

### استخدام الأسئلة

لكي نعرف ما يفكر فيه ويسعى إليه معارضك، يجب أن تتحول إلى مخبر سرى، ولا بد أن تستخدم وسائل وتكنيكات مختلفة لتحقيق هدفك الأولى في إدراك حاجاته، وتشمل المشكلة الإتصال، أى كيفية الوصول إلى الناس. ومن الممكن اعتبار الكتاب الممتاز بعنوان «الوصول إلى الناس»، لصاحبه جيسى .س. نيرنبرج، مرشداً قيماً في هذا المجال. والمفاوض المحنك يكون دائماً متيقظاً للحصول على أية معلومات عن تفكير معارضه، للوصول إلى مفاتيح، من شأنها الكشف عن دوافعه. وينصت هذا المفاوض باهتمام لما يقوله المعارض ويراقب بدقة بالغة الطريقة التي يتصرف بها، فسلوكياته وإيماءاته ولوازمه اللفظية (العبارات التي يكررها)، وأشكال تعبيره هي جميعها مفاتيح لتفكيره ورغباته، وحاجاته الخفية.

إن الطريقة العادية للحصول على المعلومات هي، بالطبع توجيه الأسئلة، فالأسئلة نوافذ على العقل. وغالباً ما أسأل معارضى، في موقف مناسب، «ماذا تريد من هذا التفاوض؟ ماذا تتوقع؟ ماذا تود تحقيقه؟» وفي أغلب الأحيان، أنجح - عن طريق هذه الاستفسارات المباشرة، إلى جانب معلومات أخرى - في اكتشاف حاجات معارضى، وما الذى يرمى إليه، ثم أوجه تفاوضى فى المستقبل وفقاً لذلك.

ويستلزم استخدام الأسئلة بصفة عامة - كوسيلة لإدراك الحاجات - فى عملية تفاوض ثلاثة قرارات هي: ماهى الأسئلة التى نوجهها، وكيفية صياغتها، وتوقيت توجيهها. وتأثير

السؤال على المعارض هو اعتبار مهم أيضاً. والقصة التالية توضح جيداً أهمية الصياغة الملائمة للسؤال. فقد سأل قس رئيسه «هل أستطيع التدخين أثناء الصلاة؟ فرفض الرئيس رفضاً قاطعاً إعطاءه تصريحاً بذلك في حين اقترب قس آخر وسأله: «هل لى أن أصلى أثناء التدخين؟» فمنح القس تصريحاً بذلك، رداً على السؤال بهذه الصياغة.

ومعرفة توقيت توجيه السؤال مسألة لها نفس القدر من الأهمية. وكثيراً ماتقع لجنة في متاعب، وطالما تعجز هيئة المحلفين عن اتخاذ قرار، عندما يبدأ رئيس اللجنة أو كبير المحلفين المناقشة بقوله: «دعونا نحدد أين نقف، قبل أن نبدأ المناقشة، أو» مارأيكم في هذه الخطة؟ ويؤدى توقيت هذا السؤال إلى تجميد الأشخاص في موقف غير قابل للحركة.

وقبل أن تطلب من الناس اتخاذ موقف، فإنه من المفيد بدرجة كبيرة أن تجعل كل فرد - له صلة بالموضوع - يسأل سؤالاً أو اثنين، ويجب أن ترجى الالتزام بموقف. ولا بد من السعى لتوجيه أسئلة تهدف إلى الحصول على المعلومات. ويجب تجنب الأسئلة الإيحائية التى تقترح الإجابة، ويتمين أن يستخدم الأسئلة لجعل جميع المشاركين على دراية بالحقائق المتاحة، والافتراضات التى يؤسسون عليها استنتاجهم.

وفى القانون الأنجلوساكسونى، تستخدم الأسئلة المباشرة لأحد أطراف القضية وأسئلة الطرف الآخر لاستجواب الشهود كوسيلة للحصول على الحقائق بخصوص أى قضية. وحتى الثورة المجيدة عام ١٦٨٨ فى بريطانيا لم يكن لدى السجناء المتهمين فى القضايا الجنائية أو قضايا الخيانة العظمى محامون. وحتى عندما سمح لهم فى النهاية بمحام للدفاع عنهم لم يكن يسمح للمحامى بالتحدث إلى المحلفين، على الرغم من تمكنه من استجواب الشهود. ويقول سير جيمس ستيفن: «لذلك فلقد كان استجواب الشهود يميل إلى أن يكون حديثاً فى صورة أسئلة، ولقد أصبح ذلك هو الشكل السائد بنسبة أو بأخرى منذ ذلك الحين».

ويحاول المحامى أثناء استجواب الشهود الابتعاد عن أنواع الأسئلة، التى لا يمكن التحكم فى إجاباتها.

إن استخدام الأسئلة يعتبر بمثابة أداة تفاوضية قوية، ويجب توظيفها بحذر وترو. والسؤال يحدد الاتجاه الذى سيسير فيه الحوار أو المناقشة أو الشهادة. وغالباً ما يؤدي الاستخدام الملائم للسؤال إلى السيطرة على المفاوضات التى تنشأ بعد ذلك. وبالإضافة إلى ذلك فإن السؤال الذى توجهه يتحكم فى حجم المعلومات، الذى من المحتمل أن تعطى لك، وهذا يشبه تحكم حركة الصنبور فى تدفق المياه. وتستحث الأسئلة المعارض على التفكير، وغالباً ما تدفعه للتفكير بصورة انتقادية فى اقتراحك. إننا نطلب مجرد كم محدود من المعلومات المعينة عندما نوجه سؤالاً محدداً مثل: «..كم الساعة الآن؟» أو «هل تحب البطيخ؟». ومن السهل الإجابة عن هذه الأسئلة، ونحن فى الحقيقة نوجه أو نتحكم فى تفكير الطرف الآخر. غير أننا إذا اتجهنا إلى أقصى الطرف الآخر وسألنا سؤالاً عاماً مثل: «لماذا فعلت ذلك؟» أو «كيف فعلت ذلك؟» حينئذ.. ستكون الإجابة أكثر صعوبة. إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يجبر معارضك على التفكير بقدر أكبر، مع وجود مخاطرة متزايدة فى أن يعيد التفكير فى افتراضاته، أو يعيد تقييم فروضك بصورة أكثر انتقاداً.

وعن طريق الاستخدام الحكيم للأسئلة يمكنك بسهولة ضمان انتباه فورى، والحفاظ على الاهتمام بالموضوع محل المناقشة، وتوجيه المناقشة فى الطريق الذى تريد أن تسير فيه. وفى أغلب الأحوال يمكن عن طريق الأسئلة قيادة المعارضة إلى النتيجة التى ترغب فيها.

ولكن استخدام الأسئلة يثير عديداً من المشكلات، فقد يلمس المرء ببراءة وتراً عاطفياً بسؤال ما، ويثير بذلك عداً ملحوظاً. وقد مررت بتجربة مماثلة، عندما سألت سيدة سؤالاً بسيطاً هو: «متى ولدت؟». كنا نملأ استمارة استبيان، وكان سؤالى عادياً تماماً، أو هكذا بدا بالنسبة لى على الأقل. ولكن السيدة تمكن منها هاجس الخوف، من أن تبدو كبيرة فى السن والشعور بأن الحياة تبتمد عنها. وأبدت رد فعل عنيف على ما اعتبرته سؤالاً غير ضار.

لقد علمتتى هذه المرأة درساً فانا الآن استخدم هذه الطريقة وأقول للسيدات: فى هذه الاستمارة عن السيارة يتطلب الامر منك بياناً عن عمرك وبعض الناس يفضلون الاجابة

بعبارة أكثر من واحد عشرين عاماً. فماذا تفضلين؟ وتشير التجربة دائماً إلى أنه من الضروري الاستعداد قبل توجيه الأسئلة.

ومن الممارسات الجيدة بالفعل أن توضح السبب وراء توجيه سؤال، كلما كان ذلك ممكناً، لأن ذلك يجنبك المتاعب والهرج. والطريقة الأخرى لتجنب الاستجابة غير الضرورية والعاطفية هي الحيلولة دون توجيه أسئلة جبرية، مثل: «ما هو عذرك؟» إن السؤال غير الجبري، مثل «ما هو شعورك تجاه الموضوع؟»، يسمح لك بالمناقشة الكاملة المستمرة.

ويذكرني الاستعداد قبل توجيه سؤال بملاحظة، أبدتها مهندس صديق لى. فقد كان يناقش الاتصال، ولكن تشبيهاته انطبقت أيضاً على عملية توجيه الأسئلة. فقد قال إن الاتصال يشبه تشييد مبنى والمعلومات تشبه الإمدادات لإقامة هذا المبنى فإذا أرسلت الإمدادات والمؤون إلى الموقع دون إعداد التصميمات مسبقاً، فإن عمال البناء قد يبدأون العمل ويقومون أى شكل للبناء، دون علم بما فى ذهن المهندس المعماري. والإجراء الصحيح هو أن يرسل المهندس تصميمات المبنى إلى موقع العمل أولاً، ثم يقوم العمال (كما نأمل)، عندما تصل الإمدادات، بوضع كل شئ فى مكانه الصحيح وفقاً للتصميمات. وعند توجيه الأسئلة يتعين عليك إعطاء الطرف الآخر خطه مسبقاً لما تنوى الحصول عليه من المناقشة، فإذا حصل الطرف الآخر على الخطة مسبقاً.. فإنك تستطيع حينئذ أن تغذيهم بالمعلومات، وأن تسأل الأسئلة التي تراها ملائمة. وجه الأسئلة وسوف يستجيبون بالكثير، إن لم يكن بجميع المعلومات فى وجهة نظر ملائمة.

وهناك مشكلة أخرى فى توجيه الأسئلة تتعلق بصياغة الأسئلة، وهى المشكلة التي لمسناها فى قصة التدخين والصلاة بين القس ورئيسه، فلا يجب أن تسأل أسئلة تحمل أية مضامين غامضة، أو أسئلة يمكن أن تصبح بسهولة فى غير صالحك. ولا بد من أن تولى اهتماماً بالغاً بنغمة الصوت واختيار الكلمات. وهذا الأمر مهم لتحقيق الوضوح ولتجنب أى تلميحات خاطئة، وينبغى أن يتم توجيه الأسئلة ليس لتحقيق تفوق على منافسك، ولكن للتوضيح. إن الأسئلة المعدة جيداً - المختصرة والموجهة إلى الهدف الذى تجرى مناقشته - هى أداة تفاوضية فعالة لاكتشاف الدوافع وإدراك حاجات المعارض.

ومن الممكن أن يتم استخدام الأسئلة أيضاً لضبط النقاش في التفاوض. ويتضح ذلك جيداً في مقال كتبه إيرفينج ل. لى في مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو، عدد يناير - فبراير ١٩٥٤، بعنوان «أسلوب فرض اتفاق». والمشكلة التي تناولها المقال، كانت تتعلق بالمجموعة الإدارية لمؤسسة كبرى إلى حد ما، وكانت غير قادرة على صياغة سياسات والتوصل لقرارات هامة. وقد غرقت المؤسسة في خلافات أساسية بين رؤساء الإدارات. وبعد دراسة مكثفة تم حل المشكلة باتخاذ إجراء خاص لعقد الاجتماع. ويوضح مقال «لى» مايلي:

«كان على رئيس مجلس الإدارة أن يواصل العمل كالعادة إلى أن يشعر بوجود مأزق، أى وضع اتضح فيه وجود تعارض الآراء واحتمال وقوع صدام جيداً. وكان محتملاً أن يحدث ذلك في أية فترة تبرز فيها الخلافات في الحديث، وعندما يتضح فيها دليل على أن التصويت سيكون متقارباً في النتيجة، أو عندما تعبر الأقلية عن وجهة نظرها جيداً، وعندما يعارض الناس بعضهم البعض. وعند ذلك كان على الرئيس أن يعلن أنه بوصفه رئيس الإجماع له حق إثارة مسألة «امتياز المجموعة». وبمقتضى ذلك الحق وحتى إشعار آخر.. فإن أى كلام يعبر عن أى خلاف في الرأى سيكون خروجاً عن النظام، ثم يعطى الرئيس حينئذ الكلمة لأى صاحب اقتراح يحمل وجهة النظر التي تثير الجدل، ويدعى لإعلان أو التأكيد على موقف دون أن يقاطعه أحد، ولا يسمح بأى بيانات مضادة. أما موقف المعارضة فيصبح قاصراً على توجيه الأسئلة.

وربما يوجه المعارضون أسئلة للتوضيح، ويسمح بأسئلة من النوع التالي مرة أخرى: «ما هو بالضبط الإجراء الذي تقترحه مرة أخرى؟»، «لقد قلت.... هل تعنى هذا؟». ومن المفترض أن تحبط هذه العملية الاندفاع إلى إثارة الخلاف حتى تبذل محاولة لتحقيق تفاهم. وهى أيضاً طريقة لتأكيد الاعتقاد بأن أى صاحب إقتراح له حق إتباع أى سبيل لتوضيح موقفه. وأنه لن يتم مناقشة الاقتراح لإبطاله، قبل عرضه بالصورة المناسبة الوافية. وإذا تم تشجيع المستمعين على توجيه أسئلة للاستفسار عما يعنيه المتحدث فإن هذا من شأنه أن يطرح الموقف المتنازع عليه للمناقشة وليس تحميده.

إن الطريقة السابقة تحقق نجاحاً بصورة ملحوظة، واستخدام الوسيلة الملائمة للسؤال قد توجه الاجتماعات إلى إصدار قرارات ناجحة، «وارغمت» المجموعة الإدارية على التوصل إلى اتفاق. إن مقال «لى» يلقي ضوءاً كاشفاً مدهشاً على استخدام الأسئلة. لتحقيق غرض توجيه المفاوضات والتأثير فيها.

### المقولات التأكيدية

يمكن أن يكشف أسلوب التساؤل الماهر عن افتراض خفى، يكون أساس رد الفعل العاطفى العنيف. ومن هذه الظروف يصبح من قبيل الإستراتيجية الجيدة الإدلاء بالمقولة البسيطة، «أنا أتفهم شعورك». ومن الممكن أن يزيل هذا النوع من التصريحات الحاجة الملحة للتحدى؛ لأنك تبلغ المعارض أنه مسموع ومفهوم، وأنت تفهم شرعية وصحة وجهة نظره. وعلاوة على ذلك فإن إبلاغك المعارض بأنك تدرك تصورهِ الذهنى، قد يغريه على أن يبحث تصوراتك أنت أيضاً.

والاستخدام المناسب للتصريحات هو وسيلة، ليس للتحكم فى التفاوض فقط، ولكن لتزويد معارضك بالمعلومات التى تريده أن يعرفها. وقبل كل شىء، حاول أن تحتفظ بالتحكم الانفعالى الكامل فى أى تصريح، ولا تتجنب التصريحات العاطفية، ولكن تأكد من أنها تدفع المفاوضات للأمام ولا توقفها. ويقدم ميكيا فيللى نصيحة غالية حول كيفية عدم استخدام التصريحات! «اعتقد أنه من قبيل الدليل على الحذر البالغ بالنسبة للرجال، الامتناع عن توجيه التهديدات والكلمات المسيئة لأى شخص، والإحجام عن التقليل من شأن قوة العدو، باستثناء ذلك العدو الذى يجعل الانسان أكثر حرصاً، والعدو الآخر الذى يزيد من كراهيته لك، ويكون أكثر دأباً فى جهوده للإضرار بك».

وعندما يبدو أن عملية التفاوض تنجح نحو طريق مسدود، فإنه من قبيل الإستراتيجية الجيدة تنقية الأجواء بتصريح فضفاص، مثل: «إن هذا أفضل ما يمكننا عمله فى ظل الظروف الحالية». ويخاطب ذلك حاجة المعارض للمعرفة والفهم، ويضطره لإعادة النظر فى الوضع. وربما تقرر أن الإستراتيجية الأفضل هى اتخاذ خط أقل تشدداً أو التوصل لحل

وسط حول موضوع ما. وفي هذه الحالة.. يمكنك القول: «لا أعتقد أننا سنواجه متاعب كثيرة من هذا الموضوع، إذا استطعنا تسوية الموضوع الآخر بصورة ملائمة». وهذا التصريح يشير إلى النية لتقديم تنازل بشأن الموضوع الأول، مما يؤدي إلى تسهيل تقدم التفاوض. وهذا يعتبر إتصالاً تكتيكياً، ووسيلة لحماية موقف الشخص، مع الإشارة في الوقت ذاته لإمكانية تعديل هذا الموقف.

وهناك نموذج آخر للتصريحات التوضيحية هو: «إذا خففت مطلبك ولو قليلاً فسوف أفعل كل ما أستطيع، كى أروج لهذه السلعة بين زملائي». غير أنه إذا لم يتم تقديم تنازل أو إجراء تعديل فإن مثل هذه التصريحات قد تؤدي إلى تعثر في المفاوضات.

إن الاستخدام الصحيح للتصريحات يتطلب اهتماماً وثيقاً باختيار الكلمات والجمل. وأحياناً تتسبب كلمة واحدة مفعمة بالمعاني العاطفية في كارثة. وعلى سبيل المثال.. استخدام أحد المحامين في جلسة أولية صفتي «سعيد» و«ثرى» بنتائج غير متوقعة، وكان يحاول مناقشة فوائد موضوع معين، زعم أنه سيجعل موكله ثرياً، وقد أقحم بلباقة بطريقة أو بأخرى صفة «سعيد». وعند مناقشة القضية في وقت لاحق، اتفقت وزميلي على أنه إذا استخدم المحامي الآخر صفتي المقارنة «أسعد» و«أغنى».. فإنه لن يشير عداء موكلنا، ولن يوقف التفاوض. وحتى الشخص المهم الذي يوهم نفسه بأنه سعيد وثرى، لايهتم عندما يقال له: «هذا سيجعلك أسعد وأغنى».

وفيما يلي حادثة يمكن فيها لأحد الأطراف - عن طريق فهم المواقف النسبية للأطراف واستخدام الكلمات الملائمة - حمل الطرف الآخر على اتخاذ الخطوة الأولى.

أراد ج.ب. مورجان ذات مرة شراء قطعة أرض كبيرة بها معادن نفيسة، في منيسوتا من جون.د.روكفلر، ولم يفعل روكفلر شيئاً سوى إرسال ابنه جون للتحدث في الموضوع.

وسأل مورجان: «حسناً ماهو السعر الذى تعرضه؟».

فقال جون الصغير: «أعتقد ياسيد مورجان أنه لا بد أن هناك خطأ ما، فلم أجد هنا

أبيع، و لكننى فهمت أنك ترغب فى الشراء». (ربما تتذكر أننى سرقت ورقة من كتاب السيد روكفلر، نيابة عن موكلى فى المكتب القديم الذى يجرى هدمه - الفصل الثانى).

والتكنيك الجيد يتضمن أكثر كثيراً من مجرد اكتشاف حاجات معارضك، ولا بد من استخدام المعلومات التى اكتسبتها بالوسيلة الأكثر الناس. كيف مارس سياسى محنك، هو مارك هانا، مهارته فى التأثير على رجل أعمال شاب .. إنه مثال لتطبيق نظرية الحاجة.

عندما كان ماكينلى يتنافس على الرئاسة فى عام ١٨٩٦، نظم السياسى الشهير مارك هانا أعظم حملة انتخابية للجمهوريين فى تاريخ أمريكا. وكان يحاول فى مناسبة معينة التأثير على ويليام بير، وهو رجل أعمال شاب من نيويورك. وكانت الإستجابة التى يرغب فى الحصول عليها هى ولاء مستر بير للجمهوريين، فقد استغل حقيقة أن الدوافع الغريزية حاضرة دائماً لدى الكائن الحى، وجاهزه لاستشارتها. ونظراً لأن استجاباتها ليست محددة.. فإنها قد تؤدى إلى تعديلات مختلفة. وكانت الدوافع الغريزية التى أثارها تتعلق بالولاء للأسرة، وهو نمط معروف يتناول ميولاً غريزية مباشرة أخرى. أما المثير الذى لجأ إليه فكان سلسلة من التعليقات الحوارية عن والد بير. وسأله أولاً: «هل أنت نجح القاضى بير فى أوهايو؟ ولك عم يعيش فى إسليندا.. أليس كذلك؟» واستمر فى سؤاله عن أقاربه.. الرجال العظام، ومالبت أن وجد بير يتحدث ليوصل حديثه عن الأعمال التجارية لساعة أو أكثر. وبهذه الطريقة اكتسب صديقاً جيداً فى شخص رجل الأعمال الشاب، وضمه إلى جانب الجمهوريين. فقد ربط التوافق مع الجمهوريين بالدوافع الأبوية ودوافع العيش مع جماعة.

وتعتبر هذه المقابلة بين مارك هانا ومستر بير تفاوضاً، فقد كان لدى هانا هدف محدد، وهو إقناع الشاب بالعمل لصالح قضية الجمهوريين. وقد خاطبت الإستراتيجية التى استخدمها هانا حاجة الشاب للانتماء، ولأن يكون جزءاً من جماعته العائلية.

وهناك بالطبع وسائل عديدة لقول الكلمة الفظة التى نضطر جميعاً لقولها - كلمة «لا». فالعميل يقول: «لاتصل بنا، فسوف نتصل نحن بك». ويقول رجل بارز: «عند

رفض دعوة للتحدث، أحاول تقليل جميع الأنشطة الخارجية إلى أدنى حد واضح، وذلك في المناسبات التي أتلقى فيها دعوة، كى أفضل شيئاً ما ممتعاً مثل اقتراحك بأننى لابد أن أعزز شخصيتى».

يقول الزبون الذى لم يقرر الشراء: «سأفكر فى الأمر»، أو «لابد أن أتحدث فى هذا الأمر مع شركائى». وقد يقول المفاوض: «لننحى هذه النقطة جانباً الآن.. وسنعود إليها فيما بعد».

### كيفية صياغة الأسئلة

يدرك معارضك - دون وعى - القوة الهائلة المحتمل أن تتضمنها الأسئلة. ولذلك.. فإنه إذا لم يتم تناول عملية توجيه الأسئلة بطريقة ذكية، فقد تسبب فى إثارة قلق بالغ لدى الشخص المسئول. وهذا القلق إشارة إلى شعور المرء بأن احترام الذات أو تقدير الذات أو الشخص نفسه عرضة للخطر. وإذا أبدى معارضك دلائل تعبر عن قلقه - خلال عملية توجيه الأسئلة - فلا بد أن تفعل شيئاً ما حيال هذا الأمر؛ إذ ينبغى عليك التصرف فوراً لإزالة مصدر عدم الارتياح، ويمكنك التقدم إلى مجال آخر أو إزالة السؤال بتوضيح غرضك. وكما يشير الدكتور جورج جالوب: «عندما تشرع فى توجيه الأسئلة.. فإن الشخص الآخر يتساءل على الفور: لماذا يريد أن يعرف؟»

ومن الممكن تجنب إثارة القلق أيضاً بإعطاء الاهتمام للنقلات فى الحديث، فعندما يصبح من الضرورى أن تغير الموضوعات، لابد أن تعرف الاتجاه الذى تريد السير فيه؛ لتأكد أن الانتقال سلس ومنطقي. وأخيراً، كُن حريصاً على تذكر أن توجيه الأسئلة يثير ردود فعل فى ذهن الشخص الآخر، وعليك أن تدرك ردود فعله. ويجب أن تكون على دراية جيدة بما تحاول إثارة من ذهن الشخص الآخر، ولتسأل أسئلة بالمصادفة دون اعتبار للعواقب المحتملة. تذكر قصة المحامى الشاب الذى وقف أمام شاهد وسأله:

- «هل شاهدت بداية المشاجرة المزعومة؟»

- (لا) .

- «أنت لم تصل إلى المكان حتى انتهاء المشاجرة؟»

- (هذا صحيح) .

وبدلاً من أن يكتفى المحامي بهذا الاستجواب ويتوقف عند هذا الحد.. فقد مضى  
يسأل: «إذن كيف عرفت أن المدعى عليه قد قضم جزءاً من أذن المدعى؟»

- «لقد رأيته يقذفها من فمه؟»

ويقسم البعض الأسئلة إلى ثلاث فئات: ما الأسئلة الموجهة؟ وكيفية صياغتها؟، ومتى  
توجه؟ وقالوا - على سبيل المثال - إذا طرحنا سؤالاً بطريقة ما.. فإنك قد تحصل على  
مساعدة ذات شأن. غير أنك إذا طرحنا نفس السؤال بطريقة أخرى.. فإنه ربما يفيظ  
المعارض، أو يحدث له لبس، أو يدفعه للانسحاب. ولندرس الآن بإيجاز هذه التصنيفات  
للأسئلة، التي تتيح لنا قدرأ في التبصر المفيد، رغم حقيقة أنها لاتساعدنا فعلياً في صياغة  
سؤال معين لهدف محدد.

**ماذا؟**

لا يجب أن تسبب الأسئلة الضيق، فهي ليست إجراءات تأديبية، ولا ينبغي أن تظهر  
علامات الزعامة، ولا بد أن تكون الأسئلة لها صلة بالموضوع للمساعدة في تشكيل معان  
ولحظات تبصر جديدة، وتساعد كذلك في تزويدنا بـ «خبرات» جديدة. وعندما يأتي  
موظف متأخراً، وتقول له: «هل تعلم كم الساعة الآن؟»، فأنت لاتريد - في الواقع - أن  
تعرف الوقت فإنك تريد معاقبته، وتريد أن تريه من هو المدير المسئول. وهناك طريقة أخرى  
مختلفة كلية للتعامل مع هذا الموقف، وهي أن تبدأ بتوجيه سؤال: «هل لديك أى مشكلة  
تسببت في تأخيرك، وهل أستطيع المساعدة في حلها؟» فربما تسببت مشكلة عائلية في  
تأخيره.

**كيف؟**

ينبغي ألا تكون الأسئلة قسرية، حيث لا يجب أن تضع شخصاً في مأزق. وبذكرنا

القديس سان جون بهذه الحقيقة، قائلاً: «إن المحقق المتواضع البسيط - وليس الوقح - هو الذى يحقق تقدماً حقيقياً ومأموناً». وكما ذكرت آنفاً.. فإنه إذا وضعت أساساً للسبب الذى من أجله تريد المعلومات، فسوف تساعد فى إزالة القلق والتوتر. ولو كنت بصدد سؤال عن المستقبل.. فإنه من المهم أن تدرك عما تبحث عنه! فهل تسأل بحثاً عن الدليل أو عن «التقديرات»؟، فالأولى تسأل عن الحقائق والأخرى تسأل عن الرأى. وأخيراً..تخير صياغة أسئلتك حتى تكون الإجابة التى تريدها أسهل، فمثلاً.. إذا كنت تباع المياه الغازية، فاسأل: «هل تريد الكوب الكبير؟»، وليس «هل تريد الكوب الصغير أم الكبير»؟

هتس؟

إذا كنت تريد التحكم فى حوار أو التغلب على المقاطعة أثناء الحديث.. فإنه يمكنك توجيه سؤال. وأولاً.. يجب أن تدخل مقاطعة الحديث فى سؤالك التالى، ولنضرب مثلاً: هو أن مكالمة هاتفية من زوجة المشتري، تقطع محادثات مستمرة منذ ١٥ دقيقة حول صفقة على وشك إتمامها..فإنك لا تستطيع استئناف المحادثات بعرض كل تفاصيل الصفقة مرة أخرى. ومن الممكن أن نقول: «انظر.. إن القرارات الكبرى متروكة لزوجاتنا، ولكننا لانزال مضطرين لاتخاذ قرارات العمل البسيطة. أليس كذلك؟ ولانزال مطالبين بتقرير ما إذا كنا نشترى ثلاثمائة جرار هذا العام. كما قلت ثلاثمائة جرار..»

ثانياً.. إذا ضمنت سؤالك آخر تصريح لمجموعة أثناء الحوار.. فإن ذلك سيدفع المجموعة إلى العودة بتفكيرها إلى المسار الذى تريده، وستجد أن ذلك أسلوب مفيد للغاية فى توجيه السؤال. على سبيل المثال.. افترض أنك دعيت لعقد مؤتمر، بغية الحصول على بعض المعلومات عن مشكلة فى الإنتاج. وبعد ساعة من بداية المؤتمر.. لا يزال المؤتمر يناقشون مشكلة الإمدادات. حاول - فى الوقت المناسب - أن تقول للمؤتمرين إلى أين وصلوا بصراحة، ووجه حديثك إلى أحدهم قائلاً: «جيم، هل تستطيع أن تطبق نفس الرؤية التى عرضتها بالنسبة لمشكلة الإمدادات على مشكلة الإنتاج؟» فأنت بذلك تعيدهم إلى المسار الذى ترغبه.

وينفس قدر الفائدة التي تبدو في أسلوب تصنيف الأسئلة.. فإن هذا الأسلوب لم يشر إلى كيفية صياغة أسئلة لمناقشاتك. ولندرس وسيلة مختلفة: ماهي الأغراض التي يخدمها سؤال ما في عملية الاتصال؟ ويمكن لهذه الوسيلة أن تنتج لحظات تبصر مفيدة، كما قد تكون نافعة في تمكينك من تركيب السؤال.

### خمس وظائف للأسئلة

من الواضح أنه يمكن تقسيم الأسئلة إلى خمس وظائف أساسية:

- ١ - إثارة الاهتمام، وتوفير الظروف التمهيديّة لتشغيل تفكير الطرف الآخر، كما في سؤال: «كيف حالك»؟
- ٢ - الحصول على المعلومات، وتزويد السائل بالمعلومات، كما في سؤال: «كم ثمن هذا».
- ٣ - إعطاء المعلومات، وتزويد الطرف الآخر بالمعلومات، كما في سؤال: «هل تعلم أنك تستطيع تدبير هذا؟»
- ٤ - الشروع في التفكير، ودفع تفكير الطرف الآخر للعمل، كما في سؤال: «ما اقتراحك حول هذا الموضوع؟».
- ٥ - الوصول إلى النتيجة. دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة، كما في سؤال: «أليس هذا وقت التصرف؟»

هناك مميزات لهذا الشكل في أشكال أساليب دراسة عملية توجيه السؤال. ومن الممكن أن يخدم إدراك أن سؤالاً قد يخدم وظيفة أو أكثر من هذه الوظائف، وهذا يتيح لك فرصة إعداد سلسلة من الأسئلة الوظيفية التي تستطيع استخدامها أثناء سير التفاوض. والاحتفاظ باحتياطي من الأسئلة الوظيفية الجاهزة، في أي وقت - يسمح لك بتوجيه مجرى المحادثات بأي طريقة تريدها، ويمكنك تركيب عدة أسئلة، تساعد في توجيه إستراتيجيتك الشاملة.

وفي الوقت نفسه.. لابد أن تكون لديك عدة أسئلة، جاهزة للتوجيه المستمر، وفقاً لكل تكتيك على حدة. وحتى عندما يستحوذ المعارض على معظم الحديث.. فإنه يمكنك أن تسمح بذلك بثقة لأنك تستطيع دائماً - باستخدام سؤال - أن تسيطر على المحادثات.

وسوف ندرس الآن كل وظيفة من وظائف الأسئلة على حدة:

#### \* الوظيفة الأولى - إثارة الاهتمام:

عندما يسألك راكب في المترو أو القطار السؤال التالي، «صباح جميل.. أليس كذلك؟»، فهذا يهدف - بدرجة تزيد أو تقل - إلى صرف إنشغالك الذهني. ويندرج عديد من الأسئلة التقليدية التي توجه مثل: (كيف حالك) تحت هذه الوظيفة. وفيما يلي بعض الأمثلة المحددة: «ألن يكون رائعاً أن..؟»، و«هل يزعجك أن..؟»، و«هل تستطيع مساعدتي؟»، و«بالمناسبة، كم مرة حدث أنى..؟»، و«هل يمكننى..؟»، و«هل تستطيع أن تخبرنى..؟»، و«إذا كنت كريماً بدرجة كافية..؟»، ويمكنك أن ترى في هذه الوظيفة للأسئلة أن دواعي إثارة القلق قليلة:

#### \* الوظيفة الثانية - الحصول على المعلومات:

هذه أسئلة تستهدف الحصول على المعلومات. وفيما يلي بعض الكلمات التي تبدأ بها الأسئلة من هذا النوع: من، ماذا...، متى...، أين...، هل يجب...، هل تستطيع...، على سبيل المثال، سوف. ويمكن أن يثور القلق، إذا لم يتم التحقق من سبب الرغبة في الحصول على المعلومات.

#### \* الوظيفة الثالثة - إعطاء المعلومات:

نحن نعلم جيداً أن الأسئلة - في كثير من الأحيان - تتضمن وتعطى كماً كبيراً من المعلومات، على الرغم من حقيقة أنها قد تبدو مركبة بصورة، تراعى القواعد النحوية للحصول على المعلومات. وعلى سبيل المثال أسئلة اليأس: «لماذا ولدت؟»، و«ماذا يوجد للعيش من أجله؟» إن هذه الأسئلة تتضمن قدرأ كبيراً من المعلومات، التي يستطيع أى

شخص ينصت إليها أن يفهمها بسرعة وسهولة، ويمكن للأسئلة أن توجه تهماً. وهذه قصة سيارة اصطدمت بتل وأصابت جانباً من منزل، وهنا بحثت الأم بالداخل فوراً عن ابنها الشاب، وصاحت بالسؤال: «جورج.. أين أنت؟»، وأجابها صوت خائف: «لم أفعل أى شيء.. يا أمي». وربما تُستخدم أسئلة أخرى تخدم هذه الوظيفة، للكشف عن الاعتراضات الخفية: «حسناً لماذا لا تريد الذهاب؟». وهذه بعض الأمثلة التوضيحية الأخرى: «هل تود حثك على التصرف؟» و«هل هذا أيضاً..؟»، و«هل يمكن حل أى من مشكلاتك»، و«أوه..حقاً؟» وأحياناً يريد الشخص إطالة اهتمام الشخص الآخر، وتقول: «هل (فعلت هذا) الشيء من قبل؟» أو ربما تريد وضع المستمع فى موضع الدفاع بسؤاله: «أليس الأمر كذلك..؟» ومن أمثلة الكلمات التى تستخدم فى هذا النوع من الأسئلة: لأن، إذا كنت، هل أنت هل تستطيع.

إن عملية توجيه الأسئلة هى ذاتها طريقة لتقديم المعلومات، وللأسئلة نوع من القوة التعليمية مقترنة بها، فهى تحمل معلومات فى طياتها. والأشخاص الذين يسألون نفس السؤال مرتين، قد يجيبون عنه إجابة مختلفة فى المرة الثانية، لأن اتجاههم يتغير بفعل تلقى السؤال فى المرة الأولى. والأسئلة التى توجه بتسلسل معين، تنطوى على اتجاه لنقل معلومات، مثل: «هل هناك عدالة فى الولايات المتحدة؟»، «هل هناك عدالة للجميع؟»، «هل هناك عدالة للسود؟» وتنزع الأسئلة المتتابعة إلى إعطاء المزيد والمزيد من المعلومات.

\* والوظيفة الثالثة: تسبب قلقاً عندما يشعر الجيب بأن المعلومات المعطاة تهدده.

\* والوظيفة الرابعة - الشروع فى التفكير:

هناك أسئلة مثل: «هل أنت..على الإطلاق..؟» و«هل أنت..الآن..؟» و«خمن ما هو ثمن هذا الشيء؟». «ألست محظوظاً لأن..؟»، «إلى أى مدى..؟» و«إذا كنت..؟»، هل هناك..؟. وهذه بعض الكلمات التى تستخدم من هذه الأسئلة: «كيف، لماذا، هل، هل تود، صف». ويمكن أن يكون القلق نتيجة ثانوية غير مقصودة للتفكير، إذا شعر الجيب أنه عرضة للخطر.

## \* الوظيفة الخامسة - الوصول إلى نتيجة:

ومن الممكن أن تسبب هذه الوظيفة قلقاً، عندما تريد قيادة المستمع إلى الاتجاه الذى تريده أن يسير فيه، والاتجاه الذى قد لا يريد هو السير فيه. وربما يحدث ذلك عندما تبدأ بأسئلة من قبيل: «أليس هذا حقيقة؟»، و «ماذا تفضل؟»، و «هل هذه الطريقة الوحيدة؟»، و«أين تريد تناول الطعام هنا أم هناك»، و«هل هذا أيضا بسبب...؟».

### منظومة الأسئلة

من أجل تمكين القارئ من دراسة المجموعة المتنوعة الكبيرة من الأسئلة، التى يمكن وضعها بتجميع الوظائف المختلفة.. فإننا نقدم منظومات الأسئلة الخمسة التالية. ويتضمن كل سؤال فى المنظومة تركيبتين من الوظائف الخمسة، ونقدم فى النهاية ٢٥ شكلاً مختلفاً للأسئلة.

## I - (إثارة الاهتمام)

توفير الظروف التمهيديّة لتشغيل تفكير الطرف الآخر.

١ - توفير الظروف التمهيديّة لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(٢-١) «معدرة، هل يمكنك مساعدتي؟» «معدرة، هل أستطيع مساعدتك؟»
٢ - تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٢-١) (سؤال تصنيف التعامل) «هل تتكرم بأن تخبرني بالثمن؟»
٣ - تزويد الطرف الآخر بالمعلومات (إعطاء المعلومات)	(٣-١) «هل لى أن أسأل كم مرة أخبرتك بأن تعبر الطريق من عند الناحية؟»
٤ - تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)	(٢-٤) السؤال الافتتاحى والقيادى: «فى أى اتجاه ستسير الشركة، بعد أن تعطىها رأيك الصحيح؟»
٥ - دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة).	(٢-٥) «هل نستطيع الذهاب عندما نحدد رأيك؟»

## II - (إعطاء المعلومات)

(تزويد الطرف الآخر بالمعلومات)

١ - توفير الظروف التمهيديّة لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(١-٣) «هل لى أن أسألك. هل اشتريت مرة بالتقسيط؟»
٢ - تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٢-٣) «لأن الشيك قد رد دون صرف»، «هل تصر على الدفع نقداً؟»
٣ - تزويد الطرف الآخر بالمعلومات	(٣-٣) «هل تعلم أنك تستطيع تدير

(إعطاء المعلومات)

«ذلك إذا تركت نفسك تحاول؟»

٤ - تشغيل تفكير الطرف الآخر

(٤-٤) (سؤال التصنيف المخطط «هل

(الشروع في التفكير)

تستطيع إبلاغى ماهو إقتراحك فى هذا

الشأن؟»

٥ - دفع تفكير الطرف الآخر للوصول

(٥-١) «أمل ألا تعارض (تمانع طلبى

إلى نتيجة.

إليك، هل لبرمنا صفقة؟»

### (الحصول على المعلومات)

تزويد السائل بالمعلومات

١ - توفير الظروف التمهيديّة لتشغيل

(١-٢) «بالمناسبة هل لديك الوقت؟»

تفكير الطرف الآخر

(إثارة الاهتمام)

٢ - تزويد السائل بالمعلومات

(٢-٢) «أين يجب أن أتناول الطعام؟»

(الحصول على المعلومات)

وكيف أستطيع أن أصل هناك»

٣ - تزويد الطرف الآخر بالمعلومات

(٢-٣) كيف تتهجى كلمة السباحة

(إعطاء المعلومات)

ذات حرف الـ «د» المتكرر.

٤ - تشغيل تفكير الطرف الآخر

(٤-٣) «ماذا كان ما أخبرك به حقيقة،

(الشروع فى التفكير)

لماذا لاتفعله؟» «إن الإجابة واضحة،

ألانظن ذلك؟»

٥ - رفع تفكير الطرف الآخر للوصول

(٥-٣) سؤال تصنيف المشاركة.. إدخال

إلى نتيجة

المشاركة المهمة فى السؤال، «الرئيس

(الوصول لنتيجة)

يحب هذا .. ألا تحبه؟» «انظر إلى

الاتفاق لترى ماإذا كان صحيحاً، وإذا

كان كذلك، فهل توقع هنا؟».

## (الشروع فى التفكير)

### تشغيل تفكير الطرف الآخر

- 
- ١ - توفير الظروف التمهيديّة لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)
- (٤-١) «بالمناسبة، كيف ترد على هذا الاقتراح؟»
- 
- ٢ - تزويد الطرف السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)
- (٤-٢) «أسئلة التصنيف الفاترة والكاشفة، والتوجيهية»
- «لأى مدى تعتقد أننا نستطيع تحمل ذلك؟»
- 
- ٣ - تزويد الآخر بالمعلومات (إعطاء المعلومات)
- (٣-٤) «أسئلة التصنيف !! إلقاء الضوء على حالة ذاكرة الشخص الآخر» «هل سمعت من قبل عن قانون روبنسون - باتسمان؟» «ألم أخبرك من قبل كم أنت ذكى؟»
- 
- ٤ - تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)
- (٤-٤) «أسئلة تصنيف البديل الضمنى» «هل أفكارك ستكون مقبولة خارج الولاية كما هى داخل الولاية؟» «هل ستهدأ أو تخرج من هنا؟»
- 
- ٥ - دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة)
- (٥-٤) «لماذا لاتدعنى أحدد المطعم، عندما تبلغنى بأى الطعام تحب. الفرنسى أم الإيطالى؟»

## (الوصول لنتيجة)

(دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة)

١ - توفير الظروف التمهيديّة لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(١-٥) «ألا تعرف أن تلك هي الطريقة الوحيدة، إذا لم تصدق ما أبلغتك به؟»
٢ - تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٢-٥) «إذن فأريك المدروس هو الذي يتفق مع القانون، وسأكون منتهكاً لقانون مكافحة الاحتكار؟»
٣ - تزويد الطرف الآخر بالمعلومات (إعطاء المعلومات)	(٣-٥) (سؤال التصنيف الافتراضي) «ماذا ستفعل بيخت؟»
٤ - تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع في التفكير)	(٤-٥) «أليس صحيحاً أنك لا تحبه بسبب اتجاهه السياسي؟»
٥ - دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة)	(٥-٥) (سؤال التصنيف ذو الاتجاهين، أي فكرتين استنتاجيتين) «هل تفضل التفاوض مع فريق كبير وشركة كبيرة، أم مع فريق صغير وشركة صغيرة؟»

## ثلاث وظائف أو أكثر في سؤال

من الممكن أن يتضمن سؤال واحد ثلاث وظائف، وأحياناً ما تكون هذه الأسئلة مضللة أو خطيرة، بل إنها تصبح مربكة لأنها محملة بعدة وظائف، فمثلاً: «هل تعتقد أن بيع خيول الشرطة كبيرة السن إلى معبأ اللحوم يجب أن يستمر أم لا؟» وفي هذه الحال.. ستكون الإجابة «لا»، والإجابة بـ «نعم» تعنى نفس الشيء. وقد تعنى الإجابة بـ «لا» قد

تعنى أن البيع لا يجب أن يستمر، بينما تعنى والإجابة بـ «نعم» أنه لا ينبغي أن يستمر بيع خيول الشرطة كبيرة السن. وهناك سؤال آخر ثلاثى الوظائف مماثل، يحقق جذب الاهتمام وإعطاء معلومات، والسعى للوصول إلى نتيجة، ويعد سؤال موظف الاستقبال الهاتفى مثلاً لذلك. وعديد من أسئلة الباعين الختامية تعد من نوع الأسئلة ذات الوظائف الثلاث: «هل تفكر فى إلقاء نظرة على ذلك، لترى ما إذا كانت المعلومات صحيحة، ثم هل من الممكن أن توقع هنا ٩؟» فهذا السؤال يتضمن الوظائف الأولى والرابعة والخامسة.

### التصنيفات القديمة للأسئلة، مقارنة بالاستخدام الجديد لوظيفة السؤال:

لنقارن الآن بعض تصنيفات الأسئلة، ونرى كيف تكشف عن الوظائف التى تتضمنها. وفيما يلى قائمة بتصنيفات الأسئلة: والمجموعة الأولى هى الأسئلة، التى تصنف على أنها أسئلة سهلة، والثانية تصنف على أنها أسئلة صعبة. وستلاحظ أن المجموعة الأولى تحقق الوظائف الأولى والثانية والرابعة، فى حين تميل المجموعة الثانية لأداءوظيفتين الثالثة والخامسة، وهذا لا يقتضى ضمناً أنه لا يجب استخدام الأسئلة التى تحقق الوظيفتين الثالثة أو الخامسة، ولكنه يكون من الأصعب - فحسب - إعطاء المستمع معلومات، وجعله يتوصل إلى نتيجة عن طريق عملية توجيه الأسئلة، والحصول على معلومات، والشروع فى التفكير، وجذب الاهتمام.

### تصنيفات الأسئلة السهلة

### الوظائف

٥ -	لا يمكن الإجابة عن الأسئلة المفتوحة بكلمة «نعم» أو «لا» البسيطة، فهذه الأسئلة تبدأ عادة بـ: من أو ماذا أو متى أو أين أو لماذا أمر كيف، مثل: «لماذا فعلت ذلك؟».
٢ - ٤	الأسئلة الصريحة تدعو الشخص الآخر للتعبير عن تفكيره بحرية، فهى تعطية نطاقاً فى الإجابة، مثل: «هل ستخبرنى ياتوم كيف يبدو لك هذا؟»

٢ - ٤ - تعطى الأسئلة «القيادية» إلتجاه الإجابة: «إذن ألاممكنك أن ترسل خطاباً إلى نوم؟»

٤ - ٢ - لاحتمل الأسئلة الفاترة سوى مشاعر قليلة، مثل: «الآن.. ماذا نقول عن الخطوة التالية فى حل هذه المسألة الحسابية؟»

٤ - الأسئلة المخططة هى جزء من نتيجة منطقية شاملة، جرى التفكير فيها مسبقاً، مثل: «وبعد أن أوليت اهتماماً بالجزء الأول، فماذا سيكون اقتراحك حول ذلك؟»

١ - ٢ - تسمح أسئلة التعامل للمجيب بأن تعرف بأنه يستطيع المساعدة، عندما يعرب عن وجهة نظره.

هل تستطيع مساعدتى يا جو بأحد إقتراحاتك الممتازة؟

٤ - ٢ - تساعدك الأسئلة الكاشفة فى إمعان النظر، فيما يدور فى ذهن الشخص الآخر، مثل: «لماذا تشعر بذلك تجاهها؟»

٤ - ٢ - تركز الأسئلة التوجيهية على نقطة معينة مفهومة، مثل: «ما أقصى تكلفة تتوقعها؟»

٤ - توفر الأسئلة القياسية التأثير المرتد عن حالة الشخص الآخر، مثل: «ما هو شعورك تجاه ذلك؟» و «كيف أترفيك ذلك؟»

### تصنيفات الأسئلة الصعبة

٣ - ٥ - تحمل الأسئلة المغلقة الشخص الآخر على التصديق على وجهة نظرك المقصورة سلفاً، مثل: «إذا كنت قد اقتصت بأن هذه العمل مدمراً لك. فإنك لن تتخذة أليس كذلك؟»

٣ - ٥ - تضع الأسئلة المحملة بالمعاني الشخص الآخر فى مأزق، مهما كانت

إجابته، مثل: «هل تعنى أن تبلغنى بأن الحل الذى طرحته، هو الحل الوحيد لهذه المشكلة، وأنه الحل الصحيح».

٥ - ٣ - تعكس الأسئلة الساخنة حجماً جيداً من المشاعر تجاه الجيب، مثل: «وبعد أن قضينا بالفعل قدراً كبيراً من الوقت لبحث مشكلتك، ألتظن أننا يجب علينا الانتقال إلى مشكلة أخرى؟»

٥ - ١ - تخطر الأسئلة الطارئة على بال السائل فقط، مثل: «بالمناسبة، ماهو انطباعتك عن كيفية تعامل مديرِك مع هذا الموقف؟»

٥ - ٤ - أسئلة الخدعة يبدو أنها تحتاج إلى إجابة صريحة، غير أنها تضع الجيب بالفعل فى مأزق، مثل: «ماذا ستفعل حيال مشكلة زواجك - هل تقرر الطلاق أو الانفصال، أو فسح عقد القران؟».

٥ - ٣ - تعكس الأسئلة العاكسة أو أسئلة المرايا ببساطة.. وجهة النظر الأخرى، أو جهة نظرك أنت، مثل: هكذا أرها، ألا تتفق معى؟

٣ - ٥ - «أظن أن هذه الخطة لن تنجح لأنها مكلفة للغاية»

### الأسئلة النحوية والوظائف

هناك أربع طرق لتركيب السؤال نحويًا. وبعض هذه التراكيب تكيف نفسها، على أساس وظيفة واحدة لكل سؤال، بشكل أكثر سهولة من التراكيب الأخرى. والطريقة الأولى أننا نستطيع - عن طريق وضع الفاعل بعد الفعل المساعد - تكوين سؤال من النوع الذى يؤدي الوظيفة الرابعة، مثل: «هل أنت ذاهب؟»، أو سؤال يحقق الوظيفة الثانية، مثل: «هل ذاكرت الليلة الماضية؟». والطريقة الثانية لتركيب سؤال، هى عبارة عن استخدام ضمير أو ظرف استفهام، مثل: من، ماذا، أين، كيف. وهذه الأدوات تشكل - فى العادة - سؤالاً يحقق الوظيفة الثانية أو الرابعة.

ويتكون الشكل الثالث للسؤال، بإضافة جملة استفهامية إلى جملة تقريرية، مثل: «لقد ذاكرت، أليس كذلك؟»

ويمكن استخدام هذه الطريقة لتكوين سؤال يؤدي الوظيفة الخامسة. أما الطريقة الرابعة لتكوين سؤال. فهي عبارة عن استخدام أداة استفهام فى نهاية جملة تقريرية، مثل: «أكنت تذاكر؟»، وتحقق الأسئلة المكونة بهذه الطريقة الوظيفة الخامسة.

ومن الممكن استخدام أى من هذه الطرق الأربع، لتكوين أسئلة تؤدي الوظيفة الأولى، وأسئلة تحقق الوظيفة الثالثة. وعلاوة على ذلك.. فإننا عندما ندرس مقاطع ومضمون الكلام، نستطيع أن نرى كيف يمكن استخدام أياً من التراكيب النحوية، لتحقيق أى من الوظائف الخمس للأسئلة.

### عملية بناء السؤال

إن فهم وظيفة السؤال ليست سوى جانب واحد من عملية متكاملة، وصياغة سؤال تتطلب قدرات أخرى تشمل مشاعرك الحدسية تجاه الموقف، وقدرتك على ابتكار سؤال يضع - فى الاعتبار - عدداً من مفاتيح الاجابة المدركة وغير المدركة، التى يحملها الموقف فى حينه. وقد تم إعطاء عديد من الأمثلة لأشكال الأسئلة، ولايزال من الضروري أن نضع فى الاعتبار أن شكل أى سؤال منطوق، يمكن أن يختلف بفعل النبرة والتعريض «الإشارات التفسيرية» والتأكيد على مقاطع معينة، وأساليب الحديث الأخرى التى تستخدمها لمتابعة الحوار والتأكيد على جوانب معينة فيه. ويمكن أيضاً أن يتغير النص الكامل لرسالة مكتوبة بطرق مماثلة.

إن الاستخدام البسيط لسؤال.. «كيف أنت؟» يمكن تغييره من وظيفه لوظيفة أخرى، عن طريق التأكيد على كلمة ما:

إن سؤال: «كيف أنت؟» (How are you?) دون تأكيد على كلمة بعينها، يحقق الوظيفة الأولى، وهى إثارة الاهتمام.

وسؤال: «كيف يكون حالك» (How are you ?) (مع التأكيد على فعل السؤال)،  
يحقق الوظيفة الثانية، وهي الحصول على المعلومات.

وسؤال: «كيف حالك؟» (How are you ?) (مع التأكيد على ضمير المفعول،  
أنت)، يحقق الوظيفة الثالثة، وهي إعطاء المعلومات.

وسؤال: «كيف حالك؟» (How are you) (مع التأكيد على أداة الاستفهام)، يحقق  
وظيفة الشروع في التفكير.

وسؤال: «ولكن كيف حالك؟» «But How are you ?» يحقق وظيفة الوصول  
لنتيجة.

إذن فهناك مواقف يمكن أن يخدم فيها السؤال جميع الوظائف الخمس، كما في  
المثال السابق: «هل ذهبت من قبل إلى مطعم، وطلب منك «الجرسون» أن توقع الفاتورة؟  
حيث يأتيك الجرسون، ويسأل «مشروباً آخر؟»، وهو يهدف بذلك - أساساً - إلى جذب  
اهتمامك (الوظيفة الأولى)، كما يريد في ذات الوقت معلومات (الوظيفة الثانية) عن  
تقديم خدمة أخرى، وربما يريدك أن تغادر المطعم (الوظيفة الثالثة). وهذا السؤال يمكن  
أن يجعلك تشرع في التفكير (الوظيفة الرابعة)، وربما يجعلك تصل أخيراً إلى نتيجة  
(الوظيفة الخامسة). لذلك فعندما توجه سؤالاً، تذكر أنه من الممكن في سياق الموقف أو  
اللحظة أن يفسر المستمع هذا السؤال، على أنه يخدم أى وظيفة، والمسئولية هنا على  
المتحدث. وإذا فشلت المحادثة في تحقيق المطلوب، فلا بد أن يكون المتحدث مستعداً  
بالتفاهم والبدائل.

### آليات الأسئلة الوظيفية

من الواضح أننا نتسبب في قلق أقل بكثير - بتحقيق الوظيفة الأولى: (إثارة  
الاهتمام)، والثانية (الحصول على المعلومات)، والرابعة (دفع الشخص الآخر للشروع في  
التفكير) - عن القلق الناجم عن تحقيق الوظيفة الثالثة (إعطاء المعلومات)، والخامسة (دفع

الشخص الآخر للوصول إلى نتيجة). ولنتنقل الآن لنرى كيف يحدث ذلك فى المواقف اليومية، دعونا نقول إنه من الممكن أن نسأل شخصاً آخر عن رأيه، دون وضعه فى مأزق أو إجباره على الإجابة، فمثلاً.. نجد أن السؤال: «هل تود إضافة أى شىء آخر؟» (سؤال يحقق الوظيفتين الأولى والثانية)، وهو سؤال: يحدث قلقاً أقل من السؤال التالى: «ما هو رأيك؟» (سؤال يخدم الوظيفة الخامسة). وثمة مثال آخر: إذا كنت بائعاً متجولاً، وطرقت أحد الأبواب، وسألت: «هل ترغب فى شراء الموسوعة البريطانية؟».. فإننا نجد أن هذا سؤال يحقق الوظيفة الخامسة. وقد تكون الإجابة: «لا»، ويفلق الباب فى وجهك، ويمكنك - عندئذ - أن تبدأ بدلاً من ذلك بالسؤال: «هل لديك أى أطفال فى المدرسة؟»، لكى تجذب اهتمام الشخص، وتحصل على المعلومات (الوظيفتان الأولى والثانية)<sup>(١)</sup>.

### أهمية الأسئلة الوظيفية فى الإعداد للمفاوضات

نؤكد مجدداً على ضرورة اللجوء - أثناء سير تفاوض ما - إلى إعداد مجموعة شاملة من الأسئلة الوظيفية؛ أى أسئلة تغطى عملية التفاوض، برمتها من البداية حتى النهاية، حيث يؤدى كل سؤال وظائفه المختلفة فى الوقت المحدد. وعلى سبيل المثال.. فإنه فى بداية أى عملية تفاوض مطولة، اسأل أسئلة لجذب الاهتمام، ثم أسئلة تحصل بها على معلومات، ثم أسئلة تؤدى للشروع فى التفكير، وأخيراً.. وجه الأسئلة التى تصل بالتفكير إلى نتيجة. كما يجب أن تكون لديك أيضاً مجموعات من الأسئلة، التى يمكن أن تخدم الأهداف الفورية، وتنتقل بالتفاوض - بصورة تكتيكية - لتفسح المجال لخطتك الإستراتيجية الكلية. وتستطيع عند ذلك السماح لمعارضك بأن يستحوذ على كل الحديث تقريبا: فأنت تستطيع التحكم فى اتجاه التفاوض، عن طريق إقحام سؤال من حين لآخر بحرص.

### \* التصريحات كأسئلة

فى كثير من الأحيان.. يدلى الأشخاص بتصريحات هى - فى الحقيقة - طلبات للحصول على المعلومات، ويمكن أن تحقق التصريحات/ الأسئلة - إذا ما استخدمت

(١) ضرب المؤلف بعض الأمثلة الأخرى المماثلة ورأينا أن المثال المذكور يكفى لتوضيح الفكرة.

بوعى - نفس وظائف الأسئلة المباشرة، غير أننا نستخدم - منذ طفولتنا - مثل هذه التصريحات بلا وعى تقريباً. ومن الممكن أن تشير هذه التصريحات إلى وجود غموض، بدعوى معرفة شيء ما غير معلوم، أو قد تشير ببساطة لعدم قدرة المرء على توجيه أسئلة. ويجب الإنصات باهتمام إلى هذه التصريحات «التساؤلية»، فهي أدوات تبصر قيمة للتعرف على حاجات معارضك. وإذا عوملت كسؤال يحقق الوظيفة الثالثة بإضافة علامة إستفهام، مثل «لا أحد يحنى»، فمن الممكن أن تكون وسيلة مساعدة فى الاقتراب أكثر من شخص ما، وإذا عوملت هذه العبارة كتصريح.. فإنها تحمل ديناميت عاطفياً.

والأسئلة غير المباشرة هى تصريحات تتطلب إجابة، وأحياناً يمكن أن تخدم غرض الأسئلة بصورة أكثر دبلوماسية من سؤال مباشر، مثل: «الرئيس يريد أن يعرف متى ستأتى»، بدلاً من القول، «متى ستأتى؟»، وربما يريد رئيس مؤسسة ما أن يحصل مشتري محتمل على الفكرة، التى مؤداها أن الشركة مرغوبة تماماً، وأن المشتريين الآخرين يتهافتون عليها. وقول الرئيس: «خمن من الذى سأل عما إذا كانت الشركة معروضة للبيع»، سيثير فى العادة رداً، ولكنه رد ليس للرئيس تحكم فيه، وربما تتراوح إجابة المشتري بين الظرف والقسوة. أما عبارة: «لن تستطيع تخمين من طلب شراء الشركة» تسمح بمزيد من التحكم فى الرد؛ لأنه من المحتمل أن تكون الإجابة عليها بـ «من؟» أو «لا»، وبهذه الإجابة يمكن للمرء الاستمرار، وربما الحصول على رد الفعل الذى يريده.

إن السؤال غير المباشر (كالسؤال الذى يحقق الوظيفة الثالثة) يساعد الشخص على التعقيب المتكرر، (مثال: «كيف يشعر شعب الولايات المتحدة تجاه هذا»). ويسمح هذا النوع من الأسئلة بإجراء إضافات أو تصحيحات لما يقال، ويتضمن ماتريد أن تعرفه، أو يعرض المعلومة التى ترغب فيها، كما يساعدك أيضاً فى أن تكون متأكداً - بشكل معقول - عما يدور بشأنه الحوار. واستجداء السؤال هو تصريح، من المفترض أن تكون المقدمات المنطقية له صحيحة، ولا تحتاج إلى برهان إضافي. وتصدر مثل هذه التصريحات جمل، مثل: «من البيدهي»، و«لأحد ينكر أن..»، و«الجميع يعرف..»، و«من الواضح للعيان..»، و«لا يجب عليك القلق حيال..». إن استجداء السؤال هو وسيلة مفيدة، يرفعها السياسيون لمرتبة الفن الجميل.

ومن الممكن أن تقوم التصريحات بدور الإبلاغ والإخبار والوصف والشرح والإجابة، كما أنها تخدم بعض الأغراض التي يحققها السؤال، ولا تزال صيغة الأمر طريقة أكثر فاعلية لاستخدام التصريح كسؤال. وهذه التصريحات تقود وتطرح مطلباً وتعطي توجيهات، مثل: «كن حريصاً»، «لو تكرمت تعال بأسرع وقت ممكن»، و«خذ المنعطف التالي». ويتم استخدامها مع أفعال، مثل: «يأتى، يذهب، يتحدث، يفعل، يكون». أضف هذه الأدوات الإضافية المستخدمة في المحادثة إلى قاموس مفرداتك التفاوضية.

### الاستجاب الذاتي

يلجأ رجال الصحافة المتمرسون دائماً للاقتباس من كتاب «الطفل الفيل» لروديارد كيبلنج، الذى يحدد ست كلمات استفهام قياسية. يقول المؤلف: «إننى احتفظ بستة من الخدم الأمناء، وقد علمونى كل ما أعرف وأسمأؤهم هى: ماذا (ما) ولماذا ومتى وكيف وأين ومن. إن تذكر هذه العبارة يساعد الصحفيين فى الحصول على جمع المعلومات اللازمة، لقصة خيرية نموذجية. والأسئلة التى تبدأ «من» و«ما أو ماذا» و«متى» و«أين» هى من النوع الذى يحقق الوظيفة الثانية، وتتسم بقدر قليل من التجريد، وبأنها أقرب للواقع، ولا تترك إجاباتها سوى مساحة قليلة للتأويل. أما أسئلة «لماذا» - وهى من نوع الأسئلة التى تخدم الوظيفة الرابعة - فإنها على النقيض تماماً؛ إذ تطلب التفسيرات، وبينما تلبى أسئلة (كيف) الوظيفة الرابعة أيضاً.. فإنها كذلك تقع فى مكان ما بين النوعين السابقين.

ولا تزال هناك طريقة استجاب ذاتى أخرى، تستخدم للمساعدة فى التطوير المنتظم لأفكارك وإستراتيجياتك التفاوضية، وهى الاستخدام المتكرر «متى»:

١ - متى تحاول تحديد أفكارك.

٢ - متى تحاول جمع المعلومات.

٣ - متى تحاول جمع الأفكار.

٤ - متى تحاول تقييم أفكارك.

وعلى الجانب الآخر.. يمكن أن تؤدي أسئلة «كيف» إلى أفكار عن الوسائل البديلة  
لوضع الإستراتيجيات: كيف تتكيف وتحول، تكبر - تصغر، وتستبدل وتعيد ترتيب وتقلب  
وتوحد.

وفي العادة يثير توجيه أسئلة «كيف» لنفسك أيضاً من الأفكار. ومن المهم أن تتذكر  
عندما تسأل نفسك أنك تسأل، أين يكون لهذا التصريح أو هذا السؤال، معنى لاشك فيه  
بالنسبة لي؟ ويعرف إينشتاين التساؤل الخلاق بأنه «روح التحرى الدافعة»، فهو يدرج -  
بثقة - مفهوم الاستجواب الذاتي كأحد جوانب التساؤل الخلاق المفيد.

### مستويات الأسئلة

يميل الإنسان إلى تنظيم مفاهيمه، وتصنيف العالم إلى مستويات. والبناء اللغوي يشجع  
الإنسان ويمكنه من ذلك. وتفيد دراسة علم دلالات الألفاظ العام - الذى يشير إلى أن  
هذه عملية تجريد - فى فهم كيفية حدوث تنظيم المفاهيم، وتصنيف العالم لمستويات.  
وتبحث هذه الدراسة المهمة أيضاً الوسائل التى يتعامل بها الناس مع المستويات المختلفة.  
ادرس - على سبيل المثال التوضيحي - حدثنا يقع فى اللحظة الراهنة، ومن هذا الحدث،  
تجرد الأشياء التى ندركها ونهتم بها. وهذه العملية يطلق عليها خبرة من المستوى الأول.  
وفى المستوى الثانى، نصف هذه الخبرة، وهو مانقوله مباشرة عن الخبرة. وإن مانقوله عما  
قلناه عن الخبرة - زاد أو قل عن تفسيرنا للحدث - هو المستوى الثالث. وبالنسبة للمستوى  
الرابع - وهو مستوى أعلى - فإننا نصل إلى نتيجة أو تعميم، عما قلناه من قبل عن  
الخبرة.

وعندما نصوغ سؤالاً على أحد المستويات المختلفة، لا بد أن ندرك حقيقة أن الإجابات  
التي تأتيها، ستكون فى العادة على مستوى مماثل. فمثلاً.. إذا سألنا أثناء إضراب ما: «هل  
موظفو شركتى موالون؟» فإننا نسأل سؤالاً ذا مستوى عال جداً، يطلب إجابة قد تكون غير  
ذات صلة إلى حد بعيد بالموضوع فى معناها وفائدتها. وإذا تمت صياغة السؤال بالشكل  
التالى: «هل سجلت إدارة شؤون العاملين حالات محددة لتصرفات قام بها الموظفون، وأدت

إلى أضرار مادية فعلية في ممتلكات الشركة؟ «فسوف تكون الإجابة التي نحصل عليها أكثر معنى وفائدة. وفي فرنسا سأل الأستاذ أحد طلبة الدكتوراه في الامتحان الشفوي: «لماذا يدفع الأفيون الإنسان للنوم؟» وكانت الإجابة: «لأنه يحتوى على مادة منومة؟».

إن هذا مثال توضيحي يبين تغيير مستوى إجابة إلى مستوى أعلى، وبالطبع تفادى السؤال.

ونجد مثالا آخر لاستخدام أو سوء استخدام لسؤال ذي مستوى عال، عندما يتحدى الملحد القس بقوله: «إنك تقول إن الله خلق الانسان إذن فمن خلق الله؟» وغالبا ما يكون لذلك صدى لدى أحد الأتباع، ولكن التناقض الأساسي في هذا السؤال عال المستوى، وهو أنه يدمج الزمن والأبدية في شيء واحد، دونما ضرورة للجوء بحرص للتمييز، وهو الأمر المطلوب في سؤال ذي مستوى أقل. ولو اخترنا بعناية الأسئلة التي يتسم تركيبها بدرجة كافية من ملاءمة المجال الذي نهتم به، فسوف نكون أكثر فاعلية في التعامل مع الناس، وذلك عن طريق تلقي معلومات أكثر صلة بالموضوع وقرباً من الخبرات الفعلية، ومن ثم التعرف على أساس هذه المعلومات.

### كيف نجيب (أو لا نجيب) عندما نُسئل

لقد كتب البروفيسور تشاندلر واشبورن مقالاً ممتازاً في مجلة دلالات الألفاظ العامة، عدد مارس ١٩٦٩، حول هذا الموضوع المهم وهو كيف نجيب عندما نُسئل. وخلص بعد مناقشته إلى أن: «مستقبل هذا العلم المطلوب بدرجة كبيرة في أيديكم». وأود أن أعرض مقولة مماثلة، وأوضح بعض التطبيقات المختلفة التي يمكن دراستها. ولا يتم عرض هذه الأمثلة كافتراضات لإتباعها، ولكنها مجرد أمثلة لبدائل قد تتعرض لها، أو تستخدمها في التعامل مع الآخرين. ويمكن تقسيم هذه البدائل حسبما يلي:

١ - اترك الشخص الآخر يفترض أنه قد أجيب.

٢ - أجب إجابة غير كاملة.

٣ - أجب إجابة غير دقيقة.

٤ - اترك الشخص الآخر بدون رغبة في الاستمرار في متابعة عملية الاستجواب.

## ١ - ترك الشخص الآخر يفترض بأنه قد أُجيب:

إننا نتعامل خلال عملية توجيه الأسئلة مع مجموعتين من الافتراضات: إحداهما لدى السائل، والأخرى عند الشخص المسئول. ولا يجب علينا في الإجابة التعامل مع افتراضات السائل، ومحاولة إهمال افتراضاتنا. لقد وضع كاتبنا بالجيش ذات مرة الافتراض الخاطئ عندما وجه إليه سؤال، وكان مسئولاً عن أموال بوفيه المواد الغذائية لضباط سريره، والتي اعتاد أن يختلسها لفترة طويلة. وعندما كان ذات مرة في مخزن السلع الغذائية العسكري، اقترب منه رجلاً شرطة عسكرية، ووضع أحدهما يده على كتفه، وقال له: «هل ممن الممكن أن تأتي معنا من فضلك يا كابتن؟». وأجاب الكاتبن: «هل تأذنان لى بدقيقة واحدة؟»، ثم توجه إلى غرفة خلف المخزن وأطلق الرصاص على نفسه. وقد دهش رجلاً الشرطة العسكرية، فقد جاء ليلغاه بأن سيارته الجيب تقف على صنبور إطفاء الحريق. وكان من الممكن أن يظل هذا الرجل حياً إلى اليوم - ولكن ربما خلف القضبان - وذلك إذا كان قد حاول دراسة السؤال على أساس افتراضات الشخص الآخر، وليس على أساس افتراضاته هو. وكان عليه أن يجيب عن سؤال رجلى الشرطة العسكرية بكلمة «لماذا؟» فى تحدٍ، ثم يتصرف وفقاً للإجابة.

## ٢ - الإجابة غير الكاملة:

الإجابة غير الكاملة هى إجابة نستتر فيها جزءاً أكثر محدودية مما ينوى السائل. ولنضرب مثلاً: افترض إنك دعيت إلى مأدبة عشاء فى منزل صديق لك حديث الزواج، وأعدت زوجته الطعام بنفسها. وفى اليوم التالى يسألك صديقك «الزوج الجديد»: «حسناً، ماهو رأيك فى عشاء زوجتى؟». قد تكون إجابتك: «لقد أعدت مأدبة جميلة بالفعل، وكان طقم الفضييات - بصفة خاصة - فاخراً. هل هو هدية بمناسبة الزفاف؟».

استخدم معانٍ مفيدة مقتصرة للإجابة عن الأسئلة الموجهة. وفى بعض الأحيان إذا قدمت التفاصيل فى التفاوض، وإذا ساور الجانبان القلق من أنهما لا يمكن أن يتفقاً مطلقاً

على الموضوعات المحددة، فإنهما يسألان أسئلة تتعرض للإجابات المقيدة المقتصرة، دون الحصول على رفض مطلق لا يريدانه؛ فمثلاً عندما يسئل صاحب المصنع السؤال التالي: «هل تستطيع تلبية هذه الطلبية؟»، ويقول - واضعاً في اعتباره معنى مقيداً - «بالتأكيد نستطيع تلبية طلبية من هذا النوع». ولم يسأل الطرف الآخر، ولم يتلق إجابة عن سؤال: «متى تستطيع البدء في التسليم».

وكما قررنا من قبل.. يجب عليك أن توجه أسئلة، تضع في الاعتبار المستوى الذى ترغب فى الحصول على إجابات تتفق معه. وإذا سألت سؤالاً ذا مستوى عالٍ.. فسوف تحصل على إجابة ذات مستوى عالٍ ومجردة، أما السؤال ذو المستوى الأقل سينتزع معلومات مفصلة وأكثر دقة، ولكن من الممكن أن تنقلب هذه العملية إلى النقيض فى الإجابة عن الأسئلة. وعندما تسأل سؤالاً ذا مستوى عالٍ، يمكنك إعطاء إجابة أقل مستوى، بأن تستهل إجابتك بـ «حسناً لكى نكون أكثر تأصيلاً للأمر...». وعندما تسأل: «كيف ستيسر محادثات نزع السلاح حسب اعتقادك؟»، فقد تكون الإجابة: «إن ممثلينا - باعتبارهم دبلوماسيين مهرة - على اتصال مباشر ومستمر مع ممثلى الجانب الآخر». ومن الممكن إعطاء إجابة ذات مستوى عالٍ على سؤال ذى مستوى أقل. وعلى سبيل المثال عندما تسئل: «لماذا لم يتخذ رئيس كولومبيا إجراء أكثر سرعة فى مواجهة طلبية الجمعيات الديمقراطية الأمريكيين، عندما بدأوا نشاطهم الذى أثار القوضى؟» وقد تكون الإجابة: «إن الفردية الجارفة قد ماتت فى الولايات المتحدة». لقد كان هناك رجل يصطاد فى أحد روافد الأنهار فى لويزيانا، وجاءه رجلان وسألاه عما إذا كان هناك أى ثعابين فى الماء، فأكد لهم الصياد عدم وجود ثعابين. وبعد أن سبج الرجلان لبعض الوقت فى الرافد، سأل أحدهما الصياد: «كيف تأتى خلو الرافد من أى ثعابين؟» فأجاب الصياد: «لقد أكلتهم التماسيح جميعاً».

وإحدى طرق الإجابة غير الكاملة هى تجنب السؤال. ولنفترض أنك بائع ومنهمك فى عرض السلعة. وعند ذلك سألك الزبون: «ماثمن هذه السلعة؟»، ولكن هدفك ليس الإجابة فى هذا التوقيت، لأن رغبتك هى استكمال عملية عرض السلعة، قبل، والكشف

عن نمنها. وتستطيع الإجابة بالآتى: «إنتى متأكد أنك مهتم بمعرفة القيمة بالدولار، لذلك أسمح لى أن أعرض جميع التفاصيل، وأقدر التكاليف المختلفة، كى أتمكن - بشكل كامل - من الإجابة عن سؤالك». وقد تقول أيضاً: «عندما أنتهى من عرض الصنف بجميع جوانبه، اتطلع لأن أسألك عن رأيك فى الثمن». ومن الممكن أن يكون استخدام المعنى المقتصر - فى بعض الأحيان - مساعداً، وتستطيع إبلاغ السائل بسعر الجزء الذى يجرى عرضه، أثناء السؤال ثم إمض فى عرضك.

### ٣ - الإجابة غير الدقيقة:

استخدم بداية قياسية «حسب فهمى لسؤالك..»، ثم اطرح تأويلك الخاص للسؤال، أو أبدأ بـ «فى موقف مشابه» واذكر موقفاً تكون مستعداً لمقارنته به، أو اطرح مثالا مشابهاً، تود أن تربط بينه وبين السؤال. ويمكنك أيضاً تغيير السؤال باستبداله بسؤال مختلف. إعط إيحاءً بأنه تهم بالإجابة عن السؤال وغير الموضوع بلباقة: «أظن أنك تقول إن... وتستحق إجابة، ولكن قبل أن أجيب. دعنى أسألك هذا السؤال»، أو «نعم إنتى أوافق على مضمون السؤال ولكن أسمح لى بأن أدخل تعديلاً طفيفاً على صياغته». وإذا ظل السائل غير راضٍ، وقال: «لأعتقد بأن الإجابة وثيقة الصلة بالموضوع»، فمن الممكن أن تكون إجابتك: «ربما تكون على صواب، فكيف تعبر أنت عنها ؟»، أو «كيف تحدد الإجابة ؟»، أو «هل تفضل أن أضعها بهذه الطريقة ؟»، أو «بأى طريقة تود أن أجيب ؟»

٤ - اترك الشخص الآخر دون رغبة فى الاستمرار فى عملية الاستجواب.

عليك أن تذكر عدة إجابات دون إلزام نفسك بأى واحدة منها، مثل: «لماذا لانستطيع تحسين خدمة السكة الحديدية؟» والإجابة: «عندما ندرس انتقال السكان والتغير فى الظروف الاقتصادية للشعب فى أقسام المنطقة المختلفة، وفشل الدولة فى توفير الأموال اللازمة، وانشغال الحكومة الفيدرالية بالطائرات الأسرع من الصوت وميل العمال لأن يعطوا أقل من أجورهم قدر الإمكان...؟»

وأكد على أن الإجابة عن السؤال، هى أنه لايمكن الإجابة عن السؤال: «إن هذا أحد

تلك الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عنها. «فالمستقبل يحمل المفتاح لحل هذه المشكلة». «والتكهن بالمستقبل في هذه الحالة لن يحقق أى غرض».

أعط إجابة «دون معنى»، مثل: «إنه كان عشاءً»، «ياله من ثوب».

استخدم الإطراء اللطيف: إذا سألت والدة إحدى الفتيات رجلاً أعزب عازفاً عن الزواج: «ماهى آراؤك فى الزواج؟» فيمكنه الإجابة بالآتى: «إذا كان فى استطاعتى فقط التأكد من أن جميع الأمهات فانتات مثلك». «خبرنى كيف نجحت فى أن تكونى كذلك؟».

وإذا لم يكن ممكنا تنفيذ السؤال تفصيلاً منطقياً، استخدم تعليقا يهدف إلى وصم وجهة نظر المعارض، بأنها غير جديرة بالاهتمام، مثل:

«أليس من واجب الحكومة مساعدة مواطنيها المحتاجين؟» والإجابة: «إن فاعلى الخير يسلبون روح المبادرة من المواطنين».

استخدام الدعاية فى الإجابة عن الأسئلة، مثل: «من هم أول من مارسوا التمييز ضدك؟» (هذا السؤال ووجه إلى كوميدى يهودى)، وكانت الإجابة: «والداى».

قم بهجوم مضاد على نقطة غير ذات صلة تماماً بالموضوع المطروح، مثل: «أليس من واجب الحكومة مساعدة مواطنيها المحتاجين؟»، والإجابة: «بعض الأشخاص يريدون تدمير المشروعات الحرة؟».

لا تجب عن الأسئلة. ومن الممكن أن تأخذ الطريقة المستخدمة - فى ذلك - عديداً من الأشكال: أن تبدو حيراناً، أو تسبب حيرة، أو تستمر بقصد فى إحداث حيرة باختيار سؤال آخر، أو تحديد شخص ما آخر للإجابة عن السؤال.

ضع فى الاعتبار ما يحدث عندما يسألك شخص سؤالاً. فهذا الشخص لديه مشاكل أيضاً - ادرس مشاكل السائل! ويفتقد هذا الشخص العمق ومعرفة الظروف، التى قد تدفع الطرف الآخر للإجابة عن السؤال، وربما يفقد حتى إلى معرفة المفردات المستخدمة

لوصف الظروف المحيطة، وربما لم يتخذ بالفعل قراره بشأن ما يريد معرفته، وقد يكون مرتبكاً في توجيه سؤاله. وربما يشعر السائل أيضاً أنه لا يستطيع الكشف عن السؤال الحقيقي بسبب طبيعته الحساسة، وقد يستعلى أيضاً على جماعات أو مهن مختلفة، ويتجنب بالتالي إعطاء صورة حقيقية عن مشاعره. وقد يفتقد السائل - أخيراً - الثقة في قدرة المسئول على التعامل مع السؤال. لا بد من دراسة هذه العناصر، كحواجز طبيعية في عملية الاستجواب (توجيه الأسئلة).

### لا أسئلة ...

لقد تحدثنا بصفة عامة عن كيفية توجيه سؤال، خلال إجتماع عمل. وإذا سيطر شخص على الاجتماع.. فإن عملية توجيه الأسئلة يقضى عليها أتوماتيكياً. وقد أثار اهتمامي بهذا المجال بعينه، مقال كتبه «الفريد فليشمان»، بعنوان: «كيف تخرب إجتماعاً»، (مجلة علم دلالات الألفاظ، عدد سبتمبر ١٩٦٧). وقد استخدمت الإستراتيجيات المختلفة التي أوجزت في الفصل العاشر، لتوضيح كيفية عرقلة اجتماع. وفيما يلي عرض لإستراتيجيات نظرحها أيضاً كاقتراحات، ولكنها لا تهدف إلا إلى توضيح المواقف المحتمل أن يواجهها شخص ما، وكيف يستعد لها.

١ - الصبر: حافظ على استمرار الاجتماع، ولا بد أن تفوق قدرتك قدرة المعارض على الاستمرار.

٢ - المفاجأة: أوقف الاجتماع، تخير التوقيت الملائم لذلك، فهذا ضرورى حتى يكون فعالاً.

٣ - الأمر الواقع: فض الاجتماع قبل أن ينتهى المعارض من كلامه.

٤ - الانسحاب اللطيف: الخروج من الاجتماع.

٥ - الانسحاب الظاهرى: لاتظهر ذلك حتى يتضح أن الأوان قد فات، لدرجة لا يستطيع عندها الآخرون إنجاز أى شىء.

- ٦ - العدول: ادع لاجتماع آخر فى نفس التوقيت والمكان.
- ٧ - الحدود: طبق الإجراءات البرلمانية، واطلب الالتزام بالنظام..إلى آخره،...
- ٨ - الخداع: أبلغ الأعضاء المعارضين بأن الاجتماع سيعقد فى توقيت ومكان مختلفين.
- ٩ - المشاركة: اجعل الاجتماع مزدحماً، وأحضر الأصدقاء.
- ١٠ - الارتباط: استفد بمساعدة الزملاء الذين لهم ذات الغرض، فهم يشاركون فى المناقشات من أجل أهدافهم.
- ١١ - عدم الارتباط: تحدى صدق المتحدث وسلامة كلامه، وانطق اسمه وكأنك تدلله.
- ١٢ - تشعيب الموضوعات: قم بعملية تحويل، وغير الموضوع، وإطرح موضوعات جديدة.
- ١٣ - السيطرة: إملاً قاعة الاجتماع بأصدقائك، كى لا يتمكن الأعضاء المعارضون من دخول القاعة.
- ١٤ - العشوائية: تحذ المعارضة فى إجراء لعبة الحظ، وارم قطعة نقدية.
- ١٥ - العينة العشوائية: طوال انعقاد الاجتماع.. أعرض «حقائق» محدودة، لا يستطيع الطرف الآخر التحقق منها، أو دحضها على الفور.
- ١٦ - السلامى (المسجوق): قم بتجزئه الهدف المعلن للاجتماع إلى أجزاء أصغر، وإسند كل جزء للجنة محددة لاتخاذ قرار بشأنه.
- ١٧ - تحديد الهدف: كرر دائماً أنه تمت الدعوة للاجتماع لتحقيق أهداف، تتجاوز ماتقصده المعارضة، وأن هناك حداً أدنى من هذه الأهداف، ثم اخلص إلى النقطة الوسطى بين الحدين الأقصى والأدنى، أو السبب الحقيقى للاجتماع.
- ١٨ - تغيير المستويات: اختتم الاجتماع بهدف الدعوة لاجتماع آخر مع مجموعة أصغر أو أكبر.

## تطبيقات الفصل الثامن

- ١ - بعد استعراض منظومة الأسئلة.. ضع منظومتك الخاصة، وعلى رأسها الوظائف الخمس للسؤال. ضع خمسة أسئلة على اليسار. والآن صل الخطوط، وحدد ٢٥ خانة فارغة. إملأ الخانات بأسئلة توضيحية من عندك، بحيث يتضمن كل سؤال تحقيق وظيفتين، أو ١-١ أو ٢-١ أو ٣-١ أو ٤-١ إلى آخره. واستخدم الأمثلة المعطاة في هذا الفصل كدليل موجه. وبعد أن تفعل ذلك.. لا بد أنك ستكون قادراً على صياغة أسئلة بارعة، تنفعلك في أى تفاوض.
- ٢ - ضع تصوراً كاملاً، يتألف من جميع أنواع الأسئلة، واستخدم وظائف كل سؤال لتحقيق نتيجة مطلوبة في علاقة بسيطة مع طفل، أو بائع، أو زبون، أو زوج، أو زوجة. استخدم الأسئلة الوظيفية، لكي تكون النتيجة النهائية المطلوبة هي السؤال الختامي.