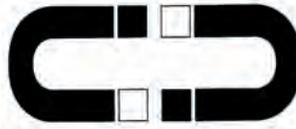


## الفصل الثالث

### الاستفادة خارج موضوع الكتاب



عندما كنت أفكر في عناوين فرعية ممكنة لهذا الكتاب لفت انتباهي هذا العنوان:

كيف تحول أي نزاع لمصلحتك أو فائدتك، وعلى أي حال بدأت أشعر بشكل متزايد بنغمة خاصة تحملها كلمة «فائدتك» التي لم تكن تتسجم مع القصد من هذا الكتاب.

من السهل جداً عند التعامل مع صراع أن يتحول الموقف إلى «نحن» «ضدهم» أو حاجاتك ضد حاجاتي، صراع كسب أو خسارة. في بعض ألعاب الحياة القاسية يمكن عقلنة منطق الربح والخسارة. هناك فلسفة سهلة ومألوفة تتجاوز عقلية: الربح يحظى بكل شيء، التي تمثل إجراءً احتياطياً عملياً ضد لعبة الخداع والظلم في التعامل مع النزاع. هذه الفلسفة هي أن «ما يكفي الجميع يصل إليك». عندما تكون اليد الطولى لك يعد هذا كسباً مؤقتاً وظرفياً وقد يصبح الذين خسروا معك أكثر تصميماً على أن يتفوقوا عليك.

## عقلية الوفرة:

في قلب فلسفة النزاع الإيجابي هناك مبدأ بشر به الدكتور ستيفن كوفي بشكل واضح.

إنه مبدأ «عقلية الوفرة ضد عقلية الندرة». عندما تؤمن بوفرة الحياة فإنك تؤمن بأن هناك ما يكفي من كل شيء تبحث عنه كي يصل إلى الآخرين. أما عقلية الندرة فتفترض أن عليك أن تمسك بحصتك من المصادر والإمكانات المحدودة قبل أن يسبقك إليها شخص آخر وتجد نفسك خاوي اليدين. تختصر عقلية الندرة الطريق إلى الفرصة المتاحة لأجل عائدات وحلول وسط ومشاركة في مغانم انتصار من جانب واحد. هناك دون شك مواقف حياة أو موت يكون فيها الأمر إما أن تأكل أو تُؤكل. إلا أن هذه نادراً ما تكون الحالة التي في ذهني أنا أو أنت بالنسبة لمواقف النزاع.

في معظم المواقف: أن تحظى بقطعة من الفطيرة اللذيذة أفضل من خسارتها كلها. لذلك فإن المقايضات والحلول الوسط هي مسألة عملية للبقاء على قيد الحياة وللانسجام مع الآخرين على هذا الكوكب. أنصاف الحلول لا تعني أن تضحي بكرامتك أو بجوهر القيم لديك.

الحل الوسط بأبسط عبارة هو ذلك الاختبار متعدد الخيارات. غالباً ما يكون هناك الإجابة «أ» والإجابة «ب» والإجابة «ج» التي قد تجمع «أ» و«ب» والإجابة «ج» التي قد تجمع كل ما سبق. هل تذكر أسئلة الاختبار تلك؟ مثل تلك الأسئلة تشير إلى أن هناك احتمالات أكثر من إعطاء إجابة صحيحة واحدة فقط.. وقد يكون دمج الإجابات أكثر شمولاً من الخيار

الوحيد الذي كان عليك القيام به. وتلك الحال في معظم الخلافات والصراعات في الحياة.

### نزاع... انتزاع:

يتحول الصراع في العادة إلى لعبة مطاردة تتصف فيها النتيجة بأنها انتصار وذلك عند عدم وجود عقلية الكثرة. إن ما نتحدث عنه في الواقع هو القدرة على رؤية الصورة الكبيرة التي تحل محل الحاجة للربح التي توصف بأنها قصيرة النظر. عندما تواجه موقف نزاع، سل نفسك هل هناك قضية أكبر تتجاوز الحاجة المباشرة لأن تكون الغالب أو أن تكون المستفيد من الموقف؟ أحد الأسس الجوهرية التي ينبغي أن نتعلمها في الفرق بين حاجة حقيقية لكسب جائزة ما، وبين شعور الحاجة لأن تكسب فقط بأي ثمن. إذا كنت تدرك أن هناك جائزة ما في تحويل النزاع إلى انتصار، فعليك أن تسأل نفسك فيما إذا كانت هذه الجائزة شيئاً ثانوياً يغريك بالابتعاد عن الجائزة الأعظم التي تمثل نتيجة أقوى وتحمل معنى أكبر. وإذا كان هناك حقاً جائزة تستحق السعي من أجلها، هل يمكن المشاركة فيها بطريقة تفيد كل الأطراف؟

هل المشاركة في الجائزة تفتح الاحتمالات المستقبلية بطريقة ما؟ ومن جهة أخرى إذا لم يكن هناك جائزة كبيرة ذات قيمة ثابتة فإن مشهد الصراع والانتصار يكشف على أنه ببساطة مشهد يدور حول الذات «الأننا».

في هذه المرحلة يصبح التعامل مع الصراع اختبار إرادات أو صراع عقول. الآن لا بد أن تتعمق مناقشتنا.

إذا كنت تشعر أن عليك أن تكسب بأي ثمن فإن هناك حاجة شخصية تدفعك لذلك، ومن الممكن أن تتقف في طريق حل النزاع الذي تدعي أنك تسعى إليه، ويمكن أن تمنعك من الانتصار الذي تعتقد أنه مهم بالنسبة إليك، انتصارك قد يصبح هزيمة على المدى الطويل، عندما تواجه موقف نزاع اطرح هذه الأسئلة على نفسك:

1- ماذا أحاول أن أثبت لنفسي وللآخرين؟ هل هذا هو الموقف الصحيح الذي يمكنني أن أثبت فيه أي شيء؟ هل يمكن أن أكسب معركة واحدة وأخسر شيئاً أكثر أهمية؟

2- هل هناك استياء أو عداوة أساسية تجاه أولئك الذين اختلف معهم؟ إن أفضل الأصدقاء يختلفون ويتنازعون ويظلمون أصدقاء، فهذه المسألة في الواقع تتعلق بمشاعر حوارية أساسية تجاه الآخرين يمكن أن تنسف أي إمكانية للمصالحة أو لحل وسط.

3- هل أصبح الصراع لعبة مطاردة؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هي المخاطر في هذه اللعبة؟ ما الذي يمكن أن يكون في خطر غير واضح الآن؟ إذا ظفرت بالانتصار الآن فهل ستضطر إلى التنازل عن شيء أكبر في مجال آخر في مرحلة ما في المستقبل؟

إذا كان موقف الصراع الذي تجد نفسك فيه يدور حول ذاتك، أو حول الحنكة في التعامل، أو حتى حول شعور العداوة تجاه الآخرين فهنا لديك بضعة خيارات:

1- يمكن أن تضع هذا الكتاب جانباً بشكل مؤقت وتلجأ إلى مصادر أخرى للمساعدة على تلبية حاجتك القوية للدمج، وتلقي بعض الضوء على ميولك التنافسية تجاه الآخرين.

أنصحك بزيارة موقعي على الإنترنت وبأن ترسل إليّ رسالة، سأزودك ببعض التوجيه المبدئي وأنصحك بمصادر معلوماتية أخرى يمكنك استخدامها.

2- خذ وقت استراحة لتضع برنامج عملك الآخر على الطاولة وذلك أفضل من أن تدعي أن تعاملاتك مع الآخرين تدور فقط حول النزاع أو القضية التي في متناول اليد.

يتطلب ذلك شجاعة، لكنه يظهر أن لديك ما يكفي من البديهة الحاضرة للتعرف على تلك القضية، وللإدراك بأنها ليست القضية الوحيدة.

واليك ما تقوله للآخرين: هل يمكننا أن نضع اختلافنا (قضيتنا - نزاعنا) في حالة انتظار لبضع دقائق؟ أريدكم أن تعرفوا أن هناك شيئاً آخر يجري هنا وأنا بحاجة إلى معلومات منكم.

وأنت تقرأ كلامي هذا قد تقول لنفسك «طبعاً هذا مثل ما كنت أريد قوله».

عندما تقول ذلك فستكون قد أقمتم نمطاً جديداً من التواصل يثبت سيطرتك على الموقف.

في مثل هذه المواقف سيثبت الأشخاص الذين تتواصل معهم على أنهم فضوليون ويسألونك:

«حسناً ما هو ذلك الشيء الآخر؟».

نقول لهم: «أعتقد أن حديثنا قد يصبح صراع إرادات، ولا أريد أن يقف ذلك في طريق ما نحن بحاجة إلى إنجازه معاً. ما رأيكم؟»

من المهم أن يكون هذا التصريح إدراكك أنت - ما تعتقده - ويتعلق بالحديث.

وليس افتراضاً مسبقاً منك لوجهة نظر الشخص الآخر.

لا تجعلهم مخطئين ولا تجعل نفسك مخطئاً. تعامل مع الموقف. واطلب معلومات ومن ثم استمع. وكل ما يقوله الشخص الآخر أجب عنه: «شكراً لإعطائي وجهة نظرك».

التحدي الآن هو ألا تحاور أو تحاول تصحيح الموقف مباشرة، وببساطة اسأل سؤالاً آخر..

ما الذي تعتقد أنه يساعدنا في الإبقاء على حديثنا مركزاً على ما يهم كلاً منا أكثر من أي شيء آخر؟

**نداء مسبق:**

تعلمت عبر السنين أن أجد أكثر أساليب التواصل نضجاً وأكثرها تطبيقاً هو أن نتحدث عما يمكن أن تحتاج الحديث عنه قبل أن نتحدث عن الموضوع بالذات.

من الناحية المثالية وقبل أن يخرج النزاع عن السيطرة يمكنك أن تقول لي: داربي - عندما نتحدث عن هذه القضايا، أدرك أن كلينا لديه وجهة نظر قوية ويمكن أن تتقلب المحادثة إلى جدل.

ما الذي يمكننا فعله لوضع محادثتنا في الاتجاه البناء؟

إذا كان أي منا يدرك أن ثمة شيئاً قد يعترض ما نحاول إنجازه بالفعل، فلنقم بمعالجته الآن لكي لا يصبح عقبة فيما بعد.

هذا هو الاستدعاء المسبق للموقف، أن نتحقق مسبقاً ما الذي يمكن أن يخرج حديثنا عن مساره، هذا هو استحضار الموقف إلى لحظة أكثر موضوعية.

أسلوب التواصل هذا يبطل كثيراً من الانفعال الذي قد يكون مكبوتاً وينتظر الظهور على السطح كنزاع وخلاف فيما بعد.

وبهذه العملية يقل احتمال أن أستخدم أنا أو أنت المعتقدات ووجهات النظر المفعمة بالانفعال ضد بعضنا بطريقة خلافية.

ما الذي يعطينا أنا وأنت البديهة الحاضرة لناخذ بمثل هذا الأسلوب البناء والوقائي في موقف نزاع محتمل؟

الجواب، هو أن نولي أهمية أكثر لإنجاز شيء يستحق العناء وأن نحافظ على العلاقة الموجودة، لا أن نهتم بمجرد كسب حوار أو إحراز انتصار.

هذا يعود بنا إلى المربع رقم واحد، حيث توجد أولوياتنا الأساسية، وإلى الصورة الكبيرة وما فيها لكل واحد منّا منفرداً.

ربما قارئ هذا الكتاب يقول: «ولكن... صدقاً لا أحب الشخص الآخر المشارك في هذا الخلاف، ولا تهمني تلك الصورة الكبيرة له. مشاعر الآخرين ومخاوفهم ليست مهمة لي».

كل ما يمكنني قوله جواباً عن ذلك هو أن هذا الموقف هو فعلاً إظهار لعقلية الندرة.

أدعوك إلى التفكير في هذه الأسئلة:

- ما الذي تكسبه من خدمة نفسك وليس الآخرين؟
- ما الذي تخشى خسارته بخدمتهم أيضاً؟
- في سعيك للكسب والنجاح هل من الممكن أن يصبح الذين تخدمهم حلفاء لك؟
- هل مثل هذه التحالفات ستضعف من نجاحك في السنوات المقبلة؟

### سيطرة أم نفوذ:

في ختام هذا الفصل، انظر في التباين القوي بين امتلاك السيطرة وامتلاك النفوذ. إذا أردنا أن نحدد النتائج سلفاً وهي السيطرة على الآخرين فإنه يمكننا في الحقيقة أن نمتلك السيطرة، ولكن تلك السيطرة مؤقتة.. تدوم فقط حتى انتهاء المحادثة أو التفاوض ثم يشعر أولئك الذين تتعامل معهم بأنه تم إلغاؤهم ويشعرون بالاستياء من تسلطنا.

لو جعلنا الآخرين يشاركون في الحديث عما نحتاج الحديث عنه لكي نعد المسرح لحل أكثر شمولاً وبنتيجة يكون الربح فيها للطرفين فعندها يكون لدينا النفوذ لدى الآخرين.

للنفوذ تأثير أكثر ديمومة وأكثر إيجابية. يمكن أن يدوم النفوذ مدى الحياة. ومن خلال الاستخدام الحاذق للإقناع والنفوذ، فإننا نتجز أكثر من معالجة قضايا، إننا نبني علاقات تجعل حل المشكلات في المستقبل أكثر سهولة. أعداء أمس قد يصبحون حلفاء.

في سياق هذا الفصل الانتصار الأكبر قد يكون برؤية الصورة الأكبر وأن نتغلب على قصر نظرنا.

والنجاح الأعظم سيكون في تحقيق أهدافنا وفي نفس الوقت نخلق حولنا دائرة نفوذ تمكنا من تحقيق المزيد.

