

2017

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# القوة الناعمة

كيف تحصل على ما تريد بسهولة ويسر



تأليف

هيلاري جالو

118

الرعاية

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

QINDEEL | قنديل  
EDUCATIONAL | التعليمية

دولفينت  
DU ADVENT

شريك استراتيجي

الإمارات  
للخدمات العقارية  
www.eres.ae

## تفكيرٌ جديد

التفاوض من موقع قوَّة سهل نسبياً، فإذا كنت تملك ما يحتاجه الآخرون، يمكنك أن تقرر شروطك، ذلك لأنَّ مواقفنا الذهنية وأنماطنا في التفكير تنطلق في معظم الأحيان من ضرورة سيادة واكتساح القوَّة المهيمنة، وهذا هو الواقع الذي ألفتة الحضارة الإنسانية منذ ألفي عام تقريباً، حيث يفرض الأقوياء شروطهم دائماً على الضعفاء، ولأنَّ الناس يكرهون أن يكونوا ضحايا، فإنَّهم يتحوَّلون بسهولة إلى التفكير النمطي، ويتجهون نحو السلوك العدواني لمجرد الانتقام، فلنا منهم أن لا سبيل أمامهم سوى العنف والانتقام. والمشكلة الكامنة في مثل هذا السلوك هي أننا لا نتعلَّم ولا نتمو ولا نستثمر ما لدينا من حكمة، فالإبداع والابتكار هما ثمار الثقة التي لا يمكننا قطعها ونحن نعيش في أجواء من الخوف والترقُّب.

لقد أدركنا أخيراً أننا نعيش في عالم جديد، وأننا نستطيع التفاوض بطريقة مختلفة حول كل شيء في حياتنا، وتمحور هذه الطريقة في التحوُّل من نموذج الإكراه والإجبار المتأصل في عقلية القوَّة المهيمنة، إلى نموذج الاختيار القائم على المفاضلة بين البدائل وتوزيع أدوار القوَّة. بهذه الطريقة، يمكننا التمتع بالمرونة في اختيار الكيفية التي نصل بها إلى حلول للتحديات التي تواجهنا في تعاملاتنا مع الآخرين من موردين وعملاء، وحتى مع الأعداء. ولا يختلف هذا عن التحديات التي يواجهها الآباء مع أبنائهم، فمن خلال وضع حدود واضحة وقواعد راسخة بالطريقة الصحيحة، يمكننا أن نحظى بمزيد من المرونة في التواصل والتعامل.



## في ثوانٍ...



انطلاقاً من رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» في تشكيل مجلس القوة الناعمة، وحرص سموه على نقل رسالة الإمارات إلى جميع دول العالم، سواء رسالتها في التنمية والانفتاح والتطور على كافة المستويات، وحتى رسالتها الإنسانية السامية، نُقدِّم لكم ملخص كتاب: «القوَّة الناعمة: كيف تحصل على ما تريد بسهولة ويسر» تأليف المحامي «هيلاري جالو» الذي يناهز بالتحوُّل من نموذج الإكراه المتأصل في عقلية القوَّة المهيمنة، إلى نموذج الاختيار القائم على المفاضلة بين البدائل وتوزيع الأدوار، والتمتع بالمرونة حتى نصل إلى حلول للتحديات التي تواجهنا في تعاملنا مع الآخرين.

يرى «جالو» أنَّ أهمَّ مهارات التفاوض هي مرونتنا والتركيز على حاجاتنا قبل عواطفنا، كما أنَّ زيادة ثقافتنا بأنفسنا تساعدنا على تمكين الآخرين وتفهم مواقفهم وكسب تفهمهم. فبالحاجة والتمكين تنمو قدرتنا على ملاحظة ما يدور حولنا، وينمو وعينا بذواتنا وفهمنا للمواقف. وحيث إنَّ السبيل إلى تحقيق ذلك هو تعزيز علاقاتنا؛ فإنَّ عناصر العلاقات والحاجات والتمكين والوعي مجتمعةً، هي التي تشكِّل جوهرنا القوي لنحشد مواردنا الإيجابية، ونسعى إلى الفوز مع الآخرين بدلاً من الفوز عليهم.

أمَّا الملخص الثاني وهو كتاب المفكر الإداري العظيم «بيتر دراكر» بعنوان: «إدارة المؤسسات غير الربحية: الممارسات والمبادئ»، والذي تتبع أهميته من أنَّ قدرة الحكومات على تنفيذ كلِّ المهام الاجتماعية والاقتصادية والإدارية تبقى محدودة بسبب الالتزامات وتعدد الأولويات، من هنا تظهر أهمية مبادرات المؤسسات غير الربحية التي لم تعد قاصرة على رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، بل تحوَّلت إلى مبادرات وابتكارات مبدعة. ولأنَّ هذه المؤسسات تنموية وغير تجارية، فإنها لا تستطيع منافسة المؤسسات الخاصة والحكومية، ولذا فإنَّ العاملين فيها يستمدون الرضا من إسهاماتهم وشغفهم وافتخارهم بإنجازاتهم، وهذا يعني أنَّ قيادة المؤسسات غير الربحية تحتاج إلى مهارات وأساليب مختلفة ومبتكرة. أمَّا الممارسات والمبادئ التي يطرحها «دراكر» فتتلخص في وضوح رؤية وبلورة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها التنفيذية، وإدارة أولوياتها وتطوير قياداتها، حيث يضع «دراكر» رضا العاملين وإيمانهم برسالتهم على رأس عوامل النجاح المحفزة للإبداع.

وفي الملخص الثالث: «طريق السعادة: تطبيقات علم السعادة لتحقيق النجاح» توفَّق المؤلف «إيما سيبالا» ستة طرق للسعادة استقتها من أبحاث علمية متنوعة وهي: التوقُّف عن ملاحقة المستقبل، والمرونة والابتعاد عن التشدُّد، والاهتمام بإدارة الطاقة للعمل بهدوء، وعدم الإسراف لإنجاز الكثير بالقليل، والتعاطف مع الذات، والتعاطف مع الآخرين. من خلال هذه الطرق الإيجابية المعززة بالأبحاث العلمية تخلَّص المؤلف إلى أنَّ السعادة حالة من المشاعر الإيجابية العميقة والمؤثرة في حياتنا المهنية والشخصية، ولهذا فإنها تزيد من ذكائنا العاطفي والاجتماعي، وترفع من مستوى إنتاجيتنا، وتزيد من تأثيرنا الإيجابي في كلِّ من حولنا.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## الجبيل كما تراه «نان»

جغرافية المكان، فإننا سنتعلم الكثير بلا شك، ولو حلقتنا وألقينا نظرة طائفة من فوق المكان، فسرى الكثير من المسالك عبر الجبال، وهي ستكون معالم وممرات محدّدة، أو تنتظر من يستكشفها. هذه الرؤية الأوسع نطاقاً للمكان هي التي تُساعدنا في رؤية الطريق الصحيح الذي علينا أن نسلكه.

الذكاء في التفاوض هو أن تتساءل: «ما أهدافنا المشتركة؟» في مثال الجبل، يكمن الحل في عبور الوادي لأنّه المكان الذي يفصل بين الجبال حيث تلتقي عنده قواعد وأساساتها الراسخة، فالقمم تفرّق والأودية ذات شعاب وجوانب مشتركة تبعنا عن الجوانب الخلافية، والبدء بما يجمع وغضّ الطرف عمّا يفرّق درسٌ إنسانيٌّ مهمٌ للغاية.

بالنظر إلى الجبل كمجازٍ أو تشبيهٍ بلاغي، فإنّ ما نطلبه دائماً ونريده بسهولة في مفاوضاتنا هو بلوغ «القمم»، فنحن نتخذ المواقف التي نؤمن بها. ففي حوارات المؤسّسات، وفي اجتماعات فرق العمل، وفي السياسة أيضاً، تنتهي بنا الحال دائماً إلى محاولة تعزيز مواقفنا الثابتة والتشبّث بها. ويبدو هذا أمراً جيداً لأنّه يمنحنا شعوراً بالارتياح، لكنّ ما أدركناه أخيراً هو أنّ «قمة الجبل» تعزلنا عن الأشخاص الذين نحتاج إليهم ونضطرّ إلى العيش والعمل معهم، فهؤلاء إمّا أن يكونوا على «قمم جبالهم» وإما أنّهم ينتظروننا على السفوح وفي «الأودية»، فالوادي هو المكان الذي يمكن أن يجمعنا، والذي لا بد لنا أن نعبره ونمرّ منه. أمّا الصراخ من أعلى الجبل فلا يُمكننا من الوصول إلى حلول مشتركة. إذا استطعنا تكبير المشهد وتفحص

لا شيء يلخص الرحلة التي نخوضها في الحياة ونحن نسعى للحصول على ما نريد من دون الاستناد إلى قوّة عاتية أكثر من أفكار الدكتورة «نان شيبيرد». عملت «نان» محاضرة للغة الإنجليزية في جامعة «أبردين» لأكثر من أربعين عاماً، وقضت الكثير من وقت فراغها تتجول في جبال في اسكتلندا. لم تكن «نان» مهتمّة بقمم الجبال، بل كانت مأخوذة بفكرة الوجود والإحساس والبقاء، أكثر من الفعل. أرادت أن تستكشف قلب الجبل وهي تجول في شعابه، ورأت ذلك الجزء الذي قد لا نراه أبداً، وأرادت أن تعرف ما يصل بين كل جبل والجبال الأخرى. كانت تشعر بأنّ ما يدفعنا للتركيز على قمة الجبل هو ما يفصلنا عن جوهره ويبعدنا عن سفوحه. كان الحد الأدنى بالنسبة إليها هو الحياة، فهي مُنيمة بالعمق والتفاصيل.

## يتشكّل جوهرنا القوي من فهم حاجاتنا الفعلية وقوّةنا الحقيقية

### حاجات أم رغبات؟

عندما نتخذ مواقفنا ونتشبّث بها، فنحن لا نحيد عن حاجات الآخرين فحسب، وإنّما ننفصل عن حاجاتنا الخاصة أيضاً، فالمواقف رغبات. وفي المجتمع الاستهلاكي القائم على المنافسة، لم نعد نرى سوى فارق ضئيل بين الحاجات والرغبات، إذ يتم تشجيعنا على تلبية حاجاتنا بالحصول على ما يشبع رغباتنا. عندما نلهث خلف آخر صيحات الموضة، فإنّ الثوب الذي نشتره ليس حاجة ماسّة. ينبغي الاعتراف بأنّ الحاجة الضمنية شيء آخر مختلف، وتقصد هنا الرغبة في الظهور بمظهر أنيق ولفت الأنظار لنحظى بتقدير الآخرين. من دون هذا الفهم، يمكننا أن نستمر في السعي لإشباع تلك الرغبة، أمّا حاجاتنا الحقيقية فغالباً ما تكون أكثر بساطة، ففي خضم سعيها لبلوغ القمة، يمكننا أن نترك فجوة كبيرة من عدم الأمانة بين الموقف الذي نتخذه وبين الحقيقة، وبعبارة أخرى: الحاجة الفعلية الكامنة وراء موقفنا هذا. أطلق عالم النفس «كارل يونج» على هذه الفجوة اسم «الظل»، أي الفراغ الذي يفصل بين ذاتنا الحقيقية والقناع الذي ترتديه أو الشخصية التي نتظاهر بها.





وكَلِّمًا اتسعت الفجوة بين القناع والذات، ازداد الظل امتداداً. ولهذه الظلال ثمنها وتكاليفها الباهظة التي ندفعها لاحقاً حين تحجُب رؤيتنا وتتحرف بوجهتنا. الحديث عن التحوُّل من المواقف إلى فهم الحاجات سهل ومهم، لكن تغيير المرء لموقفه أو التحوُّل عنه يبقى أكثر تعقيداً من الناحية العملية، فأولاً ينبغي علينا أن ننظر إلى موقفنا باعتبارهِ كرسياً نجلس عليه حتى يتسنى لنا النهوض من فوقه وتقييم الموقف بمنظور الآخرين، فهناك فرق كبير بين معرفتك بالشئ، وفعل هذا الشئ.

## القوة الناعمة والقوة الحقيقية

استخدم «جوزيف ناي» مفهوم «القوة الناعمة» في كتابه «مُلزَمون بالقيادة» الذي صدر عام 1990. يُعرّف «ناي» القوة الناعمة بأنها القدرة على أن تحصل ما تريده بالجدب والحسنى وليس بالإجبار. هذه الطريقة تشبه الراعي الذي يرعى أغنامه ويجذبها وراءه بالنداء أو بصوت الناي، مقارنةً بالكلب الذي ينبح في الشارد منها، وقد يهوشها أو ينهشها ليردها إلى القطيع. القوة الناعمة تجذب الناس بدلاً من إغلاق الباب أمام فرص الاختيار، وسدّ الطرق أمامهم أو ترهيبهم، حيث تُبقي كل الخيارات مفتوحة أمامهم، وتتركهم يجذبون نحو الخيار الذي يروق لهم.



## مقياس التعاون

لصيغة نموذج للتعاون، يمكننا استعارة نموذج عالم الاجتماع «ريتشارد سينيت» الذي يحمل اسم «مقياس التعامل»، حيث يبيّن مستويات التعاون على طول درجات المقياس. قسّم «سينيت» هذا المقياس إلى خمسة سلوكيات أساسية تبدأ بالتعاون الكامل عند أحد طرفي المقياس وتنتهي بالمنافسة القاتلة على الطرف المقابل من المقياس. المستويات الخمسة من التنافسية إلى التعاون تسيّر بالترتيب التالي:

1. **الفائز يكسب كل شيء**: القتال حتى الموت. هذه منافسة أساسها «إمّا أن أقتل أو أقتل» دون أدنى قدر من التعاون.
2. **إمّا فائزاً وإمّا خاسراً**: في هذه المعركة يحاول كل طرف أن يكسب شيئاً من الآخر بالقوة، وكل مكسب يحقّقه أحدهما يكون على حساب الآخر، وهنا يقتصر التعاون بالاتفاق على قواعد المنافسة وحسب.
3. **التعامل المتحفّظ**: هنا تشتد المنافسة بين الطرفين، دون أن يدخل أحدهما في معركة مع الآخر. هما يرغبان في التعاون والاتفاق على ترك مساحة تفصل بينهما، أو بعبارة أخرى: «هذا لك وهذا لي».
4. **فوز كلا الطرفين**: هنا نسعى لفعل شيء معاً من أجل المصلحة المشتركة، فربما نُوقّع مشروعاً مشتركاً مع الاتفاق على غرض عملي معيّن، ونبحث عن طرق للعمل معاً تناسب احتياجات كل منا.
5. **الإيثار**: هنا يُعطي كل طرف للآخر قبل أن يطلب ومن دون انتظار مقابل. التحدّي الذي ينطوي عليه نموذج «المنافسة مقابل التعاون» بسيط للغاية، فهذا النموذج يرسم خطأ مستقيماً بين طرفي النقيض، وفي الواقع لا يُحدّد هذا النموذج حجم الفرصة التي يمنحنا إيّاها التفاوض المنضبط بما يتجاوز مسألة الفوز والخسارة: بمعنى زيادة حجم «الكعكة» بدلاً من اقتسامها فحسب. عندما نبني



ريتشارد سينيت





نموذجاً تشاركياً فنصل إلى طريقة مختلفة ننظر بها إلى نتائج أي عملية تفاوض بين الأفراد، وهذه هي: «خريطة قوة التفاوض الناعم».

بتصميم النموذج من منظور ثنائي الأبعاد، نفتح نطاقين جديدين من السلوك الإنساني. أولاً، هناك نطاق «التجنب» التام، وعند قبول هذا السلوك الهادئ في القاع، نفتح نطاقاً نشطاً وفاعلاً من الإمكانية عند القمة، ذلك هو النطاق الواسع والإبداعي، حيث توجد بدائل أفضل من الحلول الوسطية، وهذا هو أنسب مكان ليتحقق الفوز للكل. هنا لا نقسم الجائزة فحسب، بل نعمل على تكبير حجمها من أجل الجميع، وهذا هو النطاق الذي يمكننا من الفصل بين حاجاتنا ورغباتنا ونرى مواقفنا أكثر مرونة.

«التجنب» هو ملجأ من لا يعرف كيف يتعامل مع الصراع بإيجابية. عندما نترك هذا النطاق، نسلك اتجاهات شتى، فمن لديهم قدر كبير من الحسم ويناضلون من أجل التعاون، ينتقلون دائماً بين التجنب والمنافسة، وعلى هذا الخط الفاصل بين المهادة والمنافسة يقف المتمرون والطامعون الذين يلجؤون إلى الترهيب في أوقات الهيمنة.

وبموازاة محور التعاون، يوجد اتجاه آخر محتمل للتقلّب بين التجنب والتنازل، ويكون العطاء هو الوضع الافتراضي للمرء، لا سيما في أوقات التوتر، ولكن ثمة مخاطر في الخط المستقيم الذي يمتد من التجنب إلى العطاء، فإذا حدث العطاء من دون احترام الحاجات الجوهرية للآخرين أو لأنفسنا، فسيصبح مشكلة. في السياقات الشخصية، هذا الهروب يتضمّن فقداناً من نوع ما للذات، فإذا كان هروب المتمرّ يتضمّن المبالغة في تأكيد الذات، فإننا نرى هنا تقليلاً من شأن الذات، لأن حاجتنا لن تلبى أبداً.

وسط المحورين السابقين وعلى الخط الرئيس، يقع سلوك القبول بحل وسط، حيث يتوصّل الطرفان إلى صفقة تتوسط الخط الفاصل بين ما يريده كل منهما. وتعتمد القدرة على تحقيق ذلك على استعداد كل منهما للتنازل، في حين أننا هنا نساوم على الشيء موضع النزاع بدلاً من السعي للفوز بالمزيد من الأشياء.

للدخول في النطاق الإبداعي، سنحتاج التخلي عن الطريقة التنافسية الجامدة والمتعجّلة في التفكير. يكمن التحدي في أن هذا النطاق مجهول إلى حد كبير لأننا ننفر من حالة عدم اليقين بطبيعتنا. فترك حالة من الاستقرار والوضوح والانتقال إلى بحر يموج بالاحتمالات أمرٌ يثير الخوف في قلوبنا، ومع هذا فإن تلك المرونة هي التي تُعزّز قدرتنا على التوصل إلى حلول أفضل. قوة القلب هي التي تمكننا من استعادة الاستقرار، وعن طريق التشبّث باليقين والاستقرار في الجوهر، نصبح أكثر مرونة في المواجهة وأقلّ خوفاً من الرياح الشديدة التي تواجهنا لفترة قصيرة.

عندما تصبح القوة الناعمة منهجنا في التعامل، فسيكون بمقدورنا الاعتماد على شخصيتنا وجوهرنا القوي كي نصمد ونواصل السير في المسالك الصعبة والدروب الموحشة، فنشعر بالثقة والانفتاح ونكتسب المزيد من الخبرات حين نكون أكثر ثقة بذواتنا الحقيقية.



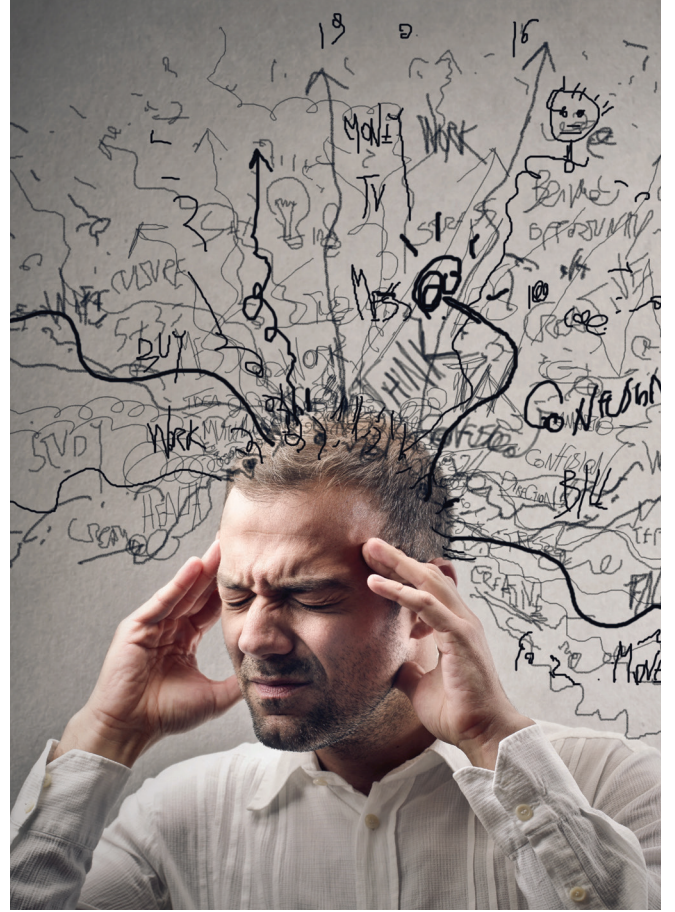
## أساس الجوهر القوي

### الحواجز

تمثّل الحواجز التحدّي الأول في بناء أساس قوي، فنحن البشر نميل إلى عدم احترام الفواصل بين الناس، ونكون على استعداد أكثر من اللازم أن نخبر الآخرين بما ينبغي أن يفعلوه.

عندما يريد شخص ما أن يسلك مسلكاً مختلفاً عنّا، ونرى أنّنا نعرف الإجابة بالفعل، أو نعرف الفعل الصحيح، وأنّ الوقت قصير، يصبح التوجيه والإجبار هو الخيار الأصوب. وعندما نتخذ موقفاً عقلياً نظن من خلاله أنّنا على صواب، فإنّ الوقت الذي يُنفق في فعل أيّ شيء آخر سيبدو لنا مجرد مضيعة للوقت. الحقيقة أنّ الوقت الذي يُنفق في الاعتراف بشخص ما على النحو المناسب والتوغّل إلى عمق المشكلة لا يمكن أن يُقارَن بالأيام والشهور والسنين التي تُهدر في نزاع لا ينفذ، ناهيك عمّا يترتّب عليه من فقدان للثقة.

هناك أيضاً تحوُّل مهمّ في التركيز، ولكنّه تحوُّل خفي، فإذا كنّا نريد بحقّ أن نحترم الآخر ونقدّر رغباته وطلباته، فيجب أن نتنقل من الصراع الاستقطابي الذي يقوم على أساس «ما أريده لنفسي وما تريده لنفسك» إلى تأمل «ما أريده لنفسي، ورغبتني في أن تحقّق ما تريده لنفسك». هذه القدرة على رؤية واحترام الحواجز بين الناس هي أساس جوهرنا القوي.



## تحقيق التوازن بين الانفصال والتشبُّث

من الصعب التفاوض مع الذين لا يحتاجون شيئاً، أو يظنون أنّهم كذلك، فلا شيء يمكن أن يقنعنا عندما لا نفكر بقيمة ما يعرضه الطرف الآخر، فالقوّة تعتمد على التعلُّق والتشبُّث أو الارتباط بما نريد.

يناضل المفاوضون الجيّدون للحصول على أشياء في حدّ ذاتها. وتحدث أصعب المواقف عندما يقرّر المرء أنّه لا بدّ من الحصول على شيء ما مهما كان عزيزاً وبعيداً، فإذا قرّرنا مثلاً أنّنا نريد سيارة معينة، فإنّنا نصبح بذلك ضحايا لتعلّقنا بها. وحتى عندما نقرّر شراء سيارة أخرى، نظلّ أسرى لرغبتنا، ويمكن للبائع الذكي أن يكتشف هذا الأمر في سلوكنا. نحن نحقّق أفضل الصفقات عندما لا نتعلّق بنتيجة هذه الصفقة ولا نتشبّث بها.

هذا النوع من التعلُّق يجعل السعي لإيجاد خيارات أخرى استراتيجية قويّة، فعندما نظهر أنّنا منفتحون على بدائل مختلفة لحلّ مشكلة ما، يتراجع مستوى تعلّقنا بشيء محدّد، فإيجاد خيارات متنوّعة يبعث رسالة إلى الآخرين مفادها أنّنا على وشك التوصل إلى اتفاق، فعندما نتيح حيّزاً كافياً للطرف الآخر ليصنع قراراته بحريّة، فمن شأن ذلك أن يُعزّز لديه الانطباع بالثقة وبصلابة الأرض التي نقف عليها، لأنّنا حتماً سنتعزّز ما دمنا نتواصل ونتفاوض من دون جوهر قوي.



## الاعتراف بآدميتنا

نحن بشر ولسنا «آلات بشرية» وفي هذا حكمة إلهية. إنسانيتنا هي المنفذ الحيوي الذي يتيح لنا هذا القدر الهائل من الاتساع الذي يحيط بمعاملاتنا، فعندما نحُبُّ الناس، نميل إلى مساعدتهم، ويساعدنا الناس لأننا استطعنا أن نصنع رابطاً معهم، وببساطة تصبح حياتنا أكثر ثراءً عندما نُضفي عليها لمسة إنسانية.

التعامل مع الناس على أنهم مجرد أشياء هو أحد أمراض هذا العصر، فكلما كانت تصرفاتنا عقلانية بحتة، وكلما رغبتنا في أخذ ما يملكه الناس، تعززت نزعتنا نحو

معاملتهم كالجملادات. وعندما نُنكر على الآخرين احتياجاتهم ونعطي الأولوية لما نريد، نفرض هيمنة خفية أو ظاهرة على الآخرين ونخلق قصصاً تبرر سلوكنا كي يبدو ضرورياً ومنطقياً، وبينما نخلع لباس المنطق على تصرفاتنا، نصنّف الناس ونسمّهم بملصقات من نسج عقولنا، فنرى الناس أصنافاً وأنواعاً وليسوا أفراداً لديهم احتياجات مثلنا.

ما نفعله في أفضل المواقف هو أننا نبني قاعدة من الثقة بين الناس تكون أساساً لكل شيء. الوضع المثالي أن نضع هذه القاعدة أولاً، إذ يمكن أن نتخذها أساساً نبني عليه فهماً

وتجاوباً، ثم استبصاراً في نهاية المطاف. كان لدى الإغريق القدماء كلمات تساعد في وصف طبقات ومستويات أساس أيّ بناء، ومنها:

- ◆ Logo وتعني المنطق أو الاستبصار.
- ◆ Pathos وتعني التعاطف والشعور باحتياجات الآخرين.
- ◆ Ethos وتعني المصادقية الشخصية أو الثقة.

ما لا نفعله هو أننا نبدأ في القمّة بالمنطق والاستبصار، ولكن لا يكتمل ببناءً بلا أساس، فإذا لم نضع حجر الأساس، فإنّ المعمار كُله يتداعى وينهار.

## طريقان متوازيان

من الشائع أن تجد الناس يركّزون إمّا على الفعل وإمّا على العلاقات، مع أنّ المغالاة في أيّ من الجانبين لا تحقّق الغرض المطلوب، في حين أنّ الجمع بين الأمرين يمنحنا قوّة أكبر، ففي لعبة كرة القدم مثلاً لا نمرّر الكرة إلى اللاعبين الذين نجبهم أو لدينا علاقة خاصّة معهم، إلا إذا كانوا في موقف أفضل أو أنهم يتمتّعون بمهارات تفضّل غيرهم، فبعض مكّنات الثقة تأتي من الحب، ويأتي بعضها الآخر من المنافسة، ولهذا يلعب كل من الولاء والثقة دوراً مشتركاً في صنع أفضل تركيبة أو توليفة توافقية ممكنة.

لكي نحقق قيمة في العلاقات التجارية علينا أن نعرف عملاءنا جيداً، فإذا أفرطنا في التركيز على تقديم الخدمة، فإننا ربّما نخاطر بأن نصبح مجرد موردين للسلع والخدمات، ومن ثمّ قد نخسر العلاقة، فإجادتنا لعملائنا هي الأمر الأهم، ومثلنا مثل لاعب كرة القدم، يجب أن نحرص على إثبات جدارتنا بتقديم الخدمة المطلوبة والتعلم عن طريق العمل، ومن ثمّ فإنّ معظم الناس والمؤسّسات الناجحة يتقلّون بين العمل والعلاقة ويركّزون على كل جانب في الوقت المناسب.



## عامل الوعي

تكوين العلاقات من الأمور الضرورية التي تساعدنا على بناء مركز قوّة ناعمة لنتمكّن من فهم الناس والتأثير فيهم لتحقيق التوازن بين العمل والعلاقة، وثمة بعد آخر جوهري وهو الوعي، أي الطريقة التي نرى بها الأشياء مع قوّة الملاحظة وتجنب مخاطر الافتراض وإصدار الأحكام الجزافية. تتبع قوّة المخ البشري من قدرته على رؤية الأنماط والعلاقات والروابط، وليس مجرد جمع المعلومات كما تفعل الحواسيب والمعالجات الرقمية. هذه القدرة على رؤية أنماط متحيّزة وذات غرض ما، وتشكيل مواقف ومزاعم متسرّعة عبر تلك الأنماط يمكن أن تحرمننا من كمّ كبير من المعلومات والاستنتاجات المفيدة. وهناك سلوكيات وطرق تفكير كثيرة يمكن أن تقيّد وتحدّ من نطاق وعينا في إصدار الأحكام وبناء العلاقات، ومنها:



لمجرد أنها تتبع نمطاً معيناً، ومن الطبيعي أن تصبح عقولنا أوعية لأشكال نمطية تُصنّف وفقها الأشياء. الوعاء الذي تُصب فيه الخبرات الجديدة يُصاغ على أساس التجارب التي عشناها، ولذا فإن منطقنا يستفيد من رؤية أنماط السببية التي تساعد في تشكيل هذا الوعاء. الجانب السلبي هو أننا نبنى وعاءً يمكن أن يُقيّد تفكيرنا، فربما نعتقد أننا نرى فراشة من دون أن نراقبها ونلاحظها بعناية، فإذا واصلنا مراقبتها وكنّا فضوليين مثل الأطفال، فسنتكشف أشياء جديدة ونعرف المزيد عنها، فالهيكل أو الإطار يساعدنا إذا لم نتركه يقيّد تفكيرنا.

**التخيّل:** يمدُّنا التخيّل بالقدرة على تصوّر احتمالات المستقبل، ثمّ انتقاء الاختيار الصحيح. لكن الخيال يمكن أن يتواطأ مع الخوف أيضاً، فمثلاً: يمكن أن يتخيّل المرء وحوشاً وأشياء سلبية أيضاً، ولأننا نستطيع التخيّل، يمكننا أن نتخيّل ما قد يحدث.

**الافتراض:** يمكن تشبيه الافتراضات التي نصنعها بالسُّلم الذي يبعدنا عن الأرض وعن الواقع عندما نصعد عليه فنفقد الاتصال بالحقائق المباشرة. عندما نرتقي ونُحلّق بخيالنا فإننا نرى ما قد يكون بدلاً ممّا هو كائن بالفعل، ونحن نصعد السُّلم نبتعد عن الواقع ونهيم في سحابة تحجب عنّا رؤية المواقف.

منفصلان عن عملية نقل الرسالة أو تلقيها، فثمة عددٌ من نقاط التداخل السهلة في عملية التواصل المعقّدة، حيث يكون لدى كل طرف مُرشّحات متعدّدة. عندما يُرسل المرء رسالة فإنه يستخلص شعوراً أو فكرة تصير مضموناً لرسالته، وعملية نقل الرسالة تحتاج إلى ترشيح وفلتره أيضاً، فالطريقة التي ننقل بها رسالتنا مؤثّرة كذلك. ومن الممكن أيضاً أن يحدث تشويشٌ على جانب المتلقّي. وهناك خمسة احتمالات على الأقل يمكن أن تشوّه الرسالة.

**إصدار الأحكام:** يصف «دانيال كانمان» في كتابه الشهير: «التفكير السريع والبطيء»، والحاتر على جائزة «نوبل» كيف تعمل عقولنا وفق نظامين: النظام الأول كسول ويصدر أحكاماً سريعة، والنظام الثاني تحليلي وبطيء ومشغول ودائم البحث عن إجابات وتخيّل روايات لتبرير الأحكام السريعة. مشكلة النظام الكسول الذي يُصدر الأحكام أنه يتداخل مع كل شيء تقريباً. صحيح أن له دوراً لكن يجب أن يكون هذا الدور محدوداً، في حين أن النظام الثاني جيّد ويساعدنا في اتخاذ القرارات عندما نحتاج إلى ذلك، لكنّه مشغولٌ ومنكبٌّ على ممارسة مهاراته في توفير الوقت كلما استطاع. ومهمّتنا الأساسية هي دائماً أن نتحكّم فيه قبل أن يتحكّم فينا.

**النمطية:** كثيراً ما نرى أشياء غير موجودة

**الغرائضية:** التحديّ الأول الذي نواجهه هو أن ندرك أن رؤيتنا محدودة في أكثر الأحيان، فبدلاً من أن نُبصر الأشياء بوضوح، نراها بنوع من الانتقائية، وكما هي الحال بالنسبة إلى قائد سيارة متعجّل، من السهولة بمكان التركيز بإفراط على المهمّة الحالية. وخلال ذلك تغيب عنا معلومات أخرى تماماً، وهكذا ينصبُّ التركيز على جانب واحد فقط من دون الجوانب الأخرى.

**المواقفية:** عندما نتعامل مع الآخرين، ينبغي أن نتعامل بمنظور ذي بعدين، فلا يكفي أن نبصر الأشياء بأعيننا وحسب، بل نحتاج أن ندرك أن الأهم هو معرفة وجهة نظر الآخرين ومواقفهم والزوايا التي يرون منها ما نرى، وهذا ليس أمراً سهلاً. رؤية الأشياء بمنظور الآخرين أصعب من رؤيتها بمنظورنا نحن.

**التسرّع:** ما الذي يحدث عندما ندخل قاعة الاجتماعات من أجل حوار مهم؟ هل نغيّر منظورنا فجأة ونرى جميع التفاصيل؟ الانشغال الدائم والتركيز على الطريق الذي علينا أن نسلكه يمكن أن ينتزع من حياتنا السياق والمضمون، ونحن نبحث عن مزيد من الخبرات يجب أن نحرص على ألا يفوتنا العمق الذي يجعل تلك الخبرات مفيدة بحق.

**التنقية:** كلُّ عملية تواصل تتألف من عناصر أساسية، فتشكيل الرسالة وفهمها عنصران

## الاستجابة للتحدي

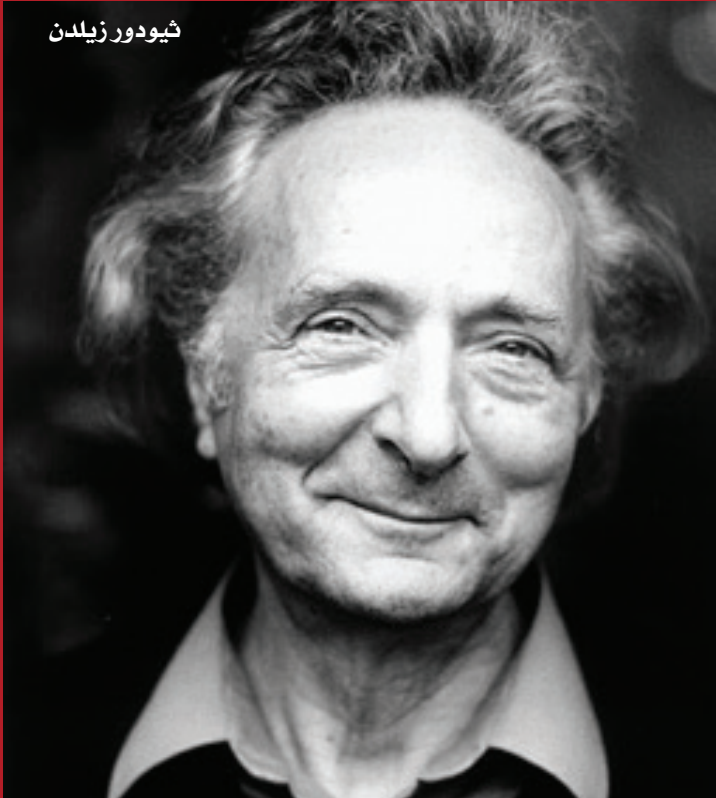
من المهمّ أن نُرتّب نقاط قوّة وعينا في عدّة مستويات. في هذا النموذج، يمكننا أن نوازي ونوازن بين مهارتنا وما نحتاج إليه في كلِّ مرحلة. سيعتمد هذا على المهمّة التي نحن بصددّها، لكن الأهم هو أن نملك بعض المهارات اللازمة للمراحل التالية، والتي سنستخدمها في المهمّة التي نحن بصددّها، وقد نحتاج هنا إلى مهارة «النادل المشغول» الذي يستطيع أن يحقّق توازناً بين التركيز على أحد الزبائن من دون أن يفصل عن رؤية الصورة الكلية في المطعم. هذه الازدواجية تساعدنا في التنقل بين مرحلة وأخرى كلّما لزم الأمر.



المرحلة	الوصف	القدرة الناشئة
المسح	المرحلة الافتراضية، الإلزام بجميع المعلومات المتاحة، طرح الأسئلة	الملاحظة، حب الاستطلاع
الارتباط	التركيز النسبي	التخيل، النمطية
الانتقاء	اتخاذ القرار	الحكم
التنفيذ	التركيز المطلق، تنفيذ الخطة المتفق عليها	الغرضية

إذا فعلنا هذا، فسينصب تركيزنا في التفاوض على المستويين الأولين في الأساس: المسح والارتباط. وعندما ندخل وتوغل في مرحلتي الانتقاء والتنفيذ، نفسح المجال لمستوى مناسب من الحكم والسلوك الغرضي الانتقائي، إلا أن قضاء جُل وقتنا في مرحلتي المسح والارتباط هو ما يعيننا على تشكيل جبهة من القوة الناعمة.

ثيودور زيلدن



## لماذا لا نستطيع الإصغاء؟

### المشوشات الداخلية

نح «ثيودور زيلدن» في تحديد الفرق الذي يصنع حواراً مثمراً، وهو أن يندمج المرء في الحوار مستعداً للخروج منه «كشخص مختلف بدرجة ما» يقول «زيلدن»: لا تؤدي المحادثات الجيدة إلى إعادة ترتيب الأوراق فحسب، بل وإلى طرح أوراق جديدة أيضاً. إنها عملية إبداعية، وللإبداع متطلباته الخاصة التي يجب أن تتوفر كي يزدهر، ومن تلك المتطلبات الاستعداد للمخاطرة والتضحية بشيء من الوقت والثقة بالآخرين وبالنفس. نستطيع كلنا أن نصغي عندما نحتاج ونريد ذلك، لكن هناك شيئاً ما يعترض طريقنا ويمنعنا من أن نكرس انتباهنا إلى ما يقوله الآخرون. تلك المشوشات توجد في داخل كل منا وتتوغل بناءً على حالتنا المزاجية، فهناك «مشوشات داخلية» تظهر باستمرار، وعلى حين غرة.

## المنافس الداخلي

عندما يحدثنا أحد أصدقائنا عن سيارته الجديدة، فإننا نحدثه عن سيارتنا. وعندما يحكي لنا عن إجازته، نحكي له أولاً عن إجازتنا. هذا هو منافسنا الداخلي، ونحن نفعل ذلك لأن شيئاً ما بداخلنا يقول لنا إنه لا بأس في ذلك، فنحن نظن أن حديثاً عن أخبارنا يزيد من المشاركة والتفاعل. لا بأس في وجود هذا المنافس الداخلي، كل ما في الأمر أن ترتيب أولوياتنا استناداً إلى ما يقوله الآخرون، وبناءً على عوامل خارجية يصبح قديماً يكبلنا، فالمسألة تتعلق بماهية الشخص الذي نناقسه وسبب مناقستنا له.





### الخبير الداخلي

الخبير الداخلي على صلة بالمنافس الداخلي، كلُّ منهما مدفوعٌ بالحاجة إلى إثبات الذات، وفي حين يتحمَّس المنافس الداخلي لبعود الجبل، يسعى الخبير الداخلي للحديث من فوق القمة. هذه الشخصية تُحدِّد قيمتها الذاتية من واقع خبراتها. والخبير الداخلي، في أسوأ صورته، يشعر بأنَّ لديه جواباً لكلِّ شيء، ولذا فهو دائماً يدرك أنَّ الوصول إلى حلِّ واستخدام مهاراته أكثر جاذبية من التشاور حول المشكلة، فبدلاً من أن يشخص الألم الذي يشعر به الآخر، فإنَّه يقدم العلاج من البداية.

### المبدع الداخلي - المشوش

عندما نستغرق في الاستماع، فإنَّ محرِّكاً ما يُطلق فكرة من داخلنا، فنفكر في التسوق أو فيما إذا كنا قد تناولنا دواءنا هذا الصباح، وسرعان ما يفوتنا ما قيل.. لقد كانت عقولنا غائبة تماماً.

### القاضي الداخلي

أحياناً يتضخَّم القاضي الداخلي ويتسع نفوذه حتَّى يسيطر علينا تماماً، فيأمرنا بالتوقُّف ويخبرنا بما قد نكونه، وما علينا أن نكونه، أو بما لا نفعه وما لا نكونه.

### الخطيب الداخلي

يعتقد الخطيب الداخلي أنَّ الكلام سيُمكنك من الفوز، وأنَّ المنطق مقنع. هو لا يدرك أنَّ الكلام مجرد وسيلة وحسب. ما يحتاجه الخطيب هو النهوض من الكرسي والتوقُّف عن الصراخ والجلوس إلى جوار الطرف الآخر.

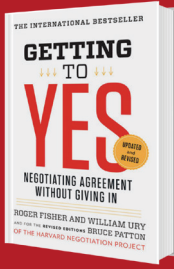
### الإصغاء بالأسئلة

دورك كمستمع -إضافة إلى الإصغاء- هو طرح الأسئلة. السؤال الجيد مفتوح وليس له اتجاه محدد ولا إجابات متوقَّعة ومحتملة. أمَّا السؤال «المغلق» فيمكن الإجابة عنه بكلمة «نعم» أو «لا». ما نحاوله





## كتب مشابهة:

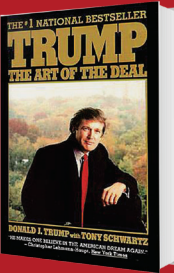
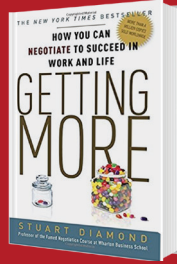


**Getting to Yes**  
: Negotiating Agreement Without Giving In.

By Roger Fisher, William L. Ury, and Bruce Patton. 1991 – 2011.

**Getting More**  
How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life.

By Stuart Diamond. 2012..



**The Art of the Deal**

By Donald J. Trump and Tony Schwartz. 2015.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 mbrf.ae

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



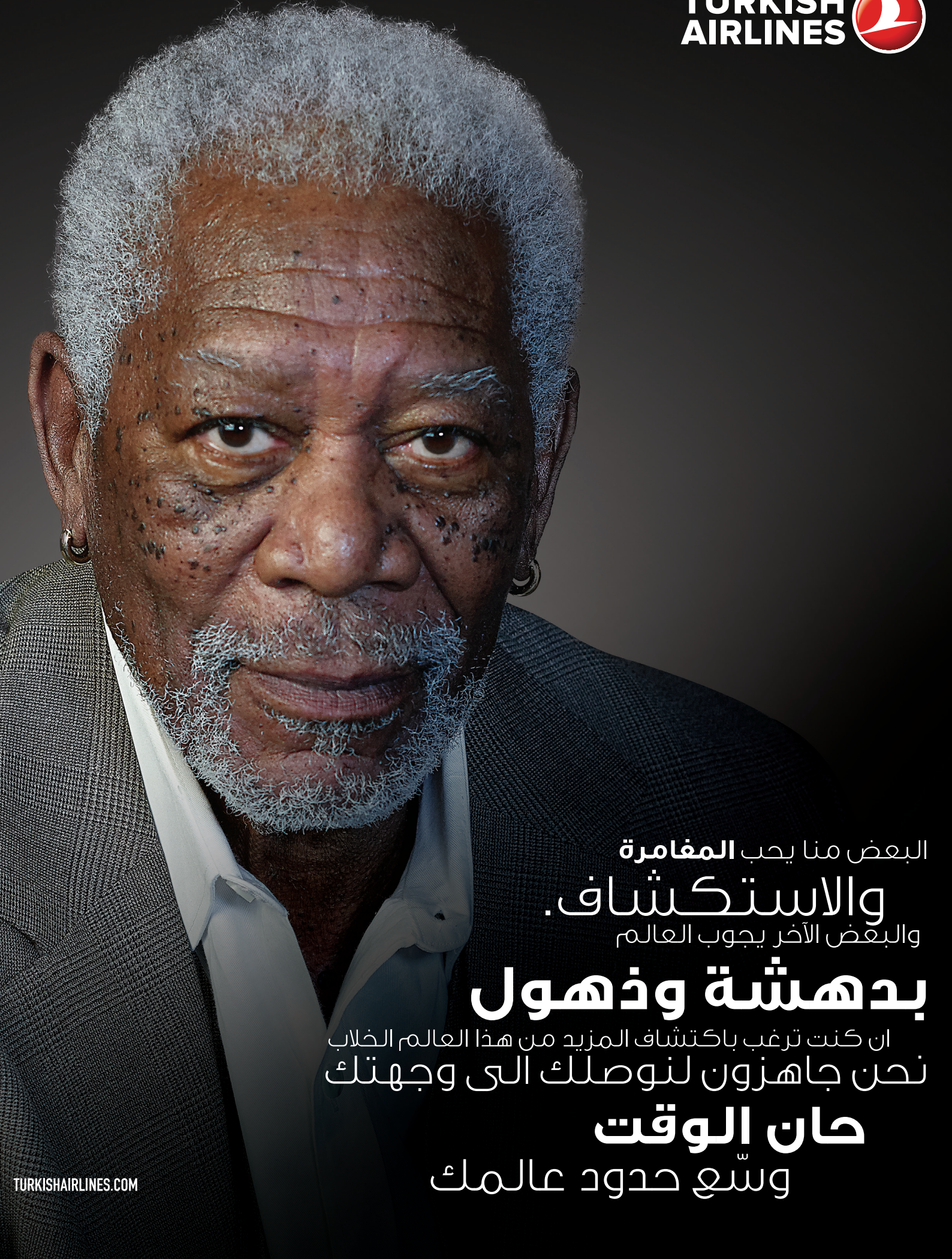
هو تحرير سؤالاتنا من التوقعات. إذا ذكر أحدهم سيئارته، فنحن لا نسأله هل هي جديدة أم لا، بل نطلب تفاصيل عن نوعها وأدائها وخصائصها مقارنةً بالسيئارات المنافسة. عندما نسأل عن التفاصيل فإننا نفتح الباب على مصراعيه لكل الإجابات المحتملة على النحو الذي يفضله الطرف الآخر، فربما اختار الحديث عن نوع السيارة أو قوة محركها أو لونها أو طبيعة استخدامها أو السبب الذي دفعه إلى شرائها من دون غيرها. السؤال الجيد يبدأ بأداة الاستفهام «ما؟ أو ماذا؟»، ويمكننا السؤال عن كل شيء بهذه الأداة التي تفتح مجالات لإجابات لا متناهية، فبدلاً من أن تسأل: «ولماذا لا تكون أنت؟» بإمكانك أن تسأل: «ما الذي يمنعك؟».

السؤال الجيد لا يبدأ أبداً بـ«لماذا؟». الأسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام «لماذا؟» تبدو وكأنها تتطلب إجابة دفاعية ولا تبدو دافعة لطلب المزيد من المعرفة والاطلاع والإحاطة، فبدلاً من أن تسأل: «لماذا تفكر على هذا النحو؟»، من الأفضل أن تسأل: «ما الذي يجعلك تفكر على هذا النحو؟»، فهذا السؤال أكثر أريحيةً ومن شأنه أن يجعل الطرف الآخر يركز على الإجابة الخارجية والعملية التي يسهل عليه الحديث عنها، ولا بد للإجابة أن تعطي مفاتيح للمشكلة الفعلية، كل ما في الأمر أن السؤال بـ«ما» يبقى طريقة أكثر نعومةً ولطفاً ولا يحتاج إلى مواجهة في الحصول على الإجابة.

## الحاجات والتمكين والوعي والعلاقات

أهم مهارة أساسية في عملية التفاوض هي قدرتنا على تغيير مواقفنا والتعريف على «شعاب وسفوح وتضاريس الجبل»، وهذا ما يتحقق عندما نركز على «حاجاتنا»، كما أن القدرة على رؤية مواردنا التفاوضية وزيادة ثقتنا بأنفسنا تجعل تركيزنا ينصبُّ على «تمكين» الآخرين وتفهم مواقفهم لنكسب ثقتهم فينا. هذان العاملان: الحاجة والتمكين لا يتعلقان بنا وحدنا، بل يعبران عن جوهرنا من ناحية، ويصلان بيننا وبين من يتعاملون معنا ويساعداننا في فهم منظورهم والتعمق في معرفة منظورنا الشخصي، وهكذا تصبح قدرتنا على ملاحظة ما يدور حولنا والإصغاء التام للطرف الآخر هي وسيلتنا إلى «الوعي» بذواتنا وإدراكنا لمختلف المواقف. أما السبيل إلى تحقيق ذلك فهو تعزيز «علاقاتنا» بالآخرين. هذه العناصر الأربعة مجتمعة هي التي تُشكّل مزيج: (العلاقات والحاجات والتمكين والوعي) الذي يتفاعل في نهاية المطاف ليُشكّل جوهرنا القوي لنحشد مواردنا الإيجابية على نحو يسمح لنا بالتقارب مع الآخرين والفوز معهم، بدلاً من الفوز عليهم.





البعض منا يحب المغامرة

والاستكشاف.

والبعض الآخر يجوب العالم

**بدهشة وذهول**

ان كنت ترغب باكتشاف المزيد من هذا العالم الخلاب  
نحن جاهزون لنوصلك الى وجهتك

**حان الوقت**

وسّع حدود عالمك