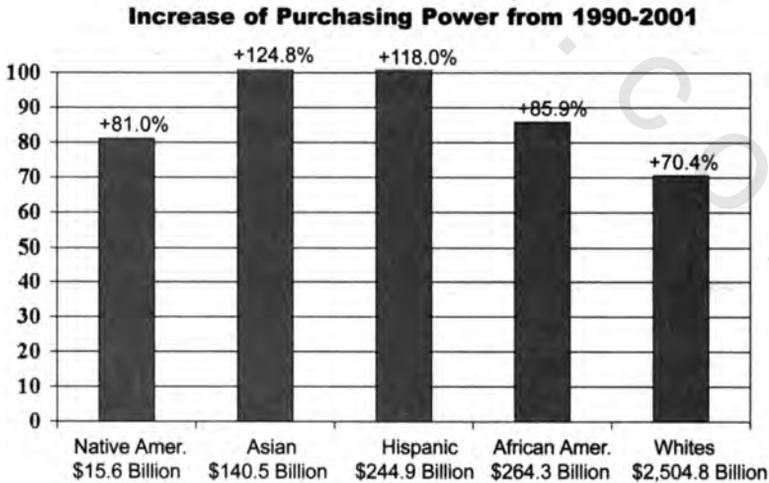
زيادة قوة الشراء بين عامي ١٩٩٠ . ٢٠٠١

الأرقام مقدره بالبلليون دولار

	١٩٩٠	٢٠٠١	النسبة المئوية لتغير القوة الشرائية
		( متوقع )	
الأميركيون الأصليون	١٩,٢	٣٤,٨	٨١+
الآسيويون	١١٢,٩	٢٥٣,٤	١٢٤,٨+
الأسبان «أميركا الاتينية»	٢٠٧,٥	٤٥٢,٤	١١٨+
الأميركيون الأفريقيون	٣٠٧,٧	٥٧٢	٨٥,٩+
البييض	٢,٧١٥	٦,٢١٩٠٨	٧٠,٤

المصدر: مركز التنمية الاقتصادية جامعة GA ٢٠٠٠

زيادة قوة الشراء من عام ١٩٩٠ حتى عام ٢٠٠١



ما معنى هذا ؟

الأعمال التي تستوعب فوارق التسويق الدقيقة لدى قاعدة الزبائن المتطورة باستمرار سوف تستفيد من الفرص الجديدة لتوسيع مدى أسواقها واجتذاب أعمال جديدة.

### السوق يتغير!

يتوجه السوق نوعياً نحو العالمية

وفقاً لكتاب «القوى العاملة عام ٢٠٢٠» فإن العمل والعمال في القرن الواحد والعشرين، والتغيرات الجارية والمتذبذبة في السوق وفي قاعدة الزبائن ستستمر في تغيير الاقتصاد الأميركي بفضل مايلي:

- توسيع الأسواق للمنتجات والخدمات - كل شيء ابتداءً من الشامبو إلى الخدمات المالية.
  - زيادة التنافس - على الشركات أن تتغير وإلا ستنتهي.
  - تقليص الاحتكار - لم تعد شركة AT and T تحتكر الاتصالات الهاتفية وصناعة الهواتف الأمريكية.
  - متابعة التحول من البضائع الصناعية إلى خدمات المعلومات - في مطلع القرن العشرين كان يقوم ٦٣٪ من العمال الأميركيين بانتاج البضائع و ٣ بالمئة بانتاج الخدمات.
- يتوقع مكتب التحليل الاقتصادي بأن ٨٣٪ من القوة العاملة ستكون في قطاع الخدمات بحلول العام ٢٠٢٥.

إن عدم فهم الفوارق اللغوية والثقافية الدقيقة للأشخاص المختلفين  
عنا يمكن أن يقودنا إلى بعض الأخطاء المرحلة ولكنها مكلفة ولا بد أنك  
سمعت بالحكايات التالية:

● عندما خرجت شركة بببسي بشعار «تعال حياً مع جيل بببسي»

في الستينات لم يكن لديها فكرة بأنها طرحت شعاراً لا يفهم. إذ كانت ترجمة شركة	إذ ما كان ينبغي أن تتنافس الشركات في الأسواق المتغيرة، وأن يعاملوا جميع المستخدمين بدرجة واحدة من الاحترام يكون التنوع أمراً جوهرياً. «أبيض وذكر وقلق» برنس ويك (barns Week) ٣١ يناير ١٩٩٤
---	--

مندرين لهذا الشعار كالتالي:

«ستعيد شركة بببسي أجدادكم الأموات إلى الحياة».

● ظهر قلم باركر في الإعلانات في المكسيك مقترنا بالعبارة  
التالية «لن يتسرب الحبر في جيبيك ويربكك». الأمر الذي  
يوحي للشك آمن، وموثوق بأنك تستطيع تظهير شك مالي  
بصورة آمنة وموثوقة، بيد أن الاختيار السيء للأفعال «ظن  
كـاتبوا الإعلان أن كلمة «Embarazar» تعني  
«EMBARRASS» أعطى القلم قوى لم تخطر ببال صانعيه:  
إنه لن يرشح في جيبيك ويجعلك حاملاً.

● أضافت ترجمة اسبانية أخرى بعض البهارات غير المرغوبة إلى  
فروج فرانك بوردوس. إذ تُرجمت عبارة «جعلت رجلاً قوياً ينتج  
فروجاً طرياً» إلى «جعلت رجلاً فحلاً يوقظ فروجاً».

هل نحتاج لأسباب أخرى لتحقيق فهم أوسع للعمل على الصعيد العالمي؟

- ارتفعت نفقات دمج الشركات بعضها ببعض، وضم شركات إلى أخرى، في غضون ستة شهور من ٦٠٪ إلى أعلى مستوى بلغ ٦٤٣ بليون دولار مع مؤشرات جديدة على ارتفاعه إلى ٣٣١٠ صفقات معلنة «٨».
- استوردت الولايات المتحدة خلال العام ٢٠٠٠ أكثر من ١,٤ بليون دولار. هذا يعادل ٣٧٠ مليون دولار استيراد أكثر من التصدير «٨». ووفقاً للإحصائيات الأمريكية فإن الصادرات والواردات تنمو بسرعة. إذ نمت أكثر من أربعة أضعاف خلال الأربعين سنة المنصرمة مع توقع استمرار هذا الاتجاه.
- لقد تزايدت التجارة العالمية منذ العام ١٩٩٠ وحتى العام ١٩٩٩ ٦٠٪ إذ بلغت ٥,٥ تريليون دولار «٩». ومع تغيّر السوق بسرعة كبيرة، يمكننا أن نتوقع ازدهاراً أكثر للتجارة العالمية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.
- تزايدت رأسمالية السوق حوالي خمسة أضعاف خلال السنوات العشر الأخيرة في الدول النامية من ٤٨٥ مليون دولار في العام ١٩٩٠ إلى ٢٢٤٣ مليون دولار عام ٢٠٠٠ «٩».

#### ما معنى هذا كله؟

يؤثر بقية العالم في الاقتصاد الأميركي إلى حد لم يعهده من قبل بدلالة النمو السريع للأسواق الآسيوية والأمريكية اللاتينية التي توفر فرصاً وتطرح تحديات. لقد اندمجت الصناعة الأمريكية الآن في الأسواق العالمية وتكاملت معها، كما يزداد اعتماد وظائف تصنيعية أمريكية على أسواق التصدير.

لم تعد المسافات تشكل عائقاً أمام العلاقات العالمية مع وجود تقنيات الاتصالات المتطورة كاستخدام الإنترنت لتبادل المعلومات في زمنها الواقعي ونقل الملفات.

### مقاربتنا للعمل لتغيير.

لقد خلت أيام الوظيفة التي يستمر بها الإنسان من المهد إلى اللحد. كما خلت الأيام عندما كان الآباء لا يترددون في عدم حضور برنامج مدرسي أو لعبة بيسبول للأطفال لأن واجب العمل يدعوهم.....

أما عامل اليوم فهو أقل رغبة لاستيعاب قوانين العمل الصارمة والالتزام بها سواء كانت المكتوبة «يتوقع العمال أن يكونوا موجودين أثناء ساعات العمل النظامية المتفق عليها من ٨ صباحاً حتى ٥ مساءً» أو غير مكتوبة «إذا كان هناك عمل إضافي يجب القيام به فإن المرء يعمل ليلاً وفي عطل نهاية الأسبوع».

بما أن أولويات العمال تتغير فإن كثيراً من الأعمال تتغير لتتلاءم مع تلك الأولويات.

تتضمن هذه التغييرات ما يلي:

- جداول أعمال مرنة - البنى الأسرية المختلفة والتركيز على التوازن بين العمل والحياة يستدعيان ساعات عمل أقل صرامة.
- شكل اللباس - سواء كان في الجمعة العريضة أو في أيام الأسبوع كاملاً فإن بعض شركات الأعمال ترى أن الموظفين يكونون مريحين أكثر ويؤدون عملهم بصورة أفضل عندما يرتدون الزي الرسمي للعمل سواء في يوم عمل عرضي أو طوال الأسبوع. وهناك أعمال أخرى تهتم بقيمة العمل أكثر من الزي الرسمي.

- المكاسب المتغيرة - تقدم المزيد من الشركات المكاسب المحلية إلى أسر غير تقليدية.
- رعاية الأطفال في موقع العمل أو تقديم الإعانة - تجد الشركات أن الأبوين يشعران بأمان أكثر عندما يكون أطفالهم بقربهم أو في منشآت فيها حضانات لرعاية الأطفال في موقع العمل.
- سياسات إجازات الأسر ورعايتها - لاستجيب الشركات للقوانين الفدرالية فحسب بل لاحتياجات العمال الذين يولون اهتماماً أساسياً للآباء المسنين ولأعضاء العائلة الذين يعانون من حالة مرضية خطيرة.

#### ما معنى هذا؟

تدرك الشركات قيمة الاهتمام برأس مالها الكبير ألا وهو الرأسمال البشري!

بحلول العام ٢٠٢٠ ستتزايد بصورة كبيرة المكافآت التي تقدم للعمال رفيعي الثقافة الذين يبدعون تقنيات جديدة ويطبقونها.

وفي الوقت نفسه يمكن أن تكون القوى العاملة الأمريكية الأكثر مرونة وازدهاراً و تحفيزاً فكرياً أكثر من ذي قبل. نستطيع تحقيق هذا الهدف فقط إذا ما فهمنا الآخرين وواجهنا تحدياتنا بشكل إيجابي وأن نأخذ على عاتقنا مسؤولية شخصية لإيصال هذا الفهم إلى مستوى جديد.

## إنه القانون. ومن الممكن أن يكلفك الكثير!

هل سبق أن سمعت بالفعل الإيجابي؟ ما رأيك بالتححرر من الاضطهاد الديني؟ وربما من المضايقات الجنسية؟ وما رأيك في سن قوانين متساوية ليستفيد منها المعاقون؟ أو ما رأيك بالتمييز العمري؟ إن كنت لاتعلم هذه القوانين المضادة للتمييز، حاول تعلمها الآن. سيوفر ذلك وقتاً ثميناً لايمكنك أن توفره فيما أنت في خضم دعوى قضائية بملايين الدولارات.

حتى مع الشيوع الواسع لحظر التمييز فإنه يبدو أن العديد من الأعمال الأميركية لم تواجه المشكلة بعد. وهذا خطر قائم واضح على الشركات التي تواجه مخاطر متزايدة.

بالعودة إلى العام ١٩٨٨ كان من المتوقع لشركة فورتش ٥٠٠ النोजية «Fortune ٥٠٠» أن تخسر ٦,٧ مليون دولار سنوياً وذلك بسبب التغيب الطويل لصاحب العمل عن عمله والإنتاجية المتدنية وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية وتدني المعنويات وتغيير الموظفين. وكل هذا لا يتضمن الكلفة الحقيقية لقضية ما أو لتشويه صورة الشركة «١٠». ولقد ذكرت الحكومة مؤخراً أن قضايا التمييز تضاعفت ٣٠٠ بالمئة، من ٧٠٠٠ قضية العام ١٩٩٠ إلى أكثر من ٢١٥٠٠ في العام ١٩٩٨ «١١».

فلنلق نظرة على الكلفة العالية لتسويات قضايا التمييز التي تحملتها الشركات المشهورة «١٢».

● تحملت شركة دينيز «Denny s» مبلغ ٥٤,٤ مليون دولار

لتسوية قضايا التمييز بين الزبائن.

- تكلفت شركة هوم ديپوتس «Home Depot s» مبلغ ٨٧,٥ مليون دولار لتسوية قضايا التمييز الجنسي.
  - تكلفت شركة تكساكو «Texaco» ١٤٠ مليون دولار لتسوية قضايا التمييز بين الموظفين.
  - تكلفت شركة كوكا كولا «Coca Cola» في قضايا التمييز العرقي ١٥٦ مليون دولار.
  - دفعت شركة فورد موتور «Ford Motors» ١٠,٥ مليون دولار لتسوية قضيتين في التمييز الطبقي اتهمت فيهما بالتمييز ضد الرجال المسنين البيض باسم التنوع.
  - أقيمت دعاوى ضد شركة مايكروسوفت «Microsoft» بقيمة ٥ بلايين دولار بتهمة التمييز العنصري ضد المستخدمين الأمريكيين الأفارقة وضد المستخدمين من النساء.
- لذلك أعد النظر بأهمية هذا التنوع وتأثيره وأبدأ بإمعان النظر في الميزات بدلاً من الأمور التي يمكن أن تفرعك.

### إن غفوت تخسر:

إذا رفضت التكيف مع القوى العاملة المتغيرة فإنك تغامر بعزل نفسك عن من حولك وعن العمل نفسه وهذا يعني مردوداً مالياً أقل وحوافز أقل وافتقاراً للاحترام. ومن الممكن أن يحدث هذا تأثيراً سلبياً وخطيراً على ناتج شركتك النهائي.

قبل أن تتولد لديك الرغبة في التغيير لا بد من أن توضع العلاقة بين الحافز والمنفعة. وعليك أن تسأل نفسك دائماً هذا السؤال «كيف علي أن أستفيد من التكيف؟».

ما الفرق بين العائق والفرصة؟ إنّه موقفنا تجاهه. فلكل فرصة عقبة ولكل عقبة فرصة.

ج. سيدلو باكستر

J. SIDLOO PAXTER.

قس وكاتب

وابحث دائماً عن: عما في ذلك التكيف من منافع. عندما تتبنى التنوع لن تكون الشركة ولا الذين من حولك هم المستفيدون الوحيدون بل أنت تستفيد كذلك.

### فوائد اعتناق التنوع :

تصبح:

- أكثر عالمية في منظورك.
- أكثر معرفة بعالمك.
- أكثر راحة ضمن مجال واسع متنوع.
- أكثر رواجاً في بيئة عالمية جديدة.
- أكثر تقديراً بوصفك ذكياً، حصيف العقل مسؤولاً.

من لا يريد اكتشاف جوائز اعتناق التنوع بعد معرفة كل هذه الامتيازات التي أصبحت في متناول اليد؟

### عناصر التغيير

عندما تبدأ التغييرات:

لنلق نظرة على الاهتمامات العامة التي تتولد لديك ولدى زملائك المستخدمين استجابة للتغييرات والتحولات التي تطرأ على بيئة العمل «عندما تقرأ بقية الكلمات الأساسية التي تصف مشاعرك التي أحسست بها في الماضي أو التي لاتشعر بها لأن».

المشاعر - في حال التحول والتغيير في جو العمل فإن الكثير من الموظفين يعانون من مشاعر حادة من:

- الضياع
- الأسى
- الاكتئاب
- العجز
- عدم الأمن
- الغضب

قد تكون هذه المشاعر الحادة معقدة ومركبة في حال أنها لم تلاحظ من قبل المدراء والزملاء وحتى أعضاء الأسرة.

قد تقودنا هذه المشاعر إلى مسألة الكفاءة الشخصية والمهنية أو قيمة الموظفين في الشركة.

### التكيف

قد يأخذ الموظفون وقتاً كثيراً للتكيف عاطفياً ونفسياً وأسلوبياً مع جو الشركة الجديد ومع السياسات الجديدة. قد تكون أساليبهم ومهاراتهم وفلسفاتهم ومقارباتهم غير متزامنة مع الاتجاهات المتغيرة. وبؤر الاهتمام في الشركة.

## مهمات جديدة، أدوار جديدة

قد تتضمن مواصفات العمل الجديد مهمات وتقنيات ومهارات لا يشعر الموظفون بالقدرة على تملكها. وقد يتساءلون كم من الوقت سيحتاجون للتكيف مع هذه الأدوار الجديدة ويقلقون بشأن إمكانية نجاحهم في تكيف قدراتهم مع هذه التغيرات.

## التأثيرات طويلة الأمد

يبقى العديد من الناس قلقين لفترة طويلة بعد حدوث أي تغيير تنظيمي. انهم يقلقون بإمكانيات مستقبلية للترقية والتقدم ويتساءلون عن فرص وخيارات النمو والتطور في المستقبل.

مع ظهور هذه الهموم في بداية التغيير فإنه لا عجب أن يتردد الناس في الغوص فيها. يكمن الفرق في المقاربة التي نتبناها لمواجهة هذه الهموم، ويمكنك عندئذ أن تنظر إليها كعقبة أو كفرصة.

## قبل أن نبدأ بالأمر الكبير.....

فيما يلي بعض الأمور المهمة التي علينا أن نتذكرها دائماً عن طبيعة التغيير:

- يمكن لأي شخص أن يكون نمطاً من أنماط التغيير: يمكن لشخص واحد أن يكون الحافز للتغيير بغض النظر عن قلة الذين احتكوا به. نتعلم أحياناً من أماكن لم تخطر ببال. ومن ثم كانت العبارة التالية «من أفواه الأطفال.» أو ماذا عن تغييرات السياسة العامة التي تسببت بها امرأة تدعى روزا باركس في ألباما رفضت تحريك مؤخرة الحافلة؟

- ينطوي التغيير عادة على المغامرة: تبدأ التغييرات الكاسحة بشخص لديه رغبة في المغامرة.
- كان يعتقد الكثير من الناس حتى منتصف القرن التاسع عشر أن أكل الطماطم يسبب هستيريا جنسية، تخيل نفسك أن تكون أول شخص يضع سمعته على المحك بأن تأكل الطماطم علناً دون الخضوع لاهتياج شهواني، تخيل كيف سينفرج الناس جميعاً عندما لا يتغير سلوك هذا الفرد أو كيف يحبطون.
- على المرء أن يمتلك الرغبة والقدرة: الرغبة والمقدرة أمران مختلفان. يقول الناس أحياناً بأنهم لا يستطيعون التغيير وهم يعنون في الحقيقة أنهم لا يعرفون كيف يفعلون ذلك أو لا يريدون فعل ذلك. يحتاج الناس أن يكون لديهم المعرفة والثقة والمهارات الضرورية للتغيير.
- والأفعال تظهر الأحجام أينما كنت في الشركة أو في المجتمع فهناك من يراقبك ويتعلم منك.



وإذا نظر الآخرون  
إلى الاختيارات التي  
قمنا بها وإلى نتائجها  
والمكاسب الناتجة عن  
هذه الاختيارات  
فسيكون لدينا الفرصة  
للقيام بتغيير حقيقي.

حسناً، لنقل بأنك مقتنع بأن للتغيير مكاسبه. لقد تحمست رسمياً بشأن إحداث تغيير أو اثنين لتفيد المصلحة الأكبر «تذكر أن من الممكن أن تكون المغامر التالي كآكل للطماطم لتربح الجائزة والإعجاب من زملائك وعائلتك».

«كيف أبدأ؟» إنني مسرور لسؤالك هذا.

### ما الذي تعرفه وما الذي لا تعرفه

فيم يتعلق بموضوع التنوع فإننا عادة لا نعرف ما الذي لانعرفه بالضبط. هنالك عنصر مجهول في كل تفاعل مع الآخرين. نحن

نعلم أموراً لا يعرفها الآخرون  
والآخرون يعلمون أموراً لانعرفها  
نحن وهذا يساعدنا على ابتكار  
مفهوماتنا في الحياة.

«لن تستطيع تغيير ما لاتعترف به»

د. فيل ماك غرو

(Dr.Phill McGraw)

كاتب وعالم نفسي

ضع هذا المفهوم في صيغة سهلة الفهم في الجدول التالي والذي يدعى جوهاري ويندو وقد سمي هكذا بناء على اسم مبتكرها جوزيف لوفت وهاري أنفهام Joseph Loft, Harry Ingham.

### جوهاري ويندو: أربع مجموعات من المعرفة

ما لا يعرفه الآخرون	ما يعرفه الآخرون	
خاص	عام	ما أعرفه
ما أعرفه ولا يعرفه الآخرون	ما نعرفه جميعاً	
المجهول	مناطق الإدراك العمياء	ما لا أعرفه
ما لا يعلمه أحد بعد	ما يعرفه الآخرون ولا أعرفه	

### الشرح:

**المعرفة العامة:** يتضمن هذا المستوى من المعرفة وعياً لخصائص كل الأطراف وأفعالها ومشاعرها ورغباتها. هذه رسائل نوصلها عمداً إلى الآخرين أو نشاركهم فيها وتكون شخصياتنا العامة وهنا نتمتع بأقصى قدر من الراحة.

**المعرفة الخاصة:** تشير المعرفة الخاصة إلى كونك مدركاً لخصائصك وأفعالك ومشاعرك وحاجاتك ولكن الآخرين لا يدركونها. هذه هي شخصيتك الخاصة والتي يمكن أن تتضمن شيئاً بسيطاً كبساطة توكك إلى شرائح بطاطا مغموسة بالشوكولا. أو قد تكون أكثر تعقيداً مثل معرفة الخبراء والتي تستخدم بتعليم وتنقيفهم الآخرين.

**معرفة البقع العمياء:** يشير هذا النوع من المعرفة إلى كونك لاتعي صفاتك وأفعالك ومشاعرك ورغباتك ولكن الآخرين يعونها. وهذه هي بقعك العمياء والتي هي من أهم الأشياء التي تحتاج أن تراها. يعطيك اكتشافك لبقعك العمياء فرصة للنمو والتعلم عن طريق طلب التغذية الراجعة ومراقبة الآخرين.

**المعرفة المجهولة:** هذا المستوى من المعرفة هو حيث لا يدرك الفرقاء جميعاً خصائصهم وأفعالهم ومشاعرهم ورغباتهم حتى وإن كان لهذه المعرفة المجهولة تأثير على العلاقات.

نود معرفة الأجوبة. ولسوء الحظ، عندما نكون هنا فإننا، لا نعرف حتى هذه الأسئلة.

توفر لنا المعرفة العامة الراحة والألفة ومع ذلك فإن الراحة لاتزودنا بكثير من الفرص للنمو. ولدى محاولتنا المضنية لفتح المناطق العمياء والنوافذ المجهولة لمعرفتنا فإننا ندعو إلى تغيير شخصي إيجابي عبر حياتنا بفضل الإدراك المعزّز.

### وعي الذات وفهمها:

يبدأ التغيير الشخصي عندما نسأل أنفسنا بعض الأسئلة الحازمة مثل:

- ماهي الافتراضات والتعميمات التي تسيّر تصرفاتنا؟ «هل ندرك سبب شعورنا بالطريقة التي نفضل؟»
- من أين أتت المعلومات التي حصلنا عليها عن الآخرين؟ «تجربة سابقة؟ أم من الوالدين أم من الجغرافيا؟ أم الإشارات؟ أم التلفزيون؟ السينما؟ أو قصص الأخبار؟».
- ما درجة موثوقية هذه المعلومات؟

«هل نثق بهومر سيمبسون «Homer Simpson» أو جاي لينو «Jay Leno» أكثر من تجربتنا الشخصية؟».

يأتي الفهم والتفحص العاطفي بعد المعرفة المتزايدة. كلما زادت معرفتنا بالآخرين، قل خوفنا منهم.

لعل السؤال التالي هو أكثر الأسئلة التي لابد من توجيهها إلى أنفسنا حتماً.

«أي نوع من الانطباع يحدثه سلوكنا في الآخرين؟»

للإجابة على هذه الأسئلة علينا أن ننشئ منهجاً بسيطاً يكون الاختبار الذاتي متقناً، ولا يؤلم وخالياً من الكافيين.

### الرأس والقلب واليد:

يتحقق وعي النفس الحقيقي حول قضايا التنوع عندما نوظف منهج الرأس والقلب واليد لفحص طبيعة شعورنا تجاه شخص ما أو شيء ما أو فكرة ما.. الخ. أطلق المختصون بتفاعل الثقافات على هذا المنهج في العام ١٩٠٤ مصطلح «النموذج المعرفي السلوكي الفعال» أما أصحاب المهن الأخرى فقد أطلقوا عليه اسم نموذج «فكر، اشعر، اعمل».

الرأس: ما الذي نعرفه وما الذي نفكر فيه؟

القلب: ماهو شعورنا تجاه ما نعرف؟ ما الذي أريده؟

اليد: كيف علينا أن نتصرف، هل اعتماداً على ما نفكر به وكيف نشعر به معاً.

دعونا نستخدم منهج الرأس والقلب واليد لاختبار مشاعرنا تجاه شيءٍ لاختلاف عليه مثل البيتزا.

الرأس: أنا أعرف أن البيتزا مصنوعة من الخبز والصلصة والجبن واللحم والخضار. أعتقد بأن خلطات معينة لهذه المحتويات قد يكون طعمها رائعاً.

القلب: م م م أنا أحب البيتزا . البيتزا تسيطر على مشاعري،  
أريد بيتزا، وأريدها الآن.

اليد: استدع الصبي الذي يوصل الأشياء إلى من يشتريها.

هل عليّ القيام بكل شيء هنا؟

والآن لنطبق نموذج الرأس والقلب واليد على سيناريو اجتماع ولنر كيف  
أن النتيجة «اليد» قد تأثرت مباشرة بالأفكار «الرأس» والمشاعر «القلب».

الرأس: أنا أعلم أن أندريه قاطعني في اجتماع القسم. هذه هي  
المررة الثالثة التي يقاطعني بها أمام الآخرين. نتيجة لذلك قد  
أعتقد ما يلي:

١- أن أندريه لا يعتقد أن لدي شيئاً ذا قيمة أضيفه.

٢- يعتقد بأن أفكاره أكثر أهمية من أفكاري.

٣- ربما تكون فكرتي قد استفزته وأراد أن يدلي بفكرته.

القلب: أنا غاضب من أندريه: أريد أن يتوقف عن مقاطعتي.

اليد: سأقاطععه وأتكلم بصوت أعلى وبقوة أكثر إلى أن  
يستوعب ما أريد.

إنها استجابة اتوماتيكية نموذجية. من الواضح أن تصرف أندريه  
الذي فهم على أنه سلبي قد أكد أفكارا ومشاعر سلبية سببت لي ردة  
فعل سلبية. كل فعل سيئ يستحق رد فعل مناسب.

لا هذا خطأ.

إذا ما أخذنا الوقت الكافي لتقييم المعلومات الناتجة عن الإجابة على أسئلة الوعي النفسي وتطبيقها على نموذج الرأس والقلب واليد فإن ذلك سوف يساعدنا على تحديد المهارات والكفاءات التي نحتاجها لتعديل تصرفاتنا أو تغييرها.

لنستخدم نموذج الرأس والقلب واليد لتغيير ردة فعلنا على السيناريو السابق نفسه.

الرأس: أنا أعلم أن أندريه قاطعني في اجتماع القسم. هذه المرة الثالثة التي يقاطعني بها أمام الآخرين .

هذا يجعلني أفكر يمايلي: أندريه لا يعتقد أن لدي شيئاً ذا أهمية أضيفه أو ٢ - يظن أن أفكاره أهم من أفكارني أو ٣ - ربما استُفِزَّ من فكرتي وأراد أن يدلي بفكرته - أسأل نفسي هل كان مدركاً أنه يقاطعني ؟

القلب: تفسيري لحقيقة أن أندريه قد قاطعني لأنه يظن بأنه ليس لدي شيء ذو قيمة لأضيفه يجعلني أغضب من أندريه. هذا يزعجني ويجرحني. ما أريده هو أن يكف عن مقاطعتي.

أريد أن نتواصل «أنا وأندريه» بشكل مثمر أكثر.

اليد: أتحدث مع أندريه على انفراد أسأله إذا كان مدركاً أنه يقاطعني. أشرح تأثير تصرفه عليّ وعلى تصرفاتي. أعمل معه للوصول إلى عهد مشترك بيننا لتحسين تواصلنا بعضنا مع بعض.

## النمذجة:

كلما كنا على مستوى أعلى من الوعي الذاتي كنا أكثر استعداداً لصياغة سلوك مناسب فمن المستحيل أن نغير سلوكاً لانعيه ولا ندركه.

هل تذكر آخر شخص وقف جانبك وقد كان مشبعاً بالكثير من الكولونيا ذات الرائحة الكريهة؟

أعني عامل كشط ورق الجدران المقزز الشكل، المرهق، ذا العينين الدامعتين الذي لم يعرف شيئاً اسمه مزيل الرائحة.

حاول للحظة أن تتذكر كيف كانت الرائحة كريهة «لا ترهق نفسك، تذكر - أننا طلبنا بيتزا».

والآن هل أدرك ذلك الشخص كم كان عدوانياً؟ الاحتمالات هي: لا.

معظمنا لا يدرك هذا. إننا نخوض عملنا اليومي غير واعين لسلوكنا تجاه الآخرين وغير مدركين كثيراً لكيفية تأثير أفعالنا على الآخرين. قد نكون غافلين عن حقيقة أننا نقوم بالنمذجة - نقدم مثلاً على أنماط سلوكية يتبناها الآخرون.

لا يهم مدى الصعوبة التي نحاول فيها إقناع أنفسنا وغيرنا بأن تأثيرنا في الحد الأدنى، وأن معتقداتنا وسلوكنا يمكن أن تؤثر على مواقف الآخرين وسلوكهم.

يمكن للناس أن يتبعوا سلوكك عندما لا تريد أن يفعلوا ذلك! لن يستجيب الأطفال ولا الكبار للمثل القديم القائل «أفعل كما أقول لا كما أفعل».

إلى أية نقطة وصلنا لنتبع المثل القائل «أفعل ما أقول لا كما أفعل»  
إلى أي شيء ندين بمواقفنا تجاه ما يظنه الآخرون فينا؟

قد يكون التالي:

افتقار الوعي: عدم الانتباه لما نفعله ولكيفية مراقبة الآخرين لنا.  
السداجة: وهي الافتراض غير المعلوم بأن مامن شخص يراقب.



ضغوط العمل:

لايتترك لنا ضغط

العمل وجدول

العمل الممتلئ إلا

القليل من الوقت

لملاحظة الذين

يلاحظوننا.

التمركز العرقي:

ويمكننا تسميتها أيضاً التمركز الذاتي: وهي اعتقادنا بأننا محور  
الكون «وسنخوص في تفاصيل هذا الموضوع في الفصل الخامس».

## المواجهة

كيف نعرف إن كنا نتبع سلوكاً غير مناسب؟

- يصمت زميلك «زملأوك» في العمل وينسحبون.
- يغضب زميلك «زملأوك» ويصبحون صداميين وسلبيين.

● يطلب المشرف أو المدير انعقاد اجتماع بشأن السلوك «اجتماع لايحوز التغيب عنه».

● نطرد من العمل «حاول أن تتجاهل هذه النقطة».

الحقيقة هي أننا لو لم نستطع التعامل مع تصرفاتنا غير المناسبة أحياناً فإنها ستعود إلينا وتلازمنا. إذاً، كيف علينا الاستجابة لزملائنا الذين يواجهوننا بحقيقة سلوكنا. هناك عدة اختيارات:

#### الاستجابة السيئة للمواجهة:

تجاهل الشخص أو التعليق: يسبب هذا المزيد من الاستياء وسيطلب من المرء أن يرفع الموضوع للمدير أو المشرف لحل مايمكن حله من الخلافات بدون تدخل طرف ثالث.

المزيد من السلوك ذاته: مقابلة العدوان بالعدوان كمن يصب الزيت على النار ويؤكد وجهة نظر الآخرين.

نستطيع أن نصف هذا بأنه ضربٌ من الجنون أي أن نقوم بالعمل ذاته مراراً وتكراراً وأن نتوقع نتائج مختلفة.

التلاكم: قد يعجبنا هذا الأسلوب ولكنه غير ملائم أبداً. إنَّ توجيه الضربات لشخص يغامر بأن يتحدث إليك بشأن تأثير سلوكك عليه سيقود إلى مشاكل أكبر، عليكم سوية إيجاد حل وذلك بمناقشة الاختيارات بحرية والوصول إلى تفاهم متبادل أو إلى تسوية.

## الاستجابات الجيدة للمواجهة:

تعليق الحكم: قد يكون المواجهه مصيباً أو ربما يكون قد أحيط بمعلومات خاطئة، تأكد من أن تجمع كل الحقائق وأحجم عن القفز إلى نتيجتك النهائية مباشرة.

استمع: انتبه لما يقال بالفعل وكأنك تستمع إلى خبير ما. ماهو المعنى الحقيقي مما يقال؟

قيّم الأمور بموضوعية: حاول أن تحدد فيما إذا كان الشخص أمامك لديه اهتمام فعال.

أسأل نفسك: كيف سيكون التأثير سلبياً على المجموعة والهدف وعليّ شخصياً؟

هل لدى هذا الشخص حقاً وجهة نظر جيدة.

تعاطف: ضع نفسك بمكان الآخرين لتجرب المشاعر التي يشعرون بها، انظر إلى الموقف وإلى نفسك من منظورهم.

تعد المواجهة علامة طيبة بأن هناك حاجة للتغيير، إما لدى أحد الطرفين أو لدى الطرفين كلاهما، إن جزءاً من ذلك التغيير هو تعديل السلوك.

## تعديل السلوك «ولماذا من الصعب جداً أن نفعّل ذلك»

كأي تغيير فإن تعديل السلوك يتطلب الكثير منا. ومن أهم هذه المتطلبات أن نقوم بأشياء مختلفة تماماً عما كنا نقوم به منذ سنين أو خلال حياتنا كلها. كيف نبدأ بتغيير نماذج السلوك التي تبدو دائماً كالغرانيت وثابتة كالخشب الأحمر ومع ذلك مهمة كقطع عتيق انتهت موضته؟

خير بداية ننتقل منها هي أن نختبر كيفية تواصلنا مع الآخرين.

## توقف عن الكلام وأبدأ بالحوار

تبدأ أية مواجهة وتنتهي بتواصل واضح ومفهوم جيداً.

أم هل تنتهي كذلك؟

تعني كلمة «يتواصل» في قاموس ويبسترز إعطاء أو تحرير المعلومات وإيصالها. ومن جهة أخرى يقول ويبستر إن الحوار هو المحادثة بين شخصين أو أكثر. إذاً، وفقاً لهذين التعريفين فإن تبادل المعلومات يتم فعلاً خلال الحوار.

غالباً ما نتعجل إيصال المعلومات خصوصاً تلك التي تقلقنا.

إذ نندفع خلالها ونقول الكلمات بسرعة قياسية وليس في أذهاننا سوى هدف واحد هو الوصول إلى آخر كلمة من آخر جملة من آخر فقرة.

مواجهة، أي شخص؟ من الممكن أن تمنحك التعاريف المذكورة للتواصل والحوار الفرصة لتبادر بمواجهة طيبة بفضل اعتبارها حواراً مفتوحاً.

نتمنى في كثير من الأحيان عندما نتواصل مع الآخرين، أن يتم ذلك التواصل عبر الحوار وليس عبر الجدل. فالحوار يعد لنا مسرح الثقة، والمنبر المفتوح للمشاركة في وجهات النظر المختلفة، دون ضرورة التوصل إلى نتائج. فإذا ما توطدت الثقة بين جميع مستويات المؤسسة، فعلينا أن نقدم مزيداً من الفرص لإجراء الحوار.

وتذكر أن العلاقات هي المفتاح للعمل عبر قضايا التنوع.

## كيف أعرف أنه حوار حقاً؟

للحوار الحقيقي عدد من الصفات، هي :

- يبحث عن المعنى الحقيقي الهام.
- يتيح للمعنيين بالموضوع رؤية الطرفين.
- يسفر عن تفهم جديد.
- يقوي كلا الطرفين بدلاً من استغلال أي منهما.
- إفادة كلا الطرفين بفضل التوصل إلى نتيجة لصالح الطرفين.

## دلائل الحوار الحقيقي:

يجب أن نتبع مبادئ الحوار إذا كنا نريد للنتائج المذكورة أعلاه أن تتحقق:

الإرجاء - استكشف آراءك في ذلك الشخص («هل هي عدوانية جداً» أو «هل هو عنصري»... الخ أرجئ حكمك ومشاعرك و/ أو موافقك تجاه ذلك الشخص الذي تتنازع معه بشكل مؤقت .

حدد مصدر افتراضاتك - اسأل نفسك من أين أتت هذه الافتراضات «ماهي الرسائل المتعلقة بذلك الشخص أو تلك المجموعة من الناس والتي حصلت عليها «وتابع ذلك النهج»).

استمع للحصول على المعنى: استمع مع وجود الرغبة في أن تتأثر بما تسمع، ولكن لاتتجاهل ما تقوله لك نفسك والذي سينبهك. إذا بدأت بتسوية تأمل في إحرازها. لايعني تحقيق الحوار الحقيقي أن توافق على كل نقطة تطرح فيه.

وازن بين التحقيق والدفاع: انطلق بأسئلتك من حيث لا تعلم.

على سبيل المثال «هل يمكنك مساعدتي في فهم أفكارك؟» ثم تعمق أكثر واحصل على المعلومات.

ثم قم بمشاركة الآخرين بالمعلومات محاولاً مساعدة ذلك الشخص بأن يفهمك بشكل أفضل.

الانعكاس: دع الوقت يعكس ويركز على ما يحصل الآن.

### وبالمناسبة عليك أن تتصرف بلطف.

لكل شخص الحق في أن يعامل باحترام دون مفاجأته بالمعلومات. ويعتبر هذا صحيحاً في حال وجود حوار سليم. احترم الآخرين بحيث تتيح لهم التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو إرباك. اليك بعض علامات الكياسة.

● إتاحة الفرصة في الاجتماعات المنتظمة والتفاعلات بين شخص وشخص للآخرين ليعبروا عن أفكارهم ويبتكروا خطط عمل.

● استمع: كل ما نحتاجه أحياناً هو أن نجد شخصاً يستمع إلينا أكثر من تثبيت القضية. تُستبعد النصيحة على الفور إن لم تطلب.

● عليك أن تدرك أن لكل شخص حياته الخاصة خارج المؤسسة ولا يستطيع دائماً وان حاول ابعاد تأثير القضايا البيتية على عمله.

## تقييم أساليب التواصل:

ننتقل جميعاً من أسلوب تواصل إلى أسلوب آخر حسب الموقف. على كل حال فإن لكل منا أسلوباً نستخدمه دائماً لأنه الأسلوب الذي نشعر بأكبر قدر من الراحة باستخدامه. كيف توصل المعلومات لموظفيك أو زملائك في العمل وخاصة عندما تشعر بالتهديد وعدم الأمن والتوتر والقلق والتحدي؟ وما هو تأثير هذا الأسلوب بالذات على الموظف؟

انظر إلى القائمة التالية وفكر ببعض الأمثلة عندما تحتذي أساليب التواصل هذه. وتذكروا دائماً بأنه مامن صفة جيد أو سيئ، صحيح أو خاطئ تقترن بأي من هذه الأساليب. هناك مواقف معينة تستلزم أسلوباً معيناً.

«مقابلة كوني شانغ / ديان سوير» Connie Chung / Diane Sawyer  
«تقارير إخبارية تلفزيونية»:

الخصائص: يُيسر تقنيات الاستجابة ويستخدمها ويجري المقابلة على أساسها. يطرح الأسئلة بوضوح وإحكام.

التأثير في الآخرين: تثير مشاعر الاحترام وتقلص قوة الصراع والدفاع إلى الحد الأدنى.

التطبيق حسب الموقف: يعمل هذا الأسلوب جيداً عندما تجمع المعلومات. إنه ينمي الإحساس بالثقة والتماسك والأهمية والمساواة. يفتح هذا الأسلوب الباب للتواصل الثنائي لذلك. ان لم تكن تريد التغذية الراجعة فلا تستخدم هذا الأسلوب.

«رحلة الدكتور سيمون فرويد (Dr.Sigmund Freud) في الأنا:  
مبدع التحليل النفسي».

الخصائص: تفسيري وشامل المعرفة. يوحي بتفوق معين وحكمة  
لمعرفة مايفكر فيه الآخر حقاً.

التأثير في الآخرين: ربما يكون ذلك شعوراً بالدونية واليأس  
والضعف والعجز أو إعجاب بالحكمة والآراء الثاقبة.

التطبيق حسب الموقف: يجدي هذا الأسلوب عندما يكون  
الأمر مبنياً على الحقيقة وعند وجود الجواب الصحيح. في  
حين أننا نعتقد أحياناً بأننا نعلم ما يفكر به الآخرون لانكون  
قادرين على افتراض ذلك. لاتبدأ الحديث بقولك «أنا أفترض  
بأنك تفكر كذا وكذا...»

«صورة هنري كسينجر (Henry Kissinger) الكبيرة: وزير  
خارجية الولايات المتحدة السادس والخمسون»

الخصائص: لديه هدف للاجتماع ولكنه يستمع إلى كل الأطراف  
قبل اتخاذ القرار النهائي.

التأثير في الآخرين: مشاعر التأييد والاحترام والأهمية.

التطبيق حسب الموقف: نجد هنا بعض المشاعر الطيبة. يشعر  
المشاركون بأن هناك من يصغي لهم ويدرك أنه حتى بعد اتخاذ  
القرار فإن هناك مجالاً للتفاوض.

«استجواب بيرى مايسون» Perry Mason «محام خيالي». الخصائص: فضولي، لارحمة في استجوابه.

التأثير في الآخرين: قد يسبب إثماً ويولد خوفاً ورعباً أو قد يستحق الاحترام لبحثه عن الحقيقة.

التطبيق حسب الموقف: إنَّ توجيه الأسئلة للتوضيح يختلف عن الأسئلة التي تقود الشخص وتجعل الفرد يشعر وكأنَّ لديك برنامجاً خفياً تطبقه. اطرح أسئلة تتعلق بالقضية ولا تحكم على الجواب وقدم التغذية الراجعة للمستمع لتؤكد أنك تفهم الجواب الصحيح.

«طريقي أو الطريق العام للجنرال جورج س باتون» George S. Patton. جنرال أمريكي مقاتل»

الخصائص: لايسمح بالتغذية الراجعة. تصدر الأوامر مع توقع الانصياع دون أي اعتراض.

التأثير في الآخرين: ربما تكون مشاعر رفض أو إحساساً بالتفاهة أو العداة أو ربما تكون ثقة متأصلة بقائدهم وتتضمن ثقة القائد بقدرتهم على الأداء.

التطبيق حسب الموقف: تكون هناك حاجة لاتخاذ القرار دون فتح باب النقاش لأسباب السلامة ولمصلحة الفريق وغير ذلك. فهو قرار يتخذ لصالح الفريق ولا يتخذه الفريق ولكن مع الدعم الكامل من أعضاء الفريق.

«مصافحة كولن ل. باول: Colin L. Powell وزير خارجية الولايات المتحدة الرابع والستين».

الخصائص: لديه بيان محدد ليصدره. ومع ذلك يجري إيصال الرسالة بحيث يتم الاعتراف بمخاوف المتلقي واهتماماته. التأثير في الآخرين: مشاعر الاحترام والتأييد والاهتمام. التطبيق حسب الموقف: إظهار اهتمام صادق وجعل نفسك مستعداً للمساعدة أثناء توجيه التغيير الذي يوصل الاحترام إلى مشاعرهم وتأثير المعلومات عليهم.

«الكرسي الكهربائي لجانيت رينو: Janet Reno أول امرأة أمريكية تشغل منصب مدعي عام»

الخصائص: عليها دائماً صنع الخيارات بين الحلول غير المألوفة. تعلم بأن شخصاً ماسيكون تعيساً بغض النظر عن الخيار.

التأثير في الآخرين: إن اتخاذ شخص آخر القرار الصعب ربما يسفر عن مشاعر ارتياح أو إحباط أو مشاعر فرح واحترام.

التطبيق حسب الموقف: كون المرء على الكرسي الكهربائي لن يكون مريحاً لأي شخص كان ومع ذلك إن كان هذا هو دورك فعليك أن تكون واضحاً مع أهدافك ومع نفسك. احتفظ بتماسكك وبانسجامك في الخيارات التي تقع عليها وعلى الرغم من أن خيارك النهائي قد لا يكون مألوفاً للجميع ولكنهم سيحترمونك لما قمت به.

فصل «قف» لـ جيرى سينفلد «Jerry Seinfeld» كاتب كوميدى.

الخصائص: يرى الفكاهة في سلوك الناس النموذجي. غالباً ماتكون هذه الفكاهة ساخرة وتهكمية.

التأثير في الآخرين: يمكن أن يعلمنا شيئاً عن سلوكنا غير المنتج أو يمكن إحباطنا بإبراز ذلك السلوك.

التطبيق حسب الموقف: إن الفكاهة والمرح مظهران مهمان في موقع العمل ولكن عليك أن تتأكد من أن يكون توقيت استخدام الفكاهة مناسباً. عندما توجه هذا النوع من الفكاهة إلى أشخاص معينين فربما يكون هذا الأسلوب محتقراً. إن استخدام فكاهة الاستخفاف بالذات والسخرية من نفسك وليس من الآخرين هو أسلم أسلوب للفكاهة في موقع العمل.

«معيار التفوق لـ أوبرا وينفري «Oprah Winfrey» ممثلة توك شوهوست Talk Show Host

الخصائص: إنها صادقة وتقول كل ما يخطر ببالها. تناضل من أجل وعي ذاتي مستمر وتشارك الآخرين بوضوح فشلها ونجاحها.

التأثير في الآخرين: تستطيع أن تريح الناس وتجعلهم يشعرون بالطمأنينة والأمان وهم بالتالي يريدون رد ذلك بالأمانة نفسها وبالصدق نفسه.

التطبيق حسب الموقف: إن صدقك في بث مشاعرك الشخصية وحكاياتك يشجع الآخرين على تقليدك. ولا بد من أن تدرك مخاطر أن يكون المرء غير محصن. في حين أننا نريد دائماً قول الحقيقة فإن هناك مستويات مختلفة من المعلومات الملائمة لمشاركتها مع الآخرين.

عليك أن تختار بحذر كمية المعلومات التي ستشاركها مع الآخرين عندما تحاول أخذ موقف انفتاح وصدق. مع أن كل هؤلاء الأشخاص قد حققوا الإنجازات ولكن الأساليب التي مثلوها قد تتلاءم أو لا تتلاءم معك اعتماداً على الموقف الذي تواجهه. علينا جميعاً أن نسيطر على كيفية اختيار التواصل.

قيّم تأثير أسلوبك على من حولك واختر بناءً على ذلك.

### الاختيار والنتيجة:

يقوم الطفل بتصريحه الأول بعد ثوان قليلة من ولادته وذلك بالبكاء. من المسلّم به أنه ليس من السهل فك شيفرة الكلمات بحد ذاتها ولكن المعنى واضح. بكاء الطفل يعني مايلي:

---

علينا أن نكون التغيير الذي نتمنى أن نراه في العالم.

ماهاتما غاندي:

**Mahatma Gandhi**

زعيم روحي وسياسي

كنت دافئاً أما الآن فأنا  
أشعر بالبرد. ماهي القضية؟  
ولماذا لم يستشرنني أحد من قبل؟

إذاً كلنا يدخل هذا العالم بنظرة عرقية. تتلخص العرقية بمايلي:

«إن طريقي هو الطريق الوحيد وإنني ببساطة لا أفهم ما لا ترونه»

كم هم الذين يستطيعون الاستمرار بالعيش بهذا المنظور طيلة حياتنا الراشدة؟

يالهنا من قوة

إذا فكرنا بهذه الطريقة فلن نكون بحاجة أن نفكر في تأثير أفعالنا على الآخرين، ولكن في الحقيقة إن كل أفعالنا تلامس الآخرين بطريقة أو بأخرى.

بمجرد الاعتراف بأن العالم لا يدور حولك فإنك تبدأ بتحديد كيفية تأثير خياراتك على من حولك. لديك القوة لتؤثر على كيفية عمل مؤسستك ولديك القدرة بأن تتصرف بطرق يمكن أن تساعدك لإنشاء مؤسسة، أي أن تكون:

- معيناً.
- سريع الاستجابة.
- عادلاً، منصفاً.
- محترماً.

وكلها موجود في الاختيارات التي تبنيها.

## أخرج رأسك من الرمل وذلك بإدراك الحاجة للتغيير الإيجابي «الشخصي»

ما الذي عليك فعله لتحقيق تغييراً إيجابياً؟ فيما يلي فصل ملخص وبعض الاقتراحات عن كيفية اتخاذ خطوة فورية.

١ التزم بتطوير إدراكك لنفسك وللتنوع وللآخرين. ابدأ بنفسك، إنها الخطوة الصحيحة الذكية التي ينبغي أن تتخذها. إنها تُظهر الرغبة في الاستماع والتكيف إذا احتاج الأمر.

٢ عليك معرفة مشاعرك وفهمها والتحدث عنها . ابدأ بأن تسأل نفسك الأسئلة الحاسمة مستخدماً رأسك وقلبك ويدك .

الرأس - مالذي تعلمه ومالذي تظنه؟

القلب - كيف تشعر تجاه شيء ما؟ وماالذي تريده؟

اليد - كيف ستتصرف - بناء على ماتفكر به وتشعر به معاً .

إن إدراك هذه الأمور يخلق جواً يعزز نموك الشخصي في أوقات التحول . وبمواجهة القضايا الصعبة فإنك تنفذ خطة عمل تساعدك بأن تتخلص من كل ما هو قديم وتتابع بكل ما هو جديد .  
إنك الآن تتحرك في اتجاه إيجابي .

٣ عليك أن تتعلم كيف يمكن لإدراكك الحسي وافتراضاتك أن تقودك إلى السلوك غير الملائم .

لاختبار إدراكك الحسي أعب لعبة «الأفكار الأولى» مع شريك ما .

الشريك الأول: يقرأ كلاً من هذه الجمل ثلاث مرات في نسق واحد إلى الفريق الثاني الذي يكمل الجملة في كل مرة بأول فكرة تخطر بباله .

● المشردون هم:

● المعالجون للأمراض بتقويم العمود الفقري يدوياً هم...

● يؤمن الكاثوليك ب.....

● الشماليون هم...

● الأمهات العاملات هن....

● البيض هم...

والآن اعكس العملية بأن يقرأ الشريك الثاني كل جملة مما يلي  
لشريك الأول الذي يكمل الجملة كل مرة بفكرته الأولى.

● يريد المعاقون...

● الجنوبيون هم...

● اللاتينيون..... عظماء

● فيما يتعلق بالرجال فإن النساء أكثر...

● النساء الأمريكيات الأفريقيات....

● البدينون هم.....

لاحظ كيف أن إجاباتك تدل على كيف يمكن أن تراقب سلوكك  
وتكيفه بحيث تؤثر على رأي الآخرين فيك.

٤ كن مدركاً لتأثيرك على الآخرين وتأثير الآخرين على أسلوبك  
وقيمك و معتقاداتك... الخ

ولكن كيف؟ كن جريئاً بحيث تطرح سؤالك بلا وجل. ولا تشعر  
بالاستياء إن كانت الحقيقة التي أبلغوك إياها، تختلف عما تريد  
سماعه. فمثلاً، أن تسأل «كيف تسير الأمور» وكان الجواب: «على

مايرام ولكني كنت أريد مشاركة أكثر. في واقع الأمر، فشعرت وكأن القرار متخذ سلفاً وأن مساهمتي لأهمية لها».

يجب أن يكون لديك الرغبة للحديث عن هذا وليس محاكمة الأمور التي تلقيتها، تلك هي تغذية راجعة قيمة إن استخدمتها.

٥ إعادة التأطير باتجاه الإيجابية: تتخذ إعادة التأطير بياناً سلبياً تسمعه وتُلبسه سمة إيجابية. تحدد طريقة التعبير عن الفكرة النتيجة النهائية. بدلاً من السماح للبيانات السلبية أن تقذف بشكل عشوائي في موقع العمل، حاول إعادة تأطيرها. فمثلاً: إذا قال أحدهم «آه، إنها الإدارة، وأنت تعرف الإدارة، انهم يعتصرون منا كل ما نستحقه. لقد تعبت من هذا» يمكنك أن تجيب بلطف وذلك بإعادة تأطير العبارة كالآتي: «نعم لا بد وأن الأمر صعب على الإدارة؛ فبكل ما لديها من مبادرات لديها أمور كثيرة لا بد من دراستها. إنهم حقاً بحاجة للتأكد بأن كل فريق قد وصل إلى أهدافه وإلا تخلفنا في مشاريعنا».

حسناً، قد يكون هذا المثال مبالغاً به قليلاً ومع ذلك لا تستطيع الإنكار بأن إعادة تأطير البيانات السلبية مهارة تواصل قوية.

٦ تحديّ نفسك من الوقوع فريسة القلق: ستحدُّ من نموك إذا ما تابعت العيش ضمن عالمك الصغير. ضع نفسك في مواقف تخرجك من منطقتك المريحة.

فعلى سبيل المثال:

- إبدأ حديثاً مع شخص لاتفهمه أو لاتتفق معه.
- تناول نقاشاً مفتوحاً مع الرغبة في رؤية الوضع من وجهة نظر مختلفة.
- ليس من الضروري أن توافق عليها ولكن عليك محاولة فهم المنظور المختلف.

٧ تعرف على معتقداتك وقيمك: وفي الوقت نفسه فكر كيف تعبر هذه المعتقدات عن نفسها في سلوكك اليومي. استعمل التمرين التالي:

- أدرج ثلاث قيم ترشدك في حياتك
- حدد خمسة معتقدات تتبناها عن العالم الذي يؤثر على اختياراتك وسلوكك.

والآن اسأل نفسك..

- كيف تؤثر هذه القيم والمعتقدات على سلوكي اليومي؟
  - هل هناك شيء أو د تغييره في سلوكي؟
- ٨ أظهر ماتشعر به بصورة مختلفة: عندما تسمع نموذجاً سلبياً، قرر كيف يكون شعورك مختلفاً تجاهه.
- عندما تسمع حكماً ظالماً معمماً بشأن جماعة من الناس، أدل بخبرتك ورأيك اللذين يظهران موقفك المختلف.

هذا ينزل البيان ليكون مثلاً محددًا يمكن تشخيصه. مثال: إذا أيد أحد الأشخاص نموذجاً سلبياً قائلاً «لا تضموا ماريا إلى الفريق، انها أم عزباء وسيكون صعباً بالنسبة لها إدخالها في جدول العمل» يمكنك الإجابة معتمداً على خبرتك الشخصية والتي تظهر بأن تجربتك كانت مختلفة، قل شيئاً مثل «كان يضم فريق مشروعنا الأخير والدين منفردين ولم تشكل الجدولة أية مشكلة، فقد وضعنا الجدول سوية كفريق عمل واحد وقد كانت مشاركتها قيمة ولم نكن لنحصل على النتيجة ذاتها دون خبرتها. دعونا ندرس اسهاماتها.

٩ تدرّب على الإصغاء الحميمي: التعاطف هو أن تشعر بالحزن من أجل شخص آخر. أما التقمص العاطفي فهو أن تكون لديك المقدرة على معاناة مشاعر الآخر سواء كانت جيدة أو سيئة. وهو أيضاً مهارة قوية يمكن تطويرها بأن تأخذ الوقت الكافي للإصغاء وإظهار فهمك للأمور. إن التقمص العاطفي لا يقلل من النزاع وحسب بل يظهر أهمية الشخص الآخر. كيف يمكن لك أن تكون منفتحاً أكثر على مشاعر الآخرين؟

● إساءل نفسك كيف يمكن أن أشعر الآن إذا ماكنت...؟

«حاول أن تشعر فعلاً بغضب الآخرين وتوترهم وإحباطهم واضطراباتهم... الخ»

● لا تسمح لنفسك بأن تحكم على مشاعرك بأنها جيدة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، من المستحيل أن تصغي وأنت تصدر أحكامك.

- ركز على العاطفة ولا تسمح لأية فكرة أن تنسلَّ إليك  
«فالاعتراف بالعواطف يقودنا إلى معنى أعمق للوضع.

#### ١٠ إجعل نفسك قابلاً للعمل في سوق متغيرة:

في هذا العالم المتغير تؤكد عقود العمل الجديدة على المسؤولية المتبادلة تجاه النمو المهني. كما أن عقود التوظيف تعتمد على فهم الثقة المستقلة. وتعتمد هذه الثقة على شرطين غير مكتوبين:

- يتحمل الموظفون مسؤولية حياتهم العملية.
- تعطيهم الشركات الأدوات اللازمة لفعل ذلك.

ستساعدك مهاراتك الخاصة على خوض الحياة وتضمن لك المستقبل الذي ترغب فيه وهذا يحملك مسؤولية أكبر بأن تبقي نفسك صالحاً للعمل، وهذا يعني اتخاذ الخطوات اللازمة لتصبح مشاركاً قوياً.

- أدرك مشاكلك وتحدث عنها مع مديرك أو مع المشرف عليك.
- كن دائماً في وضعية متفائلة.
- ابحث عن فرص تجعل عملك أكثر تحفيزاً وإثارة وتحدياً.
- حافظ على مستوى سليم من احترام الذات.
- لاتدع أداء العمل يتضاءل.
- ابحث عن أمور تتخبط بها وتزيد من قيمتك في الشركة.

- ضع خطة «ماذا سأفعل لاحقاً؟».
- قيّم وضعك المهني الحالي. وإن لم تكن راضياً اطلب المساعدة.
- إبقَ حاضراً دائماً والتزم بعملك ووثق إنجازاتك.
- ابن علاقات جديدة داخلياً وخارجياً لدعم أدوار وتوقعات جديدة.
- وسع نطاق مهاراتك وشبكة عملك.
- أوجد زمالة إستراتيجية مع مديرك أو مشرفك.
- كن واضحاً بشأن الأهداف القريبة أو بعيدة المدى التي تخص قسمك.
- كن إيجابياً ومعنياً. امدح الآخرين ولا تستعمل لغة سلبية ووقحة.
- أوجد شخصاً تراقبه وشخصاً يراقبك.

١١ وافق على أن لا تتفق مع الآخرين. كونك تحمل فكرة منذ الأبد لا يعني أن يوافق الآخرون عليها. ولا بد أن تجد من يختلف معك في الكرة الأرضية وفي الشارع. كن مهياً لأن توافق على أن لا تتفق.

١٢ اكتب شيئين يمكنك فعلهما بشكل مختلف في العمل مستخدماً المفاهيم التي وردت في الفصل وابدأ بتفعيلهما.