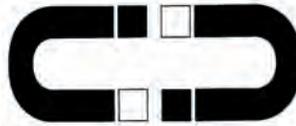


الفصل الثامن

التواصل: من النزاع إلى الإبداع



يدور موضوع هذا الكتاب وإلى حد كبير حول التواصل. معظم النزاعات تقع في سياق تواصلنا الإنساني. ومن خلال تواصلنا نفجر الصراع أو نحلّه. تؤثر عوامل كثيرة على طبيعة وفاعلية تخاطبنا الإنساني. هناك ذهنيات خاصة وعدد لا يحصى من الرؤى التي تدخل في تفاعلاتنا الإنسانية.

مراجعة:

ستلاحظ أن الفصول السابقة كانت تحدياً لك لتفحص الرؤى المختلفة والأطر العقلية التي تؤثر على قدرتك في التعامل مع الصراع بطريقة بناءة وحتى متفائلة. وقد بحثنا معاً عن الطاقة الكامنة في الصراع واختبرنا قوة الأضداد التي يمكن لدمج الأفكار فيها أن يطلق إبداعاً كان سيظل حبيس التحامل لولا ذلك الدمج.

ولكي نشجع الاحترام الواسع للتنوع ومعرفة فائدة أفكار الآخرين، اعترفنا بضرر استغلال الآخرين والاستفادة منهم. في الفصل الخامس بدأنا بفحص مهارات التواصل مع التركيز على الإصغاء. وأوضحنا قصة أوليفر الشاب مبادئ التفاوض والتأثير القوي لمثل تلك العقلية. وانتهزنا

الفرصة لنرى الصراع بعيون أولئك المتمكنين من فن التوفيق والإصلاح. ونحن الآن مستعدون لإبراز أساليب تواصل محددة تساعد على تطبيق كل ذلك على أساس يومي.

فن الحياة:

دعنا الآن ندرس بعمق أكبر - «التواصل» - لنعرف ما هو، بما في ذلك الأدوات الفكرية التي نستطيع استخدامها لكي تساعدنا على أن نكون محاورين أكثر فعالية. إن لدي اعتقاداً راسخاً أنه من بين كل المهارات والقدرات الفنية التي نستطيع نحن بني البشر أن نتمكن منها هي فاعلية التواصل وهي فن الحياة. وعلى الرغم من أننا نكنّ إعجاباً عظيماً لأشكال الفنون الجميلة مثل الرقص، الموسيقى، المسرح، الرسم، النحت والكتابة، ولكن مع ذلك ليس هناك شكل للفن يمتلك تأثيراً شاملاً أكثر من تأثير فن التواصل الجيد.

بإمكاننا أن نبدأ بتقييم التأثير اليومي لأولئك الذين يرتقون بفن الارتباط بالآخرين. الدعاية، والكتابة والتفاوض والتأثير والتأكيد.. كل واحدة من هذه الأمور هي قضية مهارة وفي النهاية هي قضية ارتقاء فني. وللتأكيد على ذلك يمكننا أن ننظر حولنا إلى أولئك الذين عملوا على إتقان قدراتهم التواصلية لفائدة الآخرين ولإنجاز أشياء أخرى. كانت فصاحة جون كيندي عاملاً رئيساً في وضع إنسان على القمر، وقد كانت تعليمات فرانك كرو اليومية هي التي وجهت الآلاف من العمال لإنشاء سد هوفر. وكلمات شكسبير المكتوبة أثرت على أجيال لا تحصى. وكان خطاب مارتن لوتر كينغ المفعم بالحماس حاسماً في إيجاد نقطة معرفية لحقوق الإنسان في أمريكا. وقد كان وزير الخارجية ويليان سيوردهو الذي دفع حكومة

الولايات المتحدة لتقوم بصفقة شراء غير مألوفة لولاية ألاسكا من الروس مقابل سبعة ملايين دولار. وساعدت كلمات إيلنور روزفلت الأمة على أن تتغلب على الخوف وتداوي جراح الحرب.

إنك تكتسب القوة والشجاعة والثقة بكل تجربة تقف فيها بحق لتواجه الخوف، وأنت قادر على أن تقول لنفسك «لقد عشت هذا الخوف وأستطيع القيام بالخطوة التالية القادمة». يجب أن تفعل الشيء الذي تعتقد أنك لا تستطيع القيام به.

وفي سياق أكثر معاصرة فقد سمعت مؤخراً مايا أنجيلو في معالجتها للثنائيات ثقافة Hip-Hop إلى أدبيات مشتركة في السلوك. وكانت كلماتها صريحة، متعاطفة وفضيحة بطريقة استطاعت معها أن تحذرنا جميعاً من سوء الأدب وعدم الاحترام دون استقطاب للطوائف الكثيرة التي تتأثر بالقضية التي كانت تعالجها مايا أنجيلو، انظر ملياً في قوة الكلمات على الإلهام والتوجيه والإقناع والتأثير وعلى تغيير مجرى التاريخ.

أساتذة فن التواصل:

انظر حولك. من تعدهم أساتذة فن التواصل؟ من غير حياتك بقدرته أو قدرتها على التواصل والتوجيه، أو بطريقة ما، على إلهامك؟ عندما كنت طفلاً من جلس على الأريكة وقرأ لك؟ من علمك القراءة؟ من أصغى إليك بطريقة ارتقت بإحساسك بقيمتك الذاتية وقيمة أفكارك؟ من كان صانع السلام في حياتك - ساعدك في خلق تفاهم من النزاع؟ من ساعدك على فتح رؤياك لتكشف كيف يسير العالم؟ ومن ساعدك على القيام بخطوة إلى جهة ما في مستقبلك كنت خائفاً منها أو متردداً في القيام بها؟

من هو الذي تزودك كلماته بالتوجيه الواضح وتدفعك في المجتمع؟
 ما المشترك بين كل المحاورين أو المتواصلين؟ ما الذي يفعلونه بنجاح؟
 إذا تعلمنا هذه الأشياء فيمكن أن نتمتع بفوائد التواصل الفاعل في حياتنا
 اليومية. وفي سياق هذا الكتاب سنكون أكثر قدرة على الابتعاد عن الجانب
 الهابط من التفاعلات الإنسانية وهو صراع مخرب غير منتج. سنجد
 الطاقة داخل النزاع ونحول التضاد إلى إبداع.

المكتبات مليئة بالكتب التي تتحدث عن أساليب الاتصال. سنمضي بعض
 الوقت مع عدد من هذه الأساليب التي لها تأثير مسيطر وعلى جانب من
 الأهمية في تحويل الصراع اليومي إلى صراع إيجابي. إليك سبعة أساليب
 والتزامات تساعدك على تذكر بعض أسس فاعلية التواصل:

- 1- كن فاهماً للناس.
- 2- كن على دراية بمعادلة المتكافئ ضد غير المتكافئ.
- 3- تجاوز الخطوط لتخلق ألفة.
- 4- تعامل مع مصالح لا مع مراكز.
- 5- تذكر الصورة الكبيرة.
- 6- تابع اتفاقاتك.
- 7- كن مستعداً للموافقة وأخبرهم ماذا تستطيع أن تعمل.

كن فاهماً للناس:

أتذكر مناسبة هنأ الناس فيها والدي على خطاب جميل ألقاه. قال
 له أحد المعجبين: «سيد تشيكيتس خطابك كان ممتازاً. لا بد أنك حسن

الإطلاع» وكان رد والدي: «شكراً. في مهنة البيع كان لي ميزة فهم كثير من الأشخاص الذين كان لهم سحر وعلموني الكثير». لقد أثارَت تلك اللفتة فضولي أقصد: كونه حسن الإطلاع. وقد لاحظت خلال السنوات أن أعظم المحاورين هم قادة يفهمون الناس. إنهم يعرفون ويقدرّون تميز أولئك الذين أمامهم في الغرفة أو طاولة المؤتمرات وحتى أولئك الذين هم عبر الحدود. السياسيون العظماء لا يستهزئون بثقافات الآخرين. إنهم يحبون المعرفة ويحترمون تاريخ وخلفية أولئك الذين عليهم التعامل معهم بشكل مؤثر لأن الأخطار كبيرة. [لمزيد حول الاختلافات الثقافية - انظر الفصل رقم 10]. إذا كنا أنا وأنتم نرغب في أن نصبح أكفاء ونساعد في فهم الناس، فما الذي علينا فهمه؟ هنا لا بد من الانتباه إلى أننا لا نؤول أشياء ليست موجودة في عقول وأعمال الآخرين. هذا ليس مركز الاهتمام الذي نقصده. القراءة تعني الإحساس، الفهم والاعتراف بأهمية الفروقات على اعتبار المكان الذي قدم منه هؤلاء الناس. الأمثلة ستوضح في هذا الموقف:

تصور مهندسة للبرمجيات على جانب عالٍ من التقنية تحاول شرح أداة متطورة معقدة إلى مستخدمين لهذه الأداة ليسوا تقنيين. هل تتحدث هذه المهندسة بلغة فوق مستوى فهم هؤلاء، أو هل تنتقل بسرعة من مراجعة خصائص الجهاز ووظائفه إلى توضيح فوائده وسهولة استعماله؟

إذا كان موظف يبيع السيارات مولعاً بالخطوط المصقولة والأداء السريع لطراز حديث من السيارات ولكن الزبون يطرح أسئلة تتعلق بخيارات الاستئجار، فهل يكون لدى هذا البائع ما يكفي من الذكاء في التعامل لنقل الحديث إلى ما يريده الزبون؟

إذا أرسلت في مهمة دبلوماسية للاجتماع مع نظرائك في بلد آخر، فهل يفترضون أنك أتيت لإطلاعهم على تفوق ثقافتك أو لفهم ثقافتهم أولاً؟

إذا وقفت زوجتك وهي تفتح ذراعيها وأنت تدخل من الباب في نهاية اليوم فهل تعانقها أو تسلمها معطفك؟

فكر في هذه الكلمات: صلة... ثقة... نتائج. عندما نتصل بالآخرين فإننا نأمل بالفعل أن نحقق نتائج معينة. تعتمد هذه النتائج في الغالب على إيجاد بعض عناصر الثقة. ومثل تلك الثقة لا تحدث في الواقع ما لم يكن هناك تواصل في البداية. التواصل هو نتيجة علاقة شخص بأخر = العلاقة على أساس ظروف ذلك الشخص، معتقداته الثقافية واحتياجاته العملية وأكثر من ذلك. أين تبدأ الحساسية؟ تبدأ مع الصمت. كثيرون منا وخاصة في الثقافات الغربية ذوو توجهات عملية نريد أن تحدث الأشياء الآن، في الحال. نقود السيارة إلى نافذة الوجبات السريعة لمطعم مجاور بسياراتنا السريعة لنحصل على طعام سريع. نحب تهيئة الأشياء بسرعة. إذا مرضنا، نأخذ فرصاً تجعلنا نشعر بالتحسن فوراً. نريد إجابات سريعة. لقد تعلمت أن القادة العظماء يحسنون التعامل مع الالتباس والغموض. ماذا يعني ذلك؟

يعني أن الإجابات قد لا تأتي سريعاً. يجب أن يكون هناك استطلاع قبل الاكتشاف. علينا الإصغاء للطرف الآخر لنستتج من أين أتى أو أتت. لنفهم الناس علينا أن نكون مراقبين لهم وقد يتطلب ذلك بعض الوقت ويبدأ بالصمت. عدا عن القوى الناشطة داخلنا التي تدفعنا لفعل أشياء،

يوجد داخلنا أيضاً قوى حسية تجعل الأشياء التي تجري حولنا تترشح إلى داخلنا وبذلك نفهم على نحو أوسع.

قال لي أحد أصدقائي الحكماء عندما كنت أدرس في حلقة بحث موضوعها التفاوض: «كل من يبدأ الحديث أولاً يخسر». طابع هذا التصريح قد يبدو مراوفاً في البداية. ونستنتج أنه يعني، كما في لعبة البوكر، «لا تكشف أوراقك». نعم إنه أسلوب تفاوض حاذق، مع ذلك دعني أضيف على هذا التصريح فكرة أكثر عمقاً وإيجابية. إن هذا التصريح يعني أن من يتكلم أو لا يتكلم بلا تبصر وبلا فهم كامل. كما أقررنا في الفصل الخامس، الإصغاء شيء ذكي جداً وعلينا القيام به لأنه مراعاة لشعور الآخرين وحقوقهم أيضاً. في المرة القادمة عندما تكون في اجتماع وتميل إلى الإسراع في إعطاء ردك، خذ بعض الوقت في البداية. اجلس وانظر في وجوه أولئك الذين في الغرفة. افهمهم. استمع إليهم. استشر طاقاتهم وقلقتهم، قال والف والدو ايميرسون ذات مرة: «كل شخص ألتقي به هو أفضل مني بناحية ما». هل من الممكن أن كل هؤلاء الأشخاص الذين تحاورهم خبراء في بعض جوانب الموضوع المطروح في الحوار، وهل هناك حاجة لنستمع إليهم جميعاً قبل أن ننطق بكلمات الاختلاف الحادة ونكسب معركة ونخسر حرباً؟ ربما تعيد توجيه طاقاتك لتسهيل الحديث وتعري الآخرين بالكلام لتعرف موقفهم وتعرف ما هو بحق المهم بالنسبة لهم. مشاركتك في الحديث يرتبط بما يحتاجونه ويريدونه فعلاً.

كن مدركاً لهذه المعادلة: المتكافئ مقابل غير المتكافئ. قبل بضع سنوات ظهر علم منهج يسمى التحليل الإجرائي [التعاملات] وقد أصبح شائعاً وما زال مفيداً لفهم العلاقات والتواصل بين الأشخاص. واستندت

مفاهيم هذا العلم على فكرة أننا نقارب اتصالاتنا عموماً من إحدى ثلاثة أوضاع: الوالدان، الكبير، الطفل. عندما نكون في حالة الوالدين نكون حازمين وربما نريد تولي المسؤولية. وفي حالة الطفل نكون لعوبين وسريعي التأثر. وفي حالة الكبير [الراشد] «نعمل لحل المشكلة».

وقبل أن أتابع ادرس هذا التوضيح البسيط:

الشخص 1	الشخص 2
الوالد	الوالد
الراشد	الراشد
طفل	طفل

التواصل: من النزاع إلى الإبداع:

أعظم قيمة لهذا النموذج الفكري هو أنه يرشدنا إلى إدراك أثر التفاعلات [العلاقات المتبادلة] التي هي متكافئة مقابل العلاقات غير المتكافئة. ولتوضيح ذلك نقول: الحديث بين الوالدين متكافئ. مثل هذا الحديث يمكن أن ينجح وفي أقصى أشكاله الإيجابية قد يتميز بأنه حوار فلسفي أو فكري. ومثل هذا الحوار قد يصبح حاداً إذا وصلت إرادتان قويتان للصراع ضد بعضهما. حوار طفل لطفل غالباً ما يكون انفعالياً وينطوي على الثقة. حديث الراشد إلى الراشد عادة ما يكون واقعياً ومتوجهاً نحو النتائج. وحالما يصغي هذان الرجلان لبعضهما ويبداً كل منهما بفهم الآخر ومنطلقاته، عندها يستطيعان إتمام صفقة إيجابية جداً. كل ذلك يتعلق بالتساوي أو التكافؤ. وعلى النقيض من ذلك تقع المشكلات حيث لا توجد علاقات متكافئة. والد يتحدث متنازلاً إلى مستوى

الطفل هو محاولة لرعايته والاعتناء به، يتحول في كثير من الأحوال إلى حديث سلطوي جازم فيه ترهيب. والطفل الذي يحاول الحديث ليرتفع إلى مستوى الأب أو الأم قد يشعر بالضعف ويكون في مزاج دفاعي أو قد يكون وقحاً وفي غير محله بالنسبة للوالدين. حتى التعاملات حسنة النية بين والد وبالغ يمكن أن تتحول بسهولة إلى محادثة من نوع: «دعني أخبرك ما أعتقد» أو «إني أختلف معك» أو «قلت لك ذلك».

التحدي واضح ومفيد عند الحاجة أليس كذلك؟ إن بعضاً من التأثير الذي نحاول إظهاره هو للتعرف على ميولنا الأبوية وهي رغبة في التوبيخ والتأنيب. أو قد نجد أنفسنا في مزاج الطفل مع ميل للشعور بالإيذاء واتخاذ موقف دفاعي. ويأتي النزاع من مثل تلك الميول تجاه التعاملات غير المتكافئة.

لنعد إلى واحد من تلك الأمثلة الأربعة السابقة. تأمل ما يحدث لو أن مهندسة البرمجيات قالت لمستخدمي هذه الأداة الجديدة: «ستحتاجون إلى وقت لتفهموا تركيب هذه الأداة ولتقدروا مدى تطورها. دعوني أعطيكم بعضاً من تاريخ الصنع». قد يبدو هذا طبيعياً تماماً، ولكن ماذا لو أن مستخدمي هذا الجهاز قالوا لأنفسهم: «لا أستطيع أن أفهم كيف صمموا هذا الشيء. أعرف فقط أنه يفضل أن يكون سهل الاستعمال وآمل ألا يستمر هذا الاجتماع إلى ما لانهاية». في عالم لعبة البيسبول هذا يعني أن هناك ضربتين: الأولى لا تتعلق بحاجات الجمهور المتفرج. الثانية فيها شكل من العلاقة الرقيقة كما بين الأب والطفل. إذأ ماذا يمكن للمهندسة أن تقول لتجنب الانقطاع المحتمل في التواصل خلال هذا الاجتماع؟ يمكنها أن تقول: «أعرف مدى انشغالكم جميعاً وهمي الرئيس في هذا التصميم أن

يكون من السهل تعلمه وأن يكون بسيطاً في استخدامه. وأنا هنا لمساعدتكم على البدء في ذلك. إذا أراد أحدكم أن يعرف المزيد عن الأساس العقلي وراء هذا التصميم فهناك نشرة على الطاولة في مؤخرة الغرفة وسأكون سعيدة للإجابة عن أسئلتكم لبضع دقائق». إنها امرأة تواصل عظيمة، إنها امرأة راشدة تتحدث إلى من تقدر أنهم راشدون.

اجتزا الخط لخلق التواصل:

لو لم تدل المهندسة بالتصريح الثاني لوقفت في زاويتها الهندسية ولوقف مستمعوها في الزاوية الأخرى وقد أرهبهم ما يفعله المهندسون. بل أكثر من ذلك، كان سيبدو كما لو أن خطأ رسم في الرمل والمهندسة تقول: «الآن أيها الناس إذا تقدمتم إلينا لتفهموا ماذا يفعل المهندسون فإننا سنسير معاً». أما مستخدمو البرمجيات سيفكرون هكذا: «لماذا لا تأتين أنتِ إلينا لتكتشفي كم نحن مشغولون ولماذا نصاب بمرض الشك والريبة في كل مرة تقدم فيه شركتكم بعض البرمجيات الجديدة». بعضهم قد يرغب برسم خطوط في الرمال ليعبرها الآخرون.

إن المقاربة الدبلوماسية للتقليل من النزاع ولجمع الأضداد معاً إنما هي لإثبات التزام بالتواصل بكونك الأول في الاجتياز إلى الجانب الآخر. متجاوزاً أي خطوط قد توجد لتكتشف ماذا يوجد في الجانب الآخر. عندما يحدث هذا فتكون الثقة قد وجدت موطئ قدم، وتحقيق النتائج سيكون أسهل. في المشهد السابق، لحظة قول مهندسة البرمجيات «أعرف كم أنتم مشغولون» فإنها عبرت إلى الجانب الآخر. وسيكون هناك تنهد لا شعوري بالارتياح وهو: «إنها تفهم مخاوفنا وتريد مساعدتنا وليس الترويج فقط لمنتجها الرائع».

دعني أربط معاً ثلاثة مفاهيم أولية - كونك فاهماً للناس، كونك على دراية بمعادلة الوضع المتكافئ مقابل غير المتكافئ، واجتياز الخط. سأربط هذه بقصة لابنتي.

إنها كبيرة الآن، وهي ممرضة ومتزوجة من شخص رائع اسمه بيل وهي أم لحفيدين من أحفادنا. تجري أحداث هذه القصة عندما كانت ابنتي في الخامسة عشرة من عمرها. ذات مساء، عندما عرفت أن دينيس كانت بحاجة للدراسة لامتحان كبير في صباح اليوم التالي، وكانت منشغلة بحديث مرح مع بعض صديقاتها، وبصراحة تامة تمنيت لو أن أولئك المراهقات يتوجهن إلى منازلهم. وهنا انحنيت فوق الحاجز في أعلى الدرج وكنت في المطبخ وصحت بأعلى صوتي لكي يسمعونني في القبو حيث كان يجري الحديث. «دينيس الوقت متأخر عليك القيام بشيء مهم. تذكرني الاختبار الكبير غداً».

كان لدى دينيس ما يكفي من النباهة وروح المبادرة وكنت مسروراً لجرأتها وهي ترد من أسفل السلم قائلة: «أنا أقوم بعمل مهم. أنا مع أصدقائي» وقد فهمت ذلك. في تلك الأمسية لسبب ما، كما لو أن الحارس الملاك لهذه المراهقة تحدث إلي وقال: «حسناً من الذي سيحدد ما هو الأهم - الاختبارات أو الأصدقاء؟» هنا كنت رجلاً في التاسعة والثلاثين من العمر طولي ستة أقدام وبوصتان، أب يصرخ بأعلى صوته من أعلى الدرج إلى أسفله على ابنته طولها خمسة أقدام وبوصتان مفترضاً أنني سأقول لها ما هو أهم شيء بالنسبة لها. تلك ثلاث ضربات غير متكافئة. الضربة الأولى: «أنا الوالد الكبير. الضربة الثانية كنت أصرخ من أعلى الدرج [وبالمناسبة لم تكن بادرة ودية لضيوفها]. الضربة الثالثة: كنت أمني

عليها أولوياتها مع قليل من الاعتبار لما تعتقده هي أنه الأهم بالنسبة لها في ذلك الوقت». ولحسن الحظ كشف حضور بديهتي المفاجئ كم كنت بحاجة لتغيير هذا التصرف. توقفت عن الكلام، ذهبت إلى الخزانة ووجدت كيساً من الحلوى، وضعت ست قطع في الصحن، ثم نزلت الدرج وهذا ما قلته: «دنييس آسف لأنني رفعت صوتي. إنني مسرور أنك وأصدقائك تمضون وقتاً طيباً. بالمناسبة إنني لا أعرفكم. أنا والد دنييس. هل تريدون بعض الحلوة قبل التوجه إلى البيت» صديقات دنييس أخبرتني عن أسمائهن وأمسكن الحلوى وشكرتني. استدرت وصعدت الدرج. وعندما قمت بذلك قالت دنييس، «شكراً يا أبي سننهي كل شيء في خمس دقائق. سأصعد حالياً وأدرس استعداداً للفرص. أعد بذلك». لقد اجتزت هذا الخط المائل النازل برحلتني القصيرة إلى أسفل الدرج حاملاً صحن الحلوى. نعم اجتزت الخط الفاصل بين الوالد والطفل. كنت أعامل دنييس كما يعامل الشخص البالغ شخصاً آخر مثله.

تعامل مع الاهتمامات لا مع المواقف:

هل تريد أن ترى نزاعاً بألوان حية ربما لا، ولكن لأغراض التوضيح دعني أحملك على أن تتخيل فتى يمتلك ويحب شاحنة من طراز فورد وآخر يقود ويحب شاحنة شيفروليه. سَل كل واحد منهم ليخبرك عن أفضل شاحنة. تخيل أن واحداً من هذين الشابين من شمال خط ماسون - ديكسون والآخر من جنوب هذا الخط. هل يمكنك أن ترى الشرارات الأولية وتسمع الكلمات المفعمة بالانفعال وهي تبدأ بالظهور؟ هل تشعر بالتوتر؟ ستكون مناقشة ساخنة وربما لا يمكن تجنب الصراع. من المهم

هنا أن تلاحظ أن الكلمات: فورد، شيفروليه، شمال، جنوب كلها مواقف - مواقف متشددة. رجل يؤيد شيفروليه وآخر يقف بجانب فورد. لو كُنْتَ مشرف بناء وطلبت من هذين الرجلين أن يشكلا فريق عمل من شخصين لشراء شاحنة واحدة فقط لاستخدامها من قبل الشركة، فسيكون هناك أمل واحد فقط بنتيجة آمنة وإيجابية: سيكون على هذين الشابين أن ينتقلا بطريقة ما من الدفاع عن هذه الشاحنة أو تلك إلى مناقشة اهتماماتها الأساسية وحتى المشتركة لاختيار أي شاحنة يقودانها مهما كان اختيارهما النهائي في الشراء. دعني أعطي مزيداً من التوضيح.

عندما يتمسك الناس بقوة في مواقفهم فسينتهي بهم المطاف إلى مناقشة أشير إليها على الشكل الآتي: P & C & ALH.

ترمز هذه الأحرف إلى جدال محموم تقدم فيه الحجج المؤيدة والحجج المعارضة.

وإليك هذا التشبيه الحي: «عناق الشجرة». يقال: إن بعض الناس قريبيون جداً من الأشجار بحيث إنهم لا يرون الغابة. حسناً هناك بعض الناس قريبيون جداً من الأشجار بحيث إنهم يطوقونها بأيديهم ويغرزون أسنانهم بلحائثها. خصومهم يقفون قريباً منهم والمناشير في أيديهم ينتظرون قطع هذه الأشجار بالذات حالما تتحرر هذه الأشجار من عناق أولئك الناس. هل حضرت اجتماعاً ذات مرة كانت الأشجار تُعانق والمناشير تهدر تحت طاولة غرفة الاجتماع؟ أتكلم مجازاً هنا. أراهن أنك كنت في مثل تلك الاجتماعات. يقول أحدهم «سأضع المنشار من يدي إذا توقفت عن معانقة شجرتك».

نعود الآن إلى الشابين والشاحنتين. يمكنك أن ترى شجرة ألصقت عليها كلمة فوردي وشجرة أخرى ألصقت عليها كلمة شيفروليه. وإذا كان عليهما انتقاء شاحنة واحدة فقط لطاغم البناء ومن الممكن أن يفكرا في شاحنة من نوع دودج، تويوتا أو نيسان، فهما بحاجة أولاً للاتفاق على أن يتراجعا عن شجرتيهما واهتماماتها الأساسية لانتقاء أفضل شاحنة تلبى الحاجات الجماعية. هذه الاهتمامات تشمل: سهولة القيادة - وعورة الطريق - قوة الشد - سعة المحرك - مقدار الاعتماد عليها - الاقتصاد في الوقود - السعر - الطراز وهكذا. سيكون هناك احتمال لصراع أقل وقرار أكثر موضوعية إذا اتفقا على أهم المواصفات التي يبحثان عنها في الشاحنة ثم يضعان أولويات هذه المواصفات. ستصبح هذه المواصفات هي العوامل المحددة ليس لشراء الشاحنة الخاصة المفضلة لديهما، ولكن الشاحنة الأفضل للعمل المحدد في البيئة التي يفكر فيها مديرهم.

في معترك الحياة نجد أننا نتخذ مواقف متشددة وقاسية حول قضايا تؤدي بالطبع إلى النزاع مع الآخرين الذين يحملون آراءً مغايرة معارضة. السر هو أن نتجنب هذا الخط من المناقشة: «لماذا تحب سيارات شيفروليه؟ أو لماذا تحب سيارات فوردي؟» عوضاً عن ذلك أسأل: «ما المهم بالنسبة لك فيما يخص أداء شاحنة ما في المواقف التي تفكر فيها بغض النظر عن نوع الشاحنة التي يمكن أن نختارها في النهاية سواء أكانت شيفروليه أو فوردي أو غير ذلك؟» وهذا توضيح آخر أقرب إلى الشأن المنزلي. لنفترض أن شريكك قالت: «دعنا نتناول العشاء خارج المنزل هذه الليلة».

لقد أنهيت للتو سفرًا طويلاً ولا تريد الخروج لذلك تجيب: «لا أريد الخروج لتناول العشاء إنني متعب، علاوة على ذلك، تناولنا العشاء خارج

المنزل قبل ليلتين». هذا حوار منزلي تقليدي حول «الخروج لتناول العشاء» وموقف معاكس له «عدم الخروج للعشاء».

بدلاً من مناقشة أسباب الخروج أو عدم الخروج لتناول العشاء، ماذا لو سألت شريكك ببساطة «حبيبتي، لماذا تشعرين بالحاجة القوية لتناول العشاء خارج المنزل؟» وتخيل إجابتها «لأنني أريد الخروج من البيت فقط وأكون معك لوحدي». الآن عرفت اهتماماتها الأساسية، وهذه الاهتمامات ليس لها علاقة كبيرة بالحوار حول تناول العشاء خارج المنزل وقد يفتح احتمالات خلاقة جديدة لأمسيتك. كنت تعتقد أن المحادثة كانت حول العشاء وفي الواقع لم تكن كذلك. قد تكون الآن في عملية تحويل النزاع إلى إبداع.

القوة الحقيقية: الموافقة من حيث المبدأ:

لمتابعة التوضيح السابق، نفترض أنك فعلياً لا تريد مغادرة المنزل وتفضل تناول الطعام داخل المنزل. باستطاعتك أن تقوم ببعض الاختراقات المهمة بتوسع المحادثة هذه: «حبيبتي، لو اقترحت عليك فكرة تجعلنا معاً وحدنا دون الخروج، هل تتظرين فيها؟» [هذا يسمى الحصول على الموافقة من حيث المبدأ] ومن المرجح أن تكون الإجابة: «حسناً ماذا يدور في ذهنك؟» تجيب أنت: «ما رأيك في إرسال الأطفال إلى منزل باكستر ليلية واحدة وتطلب بعض الطعام التايلندي إلى المنزل ونمضي أمسية هادئة معاً». تقول هي: «أحب هذه الفكرة». الآن ألسنت مسروراً أنك وصلت إلى اهتماماتها الأساسية ولم تتابع المناقشة حول موقفكما المتعارضين بالنسبة للعشاء خارج المنزل؟ أقول جاداً ربما كنت قد جازفت بحقك في المطالبة بالكنز الذي كنت تسعى إليه وما كنت لتجده.

وتعود الآن إلى الشاحنة فورد والشاحنة الشيفروليه: «لو وعدتك بشاحنة أرخص سعراً وأكثر قوة وأوسع مقصورة وأكثر من ذلك هل ستكون راجباً على الأقل في دراسة نوع رام - أو تاندر أو تيتان؟ نحن نحرز تقدماً. اتسعت الفرصة لدراسة اهتمامات كثيرة بدل أن نتقيد بموقفين مفضلين فقط. هل تعتقد أن بعض السياسيين والمواطنين العاديين يمكن أن يتعلموا من هذه المناقشة؟».

تذكر الصورة الكبيرة:

لقد ذكرت المجازفة بحق المطالبة وعدم العثور على الكنز. وقد سمعنا جميعاً العبارة: «يمكنك أن تكسب معركة ولكن تخسر الحرب». عندما تدخل في نزاع شخصي، تحتاج إلى أن تسأل، «هل النزاع يستحق فعلياً؟ هل هذا شيء يتعلق بـ الأنا أو الذات؟ هل هذه القضية مهما كانت ذات أولوية أعلى من علاقتك مع شركائك في التواصل أو التخاطب؟ غالباً ما تكون العلاقات، ويجب أن تكون هي الأولوية الكبرى. وإلا مهما كانت القضية فلن تسوى أبداً وتبقى كذلك. الصراع غالباً ما يوقع الأذى ويصيب العلاقات بجروح وتستخدم بعدها الضمادات بينما كان التفاهم الحقيقي سيوصلنا إلى العلاج».

هل كَسَّبَ الجدل حول الخروج للعشاء أهم من أن تكون مع من تحب؟

هل إلزام ابنتي بالدراسة للاختبار أهم من إظهار احترامي لها

كفتاة شابة؟

هل بعض البرامج وجدول الأعمال أهم من وحدة مجموعة أو وحدة أمة؟

إنها العلاقات.. إذا كانت العلاقات قوية فهناك تواصل، وحيث يوجد تواصل تبدأ الثقة بالنشوء. وحيث يكون هناك ثقة يسهل تحقيق النتائج.

تابع اتفاقاتك:

عندما ينشأ خلاف، بدل أن نشير إلى بعضنا بأصابع الاتهام، لنسأل كيف يمكن إنجاز الاتفاق مع بعضنا. الحياة سهلة إذا كانت هناك اتفاقات مسبقة. وهي مشوشة دون اتفاقات مسبقة. عندما نتفق مسبقاً مع الآخرين ولا ننجز الأمور، يمكن لكليهما التركيز على السبب الذي أخرج الاتفاق عن الطريق وماذا يلزم لإعادته إلى المسار الصحيح؟

ماذا لو لم يكن لديك اتفاق واضح مع الطرف الآخر؟ أوقف الحديث المباشر (وربما الاتهام الضمني). عوضاً عن ذلك. خذ وقتاً للتفكير في اتفاق يساعد بشكل أفضل على متابعة التقدم في المستقبل. دعني أعود إلى تفاعلي مع دينيس حول الحاجة للدراسة من أجل الاختبار. وسأسمي هذا المشهد #1. لو لم يكن لديها علم أنني أعرف عن هذا الاختبار وكانت مندهشة من أنني كنت قلقاً حوله، لقلت: «والدي لا أعرف لماذا أنت قلق حول اختباري هذا؟ ألا تثق بي؟ أنا أدرس دائماً لهذه الاختبارات. إنني لا أرسب فيها». أما أنا فيمكن أن أجيب: «صحيح أنك لم ترسبي في أي اختبار، ولكن الوقت أصبح متأخراً أكثر من المعتاد وصديقاتك بحاجة للذهاب إلى بيوتهن. أود منك رجاءً أن تصعدي الآن وتدرسي». تقول: «والدي سأفعل ذلك ثق بي». «دينيس أحب أن أثق بك في هذه الحالة. ولكن أعرف أنك إذا لم تصعدي حالاً فستكونين متعبة جداً ولن تستطيعي الدراسة. اصعدي الآن». هل اتضح لك لعبة شد الحبل بين دينيس وبينني؟

وإليك المشهد البديل #2 في بداية الفصل الدراسي جلست أنا ودينيس وقمنا بمراجعة برنامج صفها. أدركنا أن لديها بعض الحصص الصعبة في العلوم والرياضيات وسيكون هناك اختبارات صعبة، سألتها: «دينيس في مثل ليلة الامتحان الكبير أليس من المعقول أن تبدئي الدراسة باكراً وألا تطيلي البقاء مع الصديقات؟» أجابت وبهدوء تلك اللحظة: «نعم يا والدي. سأقول لصديقاتي أنه لا يمكنني البقاء طويلاً عندما يكون لدي اختبار في اليوم التالي». هذا عظيم يا دينيس هذا اتفاقنا، صحيح؟ حسناً يا والدي أنا موافقة. «شكراً دينيس».

والآن أتت تلك الليلة وتأخر الوقت والاختبار الكبير في الصباح التالي. أنزل الدرج وطبق الحلول بيدي، أحيي صديقاتها وأقول: «بعد تناول الحلوى، هناك اتفاق بيني وبين دينيس بالنسبة لأمسية الاختبار. صحيح دينيس؟» تجيب: «صحيح سأصعد حالما تنتهي الحلوى».

الأهم من ذلك هو كيف سيساعدنا اتفاقنا المسبق لو نُسيت ولم تصعد للدراسة.

في المشهد الأول المحادثة ستسير على هذا النحو: «دينيس لماذا لم تصعدي فوراً كما طلبت؟» تجيب: «إنهن أفضل صديقاتي ولم يأتين لزيارتي طوال أسبوع ألا تثق بي؟» أجيب: «طبعاً أثق بك ولكن يجب أن تقعلي ما طلبته منك، تأخر الوقت ولم تدرسي» «بالتأكيد يا والدي». في المشهد الثاني سيسر الحديث بهذه الطريقة إذا لم تصعد حالاً. «دينيس ماذا حصل لاتفاقنا بالنسبة ليلية الاختبار؟» تقول: «أنا آسفة جداً يا والدي نسيت» وأجيب: «أفهم أن هذا يحصل عندما تستمتعين بوقتك مع

صديقاتك ولكن يجب أن نلتزم باتفاقنا، هل نستطيع أن نفعل ذلك؟» «نعم سنفعل شيئاً أفضل في المرة القادمة. دعني أذهب للدراسة الآن. شكراً».

الشيء المهم أن محادثتنا تدور حول الاتفاق وليس حول دينيس - الأب - إطاعة الأوامر أو فيما إذا كنا نثق ببعضنا إذا كان الصديقات عندنا، الحديث يدور حول متابعة الاتفاق الذي جرى بيننا. لقد وجدت أن أحد المبادئ المهمة والقوية في توجيه المجموعات من كل الأنواع هو الآتي:

الفرق أو المجموعات العظيمة تتعلم الحديث عما هم بحاجة للحديث عنه قبل أن يتحدثوا عن الشيء نفسه أعد قراءة ذلك ببطء. ستظهر الحكمة داخل هذا القول.

وماذا يحصل عندما نتحدث المجموعات الكبيرة عما يحتاجون الحديث عنه قبل أن يتحدثوا عنه؟ إنهم يتفقون من حيث المبدأ، بالنسبة إلى هويتهم وما المهم حقاً بالنسبة للمجموعة، وكيف سيعالجون المواقف التي تنطوي على تحدٍ عندما تظهر هذه المواقف. المجموعات العادية تتعثر دون هذا الفهم. إنهم ينتظرون حدوث الشيء لمناقشته (أو الجدل) حوله:

من فعل ومن لم يفعل هذا.. ولماذا في الوقت الذي تزداد الانفعالات.

الحياة سهلة مع الاتفاقات. وهي غالباً مربكة دون اتفاقات.

كن مستجيباً:

تحدثنا عن الاتفاقات. لنختم هذا الفصل بالحديث عن: ماذا يعني أن تكون مستجيباً. المكان الجيد الذي نبدأ منه هو أن نتذكر الفصل الذي يدور

حول التفاؤل ضد التشاؤم. المتفائل يرى إمكانيات لا محدودة، والمتشائم يرى العقبات. الشخص المستجيب يرغب في العمل على الإمكانيات ولا يستخدم العقبات ذريعة. المستجيب يحب الإجابة بكلمة نعم. على كل حال هو أو هي لن يقولوا نعم إذا كانت مثل هذه الإجابة تمثل التزاماً يفوق الحد. وعلى العكس من ذلك نادراً ما يردّ الشخص المستجيب بكلمة «لا» فوراً.

الجواب السلبي «لا» يمثل غالباً افتقاراً إلى الإبداع. ماذا لو قُدم التماس إلى الشخص المستجيب والذي تتطوي الإجابة عنه بكلمة «نعم» على التزام زائد عن الحد والإجابة كذلك بالنفي غير مقبولة! الرجل المستجيب يعمل «Acts» أو يتصرف.

ونرمز إلى:

A = Acknowledge needs = اعترف بالاحتياجات

C = discuss Circumstances = ناقش الظروف

T = Tell them what you can do = قل لهم ماذا نستطيع أن نفعل

لنفترض أن أحد الزبائن أتى إليك وقال: «أعرف أنكم وعدتمم بتسليم منتجاتي في غضون أسبوعين. أحتاج إليها في وقت أبكر من ذلك، في غضون أسبوع من الآن».

تقول لنفسك: «هذا غير معقول. لا يمكننا تخفيض مدة التسليم إلى النصف بهذه البساطة» إذاً ماذا تفعل؟ أنت لا تقول: نعم ولا تقول: لا. تتصرف. والإجابة ستكون على هذا النحو: «أعرف أن الحصول على الشحنة مبكراً سيكون مفيداً وسأدرس الإمكانيات، وفي الوقت نفسه فإن

العوامل التي تؤثر على التسليم هي: إن بعض ما طلبته يُعد وفقاً لمواصفاتك الخاصة وهناك إجراءات تصنيع وفحص علينا اتباعها لنضمن الجودة التي تتوقعها.

ما أستطيع فعله هو أن أراجع يوماً تقدم العمل الخاص بك لأعلمك عن أبكر تاريخ للتسليم يمكن تحديده بحيث لو استطعنا إدخال تعديل على الجدول الأصلي فإننا حتماً سنقوم بذلك. هل ذلك يفي بالغرض؟» هنا لم تقل: «نعم» ولم تقل: «لا». أقررت بحاجة الزبون وفتحت النقاش حول الظروف المؤثرة على التسليم، وأعلمت الزبون بما تستطيع فعله.

أن تكون مستجيباً يعني أن تكون «شخصاً يمكنه العمل وهذا بأبسط الصيغ». وإلا ربما قد تفتح نقاشاً أقل واقعية حول هذا أو ذاك التاريخ على أمل أن تجد تاريخاً معقولاً. ومن الممكن أن تقوم بالتزام يسفر عن اعتذار بعد أيام قليلة عندما تدرك أنت وفريق عملك بأنكم لا تستطيعون المحافظة على هذا الالتزام المحجف بتسليم البضاعة في وقت مبكر. أن تكون مستجيباً ينجح في المنزل. عمر ابنك عشر سنوات. ينزل من غرفة نومه في الطابق العلوي ويأتي مسرعاً ليقول: «أريد أن أضع كعك الشوكولا». لقد نظفت المطبخ توأ وتكرهين البدء بفوضى أخرى في مطبخك. يمكنك القول: «لا مستحيل». أو يمكنك القول: «أكيد، انطلق، اعمل بعض كعك الشوكولا، ولكن رجاءً اترك المطبخ نظيفاً، حسناً!» هذه إجابة جيدة. وعلى أي حال إذا لم ترغب حقاً بفوضى جديدة في المطبخ وتريدين أن تكوني مستجيبة دون أن تقولي نعم. فكري في هذا الكلام: «يا بني أظن أنك تشتهي الشوكولا. هذا جيد مع ذلك لقد نظفت الفرن وطاولة المطبخ وأريد أن يبقى كل شيء نظيفاً. هل كأس من الحليب وبعض قطع الشوكولا

تقي بالغرض؟» أراهن أنه في خمسين بالمئة من الحالات قطع الشوكولا تقي بالغرض وسيكون الارتباك أقل دون اضطرارك لقول «لا». أما الخمسون بالمئة الأخرى، فإن مناقشتك للظروف قد تدفع ابنك ذا العشر سنوات إلى هذا الرد: «ماما أحب أن أصنع هذه الحلوى، هل تفهمين قصدي؟» الآن أنت ترين الصورة الكبرى وتوافقين على أن تكوني أكثر مرونة. تقولين: «حتماً لماذا لا تقوم بذلك. هيا اصنع بعض حلوى الشوكولا».

طوبى لأولئك المرين لأن المرونة لن تشوه أشكالهم. علاوة على ذلك، الشخص المرن سيرى إمكانيات لا محدودة كي يتجنب النزاع في المقام الأول عندما يكون هناك مجازفة بشيء أكبر. هناك فيلم قديم رائع اسمه «هاريف». يلعب فيه جيمي ستيوارت دون البطولة. الشخصية التي يلعبها ستيوارت هي شخصية المتفائل مكتمل النضوج. يسأله شخص لماذا يأخذ دائماً نظرة إيجابية للأشياء. وكانت هذه إجابة ستيوارت: «علمتني والدي عندما كنت صغيراً أنني كي أنجح في الحياة لا بد أن أكون ذكياً ودمثاً لطيفاً. في الأربعين سنة الأولى من حياتي كنت أحاول أن أكون ذكياً ثم تحولت إلى الدمث الطريف. ويبدو أن الأمور سارت بشكل أفضل». الحقيقة، كونك دمثاً وظريفاً هي طريقة ذكية للتوجه في الحياة إذا كنت تأمل في الاستمتاع بها وتحصل منها على المزيد. الظرفاء والمستجيبيون سريعاً ما يدركون الطاقة داخل النزاع ويحولون التضاد إلى إبداع.

مبدأ نعم مقابل نعم:

«نعم» كلمة فيها قوة. كلمة تفتح باب التقدم. يعلمنا مؤلفا الكتاب الكلاسيكي الخالد «الوصول إلى نعم»، وهما روجر فيشر وويليام أوري،

كيف نحصل على تلك الإجابة «نعم» عندما نحتاج إليه في سياق التفاوض والتأثير على الآخرين.

في بداية الكتاب وعدت بأن أناقش فكرة الوصول إلى نعم مقابل نعم. وقد أشرنا إلى كثير من المناسبات لأجل هذه الكلمة «نعم» بما فيها إجابة المتفائل عن كل شيء. وفي ختام هذا الفصل دعوني أوضح ماذا يعني مبدأ نعم مقابل نعم بالنسبة لي.

إنه يعني أنني سأكون أكثر ميلاً شعورياً ولاشعورياً لأن أقول «نعم» لكل ما تحتاجه مني في الوقت الذي أدرك فيه أنك ستقول لي نعم بشكل اعتيادي. وقد أصبحت أكثر إدراكاً لقوة هذا المبدأ عندما بدأت بتربية أولادنا المراهقين وكانوا رائعين مع كثير من التحدي. أنا متأكد من أن الدفعة الأولى من أطفالنا دون العشرين شعروا أن الآباء وجدوا ليقولوا «لا» لأطفالهم. إليك الأمثلة: «هل يمكن أن أبقى خارج البيت حتى الواحدة هذه الليلة؟» «كلا». «هل يمكن أن آخذ سيارتك؟» «كلا». «هل لي بعشرين دولاراً للذهاب إلى السوق الكبير [مول]؟» «كلا». «هل أستطيع أن أنام عند سوزان هذه الليلة؟» «كلا». «هل أستطيع شراء دراجة؟» «كلا» تأملت بالأثر المحتمل لهذه اللآءات على أطفالتي وقررت أنني بحاجة إلى أن أبذل جهداً أكبر للحصول على ما أريد منهم بأن أساعدهم على النجاح. لذلك بدأت تجربة جديدة. في المرة التالية عندما أتى ابني المراهق طالباً سيارتي ليذهب بها مساءً قلت: «نعم/ نعم». ابتهج وارتبك ثم سألتني: «بابا ماذا تقصد نعم نعم؟» شرحت له بأنني سأقول: نعم إذا قال: نعم. «نعم حول ماذا؟» تابع أسألته. أجبته «لنرى إذا كنت تستطيع استنتاج ذلك». فكر.. وفكر ثم انطلقت منه الإجابة التالية: «نعم والدي سأكون في البيت

بحلول الواحدة، ولن أتوقف قرب منزل آل بيران» لقد كانت لي قوة وتأثير جديدتان على ابني. كنت دائماً أحاول إحضاره إلى البيت قبل الواحدة وكان يفهم من ذلك على أنه أمر أبوي تعسفي أنا متأكد من ذلك. الآن تغيير تصرفه كان مفتاح مساومة للحصول على شيء كان يريده حتى أكثر من البقاء خارج البيت لوقت متأخر. كلانا كانت مصالحنا في خطر والآن نتواصل حول هذه المصالح أكثر مما نتواصل حول القواعد الأسرية. أراد سيارتي وأردته أن يكون أكثر تحملاً لمسؤولية العودة إلى المنزل في الوقت المحدد، وكنت أمل ألا يتسلل إلى منزل صديقه العنيف ليتسابقا بسرعة عالية. بدأت أنا وشارون نعلم أولادنا الصاعدين مبدأ نعم مقابل نعم في سن مبكر وبالتحديد في سنة الثانية عشرة والنصف. تعلموا أنهم كلما قالوا نعم لما كان يحتاجه الوالدان كلما أجبنا بنعم على ما يريدون. وقد نجح ذلك.

سألني أحدهم: ماذا سيحصل لو أجابوا بكلمة لا على طلب القدوم في الوقت المحدد إلى البيت. قلت: عندها سندخل معاً في منطقة لا/ لا. وغالباً ما كنت أسأل لماذا لا أقول نعم/ لكن؟ السبب هو أن «نعم/ ولكن» تتعلق أكثر بوضع شروط أبوية على سلوك الطفل. نعم مقابل نعم هي صفقة بين البالغين يحاول فيها كلا الطرفين مخاطبة المخاوف المشتركة والمصالح المتبادلة نعم/ نعم مبدأ يمكن أن ينجح في كل مكان. يقول الرئيس في العمل: «هل تستطيع أن تتأخر الليلة؟» يجب المستخدم أو الموظف «بالتأكيد ماذا تريد أن أعمل. لو تأخرت اليوم هل يمكن أن آخذ إجازة في نصف الأمسية غداً كي أذهب مع ابنتي إلى مباراة كرة القدم؟». رئيس جمهورية إحدى الدول يطلب: «هل لكم أن تتوقفوا عن صيد السمك في مياهانا الإقليمية؟».

رئيس الدولة الأخرى يقول «نعم». هل لكم أن تخففوا من قيودكم التجارية لنستطيع الحصول على سعر أفضل للسّمك الذي نصطاده بكميات أقل في الوقت الذي نبتعد فيه عن الساحل»؟.

إن مبادئ الصراع الإيجابي يقصد منها مساعدتنا جميعاً على أن نقلل من قولنا: «لا» وكذلك أن نقلل من نعم/ لكن. يوجد مساحة مشتركة لحلول مفيدة أكثر مما ترى في بداية أي نزاع ندخل فيه. إن مجرد اختبار لإبداعنا كي نجد طريقة لتحقيق المزيد من التعايش والمزيد من الازدهار والنجاح أسرياً وجيراناً وحلفاء بكل معنى الكلمة.

