

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

nasim@edara.com



مارس

آذار

(م 2004)

محرم

(هـ 1425)

السنة الثانية عشرة

العدد السادس

العدد 270

www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كيف يؤثر كلامنا على أعمالنا

سبع لغات تحول السلبيات إلى إيجابيات

تأليف: روبرت كيجان وليزا لاسكو لاهي

حساباتنا. لأن الكلمات هي تحضير للأفعال التي نزمع القيام بها. فقد ثبت علمياً أن الشخص الذي يصرح بأنه جائع يأكل أكثر من الذي لا يجاهر بجوعه. وأن الذي يهدد بالعنف يلجأ إليه أكثر من الشخص الذي يعبر عن كرهه للعنف. وتبين أيضاً أن الذين يتحدثون كثيراً عن السعادة يكونون أكثر مرحاً من الذين يتحدثون عن الأسى والتعاسة.

تأثير الكلمات على من يقولها أقوى من تأثيرها على من يسمعها. فالكلمات تسبق الأفعال. وهي تعبر عن استعدادات نفسية وتحدد الخيارات التي يجعلها الشخص

محوراً لتفكيره. فإذا استطعنا تغيير كلماتنا، فسنتمكن فعلاً من تغيير أفعالنا. فالتغيير يبدأ بالكلام وينتهي بالأفعال.



الكلمات توجه الطاقات:

بعد ثلاثة عقود من مزاوله مهنة الطب النفسي وتدريب الكبار تعلمت أن أنصت جيداً لكل من يأتيني طالباً النصيح. فأنا أبحث في كلماته وأنقب في تلميحاته عن إجابتين لسؤالين محددتين:

* ماذا يريد بالتحديد؟

* كيف يعوق نفسه من خلال الاتصال فتحول كلماته بينه وبين تحقيق غاياته؟

فنحن عندما نتكلم إنما نحاول المطالبة بما نريد. ولكننا باختيار أسلوبنا في الكلام، نختار أيضاً أسلوبنا في الحصول على ما نريد. فكلماتنا تعبر

دائماً عن طريقتنا في الفعل والتنفيذ، وعن تجاهلنا لكل الطرق البديلة. كلماتنا تعكس توجهاتنا واستعداداتنا. وما يغيب عن أذهاننا يغيب عن كلماتنا، فيسقط من

عميلنا العزيز:

"خلاصات" مشمولة باتفاقيات حقوق الملكية، وهي تصدر عن مؤسسة ممولة ذاتياً وهادفة للربح. تصويرك لها دون موافقتنا، محرم شرعاً، ويعرضك للمساءلة القانونية. يمكنك الاتصال بأحد مكاتبنا وشراء الكميات التي تريد بأسعار خاصة، وذلك حماية لحقوقنا وحفاظاً على مبادئ الإدارة الصحيحة.

القارئ الأمين:

لا نشك في ولائك لنا ومحافظتك على حقوقنا. نرجو أن تمتنع عن قراءة "خلاصات" مصورة وأن تطلب نسخة أصلية أنت تستحقها. نحن نتوقع منك أن تتصل بنا وتخبرنا بأية مخالفات تقع بين يديك أو يتنامى علمها إلى مسمييك أو تراها بعينيك.

تفكيرك. لأنها تمثل البديل الأرجح بالنسبة لك. سنقدم أمثلة لإجابات بعض الأشخاص عن السؤال السابق كي ندرس طرق التعامل معها :

الشخص 1:

المشكلة التي أعاني منها في بيئة العمل هي جفاف الاتصالات. فنحن نتحدث عن بعضنا لا إلى بعضنا. تسود بيننا الشائعات، وتتسع الفجوات. فإذا وقعت مشكلة فنادر ما نذهب إلى المسئول لتصحيحها، بل يتحدث الجميع عنها في غياب صاحبها. وهذا يهدر طاقتنا..

الشخص 2:

ما أحতاجه في العمل هو مساعد أو اثنين أكفاء. كثرت المهام المسندة إليّ ولا أجد من يساعدي على الإنجاز وهذا يؤخر العمل.

تسجيل المشكلات:

سجل مشكلتك في العمود الأول من الجدول، كما تم تسجيل إجابات الشخصين في الجدول التالي :

5	4	3	2	1
				مشكلاتي
				مشكلتي تتلخص في:
				شخص 1 المشكلة التي أعاني منها في بيئة العمل هي جفاف الاتصالات. فنحن نتحدث عن بعضنا لا إلى بعضنا. تسود بيننا الشائعات، وتتسع الفجوات. فإذا وقعت مشكلة فنادر ما نذهب إلى المسئول لتصحيحها، بل يتحدث الجميع عنها في غياب صاحبها. وهذا يهدر طاقتنا.
				شخص 2 ما أحতاجه في العمل هو مساعد أو اثنين أكفاء. كثرت المهام المسندة إليّ ولا أجد من يساعدي على الإنجاز وهذا يقلل جودة العمل.

تسجيل الالتزامات:

الغرض من تسجيل إجابتك ومشكلتك كتابة هو تطوير رؤيتك وتسهيل التعامل معها. أعد قراءة نص مشكلتك في الجدول، وبدلاً من أن تركز على المشكلة ودور الآخرين فيها، أجب عن السؤال الثاني :

ما هي الالتزامات والقيم التي تظهر في مشكلتك وشكواك؟

* حل مضمون مشكلتك بعناية.

* في الجدول اكتب في عنوان العمود الثاني (أنا ملتزم

بقيمة وأهمية ما يلي) ثم اكتب في هذا العمود القيم

ثم التزامك الشخصي الذي ظهر في شكواك

(السؤال رقم 1). وهي تمثل الحل الذي تريد أن

تتبناه للمشكلة التي سجلتها في العمود رقم (1).

لتطبيق ذلك على شكوى الشخصين السابقين نفعل ما

يلي :

وكلما نضج الإنسان، كلما أدرك أهمية الكلمات وتأثيرها، وأصبح أكثر حرصاً ودقة في استخدامها. فمن المعروف أن الوعد الذي نقطعه على أنفسنا لفظياً، يدفعنا إلى الوفاء به فعلياً. والقائد يحفز أتباعه على الإنجازات من خلال شحنهم بالكلمات. ودائماً نصف القائد بأن : "كلمته مسموعة" قبل أن نقول بأن "أفعاله نافذة". فالقائد هو من يتميز بالقدرة على الإقناع، لا من يجبر أتباعه على الانصياع.

لكل إنسان لغتان:

نحن نستخدم الكلمات في حوارنا مع أنفسنا ومع غيرنا. ففي لحظات خلوتنا نتعزل عن الآخرين ونفكر مع أنفسنا فيما نريد، وندير حواراً ذاتياً ونسأل أنفسنا : ماذا نريد؟ وهذا يعني أن لكل منا لغتين :

- لغة نتكلم بها مع الآخرين ونسميها لغة خارجية.

- ولغة نتكلم بها مع أنفسنا ونسميها لغة داخلية.

وعلينا أن نتعلم كيف نتكلم، لنتمكن من توجيه أنفسنا ومن ثم توجيه غيرنا.

سبع لغات لتحويل السلبيات إلى إيجابيات

أولاً: لغات التحولات الشخصية

1- لغة التحول من اللوم إلى الالتزام

اللغة الداخلية الأولى التي يجب أن تتعلمها هي

التحول من إلقاء اللوم على الآخرين إلى التركيز

على ما تستطيع فعله.

ويمكنك تحقيق هذا التحول لأن لك تصوراً شخصياً عما يحدث لك في العمل. فهناك ما توافق عليه وتقبله، وهناك ما تأباه وترفضه. يدفعك الأول نحو النجاح

ويأخذك الثاني إلى الفشل.

* فكر في هذه الأشياء وحدد أكثرها تأثيراً عليك، وأكثرها جذباً لانتباهك وأقربها لمحور تفكيرك.

* واطرح على نفسك السؤال التالي :

ما هي الأشياء التي يجب أن أغيرها في عملي كي أُنجح؟



* ارسم جدولاً ذا خمسة أعمدة.

* سجل إجابتك في العمود الأول من الجدول تحت عنوان مشكلاتي.

* تجنب الإجابات البطيئة والمتردة، وقدم أقرب الإجابات إلى ذهنك - وليس أسرعها فقط. الإجابة

ال تلقائية هي الأقرب إلى شخصيتك ومحور

نشعر بالتفاؤل والإيجابية فتريد إنتاجيتنا. يبدأ التحول من اليأس إلى العمل عندما نحلل تصوراتنا للمشكلات لنستخرج التزاماتنا وقيمنا التي نراها مهددة في المشكلات. وعلينا بعد ذلك أن

5	4	3	2	1
5	4	3	التزاماتي	مشكلاتي
			أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
			تحسين الاتصالات بين الموظفين	الشكلية التي أمانى منها في بيئة العمل هي جفاف الاتصالات. فنحن نتحدث عن بعضنا لا إلى بعضنا. تتوسع الفجوات، وتتسع الفجوات. فلذا وقعت مشكلة فنادرا ما نذهب إلى المسئول لتصحيحها، بل يتحدث الجميع عنها في غياب صاحبها. وهذا يهدر طاقتنا.
			زيادة جودة العمل.	ما أحتاجه في العمل هو مساعد أو اثنين أكفاء. كثرت المهام المسندة إليّ ولا أجد من يساعدني على الإنجاز وهذا يقلل جودة العمل.

نتصرف. ولكي نتصرف أجب عن السؤال التالي: ما الذي تفعله ويحول بينك وبين الوفاء بالتزامك وقيمك التي حددتها في الجدول السابق؟



* حدد التصرفات التي تحول بينك وبين تحقيق التزامك الذي حددته في العمود رقم 2 من الجدول.
* سجل التصرفات السلبية في العمود (3) تحت عنوان (تصرفاتي) واكتب فيه: (تصرفاتي التي تعيق التزاماتي). انظر ماذا كتب الشخصان في ذات العمود وطبق نفس الشيء على مشكلتك مع التعديلات الملائمة.



5	4	3	2	1
		تصرفاتي	التزاماتي	مشكلاتي
		تصرفاتي التي تعيقني عن الوفاء بالتزاماتي هي	أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
		لا أهتم بتوضيح موقفي إذا ما حدث ما يستدعي ذلك، ولا أواجه الشائعات بجرأة.	تحسين الاتصالات بين الموظفين	الشكلية التي أمانى منها ...
		لا أدرب الآخرين على زيادة جودة العمل، ولا أطلب وقتاً أطول لإنجاز المهام التي تسند إليّ	زيادة جودة العمل	ما أحتاجه في العمل هو ..

علينا أن نتوقف عن تبسيط المشكلات. وجود مشكلات يشير إلى خلل في العمل. وهي تتطلب معالجة جذرية للعادات التي أفرزتها. ولا يمكننا تغيير العادات دون تغيير التصورات.

وليست المسألة هنا أن نلقي باللائمة على الآخرين. ولا ينبغي أن تتبنى موقفاً دفاعياً عن نفسك. فالهدف هو التغيير. ومن هذا المنطلق تصبح الشكوى مطلوبة. فهي البداية التي ترسم الطريق للتغيير.

لا تهمل شكواك

النظرية التي تتبناها تحترم الشكوى وتعتبرها مصدراً للتغيير. فالتغيير يجب أن يبدأ من رغبة داخلية والشكوى تعبر عن رغبة في ذلك التغيير، ولكنها رغبة سلبية. يهدف ما نقدمه هنا إلى منح الشكوى أرجلاً للحركة وأياد للعمل، بعد استئصال السلبية الكامنة وتحويلها إلى حافز.

3- التحول من لغة التصرفات العملية إلى لغة المخاوف النظرية

حددنا في الجدول السابق عمود (3) التصرفات التي

تحويل الشكوى إلى عمل

استخدم الطريقة السابقة كلما ظهرت أو واجهتك مشكلة، ولا تسمح لها بأن تشل تفكيرك. سجل الشكوى وحل مضمونها ثم استخرج ما يخصك منها. حدد الجزء الذي يعكس القيم التي تشعر بأنها مهددة والتي ترغب في الدفاع عنها. ثم حول هذه القيم إلى التزامات ودافع عنها. هذه هي الخطوة الأولى في التحول من الشكوى السلبية إلى الحلول التصحيحية.

وهي خطوة ضرورية فالشكوى لا تؤدي إلى نتائج إيجابية. فاللغة السلبية تجار بالشكوى وتمتلىء باليأس والإحباطات، كما تصبغ النيات بصبغة سوداء. أما لغة الالتزامات فعلى العكس من ذلك تمنح صاحبها طريقاً واضحاً للعمل والتصرف وتبعث على الأمل وتمتلىء

بالإيجابية. لغة الشكوى لا تمنح صاحبها أي خريطة للعمل، بل تدفعه إلى اليأس من التغيير فيقبل بحالة القصور الذاتي التي هو عليها.

استخدم نفس الحيلة السابقة وكلما ظهرت في ذهنك أي شكوى أو مشكلة، لا تقف عندها ولا تسمح لها بأن تشل تفكيرك. بل سجل الشكوى وحل مضمونها. واستخرج منها الجزء الخاص بك. استخرج منها الجزء الذي يعكس القيم التي تشعر بأنها مهددة والتي ترغب في الدفاع عنها. بعد ذلك حول هذه القيم إلى التزامات ودافع عنها على مستوى تصرفاتك الشخصية. فتكون تلك هي الخطوة الأولى في انتقالك من سلبية الشكوى إلى إيجابية التحول والتصحيح.

2- التحول من لغة الالتزامات إلى لغة التصرفات

الغرض من الجدول هو رسم "خارطة التصورات الشخصية". فنحن نعتقد أن لكل منا خارطته الخاصة. وهي التي تجعلنا نشعر بالسلبية فننتوقف عن العمل أو

الشخص رقم 1:

- * لا أهتم بتوضيح موقفني إذا ما حدث ما يستدعي ذلك.
- * لا أواجه الشائعات بطريقة جيدة.
- * أخشى أن أدخل في صراع مع الآخرين حول مسائل شخصية.

الشخص رقم 2:

- * لا أدرب الآخرين على تحسين جودة العمل.
- * لا أطلب وقتاً أطول لإنجاز المهام التي تسند إليّ.
- * أخشى أن أفقد مكانتي ويتفوق زملائي عليّ.

آليات الدفاع النفسي

من الطبيعي أن تشعر النفوس بقدر من الخوف من الآخرين وهذا يجعلها تلجأ إلى ما يسميه علماء النفس "آليات الدفاع". من أهم آليات الدفاع النفسي المعروفة (الكبت)، حيث يكبت الشخص مشاعره السلبية خشية أن يعرفها الآخرون فيتعرض للعقاب الاجتماعي. آليات الدفاع النفسي كامنّة وتعمل في الخفاء. فإذا انكشفت تبددت وانهارت وراحت النفس تبحث عن غيرها. راجع آليات الدفاع النفسي التي تستخدمها ذاتك واستأصل منها ما هو سلبي وأصل ما هو إيجابي. في الحالة التي نتكلم عنها، تلعب آليات الدفاع النفسي دوراً سلبياً. لأننا نبدأ من مشكلة قائمة ونظل نتبعها حتى نصل إلى آلية الدفاع النفسي التي تسببها. وبمجرد أن نكتشف آلية الدفاع النفسي التي تسبب المشكلة يمكننا معالجتها بمصارحة الذات.

يقول بعض الخبراء بضرورة الإبقاء على آليات الدفاع النفسي، بل وتعزيزها. ولكن هذا خطأ! تتمثل خطورة آليات الدفاع النفسي في أنها تهدف إلى تحصين الذات ضد التغيير. فهي تعمل على إكساب الذات قدراً من المناعة

التي تتحول إلى مقاومة. أغلب آليات الدفاع النفسي تتكون أثناء الطفولة للدفاع عن الذات وسط عالم تشعر فيه النفس بالغرابة. ومن الطبيعي أن تتسم هذه الآليات بالقصور عند التعامل مع الحياة الناضجة في مرحلة ما بعد

الطفولة. فكلما صارحت نفسك بأحد عيوبك، فإنك تعزز ذاتك الناضجة على حساب ذاتك الطفلة.

تناقض آليات الدفاع النفسي مع

الالتزامات المعنوية

إذا عدنا إلى الجدول الأخير فسنلاحظ أن آليات الدفاع النفسي تعمل عكس الالتزامات التي يعلنها الشخص. فالشخص الأول (يخشى أن يدخل في صراع شخصي

تعوق قدرتنا على الوفاء بالتزاماتنا والقيم التي نتبناها. فإذا نظرت إلى عمود (تصرفاتي)، يصبح من السهل عليك أن تقول: "حسناً، بدءاً من الغد سأكف عن التصرفات السلبية". لكن الحل ليس بهذه السهولة. فالتصرفات التي اعتدناها لا تختفي بقرار.

فإذا كنت تعاني من مشكلة زيادة الوزن، واكتشفت أنك تحب أن تلتزم بقيمة المحافظة على رشاقته، وعندما بحثت في التصرفات التي اعتدت عليها وجدت أنك تتناول كميات كبيرة من الطعام دون ممارسة الرياضة، فلا تظن أنك شخصت المشكلة. وتظن أنك إذا توقفت عن تناول الطعام بنهم، فإن المشكلة ستحل.

لأن جذور المشكلة لا تكمن في التصرفات والعادات فقط. بل في التصورات التي تعززها. وهكذا يصبح لكل مشكلة وجهان:

* **وجه عملي:** يظهر في التصرفات والعادات التي تقود إليها وتغذيها.

* **وجه نظري:** يكمن في التصورات التي تسيطر على صاحب المشكلة.

لا بد من أن نتحول من لغة التصرفات إلى كشف المخاوف النظرية الكامنة فينا. فالعادات السلبية ليست عارضة ومؤقتة. إلا أنه يصعب الاعتراف بوجودها. والأصعب هو الاعتراف بالمخاوف النظرية التي سنطلب منك تسجيلها في العمود (4). هذه المخاوف تعمل في الخفاء ولا نحب كشفها للآخرين ولا لأنفسنا.

* **أعد النظر فيما كتبته** من تصرفات في العمود 3.

* **اسأل نفسك:** "لماذا أستمر على هذا التصرف؟" أو: "ماذا يحدث لو أقلعت عن التصرف المذكور في عمود 3؟".

* **اكتب السبب في عمود (4) تحت عنوان (مخاوفي) بادئاً بالعبارة التالية:** "تستمر تصرفاتي

السلبية السابقة لأني..". ثم أكمل السبب.

انظر مثلاً ماذا يمكن أن يكتب الشخصان في العمود (4)

	5	4	3	2	1
		مخاوفي	تصرفاتي	التزاماتي	مشكلاتي
		تستمر تصرفاتي السلبية وذلك لأني.	تصرفاتي التي تعيقني عن الوفاء بالتزاماتي هي	أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
شخص 1		أخشى أن ادخل في صراع مع الآخرين.	لا أهتم بتوضيح موقفني إذا ما حدث ما يستدعي ذلك، ولا أواجه الشائعات بجرأة.	تحسين الاتصالات بين الموظفين	المشكلة التي أعاني منها ...
شخص 2		أخشى أن أفقد مكانتي ويتفوق علي زملائي.	لا أدرب الآخرين على زيادة جودة العمل، ولا أطلب وقتاً أطول لإنجاز المهام التي تسند إليّ	زيادة جودة العمل	ما أحتمه في العمل هو ..

المخاوف توضح الأسباب النفسية الكامنة وراء التصرفات السلبية التي تعوقنا عن تحقيق التزاماتنا وتوكيد القيم التي نتبناها. بوصولك إلى العمود (4) تكون قطعت مرحلة كبيرة في معالجة مشكلتك. فقد وصلت إلى أقصى درجات الشجاعة الأدبية التي تتجلى في قدرتك على الاعتراف بمخاوفك وتناقضاتك النظرية الداخلية. كشف المخاوف هو اعتراف بالدور السلبي الذي نمارسه في تصرفاتنا. ويمكن ترجمتها كما يلي:

مع الآخرين) ولذلك فآليات دفاعه النفسي تلجأ إلى :
 * إهمال توضيح موقفه.
 * العزوف عن مواجهة الشائعات.
 وهذا يناقض القيمة أو الالتزام المعلن في العمود (2) والذي يدور حول (الاتصالات بين الموظفين).
 كذلك حالة الشخص رقم (2) فهو (يخشى أن يفقد مكانته في العمل)، ولذلك فآليات الدفاع النفسي لديه تظهر في :
 * عدم تدريب الآخرين على زيادة جودة العمل.
 * عدم طلب وقت أكبر لإنجاز المهام.
 ويسير هذا في عكس اتجاه الالتزام أو القيمة التي يدافع عنها الشخص والمعلنه في العمود رقم (2)، وهي (تفويض المهام للآخرين).
 إذن كثيراً ما تتناقض طريقة عمل آليات الدفاع النفسي مع الالتزامات التي يعلنها الشخص وتسير في عكس اتجاهها.
 فالشركة قد تصوغ رسالة mission statement على درجة عالية من الرقي والبلاغة، ولكنها تفشل في تطبيقها. وكذلك نعلن الأهداف المؤسسية أو الشخصية، ونعجز عن تحقيقها. فلماذا إذن تأتي النتائج أقل من التوقعات والطموحات؟
 هذا لأنه من المستحيل أن ننطلق إلى تحقيق ما نريد دون أن نبدأ أولاً من الداخل. ودون أن نزيل المعوقات النفسية التي تحول بيننا وبين التزاماتنا المعلنه. ودون أن يحدث انسجام بين ما يدور داخلنا وتفسيرنا لما يحدث خارجنا. وفي هذا يقال : "أخطر أعدائك ليس بعيداً عنك، بل يكمن داخلك".

4- التحول من لغة المخاوف إلى لغة الافتراضات

الآن نستكمل الجدول الذي يمثل خريطة لتصوراتنا. حيث كنا نوقفنا عند عمود (المخاوف).
 فما هي المخاوف؟
 هل هي حقائق؟ بالطبع لا. فما الذي يجعل لها مثل هذه القوة والسطوة علينا وعلى تصرفاتنا؟
 مخاوفنا هي افتراضاتنا. إلا أن لها ثقل الحقيقة علينا. فهي حقائق ذاتية لا حقائق موضوعية. أي أنها تؤثر على الشخص ولا تؤثر على الواقع. وبمقدورنا تغييرها واستبدالها. ولكي تستبدل افتراضاتك السلبية التي سجلتها في العمود (4) عليك بما يلي :
 * أعد صياغة ما كتبته في عمود (مخاوفي) ليعكس افتراضاتك. هذا يعني أن تحذف الكلمات الذاتية الدالة على مشاعر الخوف أو التفضيل مثل (أخشى)،

(أخاف)، (أحب)، (أريد).
 * استخدم كلمة (أفترض) و (أعتقد) بدلاً من الكلمات التي تعبر عن المشاعر.
 * كون قضية كاملة من الافتراض. فالافتراض يحتوي على السبب والنتيجة والطريقة لما يمكن أن يحدث إذا ما تحققت مخاوفك.
 * في العمود (5) أكتب كلمة (افتراضاتي) وتحتها عبارة : (أفترض أنني لو... فإن هذا سيؤدي إلى خسارة أكبر مما في عمود رقم (3)، كما يلي :

5	4	3	2	1
افتراضاتي	مخاوفي	تصرفاتي	التزاماتي	مشكلاتي
افتراض أنني لو .	تستمر تصرفاتي السلبية وذلك لأنني.	تصرفاتي التي تعيقني عن الوفاء بالتزاماتي في	أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
دخلت في صراع مع الآخرين فإن هذا سيؤدي إلى خسارة أكبر مما في عمود 3	أخشى أن ادخل في صراع مع الآخرين.	لا أهتم بتوضيح موقفني إذا ما حدث ما يستدعي ذلك، ولا أواجه الشائعات بجرأة.	تحسين الاتصالات بين الموظفين	شخص 1 لأعاني منها.
لو فقدت مكانتي فإن هذا سيؤدي إلى خسارة أكبر مما في عمود 3	أخشى أن أفقد مكانتي ويتفوق علي زملائي.	لا أدرب الآخرين على زيادة جودة العمل، ولا أطلب وقتاً أطول لإنجاز المهام التي تسند إلي	زيادة جودة العمل	شخص 2 هو ..

الآن يمثل الجدول بالنسبة لك خريطة كاملة لتصوراتك. وعليك أن تراجع هذه التصورات وتنقحها بما يجيبك عن الأسئلة التالية :

1. هل فعلاً ستكون الخسارة المحتملة من سيادة وسطوة المخاوف المسجلة في العمود 4 أكبر من الخسارة المحتملة من العمود رقم 3، والذي يعكس تصرفاتك؟.
2. ادرس العلاقة بين افتراضاتك والخسارة المحتملة منها. هل هي خسارة حتمية لا راد لها ولا محيد عنها؟ أم يمكن أن تقع هذه المخاوف دون أن تؤدي إلى النتيجة التي تخشاها؟.
- من المفترض أنك تخاف من تحقق نتائج الافتراضات وليس من الافتراضات نفسها. ولذا يمكنك التخلي عن هذه الافتراضات في حالتين :
- * إذا تأكدت أن وقوع هذه المخاوف لن يؤدي إلى النتائج الخطيرة التي تتوقعها.
- * أن تكون خطورة النتائج التي تتوقعها أقل من خطورة التصرفات التي تتخذها للحيلولة دون تحقق هذه المخاوف.

هل تعدل الافتراضات أم الالتزامات؟

الغرض النهائي والعملية من رسم جدول التصورات الذهنية بالشكل السابق هو تعديل وتغيير الافتراضات المسجلة في العمود (5). بهذا التغيير فقط يمكننا تغيير التصرفات المسجلة في العمود (3) لتتوافق مع الالتزامات المسجلة في العمود (2). وبهذا تصبح ذاتك الداخلية متوافقة ومنسجمة مع التزاماتك المعلنه.

* هل ذكرت سبب التقرّيز الذي منحه للشخص؟ أم أنك مضيت في تقرّيزك له إلى درجة تؤكّد تحيزك له دون أن يصدر عنه أي فعل إيجابي؟
* هل تميز في كلماتك بين التقدير الذي تكنه لطريقة عمله والإعجاب الذي تكنه لشخصه؟ هل فصلت ما يعجبك في الأعمال التي صدرت عن الشخص؟ أم مضيت في تقرّيزك دون تمييز بين هذه الأعمال، فأدخلت في التقرّيز ما قد يعتبره غيرك مدعاة للنقد؟

* هل تمتدح الشخص لأعماله أم تمتدحه لذاته؟ هناك فرق بين أن تقول لشخص ما: "أنت تلقى نكاتا ظريفة"، وبين أن تقول له: "أنت ظريف". وهناك فرق بين أن تقول له: "أنت تبسم بطريقة جميلة" وبين أن تقول: "ابتسامتك جميلة".
* حدد هدفك من التقرّيز. هل تريد: (1) أن تمنحه جائزة معنوية دون مقابل؟ أم (2) تريد أن تعبر له عن إعجابك بشخصه؟ أم (3) تريد أن ترد له بعض الجميل الذي تشعر إزاءه بالامتنان؟ أم (4) تريد حفزه وتشجيعه على التصرف الإيجابي؟.



5	4	3	2	1
افتراضاتي	مخاوفي	تصرفاتي	التزاماتي	مشكلاتي
افترض أنني لو. فإن هذا سيؤدي إلى خسارة أكبر مما في عمود 3	تستمر تصرفاتي السلبية وذلك لأنني:	تصرفاتي التي تعيقي عن الوفاء بالتزاماتي هي:	أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
أخشى أن أفقد حب الأشخاص. فينعكس ذلك سلباً على الأعمال.	أخشى أن تكون هناك علاقة بين الأشخاص والأعمال التي تصدر عنهم.	الغلط بين تقدير الأعمال وتقدير الأشخاص.	يجب أن يعكس التقرّيز تقدير الأعمال لا تقدير الأشخاص.	مشكلتي أن تقرّيزي للعاملين معي يعكس تقديري للأشخاص لا تقديري للأعمال.

6- التحول من لغة الصراع إلى لغة الاتفاق

أول ما يتعلمه الموظف عندما يعمل في مؤسسة جديدة هو أن عليه اتباع التعليمات. هذا ما يحدث مع الغرباء. الغرض من التعليمات هو تنظيم العمل وتحديد الصلاحيات والمستويات. لكن هذا لا يمنع الصراعات التي تقع بسبب اختلاف أنماط الشخصيات. اتباع التعليمات وحده لا يحول دون وقوع صراعات. فكيف تتحول من لغة الصراعات إلى لغة الاتفاقات؟

تناول ورقة وقلماً واكتب مشكلة تتسبب في نشوب الصراعات داخل المؤسسات.



قد تجد كمدير أن المشكلة تتلخص في:

"أعتقد أن المشكلة الأساسية التي تسبب الصراعات هي لجوء الموظفين إلى غير المعنيين بالشكوى. فبدلاً من أن يلجأ الموظف لي، فإنه يشكو إلى زميله، أو أنه يلجأ إلى تفريغ شحنة الغضب في أحد مساعديه. فلو لجأ الموظف لي فمن المؤكد أنني سأزيل أسباب الخلاف وأساعده على إدراك الموقف".

إذا وجدت بعد صياغة جدول التصورات الذهنية، أن ما تريده هو الإبقاء على الافتراضات المسجلة في العمود (5).. فعليك أن تعدل الالتزامات المعلنة في العمود (2). وهذه ليست نتيجة سيئة. فالهدف منها هو تحديد التزاماتك وقيمك المعلنة مما يفيد أكثر في رسم خط سيرك وتحديد بؤرة تركيزك.

فقد أصبح بحوزتك جدول كامل لتصوراتك الذهنية للمشكلات التي تواجهك. يمكنك استخدام هذا الجدول لكي تعيد صياغة التصرفات التي تتخذها للتعامل مع هذه المشكلة. ويمكنك تعديل واستبدال الافتراضات التي تسيطر عليك والتخلص من مخاوفك وإزالة العقبات التي تحول بينك وبين تحقيق التزاماتك وقيمك في بيئة العمل. فتغيير أسلوبك في العمل يبدأ بتغيير أسلوبك في مخاطبة ذاتك.

ثانياً: لغات التحولات الاجتماعية

رأينا كيف يمكنك استخدام اللغات الشخصية لإحداث التحولات الذاتية على أنفسنا ومواقفنا وسلوكنا. ونتناول الآن لغات التحولات الاجتماعية. وهي اللغات التي نستخدمها مع الآخرين. وتشمل ثلاث لغات تحويلية هي:

1. لغة التعزيز
2. لغة الاتفاق
3. لغة النقد

وما نعنيه باللغة التحويلية هو الكلام الذي يحول المواقف النفسية من حالة إلى أخرى.

5- التحول من لغة التحيز إلى لغة التعزيز

عندما نتحيز لشخص ما يصبح من السهل علينا أن نجد في كل ما يفعله فرصة لتقرّيزه. وهنا يكون التقرّيز ناتجاً عن التحيز، وليس عن القيمة الفعلية التي يضعها الشخص في العمل. يأتي التقرّيز زائداً عن الحد، فيعتاد عليه الشخص الذي نتحيز إليه ويطلبه في كل مرة حتى لو لم يفعل شيئاً يستحق عليه التقرّيز. فلا بد من الانتقال بالتقرّيز من لغة التحيز التي تؤدي إلى نتائج سلبية، إلى لغة التعزيز التي ترسخ النتائج الإيجابية.

تناول ورقة وقلماً وتذكر موقفاً إيجابياً صدر عن شخص تعرفه واكتب له رسالة تقرّيز.



انظر فيما كتبت وحل النص كما يلي:

فيه إلى النقد، وتناول ورقة وقلماً وأجب عن الأسئلة التالية :

1. كيف ستصوغ نقداً للموظف؟
 2. كيف تتصور أن يكون رد فعل الموظف على هذا النقد؟
 3. كيف سيكون رد فعلك على رد فعل الموظف؟ هل تعتقد أن من حقه أن يظهر تدمره؟ ولماذا؟
 4. هل تعتقد أن تصرفاتك المذكورة في إجاباتك قد تؤدي إلى نقد بناء أم العكس؟
- في الجدول التالي املأ الخانات لتحلل الكلمات بكتابة المشكلات والالتزامات والتصرفات والمخاوف والافتراضات.



5	4	3	2	1
افتراضي	مخاوفي	تصرفاتي	التزاماتي	مشكلاتي
افتراض أنني لو. فإن هذا سيؤدي إلى خسارة أكبر مما في عمود 3	تستمر تصرفاتي السلبية وذلك لأنني.	تصرفاتي التي تعيقني عن الوفاء بالتزاماتي هي.	أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
أخشى إن عاينت الموظف بشكل حسن أن يتمادى في الخطأ.	أخشى أن يعود الموظف إلى اقتراف نفس الخطأ رغبة في ..	التعنيف وفقدان الأعصاب.	النقد يجب أن يكون موضوعياً لا شخصياً.	أن الموظفين لا يستمعون للنقد ويأخذونه على محمل شخصي

لكي يفهم قصدي مما يؤجل حسم الصراعات، وهذا يتعارض مع الالتزام المعلن".

* **الافتراضات:** هناك افتراض خاطئ حول الصراع مؤداه:

"ما يكسبه طرف في الصراع لا بد أن يخسره الطرف الآخر". لذا يحرص المدير على ألا يخسر وألا يجعل الطرف الآخر يكسب".

- * إذا تغير هذا الافتراض، يحدث التحول من لغة الصراع إلى لغة الاتفاق، حيث يسمح الشخص لنفسه بالدخول في اتفاقات مع الطرف الآخر فيتم التوصل إلى حل يكسب فيه الطرفان.
- * ضع نتائجك في الجدول وتأملها. هكذا:



5	4	3	2	1
افتراضي	مخاوفي	تصرفاتي	التزاماتي	مشكلاتي
افتراض أنني لو. فإن هذا سيؤدي إلى خسارة أكبر مما في عمود 3	تستمر تصرفاتي السلبية وذلك لأنني.	تصرفاتي التي تعيقني عن الوفاء بالتزاماتي هي.	أنا ملتزم بقيمة وأهمية ما يلي:	مشكلتي تتلخص في:
إذا حسم الصراع بسرعة فقد أخسر.	أخشى ألا يكون الموظف أخذ الوقت الكافي كي يفهم قصدي.	الإبقاء على حالة الصراع وتعطيل المصارحة.	المصارحة بالمشكلة فور حدوثها	الموظف لا يأتي إلي فور حدوث المشكلة وينتظر حتى تتفاهم.

ليس الهدف من ملء الجدول السابق هو إلقاء اللوم عليك وتبرئة الآخرين أو العكس. بل المقصود هو تحديد التصرفات التي تصدر عنك وربطها بالمشكلة التي تشكو منها. فالهدف هنا ليس هو إلقاء اللوم عليك، بل الهدف هو دفعك إلى تعديل التصرفات التي لها نتائج سلبية. لذا فمن الضروري

ألا تتبنى موقفاً دفاعياً عن نفسك خلال ملء الجداول، لأن ذلك لا لزوم له. فالهدف هو التغيير وتطوير النتائج وليس إلقاء اللوم

والتوقف عند ذلك. فملء الجدول الذي تقدمه لك يتطلب منك التفكير بشكل ابتكاري والتخلي عن التحيزات الشخصية وملاحظة نفسك بشكل واع. ومن هذا المنطلق تصبح المصارحة مطلوبة والشكوى ضرورية. فهي نقطة البدء التي تحدد لنا طريق السير.

7- التحول من لغة النقد الهدام إلى لغة النقد البناء:

أحياناً عليك كمدير أن توجه بعض النقد لمساعدتك وموظفيك، لتصحيح طريقة عملهم. تصور موقفاً لجأت



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 20 2
تليفون: 4036657 20 2
تليفون: 4025324 20 2
فاكس: 2612521 20 2
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5515635 ف 5534291 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110 - دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 ف: 2116929
السعودية - شركة مصادر لرياض ت: 2919477 ف: 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
ليبيا - دارالفضل ت: 2239671 / 2230046 61 218 +
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبين الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية
باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.

ويصبح الاعتراف بالتصرفات السلبية التي نرتكبها ليس توكيدا
لها ولا جلدأ للذات ؛ بل هو أول خطوة على طريق التغيير.

قد يرى البعض في استخدام الجداول السابقة والغوص داخل
الذات ما يزيد الأمور تعقيداً. لذلك نحتاج إلى ترشيد وتوجيه
اللغات السبع لنصل إلى النتيجة الإيجابية التي نسعى إليها.
وعلينا هنا مراعاة ما يلي :

قبل ممارسة النقد أو التقريظ، عليك أن تسأل نفسك :

* ما النتيجة الإيجابية التي أريد أن أصل إليها؟

ضع هذه النتيجة في العمود الأخير (الافتراضات) وأبدأ منها
لتصل لتحديد ما قبلها من أعمدة المخاوف - التصرفات -
الالتزامات - المشكلات التي تواجهك.

ستلاحظ وجود تطابق كبير بين الأعمدة الخمسة. وذلك لأول
مرة. فكلما حدث تطابق وانسجام بين الأعمدة الخمسة، فإن
ذلك يعني أنك في أفضل حالاتك وأن احتمالات وصولك لما تريد
أصبحت مؤكدة.

نهنك على قراءة الخلاصة مرتين : مرة لتعرف كيف تؤثر كلماتك
على تصرفاتك، وأخرى لتجرب وتطبق.

المؤلفان والكتاب

د. روبرت كيجان

حاصل على العديد من درجات الدكتوراه الفخرية.
ويعمل أستاذاً لتعليم للكبار وتنمية المهارات الاحترافية
بكلية التربية جامعة هارفارد. له كتابان سابقان :
The Evolving Self و In Over Our Heads

د. ليزا لاسكو لاهي

مديرة البحوث ببرنامج قيادة التغيير بكلية التربية
بجامعة هارفارد. ومؤسسة مجموعة "عقول تعمل"،
وهو متخصصة في مجال التعليم التحويلي
Transformational learning

Author: ROBERT KEGAN & LISA LASKOW
LAHEY

Title: SEVEN LANGUAGES FOR TRANS-
FORMATION: How the Way we Talk
can Change the Way we Work
Seven Languages for Transformation

Publisher: Jossey-Bass

ISBN: 0-7879-6378-x

Pages: 241