

كيف تتمتع

# بالثقة و القوة

في التعامل  
مع الناس

لس جباين

مطبعة الجسر  
JBR BOOKSTORE



# كيف تتمتع بالثقة و القوة فى التعامل مع الناس

إن لنس جيلين، الذى ساعد الملايين من خلال ندواته وبرامجه التربوية والسموية وكتبه، يعطيك الآن مفتاح النجاح فى كل تعاملاتك مع الناس سواء من الناحية الشخصية أو الاجتماعية أو العملية.

ويشرح جيلين المفاهيم الأساسية التى تحكم السلوك البشرى معاً يساعدك على أن تعمل مع الطبيعة البشرية وليس ضدّها لتحصل على ما تريد سواء أكانت زيادة فى الأجر من المدير أو طلباً من أحد العملاء أو معاملة طيبة من أحد الجيران.

لقد استلهم جيلين هذه الطرق العملية والأساليب المبرزة من عملة سنوات فى عبادات العلاقات الإنسانية وقد أثبت قيمتها فى حياة ملايين البشر.

ولس جيلين يعطيك هذه الطرق العملية كل تقضى القوة على علاقاتك الشخصية بما سمعوه عليك بالنجاح العظيم والسعادة الكبيرة فى حياتك الشخصية والاجتماعية والعملية.

## نظرة موجزة على المحتويات:

الجزء الأول: كيف تكسب الطبيعة البشرية فى صفك

الفصل الأول: الطريق إلى السعادة والنجاح

الفصل الثانى: كيف تستخدم السر الرئيس لتكثير على الآخرين

الفصل الثالث: كيف تحقق الاستفادة من قدراتك الكاملة

الجزء الثانى: كيف تتحكم فى تصرفاتك ومواقف الآخرين

الفصل الرابع: كيف تتحكم فى تصرفاتك ومواقف الآخرين

الفصل الخامس: كيف تترك انطباعاً جيداً لدى الآخرين

الجزء الثالث: أساليب كسب الأصدقاء والإستقامة بهم

الفصل السادس: كيف تستخدم ثلاثة أسرار كبرى لجلب الناس إليك

الفصل السابع: كيف تجعل الشخص الآخر يشعر بالإنجاح لك على الفور

الجزء الرابع: الأساليب المثالية للنجاح ومدى فعاليتها لك

الفصل الثامن: كيف يمكنك تنمية مهارات استخدام الكلمات

الفصل التاسع: كيف تستخدم الأساليب التى أسماها أحد علماء النفسك العليا بالسر الأيمن

الجزء الخامس: كيف تشير الناس بنجاح

الفصل العاشر: كيف تضمن التعاون الكامل وتزيد قدراتك الشخصية

الفصل الحادى عشر: كيف تستخدم قدراتك الكاملة فى علاقاتك الإنسانية

الفصل الثاني عشر: كيف تفهم الآخرين دون أن تجرحهم

الجزء السادس: المبادئ فى مجال العلاقات الإنسانية

الفصل الرابع عشر: خطة عمل بسيطة وفعالة تعود عليك بالنجاح والسعادة

## لحذة عن المؤلف

نال لنس جيلين جائزة أفضل رجل مبيعات فى العالم وقد أتم أكثر من ألف ندوة حول مهارته فى التعامل مع الناس وتحفيزهم أفضل وقد ساعدت برامجه السموية والبصرية التى اعتمدت على هذه الندوات الآلاف من الناس.

وهو مؤلف لا يحصى له أعمال حيث باع حوالي مليون كتاب من كتبه الأربعة كما أنه مؤسس ومدير عيادة لنس جيلين للعلاقات الإنسانية. وهى عيادة تحظى بشهرة واسعة.



من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

كيف تتمتع بالثقة والقوة

في التعامل مع الناس

تأليف  
لس جيلين



التعرف على فروصنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة  
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarirbookstore.com](http://www.jarirbookstore.com)  
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على [jpublications@jarirbookstore.com](mailto:jpublications@jarirbookstore.com)

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والفاصلة بين تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترميمات والتفسيرات الخاطئة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نلتمس ويطلب ونطلب من أي مسؤولية ونطلب من مسؤوليتنا بخلاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بعلامه الكتاب لأغراض شراءه العامة أو ملامته للعرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي ضمانات هي الأرباح أو أي ضمانات تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الضمانات العرضية، أو التهرب، أو غيرها من الضمانات.

إعادة طبع الطبعة الخامسة ٢٠١٠

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لكتبة جرير

How to Have Confidence and Power in Dealing People  
Copyright © 1985 by Prentice Hall Press, a member of Penguin Group (USA) Inc.  
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.  
Copyright © 2004. All rights reserved.  
No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

المملكة العربية السعودية من ب.ب. ٢١٩٧ الرياض ١١٦٧ - تليفون: ٤٤٤٤٤٤٤٤ - فاكس: ٤٤٤٤٤٤٤٤

## إهداء

المفكرون والادباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ.  
إن اصحاب التجارب التجارية الناجحة يحاولون الكتابة  
الى مناهج عمل مثيرة ومتعة. وهذا بالضبط ما تقدمه هذه  
السلسلة من الكتب العملية التي اصبحت أكثر الكتب  
مبيعا في العالم حتى الآن .  
ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة.  
لعملائها المتميزين .

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل



## فهرس المحتويات

١	•• المقصدة
	•• الباب الأول :
٩	كيف تدفع الطبيعة الإنسانية للعمل من أجلك ..... • الفصل الأول :
١١	مفتاحك إلى النجاح ..... • الفصل الثاني :
٢٣	كيفية إستخدام السر الأساسى للتأثير فى الأخرين ..... • الفصل الثالث :
٢٧	كيف تستفيد من ممتلكاتك غير الظاهرة ..... •• الباب الثانو :
٥٥	كيفية السيطرة على تصرفات الآخرين ومواقفهم .... • الفصل الرابع :
٥٧	كيف يمكنك السيطرة على تصرفات الآخرين ومواقفهم ..... • الفصل الخامس :
٧٥	كيف يمكنك خلق انطباع أولي جيد فى نفوس الأخرين .....

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

## •• الباب الثالث :

- ٩١ ..... أساليب عمل الصداقات والحفاظ عليها .....  
• الفصل السادس :  
الأسرار الثلاثة لاجتذاب الناس وكيفية  
٩٢ ..... استخدامها .....  
• الفصل السابع :  
كيف تُشعر من أمامك بالود من أول لحظة ..... ١٠٩

## •• الباب الرابع :

- ١٢٢ ..... كيف يساعدك حديثك المؤثر على النجاح .....  
• الفصل الثامن :  
كيف تنمي مهارتك في استخدامك للكلمات ..... ١٢٥  
• الفصل التاسع :  
كيف تستخدم أسلوب « السحر الأبيض » كما  
١٤٢ ..... أسماء قاضي الحكمة العليا .....  
• الفصل العاشر :  
كيف تستطيع أن تدفع الآخرين بسرعة إلى الأخذ  
١٥٧ ..... بوجهة نظرك .....  
• الفصل الحادي عشر :

## •• الباب الخامس :

- ١٧٥ ..... كيف تتعامل مع الناس بنجاح .....  
• الفصل الحادي عشر :  
كيف تحصل على التعاون بنسبة مائة في المائة  
١٧٧ ..... وأن تنمي قدرتك العقلية .....  
• الفصل الثاني عشر :

## • الفصل الثاني عشر :

- كيف تستخدم قوة « المعجزة » لديك في العلاقات  
١٩٢ ..... الإنسانية .....  
• الفصل الثالث عشر :  
كيف تنتقد الآخرين دون أن تسبب لهم الحرج ..... ٢٠٧

## •• الباب السادس :

- ٢١٩ ..... الدليل المرشد لعلاقاتك الإنسانية .....  
• الفصل الرابع عشر :  
خطة عمل بسيطة وفعالة وتحقق لك النجاح  
٢٢١ ..... والسعادة .....  
• الفصل الخامس عشر :

## المقدمة

ما يمكن لهذا الكتاب أن يقدمه إليك.

لكن صادقين حيال الأمر من أننا لا نبتغي شيئاً من أحد، وأن كل ما نطلبه هو مودة الآخرين وصدقاتهم، وأن ما نحتاج إليه هو تقبلهم لنا وإعترافهم بنا.

على أن ما يحتاجه رجل الأعمال من الآخرين هو العمل، وما يطلبه الزوج والزوجة هو حب كل طرف للآخر ومحبتة، وما يحتاجه الوالد هو طاعة الابن، أما الطفل فإنه بحاجة إلى الأمان وإلى الحب، والذي يطلبه الرئيس في العمل هو الولاء والإنتاج والتعاون، أما الموظف فيحتاج إلى الاعتراف به ويتقدير ما يقوم بأدائه من عمل.

إن كل امرئ من جنس البشر إنما يحتاج إلى النجاح ويطلب السعادة. ترى، هل حدث وأن فكرت ذات مرة في حقيقة أن الآخرين يقومون بالفعل بدور هام في أي نجاح أو سعادة حقيقية نستمتع بها؟ إن ما نحققه من نجاح إنما يعتمد إلى حد كبير على التعاملات التي تجري بيننا وبين الآخرين. وبمهما كان أمر تعريفك للسعادة نفسها، فإنك لو أمعنت في الأمر قليلاً لاقتنعت بأن مساعدتك إنما تقوم إلى حد كبير على نوع العلاقات القائمة بينك وبين الآخرين.

[www.mlazna.com](http://www.mlazna.com)  
^RAYAHEEN^

## لماذا لا تسعى وراء ما نحتاج إليه؟

لا داعي لأن نعتذر عن حقيقة أننا بحاجة إلى ما يستطيع الآخرون أن يقدموه إلينا، ولا داعي للاعتذار عن حقيقة أننا نحتاج إلى النجاح في تعاملنا مع الآخرين.

وعدنا، بدلاً من ذلك، نتمنى معاً في هذا الكتاب، وأن نجرى سوياً حديثاً من القلب إلى القلب عن الكيفية التي يمكنك بها الحصول على ما نحتاجه وتطلبه من الآخرين.

إنني لا أملك نظريات «بوليانا» المتفاطة أبداً عن الطريقة التي ينبغي للناس أن يتصرفوا بها، وليس لدى حيلة جاهزة يمكنك بها مساندة الآخرين، والاحتفاظ برغباتك في أسماك وكتمايتها في نفس الوقت.

إنني بدلاً من ذلك أريد أن أحيطك في هذا الكتاب ببعض تلك الأشياء التي اكتشفتها عن الطريقة التي يتصرف بها الناس بالفعل وورد أفعالهم، وعن الكيفية التي تستطيع بها أن تستخدم تلك الأشياء من أجل الحصول على ما نحتاج إليه سواء كان «علاقة» من رئيسك في العمل، أو طلبية من عميل محتمل، أو مجرد مودة وصداقة أحد جيرائك الجدد.

لقد قيل إن «المعرفة قوة». إن معرفة الطبيعة الإنسانية، على ما هي عليه، وليس حسيباً ينبغي أن تكون عليه - كما يتقوه أصحاب النظريات - هذه المعرفة وحدها هي التي بوسعها أن تساعدك في الحصول على ما تبتغيه وتحتاجه من الآخرين.

إن الأساليب والطرق التي يقدمها هذا الكتاب لا تنجح إلى شطط النظريات التي أحلم بها، وما يقدمه هي تلك الأساليب والطرق التي تم اختبارها والتي

نتجت عن خبرة أعوام عديدة داخل «مصحاتي» للعلاقات الإنسانية، والتي استطاعت أيضاً أن تبرهن على صحتها في حياة الآلاف من الناس.

إلا أنه من الممكن والمحتمل لهذه الأساليب أن تقوم «بقلب» بعض الأفكار والمفاهيم الشعبية.

غير أن ميزتها الوحيدة بالفعل هي أنها يمكن أن تشر فعلاً وأن تجدي.

## الكل يفوز والخاسر لا أحد

يعرف آلاف الناس أنهم بحاجة إلى أشياء من أناس آخرين، إلا أن الضجل يتلهمكم في السعي وراء ما يحتاجون إليه خشية أن يكون إشباعهم وإرضائهم لرغباتهم مجرد أنانية منهم، ويشعرون بغريزتهم أن تأمينهم لنجاحهم وسعادتهم إنما يعنى بالضرورة حرمان آخرين من بعض النجاح أو السعادة.

دعنا نأخذ الأمر بصورة مباشرة ونقول إن العلاقات الإنسانية الناجحة إنما تعنى منح فرد آخر شيئاً ما، هو بحاجة إليه مقابل شيء آخر أنت بحاجة إليه، وأن أي أسلوب آخر للتعامل مع الناس لن ينتج أو يثمر، بكل بساطة، إن الغاريء الذي لا يتورع عن أن يأخذ ما يحتاجه من الآخرين دون أن يمنحهم شيئاً في المقابل، لن يحتاج إلى كتاب عن العلاقات الإنسانية بالمرّة.

لقد نُون هذا الكتاب لتلك الآلاف من الناس الذين يودون إتقان فن الحصول على ما يحتاجونه من زملائهم الآخرين، وأن يجعلوا هؤلاء الآخرين «سعداء» بالأمر كله.

## الأساليب الثلاثة الرئيسية للتعامل مع الناس

لا يوجد ذلك الإنسان الذي يتمتع بالاكتماء الذاتي، فكل منا بحاجة إلى أشياء بوسع الآخرين القيام بتقديمها، وأنت نفسك لربك أشياء يحتاج إليها

الأخرين، وكل تعاملاتنا مع الناس إنما تستند إلى تلك الاحتياجات، ولا يوجد هناك سوى أساليب ثلاث أساسية يتم بها تعاملنا مع غيرنا من الناس الآخرين وهي :-

١ - يوسعك أن تأخذ ما تحتاج إليه من أحد الزملاء عن طريق القوة أو التهديد أو الترهيب أو الخداع، ورغم أن المجرمين هم من يقعون ضمن هذه الفئة من البشر. إلا أن الكثيرين من الناس «المحترمين» يلجؤون إلى إستخدام هذا الطريق بأساليب أكثر دهاء.

٢ - يمكنك أن تصبح «مشلولاً» للعلاقات الانسانية وأن تتوسل من الآخرين أن يمتحنوك تلك الأشياء التي تحتاج إليها، وأن تتسولها منهم. هذا النوع «المذعن» من الشخصيات يجري تعامله مع الآخرين على هذا النحو : إنني لن أفرض نفسي عليكم، أو أسبب لكم أي متاعب، وعلينكم في المقابل أن تكونوا «لطيفين» معي.

٣ - يمكن لك أن تعمل منطقاً من قاعدة قائمة على «التبادل العادل» أو على أساس «خذ وهات»، وهذا يكون عمك هو أن تعطي الآخرين ما يطلبونه ويحتاجون إليه، وهم لا يد عشذ من أن يردوا لك صنيعك ويمحنوك تلك الأشياء التي تحتاج إليها.

### كيف تقدم متلاكاتك

#### التي لا تستخدمها إلى الغير

إن تجد في هذا الكتاب أول أسلوبيين والذين تم الإشارة إليهما في السطور السابقة، إنك بدلاً من ذلك ستحمط بأساليب أثبتت جداتها في الحصول على ما تريده، وذلك عن طريق منحك الغير ما يريدونه.

تأمل اللحظة التي أنت فيها الآن. إن لديك الكثير من الأشياء التي يحتاج إليها الآخرون. إمنح هذه الأشياء لهم وسوف يقومون عن طيب خاطر بمنحك النجاح والسيادة في المقابل، ربما لم يحدث لك أبداً أن أدركت أنك تحظى بملكيات وموجودات لها قيمتها ويتعطش الآخرون إلى الحصول عليها، وأريد أن أحنك في هذا الكتاب عن تلك الموجودات والمشكلات.

يمكنك أن تحصل على ما تحتاجه، وأن تساعد الآخرين في نفس الوقت

طالما تملكنا الاعتقاد، ولسنوات طويلة، إننا إن حاولنا إشباع رغباتنا في النجاح والسعادة، فإننا بالضرورة نقوم بحرمان آخرين من إشباع حاجياتهم، إلا أن الدلائل كلها تشير إلى الاتجاه المعاكس.

يتضاعف مع الإنسان السعيد إحتمال نشره للسعادة على من حوله أكثر مما يحدث مع الإنسان «التعس»، والشخص الذي يتمتع بالرفاهية يزيد معه إحتمال إفارته لأولئك الذين يتعامل معهم عن ذلك الشخص للمصاب بالفشل «الزمن». إن ذلك الفرد الذي يشبع رغباته بطريقة معقولة أكثر كرمأ وأكثر ميلاً للاخذ في الاعتبار برغبات الغير، وبما يفوق بمراحل ذلك الفرد الذي لم تصادف كل رغبة له سوى الاحباط والفشل.

يقول لنا علماء النفس ، وعلماء الجريمة، ورجال الدين وحتى الأطباء إن السبب في معظم متاعب هذا العالم ويؤسسه إنما يرجع إلى الناس التعساء الذين خاضعتهم السعادة.

إنهم يقولون لنا إنك إن جعلت نفسك تصساً ومحيطاً، فإنك بذلك تقدم أعظم «عبء» تستطيع أن تصل إليه لرضه الآخرين.

### مفتاح العلاقات الانسانية الناجحة

المفتاح الحقيقي لعلاقات الإنسانية هو تعلم أكثر ما نستطيعه عن الطبيعة الإنسانية على ما هي عليه، وليس على ما نعتقد أنه يتعين عليها أن تكون عليه.

إننا إن فهمنا بالضبط ما نتعامل معه، نكون عندها فقط في موقف يسمح لنا بالتعامل المجدي الناجح.

وعلى ذلك، دعنا ننظر على الطبيعة الانسانية، ودعنا نرى بالضبط ما يريده الآخرون بالفعل، ودعنا نتمسك سويًا ونستخرج لأفئتنا بعض الأساليب لتحقيق هذه الاحتياجات والمطالب، دعنا نعلم كيفية العمل «مع» الطبيعة الإنسانية وليس «ضدها».

ربما قد ندرك أن المشكلة الكبرى مع العالم لا تكمن في أن الناس قد وجدوا على هذا النحو الذي يكونونه، بل في أننا كثيراً ما نجهل ما يتوق اليه الناس الذين نتعامل معهم ويتطلعون إليه، وقد نتناكب الدهشة أن تجد أن الطبيعة الإنسانية ليست في حاجة فعلاً إلى إكسابها مظهراً خادعاً أو إلى إضفاء صفات الكمال عليها، وعلينا أن نتذكر أن الله تعالى هو من يدرك ما قام به عندما خلقنا على هذا النحو الذي اخترناه لنا.

إنني عندما أسمع أحدهم وهو يتصارع مع الطبيعة الإنسانية، ويلقى مع متاعبه باللوم على حقيقة أن هكذا خلق جنس البشر، يطوف بذاكرتي ما قيل لي ذات مرة على لسان «هارى ما تيلسنكي» (مدير شؤون العاملين بمؤسسة وولف ديسلور في إنديانا) : هل خطر ببالك يا «ليس» أن تلاحظ أن كاتب الآلة الكاتبة -متوسط القدرات أو دونها- يميل إلى التعبير عن سخطه وعدم رضاه عن الآلة التي يكتب عليها؟ وأن لاعب الجولف -هابط المستوى- يلقي باللوم على نوابي

الجولف ويتحسر على حالها بسبب ضرباته الرديئة؟ إنك ستجد أيضاً أن أولئك الناس من أصحاب العلاقات الإنسانية القليلة هم أنفسهم من يقومون على الدوام بلعن الطبيعة الإنسانية، وبسبب متاعبهم هم يعمدون إلى صب اللوم على حقيقة أن الآخرين يتعمنون بأمزجة سريعة الانفعال والتهاج.

### كيف تتمتع

#### بالثقة والقوة عند التعامل مع الآخرين

الهدف الحقيقي لهذا الكتاب هو أن يقوم بتعليم كيفية الشئ بالثقة والقوة عند التعامل مع الناس.

إن أحد الأسباب الرئيسية لافتقار الكثيرين للثقة عند تعاملهم مع الآخرين إنما يرجع إلى عدم فهمهم لما يقومون بالتعامل فيه، إننا دائماً نفتقد اليقين في أنفسنا ونعاني من فقدان الثقة في نواتنا، عندما يقدر لنا أن نتعامل مع ما نجهله ولا نفهمه، عليك فقط بمراقبة أحد «الميكانيكيه العاديين وهو يحاول إصلاح آلة إحدى السيارات الغريبة عليه والتي لا يفهم في أمورها، إنه يتردد، إن كل حركة منه تمنع من افتقاره لثقتة بنفسه، قم بعد ذلك بملاحظة ميكانيكي آخر من الرؤساء، إنه يفهم الآلة التي يقوم بالعمل فيها والتعامل معها، إن كل حركة منه تشع بالثقة، نفس الأمر ينطبق على أي شيء نقوم بالتعامل معه، فكلما كان إيماننا أكبر بما هو في أيدينا، كلما زادت الثقة التي تتمتع بها في تعاملنا معه.

وأنت إن قمت «بحفظ» بعض القواعد عن العلاقات الإنسانية وعمدت إلى تطبيقها كما لو كانت مجرد حيلة تستند إليها، تأكد أنها لن تكون كافية بمنحك الثقة عند تعاملك مع الناس، إن الكفيل بذلك هو فهم الطبيعة الإنسانية وفهم القواعد الأساسية التي تكمن وراء السلوك الانساني.

بجانب فهم الطبيعة الإنسانية، يقوم هذا الكتاب بعرض أساليب عملية محددة للقيام بتطبيقها.

إننا سوف نقدم إليك أساليب فنية، ثبت صحتها، وذلك لكي تضع معرفتك بالطبيعة الإنسانية موضع التطبيق.

ولقد أثمرت هذه الأساليب الفنية التي تم إختبارها مع الآلاف من الآخرين، كما أنها ستجدي وستثمر معك، وأنت بمجرد أن تبدأ في وضع معرفتك بالناس موضع التطبيق، فإنك ستجد في نفسك «قوة» جديدة قد تولدت في داخلك عند التعامل معهم.

.. ولنتدخل الآن في الفصل الأول من الكتاب.

## الباب الأول

### كيف تدفع الطبيعة الإنسانية

#### للعمل من أجلك

ويحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الأول :

مفتاحك إلى النجاح والسعادة .

#### الفصل الثاني :

كيفية الاستفادة من السمات الرئيسية للتأثير في الآخرين.

#### الفصل الثالث :

كيفية الانتفاع بملكياتك الخافية عنك.

[www.mlazna.com](http://www.mlazna.com)  
^RAYAHEEN^

## الفصل الأول

### مفتاحك إلى النجاح والسعادة

إن كل ما نريده من الحياة مجرد شيئين: النجاح والسعادة.

كلنا نختلف عن بعضنا البعض. وقد تكون فكرتك عن النجاح مختلفة عن فكرتي أنا، إلا أن هناك عاملاً كبيراً أوحداً يتعين علينا جميعاً أن نتعلم كيفية التعامل معه إن كان لنا أن ننجح أو أن نُسعد. وهو نفس العامل الكبير ذاته المتواجد في كل حالة، سواء كنت محامياً أو طبيبياً أو رجل أعمال أو مندوب مبيعات، وسواء كنت أحد الوالدين أو مجرد موظف مبيعات أو حتى ربة منزل، ومن إلى ذلك.

ولقد أثبتت الدراسات العلمية أنك لو تعلمت كيفية التعامل مع الآخرين فإنك تكون بذلك قد قطعت 80٪ من طريق النجاح في أي من الأعمال أو الوظائف أو المهن. و99٪ من طريق السعادة الشخصية.



## مسايرة الآخرين وحدها لا تشكل إجابة

إن مجرد الإلزام بكيفية مسايرة الناس لا يشكل ضماناً للنجاح أو للسعادة. إن الأشخاص الذين يتمتعون بخجل العذارى وبهابون الإصطدام بخيالهم تراهم في الحياة وقد تعلموا الطريقة التي يسايرون بها الناس من أجل أن يتفانوا للمشاكل ويتخطونها. أما الضجول المنسحب من النوع الذي يقبل المهانة بخنوع، فقد تعلم طريقة وحيدة لمسايرة الناس، وهي ببساطة أن يسمح لهم بأن «يمشوا» فوقه.

في الطرف المقابل نجد هناك ذلك النوع الذي يشتم بالطغيان والديكتاتورية والذي صنع لنفسه أيضاً طريقته لمسايرة الناس، والتي هي ببساطة القيام بضرب كل معارضيه وتحويلهم إلى مجرد ممسحة للأحذية عند عتبة الباب ثم التقدم نحوهم لكي يدوس عليهم ويسير فوقهم.

إننا لم نعد بحاجة إلى المزيد من الكتب عن كيفية مسايرة الناس، ذلك لأن لكل منا نظامه الخاص الذي أُنعم معه بالنسبة إليه. حتى «العصابى» منا له طريقته الخاصة في تحقيق ذلك، ويقول لنا علماء النفس إن العصاب نفسه يمكن تعريفه على أنه نموذج من الاستجابات قام العصابى بتشكيلها لنفسه من أجل مسايرة الناس.

إن ما يهم في الطريقة التي نسايير بها الناس أو نتعامل بها معهم، والتي تجلب لنا رضا منا الشخصى ولا تصطدم في الوقت نفسه بذوات أولئك الذين نتعامل معهم، فالعلاقات الإنسانية هي علم التعامل مع الناس بطريقة لا يتم فيها المساس بذاتهم أو ذاتنا. وهذه هي الطريقة الوحيدة لمسايرة الناس التي تجلب على الدوام أى نجاح حقيقى أو أى سعادة حقيقية.

## السبب وراء فشل

## تسعون فى المائة من الناس فى الحياة

قامت مؤسسة «كارنيجى للتكنولوجيا» بتحليل السجلات الخاصة بعشرة آلاف شخص تصل إلى النتيجة أن ١٥٪ من النجاح إنما يرجع إلى التدريب التكنولوجي، وإلى العقول والمهارة في الأداء الوظيفي، وأن ٨٥٪ من النجاح يعود إلى عوامل الشخصية ذاتها، وإلى المقدرة على التعامل مع الناس بنجاح!

وعندما قام مكتب الإرشاد المهني بجامعة «هارفارد» بإجراء الدراسة على آلاف من الرجال والنساء من الذين تم الاستغناء عن أعمالهم، وجد أنه مقابل كل شخص فقد وظيفته لفشله في أداء عمله، هناك شخصان تم فقدهما لوظائفهما بسبب فشلهم في التعامل مع الناس بنجاح.

بل إن النسبة قد ارتفعت عن ذلك في الدراسة التي قدمها الدكتور «البرت انوارد» وبجاءه التي حملت العنوان: (بعض تفسير أغوار عقلك)، والتي ذكر فيها أنه من بين أربعة آلاف شخص ممن فقدوا وظائفهم في عام واحد، نجد أن ٦٠٪ منهم فقط، أو ٤٠٠ شخص منهم فقط هم من فقدوها بسبب عدم قدرتهم على إنجاز أعمالهم، وأن ٩٠٪ من العاملين المطرودين، أو ٣٦٠٠ شخص منهم قد فقدوا أعمالهم لأنهم لم يقوموا بتطوير شخصياتهم كي تستطيع أن تتعامل بنجاح مع الآخرين.

## من أين يأتي النجاح والسعادة

انظر حوك، هل أكثر الأشخاص نجاحاً ممن تعرفهم من الناس هم أكثرهم حنفاً في العقل والتفكير، وهل هم أكثر الأشخاص مهارة؟ وهل أسعد الناس الذين يحظون بأكثر متع الدنيا ومباهجها يفوقون في الذكاء من تعرفهم من

الناس؛ إنك لو توقفت وفكرت لمدة دقيقة فلن يخرج قولك عن أن أكثر التاجحين من الناس وأكثرهم إستمتاعاً بالحياة هم أولئك الذين يشتعون بطريقة تمكنهم من التواصل مع الآخرين.

مشاكل شخصيك هي التي تشكل مشاكلك مع الآخرين

هناك الملايين من الناس الآن ممن يشتعون بالحياة، والنجيل والرهبة والقلق في المواقف الإجتماعية، كما أنهم يشعرون بالذونية، ولا يدركون أبداً أن مشكلتهم الحقيقية إنما هي مشكلة علاقات إنسانية، بل ولا يخطر ببالهم أبداً أن فشلهم كشخصيات، إنما هو فشلهم الحقيقي في كيفية التعامل بنجاح مع الآخرين.

على أن هناك العديدين، على الأقل كما يظهر على السطح ممن يبدو على العكس تماماً من النوع الخجول المنسحب، إنهم يبدوون والتقين من أنفسهم، إنهم من النوع «المترأس» الذي يسيطر على أي لقاء إجتماعي يتواجدون فيه سواء كان مكانه المنزل أو المكتب أو النادي.

إلا أنهم مع ذلك يدركون أن ثمة شيئاً ما ينقصهم ويفتقونه، ويتسألون عن السبب وراء عدم تقبل وتقدير رؤسائهم في العمل وحتى عائلاتهم لهم، ويتعجبون لماذا لا يتعاون الآخرون بصورة أكثر طواعية معهم، وإنه من الضروري عليهم الاستمرار في دفعهم إلى ذلك، أكثر من ذلك إنهم يدركون، في اللحظات التي تتسم بصراحة أكبر مع أنفسهم، أن أولئك الناس ممن يتطلعون إليهم بأكبر حماس كي يؤثروا فيهم ويلقثوا نظرهم إليهم لا يمنحونهم ذلك التقبل والقبول الذي يتوقون إلى الحصول عليه منهم، وهم قد يحاولون فرض التعاون معهم، أو يحاولون فرض الولاء والصداقة أو يحاولون دفع الناس إلى العمل والإنتاج لهم .

إلا أن الشيء الوحيد الذي لا يستطيعون فرضه هو نفس ذلك الشيء الذي يتولون إليه بشدة، إنهم لا يستطيعون أن يدفعوا الآخرين لكي يحبوهم، وأن يحصلوا أبداً على ما يهدفون إليه ويبغونه، ذلك لأنهم لم يتقنوا فن التعامل مع الآخرين .

تقول «يونارو أوفرستريت» في كتابها: «فهم الخوف فينا وفي الآخرين» إن مشاكل إنعدام الوصل العاطفي لها جذورها الدائمة في علاقتنا مع الآخرين.

«فالإنسان منا يعتره الخوف عندما تنزلق سيارته على الطريق السريع المغطى بالجليد، إلا أن هذا الخوف لا يتم على تشويه شخصيته، كما أن المرء يستشعر الألم عندما تهوي المطرقة وتسقط فوق قدمه، إلا أن مثل هذا الألم لا يغذي لديه أي نوع من العدااء، ولكن الفسارة الوحيدة التي لا يستطيع أن يتسامح بشأنها والتي لا تمكنه من أن يبقى في صحة طيبة عاطفياً، هي فقدانه للمودة التي تقوم بينه وبين إخوانه في الإنسانية».

في عصر الذرة

### لن نجدى الأساليب العتيقة المألوفة

ربما تواجد ذلك الزمان في ماضي التاريخ، عندما كان يوسع أحد رجال الصناعة البارزين أن يريد: «العلة الله على الناس»، ثم يمضى بعدها في طريقه، وحتى إلى وقت قريب أثناء الحرب العالمية الثانية عندما شحت البضائع الاستهلاكية وباتت نادرة، كان يوسع رجال المبيعات ورجال الأعمال أن يتفوهوا بمثل هذا الكلام، وأن يمضوا بعد ذلك في طريقهم وكان شيئاً لم يحدث.

فإذا ما عدنا إلى الوراء وقبل عملية «تحرير المرأة» كانت العلاقات الإنسانية داخل البيت تتسم بمثل هذه السمات ويمثل كل هذه البساطة أيضاً، لقد كان

الزوج والأب يقومان ببساطة بدور السيد الأمر التام، على أنه عندما كان يتقدم أحدهما هذا الدور كانت تهب بعض النواحب الصغيرة، على السطح على الأقل.

إلا أن الأزمنة قد تغيرت، وأولئك الذين لا يزالون يعيشون في الماضي ويحاولون الأخذ بتلك الأساليب العتيقة البالية في عصرنا الذي هذا، يتم التخلي عنهم وهجرانهم وتركهم على جانب الطريق، وفي مكان بعيد كثيراً عن ذلك الذي يشغله ذلك التغيير القوي بالمامة بالعلاقات الإنسانية التي تسود عالم دنيانا الحديث اليوم.

ومع تقدم الحضارة ومع الإختراعات الحديثة التي قلعت دنيانا وحولتها إلى عالم يتزايد في التقارب والصفور، ومع حياتنا الإقتصادية التي أصبحت أكثر تخصصاً وأكثر تعقيداً، فإن الآخرين -الناس الآخرين- قد تزايدت أهميتهم وتعمقت بالنسبة لنا أكثر فأكثر.

### لم يعد لعالم الانعزاليين وجود

كان «دافى كروكيت» السياسي المقيم عند الأطراف الحدودية من أصحاب التزعة الانعزالية بكل سماتنا المشنة والوحرة، وكان أميناً لتزمته بحكم إنعدام وجود تجمعات للناس في منطقته النائية، ثم إن الناس لم يكولوا يمثل هذا الإبتعاد على بعضهم البعض، كما هو الحال في أيامنا هذه، وسواء كان هشام «دافى» مكوناً من شرائح لحم الحيوانات التي كان يصطادها أو من حساء الأرناب الذي تكرر تسخينه أكثر من مرة، فالأمر برمته كان يتوقف على ميله الخاص، وعلى حدة عينيه التي كانت تقوم برصد الفريسة ثم اصطادها، لقد كان يكفي إعتماده على نفسه، وكان قنوعاً بهذه الكفاية. لقد كان هذا ما كان، أما اليوم، فإن حدث واستطاعت السيدة «جيبيلين» أن تحصل على قطعة ممتازة

منقطعاً من اللحم الفاخر، فالأمر كله يتوقف معها على علاقتها الإنسانية مع الجزار المقيم عند ركن الشارع في ضاحيتها، كما يتوقف على ما إذا كان زوجها قد استطاع أن يحقق النجاح في تعامله مع الناس خلال الأسبوع الماضي أم لا. لقد كانت مهارة «كروكيت» كامنة في قدرته على التعامل مع حيوانات الأسر، وهذا كل ما كان يحتاج إليه تقريباً أو بها استطاع أن يستغنى ربما عن كل العالم، إلا أننا اليوم نجد أنه حتى المهارة التكنولوجية المتقدمة وحدها لا تكفى، وأنها تتوارى خلف مهارة التعامل مع البشر والناس، وتأتي بعدها بالنسبة لتحقيق النجاح والسعادة، ودعنى هذا أقدم إليك اثنين من الأمثلة:

### تفوق الهندسة الإنسانية

#### في أهميتها المعرفة الفنية

إن من لنا إختيار إحدى المهن التي يبدو أمرها بالكامل قائماً على المهارة الفنية، فمن المؤكد أنها ستكون الهندسة، وحدث أن قامت جامعة «بورديو» بالإحتفاظ بسجلات دقيقة لفخريسي الهندسة لديها على مدار فترة تزيد قليلاً عن خمس سنوات، وأجريت مقارنة عن المكاسب المادية التي حصل عليها أصحاب أعلى الدرجات الدراسية، والذين بدأوا متمكنين تماماً من الإلمام بكافة التفاصيل الفنية ومن أصحاب العقول المسيطرة تماماً على خفايا المهنة وقارنوا مكاسبهم مع مكاسب أولئك الفخريين من أصحاب أدنى وأقل الدرجات في نفس الجامعة، واكتشفوا أن الفرق في المكاسب بين الفئتين لم يكن ليتعدى ٢٠٠ دولار سنوياً.

عندما قارنوا مكاسب أولئك الفخريين الذين تميزوا بالمقدرة على التعامل مع الآخرين في المواقف الإجتماعية، وجدوا أنها تزيد بمقدار ١٥٪ عن تلك التي

كانت تحصلها مجموعة «الأذكاء»، وبمقدار ٢٢٪ عن أولئك الذين كانوا يتمتعون بمعدلات منخفضة عند تقويم الشخصية.

ومما يدعو إلى السخرية، أننا نجد الكثيرين اليوم يعمدون إلى القيام بمهمة من أجل تحسين شخصياتهم، في الوقت الذي لا يبدون فيه سوى القليل من الاهتمام بتساليب العلاقات الإنسانية، رغم أن الأمر في مجمله لا يزيد عما أشار إليه الدكتور «البرت إينوارد ويجام» العالم النفسي البارز، عندما أوضح أننا إذا قمنا بتحليل الشخصية ووصلنا إلى مكوناتها الأساسية فلننا لن نجد فيها سوى «القدرة على إسعاد وخدمة الآخرين».

### وجدت الناس لتبقى

وجدت الناس لتبقى، هذه هي الحقيقة، كرهنا ذلك أم أحببناه، ونحن لا نستطيع ببساطة أن نحقق أي نجاح أو سعادة في عالمنا الحديث دون أن نسع الناس «الآخرين» في حسابنا.

وليس بالضرورة أن يكون أنجح الأطباء أو المحامين أو مندوبي المبيعات هم أكثر الناس ذكاءً، أو أكثرهم مهارة في الائام بحرفيات مهتهم. والقناة البائعة في المحل التي تصرف معظم البضائع وتشتيع البهجة في أداها ليس بالضرورة أن تكون أجمل الفتيات أو أكثرهن ذكاءً.

وأسعد زوج وزوجة ليسا من أصحاب أجمل الوجوه وأحلاها، وبالنسبة للزوج لن تجده من أصحاب أكمل الأجسام أو أرقاها.

ابحث عن النجاح في أي اتجاه وفي أي فرع، وستجد أن هناك رجل أو امرأة ممن أتقن مهوبة التعامل مع الناس، ستجد شخصاً يتمتع بطريقة للتواصل مع الآخرين.

### أساليب ناجحة للحصول على ما تريد

تشكل رعاية كيفية التعامل بنجاح مع الناس، لي أمراً ممتعاً للغاية على الدوام، ولأعوام قمت بدراسة الرجال الناجحين والسيدات الناجحات ممن أعرفهم لمحاولة معرفة سر تميزهم، كما قمت أيضاً بدراسة الفاشلين منهم، وأيضاً لنفس السبب. ولقد طالعت كل ما أمكنتني العثور عليه عن هذا الموضوع، غير أنني وجدت أن معظم الكتب التي تنور عن «مسايرة الآخرين» لا تستند إلى دراسات دقيقة عن الكيفية التي يتصرف بها الناس ومما يريدونه الناس بالوسط. لقد وجدت أنها بدلاً من ذلك تتكلم من بعض الأفكار البسيطة عن الكيفية التي ينبغي للناس أن يتصرفوا بمقتضاها، وما يتعين عليهم أن يريدوه ويطلبوه، وهي إما عبارة عن مقالات من نوع كتابات «بوليانا» المتفاقة أبداً عن كيفية استرضاء وملاطفة الآخرين بالتخلي عن أي إشباع أو إرضاء لما تريد أنت الحصول عليه، أو عبارة عن نصائح عن كيفية السيطرة على الآخرين عن طريق الشخصية القوية.

ووجدت على مدار عدة أعوام، أن هناك من الرجال ومن النساء من عمد بهدوء إلى استخدام أساليب وطرق أجدت وأثمرت بالفعل، ليس فقط في النجاح في مسايرة الناس، بل وفي الحصول على ما يريدونه ويتقنونه لأنفسهم أيضاً.

غير أن الغريب حقاً، أن العديد من تلك الأساليب والطرق التي استخدمها هؤلاء الرجال والنساء، كانت هي نفسها المكتوبة والمعروفة لسنوات عدة، مع وجود فارق واحد كبير، هو أنه لم يتم تطبيقها بصورة سطحية، أو باعتبارها مجرد حيل والآعيب لتحقيق الهدف. لقد تم تطبيقها مع توفر عنصر آخر معها وهو فهم الطبيعة الإنسانية.

## اعتماد المهارة على إتقان مبادئ أساسية معينة

تشبه المهارة في العلاقات الإنسانية المهارة في أي مجال آخر، في أن النجاح يعتمد على فهم وإتقان مبادئ أساسية عامة معينة، ولا يكفي أنه يتعين عليك أن تعرف ما تقوم به في أداء أحد الأعمال بل أن تعرف السبب في قيامك بهذا الأداء.

لا تكن رجل النغمة الواحدة، كل الناس على شاكلته واحدة فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية، غير أن كل شخص تصادفه يختلف عن غيره، ولو حاولت أن تتعلم بعض الحيل للتعامل بنجاح مع كل فرد تقابله على حدة، فلا شك أنك ستستغرم بمهمة ميؤوس منها، تماماً مثل عازف البيانو إن وجد أن عليه أن يتعلم عزف كل لمن يعرفه، على أساس أنه جديد تماماً وفريد بأكمله.

وما يقوم به عازف البيانو هو إتقان بعض المبادئ المعنية، إنه يتعلم أشياء أساسية معينة عن الموسيقى، ويقوم بممارسة بعض التدريبات إلى أن يطور مهارته أمام لوحة المفاتيح، وعندما يتقن هذه الأشياء الأساسية يصبح بوسعها القيام بعزف أي قطعة موسيقية توضع أمامه، مع بعض التدريب والتعلم الإضافي، ذلك أنه رغم أن كل قطعة موسيقية بذاتها تختلف عن أي قطعة غيرها، إلا أنه لا يوجد في البيانو سوى ٨٨ مفتاحاً و ٨ نغمات في السلم الموسيقي.

وسواء كنت عازفاً للبيانو أو لا، فمن الممكن لك أن تتعلم بسرعة عزف «الوتر العذب» وضربه على البيانو، ويمكنك مع مزيد من الصبر أن تتعلم الضرب على كافة الأوتار، وأن تتعلم أن تنفذ كل ضربة على حدة، وأن تكون قائمة بذاتها منفصلة عن غيرها، وهذا ما يقوم بتقديمه عازف بيانو الحفلات الموسيقية

(الكونسرف)، غير أن ذلك كله لا يجعل منك عازفاً للبيانو، ولو حاولت أن تقوم بتقدم كونسرت بنفسك، فسوف يكون الفشل الذريع حليفك الذي يتبعك.

التأثير في الناس فن وليس حيلة للممارسة، وهذا نفس ما يجري عندما تحاول أن تتعلم بعض الحيل للتأثير في الناس ثم تقوم بتطبيقها بطريقة آلية سطحية، إنك تمسح خلال نفس «الحركات» التي يقوم بها الرجل أو المرأة ممن لهم طريقهم للتواصل مع الآخرين، إلا أنه، وعلى نحو ما، لا تجد أن هذه الحركات قد جاءت بنتيجة أو أثمرت. لقد قمت بعزف نفس النغمات إلا أنه لم يظهر للموسيقى أي أثر.

إن هدف هذا الكتاب ليس أن يعطيك العزف على بعض الأوتار القليلة ولكن أن يعلمك إتقان التعامل مع لوحة المفاتيح، إنه لا يسعى لأن يعلمك بعض (الحيل) للتعامل مع الناس، ولكن أن يمنحك المعرفة المبنية على فهم الطبيعة الإنسانية، وعن السبب في تصرف الناس على هذا النحو الذي يقومون به.

إن الأساليب التي يقدمها هذا الكتاب، قد تم اختبارها على آلاف الناس ممن حضروا «المصحة» الخاصة بالعلاقات الإنسانية. إنها ليست تلك الأفكار البسيطة عن الكيفية التي «ينبغي» أن تتعامل بها مع الناس، إنما الأفكار التي صعدت لاختبار الكيفية التي عليك أن تتعامل بها مع الناس، إن كنت تريد أن تسابروهم، وإن كنت تريد أن تحصل على ما تثق به في نفس الوقت.

كننا فعلاً شريد النجاح والسعادة، لكن ذلك اليوم قد ولى ومضى، ذلك إن وجد أصلاً، عندما كان بمقدورك أن تحصل على هاتين النغمتين بارغام الناس على منحك ما تريد وتطلب، والتسول من أجل الحصول على ما تريد ليس بالعال الأفضل، ذلك إنك لن تجد أي شخص يقوم باحترام، أو يرغب في مساعدة أي

إنسان يدمن الانحناء للغير، ويمضي في كل اتجاه بيد ممدودة، مسؤولاً حب الآخرين وتقديرهم.

إن الطريقة الوحيدة الناجحة للحصول على ما تريده من الحياة هي أن تكتسب مهارة التعامل مع الناس.

### خلاصة الفصل الأول

- ١ - الحقيقة المؤكدة هي أن من ٦٦٪ إلى ٩٠٪ من كافة حالات الفشل في دنيا الأعمال هي الفشل الحادث في العلاقات الإنسانية.
- ٢ - إن ما يسمى بمشاكل الشخصية، مثل التخوف والوجل والشعور بالذات، هي في الأساس مشاكل في التعامل مع الناس.
- ٣ - تعلم بثقة مهارة التعامل مع الناس، وعندها ستقوم ألباً بتدعيم نجاحك وسعادتك.
- ٤ - تعلم المبادئ الهامة المتعلقة بالتعامل مع الناس وعندها لن تكون محتاجاً للجوء إلى ممارسة الحيل والألعاب.

## الفصل الثاني

### كيفية استخدام المسر

### الأساسي للتأثير في الآخرين

أثناء كتابتي لهذا الفصل، جاعتني الصحف وهي تعمل إلى قصتين تبدوان وكأنه لا رابط بينهما. تتعلق القصة الأولى برجل قام بخنق إحدى النساء، ذلك لأنها ذهبت لتنام في الوقت الذي كان يتحدث فيه إليها، أما القصة الثانية فكانت عن غلام يبلغ السابعة عشرة من العمر ويعاني من وجود سدة بارزة خشبة تطل من فمه، وأعترف بأنه لم يكن يريد أن يقوم بالسرقة، إلا أنه كان يتعرض طول حياته لضحك الأولاد الآخرين عليه، وإنه إنما قصد فقط أن يثبت لهم أنه رجل ناضج.

تشير القصة إلى لدى الذي يمكن أن يصل إليه الناس من أجل الدفاع عن نواتهم «الجريئة»، إن بوسك أن تقوم بأحداث إصابة جسمانية لأحدهم، ويعقدورك أن تسرق بضاعته، وبمكك أن تسبب له تلفيات بكل أنواع الطرق، وأن تخرج من كل ذلك دون أن يصيبك شيء غير عادي، إلا أن الخطيئة التي لا تغفر، وذلك فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، هي أن «تؤس» على ذات أحد

الأشخاص. إن اللحظة التي تقوم فيها بالتقليل من كرامة شخص آخر والحط منه كإنسان، هي اللحظة التي توقع فيها نفسك داخل النهاب.

ولأن الذات الإنسانية تشكل ذلك الشيء الثمين لصاحبها، ولأن الإنسان قد يمتس إلى مثل هذه الأبعاد المتطرفة من أجل الدفاع عما يمتلكه تهديداً لذاته، فإن حكمت «حب الذات» قد أصبحت من الكلمات الرديئة في اللغة.

### لننظر إلى الجانب الآخر من حب الذات

إن كان بالوسع الإعراف بأن «حب الذات» يمكن أن يدفع الناس إلى القيام بأعمال حقايق غير منطقية ومفرية، فإنه بإمكانه أيضاً أن يدفعهم إلى التصرف بطريقة نبيلة لا تنقصها روح الشهامة والبطولة.

### ولكن ما هو حب الذات. على أي حال؟

ذكر الكاتب المشهور والمعروف بنشاطه الخيري، «إدوارد بوكه» أن ما يسميه العالم بالذات والغرور، ليس في الواقع سوى «شرارة مقدسة» تم زرعها في الإنسان. وأن أولئك الرجال والنساء الذين قاموا بإشعال الشرارة المقدسة داخلهم هم وحدهم القادرين يوماً على الإتيان بجلائل الأعمال.

وسواء أسميت الأمر .. كرامة إنسانية أو «شخصية» أو ما شابه ذلك، فإن ثمة شيئاً هناك في أعماق قلب كل رجل وكل امرأة يتسم بالأهمية ويتطلب الاحترام. إن كل إنسان «فريد» في خصائصه، وله شخصيته المتفردة، وأقوى الحوافز داخل كل شخص هو الاحتفاظ بهذا التفرد، والدفاع عن هذا الشيء الهام ضد كافة الأعداء.

وهذا هو السبب في أنك لا تستطيع أن تعامل البشر على أنهم آلات، أو مجرد أرقام في أحد السجلات، أو كجموع وحشود، ثم تهتأ بعد ذلك بطريقتك

العرجاء هذه. لقد فشل كل جهد تم بذله من أجل حرمان الكائنات الإنسانية من نصيبها في التفرد. إنه أكثر قوة من الجيوش ومعسكرات السجن، وثبت أنه أكثر قوة من لوردات الإقطاع الذين حاولوا تحويل الناس إلى عبيد وأقنان، وثبت أنه أكثر قوة من جيوش هتلر نفسه، وهو الذي هيا لنا المسرح لأرض الأحرار (أمريكا)، ولإعلان الاستقلال (الأمريكي). إنك لو قرأت هذا الإعلان بامعان فستجد إنه إعلان حقيقي عن استقلال الفرد. إنه يستمد قوته، ليس من مجرد أنه يقدم حقوقاً معينة لجموعة بذاتها من الرجال، ولكن من حقيقة إعلانه عن حقوق لكل الرجال لا يمكن التصرف فيها أو المساومة عليها أو انتزاعها منهم.

ومن الجدير أيضاً، أن نلاحظ أن إعلان استقلالنا يضع القيمة الحقيقية للفرد على أساس أنها هبة من الله، وليس أي شيء آخر قد يكون الفرد نفسه قد قام بتجديده لنفسه. «إننا نعد هذه الحقائق بمثابة حقائق توضح نفسها بنفسها من أن كل الرجال» قد منحهم خالقهم حقوقاً معينة لا يمكن التصرف فيها أو المساومة عليها أو انتزاعها منهم.

ليس هذا كتاباً عن الدين، إلا أنه في التحليل النهائي لن يكون بإمكانك الفصل بين الدين والعلاقات الإنسانية، وما لم تؤمن بأن هناك الخالق الذي أسبغ على الرجال حقوقاً لا يسمح بالتصرف فيها، ولها قيمتها الفطرية الطبيعية في نفوسهم، فإنه لن تستطيع أبداً أن تؤمن بالناس والبشر، لقد كان الشيوعيون يدعون أنه لا يوجد إله خالق، وعليه لم تكن الناس هي الأخرى تحظى بأهمية كبرى لديهم، إن «الفرد» لا يؤخذ في الحسبان أو الاعتبار عند الشيوعيين.

قال «هنري فيسره» ذات مرة: «إنك قد تقوم بممارسة علاقات إنسانية طيبة بصورة تلقائية وشقوية إن تذكرت أن كل فرد له أهميته».

وتلك هي أيضاً القاعدة الأساسية للاعتراز بالذات. إن الرجل (أو المرأة) الذي يشعر ب«شيء ما»، ليس بسبب ما يؤديه من عمل أو يعدي براعته فيه، ولكن بسبب لطف الله وعنايته التي وهبته قيمة فطرية معينة. هذا الرجل (أو المرأة) يتطور لديه وينمو اعترازه بذاته بصورة صحية. أما من لا يدرك هذا الأمر فإنه يحاول أن يعطي لنفسه تمييزاً عن طريق جمع المال أو الفوز بالسلطة، أو بورد إسمه في الجريدة، أو من خلال مائة طريقة أخرى. وليس ذلك فقط هو من نطلق عليه المعجب بنفسه أو العتزاز بذاته، ذلك إن استخدمنا الكلمات في أسوأ معانيها - ولكن أيضاً ذلك الذي يعاني من جوع متصل لا يشبع لهذا الإعجاب والاعتزاز، والذي هو سبب معظم المتاعب التي يصادفها هذا العالم.

### كفنا محبون لذاتنا: أربع حقائق عن الحياة

إن كنت بسدد التعامل مع الناس، سواء كانوا أطفالاً أو زوجات، أزواجاً أو رؤساء في العمل، عمالاً أو حتى مجرمين، فإنه من الفضل أن تقوم بحفر السطور التالية في ذاكرتك وأن تتصرف بمقتضاها:

- ١ - إننا كلنا محبون لذاتنا.
- ٢ - إهتمامنا أكثر بنفسنا عن أي شيء آخر في العالم.
- ٣ - إن كل شخص نلتقي به يريد أن يشعر ب«مهم» وأنه بشكل شيئاً ما.
- ٤ - هناك توفيق داخل كل إنسان لكي يحظى بتقبل الآخرين له، وذلك لكي يقدر على تقبله نفسه وقبولها.

كلنا أسرى جوع حب الذات، ويحدث فقط عند إشباع هذا الجوع، ولو بصورة جزئية، أن تصبح قادرين على نسيان أنفسنا. وسبب الاهتمام منها لكس نعمته إلى شيء آخر. إن المرء الذي تعلم أن يحب نفسه هو وحده القادر على أن يكون كريماً وودوداً مع الآخرين.

### ما الذي يدفع الناس إلى الاهتمام بذاتهم والافتتان بها؟

الاعتقاد الذي كان قائماً، هو أن مشكلة الحب لذاته تكمن في رؤيته لنفسه على أنها شيء كبير للغاية، وأنه يتمتع باعتراز مبالغ فيه بذاته، وأنه كان على الشخص الأثافي المهتم بنفسه أن يتخلى عن النظن الطيب في نفسه، ويعددها يمكن أن يتحقق له الشفاء مما هو فيه وعيانيه. وحتى قدماء المنظرين من علماء النفس، كانوا من أصحاب الاعتقاد أن الشخص المحب لذاته المعجب بنفسه، يتمتع بفكرة عالية جداً عن نفسه، وأن طريقة التعامل معه إما القيام بإرباكه وإحراجة، أو بالعمل على إقناعه بخطر ممارساته، وانتزاع بعض إحساسه بأهميته من نفسه، وقد قام المجتمع بتجربة هذه الأساليب منذ مئات الأعوام عند التعامل مع المجرمين، وحتى إلى وقتنا الحاضر، نجد أن العديد من الأفراد يعدعون إلى محاولة استخدام تلك الأساليب مع الذين يقفون في جانب الضد على النوم، ومعن يصعب مسيرتهم، غير أن هذه التكتيكات لم تفلح أبداً في مهمتها. وأن كل ما نجحت فيه هي دفع الشخص الآخر لأن يكون أكثر عدوانية واكتساب ذاته لخصاسية أكبر.

والسبب في فشل تلك الأساليب بسيط، ويرجع الفضل في كشف هذا الأمر إلى عمل علماء النفس «الأكليتيكيين» الذين قاموا بدراسة تاريخ حالات بعض الناس (الحقيقيين وليس النظريين)، وبتنا تعرف الآن، ونون أدنى شك، أن الشخص المهتم بذاته المعجب بنفسه، لا يعاني من «فيض» في الاعتراز بالذات،



بل إنه لا يتمتع سوى بالقدر القليل جداً منه. فعندما تكون على علاقة طيبة مع نفسك تكون على علاقة طيبة مع الآخرين.

بلغ المدي «هوتارو» أو فرستريت إلى قولها: إن كل مثال (وحيث قائم بذاته) يعبر عن خلاف الفرد مع نفسه، وعن خلافه مع الآخرين. قد أثبت أنه جوهر مشكلة تحتاج إلى امتزاز حقيقي بالذات، وأن علاج كل حالة إنما يتقلب من إستعادة هذا الاعتزاز بالذات وعودته. وأن المرء، بمجرد أن يبدأ في الاكتثار قليلاً من حبه لنفسه، يصبح قادراً على حب الآخرين أكثر قليلاً، وأنه بمجرد تغلبه على سطوته اللزوم على نفسه، يصبح أقل إنتقاداً للغير وأكثر تسامحاً مع الآخرين.

ولقد توصل أساتذة علم النفس الاكلينيكي والتجريبي، بعد دراستهم لآلاف حالات كافة أنواع المشاكل التي صادفت أناس (حقيقيين)، أن الجوع للاعجاب بالذات شيء يشمل الكون كله. كما أنه أمر طبيعي تماماً مثل الجوع للغذاء. وأن طعام الذات مثل طعام الجسد ويقوم بنفس الغرض الذي يؤديه الغذاء بالنسبة للجسد، ألا وهو الحفاظ على النفس. إن الجسم يحتاج إلى الطعام لكي يستمر في البقاء. أما الذات أو الفردية المتفردة لكل إنسان فمحتاج إلى الاحترام والقبول والاحساس بالاكتمال.

الذات التي تعاني الجوع ذات متدنية. تفوقنا المقارنة بين الذات والمعدة إلى طريق طويل في اتجاه تفسير سبب تصرف الناس على النحو الذي يقومون به. إن المرء الذي يتناول ثلاث وجبات طيبة يومياً لا يفكر إلا قليلاً في معدته، ولكن دح هذا المرء يمينا دون طعام لفترة يوم أو يومين حتى يعاني من الجوع الحقيقي وحتى تبدأ شخصيته بالكامل في التغير، إنه يميل وقتها إلى التحول من شخص كريم مرح حلو الطبع، إلى شخص آخر يميل إلى الشراسة والمشاكسة والنكد،

كما أنه سيصبح أكثر إنتقاداً للغير، وإن يجد شيئاً برؤسيه، ويؤثر في وجوه الناس، وإن يجديه وجود محبيه بجوارهم ويبلغه أن كل مشكلته ليست سوى «ومعه بمعدته»، وأن عليه أن يبعد فكره عن معدته، وأن يتخلص عقله منها. كما لن يجدي معه إخباره بأن عليه أن يقلل من التفكير في نفسه، وأن يفكر أكثر في الآخرين، على أنه لا توجد سوى طريقة واحدة يستطيع بها أن يتغلب على «التركيز المهدى»، أو المنحصر في المعدة، وهي الخضوع إلى مطالب الطبيعة من أجل البقاء. لقد وضعت الطبيعة غريزة داخل كل كائن حي تقول له: إن ما يأتي أولاً هو أنت واحتياجاتك الأساسية. إن عليه باختصار أن يأكل وأن يراعى أمر احتياجاته الأولية، حتى قبل أن يكون قادراً على الاهتمام بأي شيء آخر.

نجد الأمر نفسه، وإلى حد كبير مع الشخص المهتم بذاته، فمن أجل تواجد شخصية صحيحة معافاة طبيعية، تطلب الطبيعة قديراً من قبول الذات وتقبلها، وليس من المفيد القيام بتوبيخ الشخص المهتم بذاته ومطالبته بالاشغاف فكره بنفسه، إنه لا يستطيع أن يبعد فكره عن نفسه إلا إذا تم اشباع جوعه إلى الاعجاب بالذات، عندها فقط يستطيع أن يقوم بإبعاد إهتمامه عن ذاته، وتوجيه الاهتمام إلى عمله وإلى الآخرين واحتياجاتهم.

### الاعتزاز المتواضع بالنفس

### يعنى الاحتكاك والمتاعب

عندما يصل الاعتزاز بالذات إلى درجة مرتفعة يصبح من السهل المسايرة مع الناس. وقتها يكون المرء في حالة انبساط وكرم وتسامح، ولا تنقصه الرغبة في الإنتصات إلى آراء الآخرين. لقد قام برعاية احتياجاته الأولية وأصبح قادراً على التفكير في احتياجات الآخرين. لقد باتت شخصيته في منتهى القوة، وفي

وضع آمن بما يمكنه حتى من الغلوض في بعض المخاطر، وأصبح يوسع حتى أن يرتكب الأخطاء أو أن يكون على خطأ، أحياناً. ويوسع الإحتراف لنفسه بل أنه قد ارتكب خطأ، بل ويمكن أن يتقبل النقد أو التهوين من شأنه بل وأن يتجاوز بنفسه عن ذلك ويهمله، ذلك أن مثل هذه الأشياء لا تشكل سوى شيء ضئيل للغاية بالنسبة لاعتزازه بذاته، ذلك الاعتزاز الذي يملك منه الكثير بالفعل.

وثمة حقيقة معروفة تماماً ألا وهي إنه من الأسهل التعامل مع أشخاص القعة عن التعامل مع الصغار، وهناك قصة يحكونها عن جندي في الحرب العالمية الأولى، الذي صرخ في وجه من أمامه قائلاً: أطلقه هذا الكبيريت العيين، ولم يكن من أمامه سوى الجنرال «بلاك جاك بيرشنج» وعندما تعلم وهو يقدم إمتدازه، قام الجنرال «بيرشنج» بالتريب على ظهره وهو يردد: حسناً فعلت يا بني، ولك أن تسعد أننى لم أكن «ملازم ثان».

إن وضعية الجنرال لا تتهدد بملاحظات عسكري. يمكنك أن تكون قليل القيمة إن قلت من شأن نفسك.

عندما يكون الاعتزاز بالذات متوافعاً وعند درجة متدنية، تتفاخر الاحتكاكات والمناعب وتتوارد بسهولة، وعندما يكون في درجة متدنية للغاية، يصبح من الممكن لأي شيء أن يشكل تهديداً حقيقياً، وهذا هو نفس ما حدث عندما قام أحدهم بخنق إمرأة لأنها ذهبت إلى النوم في الوقت الذي كان يحادثها فيه، فلو كان اعتزازه بذاته بالقدر الكافي ويتمتع بدرجة كافية من الارتفاع لما اتخذت هذه الأمانة مثل هذه الأبعاد بالنسبة إليه، ولو كان صبي السابعة عشرة يتمتع بما يكفي من الاعتزاز بالذات، لما قام بسرقة إحدى محطات الخدمة كي يثبت لزملاءه أنه رجل ناضج.

وبالنسبة للشخص الذي يتمتع بقدر متدني من الاعتزاز بالذات، تبدو له حتى مجرد النظرة الناقدة أو مجرد الكلمة الواحدة الجافة بمثابة الكارثة نفسها. وما يسمى «بالنفوس الحساسة» والتي ترى أن هناك شيئاً ما مستتر أو ترى معنى آخر مقصود، حتى في أي ملاحظة برينة تجرى أمامهم، إنما تعاني من اعتزاز متدني بالذات، كما أن الشخص الاستعراضي كثير المباهاة والتفاخر، يعانى هو الآخر من اعتزاز بالذات متدني الدرجة.

كيفية فهم البلطجي، حتى الشخص المتفطرس الذي يحاول «أن يلزمك مكانك»، أو يريد أن يشعرك بذلك أننى منه، يعانى هو الآخر بالفعل من رغبة المتدني في نفسه. ويمكن أن تستغرب سلوكه إن وضعت شيئين في ذهنك: أولاً، إنه في حاجة ماسة إلى زيادة ومضاعفة أهميته، وأنه يحاول تحقيق ذلك عن طريق التغلب عليك. ثانياً، إنه يشعر بالخوف، وأن اعتزازه بذاته عند هذه الدرجة من التمدني التي تدفعه إلى اعتبار أن أي تفوق لك عليه في أي شيء يكفي تماماً لتدمير هذا الاعتزاز بذاته، ورغم أنه لا يعرف حقيقة أنك سوف تتندر على إحساسه بأهميته، إلا أنه أعجز من أن ينتهز هذه الفرصة، فهو لا يستطيع مع تدني دفاعاته، أن يواجهك كرجل لرجل على أسس متساوية، ذلك لأن المخاطرة المتعلقة هنا ستكون مخاطرة كبيرة للغاية، وعليه فإن الاستراتيجية الآمنة الوحيدة التي يمكن له أن يستخدمها هي أن يلزمك مكانك قبل أن تلزمه أنت مكانه، الأمر الذي يرى فيه إهانة لكل شجرة العائلة.

إن فهمك لطبيعة النفس البشرية سوف تساعدك في التعامل مع كل هؤلاء الناس ممن يعانون من تدني الاعتزاز بالذات، كما أن فهمك للطريقة التي يتصرفون بها سوف تساعدك على تطوير استراتيجيتك للتعامل معهم.

وعندما تدرك أن الاعتزاز المتدنى بالذات يقلق وراء الاحتكاكات والمتاعب لأصحابه، فإنك لن تعدد إلى زيادة تلك المتاعب بمحاولة التعرض لهم، والتدنى أكثر وأكثر بمدى امتزازهم بنواتهم. إن عليك وقتها أن تتعاضد السفرية والملاحظات المتهكمة، وآلا تحاول الدخول في مناقشات معهم، ذلك إنك لو انتصرت عليهم فيها، فإنك تزيد من سحب رصيدهم المقتني أصلاً، من الاعتزاز بالذات، وتدفعهم إلى أن يكونوا أكثر صعوبة في التعامل معهم من ذي قبل، وهذا هو البعد النفسي وراء الملاحظة المعروفة: إكسب المناقشة والخسر الصفقة.

### كيف تحول الأسد إلى حمل وديع

هناك طريقة واحدة فعالة للتعامل مع مثبيري المتاعب:

ساعد الآخرين على أن يحيوا أنفسهم أكثر

قم باشباع جوعهم لتوكيد الذات، وعندما سوف يتوقفون عن الزمجرة في وجهك والحدة والجفاء معك.

وعليك أن تتذكر أن الكلب الجائع كلب خسيس دنيء. أما الكلاب التي تتلعق بالشبع فنادراً ما تسعى للعرافة، وفي الأيام القوالي كانوا يقومون بشجوع الكلاب المتحاربة ... لمدة يوم أو يومين قبل الباراة، وذلك لكي تصبح من الكلاب الدنيئة فعلاً. هذا السر للعلاقات الإنسانية الناجحة لا يجدي فقط مع مثبيري المتاعب، ولكنه يثمر أيضاً مع الناس العاديين، فيمكن لأي شخص أن يصبح أكثر تجاوباً وأكثر تفهماً، بل وأكثر تعاوناً، ذلك إن قمت بإطعام وتغذية ذاته، ليس بالملق الكاذب ولكن بالإشادة الصادقة والثناء الحق.

حاول أن تقوم بالبحث عن أشياء صغيرة تستطيع بها أن تشيد بالآخرين وتهنئهم عليها. إبحث عن التواحي الطبية فيمن تتعامل معهم، تلك التواحي التي

يمكنك أن تتنى عليها وتهتمهم بسببها. عليك أن تشكل لنفسك عادة تقديم التهنئة للغير في كل يوم، عليك بملاحظة مدى التهمة والسلاسة التي أصبحت عليها علاقاتك مع الآخرين.

ومن جانبنا، سندخل بك في الباب الثاني من هذا الكتاب في حالات محددة عن الكيفية التي تستطيع بها أن تقوم بتطبيق هذه المعرفة بالطبيعة الإنسانية في الواقع الحيائي لكل يوم. لكن لا تنتظر منا التفاصيل، ذلك أنه عليك أن تبدأ من الآن في التفكير «بإخلاص» في طرق الخاصة من أجل تطبيق مبدأ : ساعد الآخرين على أن يحيوا أنفسهم أكثر، ولا تحاول أن تطبق تلك المعرفة بطريقة متعالية، فلو فعلت سينكشف أمرك، وادعائك المتعالي سيحول الأمر إلى عدوة.

عليك بتذكر هذا القانون الأول في العلاقات الإنسانية أثناء مطالعتك لبقية هذا الكتاب، وسوف تجده ممتداً خلال العديد من تاريخ الحالات المقدمة فيه فيما بعد، وهو ما سيمكنك من إدراك السبب في أن الأساليب المختلفة المقدمة فيه تنتج وتجدي بالفعل.

ويمكننا أن نلخص القانون الأول للعلاقات الإنسانية على هذا النحو: «في الغالب يتصرف الناس (أو يفشلون في التصرف) لكي يقوموا بتحسين لواتهم الخاصة بهم، وإذا قمت بمحاولة العمل على إقناع شخص آخر بالتصرف على نحو معين، ويبدأ أن المنطق والعقل سوف يفشلان معه، عليك بمنحه «سبباً» من شأنه أن يحسن صوت «الأنا» أو ذاته لديه، وطالما طالبونا بالالتجاء إلى العقل في موازنة الأمور وإلى «التعقل» مع الأطفال، إلا أنه إذا تعلق الأمر بدفع الناس إلى التصرف على نحو معين، فإن كلمة «التعقل» ثبات تعنى خلق «المسبب» الذي من شأنه أن يقوم بتحسين صورة الذات أو «الأنا» في نظر أصحابها.

### هذا المبدأ نفسه ينتج أيضاً مع الأطفال والمثلك

إنه مبدأ تاجح مع الزوجات، ويجدى أيضاً مع الأزواج والأطفال والمضيفات وموظفي الفنادق، وحتى مع المثلك.

عندما أراد الجنرال «أوجلثوري» أخذ التصريح من ملك إنجلترا لتأسيس إحدى المستعمرات بالدنيا الجديدة (أمريكا)، إستمرت محاولاته لعدة أسابيع جرب فيها كافة المناقشات المتطرفة مع الملك. لم يكن الملك مهتماً بالأمر، وناشد «أوجلثوري» إنسانية الملك، وقدم كل أنواع المناشدات التي أرفق بها عدة أسباب وجيهة، إلا أن ذلك كله لم يحرك الملك في شيء. وأخيراً قرر «أوجلثوري» أن يغير من إستراتيجيته، وبدأ في اجتماعه التالي مع الملك بمحاولة الترويج للفكرة أنه سيكون من الرائع لإنجلترا أن يكون لها مستعمرة في الدنيا الجديدة، وما أمجده من شيء. أن يوضع العلم الإنجليزي فوق أراضي جديدة.

وكان أن رد الملك : ولكن لنا مستعمرات موجودة بالفعل في الدنيا الجديدة.

وأجاب «أوجلثوري» : حقاً يا سيدي. لكن أياً منها لم يجر تسميتها باسمك.

وكان أن سهر الملك ليلتها وهو يتدبّر ملاحظاته، وبعدها لم يكتف بإعطاء التصريح والإذن بإقامة مستعمرة جديدة تحمل اسم «جورجيا» بل أنه قام بتعمير العملية كلها، وأكثر من ذلك ساعد على تعميمها بالسكان بإرساله كل من يراه من الذين كانوا يدينون للتاج بالأموال.

### قدم للأخر سبباً شخصياً كي يساعدك

منذ فترة ليست بالبعيدة، كنت في إحدى المدن الجنوبية حيث كان يعقد أحد المؤتمرات القومية، وحدثت أمور غير متوقعة بالنسبة لأعمالى إضطرتنى إلى التوقف هناك، وأخذت في البحث عن فندق سبق لى أن نزلت فيه، وأخذت

طريقى وسط الجمع المحتشد والمزدهم حول مكتب استقبال الفندق حيث كانوا يبحثون عن أماكن لهم هم أيضاً.

وبادرنى الموظف : «أود باليس» كان يتبعى طويك أن نعلمنا بمقدمك قبل مجيئك، أخشى ألا يكون هناك ما أستطيع أن أفعله فى مثل هذه الظروف.

وكان ردى : وأوضح أن الأمر يشكل مشكلة، لكننى أعرف أنه لو كان هناك أى رجل فندقى مسئول فى هذه المدينة ويستطيع التصرف فلن يكون سواك، وعلى ذلك لن أقوم بالمزيد من البحث طالما كنت معك . إن لم توفق فى الحصول على غرفة لى فيوسعى أن أحطط لتسعى أن أتأم فى الحديقة.

وأجاب الرجل : حسناً، لكنى لا أدرى. لكن انتظر لمدة خمسين دقيقة ودعى أرى ما إذا كنت أستطيع أن أتذكر أى شيء، أو أعمل أى شيء. كـ.

والمفاجأة، أنه تذكر وجود إحدى غرف المعيشة الصغيرة والتي تتمتع بثلاث فاخر ويتم استخدامها لعقد المؤتمرات غير الرسمية، والتي يمكن أن تتحول بسهولة إلى غرفة لتتوم كاملة بحمامها، ذلك لو أدخلنا إليها أحد الأسرة الاحتياطية، وحصلت على الغرفة وحصل هو على الاحساس بالذات واستطاع أن يحسن من صورة ذاته عن طريق البرهنة لكلينا «إن كان بوسع أحد أن يقوم بالهمة، فيوسعى أنا أيضاً أن أقوم بها».

### خلاصة الفصل الثامن

- ١ - كلنا محبوبون لقواتنا.
- ٢ - إننا أكثر اهتماماً بانفسنا عن أى شيء آخر فى العالم.
- ٣ - إن كل شخص تلتقى به يريد أن يشعر بالأهمية ويأته بشكل شيئاً بالفعل.

- ٤ - هناك جوع داخل كل إنسان إلى قبول الآخرين له.
- ٥ - الذات الجامعة ذات دنية خسيمة.
- ٦ - إعمل على إشباع جوع الآخرين للاعتراف بالذات وسوف تجدهم تلقائياً وقد صاروا أكثر وداً ومحبة.
- ٧ - «أحب جارك كما تحب نفسك». ويقول علماء النفس لنا حالياً إنه إن لم تحب نفسك بالفعل بمعنى التمتع ببعض الإحساس بالاعتراف بالذات واعتبارها، فمن المستحيل عليك أن تشعر بالوادة تجاه الآخرين.
- ٨ - تذكر أن : الاعتراف المتواضع بالنفس يعنى الاحتكاك والتناوب.
- ٩ - ساعد الآخرين على أن يحبوا أنفسهم أكثر، وبذلك تجعلهم أسهل في المسايمة.
- ١٠ - يتصرف الناس أو يفشلون في التصرف غالباً من أجل القيام بتحمسين قوتهم أو الأتاء الخاصة بهم.

### الفصل الثالث

#### كيف تستفيد من ممتلكاتك غير الظاهرة

كل إنسان مليونير في علاقته الإنسانية، على أن المسأة الكبرى هي أن الكثيرين منا يقومون بتخزين هذه الثروة أو يتصرفون فيها ببخل شديد، بل إن ما هو أسوأ من ذلك إنهم لا يدركون أنهم يملكونها أصلاً.

حدث خلال الحرب العالمية الثانية أن بات الناس أسرى الجوع للحم، وكان اللحم نائراً وقتها، وعلى ذلك أصبح الجزائر أكثر الشخصيات المحبوبة شعبياً في كل المجتمع.

ويحدث في كل يوم من حياتك أن تكون على اتصال بأولئك الناس من الجوعى الذين بحاجة إلى الطعام والغذاء الذى يعفونك أن تقدمه اليهم.

إلا أن أكثر أنواع الجوع المتواجدة على المستوى الكونى هو ذلك الجوع إلى الاحساس بالأهمية. والشعور بقيمتك الشخصية كإنسان من قبل الآخرين، وأن تكون مقبولاً لديهم، وأن يحسوا بوجودك.

وأنت في مقورك أن تقدم المزيد للاحساس بالقيمة الشخصية للطرف الآخر، ويوسدك أن تجعله يحب نفسه أكثر قليلاً، كما أن بإمكانك أن تجعله يحس بتقديره وتقبله.

وباختصار لديك الخيار الذي تغزى به هذا الجوع الانساني.

### حاول التخلص عن ثروتك.

أسرع طريقة لتحصين علاقاتك الإنسانية، هي أن تبدأ في التخلي عن الثروة التي تمتلكها. لا تكن بخيلاً حيا لها ولا تقتر، ولا تحاول أن تتوهم بأنك تقدم شيئاً أو جمعياً، إن الأمر لن يكتفك شيئاً ولن تحتاج إلى الخوف بأنك قد تستهلكها كلها، ولا تحاول أن تسامو فيها أو تقايض عليها، ولا تحاول كذلك أن تقدمها كرشوة للناس كي يمنحك ما تريد. عليك بالتخلي عنها بلا تحفظات، وعندما لن يكون لك أن تلقى بخصوص حصولك على ما تريد من الآخرين. إنك إن نشرت هذا الخير على الملأ، فإنه سيعدوك على التوأم أضعافاً مضاعفة.

### كل منا جائع لهذا الطعام

إياك أن ترتكب خطأ الاعتقاد بأنه لجورد أن الشخص ناجح أو مشهور فلا يكون -بناءً على ذلك- بحاجة إلى الشعور بالأمعية.

إن حسن السجايا والأدب وما تسميه بالسلوك، إنما تعتمد كلها على هذا الجوع الشامل للناس للاحساس بأنهم يتمتعون بقيمة شخصية.

إن حسن السجايا والأدب ليست سوى طرق نعترف فيها ونقر بأهمية الشخص الآخر.

هل تتذكر تلك العناوين الصحفية، التي ظهرت عندما جاء أحد رؤساء الوزارات الأجنبية للوفاء بوعود مع أحد الوزراء في واشنطن، وكان عليه أن يجد

طريقة إلى مكتبه وطلبوا منه أن يدلي باسمه في سكرتارية مجلس الوزراء، ثم ترك لمدة خمس دقائق بعد حلول وقت الوعد؛ وهل تذكر تلك العاصفة التي قامت داخل البوارج الدبلوماسية، عندما غادر رئيس الوزراء الأجنبي المكان بهنو، بعد انقضاء الدقائق الخمس وهو يردد: إننا سوف نتلقى به فيما بعد؟

تري هل كان وقته شيئاً إلى هذا الحد الذي لم يستطيع فيه الانتظار لخمس دقائق؟ هل يمكن لشهور من العمل الدائب من أجل إقامة علاقات طيبة مع تلك البلد الأجنبية، أن تمحى بسبب مثل هذا الأمر البسيط من الواضح أن خبراء الدبلوماسية كانوا من هذا الرأي وذلك إن حكمنا على طريقة «هرولتهم» وإسراعهم « لتعديله الوضع ومعالجته.

### الخاصية التي تتمتع بها مع كل البشر في العالم

يختلف شخص كل من يقرأ هذا الكتاب عن الشخص الذي يجاوره ويخالق فيه أيضاً. إنك تحيا بطريقة مختلفة، وتاكل بطريقة مختلفة، وتردى الملابس بطريقة مختلفة، وتحب أشياء مختلفة، إنك باختصار تختلف عن غيرك، إلا أن هناك شيئاً وحيداً تشترك فيه جميعاً معاً.

فكلنا لا نحتاج فقط إلى الإحساس بأهميتنا، وإنما نحتاج أيضاً إلى الإحساس بأن الآخرين يعترفون بوجودنا ويقرون بأهميتنا، والحق إن ما نحتاجه هو أن يقوم الآخرون بمساعدتنا مع الاحساس بأهميتنا، وأن يساعدونا على توكيد إحساننا بأهميتنا الشخصية، ذلك أن مشارنا الخاصة تجاه أنفسنا إنما هي، وإلى حد كبير، انعكاسات للمشاعر التي يصرعها الآخرون لنا (أو يبدو أنهم يحملونها لنا) ويكونونها عنا، وإن تجد واحداً في المليون من البشر قادراً على الاحتفاظ بكرميته وقيمه (وهما الشيطان

الضروريين لوجودهم السوي). إن كان كل من يقابله يعهد إلى معاملته كما لو أنه غير موجود أو عديم القيمة.

وهذا ما يقصر ما يسمى بـ «الأمر البسيطة» إن «البسيطة» هذه التي تبدو كثرتها تصرفات لا أهمية لها يمكن لها أن تؤدي إلى عواقب وخيمة في مجال العلاقات الانسانية.

ويعد ذلك كله يمكنك أن تقول: وماذا تعني خمس دقائق؟ في الواقع إن خمسة دقائق كفترة زمنية لا تشكل أي أهمية بالمره، ولكن المهم هو ما عبرت عنه وحكته في مثل هذه الظروف التي مرت فيها. إن الانتظار لمدة خمس دقائق قد قالت: أو يبدو أنها قالت: إن هذا الموعد ليس بذات أهمية كبرى بالنسبة إليّ، وإنني أعد اللقاء معك مجرد عمل روتيني، وانتي لا تخلق أي قيمة على مقابلتك.

هل قدر لك أن قرأت أبداً ما يسمونه الأسباب التي يقدمها الناس عند طلب الطلاق؟ إن بعضها يبدو مسلياً للغاية.

«إنه دائم البخل في النساء المسنولات في كل مرة أخرج فيها معه».

«إنه يجد متعة في الإعلان لكل شخص عن العمالة التي أتصف بها في صرف التقود».

«إنها تتعمد إحراق الخبز الذي أتناوله في كل صباح لا لشيء إلا لأنها تعرف أنني أكره تناول الخبز المحروق».

«إنها تخلق من عملية إطعام القطعة قضية كبيرة قبل أن تنهى لتقديم الطعام

إليّ».

أشياء تبدو بسيطة، اليوس كذلك، إلا أنها عندما تتكرر بصورة لانتهائية، وتواصل إبلاغ و «إسباغ» الطرف الآخر فكرة أن : هذا يثبت لك أنني لا أعتقد أنك ذات أهمية، تتحول هذه التفاهات إلى أشياء مهولة بالفعل.

وعليك أن تتذكر أن الأمر لا يحتاج سوى لشرارة صغيرة لاحداث الانفجار الضخم، وأن الأشياء البسيطة التي تقوم بها أو تقولها يمكن لها أن تسبب سلسلة من ردود الفعل التي يمكن لها أن تتحول إلى انفجار ذري «إنساني».

### عليك بالاعتراف بالآخر ووجوده

في مجالات التعامل الدبلوماسية مع الأقطار الأخرى نسع عن الحكومات التي نتحدث عن «الإعتراف» بفخر آخر. أو «إسباغ» الإعتراف عليه، إن «الإعتراف» يعني اعتبار القطر الآخر «حسن النية» وأخذ حكومته على أنها هي الحكومة الصحيحة والعقيدة.

هذا الدرس في علاقتنا الدبلوماسية، علينا أن نستفيد منه مع البشر الآخرين، فلكي نكون ناجحين في التعامل مع الآخرين، علينا أيضاً أن نعترف بهم كبشر يتمتعون بحسن الطوية، وكأفراد حقيقيين لا يتقصم شيء.

لقد وجد «ج.س. ستينشل» بعد تحليله للعديد من الأبحاث أن الأسباب الحقيقية للقلق بين العاملين عموماً كانت كالآتي:

١ - القشل في تدعيم اقتراحاتهم وأخذها على محمل الجد.

٢ - القشل في تصحيح المظالم.

٣ - القشل في الحصول على التشجيع.

٤ - انتقاد العاملين أمام الآخرين.

٥ - الفشل في سؤال العاملين عن أراهم.

٦ - الفشل في إبلاغ العاملين بالتقدم الذي يحرزونه.

٧ - الحسوية والمجاملة.

لاحظ أن لكل من هذه الأسباب علاقة بالفشل في الاعتراف بأهمية العاملين. إن الفشل في تدعيم اقتراحاتهم يقول: إن عملك ليس له أهمية كبرى والفشل في تصحيح المظالم يقول: إنه لا أهمية لكم وأن نظلماتكم لن تصل إلى شيء. وعلم جراً.

### ثلاث طرق تدفع الناس للشعور بالأهمية

١ - فكر في أن الآخرين لهم أهميتهم.

أول قاعدة ، وأيسرها في التطبيق هي ببساطة أن تقوم باقناع نفسك، مرة وإلى الأبد، أن كل الآخرين «مهمين». افعل ذلك وستجد أن موقفك هذا قد تسرب إلى الطرف الآخر، حتى وإن لم تحاول تسريبه. علوة على ذلك، إن هذا التصرف يلغى الحاجة إلى الالتجاء إلى الحيل والالاميب وتضع علاقاتك الانسانية على أساس يتسم بالإخلاص. ويوسعك أن تجرب القيام بالحويل والالاميب إلى آخر العمر، إلا أن ذلك لن يجدي شيئاً لك. خاصة إن كنت تقوم بممارستها عن طريق اساتك القابع أسفل خديك. إنك لن تستطيع أن تدفع الطرف الآخر إلى الشعور بأهميته في وجودك إن كنت تشعر في سرء أنه لا شيء أو غير موجود بالمرء.

ثم ما هو الشيء الذي هو أكثر أهمية من البشر على سطح الأرض؟ وما هو الشيء الذي يداشهم في الأهمية عليها؟

### الصعب الواضح في أن لكل أهميته

يقول الدكتور «ج. ب. راين» من جامعة «ريوك» «إن معاملتنا للناس تعتمد بوضوح على ما نعتقد فيههم، تماماً كما هي معاملتنا لأي شيء آخر. وأي طريقة أخرى غيرها لن تكون بالطريقة النكية. إن مشاعرنا تجاه الناس إنما تنشأ على أفكارنا عنهم، ومن معرفتنا بهم. وكلما زاد اتجاهنا إلى النظر إلى إخوتنا في الانسانية على أساس أنهم أنظمة طبيعية حاسمة مثل الانسان الآلى (الروبوت) أو الآلات أو العقول الالكترونية، زادت إمكانية السماح لأنفسنا بالتعامل معهم بعلظة لا رحمة فيها وأنانية مقبنة. هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، كلما زاد تقديرنا لحياتهم العقلية باعتبارها شيئاً فريداً في الطبيعة، واعتبارهم شيئاً أكثر أصالة وأبداعاً من مجرد علاقات المادة الضخمة في عصر الفضاء، كلما زاد عندها اهتمامنا بهم ككفراد. وكلما زاد ميلنا إلى احترامهم وإلى وضع أراهم ومشاعرهم موضع الاعتبار، وعندها تكون تعاملاتنا فيما بيننا قد ارتفعت إلى مستوى من الاعتماد المتبادل ومن الفهم والزمانة المتبادلة.

إن أكبر من يؤثر من الرجال والنساء في الآخرين هم أولئك الذين يؤمنون بأهمية هؤلاء الآخرين ويرون فيهم أشخاصاً مهمين بالفعل.

### ٢ - قم بملاحظة الآخرين

هنا مرة أخرى قاعدة بسيطة إلا أنها أساسية.

هل خطر لك أن فكرت أبداً في حقيقة أنك لا تلاحظ سوى تلك الأشياء التي يهيك أمرها؟. الواقع إنك لا تشاهد سوى واحد في المائة مما هو



حورك، إنك تختار لاهتمامك تلك الأشياء المهمة لك فقط. إن خمسة أفراد ممن يقومون بالتجول في نفس الشارع في عصر أحد أيام الأاحاد، من المحتمل لهم أن يشاهدوا وأن يلاحظوا خمسة أشياء مختلفة، لأنهم ببساطة من أصحاب إهتمامات مختلفة. فالتاجر الزائر يقوم بملاحظة المحلات ويصحب داخل عقله الإيجاز الذي يتعين على كل محل أن يدفعه. أما مقال الأرصفة فيلاحظ الحالة التي عليها الرصيف، ويرى أنه في وضع محزن يستوجب الإصلاح. أما زوجته فتلاحظ الملابس الجديدة المعروضة في واجهة المحل، وابنه البالغ من العمر ثمانية أعوام فيرى الحمام الذي يطير حوله ويتعنى إن كان بمقوره اصطاده، وعلم جراً.

### كيف تدفع الناس إلى العمل بجدية أكبر

إننا، وبلا وعي منا، ندرك أننا لا نلاحظ سوى ما هو مهم بالنسبة إلينا.

وعلى ذلك، فعندما يربقنا أحدهم فإنه بذلك يقدم «معاملة» إلينا. فهو يقول لنا إنه يعترف بأهميتنا، وهو بذلك يقدم دفعة كبيرة لروحنا المعنوية. وعندما يعترف الغير بأهميتنا تصبح أكثر وياً وأكثر تعاوناً، وبالفعل نعد إلى القيام بثنائية العمل بجدية أكبر.

وهناك دراسة علمية لا تزال تحتفظ بوجهها ودلالاتها كان قد أجراها أساتذة علم النفس بجامعة «ميتشجن» لمرکز «أن أريور» لمراجعة الأبحاث في عام ١٩٤٩. كان العلماء يسعون إلى معرفة الأسباب التي تدعو الناس إلى العمل بصورة أكثر جدية وما يدفعهم إلى تقديم الانتاج الأكبر والأفضل، ووجدوا أن مشرف العمال الذي يهتم بأمر من يشرف عليهم، ويعنى بكل من يعمل تحت إمرته، هو الذي يحصل منهم على إنتاج أكبر

مما يستطيعه ذلك النوع المتسلط من الرؤساء الذين يدفعونهم دفعاً إلى العمل بجدية أكبر بطريقة متصفاة.

وقالت «نشرة العلوم» التي سجلت هذه النتائج «إن الضغط من أجل الانتاج قد ينجح أمره ولكن إلى حد ما، إلا أنه يمكن تحقيق التوصل إلى أفضل النتائج، إذا ما تم إطلاق عوامل الدفع والتحفيز الداخلية للعامل. من القدرة على التعبير الذاتي عن نفسه وعن إرادته، إلى التمتع بالاحساس بقيمته الشخصية، فالمرء يعمل بصورة أفضل إن تمت معاملته على أساس أنه شخصية لها قيمتها، وعلى أساس تمتعه بقدر من الحرية بالنسبة للطريقة التي يؤدي بها عمله، والسماح له باتخاذ قراراته بنفسه.

### كيفية الاحتفاظ بالعاملين

حدث خلال الحرب العالمية الثانية، أن عانت مؤسسة «هاربود» للتصنيع، في مصنعها القائم في «ماريون» ب«فرجينيا» من ارتفاع نسبة تغير وتبدل العمال وعدم استقرارهم في مكاتهم. وشكلت عملية استبقاء العمال في مواقعهم مشكلة حقيقية للمؤسسة، وكان أن عمد رئيسها إلى استجلاب أحد العلماء النفسيين لعلاج الموقف، وجاء العالم النفسي الملم تماماً بأمور الطبيعة الانسانية بإعداد برنامج من شأنه أن يعنح الاهتمام الفردي، لكل من موظفي المصنع على حده، وترسيب الاحساس لدى كل منهم بأن الشركة نفسها تعترف وتذكر ما يمثله كل واحد فيهم إليها، بداية، كان يتم عقد مقابلة للموظف الجديد مع أحد رجال شئون العاملين بالشركة والذي كان يقوم بتقديم شرح عام للصورة الكاملة عن إنتاج

الصنح، وكيفية تناسب وظيفته هذا الموظف الجديد داخل إطار هذه الصورة العامة، ويعدّها يتم تقديم هذا الموظف إلى أحد المستشارين المقيمين بالصنح، والذي كان يقوم بنور الزميل المرافق للموظف أو العامل الجديد. كان يقوم بشرح وتفسير وظيفته للوافد الجديد، ويقوم بتثقيبه إلى الزملاء في العمل، كما كان يقوم بتعليم «خبايا» العمل له. والذي حدث بعد ذلك أن انخفض معدل انتقال العاملين وهجرتهم إلى ما يقرب من درجة الصفر.

### أحد الاسرار في عملية مسابرة الأطفال

يشوق الأطفال الصغار إلى تحقيق البروز لأنفسهم وإلى إحساس الغير بوجودهم . «انظري يا أماء، انظري!.. و«أبي، تعالي وشاهدني». من الجمل الشائعة جداً والتي يصادفها الوالدين مع الأبناء. إن «جوني» الصغير لا يسعد مجرد الذهاب إلى السباحة، إنه يريد من «بابا» أن يأتي وأن يشاهده وهو يسبح. إن تلك الصيحات للفت الانتظار، صيحات حقيقية عفوية ومباشرة.

إلا أن الأطفال يسعون غالباً إلى لغت النظر إليهم بطرق أكثر دعاء، فقد تجد الصغيرة «سوزي» أن الطريقة المسمونة للغت نظر أمها إليها وأسباب الإهتمام عليها، هي أن تقوم برفض تناول الطعام عند الجلوس إلى المائدة، ولو حدث أن فشل «جوني» في دفع أمه وأبيه إلى النظر إليه ومتابعته، رغم كل الجهود التي يبذلها، فإن الأمر قد يصل به إلى حدود التطرف الذي لا لزوم له كأن يلجأ إلى تحطيم الصباح، أو أن «يلوى» ذراع أخته.

### كيفية معالجة شقاوة الأطفال

تقول لنا الضييرة العرقة في شئون العلاقات العائليّة، المكتورة «روث باربي» إن حوالي ٨٠٪ مما يسمى بالشقاوة في الأطفال الصغار، لا يزيد ببساطة عن كونه طريقتهم في لغت النظر إليهم، وذلك عندما يعجزون عن التمتع بالاهتمام بهم، يأتي من الطرق الأخرى، وتقول إن معظم الشقاوة والكثير مما يسمى بالاعادات السيئة مثل مص إصبع الإبهام والتبول اللاإرادي، يمكن علاجها كلها بسرعة، بأن نعد ببساطة إلى منح الطفل المزيد من وقتنا له والمزيد من الاهتمام به، وهذا كل ما هناك.

ولعلماء الجريمة أقوالهم. إنهم يقولون إن العديد من الجرائم، وخصوصاً الكبيرة المثيرة منها يرتكبها أولئك الذين لم يستطيعوا أبداً أن يشبعوا تطلّعهم إلى لغت الأنتظار إليهم، وعلى ذلك يخرج المجرم للقيام بشيء إستعراهمس مثير يشكل مادة لعنوين الصفحات الأولى في الجرائد، ويلقول لنفسه بعد ذلك: الآن يمكنني أن اعتقد أن الدنيا سوف تقف على رأسها وتلقى بالاً إلى وتشعر بوجودي.

### أكثر شكواي الزوجات والأزواج شيوعاً.

يجري من حين إلى آخر عمل إستطلاعات لرأي الأزواج والزوجات لمعرفة أكثر «الشكوى» شيوعاً من أحد العسكريين ضد العسكر الأخر.

والذي تجده، وبصورة لا جدال فيها، تصدر عملية «الفشل في لغت النظر»، بصورة أو أخرى، لغائمة الشكايات، ولا يستطيع الكثير من الأزواج فهم سبب شعور الزوجة بأن أحاسيسها قد جرحت لأنهم فاتهم

أن يلاحظوا ارتدادها لستان جديد أو أنهم لم يحسوا بتسريحة شعرها الحديثة. كما أن الزوجة تؤمن بأن فشل الزوج في ملاحظة وجود قبة جديدة على رأسها، لا يعني سوى أنه لا يهتم بها أصلاً أو حتى يعني بالتطلع أو النظر إليها، وأنه لا يوليها أي نهاية خاصة أو إنشاء، وهذا يعني بدوره أنها لا تشكل له تلك الأهمية التي تدفعه إلى ملاحظتها والنظر إليها عن كثب!

### كيف تدفع عصاوك صهيتك

أحد أنجح البائعات ممن أمرفهم لا تعتمد أبداً إلى سؤال أي من عميلاتها: ما هو المماس الذي ترتدينه؟

إنها بدلاً من ذلك تقترب من العميلة وتنتظر إليها وهي ترد: دعنا نرى، لا بد أنك تستخدمين مقاس ١٤ تقريباً، وتشعر العميلة بارتياح، ذلك لأنها حظيت بمن يلحظها ولقبت بإنشائها. إنها تشعر بالارتياح وإن لم تترك السبب في ذلك بنفسها، وإذا كانت العميلة من النوع الذي يتسم بالسمعة ويستقدم مقاس ٤٦، فإن على البائعة أن تقوم «بتفمين» حوالي مقاسين آخرين أصغر. حتى تقول السيدة السمينة بنفسها: لا إنني أستقدم مقاس ٤٦، وعندما تبدي البائعة دهشتها وهي ترد: حسناً إنه لم يخطر ببالي هذا امقاس بالمرّة. (أي أن حجم العميلة يبدو أصغر بكثير مما هو عليه بالفعل، وهو نوع من المجاملة اللطيفة).

إن البائعة هنا تستخدم نفس القاعدة لكن بطريقة عكسية، وذلك عن طريق عدم الملاحظة التعمدة لما يقلل من إحساس الطرف الآخر بنفسه وأهميته... ورشاقتك!

### صهيتك بإلقاء الضوء على الجميع

عندما يكون تمالكك مع إحدى المجموعات، حاول أن توجه الاهتمام إلى كل فرد في المجموعة بقدر ما يكون ذلك في الامكان والاستطاعة. وإذا كنت تتعامل مع أحد الرجال برفقة زوجته، عليك بتوجيه بعض الاهتمام إلى الزوجة، لكن لا تتبالغ في ذلك وتوجه كل ملاحظتك إليها، حيث أن ذلك من شأنه أن يشعر الزوج نفسه بضايقته. لكن لا تتجاهلها أيضاً، عليك أن تبدي إحساسك وإعترافك بوجودها، ولو تم ذلك، ستجد أنها سوف تعمل على ترويح أفكارك لدى زوجها وتركيبتها.

وإن كنت تتعامل مع إحدى اللجان، أو مع مجموعة أخرى من الأشخاص، فعليك على الأقل أن تتذكر الإقرار والاعتراف بوجودهم كلفراد. تطلع إليهم فرادى عندما يتحدثون وعندما تتكلم أنت، وأيضاً لا تتبالغ في ذلك، فإك لو فعلت فسوف تقلل بعمل هذا التصرف من أهمية رئيس أو قائد المجموعة الذي عليك أن تزيد من قدر أهميته الذاتية، بإشعاره بأنك تعترف وتحس به كقائد لهم، إلا أن الأمر يقتضي إحتياجك إلى مساندة الجزء الأعظم من المجموعة ونواياهم الطيبة تجاهك، وليس إلى مساندة ونوايا الرئيس وحده، والذي يثير الدهشة أن المطلوب فقط مجرد جرعة بسيطة من الاهتمام بكل فرد لكي تدفعه إلى الإحساس بأنك تعده شخصاً مهماً له وزنه واعتباره.

### ٢ - لا تتعال على الناس

القاعدة الأساسية الثالثة التي تمكن الطرف الآخر من إدراك أنك تعترف بأهميته، تتطلب شيئاً من الحذر والعناية. فإنت، ولكونك إنسان تتمتع

بنفس الحاجة إلى الشعور بالأهمية مثل أي إنسان آخر، عليك بمثابة ملاحظة الأمر بنفسك لضمان أنك لا تستخدم هذه الحقيقة الأساسية عن الطبيعة الإنسانية، في غير مصلحتك.

والحقيقة الأساسية عن الطبيعة الإنسانية التي نتعامل فيها هي ببساطة: إن كل إنسان يحتاج إلى الشعور بالأهمية وإلى الاحساس بأن الآخرين يقررون ويعترفون بأهميته. إن هذه الخاصية في الطبيعة الإنسانية سمة حيادية في حد ذاتها، ويوسعك أن تستخدمها من أجل مصلحتك أو ضدّها، تماماً كالسكين عندما تستخدمه في وضع الزبد فوق الخبز أو تستخدمه في قطع حنجرتك!

إن الاعتراف قائم دائماً، عند تعاملنا مع الآخرين، عندما نعلم إلى ترك الانطباع بأهميتنا في نفوسهم، إننا، برعي منا أو بدون وعي نرغب في الاستفادة من الانطباع الجيد، كإشارة وبسيطة، فلو حكى أحدهم عن وبيعة فأخرة أقامها، فالذي تفكر فيه من فورنا هو وبيعة أخرى أكبر وأعلم. ولو قص علينا أحد قصة لطيفة تفكر في الحال في قصة أخرى تفوقها إمتاعاً. إننا في الغالب مشوقين! نترك الانطباع في الشخص الآخر بأهميتنا لدرجة إننا قد ندفعه إلى الشعور بالفسالة من أجل أن تبدو نحن في صورة أكبر مما نحن عليه في الواقع. قد يقول الطفل الصغير «جيمس» «إن أبي قادر على إلصاق الهزيمة بوالدك»، كما أن والد «جيمس» نفسه قد يرتكب نفس الخطأ، وإن كان بكلمات أخرى مغايرة، وذلك عندما يتحدث مع جاره في نفس شارع.

وهناك قاعدة بسيطة من شأنها أن تساعدك على التغلب على هذه «العقبة»، وهي أن عليك تذكر هذه الحقيقة التي أمكن إثبات صحتها :

«إنك تريد أن تترك إنطباعاً جيداً في نفس الطرف الآخر، إلا أن أمثل طريقة تم اكتسابها لترك الإنطباع في نفس الطرف الآخر هي أن تجعله يدرك أنه قد أثر فيك، وأنه قد ترك إنطباعاً في نفسك.

عليك بأن تحيطه علماً بأنه قد ترك الإنطباع عنه لديك، وسوف يهدك ويعتبرك وقتها واحداً من أذكى خلق الله وواحداً من أكثر الناس أديباً ولطفاً، فيمن قابلهم في حياته على الإطلاق، ولكن لو حاولت أن تتعالى على الغير وكان ردك: «أود، نعم، أو» من المؤكد أنك لا تتوقع مني أن أصدق ذلك». فستجد أن اليقين قد تملك من أمامك من أنك مجرد شخص أحق لا بدري مايدور من حوله.

قام الفتى «جو دو كيس» بتحديد موعدين مع إثنين من الفتيات. كانت إحداها تجلس وتنتصت إليه وهو يحكي لها عن وظيفته وعن طموحاته وصفاً قد أنجزه وما يريد أن يقوم به. وكانت الفتاة تجد في ذلك متعة لا تعادلها أي متعة أخرى. كانت تجلس إليه مشدوهة مفتوحة الفم تقريباً وتردد عليه: «ما أروع ذلك»، أو «كيف بالله أمكنت أن تفعل ذلك!». أما الفتاة الثانية فكانت تقول: «أود، ليس هذا بالشئ العظيم، إننى استطيع أن أقوم بما هو أفضل من ذلك بنفسى».

ترى أي الفتيات تلك التي يمكنها أن تترك إنطباعاً أفضل! أيهما تلك التي سيرى «جو» فيها أنها الأروع والأذكى!

إن متحك الشخص الآخر الإحساس بالأهمية، وتمكينه من معرفة أنه ترك إنطباعاً عنه لديك، وأنت قد تأثرت بهذا الإنطباع، لن تخسر معه شيئاً، ولن يسلب منك شيئاً، إن قمت به، ولا يعني ذلك أيضاً أن عليك القيام بمقلته ومداهنته، أو أن تنحني له وتصيح دليلاً معه. إن ذلك يعني

ببساطة أن عليك أن تقوم باحترامه وأن تدفع الشعور إليه بأنه الشخص الصحيح المناسب.

كيف تتعرف على الوقت الذي عليك فيه القيام بتقويم الآخر؟

العادة، إنه عندما نقوم بمعارضة وتقويم شخص آخر، فلا يكون ذلك بغرض تسوية أي مشاكل حقيقية أو تصفية أي حسابات بيننا وبينه، ولكن فقط لأجل زيادة إحساسنا بالأهمية على حساب هذا الشخص الآخر.

وهناك قاعدة أخرى جيدة يمكن إستخدامها، وهي أن تسأل نفسك قبل معارضتك لأحد الأشخاص: هل هناك أي فارق فعلاً إن كان هذا الشخص على صواب أو على خطأ؟

لو قال هذا الشخص إن البندقية ليست مشحونة بطلقات الرصاص، وأنت تعلم أن الطلقات موجودة فيها، هنا عليك أن تعارضه.

وإن قال أن الزجاجاة تحتوي على غلاء للأظفار، بينما تعرف أنها تحتوي على النيتروجين، هنا عليك أن تقوم بالتصحيح والتقويم.

أما إذا قال إننا على مسافة ٨٢ مليون ميل من الشمس، فما الفرق الحقيقي الذي يمكن أن ينتج لو كان هذا الرقم غير صحيح، ما لم تكن أنت من طعام الفلك أو الرياضيات حيث يشكل الرقم الرقيق المضبوط فرقاً مطلقاً بالنسبة إليك.

لا تحاول الانتصار في كل المعارك الصغيرة

منذ فترة ليست بعيدة، قمت بتناول العشاء مع أحد أصحاب المطاعم الصغيرة وأحد المحاسبين البارزين. وخلال محادثتنا قال رجل المطعم:

«إنني لا أحاول تكوين ثروة كبيرة من المال ذلك أنك لو حققت مائة ألف دولار، فإنك تدخل نفسك ضمن شريحة الـ ٩٠٪ ضرائب، وبالتالي لن تترك لك الحكومة سوى ١٠ آلاف دولار لكي تحتفظ بها لنفسك، بينما لو حققت ٣٠ ألف دولار، كان لك أن تحتفظ لنفسك بمبلغ ١٥ ألف دولار.

وهنا نظرت إلى المحاسب وقد تملكنتني الدهشة من هذه المعلومات المغلوطة. كان المحاسب رابط الجأش دون أن يظرف له رمش مما سمع. على أنه حديث بعد ذلك أن سألته: «لماذا لم تقم بتقويم هذا الرجل وتصحيح معلوماته؟» وكان رد: «قد يدعشك «بالييس» أن أقول لك إنني لم أسع إلى تقويمه عن طريق تصحيح معلوماته الضالطة، لأن ذلك ببساطة لم يكن يخدم أي غرض سوى دفعة إلى الشعور بالضالة، ثم أي فارق ذلك الذي يمكن أن ينجم إن قمت بتصحيح معلوماته أو لا. إنه يريد أن يؤمن بما يقول. فلندمه يؤمن بما يريد. لو كان هذا الرجل قد حقق مائة ألف دولار سنوياً وكنت أنا من يعد له عوائد الضريبة على دخله، لكنت قد عدت إلى تقويمه وتصحيح معلوماته، وطالما أنه لم يحقق هذا الدخل ولم يترتب على ذلك أي شيء، سوى حديث الأنا وحشر نفسه واختياراته في الموضوع، أقول إذا كان الأمر كذلك، فلماذا أعبأ أو أهتم به بالثرة؟»

### خلاصة الفصل الثالث

- ١ - لا تكن بخيلاً في إشباع الجوع للإحساس بالأهمية.
- ٢ - لا تقلل من شأن التصرفات المهذبة البسيطة مثل احترام المواعيد. إننا نهمئ هذه الأشياء البسيطة نضمن اعترافنا بأهمية الطرف الآخر، وما

يؤسف له أننا أكثر تأديباً مع الغرباء من أهاليينا . حاول أن تعامل عائلتك وأصدقاءك بنفس الطريقة المهذبة التي تعامل بها الغرباء .

٢ - اعمل على تذكر نفسك أن الآخرين لهم أهميتهم وأنهم بالفعل ذو أهمية، وسوف يتسرب موقفك هذا إليهم .

٤ - عليك أن تبدأ من اليوم بتعميق ملاحظتك للغير، عليك الاهتمام بالكبير والصغير واجعلهم جميعاً يشعرون بأهميتهم .

٥ - لا تتعامل على الآخرين، ولا تحاول زيادة إحساسك بأهميتك الذاتية عن طريق دفع الآخرين إلى الإحساس بالشعور بشألك أنفسهم .

## الباب الثاني

### كيفية السيطرة على

### تصرفات الآخرين ومواقفهم

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الرابع :

كيف يمكنك السيطرة على تصرفات الآخرين ومواقفهم .

#### الفصل الخامس :

كيف يمكنك خلق انطباع أولي جيد في نفوس الآخرين .

الفصل الرابع  
كيف يمكنك السيطرة على  
تصرفات الآخرين ومواقفهم

هل تتذكر قصة «سفينجالي» ذلك النوم المغناطيسي الذي سيطر على تصرفات وسلوك الآخرين بواسطة القوى الغامضة؟

قد يدعشك أن تعلم أننا جميعاً، وكلّ بطريقته الخاصة، نتمتع بشيء ما مثل «سفينجالي»... لكن ليس المقصود بذلك امتلاكنا لمثل تلك القوى الغامضة، كالتنويم المغناطيسي في تأثيرها على الآخرين، لكن في أن كل منا يمارس بالفعل السيطرة على تصرفات ومواقف الآخرين، غير أن المشكلة الوحيدة في الأمر هي أننا لا نعرف أننا نمارس هذه القوة، وأننا نستخدمها في الغالب ضد أنفسنا وليس من أجلها.

وقد يعارض البعض فكرة «السيطرة» على تصرفات الآخرين وأعمالهم، إلا أنك إذا استوعبت قانون علم النفس الذي أود أن أحكي لك عنه في هذا الفصل، فستجد أنه لا مجال لنا للاختيار بالفعل، فكل منا يقوم بالتأثير باستمرار على أولئك الذين نتحدث بهم كما نقوم بالسيطرة على تصرفاتهم أيضاً. والاختيار

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

الوحيد المتاح لنا هو: هل سنستخدم ذلك من أجل الخير أم من أجل الشر؟ وهل سنستخدم ذلك لمصلحتنا أو ضد مصلحتنا؟

ومثال على ذلك، أنه قد تمتلكك الدهشة عندما تعلم أن حوالي ٩٥٪ من الحالات التي عوملت فيها معاملة غير مهذبة وتم فيها زجره، حيث تصرف فيها الغير معك بطريقة غير لائقة، كنت أنت نفسك من سعى إلى ذلك وطلبه لنفسه. لقد كنت مسيطراً على تصرفات الطرف الأخر، وكنت في الواقع من طلب منه أن يعاملك على هذا النحو غير المهذب.

كيف تتبنى الموقف والتصرف الذي تريد للطرف الأخر أن يعبر به لك .

هناك قانون في علم النفس يدفع الإنسان للاستجابة والقيام برد فعل يتلقى ويمائل تماماً نفس الموقف والتصرف الذي أخذ بها الطرف الأخر أصلاً. ولا يوجد غموض أو إبهام في هذا الأمر، سوى تلك النتائج المدهشة التي تخرج بها عندما تبدأ في وضع هذا القانون موضع التطبيق. إنك تشعر بأن النتائج معقولة وتخضع للمنطق؛ فكل منا يريد أن يقوم بعمل الشيء المناسب، وكل منا يريد أن يرتقي إلى مستوى المناسبة التي يتواجد فيها، ونحن نقوم بأداء أدوارنا في الحياة تبعاً للمسرح الذي وجدنا أنه قد أعد لنا للقيام بهذه الأدوار عليه، وهناك حافظ ما لاشعوري يدعونا إلى أن نصعد بنفسنا من مستوى الآراء التي يبدو أن الآخرين يكونونها عنا، أو حتى أن نهبط عن هذا المستوى أيضاً.

وأنت إن قررت مسبقاً، إن شخصاً معيناً سيكون من الصعب عليك أن تتعامل معه، فسيكون اقترابك منه مشوباً بالروح العدائية التي تساندها القهشات العقلية، التي انقبضت على نفسها إستعداداً لتعارك معه. وأنت عندما تفعل ذلك، فإنك بالفعل تجهز له المسرح لكي يقوم بأداء دوره - وتراه وقد

ارتفع بنفسه إلى «مستوى المناسبة»، ويقوم بأداء الدور الذي حددت أنت له القيام به، وتخرج من الأمر باقتناك بأنه فعلاً شخص شرس صعب المراس، دون أن تدرك أن تصرفاتك ومواقفك هي التي أدت به إلى أن يكون كذلك.

إن ما تراه في تعاملاتنا مع الآخرين ليس سوى مواقفنا وقد إنعكست البينا في تصرفاتهم، وهذا الأمر يشبهك تقريباً عندما تقف أمام المرأة، إن ابتسمت، ايتسم الرجل الذي يطل عليك في المرأة، وعندما تضحك بتكشيرة تطالعك نفس التكشيرة، وعندما تقوم بالصياح ترد عليك المرأة بصياحك . إن القليلين فقط هم من يدركون مدى أهمية هذا القانون في علم النفس ومدى الانضباط في حدوث الأمور المتوقعة وقتها. إن الأمر ليس مجرد حديث عذب عن الكيفية التي على الناس أن يتصرفوا بها، ثم إنه بوسعنا أن نأخذ هذا القانون إلى أحد المعامل النفسية وإجراء الدراسة المحايدة عليه، مثله مثل أي قانون طبيعي آخر.

عندما يصبح أحدهم في وجهك، عليك برد الصياح في وجهه.

في تعاون مع البحرية الأمريكية، قامت وحدة أبحاث الكلام بكلية «كينيون» بإثبات أنه عندما يتعرض أحدهم للصياح في وجهه فإنه لا يستطيع أن يفعل شيئاً سوى أن يرد على الصياح بصياح مماثل، حتى لو عجز عن معرفة أو مشاهدة مصدر الصياح الأصلي نفسه.

ولقد أجريت الاختبارات على الهاتف وآلات الاتصالات الداخلية لتحديد أفضل درجات ارتفاع الصوت لتوجيه التعليمات والأوامر. كان المتحدث بوجه أسئلة بسيطة، وكان بوجه كل سؤال بدرجة مختلفة من نبرة الصوت، وكان أن جاءت الإجابات جميعها بنفس درجة نبرة الصوت الذي تميز بها كل سؤال ثم توجيهه، فعندما كان السؤال بوجه برقة كانت الاجابة في مثل نفس الرقة، وعندما كان يتسم بالزعيق، كانت الاجابة «زاعقة» هي الأخرى.



وعلى ذلك ، فالنتيجة الطريفة التي خرجت بها الاختبارات هي إكتشاف إنه لم يكن بوسع الأفراد المثقلين للأستلة سوى أن يتأثروا بدرجة نبرة صوت موجهة الأستلة، ومع كل ما بذلوه من محاولات، فإن درجات نبرة صوتهم كانت ترتفع أو تنخفض في تناسب دقيق مع ارتفاع أو انخفاض نبرة صوت موجهة الأستلة إليهم.

### كيفية السيطرة على غضب الآخرين

تستطيع بالفعل أن تستخدم هذه المعرفة العملية في أن تبقي الشخص الآخر بعيداً عن الغضب، ذلك إن بدأت في استخدامها في وقتها، ويعتمد هذا الأسلوب على حقيقتين معروفتين في علم النفس، إحداهما هي تلك التجربة التي فرغنا لتونا من شرحها: إنك تسيطر على درجة نبرة صوت الشخص الآخر عن طريق درجة نبرة صوتك أنت. أما الحقيقة الأخرى فهي ما إذا كنت قد تحدثت بصوت مرتفع لأنك شعرت بالغضب، أو أنك أصبحت تشعر بالغضب لأنك قد تحدثت بصوت مرتفع، الأمر الذي يشبه تماماً ذلك السؤال الفالدي: ما الذي جاء قبل الآخر الدجاج أم البيضة؟ (إن الأمر يمكن أن يحدث من أي من الاتجاهين). على أن هناك شيئاً مؤكداً هو أنه كلما زاد إرتفاع نبرة صوتك كلما زاد غضبك، ولقد برهن علم النفس على إنك إن احتفظت بصوتك هادئاً قلن يطوك الغضب، ولقد قبل علم النفس الحقيقة العلمية التي تقول أن: الاجابة الهادئة تبعده الغضب.

ويعرفتك لهاتين الحقيقتين بيأت في امكانك السيطرة والتحكم في إنفعالات الشخص الآخر إلى درجة مذهلة. وإن وجدت نفسك في موقف يدعو للالتفجار، أعنى أي من تلك المواقف شديدة التوتر التي يبدو أن الأمر يخرج فيها عن السيطرة في كل دقيقة تمر عليه ، عليك أن تلجأ عمداً إلى خفض درجة صوتك

والاحتفاظ به هادئاً وبقياً. إن ذلك سوف يعمل فعلاً على دفع الطرف الآخر إلى الاحتفاظ بصوته هادئاً ورفيقاً، وإن يمكنك عندما أن يصيح غاضباً أو متفعلاً طالما احتفظ بصوته عند درجة هادئة ورفيقة، أما لو انتظرت حتى يصيح الطرف الآخر في حالة من الغضب، فالأمر ان يجدي شيئاً عندئذ، إلا أنه بوسعك أن تحول دون غضبه قبل وصول هذا الغضب اليه من الأصل ، وذلك باتباع هذا الأسلوب تحديداً .

### الحماس مُعَد

هل تريد للآخرين أن يتحمسوا لأفكارك، وللبيضانع التي تقوم بتسويقها، ولشطتك، إنن عليك بتذكر هذا القانون في علم النفس والذي يقول :

قم لنفسك بتبني الموقف والتصرف الذي تريد للطرف الآخر أن يقوم بالتعبير عنه

الحماس أنشط في عوداء من مرضى المسببة، وهكذا الحال مع اللامبالاة وانعدام الحماس. هل حدث لك وأن دخلت أحد المحلات وصادفت الموظفون فيه وقد غلغهم الكسل وكساحم في مواقعهم، ورأيتهم وقد علت وجوههم نظرة تمتلئ بالاسم واللامبالاة؟ وهل حدث أن سألت موظف المبيعات سؤالاً عن البيضانع المعروضة، وكان أن أجاب عليك بكل الملل : « لا أعرف»، وهي الاجابة التي تحمل ضعماً في شأياها: « وأكثر من ذلك فإنتي لا أعيا ولا يهمني شيئاً» .

من المؤكد أنه لن يرضيك هذا الرد وإن تحبه، ومن المؤكد أنك ستفادر المتجر دون أن تشتري شيئاً، ودون حتى أن تعرف بالضبط السبب في ذلك. حلل الأمر، على أي حال، وسوف تجد أن الموظف قد استطاع دفعك إلى اللامبالاة أنت الآخر، بل وسلب منك أي اهتمام كان من الممكن أن يكون متواجداً لديك في

البداية، وربما تردد لنفسك بطريقة لا وافية: «حسناً، إن كان من يقوم ببيع البضائع لا يزيد حماسه عن مثل هذا القدر بالنسبة لها، فمعنى ذلك أن هذه البضائع لا تستحق مني أيضاً أي حماس لها.

### كيفية اشتغال المبيعات

حدث منذ فترة قريبة أن ذهبت إلى قسم الأجهزة الرياضية بأحد المتاجر الكبرى بنية شراء «سنارة» لصيد الأسماك مع «بكرة» الخيط الخاص بها. وللعلم، فإنا لست بصائد للأسماك، وأن ما حدث هو أنني قرأت عن تلك البكرات وخيوطها وسمعت بعض الأشياء البسيطة عنها مما أثار إعجابي وتعلقني، غير أن عدم الاهتمام الذي بدأ من التوقف المختص، جعلني أعدل عن رأيي.

سألت: «هل هذه الخيوط بيكراتها الفوارقة حقاً يمثل الشهرة التي تتمتع بها؟ وكان رده: «أعتقد ذلك، ثم إن لكل إعتقاده»

- ألا تعجبك؟

- إنني لا أعرف أي شيء عنها.

- هل تتمتع بالشعبية والإقبال عليها؟

- البعض يقومون بشرائها. إنني ببساطة لا أعرف، والذي أفهمه أنها جيدة بالنسبة للهواة لأنها لا ترتد إليهم.

وكانت النتيجة النهائية هي أنني غادرت المكان دون أن أشتري شيئاً. وخرجت وأنا أردد لنفسي: «لا بد وأن هناك خللاً فيها وإلا كان سعي إلى محاولة بيع إحداها لي».

ويعد عدة أسابيع حدث أن كنت في «فلوريدا» وباتت لي فرصة القيام بصيد السمك في عطلة نهاية الأسبوع.

وخرجت إلى أحد المحلات الصغيرة وسألت المقيم فيه أن يوزني بالمستلزمات الخاصة بصيد السمك.

رد على الرجل من خلف مكتبه: هل تريدنا ببكرة الخيط الفوارقة؟ قلت له: لا أدري، لكن هذا النوع في الغالب للهواة فقط، أليس كذلك؟

ورمقني الرجل بنظرة ثابتة وسألني كمن قضت الدهشة عليه: سيدي، ألا تحب استخدام بكر الخيط في الصيد؟

- حسناً، إنني لم استخدمها قط من قبل.

- إن أي شخص لا يستخدمها لابد وأنه يحمل حجراً في رأسه بدلاً من العقل.

كانت هذه هي إجابته الحاسمة والقاضية.

هذا الرجل بالطبع لن يحتاج له أبداً أن يفوز بأي.. ميدالية، في دبلوماسية التعامل، إلا أن حماسه الصريح والمخلص للصيد مع بكرات الخيط قد محى تماماً حدة كلماته القاطعة ووطأتها. لقد غرق في حماسة الأمر، وأفرقتني معه، وكان كل الذي استطعت أن أفعله هو أن أطلق ضحكة لأقول بعدها: إذن أعطني سنارة ببكرة الخيط معها.

هذا الأمر يقدم مرحلة أخرى من السيطرة على تصرفات الآخرين، إنك لن تستطيع بيع أي شيء لأي إنسان ما لم تكن متحمساً أصلاً لهذا الشيء الذي تباعه، فعندما تكون متحمساً ويعرف من أمامك بحماسك، فإنه سوف يريد

الشيء ويرغبه. امضى خطوة أخرى في الأمر، وأملأ نفسك بالحماس لفكرة أن من أمامك سيقيم بالشراء منك، وستجد أنه تقريباً قد وجد نفسه مندفعاً بالفعل إلى شراء ما تقوم أنت ببيعه وتلتمس له.

إن أفضل شهادة صادقتني للبرهنة على أنك بإمكانك أن تسيطر على حماس الآخرين هي كتاب «فرائد بتجر» كيف صنعت بنفس من الفشل إلى النجاح في عملية المبيعات. كان «بتجر» يمثل الفشل نفسه حتى سن التاسعة والعشرين. لقد كان أن يموت جوعاً عندما حاول في البداية أن يبيعاً على عملية المبيعات، وبعدما شرع بالقصد في أن يحول نفسه إلى شخص متحمس لعمله، لقد توقف عن محاولة دفع الآخرين لكي يكونوا متحمسين لما يعرضه عن طريق الهجوم المباشر عليهم. لقد عمد بدلاً من ذلك إلى التركيز على حماسه هو، وعندما أصبح متحمساً، وممثلاً بالحماس وجد أن الآخرين قد أصبحوا كذلك معه، وكان أن أقبلوا على الشراء منه. ومضى الرجل في طريقه لكي يصبح واحداً من أنتاج رجال المبيعات الذين استطاعت هذه البلاد أن تنجبهم في تاريخها كله.

### الثقة تولد الثقة: كيفية الاستفادة منها إلى أكبر مدى

كما تستطيع أن تدفع الآخرين إلى التمسس، عن طريق تعميك أنت، فإنه يمكنك أن تدفع الآخرين إلى الثقة فيك وفي مشروك عن طريق تصرفك معهم بطريقة وثقة.

والحقيقة المحزنة، إلا أنها صادقة، هي أن العديد من الرجال من أصحاب المقدرة المتوسطة أو دونها يصلون إلى مدى أبعد من ذلك الذي يحققه غيرهم من أصحاب المواهب البارزة، لا لشيء إلا لأنهم يعرفون كيفية التصرف بطريقة وثقة.

لقد أدرك القادة العظام أهمية التصرف بطريقة وثقة. وناپليون، الذي قد لا يقدم مثلاً طيباً على العلاقات الانسانية الطيبة من نواحي عدة، كان يدرك بالفعل سحر السلوك الواثق وعمل على إستخدامه إلى حدود لا نهائية: فبعد التقى الأول له، عندما أرسلوا الجيش الفرنسي في أثره، لم يعدد إلى الهروب أو الاختفاء، إنه، بدلاً من ذلك، ذهب إلى لقائهم بكل جرأة وجسارة. تصور رجلاً وحيداً أمام جيش باتكملة، إلا أن ثقته «الراقية» بنفسه من أنه سيد الموقف، رغم كل شيء، قد أتت له بالعجائب، لقد تصرف الرجل كما لو أنه يتوقع أن يتلقى الجيش الأوامر منه، والذي حدث أن سارت الجنود من خلفه بالفعل، وكان هو في مقدمتها، يقودها.

### تاريخ هيلتون

كان «كونراد هيلتون» في سنواته الأولى يتمتع بالثقة في نفسه أكثر مما كان يتمتع به من مال، بل الحقيقة أن كل مشكلاته لم تكن تتمدى سمعتها في الاحتفاظ بكمته، وقدرته على إلهام الآخرين لتتمتع بنفس الثقة التي كان يشعر بها تجاه خططه ومشروعاته، ولم يكن يعياً بالمصاعب والعقبات، بل كان يتصرف على أساس أنه من المستحيل بالنسبة له أن يفشل، وقد ألهم سلوكه هذا الآخرين، مثل السحر، الاعتقاد بأنه لا يستطيع فعلاً أن يفشل، وكان أول فندق «درجة أولى» إستطاع «هيلتون» أن يمتلكه قد بدأ بما يقل عن ٥٠ ألف دولار من ماله الخاص، وعندما جاءت أمه وهو يعد مشروعه وسألته عما يفعل، رد عليها بأنه يخطط لإقامة فندق كبير بالفعل، وكان أن سألته: ولكن من أين ستأتي التفرقة؟

وكان أن أجابها: إنها هنا (قال ذلك وهو يخطب على رأسه)، وقد إستطاع باستغلال كل الموارد الممكنة، من توفير نصف مليون دولار كرأس مال للمشروع.

وعندما قدم له المهندسون تقديراتهم لتكلفة الفندق الذي ينشد إقامته، قالوا له: إنه سيكلف على أقل تقدير مبلغ مليون دولار، وكان أن رد عليهم: هيا أعمدوا التصميمات.

بدأ هيلتون في بناء الفندق عملياً موقن أن تكون لديه أدنى فكرة عن من أين ستأتيه النفود لاتمامه، ولأنه لم يكتف بالحديث عن إنشاء فندق بمليون دولار، بل تصرف بالفعل على أساس أنه يعني ما يقوله بالفعل. جاء الآخرون وهم مقتنعون بأن: «كوني يستطيع أن يفعلها»، وهكذا قاموا باستثمار أموالهم معه.

وحتى فورد نفسه قام بتمويل شركته إلى حد كبير في أيامها الأولى، من خلال استخدامه لسلوكه الواثق من نفسه، وعندما كان المستثمرون والدائنون يفتنون عليه ويظهرون أمامه، كان يعرفهم بطريقة أو بأخرى بقيمة الأموال التي يمتلكها والثوفرة لديه نقداً، بل ولم يكن يعياً بإبلاغهم أن كل الأصول القاصة به عملياً هي أصول نقدية، لقد استند ظهر هذا الرجل إلى الجدار أكثر من مرة، إلا أنه بتصرفه على أساس أنه ليس من الممكن له أن يفضل وأنه يعني فعلاً النجاح، فقد استطاع أن يلهم الآخرين نفس الثقة التي كان يتمتع بها.

وقد استخدم «جون د. روكفلر» نفس الأسلوب، فعندما كان يأتيه أحد الدائنين ليطالب بصورة غير مباشرة تسديد أحد المبالغ له، كان «روكفلر» يعمد إلى تحسس دفتر شيكاته بوجه مبتهج وهو يردد سائلاً: ماذا تفضل أن تحصل عليه، هل تريد نقوداً أم تحصل على أسهم في شركة «ستانفورد أوليف»؟ كان الرجل يقول ذلك وقد بدأ الهدوء عليه وابتات عليه الثقة، حتى أن كل الدائنين تقريباً فرووا إختيار الحصول على أسهم في شركته، الأمر الذي لم يتدم عليه أبداً أي منهم طوال حياته بعد ذلك.

### أحوال رجال المبيعات بالمصارف

منذ فترة قريبة قال لي «بوب هوايتس»، رئيس مديري المبيعات القومية بنيويورك «سيثي»: «باليس»، إن السلوك الواثق لرجال المبيعات بمثابة امتلاك الأموال في المصرف. عليك بالتصرف بثقة، وأن تنظر بثقة، والأهم من ذلك أن بإمكانك... سوف تبدأ في التمتع بثقة أكبر فيك، لقد صادفت رجالاً ممن يبدو عليهم المامهم بكل الأجوبة عن عمليات البيع النظرية، إلا أنهم يفشلون بجدارة، ذلك لأنهم يفقدون موهبة الكشف عن السلوك الواثق من نفسه.

### كيف تكسب شخصيتك الممازجة

حكى لي «بوب بيل»، مؤسس معهد بيل للشخصية، المشهور والمعروف، أن نفس إحساس الثقة هذا، وأن الأخذ بالسلوك الواثق من نفسه، يشكل أحد أكثر الأشياء أهمية التي بوسعك أن تحققها لكي تجعل من نفسك شخصية أكثر جاذبية وأكثر ديناميكية.

وقال: «لا أحد يحب ذلك الشخص المتردد المتذبذب الذي يتصرف وكأنه لا يعرف تماماً ما يتحدث عنه أو يريد».

كما قال: «إننا بالفرصة نحب ذلك الشخص الذي يعرف ما يريد ويتصرف كما لو كان يتوقع الحصول عليه، فالتناس لا تحب المترددين والفاشلين. إنك إن أردت أن يحبك الناس، فدعهم يعرفون أنك أنت تتوقع أن تفوز وتكسب، وطوبك أن ترفع رأسك إلى أعلى، وانتظر إلى الشخص الآخر في عينيه، وأمش كما لو أن هناك ما تذهب إليه بالفعل، وأنت تقصد أن تذهب إلى هذا المكان حقيقة، لقد صادفت رجالاً ونساء ممن تغيرت شخصياتهم بالكامل عن طريق الأخذ المتعمد بالسلوك الواثق من نفسه».

وأنت، عليك أن تتذكر أنه لو أمنت بنفسك، وتصرفت كما لو أنك تؤمن بنفسك بالفعل، فإن الآخرين سوف يؤمنون بك هم أيضاً.

### يمكن للأشياء البسيطة أن تكشفك

إن يمكنك النظر داخل جمجمة أي إنسان، ومشاهدة كم الثقة المتواجدة داخلها، إلا أن الثقة طريقها في إظهار نفسها وإن كان بسهل يصعب تفسيرها، وفي الوقت الذي ربما لم تقم فيه أبداً بتحليل مجرد السبب في وضع ثقتنا في أحد الأفراد، إلا أننا، وبطريقة غير واعية نقوم بالحكم على كل الآخرين من خلال تلك الإشارات والدلائل البسيطة التي نتكشف عنهم وتكشفهم لنا.

### ١ - لاحظ مشيك

إن ما نقوم به من أعمال جسمانية يعبر عن مواقفنا العقلية. لو حدث أن شاهدت أحدهم وهو يسير وقد انحنت كتفاه، ومال وجهه ناحية الأرض، فيوسك أن تدرك أن اعباءه أثقل من أن يقدر على حملها، وأنه يتصرف كما لو أنه يحمل وزناً ثقيلاً معه. (من المحتمل أن يكون في حالة من الإحباط واليأس)، وعندما يتقل أحد الأحمال على روح أحدها، فإنه يتقل ولا شك على جسده أيضاً، ولذا تراه منحنيًا بوجه يميل ناحية الأرض.

شاهد أحدهم وهو يعيش برأس منخفض وعيناه في الأرض واستنتج أنه يشعر بالتشاؤم.

وترى الشخص الضجول وهو يعيش بخطى مترددة غير واثقة، كما لو كان يخشى أن يهرب من نفسه أو يخشى الضلوع بثبات وثقة.

أما الشخص الذي يشعر بالثقة في نفسه، فتجد أن خطواته تتسم بالجرأة، والكتفان مردودان إلى الخلف في وضعهما الطبيعي وعيناه متطلعتان إلى هدف ما يشعر بأنه يستطيع أن يحققه لنفسه.

### ٢ - مصافحتك «التمامة» التي تشي بك

في مقال نشرته مجلة لايف «الجون د. ميرفى» بعنوان مصافحتك التمامة (أو التي تفتن عليك)، ذكر الكاتب أن الطريقة التي تقوم فيها بالمصافحة باليد تحكي للطرف الآخر أكثر بكثير مما تعتقد، عن الطريقة التي تشعر بها أنت نحو نفسك، فالشخص الذي يصافح بيد رخوة مثل منشفة صحون المطبخ يتمتع بدرجة منخفضة من الثقة بنفسه، ولو حاول أن يتصرف على نحو متفطر أو متشدد متسلط، كما يفعل الكثيرون من أصحاب الثقة الضعيفة في النفس، فإنك تشعر أنه يخدع و (يهوش)، أما الذي يضغط على نظام كلك بقوة فهو ذلك الذي يقوم بتعويض نقص الثقة بنفسه والذي يعاني منه، بل وقد يصل معك إلى أبعد مدى كي يترك في نفسك الانطباع بأنه يتمتع بالثقة في نفسه فعلاً. أما تلك المصافحة التي تتسم بالحزم والثبات الخالي من الضغط المبالغ فيه، والتي تتميز بمجرد ضغط خفيف رقيق والتي تقول طبيعتها إنني حية، وأمتنع بقبضة حازمة على الأمور، هذه المصافحة بالذات هي التي تكشف عن الثقة الغلظية بالذات.

### ٣ - نبرة صوتك

تستخدم أصواتنا في التعبير عن أنفسنا أكثر من استخدامنا لأي وسيلة أخرى. فالصوت يشكل أكمل سبيل للإتصال بين الناس، كما أنه يوصل إلى الآخرين أكثر من مجرد الأفكار وحدها، ذلك أنه يقوم بتوصيل مشاعرك التي تحس بها أيضاً، والآن أطلب منك أن تقوم بالإتصالات إلى صوتك. أتراه يعبر عن اليأس أم عن الشجاعة والإقدام؟ وهل أنت من أصحاب عادة التحدث بصوت مجلج بالشجن والدموع دون أن تدري

هذه الحقيقة من نفسها؟ ثم هل نتحدث بصورة تتسم بالثقة أم أنك تتعهم وتتمم عندما تتكلم؟

### كيفية استخدام الطريقة الوحيدة

#### لدفع الآخرين لتقديم الأفضل

يحاول الكثيرون دفع الآخرين إلى القيام بالأداء الأفضل عن طريق الزجر والتعنيف أو عن طريق المعايير والتهديد، أو، أيضاً، بتقديم النصح عن الكيفية التي عليهم أن يتصرفوا بموجبها، غير أن المشكلة ببساطة هي أن هذه الأساليب تفشل في تحقيق مهمتها. على أن الشخص موضع الاتهام والذم سوف يصبح في وضع يدفعه إلى تحقيق ما يتوقع ويطلب منه لو اتبع ذلك القانون الأساسي للطبيعة الإنسانية الداعي إلى وجوب الارتقاء إلى مستوى أفكار الآخرين ومن ثم تقديم الأداء المناسب للدور المطلوب، ذلك أن هذا الشخص سيعمل عندها فعلاً على تحقيق وجهة نظرك ورأيك فيه. أما الزجر وإبداء عدم الرضاء فلن يعمل سوى على اقناع من أمامك أنك قد أصبت بخيبة الأمل فيه، وأن رأيك فيه لا يدعو إلى التشجيع، ومرة أخرى تجد أن أفكارك قد انعكست مرتدة إليك فيما يقوم به ذلك الشخص الآخر من أعمال.

لقد قال «ونستون تشرشل» ذات مرة (وهو ممن يعنون من أساتذة فن التعامل مع الناس): «لقد وجدت أن أفضل طريقة لإكساب أحدهم إحدى الفضائل هي أن تنسب هذه الفضيلة وتعزوها إليه».

إعمل على أن تحيط الشخص الآخر بأنه من الممكن أن يوثق فيه، وفي إمكاناته، ويستجد أنه سيعمل على البرهنة إليك بأنه فعلاً جدير بالثقة ويستحقها.

كان يوجد في مدينة «سن ستة الصغيرة في «لويزيانا» أحد مدبري البنوك وهو «روبرت ج كاستيل» الذي قدم مئات القروض للآخرين، دون أن يشاركه أحد في التوقيع على السماح بها، بل أنه كان يقرض خريجي المدارس العالية من القاصرين دون حتى الحصول على توقيعات والديهم عليها، كما أنه قام بإقرض أكثر من ٢٠٠ دارس بالكليات من الطلبة المحتاجين.

ومع ذلك لم يخسر البنك سنتاً واحداً من مبالغ القروض التي تجاوزت نصف مليون دولار خلال الخمسة عشر عاماً الماضية. لقد كان السر السحري في الأمر هو أن البنك عمل على إحاطة المقترضين أنهم يحصلون على الأموال لسبب وحيد وهو أن البنك يتوقع منهم أن يسدوا الديون المقرضة. وأن البنك يثق في أنهم سيقومون فعلاً بالتسديد، بل وحدث في عام ١٩٤٥ أن قام البنك بإقراض أحد العاطلين مبلغ ٢٠٠٠ دولار في الوقت الذي كان لا يمتلك فيه أي شيء، بل ولا حتى مكان يمكن أن يضمه للعيش مع عائلته، ومع ذلك تم تسديد القرض بالكامل بعد أربع سنوات من تسلمه .

#### مصل الصدق الفاجح :-

حكى لي، منذ فترة بسيطة، أحد ضباط تنفيذ القانون بأن أفضل طريقة وجدها للحصول على المعلومات الخاصة بالأشخاص المشتبه في نزاهتهم كانت ببساطة قوله لهم: «حسناً، يقول الناس لي أن لكم سمعتكم كبلطجية أشقياء وأنكم تصادفون الكثير من المتاعب، وأن هناك شيئاً لا تقومون بممارسته أبداً ألا وهو الكذب، وقالوا لي إنكم إن حكيتم إليّ أي شيء، فلن يكون سوى الصدق، وهذا هو السبب في تواجدى معكم الآن».

لقد إستطاع هذا الضابط أن يدفع البلطجية الأشقياء، إلى قول الصدق عن طريق القيام بنسب فضيلة الصدق إليهم.

عندما كان «هيربرت هوفر» يرأس لجنة لوائح الأسعار خلال الحرب العالمية الأولى، وصلتته الطغومات بأن تاجرأ معينأ في «مينيسوترا» يقوم بانتهاك لوائح الأسعار بصورة فاشحة وعلناً كذلك. وقرر «هوفر» أن يقوم بتجربة إستراتيجية معينة للتعامل مع الموقف. حيث قام بإرسال برقية إلى ذلك التاجر تقول في مضمونها: «لقد تم تعيينكم رئيساً للجنة الاستجابات في مدينتكم». واستمرت البرقية في القول أن تعاون هذا التاجر في متابعة التزام تجاره مدينته باللوائح طوابعه ومن طيب خاطر، سيكون أمراً جديراً بالتقدير والإعزاز الكبيرين. وكان للبرقية فعل السحر فعلاً، ونجحت في مهمتها. فهذا التاجر لم يلتزم حرفياً باللوائح من ذلك الوقت فصعب، بل أنه كان يتلقى الكثير من وقته وجهده في إقناع التجار الآخرين بالاستجابة وتنفيذ اللوائح بدقة. لقد استخدم هوفر إحدى الحيل القديمة التي كثيراً ما استخدمها المدرسون عندما يقعون على أكثر الطلبة شغباً ومراكاً بالفصل والقول له: «جيمي» سوف أقوم بمناقرة وترك الفصل لدقائق وأريد منك أن تقوم بدور هريف الفصل وأن تقوم بحفظ النظام فيه لعين عودتي».

ومنذ زمن بعيد قال «امرسون» «ضع ثقتك في الناس وسوف يكونوا صادقين معك».

ونحن لا نكون نفس الشخص السوء بالكامل رجلاً كان أو امرأة أو حتى طفل. فلكل منا جوانبه المختلفة في شخصيته، وراثياً في الغالب ما يكون الجانب الذي تقدمه إلى الغير هو ذلك الجانب الذي يستخرجه الآخرون من داخلنا. وإن يكون من المفيد الحكم سلفاً على الناس، وتقرير أن هذا الشخص أو ذاك إنسان بخيل وضيع وحقير، لا شيء سوى أن أهدأ ممن تعرفهم قد مر بهذه التجربة معه، فقد يكون صديقك هذا قد قام باستخراج ذلك الجانب

الوضيع من هذا الشخص المعني. وأنت باستخدام حسن الابرار والحكم وعلم النفس، قد يصبح بإمكانك أن تستخرج منه جانباً طيباً وكريماً. على أي حال الأمر جدير بالمحاولة.

### خلاصة الفصل الرابع

- ١ - سواء كنت تترك ذلك أم لا، فإنك تسيطر على تصرفات ومواقف الآخرين من خلال تصرفاتك أنت ومواقفك.
- ٢ - ترتد وتنمكس مواقفك اليك من الشخص الآخر، تماماً كما لو كنت والقاً أمام إحدى المرايات.
- ٣ - تصرف بعنوانية، أو اشعر بالعنوان؛ وستجد أن الشخص الآخر يرتد بهذه العنوانية ويعود بها إليك. اصرخ فيه، وستجد أنه مضطر تقريباً إلى رد الصراخ، وإن تصرفت بهدوء، وبلا إنفعال فإنه يوسمك أن تبعده عنه غضبه قبل أن يبدأ.
- ٤ - تصرف بحماس وستجد أنك قد أثرت الحماس في الشخص الآخر.
- ٥ - تصرف بثقة وستجد أن الشخص الآخر قد وضع ثقته فيك.
- ٦ - إبدأ اليوم، وبطريقة متعمدة في بث الحماس في نفسك، واستفد من مثال «فرائك بتجر» وتصرف كما لو كنت متحمساً بالفعل، إنك بعدها سرعان ماتشعر بالحماس.
- ٧ - وأبدأ عمداً من الآن في بث السلوك الواثق في نفسك، ولا تلعثم أو تتمم عند الكلام كما لو أنك تخشى أو تخاف التعبير، وتكلم بوضوح وبلا تردد ولا حذراً ولا حذراً ولا حذراً ولا حذراً. إن الهيئة المتخالفة تشي بأن أعباء

حياتك أثقل من أن تستطيع تحملها. والرأس المنخفض إلى أسفل يشير إلى أن الحياة قد نجحت في الحاق الهزيمة بك. ارفع رأسك إلى أعلى، واغرد كتفك، وامشى بخطى وثقة. كما لو أن هناك ذلك المكان الذي من المهم ويتعين عليك أن تذهب إليه.

## الفصل الخامس

### كيف يمكنك خلق إنطباع

#### أولى جيد في نفوس الآخرين

يستطيع الموسيقى في الغالب أن يكتفى بالإتصاف إلى النغمة الأولى في القطعة الموسيقية، لكي يسجل لنا المقام الذي كتبت به هذه القطعة. وكثيراً ما تبدأ القطعة الموسيقية بنغمة تماثل المقام، كما أن معظم القطع الموسيقية تنتهي بنفس نغمة المقام أي النغمة الرئيسية.

لكن ما علاقة كل ذلك بالعلاقات الانسانية؟ إن هناك علاقة كبيرة بالفعل.

إن الطريقة التي نقترب فيها من الآخرين، تشكل فيها كلماتنا وتصرفاتنا هذه النغمة الرئيسية لكل اجتماعنا معه، فإذا ما بدأت بالقيام بالتهريج مع أحدهم فإنه من الصعب أن يتحول اللقاء إلى مفتاح أو نغمة أخرى، إنه ببساطة لن يتخذ بجدي.

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^



كل شخص في هذا العالم في إنتظارك فعلاً لكي تقول له ماذا عليه أن يفعل. بوسعك التحكم في تصرفات ومواقف الشخص الآخر إلى درجة كبيرة. إن تذكرت أن تبدأ محادثتك بنفس النغمة الرئيسية التي تريد لمحدثك أن تنتهي بها. فإن أردت منه أن يأخذك بجديّة، فليتردد صدى هذه النغمة الرئيسية منذ أول كلمات تصدر عنك. وإن أردت للمحادث أن تأخذ سعة الأصالة، عليك أن تبدأ كلامك في نبرة تتفق مع الأعمال وتتناسب مع رجالها.

وتذكر أن الشخص الآخر سوف يرفع نفسه إلى مستوى المناسبة القائمة، وسوف يقوم بتأدية دوره على خشبة المسرح الذي قمت بإعداد أرضيتها. وما لم تكن راجباً في اتخاذ موقف الدفاع خلال اللقاء بأكمله، إياك وأن تبدأ باتخاذ موقف المعتذر. إن رجل المبيعات الذي يعرض من باب إلى آخر يقوم أولاً بطرق أحد الأبواب- وعندما ترد عليه ربة المنزل يقول لها: «كم أكره أن أقلقك يا سيدتي..». أو.. إنشئ ان أخذ كثيراً من وقتك يا سيدتي، وهو بذلك ويدون وهي منه أو إدراك- إنما يقوم بتوجيه موقف ربة المنزل. لقد أعد خشبة المسرح الذي لا تستطيع فيه سوى أن تقوم بأداء دور الشخص الذي تسبب الغير في إقلاقه واستهلاك جزءاً من وقته.

إننا نشاهد بطل أفلام الكارتون «كاسبار ميلكوتست» الضجول وهو يذهب إلى أحد المطاعم الفاخرة ليقول معتزلاً لكبير الخدم فيه «أسف- لم يقدر لي أن أقوم بالمجز مقدماً لديكم، ولا اعتقد أنه يمكنني أن أحظى بمكان قريب من أرضية البرنامج الذي ستعرضونه... إنه بدون إدراك لما يفعل، قد جهز خشبة المسرح لكي يقوم كبير الخدم بتأدية دوره عليه. لذا لم يكن غريباً أن كان رده: «من المؤكد أنه لا يمكن لك أن تتوقع أن تحظى بمائدة في الوسط إن كنت لم تكلف خاطرًا وقمت بالمجز المسبق». وعلى ذلك دفع «كاسبار» إلى الجولس في أحد الأركان وتركه هناك.

ولعلك سمعت في الندياع أو التليفزيون أو في أفلام السينما كلمات.. «الأضواء، الكاميرا، الأكلشن، فعندما يتم التحدث بهذه الكلمات يبدأ التنفيذ. عندها تبدأ الكاميرا في التحرك، ويبدأ المثلون في التمثيل. غير أن الممثلين لا يقومون بالتمثيل كيفما اتفق، إنهم يؤدون الأنوار المحددة اليهم، فهم يقومون بالتمثيل طبقاً لحالة نفسية سبق التجهيز والإعداد لها، والمشهد الذي يقومون بأدائه هو المشهد الذي يتناسب مع أرضية ومحيط خشبة المسرح التي سبق إعدادها.

وسواء كنت تعلم أو تترك ذلك أم لا، فإنك في كل مرة يكون لك فيها تعاملات مع آخرين، فإنك تقوم بإعداد خشبة المسرح في كل مرة. فإن أعدتها لأجل الكوميديا فليس لك أن تتوقع تقديم الدراما الجادة، وإن جهزت خشبة للمسرح لتراجيديا فلا تتوقع أن الآخرين سوف يقومون بالتهرج والإضحاك.

إن عليك أن تتذكر أن أول كلمات تنطق بها أو أي كلمات أو مواقف تتخذها في البداية إنما تشكل النغمة الأساسية للموقف بصورة مطلقة. هل قدر لك أن سمعت من يقول: «بيدو أننا لم نستطع أن نتفق. لقد بدأنا بطريقة خاطئة فيما يبدو». أو من يقول: «إن الأمر لم يسفر عن شيء»؟ إن هذه هي الكلمات التي تتردد عن اللقاءات التي تمت بطريقة لم تكن تحبها أو نودها. إن السبب في ذلك في الغالب هو أننا قد وقعنا على النغمة الخاطئة غير الصحيحة. إننا كمن بدأ بنغمة تنفضج بالشجن ثم تتساقط بعدها؛ لماذا كانت الموسيقى التالية لها تتسم بمثل هذا القدر من الحزن والكتابة.

عليك بمعرفة ما تريد وحدد عزلك تبعاً لذلك

قامت المكتوبة «روث باريس»، مديرة معهد العلاقات العائلية بثلاثتنا - جورجينا بمساعدة العديد من الأزواج والنزوجات على حل خلافاتهم. إلا أن

الصعوبة الكبيرة، كما قالت لي، هي التوصل إلى نعمة موحدة للتصالح عندما في مكتبها. فالزوجة تردد: «سوف أعود إليه إن أبدى الإخلاص لي»، بينما يردد الزوج: «مساكون سعيداً بعودتها إلى المنزل، لكن عليها فقط أن تقوم بهذه الخطوة الأولى».

وتقول المكتورة «باريس» إنه من الصعب إتفاق الزوجين معاً وهم في مثل هذه الحالة المزاجية، ذلك أن واحداً منهما أو الآخر لن يبدد عنه سوى نعمة أساسية تتسم بالعدا.. وإن يتشبه اللقاء بينهما إلا يجادل آخر بينهما، ولكن إن قام أي منهما، ومن الأفضل كلاهما معاً، بالبدء في تلك النعمة الأساسية التي ترد: أريدك أن تعود (أو أن تعودي) إليّ، فإنه من الممكن تقريباً التغلب على أي صعوبات.

ومن الأفضل لك قبل الذهابك إلى الاشتراك في أي مناقشة أن توجه إلى نفسك هذا السؤال: ما الذي أريده فعلاً من هذا الأمر؟ وكيف أتأكد من تحقيق ذلك؟ وأي حالة مزاجية تلك التي ينبغي أن تسود الموقف؟ بعد ذلك قم بعرض النعمة الأساسية التي تعد خشية السرح من أجل تقديم ما توصلت إليه.

### كيف يمكنك خلق الانطباع الأول الجيد

هناك طريقة أخرى للتحكم والسيطرة على تصرفات ومواقف الآخرين وهي أن تتذكر أن الانطباع الأول الذي تتركه للآخرين عنا يميل إلى أن يكون نفس الانطباع الأخير الذي يأخذونه عنا، وأن اللقاء الأول هو ما يشكل النعمة الأساسية، وبدأ منه يصبح من الصعوبة بمكان دفع الشخص الآخر إلى تغيير فكرته عنك.

منذ أيام كنت أتحدث مع إحدى الصديقات عن تاجر معين معروف لدينا نحن الاثنين، قالت الصديقة: «إنني لا أحبه، إنه وضع سيء الطباع ويعامل زوجته بطريقة شرسة».

### فوجئت بهذا الكلام وأسقط في يدي

وقلت: «إنني لا أفهم هذا، فهذا الشخص بالنسبة لي يعد من أطف الأنشاص وأحسنهم في الطباع في كل هذه المدينة، بل وقدر لي أن أعرف أنه وزوجته سعداء للغاية مع بعضهما».

وأجابت الصديقة: «حسناً، إن كل ما أعرفه هو أنه أول مرة شاهدته فيها، وأبته وأنا أدخل إلى متجره وهو يتحدث مع زوجته بطريقة كريهة. كان غاضباً وقتها ويصيح ويتصرف بطريقة مفرطة».

وكانت إجابتي: «ربما فقد أعصابه في أحد المرات، لكن من المؤكد أن ذلك لا يحدث معه على الدوام، إننا نغفد أعصابنا أحياناً، وبالنسبة لهذا الرجل تمثل هذه الحالة الاستثناء لديه وليس القاعدة عند».

وردت الصديقة: ليس بوسعي سوى أن أكره أولئك الرجال الذين يتحدثون إلى زوجاتهم بهذه الطريقة، ولا يهم في ذلك إن كان لطيفاً في طبعه بقية عمره، إنني لا أقدر أبداً على أن أحبه».

والحقيقة أن هذا التاجر موضوع النقاش واحد من أخلص الأزواج الذين عرفتهم، بل إنني لم أصانف رجلاً يمثل إهتامته بزوجه أو رجلاً له زوجة أسعد من زوجته. لكن الذي حدث للأسف، هو أن صديقتي عند رؤيتها له لأول مرة كان قد جهز الوضع لنعمة نشاز وضيفة: نعمة الزوج المتعجرف الذي لا يطاق، وهذا ما سيكون عليه دائماً في نظر صديقتي.

## يتقبلك الناس حسب تقديرك لنفسك

مستوايتك هي الأكبر من أي أمرى. أخر في أمر لتقبل الآخرين وقبولهم لك. ويملك الكثيرون اللق حيايل ما يعتقد الناس عنهم ورأيهم فيهم. إلا أن القليلين هم من يدركون أن العالم يشكل إلى حد كبير فكرته عنا من رأينا في أنفسنا. هذا الأمر أيضاً يستند إلى قانون نفسه له رسوخ قانون الجاذبية.

لقد قال «امرسون» ذات مرة: إنه لقول سيد جدير بكل المواقفة عليه الذي يقول: يحظى المرء بالنصيب الذي يهيء نفسه لأخذه. عليك إذن بأن تتخذ لنفسك المكانة والمواقف التي تتناسب معك، وعندنا سيذعن الآخرون لما قررته لنفسك. والعالم لا يد وأن يكون عادلاً، فهو يترك للإنسان، وبخاصة مطلقاً، تحديد درجته ومكانته، وسواء اختار أن يكون بطلاً أو أن يكون مغرماً لا يعرف سوى الهراء، فإنه لا يتدخل في الأمر، ومن المؤكد أنه سيتقبل المدى الذي تصل إليه أعمالك ويصل إليه كيانك، سواء قمت بالتخلص على الآخرين وأنكرت إسمك، أو أن وصلت أصافك بنفسها إلى عنان السماء لتدخل في مدار النجوم.

ولو لم يتقبلك الآخرون على النحو الذي كنت تود، فمن المحتمل أن يتعين عليك أن تقوم بلوم نفسك على ذلك. تصرف وكألك لا شيء، ولا تقلق فإن العالم سوف يأخذك بنفس القيمة التي حددتها لنفسك. وتصرف وكألك شخص له شأن وإن يكون للعالم عند ذلك اختيار سوى أن يعاملك على أنك شخص له شأن فعلاً.

على أننا نحتاج إلى كلمة تحذير هنا. إن الكثيرين من الناس يعتقدون أنهم يكسبون للعالم كم هو مرتفع ذلك الرأي في أنفسهم عندما يتصرفون بفطرية واستعلاء وبطريقة متعجرفة لا يطبقها أحد، وينتقلون بالفرد ببطريقة وقعة. إن ما يبدو في الواقع في هذه الحالة ليس سوى عكس الأمر تماماً.

وطيك أن تتذكر أن ذلك الذي يشتت حقاً بفكرة طيبة عن نفسه، لا يصل به الأمر إلى تلك الأبعاد المثيرة للضحك لكي يفتح نفسه بأنه شخص نوسان وله أهميته. إن الذين يتخلون لأنفسهم سمات العظمة المتفترسة الفارغة، والذين يتصرفون بما يعتقدون معه بالخطأ أن دورهم الكبير (بالخطأ أيضاً) يقتضيه، هم أنفسهم من يشعرون أنهم بحاجة إلى تمثيل دور «الكبار» لأنهم ليسوا كذلك بالفعل أصلاً، ذلك أن الأصل لا يقد أو يمد.

إن كبار الناس بالفعل لا يتصرفون على هذا النحو أبداً. بالعكس إنك تجدهم طبيعيين وتلقائيين. ونحن ومن خلال عقلنا الباطن، أنكى مما نعرفه عن أنفسنا. وقد لا يصل الأمر بعقلنا الواعي إلى ذلك الذكاء الذي يمكنه أن يحل وأن يرى خلال تلك الأفتعة التي يتخفى فيها الناس، إلا أن عقلنا الباطن يمكنه أن يفعل ذلك، حيث أن بوسعنا أن نقول لنا إن ذلك الشخص الذي يقدم نفسه في سعة الكبار لا ينظر إلى نفسه بطريقة راضية بالمرّة في حقيقة الأمر، وأن ما يقدمه ليس سوى إدماء مصطنع وانتحال لشخصية لا تخصه أو تنطبق عليه.

لقد كنت أعرف -مكثراً- أحد الرجال ممن كانوا يصلون بأنفسهم لأبعد مدى كي يطالعوا صورهم في الجرائد، وعندما كان يحدث وتظهر صورته كان يحصل على مئات النسخ ويبعث بها إلى كل من يعرفه. وكنت أتحدث مع أحد الأصدقاء عن هذا الشخص بالذات، وكان قد بعث إليّ بقصاصمة (أخرى) فيها صورته من جريدة تصدر في «مينوسوتا».

قال الصديق: «هل تعرف أنني قد بدأت في التساؤل والتعجب، هل يريد هذا الشخص أن يقتنعني أنه فريد عصره وزماته، أم أنه يريد أن يفتح نفسه بذلك؟»

يخلق الكثيرون انطباعاً سيئاً عنهم بلا قصد منهم.

يحكم الناس عليك ليس فقط بالقيمة التي تحددها لنفسك، بل القيمة التي تضعها للاشياء الأخرى أيضاً، مثل وظيفتك وعملك وحتى تنافسك مع الآخرين.

هناك حكمة تقول: «لا تحكم على الآخرين حتى لا يحكم الآخرون عليك»، وهو نص جيد للعلاقات الإنسانية، ذلك أنه في كل مرة نحكم فيها على أحد الأشياء، نعطي الآخرين الإشارة للحكم علينا.

قال لي أحد المحامين ممن يتعاملون مع حالات الطلاق «عندما يبدأ أحد الأزواج أو إحدى الزوجات في سرد كل الأشياء السافرة والوضيعة التي قام بها الشريك الآخر، فإنني في الغالب أبات معلماً أكثر بطبيعة الشخص الذي يسرد أمامي هذه الأمور عن ذلك الشخص الذي تحكى عنه هذه الأمور.

إن الأحاديث والآراء السلبية تعطي الانطباع السيء. وفي هذا الصدد يحتفظ «روالتر لوبين»، رئيس وكالة وولتر لوبين للتوظيف بنيويورك سيتي بسجل كبير لإيجاد الوظائف للرجال والنساء من فئات المرتبات العليا. ومن أعماله اليومية أن يضع أحدهم في وظيفته تدوير طيه ٥٠ ألف دولار أو أكثر سنوياً، وهو يقوم بهذا العمل لأكثر من ثلاثين عاماً الآن.

وكان من الأشياء التي يقولها للمتقدمين إلى الوظائف أن عليهم التقيد بها هو ألا يُبدوا التبرم أو السخط على أصحاب العمل ممن يعملون لديهم حالياً، وذلك في حالة إجراء مقابلات لهم مع أصحاب الأعمال الجدد. فالأغراء قائم بأن تعود إلى التزلف والتودد إلى صاحب العمل الجديد بالتحقير والحط من شأن من تعمل معه حالياً، وهناك أيضاً الإغراء بأن تحكى ظمناً بأنه قد أسيتت

معاملتك. لا تقم بسرد مثل هذه الأمور وتذكر، كما يقول لوبين: «لا أحد يريد أن يوظف لديه من يملأ التمرر والاستياء».

وأماك: هل لاحظت أبداً، مدى الإزعاج عندما تضطر إلى مصادقة واحد من مدعني الشكوى، أو ممن يعانون من الشكوى «الزمزمة» وهل لاحظت أيضاً مدى انعدام حب ذلك الشخص الذي يتصور نفسه «مرة أخرى». كل شيء، وفريد عصره وأوانه!!

ما القيمة التي تعلقها على بوظيفتك في تلك الشركة التي تعمل بها؟ عندما يسالك أحدهم: أين تعمل، هل تقدم له الإجابة بطريقة نصف معتذرة وكأنك ارتكبت حماقة، «أه، إنني أعمل في مصرف...» هل تقول ذلك وكأنك تشعر بالضجر من حقيقة عمك، أم أن ترد على السؤال بفخر واعتزاز وتقول: «إنني أعمل في أفضل مصرف في هذا الجزء من البلاد...» إن الشخص الآخر أمامك سينظر اليك بصورة أفضل إن قدمت الإجابة الثانية.

وهل إذا سالك أحدهم: من أين أنت؟، هل ترد عليه: «لوه، من مكان هناك صغير»، أو أن ترد بالقول: «أنني من بلزانت فيل، أفضل مدينة صغيرة في كل العالم».

إن كنت تعطي الانطباع بأن صاحب عمك لا يمثل شيئاً كبيراً، أو أن أي شيء تقوم به لا يمثل شيئاً كبيراً، فإن من ينصت اليك سيتملك الاعتقاد بأنه لن يكون بوسعك أن تصيح شيئاً كبيراً أنت الآخر، أو أنه لن يتاح لك أن تنضم إلى عمله لكي تمارس فيه عمك الذي لا يمثل شيئاً كبيراً، حسب الانطباع الذي تركته في نفس من أمامك.

## إيمالك وانتقاد منافسيك

الشيء الذي يثير الدهشة، أن الكثيرين من متوسري المبيعات لا يدركون أبداً أن الناس لا تحب المنتقدين بما في ذلك أولئك من منتقدي منافسيهم ومنتجات منافسيهم. وعليك إذن ألا تقوم بانتقاد زميلك الآخر المنافس لك في منتجات منافسة، بل ولا حتى أن تقوم بانتقاد منتجاته، ذلك إن كنت تريد أن تترك إنطباعاً طيباً عندك لدى الناس صوماً. والذي عليك أن تقوم به بدلاً من ذلك هو أن تعمل فقط على تحسين الفرص أمام منتجاتك، ثم إن الناس نكره بصفة عامة الأحاديث السلبية، والتي منها ولا شك، الأحاديث الانتقادية. وأنت حين تقوم بانتقاد الغير لا تقدم للناس سوى ما يكرهونه. ليس ذلك فحسب، بل إنك تكون بذلك قد أعددت «خشية المسرح» لحالة مزاجية سلبية، والطريف أنك تأتي بعد ذلك لتتسائل عن السبب في أنك لم تستطع أن تدفع العميل المرتقب للموافقة لك على طلبية منك، بالإضافة إلى أن العقل الباطن لهذا العميل من الذكاء بحيث يستطيع أن يعقل الأمور. إنك تراه قد يردد لنفسه: لا بد وأن جوهر المنافسة يشكل شيئاً كبيراً، وإلا فما سبب كل هذا الخوف الذي يعتري رجل المبيعات حتى يصل إلى مثل هذه الأبعاد في الانتقاد والتحامل.

## دفع الناس للموافقة على ما تعرضه

ليس لك أن تتوقع من الطرف الآخر أن يجيب عليك بـ «نعم» إن كان ما أعدته مجرد أرضية، أو خشبة مسرحية، سلبية. يقول عالم النفس المشهور «هارى أوفر ستريت» في كتابه: «التأثير على السلوك الانساني»، إن أفضل طريقة استطلاع علم النفس أن يكتشفها للحصول على الإجابة بـ «نعم» أو للحصول على الموافقة هي أن تضع الطرف المقابل في حالة «نعم» مزاجية، أو أن تخلق الحالة المزاجية التي يمكنها أن تولد الموافقة، ويمكنك أن تحقق ذلك

بخلق جو إيجابي يتسم بالتكامل والثبات، وليس بخلق جو سلبي يستبعد النطق بـ «نعم».

وإحدى الطرق في هذا الاتجاه أن تدفع الطرف الآخر إلى الإجابة بكلمة نعم على عدد من الأسئلة الأولية، مثلاً: أليس هذا لون جميل؟ أو أليست العنقبة هنا رائعة؟ وبعد أن يجيب الطرف الآخر بكلمة «نعم» يبات من الأسهل عليه أن يرد بنفس كلمة «نعم» على «سؤالك الكبير» الذي تختزنه له!

يمكن لكلمة «نعم» أن تكون سلبية أحياناً، ومع ذلك لا ترتكب تلك الغلطة التي اتاناها أحد الزملاء، ممن أعرفهم في محاولته لوضع هذه النصيحة موضع التطبيق. لقد كان هذا الزميل من النوع المتشائم، وكان مفكراً سلبياً، ورغم أنه يحصل على الإجابات على أسئلته بكلمة نعم، إلا أنها كانت أسئلة من النوع الذي يخلق حالة مزاجية سلبية، وليس حالة إيجابية تتسم بالثبات والتكامل تؤكد وتدعم نفسها بنفسها.

كان يسأل عميله المرتقب: أليست الحرارة مرهقة جداً اليوم؟ وكان العميل يرد بـ «نعم»، لقد التزما معاً وحصراً نفسيهما في خلق حالة مزاجية سلبية أكثر من خلق حالة إيجابية ذاتية التوكيد. ويكون سؤاله الجديد: أكيد إن العالم في ورطة اليوم، أليس كذلك؟ و مرة أخرى يحصل على الإجابة بكلمة نعم. ثم يقول لعميله بعد ذلك: مع الظروف العالمية اليوم لم يعد المرء قادراً أبداً على معرفة ما هو الشيء الذي يمكنه الاعتماد عليه، ويكون رد العميل: هذا صحيح.

فرغم أن صاحبنا قد حصل على «نعم» في الرد على كل أسئلته، إلا أنه لم يخلق سوى حالة مزاجية سلبية تماماً، وهكذا أصبح العميل المرتقب يشعر بالانتقاص والكلبة في مثل هذا الإطار العقلي السلبي، ولم يعد في حالة مزاجية تدفعه إلى القيام بشراء أي شيء.

إن التشناسين والمكتئبين والسلبيين لا يقومون بشراء البضائع، أو بشراء «الآفكار». إنهم يصبحون حزينين مترددين. أما أولئك من التفاضلين المبتهجين من أصحاب الفكر الإيجابي هم الذين يقومون بشراء المعروض أمامهم، بضائع كانت أم أفكاراً. إنهم أكثر كرمًا وأكثر رغبة في التوسع وأكثر رغبة في انتهاز الفرص.

غالباً ما يمهّد سؤالك الأرضية للإجابة. إحدى القواعد الأخرى التي يمكن استخدامها للحصول على الإجابة بكلمة «نعم» هي أن توجه السؤال الذي يتضمن إجابته في داخله، فبدلاً من أن تقول: هل تحب هذا الصنف؟ عليك بالقول: اعتقد أنك تحب هذا الصنف. ليس كذلك؟ وبدلاً من أن تسأل: هل تحب هذا اللون؟ عليك بالقول: من المؤكد أن هذا لون جميل. ليس كذلك؟ أو: ليس هذا بالون الجميل؟

أما القاعدة الثالثة لمساعدة الناس على قول «نعم» هي أن توميء برأسك أن تتذكر أن تصرفاتك تؤثر بالفعل على تصرفات الطرف المقابل.

#### افترض أن الشخص الآخر سوف يفعل ما تريد

يقول الدكتور «البرت ويجام» الذي سبق وأن اقتبسنا منه بعض آراء: «يُكاد لا يوجد ما هو أقوى من فكرة ذلك الافتراض الهادي». بأن الطرف الآخر سيعمل على تحقيق ما تريد منه أن يقوم به.

وأمامنا واحد من أنجح من عرفتهم في دفع الناس إلى أداء الأشياء. بل ويسرور أيضاً، وأعلن به الدكتور «بييرس ب. بروكس» رئيس شركة التأمين على حياة مديري البنوك الأملية في «دالاس بتكساس».

وعندما كان رئيساً لمجلس أمان تكساس، استطاعت «دالاس» أن تحقق أرقاماً قياسية في معدلات الأمان بها حتى بات من المعروف أن دالاس قد أصبحت

أكثر المدن أماناً في الولايات المتحدة، وعندما قام بتنظيم مؤسسة أمريكا لأطفال المقعدين، لم يتم فقط بمنحها الكثير من أمواله بل أنه نجح في دفع الكثيرين من رجال الأعمال الآخرين لكي يدفعوا ويمنحوا، حتى أن أحدهم قام بمنح المؤسسة كل ما كان يربحه من إحدى شركاته ويحققه من مكاسب فيها. ولم تعمل مقدرته على التنظيم ومقدرته على دفع الناس إلى القيام بأداء أشياء يعينها على تحقيق النجاح له فحسب، بل جعلته من المرغوبين والطلوبين جداً «كزعمهم» لقضاياها الإخاء والقضايا الشنية.

عندما سألت الدكتور «بروكس» عن السر في نجاحه في دفع الناس إلى القيام بأداء أفعال معينة كان رده: «في التادير، بل لم يحدث أبداً أن قمت بسؤال أي إنسان «إن كان سيقوم بأداء عمل ما، لقد كنت أحاول دائماً أن أجد «سبباً شخصياً» يدفع الطرف الآخر إلى الرغبة في الأداء، ثم افترض بعدها أنه فعلاً يريد القيام بهذا الأداء وأنه سوف يقوم به حقيقة. ثم أعمل على إحاطتهم بآتي مؤمن بأنهم يستطيعون القيام بهذا الأداء، وأنتي أثق في مقدرتهم على تحقيق ذلك، وأنتي أوكل اليهم بكل الثقة القيام بمهمة طيبة وببيلة ثم أتركهم بعد ذلك لأنفسهم ليقوموا بأداء هذه المهمة. إن الهيوط الدائم على أكتاف الآخرين لمراقبتهم يتضمن ذلك المعنى من أنك لا تثق فيهم تماماً أو في قدرتهم على الأداء الجيد. إنني افترض أنهم سيقومون بالأداء على خير وجه، وتادراً ما كانت خيبة الأمل هي المرئود والنتيجة.

وفي كتابه: كيف استطاعت القوة على البيع تحقيق نجاحي في ست ساعات، يعضي دكتور «بروكس» ليحكى لنا كيف يستخدم هذا الأسلوب الخاص بالافتراض الهادي، بأن الطرف الآخر سوف يقوم بالأداء. باعتبار هذا الأسلوب هو أفضل ما يمكن أن يتبع في مبيعات التصفية.

وهنا أيضاً تصادف ذلك الحافز القوي للائتمان للارتفاع إلى المستوى المتوقع منه.

إن لم تكن تبحث عن المتاعب فلماذا تسمى البها؟ حاول أن تستخدم هذا الأسلوب مع أطفالك. وتوقف عن استخدام الكلمات التي تكشف أنك تتوقع منهم عصيانتك، أو الاشتباك معهم في الجدل.

مثلاً، إن أردت لأطفالك الذهاب إلى النوم دون مقاومة كبيرة، لا تقل: «جيمي يا حبيبي لقد تأخر الوقت وتريد ماما منك أن تذهب وتستعد للنوم.» وإن أردت منه أن يأتي إلى المنزل وأن يستريح، لا تقل له: «أوه، أوه أن أكون قانراً أن أدفئك إلى المجرى إلى المنزل وأن تستريح فيه قليلاً، إنتي لا أهرق سبب رغبتك في الجري هنا وهناك تحت هذه الشمس العارقة...» إن مثل هذه الأقوال تفترض أنك تتوقع من جيمي أن يثير الجدل معك. إنها تفترض أنه «لا يريد» أن يذهب إلى النوم أو أنه «لا يريد» أن يأتي إلى المنزل ويستريح فيه.

إن ما عليك أن تقوم بعمله قبل النوم وتقول له: «حسنأ يا جيمي، لقد حان الآن موعد النوم، وإن أردت منه أن يستريح لمدة ٣٠ دقيقة يومياً فحاول تجهيز ساعة «المنبه» لكي تنطلق الرنين عندما تبدأ فترة الراحة. وعندما ينطلق صوت الرنين إذهب إلى الباب وافتحه له، وقل له ببساطة: «حسنأ يا جيمي، يوسعك أن تنهي ما في يدك فيما بعد، لقد حان وقت الراحة الآن.»

على أنه ليس لك أن تتوقع أن تعمل هذه الطرق وتنتج بصورة كاملة، خصوصاً إن كنت قد علمت «جيمي» لفترة طويلة فكرة أنك تتوقع منه أن يتجادل معك وأن يبدي المقاومة، إلا أن هذه الأساليب سوف تعمل بصورة أفضل من قيامك بالتوصل أو بالزجر والتعنيف، ثم إنها أسهل بالنسبة لأمصايك وأكثر راحة لها.

عندما كان أحد محرري الصحف المشهورين في زيارة إلى مكاتب تحرير جريدة «كريستيان ساينس مونيتور»، قام بالتطلع حوله، ولما لم يجد أي لوحات تحض على عدم التدخين سأل: هل هناك أي قواعد لتدعيم ضد التدخين هنا؟ ورد عليه محرر الجريدة: «لا قواعد هناك، ولم يحدث أن تلقى أي أحد أي قواعد.»

ورغم أن هذا المحرر الزائر كان من المدخنين «العظام» وأنه قد تم إختياره بأنه لا توجد أي قواعد ضد التدخين، إلا أنه وجد نفسه ببساطة عاجزاً عن القيام بالتدخين، لقد كان أثر معرفته بأنه لا يتوقع منه أن يدخن أصلاً، قوياً وحاسماً وفعالاً.

### خلاصة الفصل الخامس

- ١ - عند تعاملك مع الناس، عليك بأن تقوم بعزف النغمة الأساسية «المقطوعة» كلها وذلك منذ بداية اللقاء والمقابلة.
- ٢ - إن بدأت بنغمة رسمية سيصبح اللقاء رسمياً، إبدأ بنغمة قوامها المودة وسيصبح اللقاء وودياً، وجهاز خشبة المسرح لتقاش يتلق مع طبيعة رجال الأعمال وسوف يكون اللقاء لقاء أعمال بالفعل، إبدأ بنغمة الاعتذار وستجد أن الطرف الآخر يدفعك إلى عزف هذه النغمة طول الوقت.
- ٣ - عندما تلتقي بأحد الأشخاص لأول مرة، فإن الانطباع الذي تتركه عنك لديه عندئذ، من الممكن أن يشكل له رأيه الأساسي في تقريره للنظرة التي ينظر بها اليك بقية حياته.

٤ - يميل الآخرون إلى تقلبك حسب تقييمك لنفسك، فإن كنت ترى في نفسك أنها لا تعمل شيئاً، فإنك بذلك إنما تطالب الآخرين بأن يصنعوا عنك ويريدوك عنهم.

٥ - أحد أفضل الوسائل التي تم اكتشافها لترك الانطباع الجيد عنك في نفوس الآخرين، لا يكون في السعي الدؤوب لترك هذا الانطباع لديهم، ولكن وتمكين الطرف الآخر من أن يعرف أنه قد ترك في نفسك انطباعاً جيداً عنه.

٦ - لا يحكم الناس عليك من خلال رأيك في نفسك فنفسك، ولكن من آرائك التي تصدرها حول الأشياء الأخرى مثل وظيفتك وشركتك وطريقتك في التنافس.

٧ - الأفكار السلبية تخلق أجواء سلبية، لا تكن من المنتقدين، ولا تكن من المتذمرين الساخطين.

٨ - إن الطريقة نفسها التي توجه بها أسئلتكم هي التي تمدد الأرضية وتعد خشبة المسرح أو تقدم التهمة الأساسية لربود الطرف المقابل، لا توجه الأسئلة التي أجابتها «لا» إن كان ما تريده هي الإجابة بـ «نعم»، ولا توجه أسئلة أو تصدر تعليمات تعنى ضمتنا وتدل على أنك تتوقع المتاعب، لماذا نسعي وراء المتاعب؟

### الباب الثالث

## أساليب عمل الصداقات

### والحفاظ عليها

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل السادس :

الأسرار الثلاثة لاجتذاب الناس وكيفية استخدامها.

#### الفصل السابع :

كيف تُشعر من أمامك بالود من أول لحظة.



## الضجل السامع الأسرار الثلاثة لاجتذاب الناس وكيفية استخدامها

ما سر الشخصية الجذابة؟ إننا نعرف جميعاً ذلك النظر من الناس الذين يبتون ببساطة قانرين على جذب العملاء والأصدقاء، ونقول عنهم إن الناس تنجذب إليهم أو أن نقول: «إنه باختصار يجذب الناس إليه، ومثل هذه التعبيرات دقيقة في وصفها، ذلك أنك لا تستطيع إرغام الناس على حبك. لكن تستطيع أن تجتذبهم إليك إن قمت بإشباع ثلاثة أنواع من الجوع الانساني.

ولو قمت بوضع شريحة من اللحم الفاخر على عتبة الباب الخلفي لمسكنك، لن تجد نفسك مضطراً لدفع قطيع الكلاب المحيط بمفرك لكي يجرى ويسرع إلى دارك. إنه سيتواجد هناك من تلقاء نفسه، وإذا ما عرف أنك تمتلك تلك الأطعمة الأساسية الثلاث التي أريد أن أحدثك عنها في هذا الفصل من الكتاب، فإن الناس سوف تتجذب وتأتي إليك. بنفس الطريقة؟

الصدقة لا تتم من تلقاء نفسها، فمن نقوم «باختيار» أصدقائنا، وسواء كنا واعين أو غير واعين، يتم اختيارنا لهم على أساس الحاجة والجوع، فقد يكون

«سام». مثلاً، اللف الجميع وأرقهم وأكثرهم تقديراً للآخرين عن كل من قابلتهم في حياتك كلها، ومع ذلك فقد لاتختاره صديقاً شخصياً لك لسبب بسيط، هو أنه لا يقدم لك أى طعام يفتنى جوعك، وقد لا تجد نفسك في الواقع شاعراً بالارتياح في وجوده وحضرتة معك، بل قد تكون كل الصفات الطيبة التي تليق منه طول الوقت سبباً في إحساسك بالذنب واللونية، وعلى ذلك، رغم أن «سام» فتى لطيفاً فعلاً، إلا أنك لاتحاشاه وكأنه الطاعون نفسه.

### الوصفة الثلاثية لاجتذاب الناس

أعرض عليك هنا أنواع الجوع الأساسية الثلاثة التي يعانى منها كافة البشر، ويمكن لك أن تطلق عليها أسلوب «ثلاثية أ» لكسب الأصدقاء، والتي إن قمت باستخدامها، مع إدراكك لما يكمن وراءها، فستجد أن المزيد والمزيد من الناس قد أقبلاوا عليك وهي:

#### ١ - التقبل

تقبل الآخرين المرء «فيئامين» في حد ذاته. إننا جميعاً نشعر بالجوع إلى تقبلنا على حالتنا. إننا نريد ذلك الشخص الذي يمكننا أن «نسترخى» في وجوده، ذلك الذي نستطيع معه أن نترك شعرنا على ما هو عليه دون تمشيط وأن نتحرر من وجود أحذيتنا في أقدامنا.

إن القليلين جداً منا من يمتلكون شجاعة أن يكونوا أنفسهم بالكامل وبصورة طبيعية عند تعاملهم مع العالم الخارجي بصفة عامة، لكننا نحب أن يكون لدينا ذلك الشخص الذي نستطيع فيه أن نكون أنفسنا على طبيعتها معه، ذلك أننا نعرف أننا مع مثله يمكن تقبلنا على ما نحن عليه.

أما الشخص المنتقد الذي يتصيد الأخطاء والذي لا يرى في الآخرين سوى سقطاتهم، والذي غالباً ما يقوم بتقديم الاقتراحات للعلاج فله أن يهنا لأنه لن يقع أبداً تحت أقدام الجموع المتزاحمة المتدفقة في هرولة نحوه لكي يصحبوا أصدقاء جميعين له!

ومن الطوبى منك ألا تضع معايير شخصية صارمة للطريقة التي تعتقد أن على الآخرين أن يتصرفوا بها، فعليك أن تعطى الطرف الآخر حق أن يكون نفسه، فإن كان يتصرف ببعض الغرابة، فليكن، فليس عليك أن تحصر على أن يفعل ما تفعل وأن يحب كل شيء تحبه أو تهواه، ودعه يتمتع بالاسترخاء عندما يكون معك.

والغربة الشديدة هي أن أولئك الذين يتقبلون ويحبون الناس على ما هم عليه يتمتعون بالكبر تأثير في تغيير سلوك الآخرين إلى الأفضل، لقد استطاع أكثر من رجل متزوج أن يتحول بشخصيته من الشراسة والخشونة إلى أن أصبح مواطناً «متكاملاً» وسوف يقول لك (إن استطعت الحصول عليه للتحدث معه) إن الشيء الوحيد الذي مكته من التغيير هو «ثقة زوجتي في» أو «إن الأمر ببساطة هو استمرار إيمان زوجتي بي، فلم يحدث أبداً أن انتقدتني أو تكذبت علي، بل فقط استمرت في إيمانها بي، وعلى نحو ما، كان علي أن أتغير».

وكما قال أحد علماء النفس: «ليس بمقدور أحد أن يقوم إنساناً آخر، ولكن بحبك لهذا الإنسان الآخر علي ما هو عليه، تستطيع أن تمنحه القوة لتغيير نفسه».

إن هناك الكثيرين من الناس الممتازين الذين يملكون التأثير اللطيل أو أن لا تأثير لهم بالمرة على الآخرين ممن كان عليهم أن يتأثروا بهم إلى الأفضل. لسبب بسيط هو أنهم مجزوا عن منح الآخرين أي تقبل لهم على حالتهم. بل أنهم يلغون عليهم بفكرة أنه ينبغي عليهم أن يتغيروا حتى يمكن لهم أن يحظوا بتقبلهم لهم.

إننا لا نملك سجلاً عن أي ممن استطاعوا أن يقوموا بتغيير مسلك أي مخطأه. لقد كان هؤلاء القوم أناساً طبيعيين، وكانت طيبتهم نفسها هي التي قامت بالفصل بينهم وبين الآخرين.

كيف يستطيع علماء النفس مساعدة الناس إلى الأفضل؟ هل عدت مرة أن فكرت فيما يحدث بالفعل للشخص الذي يتم تحليله نفسياً؟ إنني لا أتحدث عما تقدمه أفلام السينما، ولكني أتحدث عن الحالات الحقيقية في الحياة، حيث يكون هناك ذلك الشخص الذي يعاني من كافة أنواع الخوف والمشاكل، ذلك الذي يعجز عن أن يتعاشق مع نفسه والذي لا يستطيع أن يساير الآخرين، وحيث يتم «علاجه» لجرده لذهابه مرتين في الأسبوع إلى مكتب الطبيب والتحدث معه.

منذ فترة بسيطة التقيت بأحد المحللين النفسيين البارزين في حفل على العشاء، وتطرق بنا الحديث إلى الكلام عن مسالة «التقبل» في العلاقات الإنسانية.

وقال لي: «لو أن الناس قاموا بممارسة التقبل بالفعل لتوقفت أعمالنا، ذلك أن جوهر علم النفس التحليلي هو أن المريض يجد شخصاً يتقبله، الذي هو الطبيب النفسي ذاته، وبمعه يتاح له لأول مرة أن يترك شعوره

على حاله في وجود آخرين، ويخرج من نفسه مخاوفه وتلك الأشياء التي يخجل منها، والطبيب ينصت إليه دون أن يبدي أي دهشة أو جزع أو يصدر أي أحكام أخلاقية على ما يسمع، ولأنه قد وجد إنساناً يبدي تقبله له رغم كل أخطائه وأموره المشينة، يصبح قادراً على تقبل نفسه، وبذا يبيت على الطريق الذي يتم فيه بحياة أفضل.

### كيف تتحقق الوعود

#### التي قطعتها على نفسك عند الزواج

تقول الدكتورة «روث باربي» إنه يمكن تقاضي الكثير من النعاسة الزوجية لو استوعب شباب الأزواج والزوجات تلك الكلمات التي رددوها في حفل الزواج واحتفظوا بها في قلوبهم: «إنني أخذ هذا الرجل (أو هذه المرأة)... لاكون معه في السراء والشراء...» وتقول الدكتورة إن عليك أن تتقبل الشخص الآخر وترضى به على ما هو عليه.

وتواصل الدكتورة روث القول: إن التقبل العاطفي لا يعنى الحط من قيمته التي تؤمن بها، إنها الطريقة التي تشعر بها حيال أحد الأشخاص وليس الطريقة التي تفكر بها فيه، إنها التأكيد عليه كشخص. إنه الاعتراف الجذري والأساس بأنه «شيء» تستطيع أن تقبله وترضى به، إنه الأمر الذي يتعلق بالجوهر الذي صنع منه الكيان وليس بما يفعله أو لا يفعله هذا الكيان.

إن كل منا بحاجة إلى هذا الشعور بالتقبل، ولا يوجد هناك من يتقبله الجميع، بل ومن المحاولة تحقيق ذلك، لكن ينبغي لكل منا أن يكون مقبولاً لدى من يعتزنا ويهتمنا، إن العقاب الذي عانى منه بطل رواية «رجل بلا وطن»

هو ذلك العقاب المتمثل في أن أحداً لم يتقبله أو يرفضه به على الإطلاق؛ حتى أكثر الناس ادعاءً ممن تصبوا بأنفسهم ضد العالم بأكمله يشعرون بالحاجة إلى هذا التقبل والرضا. هنتر نفسه، مثلاً، عمل على إحاطة نفسه بمجموعة صغيرة من المعجبين به، وكان يأخذهم معه حيثما ذهب.

### التقبل سلاح ذو حدين

إحدى مناسي مجتمعنا هي أن الحاجة إلى التقبل تعمل ضد المجتمع كما أنها تعمل لأجله. إن الكثير من عصابات المراهقين التي تغلظ إلينا في أنحاء البلاد، مثلاً، ترجع بلا شك في معظمها إلى أن هؤلاء الصبية، والذين لم يتم تقبلهم في الأماكن الأخرى في المجتمع، يحظون فعلاً ببعض الأهمية الشخصية ويتمتعون بالإحساس بالانتماء، وذلك من خلال تقبل أعضاء عصاباتهم لهم.

وهناك مأساة أخرى، فيحدث كثيراً عندما يخرج أحدهم من السجن، يكون من المحتمل له أنه قد استوعب درس العيب وأنه قد خرج منه وهو يجعل في نفسه أفضل التوابيا، إلا أنه سرعان ما يكتشف أن الذين سبق حبسهم لا يتمتعون بتقبلهم ضمن «الناس المهتمسين»، وأن المكان الذي يمكن له فيه أن يحظى بالشعور بذلك هو الوجود بين المجرمين الحاليين والسابقين.

### كيف تدفعين زوجك إلى النجاح

ذكر لي أكثر من واحد من كبار رجال الأعمال أنهم يحبون قبل أن يقوموا بطريقة أحد رجالهم، معرفة بعض الأشياء عن زوجته، وهم لا يهتمون كثيراً إن كانت بهية الطلعة أو جذابة، أو أنها طبخة ماهرة. إن ما يهتمون به في المحل الأول هو معرفة ما إذا كانت تمنح زوجها الشعور بالثقة في نفسه.

وقد عبر أحد رؤساء الشركات عن هذا الأمر فقال: «عندما نتقبل الزوجة زوجها وتمنحه الشعور بأنها سعيدة معه على حالته، يصبح الأمر أشبه بحصول الزوج على جرعة ثقة إضافية في نفسه في كل مرة يعود فيها إلى منزله. وبراء يردد لنفسه: «إن كانت تحبني، فربما كان ذلك يعني أنني لست بالشخص السيء على أي حال، وإن بدأ عليها حبها له وولعها به، ردد لنفسه: «ربما أستطيع القيام بالمهام التي تنتظرني بالنهار»، وعليه يخرج في صباح اليوم التالي ليقابل العالم بوجه يقضب بالثقة بالنفس ويشعوره أنه مهما صادفه في طريقه فسيكون قادراً على التعامل معه ومعالجته.

«لكن عندما يرجع الرجل إلى منزله ليجد في استقباله زوجة تكديه دأبة الشكوى والتعنيف يصبح الأمر أشبه بمن تخاذلت كل قواه وانزعت منه، فسخطها التواصل عليه يقطع عليه الطريق ويسيف إليه «جرثومة» التشكك في نفسه، ويبدأ فعلاً في الشك في نفسه وقدراته».

وكان على هذا الرئيس أن يشيف ويقول: إن الزوجة التي تمنح تقبلها لزوجها، فإنها لا تمنحه بذلك جرعة للثقة بالنفس فحسب، ولكنها تمنحه أيضاً جرعة من الحنان الإنساني وذلك النوع السهل من الانسجام، ذلك لأنها بتقبلها إياه، إنما تساعد على أن يحب نفسه أكثر، وعندما يحب نفسه أكثر يصبح أسهل في الانسجام والتعامل معه كما أنه سيصبح أكثر اهتماماً بها ورعاية لها. ومن جهة أخرى، فإن الزوجة التي تمارس النقد بصورة متصلة، إن تحصل سوى على عكس ما تريد، إنها تساعد بذلك زوجها على أن يحب نفسه بدرجة أقل، وكلما غاص احترامه لنفسه إلى أسفل وتدنى، كلما أصبح أكثر ميلاً لاستنارتها وتصيد الأخطاء لها، ربما كان ذلك على أي حال، نوعاً من «العادلة» الشعرية التي حدثونا عنها عند الكلام عن شكسبير.

وبالطبع فإن كل ما ذكرته عن الزوجات ينطبق تماماً، إن لم يكن أكثر. على الأزواج، فمن الممكن للأزواج أن يكونوا «أعظم» من النساء في النكد وأكثر متوهن سخرية وتصيداً للأخطاء. إن الزوج الذي تتضائل «الأناء» لديه، قادر أيضاً على الحصول على ما يطلبه ويسعى إليه!

## ٢ - القبول

الوصفة السحرية الثانية في «ثلاثية آء» هي جوع الجميع إلى «القبول».

والمدى الذي يصل إليه القبول أبعد من ذلك الذي يصل إليه التقبل. فالتقبل سلبي في معظمه عند المقارنة. إننا نتقبل الآخرين على علاقتهم وأخطائهم وقصورهم، ومع ذلك نمنحهم صداقتنا. أما القبول فيعني شيئاً أكثر إيجابية. إنه يصل في مدها إلى ما هو أبعد من مجرد التسامح من أخطاء الآخرين. إنه يصل إلى محاولتنا إيجاد أشياء إيجابية يمكن لنا أن نحباها فيهم.

ومن الممكن لك أن تجد دائماً ما توافق عليه في الشخص الآخر، ومن الممكن أيضاً أن تجد فيه ما لا توافق عليه، فالأمر كله يعتمد على ما تبحث عنه. فإن كانت شخصيتك من النوع السلبي، فإنك تقوم بالبحث دائماً عن «الشواشب»، وراثة اللحظة لكل مايمتلكه ألا توافق عليه.

أما إذا كنت من أصحاب الشخصية الإيجابية، فإنك تكون منتهياً للأشياء التي يمكن لك أن توافق عليها.

إن الشخصيات السلبية تخرج منا بالفعل أسوأ ما فينا، ذلك إنها تبرز كل ما هو خطأ فينا. أما الشخصيات الإيجابية فتخرج ما هو طيب فينا

بإبرازها تلك الأشياء التي يمكن لنا أن نرعى ونوافق عليها. إننا ننعم بضيء شمس «قبولها»، وهو شعور يتسم بالروعة التي تمكنتنا من البدء في محاولة تنمية خصائص وخصال أخرى من شأنها أن تجلب إلينا القبول والرضا وأن تمنحنا هذا الشعور الجميل بأكمله مرة أخرى من جديد.

## علاج الأطفال الذين لا سبيل إلى إصلاحهم

حكى لي أحد الأطباء النفسيين منذ فترة قريبة، إنهم جاؤا إليه بأحد الأولاد ممن يطلقون عليهم لفظاً: لا يرجى فيهم الإصلاح، وكان من المفترض أن يكون هذا الطفل من النوع الذي لا يمكن التحكم فيه أو السيطرة عليه. كان الطفل متقلب المزاج، حتى إنه في البداية لم يعن بالتحدث إلى الطبيب بالمرّة، وبدأ الأمر وكأنه لا توجد وسيلة للإمساك بطرف الخيط الذي يقود إليه وإلى نفسه. غير أن الطبيب استطاع أن يلتقط الخيط في النهاية من «إشارة» جاءت ضمن ملاحظة أباها الأب عندما قال: «هذا هو الطفل الوحيد الذي صادفته في حياتي ولا يتمتع بأي خصلة حميدة فيه، حتى ولا خصلة واحدة».

وبدأ الطبيب النفسي في البحث عن شيء واحد في الطفل يستطيع أن يوافق عليه ويقبله، ووجد الكثير! لقد وجد أن الصبي يحب حفر الرسوم على الأخشاب، ولقد قام بحفر بعض الرسومات على أثاث الفزل الأمر الذي تلقى عليه العقاب من والديه. وجاء الطبيب بعدة للحفر للصبي عبارة عن مجموعة من السكاكين الفاسدة بالحفر، والتي أحضر معها بعض الأخشاب الناعمة، كما قدم إليه بعض الاقتراحات عن كيفية استخدامها ولم يمنع عنه قبوله للأمر كله وموافقته عليه، وقال له: «هل تعرف يا جيمس إنني أعلم أنك تستطيع أن تقوم بالحفر أفضل من أي صبي آخر عرفته في حياتي».

وحتى نختصر القصة نقول إن الطيب سرعان ما وجد أشباهه أخرى يقبلها في الصبي ويوافق عليها. وحدث في أحد الأيام أن فاجأ جيمي الجميع بقيامه بتنظيف غرفته دون أن يسأله أحد أن يفعل ذلك. وعندما سأله الطيب لماذا فعل ذلك، قال له: «لقد اعتقدت أنك ستحب ذلك».

### لا تكن تقليدياً عند الثناء والمجاملة

كلنا جومى «القبوله» الذي يعبر عنه بالثناء، وليس من المتعين أن يكون ما يشبع جوعنا بالشراء الكبير. قم بالثناء على السمسار في البورصة وعلى مقدرة في شراء وبيع الأسهم، وإن يكون للأمر كفه سوى أثر بسيط عليه. ذلك أنه سيميل إلى الاعتقاد أنك تلصق مجرد مدهانتك لأن نجاحه في عمله كسمسار للأسهم واضح للغاية. لكن إن أخبرته أنك توافقه وتثنى على طريقته في شس اللحم فوق القمح مثلاً، فستجده قد ردد لك اسمك مقروناً بالدعاء لك بالبركة!

وهناك قاعدة جيدة جدرة بالتذكير عند مجاملة الناس ويمكن إيجازها في: إن الناس يسعدوا أكثر عند مجاملتهم أن تقوم بالثناء عليهم في أي من الأمور التي لا تتصف بالوضوح الصارخ، فلو كان أحدهم يتمتع بقوام يماثل قوام أحد أفراد الإغريق القدامى مثلاً، فالواقع أنه يدرك ذلك سلفاً، وليس في حاجة إلى مجاملتك المتأخرة بأن تلتفت نظره إلى ذلك، والواقع أيضاً أنه ليس لديه أي شك في هذه الحقيقة عن نفسه، غير أنه قد يكون ممتازاً في أشياء أخرى لا تبدو واضحة للغير، والذي عليك هو أن تبحث عنها وتقوم بتفريخه عليها، وبعبارة شاعر ذلك التوهج والتلق الذي يكسو كل كيانه!

وإن تقدر شخصاً بمعنى أنك ترفع من قيمته، وعلى ذلك فإن «يقدره» هنا تعنى «رفع القيمة» وعكسها يبخص أو ينقص، بمعنى الحط من القيمة.

### ٢ - التقدير بشكل السحر

هناك جوع آخر رئيسي وهو الجوع إلى التقدير، وعكسها «يبخص» وتعنى أن «تحط من القيمة». ونحن ناسي التطلع إلى أولئك الذين يرفعون من قيمتنا وليس إلى أولئك الذين يحطون منها.

منذ وقت قريب ذكر لي الدكتور بييرس ب. بروكس أن النجاح الذي حققته شركاته للتأمين إنما يرجع لهذا الشعار: «إننا نقدر عملائنا». وعندما سألته كيف تثنى مثل هذا الشعار البسيط أن يصنع مثل هذه المعجزة (فقد وصفت إحدى مجالات التأمين الرئيسية نمو شركاته على أنه إعجاز). أوضح الدكتور بييرس لي حقيقة أن كلمة «يقدره» هي عكس كلمة «يبخص»، وهذا كل ما هناك.

وقال: «إننا نقدر عملائنا إلى درجة كبيرة للغاية، وإننا نجعلهم يدركون أننا فعلاً نقدرهم للغاية؛ فنحن نعرف أن نجاح أي شركة إنما يعتمد على نجاح عملائها. إنهم مهمون لدينا. إننا نراهم أفضل وأهم عنصر في دنيا الأعمال، وعليه فإن كل تعامل لنا معهم يقوم على هذا الأساس. إنك عندما تقدر أحد الأشخاص فإن ما تقوم به بالفعل هو أنك تجعله أكثر قيمة وأكثر نجاحاً».

### للآخرين قيمتهم الكبرى لديك

عليك فقط أن تتوقف وأن تفكر في مدى قدر قيمة الآخرين لديك: زوجتك، أطفالك، رئيسك في العمل، موظفيك، عملائك. عليك بالتوكيد على قيمتهم وقدرهم في ذهنك، ثم اوجد السبيل الذي تستطيع به إحاطة الطرف الآخر علماً بتمتعهم

بتقدير الكبير له، وإنك تقدره للغاية. عليك أن تتذكر دائماً أن الناس هم أهم الموجودات على سطح الأرض. وإليك الآن بعض الطرق التي تعبر عن التقدير، والتي أطلب منك أن تقوم بالتفكير فيها قليلاً ثم تفكر أيضاً في إفساحة المزيد إليها.. من عندك:

- ١ - لا تبقى علي الناس في حالة انتظار إن كان بوسعك أن تتصرف وتساعد.
- ٢ - إن قدم إليك أحد الزوار وكنت عاجزاً عن مقابلته من فورك، عليك إحاطته علماً بوجودك، وإنك سوف تلقاه في أسرع وقت ممكن.
- ٣ - قم بتوجيه الشكر إلى الناس.
- ٤ - خص من تتعامل معهم بمعاملة متميزة خاصة.

تحتاج الفقرة الأخيرة رقم ٤ إلى مزيد من التعليق. إن من أكثر الأمور التي تنتقل من قدر الإنسان وتحط من قيمته وتبغسها هي أن يلقى المعاملة الروتينية المعتادة. إننا جميعاً ننطلق إلى المعاملة الفاضلة لنا ككفران، وأن يعترف بقيمة كل منا المنفردة، فإن اكتشفت «مأري» أن الكلام الذي يردده «جون» على مسامعها، هو نفسه الذي يعيد ترويده على مسامع غيرها من الفتيات، تملكها شعور بأن «جون» يقوم بالحط من قيمتها، لأنها كانت تفضل أكثر لو انفردت بكلماته وكانت لها وحدها.

ذكر لي الدكتور «بروكس» أنه بعث ذات مرة بخطابات الإستثمارات الفاضلة بفرص العمل القائمة في أحد الأقسام الفرعية التي كان يفتتحها، وكان الخطاب يبدأ بكلمتي: صديقي العزيز، إلا أن الاستجابة وصلت إلى درجة الصفر تقريباً؛

ويتبدله لهاتين الكلمتين ويوضعه لاسم المرسل إليه حتى أصبح الممثل على هذا النحو «عزيزي السيد سميد»، أي أن الخطاب يختص بالسيد سميد وليس أي أو كل أحد، كانت الاستجابة ناجحة للغاية، والردود التي وصلت أكثر مما تتوقع.

### ليكن حديثك كشخص يخاطب شخصاً

#### وليس كجماعة تخاطب جماعة

يكره الناس أن يتم تصنيفهم وحصرهم في إطار فئات عامة مثل: العملاء، الناس، الأطفال، المتزوجون، إن ما يريدونه هو أن يعترف بهم كفرداني كعميل معين منفرد، وكشخص بعينه، أو كزوج بذاته. والمتشكك الذي يردد: «كل العملاء متماثلين» مقدر له الترحيح على طريق الإفلاس سواء أدرك ذلك أم لم يدرك. والمرأة التي تقول «إن كل الرجال مثل بعضهم البعض» أميل إلا أن تحيا بقية عمرها في أحضان «العنوسة» ومن السهل أن تقع في عادة معاملة الناس كعملاء في عومهم، إلا أن ذلك لا يجدي، عليك أن تتذكر، مهما كان نوع العمل الذي تؤديه، أنك لا تتعامل أبداً مع «العملاء» كشيء مجرد، بل إن من تتعامل معه هو على الدوام شخص واحد منفرد منفرد. وإن بقدرك أبداً أن تتعلم كيفية مسابرة الناس في جمعهم، إنك تتعلم كيف تسابره هذا الشخص أو ذاك الفرد. لا يوجد هناك ما يسمى بالناس، فالعالم يعمره الأشخاص الأفراد، وكلمة الناس ليست سوى كلمة مجردة.

إننا نهوى الذهاب إلى تلك المطاعم التي تلقى فيها معاملة خاصة تنفرد بها. ولا يتطلب الأمر في ذلك شيئاً كثيراً، فقد يكفي أن يتنادى كبير الخدم باسمك وهو يردد: «سيد جون»، قد يساعدك أن تعلم أن لدينا شيش كباب هذه الليلة.

وقد يقول أحدهم لنا: «إننا عادة لا نفعل ذلك، ولكن بالنسبة لمالك فسوف أقوم باستئنائها»، والذي يحدث وقتها أن تتوهج وجوهنا بالفخر والتألق.

«مدام سمعت إنني سأقوم شخصياً - ولاحظ شخصياً هذه - بالعناية بهذا الموضوع وأعمل على أن تحصلين على ما تريدين».

حتى الأطفال يستجيبون لهذا السحر. فهم لا يحيون أن يعاملوا كالأطفال في جمعهم، ولكن ككبيسي وجوزن، إنهم يحيون أن يعاملوا ككفراد، ولا تقارن طفلك بأى طفل في شارعك. إن هذا يحط من قيمته وقدره، ويقوم الكثير من الرجال عند تقديمهم لعائلاتهم «بتفريده» زوجاتهم باعتبار الزوجة شخصياً فرداً، يقول الزوج: «أقدم إليكم السيدة جوزن»، ثم يزيح بتلوحة من يده أطفاله الثلاثة ويكمل: «وهؤلاء هم أطفالتي». لماذا يجردهم من شخصياتهم؟ لماذا يحرم كل منهم من تفريده ومن اعتباره فرداً بذاته لماذا لا يقوم بتقديم كل منهم بنفس الطريقة التي يقدم بها الشخص الفرد؟

واسترشاداً بذلك، إن حدث وأن تم تقديم أحد الصغار من المراهقين إليك فعليك أن تتعامل معه وكأنهم يقدمون إليك أحد مديري البنوك، وبدلاً من أن تكلمني بإشارة من اليد وأنت تقول: «هاي»، لماذا لا تقوم بالمصافحة باليد وتقول: أهلاً «ديك»، انني سعيد للغاية بلقاءك؟».

### خذ الدرس من أمنا الطبيعة

خذ الدرس من الزهور، إنها تعرف كيف تجتذب النحل إليها. إنها تريد من النحل أن يلقحها. إنها في حاجة إلى النحل، وبدلاً من القيام بالمناشدة أو اللوم أو الإكراه، تقوم بمجرد وضع وتقديم القليل من الرحيق، فالزهرة تعرف جوع النحلة وتلغها إلى الرحيق. ولذا فإنها تقدم ما يشبع هذا الجوع.

ولو قمت بتحليل الشخص الذي يشبع بشخصية جذابة فإنك سوف تجد أنه أيضاً يقدم الطعام لإشباع تلك الأنواع الأساسية من الجوع التي يعاني منها البشر.

وهناك قول قديم (ساري المفعول): العسل يجذب الذباب إليه أكثر من النحل، أو بعبارة أخرى، أن عليك أن تشق طريقك إلى ما تريد بالكلام العذب. وإذا اقتربنا أكثر بالنظر لعرفنا أن العسل يجذب الذباب إليه لسبب بسيط وهو أن هذا العسل يشكل غذاء يسمى إليه الذباب ويريده ويحتاجه. شح صحتاً من العسل وإن تحتاج إلى أن تدرج الشارع زهاباً وإياباً وأن تظن للذباب عن وجود العسل، وإن تضطرر إلى تنظيم اللجان كي تقنع الذباب أن عليه أن يحضر ويحسب، ذلك لأنه سيكون هناك من قبل حلتك وإعلائك.

إنك عندما تبدأ في تقديم هذه الأطعمة الرئيسية الثلاث، يبيت في وسعك أن تظمن إلى توافد الناس عليك في وفود وجماعات.

### خلاصة الفصل السادس

١ - السر الحقيقي للشخصية الجذابة هو منح الآخرين الغذاء الذي يشبع جوعهم، فالناس تشعر بالجوع إزاء أشياء معينة كما يحدث للذباب مع العسل.

٢ - استخدم «وصفة ثلاثية أ» لاجتذاب الناس.

### التعليق

تقبل الناس على ما هم عليه، واسمح لهم أن يكونوا أنفسهم بلا تكلف. لا تصر على أن يكون الشخص «كاملاً» قبل أن تحبه؛ ولا تفرض قيماً صارمة على الآخرين الالتزام بها حتى يحضروا بتقبلك لهم ورشاشك عنهم.



ليس عليك أن تساوم على هذا الرضا ولا تقل «سوف أتقبلك لو أنك كت هذا الشخص أو ذاك، أو لو أنك قمت بتغيير طريقك حتى تتناسب معي».

### القول :

ابحث عن شيء يتوفر في الآخرين ويحظى بقبولك. قد يكون ذلك الشيء بسيطاً أو بلا قيمة كبيرة، لكن عرفه بأنك تقبل فيه هذا الشيء وترضى عنه، وتلك بذلك أن عدد الأشياء التي سترضى عنها فيهم سوف يبدأ في النمو والازدياد. وعندما يشعر الطرف الآخر بقبولك العادل ورضائك، سوف يعمل على البدء في التغيير من سلوكه حتى يتسنى له أن يحظى بقبول تلك الأشياء الإضافية التي زادت والرضا عنها.

### التقدير :

أن تقدر الشخص يعني أن ترفع من قيمته، والعكس هو الحظ من القيمة. ويجب أن يعرف الآخرون أنك تقدرهم وتقدر قيمتهم، وعاملهم على أساس أن لهم قدرهم لديك. لا تتركهم في انتظارك ووجه إليه الشكر وتعامل مع الناس بطريقة متميزة وخاصة ومتفردة تختصهم بهم وحدهم.

## الفصل السابع

### كيف تُشعر من أمامك

#### بالود من أول لحظة

هل سمعت عن أولئك الذين يتميزون بأن كل من يلتقون بهم ليسو بغريباء عليهم؟ إنهم أولئك الذين يخلقون الود الفوري ويكونون الصدقات من أول لحظة. فالمرء منهم يجلس في إحدى الحافلات بجوار غيره ليستفيض معه في الحديث وكأنهما صديقان من فترة طويلة، ويقوم بزيارة لوجه جديد لأول مرة وسرعان ما يبدأ في التعامل معه وكأنهما صديقان معاً طويلاً عريقهما.

ونجد من جهة أخرى أننا نعرف بعض الأبناء الذين يتسمون بالرفقة واللطف وهو الأمر الذي تلمسه إن عرفتهم جيداً. إلا أن الصعوبة تكمن في صعوبة معرفة ذلك عنهم لأول وهلة.

إن المجموعة الأولى من هؤلاء الناس تبدو وكأنها تمك سحراً خاصاً قادراً على خلق شعور الودية في الآخرين بسرعة، بينما المجموعة الثانية التي يصعب التعرف عليها على الفور يتعشرون في انسجامهم مع العالم؛ فبينما يقومون هم بالتمهيد لزرع الودية، يكون الآخرون من القادرين على خلق الودية الفورية، قد فاز بصفقة العمل وأخذها لنفسه.

كيف تستخدم الفتحاح السحري الذي يحقق المشاعر الودية ويتبادل الحديث؟ لقد صادقت هذا النوع من الناس الذين يسهل التعرف عليهم والتحدث معهم وذلك عندما كنت طالبة في الجامعة. كنت وقتها ضمن أفراد المعسكر الضجول فيما يتعلق بأمور الفتيات والعلاقة معهن. وكنت إن لمحت إحداهن من صاحبات المظهر الجميل، كنت أشعر بالرغبة في أن أتواعد معها على اللقاء بها، إلا أنني بدلاً من الفعل وأتخذت أقول لنفسني «إنها لن تحب أن أتى إليها وأطلب منها موعداً». وربما اعتقدت أنني مجرد طالب جديد «عشيم»، بل وربما أنها تتواعد غيري الذي من الجائز أن يكون أفضل الطلبة وأحسنهم منظراً. وبالتالي فإنها لن تقوم بمجرد التفكير في الخروج معي.

وعكذا كنت أتراجع لأعود إلى التفكير في الطريقة التي يمكنني بها تقديم نفسي إليها، وماذا سوف أقوله وأحكيه لها. وأحياناً أخرى كانت تتعلقتني الشجاعة الكافية لكي أبدأ في محادثة إحدى الفتيات ممن لا أعرفهن فأخضني إليها أنتمت وأضعف بكمات الخطبة الصغيرة التي أعدتها للمناسبة، والذي حدث أن تسع فتيات من كل عشر منهن كن يتصرفن بنفس الطريقة التي توقعت أن يكون بها رد فعلهن، كما رسمتها من الأصل في خيالي. فالواحدة منهن تبدي ضيقها مني وهي ترد: «لا أعتقد أنني أعرفك من قبل»، بل ويظهر أنها كانت تتسلى بسلوكي المرتبك وحالي الذي يرش له أمامها.

إلا أن الأمر كان مختلفاً تماماً مع زميلي الذي كان يشاركني الإقامة في الغرفة. لقد كان من النوع الذي يسهل التعرف عليه والتحدث معه. كان يذهب إلى إحدى الفتيات ممن لم يلتقي بها أبداً من قبل طول حياته ويبدأ معها في الحديث ولا يقضي سوى دقيقتان حتى يبدأ في الضحك معها والثرثرة مثل قدامى الأصدقاء. لم يقل أحد أبداً عليه إنه «عشيم»، بل الحقيقة أنهم كانوا يحدون طريقته الجريئة في اقترابه منهم.

### كيف عرفت بمسر شريكس في الغرفة

وأخيراً. حدث في أحد الأيام أن دفعت لكي يحكي لي عن مسره. قال الزميل: «عليك أن يكون لديك الاعتقاد بأن الطرف الآخر سوف يحبك». ومن إشارته هذه، بدأت في مراقبة زميلي باهتمام أكبر. لقد كان محبوباً من الأولاد بنفس القدر الذي يتمتع بحب الفتيات له. بل إنه كان يمارس سحره حتى على الأساتذة، وكان ينسجم في القيام بداء أشياء داخل قاعة الدرس. لو قمت أنا بها لكانوا قد قذفوا بي بعيداً عن القاعة بلا رحمة. وكان الذي يحدث معي أن يقوم الأساتذة ببساطة بالابتسام والضحك لما يفعل، بل وكانوا يرون فيه فتى ظريفاً، وعند مراقبتي له أثناء أداءه لما يفعله. لاحظت أنه كان يتصرف دائماً وكان استجابة الطرف الآخر الإيجابية تجاهه أمر مفروغ منه. ولأن هذا الفتى آمن بأن الآخرين سوف يحبونه، فقد تصرف كما لو أنهم سوف يحبونه بالفعل، وهو ما كان يحدث بالفعل. وباختصار: إنه أخذ يتبنى الموقف الذي توقع أن يأخذ به الطرف الآخر ويتبناه.

وكان مما لاحظته أيضاً، أنه بسبب اقتناعه الكامل بأن الطرف الآخر سيكون وودياً معه، فلم يكن يحس بالخوف من الناس، ذلك لأنه لم يكن في موقف الدفاع عن نفسه منهم.

### الخوف من الناس يدفعهم بعيداً عنك

يشكل الخوف واحداً من أكبر المعوقات في عملية التعرف بالناس بسرعة والتعامل معهم على أسس من الود. فإنك تخشى ألا يحبك الطرف الآخر، ولذا تكمن داخل قوتك، مثل القوقعة التي تعتقد أنه سيهجم عليها ويطاردها. وإن تستطيع الناس الاقتراب منك ذلك أنك بعيد عنهم هناك داخل قوتك الدفاعية.

ولأن مواقفنا معدية لبعض الأمراض، وأن لها تأثيرها على الأطراف المقابلة، فإنهم يبدؤون في الانسحاب عنا هم أيضاً.

وليس ما هو أسدق في ميدان العلاقات الإنسانية من هذا الأمر؛ إن كان موقفك الأساسي هو أن الآخرين لن يكونوا وديين معك، أو أنهم لن يحبوك، فإن ما ستخرج به من التجربة معهم لن يخرج من هذه الحدود. أما إن كان الموقف الأساسي لك هو أن معظم الناس وديين وأنهم يريدون أن يكونوا وديين تجاهك، فإن ما ستخرج به معهم سوف يثبت لك صدق هذا الأمر وأنت كنت محقاً في اتخاذك لهذا الموقف.

### دع فرصة للمودة

#### وسوف يكون شهرها من الأمور في صالحك

تغلب على خشيتك من أن يقوم الطرف الآخر بصدك. قم بالمخاطرة، وراهن على أنه سوف يكون ووداً معك، إنك لن تفوز في كل مرة، إلا أن الأمور تميل جميعها إلى أن تكون في جانبك، وطيك أن تتذكر أن معظم الناس يتوقون إلى الصداقة تماماً كما تتوق أنت إليها، إنها تشوق عالمي، وقد يكون السبب في أن الطرف الآخر لا يظهر دائماً مودته ووداه قد يرجع إلى خشيتك من أن تقوم برده أو صدك عنه.

لتكن المبادرة من جانبك، ولا تنتظر دليلاً على الصداقة من الطرف الآخر. ابدأ بالتحرك الأول، والنتيجة أنك ستراه قد بدأ في التعامل والاهتمام.

### لا تكن صلباً

تعرف جميعاً أن هناك من الناس من يلج في السعي لكسب قبول الآخرين ورضائهم؛ وهو ذلك الصنف من الناس الذي يبذل كل جهد يستطيعه من أجل أن يبدو جذاباً ولطيفاً، بل والذي لا يتورع عن امتحان نفسه من أجل استثارة مشاعر المودة في نفوس الآخرين.

غير أننا نعرف أيضاً أن هذا النوع من الناس بالذات نادر، بل أبداً، ما يستطيع أن يعطى بالحب أو بالقبول. إنه صنف غير محبوب على الدوام.

وكنتا نعرف تلك الفتيات اللاتي تبدلان ما في وسعهن لكي تضمن الزواج إلى الدرجة التي يفر معها الرجال منهن، والكثيرات منهن يتمتمن بالمظهر الأنيق والجاهلية والجمال وكل السمات المرغوبة في المرأة، وكان بإمكانهن أن يحققن مرادهن لو أنهن قمن بالتخلي عن إلحاحهن.

وكثيراً ما نرى ذلك الشخص الذي يرغب في وظيفة معينة ويلج في طلبها بصورة تدعو للإثارة، لا يحصل عليها في النهاية.

حدث منذ مدة قريبة أن كنت أتناول العشاء مع اثنين من أصدقائي عندما ذكر اسم أحد الأشخاص ممن يعرفونهم واسمه بـ"بيل".

سأل أحدهم: هل حصل بيل على الترقية؟

رد الآخر: كلا، إن آخر تقرير لذي يقول أنه لم يحصل عليها.

- بالله، ما الخطأ في الأمر؟ ثم إنه بالتأكيد يستحق هذه الترقية فهو من حقه، كما أنه يتمتع بالقدرة وبكل شيء يؤهله للحصول عليها.

- لا أدري المشكلة في الموضوع، ما لم يكن كل ما هناك هو تسفهها عليها وقلقه الشديد بخصوصها.

### عليك أن تسترخي وأضمن أنهم سيمحبونك

لا يفيدك في مواقف العلاقات الإنسانية أن تبدي تهفك للحصول على شيء بصورة مكشوفة، وأن يعرف الآخرون أنك مثلهف إلى حد الموت للحصول على ماتريده.

فهناك ميل طبيعي قوي لدى الطرف الآخر لصد أي عمل يشعر أنك شديد اللهفة على القيام به. وتقوم الغريزة لديه بدفعه إلى القيام بتعصيب الأمر وإلا يصبح في شك أن هناك ثمة ما لا يدريه في الأمر كله. فعندما تعطي انطباعاً بأنك تريد إتمام هذا العمل بصورة مبالغ فيها، وعندما تبدي تلهفك عليه، فإنك بذلك تدفعه للتساؤل عن السبب في محاولتك الكبيرة هذه ويبدأ الشك في التسرب إليه.

وعندما يأتي أحدهم لكي يتسول الصداقة، فالميل الطبيعي هو الابتعاد عنه، ولا يرجع ذلك إلى بعض السمات في الطبيعة الإنسانية، ولكن إلى نفس القانون النفسي الذي نتحدث عنه. فالشخص اللحوح يشعر بالخوف إلى حد الموت من أن الطرف الآخر لن يحبه أو من أنه لن ينفذ له ما يريد. وبدلاً من أن يقول لنفسه «أعرف أن الطرف الآخر سوف يحبني»، يقول لها: «إنني أخشى كثيراً من ألا يحبني»، وهو نفس الشعور الذي يتسرب إلى الطرف الآخر. إن الشخص اللحوح لا يبدي أي ثقة في نفسه.

وليست الوسيلة هي أن تثمن نفسك كي تلقت نظر الطرف الآخر وتدفعه إلى الإسراع نحوك. إن ما عليك هو أن تسترخي، وتذكر أنه سوف يصبح وبنوداً ويتصرف بحكمة، ووقتها ستكون هائناً ومتناسكاً عند تعاملك معه، والشخص الذي يستطيع أن يقوم به الشخص اللحوح هو أن يتيسم، فمن المستحيل تقريباً أن تكون قلقاً ومشدوداً عندما تكون مبتسماً، فالابتسامة استرخاء. والابتسامة تظهر الثقة، والابتسامة توضح أنك تدرک أن الطرف الآخر سوف يأتي ويقدم كما هو متوقع منه أن يفعل.

### إصنع المعجزات .. بابتسامة!

شيء آخر لاحظته عن شريك القرعة، أنه كان دائم الابتسامة. كان أكثر من صادفته «ابتساماً». وإذا ما مر بجانبك ذلك النوع من الناس الذين من السهل التعرف بهم وتعرفهم بالفعل، فسوف تجد أنهم، وبلا استثناء، من كبار المبتسمين. إن الابتسامة الحقيقية المخلصة تقوم مقام السحر في خلق شعور الثودة في نفوس الآخرين في لحظتها وعلى الفور.

### ماذا تقول الابتسامة ؟

الابتسامة الطبية الخالصة تقول أشياء عديدة للطرف الآخر. إن ما تقوله ليس مجرد «إنني أحبك وأنتي إليك كصديق»، ولكنها تقول أيضاً «إنني أفترض أنك ستحبني أيضاً»، وعندما يأتي إليك كلب صغير وهو يهز ذيله فإنه يقول لك: «إنني واثق أنك شخص لطيف وأنت تحبني».

وهناك شيء آخر هام تقوله الابتسامة وهو: «إنك تستحق الابتسام لك». وقد قالت لنا «يونايو أوفر سترت» في كتابها: «فهم الخوف فينا وفي الآخرين» «إن الشخص الذي يتبسم له يرد الابتسامة إلينا، الأمر الذي يعني بطريقة ما أنه يقوم بالابتسام لنا، وبطريقة أعمق، فإن ابتسامته تسجل لنا الإحساس المريح المفاجيء الذي مكناه من الاستمتاع به. إنه يتبسم ذلك لأن ابتسامتنا قد خلقت الشعور لديه بأنه جدير بالابتسام له. بما يمكننا أن نقول معه، إننا انثقناه هو وحده دون غيره من بقية الزحام لجدارته بها. لقد ميزناه عن غيره وأكسبناه حالة فردية خاصة لا يتمتع بها الكل».

### ابتسم من الأعماق

دائماً ما يطالب مدرسي الصوت من طلبتهم أن يتنفسوا من الأعماق، وأن يسمعوا لأصواتهم أن تصدر من الأعماق.

وإذا أردت أن تجعل من ابتسامتك صانعاً للأصداق.. فإن عليها أن تأتي من الأعماق هي أيضاً. عليها أن تصدر من القلب وتذكر أن الابعاب لا تؤثر في الآخرين، وإن ما يؤثر فيهم ليس سوى الشعور الصادق تجاههم.

وأفضل نصيحة صانفتها عن كيفية الابتسام جاءت في كتاب: «استرخ ثم قم بالبيع» لجوزيف آ. كينيدي، حيث يقول: «تعلم أن تبسم في داخلك، إن ما يتسرب إلى أرومي صميك هو الإحساس وليس تعبيرات وجهك- إنك لو حاولت بوهي منك وقد أن تبسم عن طريق التحريك الألى لعضلات فمك فإنك تسبب ضرراً أكثر من المنفعة. وبدلاً من ذلك عليك أن تتسنى فمك وقم بالابتسام عقلياً. وتخيل أنك تشعر بالمول إلى الابتسام في داخلك. وعندما تقوم بذلك ستشعر بالاسترخاء، ذلك أنه من المستحيل أن تشعر بالموءة في الوقت الذي تكون فيه مثوراً، أو أن تشعر بروج عدوانية وأنت مسترخ».

### إسمح للابتساماة أن تنطلق

هناك سبب بسيط لعدم ابتسام العديد منا كثيراً، أو بإفلاص، وهو يتمثل في عادتنا من أننا دائماً نقوم «بجس» مشاعرنا الحقيقية.. داخلنا. فلقد علمونا أنه ليس من المستحب أن نكشف للعالم عن أحاسيسنا، وبالتالي فإننا لا نحاول أن نكون صريحين أو أن نظهر أحاسيسنا على وجوهنا. على أنه من المحتمل أنك تعتقد أنك لا تتمتع بابتساماة جميلة، أنك لا تعرف أبداً أن تبسم بطريقة جذابة.

إلا أن خبرتي تقول إن الكل يتمتع بابتساماة طيبة حيا بها الله الجميع، وهو شيء يملكه الجميع في داخله وأن الأمر كله يتحصنر في إطلاقه من مكنته. إنها مسألة التغلب على الخوف من إيداء مشاعرك الحقيقية التي إن أطلقها خرجت معها الابتساماة من تلقاء نفسها، ذلك أنك إن شعرت بالموءة وأحسست بالإرتياح تجاه العالم فإنك تحتفظ لهذه الحالة بابتساماة تناسبها.

وكل المطلوب مجرد ممارسة بسيطة للتعبير عن أحاسيسك. وكلما زادت الممارسة كلما قل الحرج لديك وكلما زادت العفوية معك، وكم من أناس متوجهة الوجه عبوسة الملامح قد استطاعت أن تتلمي لديها تقديم الابتساماة الجذابة لمجرد ممارستهم اليومية لعملية إطلاق المشاعر. وأنت، عندما يملكك الإحساس بالإرتياح دع نفسك تنطلق على سجيبتها، ولا تخجل من وعيك الذاتي لسماحك لوجهك أن يقول: «صاحبي، كم أنا سعيد لقاك».

### كيف تستخدم سحر المرأة؟

حاول التدرج كل صباح أمام مرآة الحمام في بيتك، وحاول أن تتذكر ما يثير فيك البهجة وتعبه بالفعل، ثم اطلق أحاسيسك ودع شعورك بالبهجة يتساب ويغطي كل وجهك، وفكر في كل الأمور التي يمكن لها أن تجرى معك خلال اليوم كأن تشاهد نفسك وأنت تجرى صفقات البيع مع كل من تمر عليه وتزوره، وأنت تجرى تعاملاتك بشجاح مع كل من تتلقى به اصطنع لنفسك « أحاسيس طيبة»، ثم قم بإطلاقها.

ربما تعتقد أن هذا الأمر بالشيء الأحمق، وربما لا تصدق أن مثل هذا الأمر البسيط يمكن أن يحدث فرقاً في رد فعل الآخرين معك. لقد كتب «فرانك بتجره في مجلة «الايه» عن كيفية استخدامه لجلسة صباحية يومية لممارسة الابتسام،

من أجل أن يعيد تشكيل شخصيته في فترة وجيزة، كما يقول والذي حدث أنه سرعان ما تجاوب الناس معه بصورة أسرع وياتوا يستقبلونه بورد أكبر وترحاب أعظم، والنتيجة أن المبيعات التي حققها وصلت في أرقامها إلى عتاش السماء.

### كيف ننمي لديك إبتسامه خالصة حقيقية؟

إن صادفت مشكلة في أن تصنع لنفسك «الإحساس المبتسم» في بداية الأمر، فلا تقلق. امس في طريقك وواصل «مظاهرته» رغم كل شيء، وحاول «تسخن» عضلات الإبتسامه وسوف تبدأ بعدها في الإحساس بتقلبات أكبر. إن حركاتنا هي ما تحدد أحاسيسنا تماماً كما أن أحاسيسنا تقوم بتقرير حركاتنا وتحددنا. لقد قال «وليام جيمس» ذات مرة إنه من المستحيل الشعور بالتشازم عندما تنقلب أركان فكك إلى أعلى، وأنه من المستحيل أن تشعر بالتقلبات عندما تنقلب أركان فكك إلى أسفل.

وكان «شارلز داروين» مكتشف نظرية التطور قد كتب كتاباً علمياً له يلق شهرة كبيرة بعنوان: التعبير عن الانفعالات لدى الإنسان والحيوان، والذي قام فيه بمتابعة كل الأسباب العلمية التي تدعونا إلى القيام بتعبيرات جسدية معينة عندما نتملكنا انفعالات معينة، وقد وصل هو أيضاً إلى نتيجة أن الانفعال والتعبير مرتبطين للغاية ببعضهما في نظام العادة لدينا لدرجة أنك لا تستطيع ببساطة الشعور بالانفعال بالفعل ما لم تقم بالتعبير عنه.

إن عملية الإبتسام في حد ذاتها تساعدك على الإحساس بالمودة والتدريب على الإبتسامه الصحيحة والخس بك خلال الحركات التي تتطلبها الإبتسامه الحقيقية، وليس الإبتسامه اللغلة المزيفة.

ثم إن بوسع أي إنسان أن يتعرف على الإبتسامه الحقيقية عند رؤيته لها، إذن عليك القيام بالتدريب أمام مرآتك إلى أن يتم لك رؤية الإبتسامه الحقيقية

تصدر منك وبمك. إن الكثيرين من الناس لم يعرفوا أبداً نوع الإحساس الذي تخلقه الإبتسامه الحقيقية الخالصة.

### يمكنك أن تختبر قوة الإبتسامه

منذ قريب، قمت بالتحدث إلى موظفي سلسلة من محلات إنتاج الألبان في أوريون وولاياتها المجاورة. كان حديثي يتضمن ملاحظات عن الإبتسام وعن السحر الذي يمكن له أن يحققه إن تم استخدامه بطريقة سليمة.

وبعدما يسامبيح، أتيت لي الفرصة للالتقاء بواحدة من السكرتيرات التي اهتمت بهذا الأمر. كانت السكرتيرة قلقة ومثلهة لإطلاحي على بعض الاكتشافات الرائعة التي توصلت إليها في هذا الصدد، لقد قررت المرأة بعد سماعها لحديثي أن تقوم باختبار نظريتي عن الإبتسام، واختارت للاختبار جولة التسوق التي كانت ستقوم بها في اليوم التالي خلال فترة تناول الغداء لكن اليوم التالي تنقلب إلى يوم شديد الرطوبة ويوزخ بالطر الشديد، الذي بدأ الأمر معه غير مناسب ومحيط بصورة عامة. غير أن المحلات كانت مزدهمة بالزبائن رغم ذلك، مما أشعرها بالياس من شراء خمس مواد من أشياء كانت تحتاج إليها، ذلك لأن كل منها كان يتواجد في خمسة أماكن مختلفة لخمس محلات مختلفة.

وتذكرت القراحي بأن تقدم إبتسامه كبيرة للطرف الأخر، قبل أن تنطق بأى كلمة. واستطاعت السكرتيرة بذلك أن تكمل إتمام خمس صفقات مختلفة في أقل من نصف ساعة ولم يحدث لها من قبل أن أتت مثل هذا التسوق والشراء في مثل هذا الوقت الوجيز. وما أثارها بالفعل أنها قد تلقت أفضل خدمة وتمتعت بأرقى معاملة في كل المحلات الخمس، ولقد صادفت في أحد المحلات أحد

الأركان وقد أحاط به عدد كبير من النساء من المثلهفات على الائتلافات إلى طلباتهن. إلا أن سكرتيرتنا الشابة استطاعت أن تثلي عينيها مع عيني البائعة هناك وكان أن منحتها ابتسامة عريضة مكنتها من أن يلتفت إليها أولاً دون غيرها، وأن يحظى طلبها بالأولية في التنفيذ.

#### استخدم رصيد المليون دولار لميك

إن لم تستخدم ابتسامتك فإنك في ذلك تشبه ذلك الرجل الذي يمتلك مليون دولار دون أن يكون لديه دفتر لشيكات. إن الابتسامة هي رصيد المليون دولار، وعن الخبرة الطويلة في التعامل مع الناس، وفي تعليم الناس كيفية تطوير وتنمية ابتساماتهم داخل المساحات الخاصة بي عن العلاقات الإنسانية والمبيعات، وصلت إلى نتيجة أن كل منا يتمتع بابتسامة تساوي مليون دولار مقلق عليها ومحفوظ بها داخله.

#### ما الذي يمكن أن يقدمه سحر الابتسامة أيضاً ؟

وجه إلى أحدهم مجاملة الشاء ومعها ابتسامة. وستجد أن المجاملة قد تضاعفت عدة مرات.

اطلب من أحدهم معروفاً وابتسم، وستجد أنه ليكاد أن يكون مدفوعاً لمنحك هذا المعروف وتحقيقه.

تقبل جميلاً من غيرك وابتسم، وستجد أنك بذلك قد أضفت إلى التقدير الذي يشعر به الطرف الآخر منك.

وحتى إذا ما كان يتعين عليك أن تستخدم حديثاً صريحاً بدرجة ما، فإن الابتسامة تذهب بالمرارة التي قد تجد لنفسها مكاناً في مثل هذه الأحوال.

ابتسم عندما تجري مثل هذا الحديث الصريح، فإن ابتسمت يصبح كل شيء تلوته تقريباً مقبولاً منك.

التق بأحدهم لأول مرة وابتسم، وسيشعر وكأنه يعرفك طول حياته.

إنك إن تستطيع شراء أكسير سحري مثل ذلك حتى لو قدمت مقابله لك أموال العالم، إلا أن الخالق الأمثل قد منحك وأعطاك مثل هذا السحر تماماً.

وكل ما عليك فعله أن تستخرجه وأن تنفض الغبار عنه وإن تضعه للاستخدام.

#### خلاص الفصل السابع

١ - كثيراً ما تصل العلاقات الإنسانية إلى طريق مسدود لفحشية أحد الأطراف من أن يقوم بالخطوة الأولى.

٢ - لا تنتظر إشارة من الطرف الآخر، واقترب منه أنه سيكون وبدأ معك وتصرف على هذا الأساس.

٣ - تبني الموقف الذي ترغب في أن يتخذه الشخص الآخر، وتصرف كما لو أنك تتوقع منه أن يحبك.

٤ - جرب لنفسك أن يكون الطرف الآخر وبدأ معك، إنها مقامرة على الدوام، إلا أنك ستلجز ٩٩ مرة في كل مرة تخسر فيها لو راعنت على أنه سوف يكون وبدأ معك، ولو حدث ورفضت فرصة القيام بالتجربة فإنك سوف تخسر في كل مرة.

٥ - لا تكن لرحماً، ولا تكن لقلقاً مثلهفاً بصورة واضحة مكشوفة. ولا تمنهن نفسك في محاولة دفع الآخرين لحبك. وتذكر أن هناك من يتمتع

بالبجائية الشديدة ومع ذلك يحاول العمل والسعي بجديّة، فما بالك وأنت تفتقدتها وذلك عند امتحانك لنفسك.

٦ - عليك بالاسترخاء، وك أن تضمن أن الآخرين سوف يعبوك.

٧ - استخدم سحر ابتسامتك «لتسخين» الطرف الآخر وتشجيعه.

٨ - ابدأ من اليوم واشرع في تحقيق ابتسامه حقيقي خالصه وذلك بالتدريب عليها أمام مرآة الحمام؛ ويمكنك أن تعرف ما يعنيه شكل الإبتسامه الحقيقية إن رأيتها. وسوف تخبرك مرآتك ما إذا كانت ابتسامتك حقيقية وأصلية أو مجرد اصطناع وتلفيق. كما أن ممارستك لحركات الابتسام سوف يدخلك في عادة ممارستها، بل وتدفع بك إلى التعلق بالابتسام وحبّه أكثر.

## الباب الرابع

### كيف يساعدك حديثك

#### المؤثر على النجاح

يحتوى هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الثامن :

كيف تنمى مهارتك في استخدامك لتكلمات ؟

#### الفصل التاسع :

كيف تستخدم أسلوب "السحر الأبيض" كما أسماه

قاضي الحكمة العليا؟

#### الفصل العاشر :

كيف تستطيع أن تدفع الآخرين بسرعه إلى الأعد

بوجهة نظرك؟

[www.mlazna.com](http://www.mlazna.com)  
^RAYAHEEN^



## الفصل الثامن

### كيف تنمي مهارتك

### في استخدامك للكلمات؟

إن كان التحدث إلى الآخرين بشكل أحد متعجبك في علاقاتك الإنسانية، فإتني أدعوك بشدة إلى مطالعة الكتاب الممتع المفيد الذي كتبه «هاري سيمون» بعنوان: كيف تشق طريقك إلى النجاح من خلال حديثك؟.

يقول السيد «سيمون» أنه بعد ٢٥ عاماً في دنيا إدارة الأعمال والعلاقات الإنسانية، إن النجاح غالباً ما يعتمد على ما تملكه من مقرة أو انعدام للمقرة على التحدث. بلقر ما يعتمد على ما تملكه من مقرة على أداء عملك.

وعندما سمعت عن عنوان كتاب «سيمون» لأول مرة بدا لي الأمر وكأن فيه شيئاً من المبالغة، إلا أنني بدأت عندها في التفكير في أولئك الرجال والنساء ممن أعرفهم من الناجحين والناجحات. وعندما قلبت في القائمة التي تضمهم وجدت أن كل منهم متحدث جيد (أو متحدث) بالفعل.

### الشىء المشترك بين الناجحين

أجرى «ويلفريد غنته» مدير تحرير مجلة «لايف» دراسة على آلاف الناجحين والناجحات باحثاً عن الشىء المشترك الذي يمكن أن يوجد بينهم جميعاً، ووجد هذا الشىء - لقد وجده في «مهارة استخدام الكلمات» - ووجد أن هناك ارتباطاً شديداً بين إحرار القوة وبين مهارة استخدام الكلمات، حتى أنه يمكنك أن تتوقع بأطمئنان زيادة ما ترمزه من قوة لو أنك قمت ببساطة بزيادة قوة الكلمات لديك.

### اعتماد السعادة على القدرة على التحدث

وتعتمد سعادتنا أيضاً، وإلى حد كبير، على قدرتنا في التعبير عن أفكارنا ورغباتنا وأمانتنا وطموحاتنا أو وإحباطاتنا، من خلال تحدثنا مع الآخرين. ويحكى لنا المستكشفون العائنون من رحلاتهم «الفردية» أن أكثر ما كانوا يفقدونه ويحسون بأنه ينقصهم في تلك «الأحداث البسيطة» أو «الدرشاه» التي تجري وتتم بين البشر، كما وجد الأطباء النفسيون أن الكثير من الناس يشعرون بالنعاسة لأنهم، لسبب أو آخر، عاجزون عن التعبير عن أنفسهم وأنهم يحسون حياتهم وهم يكتمون أفكارهم وانفعالاتهم في داخلهم.

### كيف نشير أحد الأحاديث

يعاني الكثير من نوع من الإحافة ويعتبرون أنفسهم من المعاقين بسبب عجزهم عن إثارة أى حديث أو البدء به مع الآخرين وخصوصاً مع الغرباء عنهم - إنهم يخترقون في أنفسهم ثروة من الأفكار الطيبة والمثيرة ولكنهم لا

يعرفون كيفية استخراجها، وإنهم يمتنعون عن إخراجها لأنهم يرون أنه من السخف البدء فجأة بإبداء ملاحظة صيقة عن الطبيعة أو الكون، مثلاً، ويخشون أن يوصفوا بأنهم معلين وأن كلامهم سوف يدعو إلى السأم إن خرجوا بأقوال مثل: حسناً، يبدو أنها ستمطر اليوم!

وقد عبر «وليام جيمس» عن ذلك مباشرة عندما قال إن السبب في أن الكثيرين يجدون أنه من الصعب عليهم أن يكونوا من المحدثين القبلين هو «إنهم يخشون من ترديد شىء تافه ممل، أو شىء يفقد الصدق والإخلاص، أو شىء لا يستحق أصلاً أن يقال، أو شىء لا يتناسب مع الظروف والمناسبة بصورة أو بأخرى».

وكان علاجه أن «المحدثات تزدهر بالفعل وأن المجتمع تتجدد خلاياه عندما يحرر الناس قلوبهم من أسرهما، وأن يطلقوا أنفسهم بتلقائية كما تشاء بلا تدخل أو مراجعة».

### توقف عن محاولة وصولك إلى الكمال

كتب «جون د. مورتي» في مجلة «لايف» مقالاً بعنوان: «محاولة الوصول للكمال» قال فيه:

«لا يمكن لأحد أن يحظى بالتألق واللمعان في كل لحظة، ونحن عندما نستمد أفكارنا من المخ لا نقوم بانتزاع الكلمات اللطيفة أو «الجواهر الأدبية» منه انتزاعاً أو قسراً - إن هذه الأشياء ترد إلينا بصورة عفوية غير متوقعة عندما نكون في حالة استرخاء. نتوقف فيها من خشيتنا أن نكون أنفسنا على طبيعتنا... وقد قال رسكبن ذات مرة أنه لم يكتب بصورة جيدة إلا عندما كان

يحاول ألا يجيد الكتابة، وكتب «هنري جيمس» إلى صديق له: كثيراً ما يسألني الناس: ما رأيك؟ كيف لي أن أعرف رأيي حتى أفتح فمي وأنطق به؟

«إن معظمتنا لديه صورة عقلية زائفة عما يتوقع منا. إن شكسبير نفسه لم يكن يخش أن يكون مبتذلاً أحياناً. اختر أي من الأعمال الأدبية الرائقة وسوف تكتشف فيها وجود فقرات مطولة من اللال المباشر.

لقد قعت في الأسبوع الماضي بتسجيل ملاحظاتي عن أجوبة خلال أحاديث قدمها ثلاثة من أكبر المتحدثين في التلفزيون. وأليك عينة حقيقية مما قيل: «لا، أعتاد»، «لا، لا تقل هذا»، «حسناً، الآن، هذا شيء كبير»، «حسناً، ماذا تعرف عن هذا الموضوع؟»

إنك تجد أن ما يربو على نصف ما يقال في هذه الأحاديث ليس تافهاً فحسب بل أنه لا معنى له بالرة أيضاً، خصوصاً في المراحل الأولى له، وهو أمر ينطبق حتى على أكثر الأحاديث إثارة ومدعاة لتنشيط الذهن. وبعد فترة من «التسخين»، وعندما تبدأ عجلات العقل في الدوران بسهولة، يصبح بالإمكان أن تكتسب الحادثة لنفسها صفة الأصالة، شريطة ألا يجهد المشاركون فيها أنفسهم كثيراً بأن يجعلوها كذلك بالقصر والعمد. إن الأمر يشبه عملية البحث عن الذهب في المناجم. إن أياً من الباحثين عنه، ممن يتمتع بعقل سليم، لن يرفض عنصر الذهب الخام أو يخجل منه إن لم يكن من قيراط ٢٤ أي من أرقى الأنواع وأصغافها، وإذا لم تحنوك الرغبة في إزالة الكثير من الصخر والتراب حتى تحصل على القليل جداً من الذهب في البداية، فإنك لن تستمر في الحفر أبداً حيث يمكنك أن تجد الكميات الأكبر منه.

## ليس من المفروض

### للأحاديث البسيطة أن تكون عميقة

لكل تفاعلاته، وكل منا يشترك في الأحاديث البسيطة أو الدردشة التي لا تقول شيئاً عميقاً أو شيئاً له أهميته ومغزاه. إن هذا النوع من الأحاديث ضروري للاحتفاظ بدوران الحياة. فإذ أدركت ذلك، وتوقفت عن خشية أن تكون مملاً، فستجد أنك ستكون قادراً أيضاً على بدء الحديث وإثارته، حتى ولو كان مع شخص غريب عنك تماماً. وقد تدعش أنك في كثير من الحالات تقول أشياء ممتعة ولها قيمتها، ذلك لأنك لا تحاول أن تفعل ذلك قصداً على وجه التحديد.

## كيف تقوم ببعث

### الدفة والحجارة في الموضوع الذي تعرضه

اعمل عمداً على المرور بفترة «تسخين» عند بداية الأحاديث. لا تتوقع أن تكون «ساعناً» من البداية. قم بالإنصات إلى «المترسبين» في هذا الأمر في التلفزيون. إنهم يعرفون أن الحديث البسيط ليس بوسعه أن يبدأ المحادثة لهم فحسب، بل إنه يمكن له أن يستخدم لبعث الدفة والحجارة في المشارك الآخر وتهدئته أثناء اللقاء. وهم لا يحاولون استخراج أي أفكار ممتعة من الشخص الآخر المشارك إلا بعد أن يقوموا ببعث الحرارة فيه: «حسناً، وما اسمك؟ من أين أنت؟ وماذا يعمل زوجك؟ كم لديك من الأطفال؟ وما الفترة التي تنوين قضائها هنا؟ ما الذي يفكر إلى المجيء إلى نيويورك؟»

إلا أنك قد تسأل: ومن يعبا بهنل هذا الهراء؟ من المؤكد أنه لا يوجد في هذه الأسئلة أي شيء متلق أو عميق، إلا أنه من المؤكد أيضاً أن هذه الأسئلة تعمل

علي استمرار دوران المحادثة وأنها تعمل على جذب الشخص الآخر و«جرء» إلى الحديث والكلام.

### كيف تستخرج الأحاديث الممتعة من الآخرين

انصت إلى الإجابات التي يقولها الخبراء هنا. عندما تقول الضيفة إنها من سيوكس سيتي، يرد الخبير: من سيوكس سيتي؟ وعندما تقول إنها متزوجة ولديها خمس أطفال، يرد الخبير: خمس أطفال! وكيف عرفت ذلك؟

إن هؤلاء الناس ليسوا معلنين أو ممن يتمتعون بالبلادة.

إلا أنهم يستمرون في هذا المسار وهم يقدمون إجابات وتعليقات تافهة غير صديقة بينما يقومون وضيوغهم ببث الحرارة في بعضهم البعض، وسرعان ما تخرج منهم العناق الممتعة، والملاحظات الذكية واللغات السلية.

فإذا كان هؤلاء الخبراء، ممن يدفع لهم آلاف الدولارات أسبوعياً لقدرتهم كمحدثين، لا يستطيعون البدء بمباشرة «بفرقة» كبيرة، فما الذي يجعلك تظن أنك قادر على إثبات ما لا يقومون به؟ وإن كان هؤلاء الخبراء لا يخشون من أن يوصموا بالتفاهة والابتذال، فلماذا تخشى أنت؟

### دعه يتحدث عن نفسه

إن حدث لك في مرة قادمة أن قدمت إلى أحدهم وعجزت عن أن تجد شيئاً تقوله، فلك أن تأخذ الدرس من خبراء الشيفزيون والراييو. حاول القيام ببث الحرارة في الطرف الآخر بعمل هذه الأسئلة:

«من أين أنت يا مستر جونز؟»

«ما الادة التي خططنها لنفسك لتبلى فيها معنا في مدينتنا؟»

«ما رأيك في الطقس هنا؟»

«هل لديك عائلة؟»

«ما العمل الذي تشغلك؟»

على أن هناك من هم أبرع من ذلك في عملية بث الدفء والحرارة لقدرتهم على دفع الآخرين للتحدث عن أنفسهم. إنهم يكسرون الجليد ويذيبون «الكلفة» ويرفعونها مع الشخص الآخر. لتمكنك من إشعاره بأنهم يهتمون بأسره وبه، ولست في حاجة لأن تبحث عن موضوع يستطيع الطرف الآخر أن يحصل فيه ويجول وأن يتحدث فيه بطلاقة، فما عليك سوى أن تجعله يبدأ في ذلك الموضوع الذي يعد خبيراً فيه بالطبع وهو أن تجعله يبدأ في الحديث عن نفسه!

إن كلمات بدء المحادثة وانطلاقها لها مغزاها. إنك تبدأ المحادثة تماماً كما تبدأ في إشعال النار في الصلاء وإيقادها، فليس المطلوب منك أن تبدأ العملية بنيران خضفة. إن ما تشغله مجرد عدد كبير من صغير في البداية. وعندما نقول إن ذابة الجليد وكسر الكلفة، وهلم جرا، فذلك يعني أننا - وبلا وهم منا، كنا قد أدركنا فعلاً أن المحادثات الجيدة تتطلب فترة لنشر الدفء وبث الحرارة.

### كيف تذيب الجليد مع الآخرين

سوف تجد أنه يمكن لك استخدام هذه الطريقة لبدء محادثاتك مع الغرباء في الطائرة أو الحافلة أو القطارات. إنك بذلك تضيف المتعة إلى رحلتك بل وربما يصبح أحدهم صديقاً دائماً لك، ولا تحاول أن تفكر في قول شيء عيب أو هام. عليك فقط بإبداء بعض الملاحظات أو إلقاء بعض الأسئلة، وقم بالتعليق على ما يدور حولك.

«حسناً، يبدو أننا سنعاني أخيراً من هذا الجو هنا.»

«الجو حار هنا يا أصحابي. كم أود من الذين يجلسون هناك في المقدمة أن يقوموا بفتح النوافذ.

هناك طريقة أخرى جيدة، وهي أن توجه الأسئلة. إن طليق لإحدى المطومات من جارك لا يعمل فقط على بعث الحرارة وفتح باب المحادثة معه، وإنما سيجهته أيضاً يشعر بالارتياح لأنه أصبح في موقف يتيح له أن يقدم إليك «معرفة» أو مجاملة صغيرة.

«هل يمكن أن تخبرني ما هو الوقت الآن؟»

«متى تصل هذه الطائرة إلى كالساس سيتي؟»

«هل تصل حافلة ويفرسايد إلى هنا؟»

مثل هذه الأسئلة تتسم بالسهولة والبساطة، أليس كذلك؟ مؤكداً أنها كذلك، وهذه هي الطريقة التي تبدأ بها المحادثات وتثار. إن سبب عجز الكثيرين من البدء بالحديث، هو أنهم يحاولون بكل مشقة في إيجاد ما يبدلون به ويجعلون منه مشكلة، مما يصعب الأمر عليهم ويعقده.

كلمة «أنت» والضوء الأخضر الذي تفتحته يساعد على استمرار المحادثة.

إنك لكي تكون محدثاً لبقاً لا يمكن كثيراً في التفكير لقول أشياء هامة، أو في سرد أمور بطولية ولكن في فتح شهية الطرف الآخر للحديث ودفعه للكلام.

فإن استطعت أن تدفع الآخرين إلى الكلام، استطعت بذلك أن تحظى بسمعة المتحدث الجيد اللبق. وأكثر من ذلك، إن استطعت دفعه إلى الكلام، وتركته يستطرده في كلامه ويستمر، فإن يكون هناك ما هو أفضل من ذلك لبعث الحرارة

في نفسك أنت، وكذلك لخلق اهتمام أكبر لديه بك، واحتراف أكبر بفكرتك عندما يجيء دورك في الحديث.

حدث أن أخبرني أحد الأصدقاء منذ فترة قريبة أنه حاول عدة مرات دون أن ينجح في الدخول إلى أحد المواقع البحرية لصيد الأسماك كي يشاهد بطريقة أوضح سباقاً للغراب كان يجري هناك في الخليج، وفي كل مرة كان يذهب فيها إلى هناك، كان رجل الشرطة يوقفه ويمنعه من الدخول. «لقد بات هناك الكثير جداً من الناس الذين جاؤا قبلك ولا يوجد أي مكان هناك بالموقع لوقوف جديد إلا إذا غادر أحد منهم» كانت هذه هي الحجة التي استند إليها الشرطي في كل مرة.

وقال صديقي: إن مجموعتنا كانت تتكون من أربعة أفراد من بينهم امرأة اكتسبت سمعة أنها محدثة لبقة ممتازة، وعندما حسدني الشرطي لثالث مرة قالت لي المرأة: رضي أحاول. وتعبت بالفعل إلى التحدث مع لدة خمس دقائق ثم أشارت إلينا بعدها طالبة منا أن نكفي ونسمح لنا بعدها بالدخول. وعندما سألتها بحق الله ما الذي قالت لكى يتسامح الشرطي ويقبل هذه المرة، قالت لي: أوه، إنني لم أسأله إن كنا نستطيع الدخول، إن كل ما فعلته هو أنني أخذت في الحديث والفرشة معه. سألته إن كان يشعر بحرارة الجو بوقوفه في مكانه هذا تحت الشمس وحكي لي الشرطي أنها مهمة متعبة بالنسبة إليه في عمله كمنظم للمكان مع كل هذا الجمع من الناس، وأخذ يحكي لي عن حبه لصيد الأسماك وما إلى ذلك، وكان كل ما قلته عندهم إننا قد جئنا إلى هنا لمشاهدة السباق، إلا أننا أصبنا بخيبة الأمل لأننا لم نستطع أن نشاهد شيئاً من مكاننا هناك في الخلف من الجدران، وعندما قال ولماذا لا ندخلون إلى داخل الموقع نفسه؟ إنكم تستطيعون مشاهدة السباق من هناك بطريقة أفضل.

### كلمة أنت .. كلمة سحرية

تصور هذه القصة بصورة جيدة للغاية أحد الاسرار الذي يمكنك معها أن تجعل المحادثة تقوم بخدمتك، ويمكن التعبير عن هذا السر بهذه الطريقة: «اسمح لحديثك بأن يتحول إلى الآخر باستخدام «أنت» و«نفسك» بدلاً من أن تقول «أنا» و«أنا شخصياً». إن ذلك سوف يسمح للطرف الآخر بإضاعة الضوء الأخضر لك بالموافقة والمروءة.

هذا الأمر واجب بالنسبة للمحادثات. إن كلمة «أنت» كلمة سحرية إن قمت باستخدامها بطريقة سليمة والكثيرون يعملون إلى تحويل المحادثة لتدور حول «أنا» «نفسى» و«أنا شخصياً» ونحن إن فعلنا ذلك وجدنا الطرف الآخر ميالاً إلى إعطائنا الضوء الأحمر لكي نتوقف، وذلك هو ما حدث مع صديقي الذي حاول أن يتخطى الشرطي عند موقع سباق القوارب. لقد مضى إليه لكي يقول «أنا» و«أنا». «أنا أريد أن أدخل إلى موقع السباق». هل تسمح لي أنا بالوصول إلى هناك؟».

وكان أن أعطاه الشرطي الضوء الأحمر، ومن المشكوك فيه أن يكون حتى قد سمع كل شيء، قاله الرجل، وربما كان قد أضاع التور الأحمر داخل عظه مما قطع الطريق على الرجل والأزمة مكانه.

ومن جهة أخرى، فعندما ذهبت السيدة للتحادث مع الشرطي وضغطت في المحادثة على كلمة «أنت»، استطاعت أن تبعث فيه حرارة المودة، فلم يكتف بمنحها الضوء الأخضر والاستمرار في المحادثة، بل أنه سمح لها بالدخول إلى الموقع الذي أرادت.

هل تتذكر ما قيل في الفصول السابقة في هذا الكتاب عن الناس والبشر ومن أن ما يهمهم أولاً وأخيراً وداخلياً هو أنفسهم. طبق هذه المعلومة بإدراكك أن كلمة «أنت» تشكل إشارة تعني أن لك أن تنمى في حديثك وتواصله، بينما كلمة «أنا» ليست سوى إشارة للتوقف وعدم الاستمرار.

### كيف توجه الأسئلة التي تهتم الآخرين؟

حاول أن تبقى على المحادثة في اتجاه ما يهم الطرف الآخر وذلك عن طريق طرح أسئلة: لماذا؟ أين؟ وكيف؟

فعندما يقول: «إنني امتلكت ٢٥ فدناً هناك في أنديانا». لا تندفع بقولك: «حسناً، وأنا أملك ٥٠٠ فدان في تكساس وندى أيضاً ٥٠٠ بئر من النفط فيها». عليك بدلاً من ذلك أن تقول: «في أي ناحية في أنديانا؟ قلت، ماذا تمتلك هناك؟». وعندما يقول إن لديه قارباً للصيد، فلا تقل: أه، دعني أحدثك عن طائرتي الخاصة». بل أن تقول: «ترى، كم طول هذا القارب؟ هل هو مكشوف أم مغطى؟ منذ متى امتلكت هذا القارب؟».

وهناك أسئلة مشابهة مثل: لماذا فعلت ذلك؟ كيف استطعت أن تنجح في ذلك؟ وماذا تقول عندئذ؟ وكما أسئلة يمكن لها أن تكسبك سمعة أنك واحد من أمتع المحادثين الذين صادفهم زميلك والتقى بهم طوال حياته.

### المحظيئة الكبرى

#### في العلاقات الإنسانية وكيفية تجنبها

عليك أن تتذكر أن البشر في داخلها مخلوقات انثانية، وأن ما يهتمون به أولاً وأخيراً وداخلياً هو أنفسهم وأسورهم من وظائفهم إلى عائلاتهم إلى مسقط

رؤسهم ومدتهم الأصلية، وإلى أفكارهم. وحتى السؤال مثل: «من أين جئت؟» لا يكشف سوى عن اهتمامك بالشخص الآخر وبالتالي تدفعه إلى الاهتمام بك.

ولا تكن مثل ذلك الكاتب المسرحي الذي، بعد أن قام بالتحدث عن نفسه وعن مسرحياته إلى صديقه لمدة ساعتين، قال لها: «لكن هذا يكفي في الحديث عن نفسي. نتحدث إذن منك وعن نفسك ما رأيك أنت في مسرحياتي؟».

وتذكر أنك كائن بشري أيضاً، وأنه من الطبيعي لك أن تقع أسير الإغراء في البدء مباشرة بالتحدث عن نفسك. إنك تريد أن تلمح، وتريد أن تؤثر في الشخص الآخر. لكن حقيقة المسألة أنك سوف تحظى بتقدير أكبر لدى الطرف الآخر، إن حولت المحادثة إليه ولم تحولها إليك. إنه سيبرز في نفسه فكرة أرقى منك وسوف يدرك من الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء كبير.

وهناك قاعدة جديرة بالأخذ بها وهي أن تسأل نفسك «عقلياً» هذا السؤال: ماذا أريده بالضبط في هذا الموقف؟ هل تريد التائق واللمعان وأن تنتفخ أوجاجاً ذاك و«الأنا» لديك، أم أنك تريد إتمام الصفقات مع الشخص الآخر والحصول على توقيعه والإذن بتنفيذ الأعمال، وكذلك تبات الطبيعة؟ فإن كان كل ما تريده هو «النفخ» في ذلك، عليك إذن بالنسي في حديثك مقتصرأً فيه على الكلام عن نفسك، لكن عليك أيضاً ألا تتوقع أن تخرج بأى شيء عملي من المحادثة وبهم عمك.

### حتى تتحدث عن نفسك

يقوم المتحدثون من الشخصيات العامة بالحديث عن أنفسهم. إنهم يحكون عن خبراتهم وسفرياتهم واستثماراتهم وأفكارهم. لكن عليك أن تتذكر شيئاً: أن هذه الشخصيات قد تمت دعوتها، لكي تتحدث عن نفسها. لقد طلب منهم

الحديث عن أنفسهم، ويعرف الحاضرون أنهم قد أتوا لسماع ذلك، هؤلاء الحاضرون لم يتم دفعهم إلى الحضور بل أتوا متطوعين من تلقاء أنفسهم. إن جمهرة الحاضرين تعرف مسبقاً أنهم سيسمعون «جوهرياً» وهو يتحدث عن «مغامراته في أعراس أفريقيا».

إن لم تقم باستئجار إحدى القاعات، وقعت مقدماً بالإعلان والتنبيه، فإن مستمعك لن تكون لديهم الوسيلة لمعرفة أنهم عند التحدث معك سيصبحون مجرد أسرى لك ومرغمين على الإصتات إليك، وأنت أخذتهم على حين غرة ودون سابق إنذار للكلام عن نفسك.

إن الحين الذي عليك أن تتحدث فيه عن نفسك هو عندما تدعى إلى ذلك ويطلب منك فعلاً أن تحكي عن نفسك. عليك أن تعرف إنه إذا كان الطرف الآخر يهيمه حديثك عن نفسك، لطلب منك ذلك، وعندما يدعوك للكلام عن نفسك لا تحجم أو تقوم بصدده. ادك له القليل عن نفسك، وسوف يشعر أنك جاملته وأنت ودود معه بسماحك له بأن يعرف القليل عنك. لكن لا تتزيد في الحكى، وأجب فقط عن أسئلته، ثم أعد الأضواء إليه مرة أخرى.

### استخدم طريقة «وأنا أيضاً»

والحين الآخر الذي يبيت فيه من الصحيح نفسياً أن تدخل نفسك والكلام عنها في المحادثة، هي عندما تستطيع أن تقص على الطرف الآخر شيئاً عنك يرتبط بشيء آخر كان قد قاله.

فلو قال: «لقد نشأت في إحدى المزارع» كان عليك أن تقول: «وأنا أيضاً كذلك» ثم تحكي جانباً من تجربتك فيها، إن ذلك يشعره بأهمية أكبر.

ولو ذكر أنه يتناول «أيس كريم» كإفطار له، وتتصافد أن كنت مثله في ذلك، فعليك بإحاطته بذلك بكل سبيل ممكن لذلك. وإن ردد أنه ولد في مدينة سوامب ووتر الصغيرة، وتتصافد أن اعتدت على قضاء أجازات الصيف فيها، فالخبره بهذا الأمر وأطمه به.

### سحر الإنفاق

السبب في أن ادخال نفسك في المحادثة بالطريقة التي تكون بينكما رباطاً مشتركاً، يشكل نوعاً من المجاملة للشخص الآخر هو : إنك بقيامك بذلك فإنك كمن يقول فعلاً «إنني أتلق معك في ذلك»، «إنني أيضاً على هذا النحو»، «إنني أحب ذلك أيضاً»، «أنا نفسي أو من بهذه الطريقة أيضاً»، «إنني أشميك على نحو ما»، «إن أي شيء عك أو عن خبراتك السابقة وتجاربك ويكتشف أنك مثله فيها، سوف تساعد هذا الطرف الآخر على أن يحبك بصورة تلقائية ألي».

إننا نحب أولئك الذين يتفقون معنا، ونكره الذين لا يتفقون معنا. إن كل من يتفق معنا يؤكد لنا قيمتنا ويؤكد الامتزاز بالذات لدينا، وكل من لا يتفق معنا يشكل تهديداً محتملاً لهذا الامتزاز، وبإختصار، إنك عندما تتفق مع الشخص الآخر فإنك تساعد على أن يحب نفسه أكثر.

حتى لو كان هناك بعض التقاط التي تعرف أنك لا يد وأن تختلف مع الطرف الآخر فيها، وألا تتفق فيها معه، فعليك عندها أن تبحث عن نقاط أخرى تستطيع أن تتفق فيها معه، ولا تكون موضع اختلاف بينكما. عندما تكون قد أمددت بعض «الأرضية المشتركة» -سهما كانت ضالتهما- للأشياء التي يمكن لكما أن تتفقا عليها، فإنك ستجد أن الأمر بات أيسر للعنسى معاً إلى تلك الموضوعات مماز عدم الاتفاق والاختلاف.

### استخدم مقطع "حديث سعيد"

سر آخر لكي تكون محدثاً جيداً، وتستطيع به أن تدفع الناس إلى الرغبة في التحدث إليك هو أن تأخذ جزءاً من أغنية «جنوب الباسفيك»، وأعني به مقطع «حديث سعيد» منها. إن عليك أن تستخدم هذا القطع قدر الإمكان.

لا أحد يحب أن يعبس ويتجهم.

لا أحد يحب أن يجلس ويتصت إلى نبوة الموت.

فالتاس لا تحب سماع الأنباء السيئة.

والشخص المصاب بعادة الحديث الدائم بصورة متشائمة، وأن العالم سوف يلقي به إلى أحضان الكلاب، أو الذي يحكي كل متاعبه الشخصية لن يقدر له أبداً أن يفوز في مسابقات «الأشخاص المحبوبين».

وإن كان لديك متاعبك الشخصية التي تحتاج أن تحكيها إلى شخص آخر عليك بالذهاب إلى الطبيب النفسي، أو إلى صديق لك تثق فيه ويتعاطف معك، لكن لا تخرج هذه المتاعب إلى العلن، لا تمضي إلى ما لا نهاية في الحديث عن العملية الجراحية التي أجريتها، ولا تقم بوصف كل ألم عانيته منذ دخولك إلى المستشفى وحتى حين عودتك إلى عملك. إن حكيك عن القدر الذي عانيته لن يصنع منك بطلاً، إنه فقط سيجعلك مدعاة للسأم والضجر.

اجلس من فورك واكتب رسالة إلى نفسك

لو كان لديك ما تتحفظ به في صدرك، وشعرت أنه ينبغي عليك أن تخبر أحدهم عن كل متاعبك وعن مدى الظلم الذي عومنت به، حاول أن تجرب هذا الأمر



اكتب رسالة إلى نفسك، وسجل فيها ما تشعر به بالضبط. لا تحجب شيئاً اكتب بتفصيل مطول عن كيف أنك تعرضت لظلم الناس وكم كان ذلك مقنطراً للعادة. عليك فعلاً أن تخلق من الموقف شيئاً كبيراً.

وعندما تفرغ من ذلك، لا تبعث بالرسالة إلى أي إنسان، بل قم بإحراقها. لقد أدت الرسالة الغرض منها في أنها قد أوجدت لك «مغذاً» نقلت من خلاله عن نفسك. إنك سوف تشعر بعد ذلك أنك تحس بشعور كبير من الارتياح، وما هو أهم من ذلك، بالنسبة لعلاقاتك الإنسانية، إنها تسحب منك انفعالاتك، وعندها ستجد أنك لن تكون مضطراً لأن تحكي لأي إنسان عنها. وأحياناً يكون من الضروري أن تحكي هذه الأشياء كلها مرتين، بل وقد تكون ثلاث مرات. إلا أنك بعد ذلك ستجد أنك لا تريد حتى التفكير فيها مرة أخرى، فما بالك بالحكي عنها لن تقابله.

### ما لن يخبرك به أفضل أصدقائك

إن كنت تريد أن تكون محبوباً في حديثك فحاول أن تتغلب على مشاكسة الأحراب أو إغائظهم أو السخرية منهم.

ومعظمنا يلجأ إلى مشاكسة الآخر لأننا لا نظن بأنهم سوف يجوبون ذلك. والأزواج يقومون بإغائظة زوجاتهم في العز بغير ذلك الاعتقاد الخاطيء. أن ذلك يشكل طريقة لإبداء العواطف وإظهارها. ونحن نقوم بإلقاء الملاحظات الساخرة بأمل أن يتعرف الزميل الآخر على مهارتنا وسطارتنا وأن يلمس الجانب الضاحك في السخرية ولا يأخذ الأمر كإهانة شخصية. هذا ما نأمله. لكن هل هذا هو ما يحدث «رئياً» بالفعل؟

وعلى كل فإن المشاكسة والإغائظة موجّهان كلاهما إلى الاعتزاز بالذات. وأى شيء يهدد هذا الاعتزاز بالذات بشكل عملاً «خطيراً» حتى وإن تم في صورة

مزاح أو مشاكسة، كما أن السخرية تحمل في ذاتها عنصراً «قاسياً»، وكثيراً ما يقصد بها دفع الطرف الآخر إلى الشعور بشأته.

وقد أوضحت نتائج الأبحاث أن الناس لا يجوبون المزاح المشاكس، حتى من قبل أصدقائهم المقربين. إلا أن ما يجري هو أن الناس لا يجوبون أصدقائهم بأنهم يكرهون هذا النوع من المزاح خشية أن يظنوا بهم أنهم من النوع المنطوق غير المتفتح، وعلى ذلك، فحتى أفضل أصدقائك لن يقول لك إنه لا يحب المشاكسة ومزاحها.

إلا أننا نجد، وفي حالات نادرة فقط، وفيما بين الأصدقاء المقربين لبعضهم البعض، أن المزاح بالمشاكسة يؤخذ على محمل طيب، وحتى عندها ينبغي ألا يكون سوى لبعض الأمور البسيطة قليلة الشأن، وألا يطول أمر هذا المزاح، فإن كان الطرف الآخر يعرفك من مدة طويلة، ويحبك بقدر كبير، وأنت لا تبالي من ناحيتك، لك أن تمضي في «المشاكسة»، إلا أن الصل السليم يقول: إن الأكثر أمناً هو ألا تحاول القيام بذلك.

### خلاصة الفصل الثامن

- ١ - يعتمد النجاح والسعادة إلى حد كبير على قدرتنا على التعبير عن أنفسنا، ولذلك عليك من اليوم أن تبدأ في دراسة الطرق التي تحسن بها طريقة كلامك. وواصل الدراسة يوماً بعد يوم.
- ٢ - مارس بدء المحادثة مع الغرباء باستخدام أسلوب «بيت الفأس» بتوجيه الأسئلة البسيطة أو إبداء الملاحظات الواضحة.

٣ - حتى تكون متحدثاً جيداً، توقف عن محاولة أن تصبح «كاملاً»، ولا تفسح من أن تكون «سقيفاً»؛ فأجمل الحديث لا يتأتى إلا بعد أن تكون قد استخرجت الكثير من الصغور التي تحتوي على المعدن الخام قبل تنقيته وصفه.

٤ - قم بتوجيه الأسئلة لكي تخرج من الآخرين حديثهم الممتع.

٥ - شجع الطرف الآخر علي التحدث عن نفسه، وتحدث عن اهتمامات الشخص الآخر.

٦ - استخدم طريقة «وأنا أيضاً» حتى «تطابق» نفسك مع الشخص الآخر ومع اهتماماته.

٧ - تحدث عن نفسك عندما يدعوك الطرف الآخر إلى ذلك فقط، فلو أراد أن يعرف شيئاً عنك، لسألك.

٨ - استخدم مقطع «حديث سعيد»، وتذكر أنه لا يوجد من يحب الشخص العيوس أو يسمع عن نبوءة الموت، واحتفظ بمشاكلك لنفسك.

٩ - إحذف المشاكسة، والإغظة والسخرية، من حديثك.

## الفصل التاسع

### كيف تستخدم أسلوب «السحر الأبيض»

#### كما أسماه قاضي الحكمة العليا

عندما تقدم أحد «المستجدين» على دنيا السياسة طالياً من القاضي «أوليفر وينديل هولمز» المشورة حتى يتم انتخابه، كتب القاضي إليه :

لعل أكثر الآليات تأثيراً في العالم ثلاثنجام مع الناس وعقد روابط الصداقة من أجل الخير معهم تتمثل في القدرة على الإلتصاف إليهم بتعاطف وفهم، إلا أن القليلين هم من يمارسون ذلك «السحر الأبيض»، وهو المعركة الإنتخابية، فالناس الذين نلتقي بهم وتحدث إليهم يعمدون على الدوام إلى القيام بتحليلنا، وتقدير أحجامنا، وتقييمنا، وهم، في عقولهم، إما أن يصوتوا لصالحنا أو ضدنا. إنهم يمنحونا إما صوت الثقة فينا، أو صوت الشك والريبة، إنهم يقررون إما مصلحة التعامل معنا أو لا، حسب ظروف كل حالة، والعامل الحاسم في التقرير كثيراً ما يكون ( وبصورة أكبر مما تعتقد ) هو: كيف كان الإلتصاف من جانبك؟

وقد تلتقي بشخص معين، وتشعر بعد أن تتركه أن الأمور لم تسر معه على النحو الذي كنت تودّه، وأن الشك قد تسلل إليك من أنه قد «صوت» عندك وتسلل

نفسك: «ماذا فعلت لكي ينقلب هذا الرجل ضدي؟ أو «ماذا كان يوسعي أن أقوله كي أجعله أكثر وداً معي وأكثر تقيلاً للكارى؟».

والغريب حقاً أن ما يمكن أن يكون أنسب إجابة على ذلك هي: لا شيء.

إنك قد فشلت ليس بسبب شيء، فإتاك أن تقولها، أو عجزت عن قوله، ولكن بسبب أنك قد فشلت في «الإنصات» بطريقة مناسبة.

### الإنصات يجعل منك شخصاً ماهراً

يرغب معظمنا في أن يرانا الآخرون على أننا نتمتع بالمهارة والذكاء واللياقة.

إلا أن الشخص الذي يحوم ويدور وهو يلقي بملاحظاته «الذكية» طول الوقت، والذي يحاول أن يبرز نفسه على أنه يتمتع «بالشظارة»، لن يتم «تصويت» الطرف المقابل له على أنه شخص ماهر أو أريب، بل سيتم انتخابه لدخول ضمن فئة المتحدثين المدعين المفرورين وتصنيفه داخلها.

على أن هناك طريقة واحدة لإقناع الطرف الآخر أنك أكثر الناس حكمة وذكاء، قدر له أن يصانفه في حياته، هي أن تنصت وأن توجه الاهتمام لما يقول. وحقيقة أنك تعلق أهمية كبرى على ما يقول، أنك تصغي إليه باهتمام، حتى لا تضيع أي من كلماته يبرهن له على أنك شخص لطيف وذكى فعلاً والغافل هو من لا يملك الحس السليم لإتراك مدى قيمة وأهمية كلمات الطرف الآخر، وبالتالي لا يبدي الاهتمام الكافي لها.

كان الشاعر «والث وايتمان» يجوب أحد الشوارع مع صديق له، ثم توقف واشتبك في محادثة مع أحد الغرباء. واستأثر وايتمان بالمحادثة لمدة ١٥

إلى ٢٠ دقيقة، في الوقت الذي لم يفتح فيه الطرف الآخر فمه بالكلام تقريباً وعندما ابتعدا عنه بعد ذلك مال «وايتمان» على صديقه ليقول له: لقد كان رجلاً ذكياً.

وتسأل الصديق في دهشته: «كيف عرفت أنه ذكي بينما لم يكذب ينطق بكلمة؟».

ورد وايتمان: «لقد أصغى إلى ، ليس كذلك؛ إن ذلك ثبت على أنه رجل ذكي».

توقف للحظة وفكر في أصدقائك ومعارفك، من منهم يحظى بسمعة الحكيم والذكى فيهم؟ وكيف يكون «تصويتك» لهذا الأمر؟ هل تصوت لذلك الذي يفتح فمه طول الوقت؟ هل يكون تصويتك لذلك المستعد دائماً لتقديم الإجابة عن كل شيء، حتى قبل أن يعرف ما هو السؤال أصلاً؟ هل يكون لذلك الذي يقوم بالمطالعة لتقديم الإجابة قبل أن يهم الطرف الآخر بالنطق والكلام؟ أو أنك تعطي صوتك لذلك الذي يبدي قدرأ كبيراً من الإنصات والإصغاء؟

أدى صديق يعبر عن هذا الأمر بطريقته بقوله: «لقد منحنا الله تعالى أذنين وفم واحد، ومن الواضح أن العلى القدير أراد منا بذلك أن نصغي وننصت شعب ما نتحدث ولتتكرم».

يخبرك الناس بما يريدون إن كنت تصغي لهم

قال أحد أكبر مصممي السيارات بالبلاذ إنه لكي تكون ناجحاً في أعمال صناعة السيارات، عليك أن تضع أصبعك على نبض الناس، وأن تبقى أذنك مفتوحة تنصت لما يريدونه، وقال: «لسنا نحن من يقوم بتصميم السيارات، إن

من يقوم بذلك هم الناس أنفسهم، وأن ما نقتله هو الإنصات، وعندما يربون شيئاً، نسرع لمحاولة إمدادهم به.

### لا تستطيع أن تسدد ضربة في الظلام

إنك تقوم بضربتك في العلاقات الإنسانية كما تفعل عند ضربة لكرة البيسبول. أي عن طريق التجارب المناسب في التعامل مع الكرة التي تم قذفها إليك، إن عليك أن تقوم دائماً بالتجارب المناسب مع ما يقذفه إليك الطرف الآخر.

والعلاقات الإنسانية إنما تتألف من طريق ثنائي التواصل، إنه طريق أخذ ومات، وطريق الفعل ورد الفعل، وإن لم تعرف ما يريد الطرف الآخر وتعرف الطريقة التي يحس بها بالفعل حيال الموقف، وتعرف احتياجاته حسب مواصفاته، فإنك لن تكون على تواصل معه. وإن لم تستطع أن تتواصل معه و«تلمسه» لن يكون بوسعك أن تحركه. فما لم تعرف ما يريد، وكيف يشعر، فإنك تكون في ظلام تام وجهل تام بالنسبة لوضعه.

إنك لن تستطيع أن توجه ضربة في العلاقات الإنسانية حيث يعم الظلام ويسود الجهل التام، تماماً كما هو الحال مع كرة البيسبول.

### كيف تستخدم

#### الرادار الخاص بك لتحديد موقع الطرف الآخر؟

إن معرفة ما يطلبه الطرف الآخر وما يشعر به لا يشكل لغزاً وليس بالأمر الغامض، وكثيراً ما يأخذنا التفكير: «لو عرفت فقط وضع هذا الرجل، لأمكنني أكثر أن أعرف ما عليّ أن أفعله»، إلا أنه ليس من الصعوبة الشديدة معرفة وضع الطرف الآخر.

يقول «آل. سيزر»، نائب رئيس «رمنجتون راند» و«رئيس مجلس إدارة هيئة مدبري المبيعات القومية». إن لكل مشوب للمبيعات راداره الخاص الموجود داخله لتحديد وضع العميل المحتمل وموقعه. ويقول آل «إن كل ما عليك أن تفعله هو أن تصغي، وسوف يقوم هو بالحكي لك، ثم إن معظم الناس تريد أن تعرفنا بوضعها وتحاول أن تحكي لنا بذلك إلا أن المشكلة أننا نطلق جهاز الاستقبال لدينا ونبدأ في تقديم إذاعتنا».

### كلامك الكثير

نحنياً نجد أن هناك من المواقف في التعاملات مع الآخرين ما يجعل من المهم ألا نتدخل قبل الأوان، وذلك عندما نكون بحاجة إلى تحسس واستكشاف الطرف الآخر. والاستراتيجية المستخدمة في صفقات الأعمال الكبيرة هي أن تبدأ أولاً في استكشاف ما يريد الطرف الآخر، وما سيستقر عليه، وذلك قبل أن تتدخل في الأمر. ومن المفيد أن نتذكر أنه في الوقت الذي نتكلم فيه من تحديد وضع وموقف الطرف الآخر، عن طريق الإنصات إليه، فإن الكلام الكثير من جانبنا حينها سوف يعمل على تعرية موقفنا وكشفه له.

إن الكثيرين من رجال الأعمال الناجحين ممن يهتمون بسمعة كبيرة في مجال عقد أكبر الصفقات وأحسنها، ينظر إليهم على أنهم من أصحاب القوى الروحية، أو أنهم من «قراء الأفكار» الذين يستطيعون قراءة وفهم أفكار الآخرين.

والحقيقة أن سرهم ليس بالشئ الغامض أو الغز.

إنهم ببساطة يقومون بتشجيع الطرف الآخر على الحديث ومواصلة الكلام، بينما ينجحون هم في الإبقاء على أفواههم مغلقة ومعتلة. إنهم يعرفون بالفرصة ومن الخبرة تلك الحقيقة التي كان «سيجموند فرويد» (أبو التحليل النفسي) أول من وضعها بصورة علمية: وهي أنك لو استطعت أن تدفع الطرف الآخر إلى الكلام إلى حد «الكفاية»، فإنه ببساطة لن يستطيع أن يخفي مشاعره الحقيقية أو دوافعه الحقيقية، إنه قد يحاول إخفائها بقدر ما يستطيع ويرغب إلا أنه ورغمًا عنه يكشف عن مكونات نفسه ويعربها. لقد كتب فرويد مقالاً مطولاً عن «الغرائز اللاشعورية التي تخرج من اللسان» والتي يظهر فيها أن اللغوي كثيراً ما يتجسس في كشف الشاعر والأفكار الحقيقية، ذلك لو أصغيت بدقة كافية وبقلب مستهفناً لكل ما تتضمنه أقوال الطرف الآخر.

وبنفس الطريقة، إن لم ترغب في أن يعرف الطرف الآخر ما يدور في ذهنك، وإن أردت ألا تكشف عن أوراكك، عليك بأن تبقى على فمك مغلقة، وأن تقوم بالإصغاء - وفي المقابل، مهما حاولت أن تخفي وأن تداري، فإن الطرف الآخر سوف يكتشف كل شيء. إن قمت فقط بالاستمرار في الكلام لفترة طويلة.. كافية.

#### الإنصات ومساعدته في التغلب على الوعى بالذات

شيء آخر يمكن للسحر الأبيض للإنصات أن يقوم به وهو أنه يساعد في التغلب على الوعى بالذات والتمركز حول الذات، ورغم أن علم النفس يأخذ اليوم بوجهة نظر مخالفة لما يعرف بالاهتمام بالذات والاعتزاز بالذات، فإن المواقف القديمة للتركيز على الذات والوعى بالذات كانت تعمل بنفس القدر في غير

مصلحتنا، إنها جميعاً «معوقات واضعة» والإنصات بعناية لكل شيء، يتقوه به الطرف الآخر مع الملاحظة الدقيقة لنغمة صوته وطريقة خروج الكلمات منه، تبعد كلها جميعاً عن تركيز الاهتمام بنفسك.

وإذا كان كل اهتمامك منصباً على الطرف الآخر وعلى ما يقوله ويريد و على متطلباته، فمن يكون بوسع وقتها أن تشعر بالوعي بذاتك أو بأنك «معزول» عنه، وعندما تكون «معزولاً» منه لن تستطيع أن تتعامل معه بطريقة فعالة، وعندما يكون تركيزك كله مُنصباً على نفسك، فإنك لن تستطيع التعامل مع العالم من حولك، وإنك تشبه في ذلك الشخص الذي يقود سيارته على الطريق السريع والذي لا ينظر سوى إلى الحاجز الزجاجي أمامه بدلاً من أن ينظر من خلاله إلى الطريق الممتد أمامه، والأمر لا يحتاج إلى عبقرية لكي نستنتج أنه مقبل على ارتكاب حادثة لا مفر منها، إن كثيراً من حوادث اصطدام شخص بشخص آخر في مواجهته ترجع إلى أن الواحد منهم أو الآخر كان مركزاً كل انتباهه على نفسه وليس على الطرف الآخر.

إن الذات القوية السليمة ضرورية للتعامل مع الآخرين كضرورة السياق والاقdam القوية السليمة بالنسبة للراقصين، على أن أي مدرس جيد للرقص سوف يقوم بتوجيه نظرك إلى أنه يتعين عليك ألا تركز انتباهك على قدميك أثناء قيامك بالرقص. إن ذلك الراقص الذي يبدأ في تحويل وعيه إلى القدمين وإلى التركيز بفكره عليهما ويبدأ في التساؤل فيما إذا كانت قدماه ستقوم بالأداء الذي يشده منها هذا الراقص إما سيتعثر في حركاته، أو يبدو على الأقل مرتبكاً ولا يقوم سوى بحركات آلية لا روح فيها، ولن ينسجك أساندة الراقص بقبع القدمين أو بتر الساقين لمجرد أنهم قد اكتشفوا أنه يمكن للاهتمام اللائق بها أن يشكل عائقاً وعاملاً لتعثر. بل إنهم يقومون بتشجيع طلابهم على تقوية أرجلهم عن طريق ممارسة تمارين معينة، وعندما يدرك الراقص أن ساقيه باتتا

قوتين. وأن بوسعه إضماره عليهما تزيد احتمالات قدرته على نسيانها تماماً خلال ممارسته للرقص. أكثر مما لو كان يخشى منها في سره. من أن تكون بالضعف الذي يكره أن يلمسه الآخرون فيها ويشاهدونه.

ونجد على نفس النحو أن علماء النفس العصبيين باتوا يدعون إلى الكف عن الانتقاص من النفس أو قهرها والكف عن التحلي عن غرائز الأناثة فيها، إن ما يقومون بطلبه هو أن تبعد الاهتمام عن أنفسنا وأن نتوقف عن التمحور حول الذات وأن نكف عن ممارسة الأناثة بطرق دنيئة غبية.

وقد ثبت خطأ معظم النصائح التي قدمت إلينا في الماضي للتغلب على الوعي بذاتنا، فقد دفع بنا إلى الاعتقاد أنه مما يعيب الضاية بأي شيء، يتعلق بالذات، وأنه علينا أن نخجل من التصريح أن لدينا أي احترام للذات، وعلماً كنا جميعاً نتمتع بالهفة على احترام للذات، فإن هذا النوع من النصح لم يأت سوى بنتيجة عكسية، ذلك أننا بنتنا أكثر اهتماماً بالذات حتى أكثر من أي وقت مضى، وصار اهتمامنا بالفعل «ملتصقاً» بذاتنا وبرغباتنا الأناثية. إن الطريقة التي نتطلب بها على الوعي بالذات ليس أن نردد لنفسك أن من المشين لك أن تفكر في نفسك على أنها شيء كبير وعظيم، بل أن نردد أن احتكار كل الاهتمام لك يقتصر على نفسك وحدها أمر لن ينجح أو يفيد.

### أنصت إلى موسيقى الطرف الآخر

إننا نحتاج إلى مثل هذه الطريقة عند تعاملنا مع الآخرين، ذلك أنه يتعين عليك أن تنصت إلى الموسيقى التي يقوم الطرف الآخر بعزفها، ذلك إن كنت تريد أن تتجاوب معها بالطريقة التي تولد الانسجام ولا تخلق الشازن، ثم توقف عن الانصات إليها وأبداً في التفكير لنفسك : والآن ماذا يمكنك أن أقدم ويقوق

ما سمعته؟ كيف يمكنك أن أترك الانطباع الذي تستحقه قدراتي؟ وعند ذلك تجد أنك بدأت في الانسلاخ عن خطوات الطرف الآخر.

وإن اكتفيت بالإنصات للموسيقى وسمحت لنفسك بالتجاوب معها، فسوف تكشف شيئاً يبعث على الدهشة الحقيقية وهو أن عقلك سوف يعمل بطريقة أفضل من تلقاء نفسه ذلك لو لم تتدخل في توجيهه وتركته دون تطفل عليه أو إملاء.

وقد تجد نفسك وقتها أكثر عفوية وطبيعية كما قد تدعش أنت نفسك مما يخرج منك من فمك من أقوال مناسبة ولحاح ذكية.

لا تتألق في المحاولة. ذكر «وليام جيمس» أن السبب في أن معظم المحادثات تنسم بالقلق هو أن كل فرد يبالغ في محاولاته، وعندما يبذل كل طرف جهداً واعياً من أجل التفكير في شيء، مهم بقوله. تتملكه خشية ألا يلقى ما يقوله موافقة الطرف الآخر. ويقول جيمس إنهم لو استرخوا فقط وفتحوا أفواههم وتركوا<sup>١</sup> لنخرج ما عندها من كلام فإن فرص قول الأشياء المناسبة بالفعل سوف تزداد بصورة كبيرة.

وهذا هو نفس السر الذي جاء عن «بن ثورتون»، المالي الشهير وعمدة دالاس بتكساس. في مقالة ظهرت بمجلة «ستراي إيغنج بوست» حيث تقول إنه يتمتع بوعوية بقول الشيء المناسب في الوقت المناسب، وإنه نادراً ما ينتابه القلق بشأن ما سيقوله حتى أنه كان يذهب إلى الاجتماعات الهامة دون أي إعداد مسبق منه للأمر.

لم يكن «ثورتون» يقوم بإعداد الضبط الطويلة بطريقة كلمة من طرف تقابلها كلمة من الطرف الآخر. إن ما كان يفعله مجرد إعداد نفسه بقدر الإمكان عن

طريق جمع كل المعلومات والمقائق الممكنة وتتعلق بالوشوع الطروح. ويقول لي صديق له هو الدكتور «بيبرس ب بروكسله إن ثورنتون يتمتع بعالم من المعلومات تحت الطلب، وهو ينصت بعناية لما على الآخرين ترديده، وهكذا يتحسس الطرف الآخر، وهو لا يكتفي بمعرفة ما يريد الطرف الأخرى العموم أو ما يدور بخلفه بصفة عامة، إن ما يريد ثورنتون هو الإلزام بكل شيء بالضبط وعلى وجه التحديد وليس على وجه العموم، وبعد أن يقوم بالإنصات إلى الطرف الآخر لنبدأ إلى الطلب منه بإعادة بعض الأفكار التي طرحها للمرة الثانية. وعندئذ فقط يبدأ في الكلام ويبدأ خروج الكلمات التي تتلقق والمناسبة وتبدأ في التدفق والتدافع بصورة تبدو عفوية وآلية.

### كيف يمكنك بالإنصات أن تصبح ثورياً؟

قبل أن الإنصات جعل من «بن ثورنتون» شخصاً غنياً، وينظر الناس إليه جميعاً بمشقة مكائنتهم ومواقفهم أنه شخص واع متفهم، إنه يفهم الناس ذلك لأنه ينصت إليهم.

وأنت لن تستطيع أبداً أن تفهم أي إنسان آخر ما لم تكن راغباً في الإنصات إليه بعناية وتعاطف وصبر.

إن هذا النوع من الإنصات يمكن له أن يجعلك غنياً أيضاً، غني بدولارات وبأسفداتك، وغني بالرضاء على ما تحققه، وغني بالسعادة.

إن من أجمل المجمات التي يمكن لك أن تقدمها إلى شخص آخر، هي ببساطة أن تنصت إليه، إنك بإنصاتك الصبور إليه إنما تقول له: إنك جدير بالإنصات لك وتستحق ذلك... إنك بذلك تزيد من اعترازه بنفسه، ذلك لأن كل إنسان يحب أن يعتقد أن لديه ما يقوله وأنه جديد بل يحكي ويقال.

وفي المقابل، فإن من أكثر الأشياء التي يمكن لك بها أن تقلل من ذات الطرف الآخر، هو أن تصده عنك قبل أن ينطق بما كان عليه أن يقوله، وعلبك بأن تتذكر بأن الناس تحب أن تحظى بالاهتمام بها.

هل سمعت عن الزوجة التي قالت عن زوجها إنه لا يسمع لها كلمة أبداً و«يمكن حتى أن أقول له إن خزان الماء الساخن قد انفجر، فلا يزيد في رده عن كلمة: أحقاً حدث ذلك؟ ثم يواصل مطالعته الجريدة...» ربما لم تسمع عنها، إلا أن مستشاري الزواج يسمعون بها في كل يوم.

وهل سمعت من الموظف الذي يقول: «بوسعي أن أحب رئيسي في العمل كثيراً إلا أنه لا ينصت إلى أبداً، إنني أذهب إليه لأحكي إليه عن مشكلة أطلب فيها نصيحته، إلا أنه، وقبل أن أمس في سرد نصف الشوضوع، يقوم بمقاطعتي ويقدم لي إجابته «الجاهزة» قبل حتى أن يعرف ما أقوم بالتحدث فيه، إنه ليس بالشخص السري، لو أنه فقط يقوم بالإنصات والاستماع».

وربما لم تسمع عن هذه الكلمات، إلا أن «لجان المظالم» في الصناعة تستمعها مراراً وتكراراً في كل يوم.

وهل سمعت ذلك الشاب الذي يقول: «إن والدي لا يفهماني أبداً، إنني أحاول أن أعرفهم بالطريقة التي أشعر بها حيال الأشياء، وأن أحيطهم علماً بمشاكلي، إلا أن أحداً منهم لا ينصت إلي، فهم إما يعاملاني كطفل ويتجاهلون مشاكلي على أساس أنه لا أهمية لها، أو إنهما مثقفين ومتحسين لتبني الطريقة التي ينبغي لي أن أحسها وأشعر بها تجاه الأشياء الأخرى، إنهما لا يعرفان أبداً كيف أشعر وأحس بالفعل. هذه العزوفة تستمعها محاكم الأحداث، مع بعض التعديلات، في كل يوم مرات ومرات.

إن الكثير من المشاكل والثناء والفضل يحدث في عالمنا هذا لذلك السبب البسيط أن هناك من لا يهتم علينا أو يسمعتنا.

علق النصيحة التالية على جدران عقلك حيث تستطيع أن تشاهدها وترآها في كل حين:

**عليك أن تعرف ما يريدك الناس**

**وما يحتاجونه**

... طبعاً إن كنت تريد أن تتعامل معهم بطريقة ناجحة مؤثرة، وهي نصيحة تنطبق على الأعداء كما على الأصدقاء، إنها تنطبق على الأطفال وعلى البالغين، الكبار منهم والعاديين، والطريقة التي تعرف بها ما يريدك الناس وما يحتاجونه هي ببساطة أن تتصت إليهم.

**سبعة طرق لممارسة الإنصات**

يتسم فن الإنصات بأهمية كبيرة مما يقتضي منك ألا تهمل وضعه موضع التطبيق والممارسة، وربما طالعت هنا شيئاً طيباً يفتك بصدقته، وعندها عليك بالتصميم على وضعه موضع التطبيق والممارسة، عليك بمراجعة نفسك في ذلك في كل يوم، فإن لم تفعل فسوف تنسى كل ما يتعلق بالموضوع خلال يوم أو يومين، ولكني نتغلب على ذلك قم بإعداد قائمة عن أشياء محددة عليك أن تقوم بأدائها، ثم قم في البدء بتنفيذها.

وعلى ذلك قم بتثبيت المعرفة التي حصلت عليها في هذا الفصل، ولا تدعها تتسرب أو تفلت منك، ابدأ بالقيام بالاتي من الآن وفوراً:

١ - انظر إلى ذلك الشخص الذي يتحدث.

إن كل من يستحق أن نتصت إليه يستحق أن ننظر إليه. إن ذلك سوف يساعدك أيضاً على التركيز على ما يقوله.

٢ - اظهر بمظهر المهتم بعمق بما يقوله.

إن اتلفت معه، عليك بأن توميء برأسك، وإن قص حكاية، ابتسم وتجاوب معه وساعده.

٣ - اصل على أن تعمل إلى الشخص الذي يتحدث.

هل لاحظت الليل الذي يملكك تجاه المتحدث متع الحديث، وهل لاحظت تفورك من صاحب الحديث الملل السخيف؟

٤ - قم بتوجيه الأسئلة.

إن ذلك يتيح للشخص المتحدث معرفة أنك تواصل الإنصات إليه.

٥ - لا تقاطعه أثناء الحديث، بل اطلب منه أن يحكي لك أكثر.

يشعر معظم الناس بانك تجاهلهم كثيراً إن لم تقم بمقاطعة كلامهم أثناء استطرادهم فيه، إلا أنهم يشعروا بمجالتك لهم أكثر عندما تسحبهم منه لتدور حوله من جديد، كأن تقول مثلاً: «مفقوا هل يمكن لك إن لم يضايك الأمر أن تعرض النقطة الأخيرة بتفصيل أكبر؟» أو «أود أن أعرف أكثر قليلاً عما كنت تقوله بخصوص كذا وكذا».

٦ - لا تتحرف عن موضوع المتحدث.

لا تغير من الموضوعات التي يطرحها المتحدث إلى أن يفرغ منها، ومهما كان تلك وتهلك على أن تبدأ في موضوع آخر جديد.

٧ - استخدم كلمات المتحدث في وجهة نظرك التي تعمل على إيصالها إليه.

عندما يفرغ الطرف الآخر من الكلام، كرر بعض الأسئلة التي كان قد قالها ورددتها وأعددها على مسامعه، إن ذلك لا يبرهن على أنك كنت



منصتاً إليه فحسب. بل إنه يقدم أيضاً طريقة جيدة لتقديم أفكارك دون أن تلقى اعتراضاً.

وعلى ملاحظتك أن تنصدها عبارات مثل: «كما أشرتكم سيادتكم، فإن...» أو: «الأمر تماماً كما قلتم من أن...».

## الشخص العاشر

### كيف تستطيع

أن تدفع الآخرين بسرعة إلى الأخذ بوجهة نظرك

تظهر لنا بعض المواقف بوعياً مما نحتاج فيها إلى القيام بإقناع أحد الأشخاص بقبول وجهة نظرنا. وكثيراً ما يكون هناك بعض نقاط الاختلاف مع الزوج أو الزوجة أو الإبن أو مع الرئيس في العمل أو العميل، أو مع أحد الموظفين أو الأصدقاء أو الأعداء.

وتردد عند ذلك: «أه لو استطعت فقط أن أمكنه من النظر إلى الأشياء بالطريقة التي أنظر بها إليها؟»

### دعنا نقدم هذه الأمثلة:

١ - لتفرض أنك موظف بأحد مخازن البيع بالقطعة، وجاء إليك أحد العملاء طالباً لنفسه ثلاجة (براداً) جديدة بدلاً من تلك التي كان قد اشتراها من قبل، ويعد إنقضاء مدة شهرين من إنتهاء فترة الضمان لها. وتحاول أن تشرح له أن الشركة على استعداد لإصلاح الثلاجة القديمة ولكنها لا

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

تستطيع أن تقدم له واحدة أخرى جديدة تماماً. لكن العميل يعجز عن فهم ذلك ولا يرى نفس الرأي.

كيف تقوم بتسوية الخلاف في الرأي في هذا الموقف؟

٢ - كنت في أحد المؤتمرات وجاء رئيسك بفكرة لترويج المبيعات، تبدو على السطح كفكرة جيدة، غير أنك ترى أنه يعترضها الكثير من أوجه النقص والشوائب، وتشعر بأنها قد تكلف الشركة الكثير من الأموال وتلقدها من العملاء ما يزيد على عدد من تكسيهم.

كيف تقوم بإقناع رئيسك بأن فكرته قيمة وإن تجدى في شيء؟

٣ - تريد زوجتك أن تجمعت بإيادك إلى إحدى المدارس الخاصة، وإدراك من الأسباب العديدة ما يؤدي بك إلى الاعتقاد أنه من الأفضل له أن يكون في المدارس الحكومية العامة. كيف تقوم بعرض هذه الأفكار عليها وكسب إقناعها بها؟

٤ - تشعر بأنك تستحق زيادة في راتبك، وأن بمقدور الشركة أن تدفع لك أكثر مما تتسلمه كراتب. وتعرض الفكرة ليرد عليك رئيسك: لكننا لا نستطيع تحقيق ذلك في الوقت الحالي. اعمل على مراجعتي في ذلك فيما بعد... ما الذي ستقوله في هذا الموقف؟

**لماذا لا تصيب "الطريقة الطبيعية"؟**

الطريقة الطبيعية التي تشكلها عندما تصادف رأياً معارضاً هي أن تتناقش وتجادل، وقد يكون الأمر مجرد الخلاف على من يكون أفضل الفرق الرياضية

أهنا، أو بشأن موضوع ناقشه السياسيون في الأمم المتحدة، إلا أن المؤسف أن الطريقة التي لا زلنا نتبعها هي محاولتنا الحظ من قيمة من يعارضنا.

ويرى البعض أن الصعوبة في ممارسة رياضة الجولف هي أن طريقة الإستشارة وتحريك العصا فيها تتم بصورة غير معتادة أو غير طبيعية، وأنها تتعارض مع أي إقتراض طبيعي ماكوف لطريقة استخدام وتوجيه أي عصا أخرى عند ضرب الكرة. إنك تلجأ إلى غير الطبيعي حتى يتحقق الشيء الطبيعي.

نفس هذا الأمر يمكن له أن ينطبق على فن الإقناع، ومن الطبيعي أن ننظر إلى من يعارض أفكارنا على أنه ذلك المعارض الذي علينا أن نلقلب عليه بطريقة أو أخرى، غير أن ما نريده منه في الأصل هو إقناعه ودفعه إلى أن يغير رأيه وليس إلى هزيمته وتحطيمه.

ونجد أنه من الطبيعي معنا، عندما يقوم أحدهم بمعارضة أفكارنا، أننا نأخذ الأمر بمثابة تهديد وصفعة موجهة لذاتنا، وعليه يصبح من الطبيعي أيضاً أن نقوم بالرد بما ينال من ذاته، وأن يشلكتنا الإبتغال، وأن تتركنا الروح العدوانية، وأن نصيح ونتهدد ونوعد ونسخر، وأن نعمل على أن تدخل أراخا في جوفه بالترهيب أو بالقوة، كما نقوم بالمبالغة في قيمة ما نسميه أسبابنا ودعواتنا، بينما نعمل على التهورين والتقليل من شأن كل النقاط التي يبددها معارضنا ويعرضها.

إلا أن هذه الطريقة الطبيعية لا تؤدي إلى الفوز، ذلك لأن الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تكسب بها المناقشة والجدال هي أن تدفع الطرف الآخر إلى تغيير رأيه، هذا كل ما هناك، لا تحطيم ولا تهوير ولا تكسير أو تهديد.

### العلم واكتشافه بطريقة تكسب بها النقاش

مثل القديم الذي يقول: «لم يكسب أحد أبداً إحدى المناقشات» مثل صحيح إن كنت تقصد ذلك النوع من الجدل الذي لا يخرج عن كونه حلبة للصياح. ومعركة لتجديد الذات. ومع ذلك فهناك طرق تستطيع بها أن تجذب الطرف الآخر وتدفعه إلى النظر إلى الأمور من خلال منظور.

والطريقة «العلمية» للفوز في إحدى المناقشات أو المحادثات، هي تماماً عكس الطريقة التي عادة ما يستخدمها معظمنا وليجأ إليها بصورة طوية «طبيعية». وحتى تلك المنظمات التي تريد أن تدفع عموم الناس إلى تغيير أفكارها، تقوم بارتكاب نفس الأخطاء والهفوات التي تمارسها أنت وأنا عندما نتناقش حول أي شيء من لعبة البيسبول حتى السياسة.

وتسأل مجلة «ساينس دايجست» في عدد مارس ١٩٥٤: «هل يصل إنعدام حماس الشعب الأمريكي إلى هذا المدى من عدم تأييده لبرنامج مناسب للدفاع المدني وفي ظل دلائل الأخطاء المتكررة هذه لعدم استعدادها؟ ولماذا يحجم الكثيرون من مرضى السرطان عن العلاج إلا في وقت متأخر للغاية رغم كل التحذيرات الكبيرة التي تصدر وتؤكد على الحاجة إلى العناية المبكرة بالأمراض؟ قد يكون أحد العوامل الهامة لحدوث ذلك بأن المناشآت التي تصدر والتي تثير أشد المخاوف أو تعمل التهديدات في مضمونها لا تأثير لها أو فعالية بالنسبة لإقناع الناس للقيام بتغيير سلوكهم أو آرائهم. لقد تم الكشف عن هذه الحقيقة في أعقاب سلسلة من التجارب بلغ عددها ٢٥ تجربة. وقام بها ثلاثة من علماء النفس في بيل.

### السر هو الضغط المنخفض

علماء النفس الثلاثة في بيل هم: كارل. أ. هوفلاند، وارنر ل. جانيس، وهارولد ه. كيلس. وقد وجد هؤلاء العلماء أن أفضل أسلوب للحصول على الموافقة على الأفكار هي استخدام طريقة الضغط المنخفض ذلك الذي يقدم الطائفت بهدوء متخفياً في ذلك عن اللجوء إلى التهديد أو محاولات إستخدام القوة والإرغام.

وفي إحدى التجارب قدمت محاضرة مصورة لمدة ١٥ دقيقة عن صحة الأسنان. وتم تقديم هذه المحاضرة لثلاث مجموعات من الطلبة، وكان الاستحسان الذي قوبلت به المحاضرة من المجموعة الأولى كبيراً وقوياً. وكان هذا الجزء من المحاضرة يتعرض لإعمال الأسنان وتسوسها واللثة المسببة، والسرطان وما إلى ذلك.

أما المجموعة الثانية فقد أبدت استحساناً «متوسطاً». وكان جزءاً هاماً من المحاضرة عن مخاطر الإعمال والتسوس، وكافة المخاطر المترتبة علي الجزء الأول. على أنه تم عرض كافة المخاطر بطريقة معتدلة هادئة في عرض الحقائق.

أما المجموعة الثالثة فقد تلقت عرضاً للمعلومات المباشرة التي لم تسس سوى بالكاد الأخطار الناجمة عن الإعمال.

وبعد أسبوع من إجراء النقاش حول المحاضرة، قاموا بمراجعة الطلبة لمعرفة أكثر من قام منهم بتعديل سلوكه ومتابعة الأخذ بالتوصيات التي توصلوا إليها في المناقشات، والذي أثار الدهشة الكبيرة أن أولئك الطلبة الذين سمعوا بالمناقشات الهادئة التي خلت من أساليب التخويف، هم من قاموا بالتطبيق الأمين للتوصيات والممارسات التي حدثتها لهم محاضراتهم الهادئة، وكانوا في ذلك أكثر من غيرهم ممن سمعوا المناشآت المتسمة بالتخويف والترهيب.

وقد ظهرت نتائج أخرى مماثلة من اختبارات تم إجراؤها على طلاب الكليات في المناقشات السياسية، وقد اتضح أن الإحتمال يكون أكبر مع الطلبة لتغيير تراثهم السياسية إن قام الطرف الآخر بعرض الحقائق بطريقة تخلو من الإنفعال، وليس بالشعارات الرنانة الصارخة.

### الحقيقة المثيرة التي جُمعت

#### عن جليل علمي لعشرة آلاف مناقشة "حقيقية"

لعل أكثر أعمال البحث إرهافاً التي تم القيام بها حتى الآن على «المناقشات» هي ما قام به الأستاذان: ألين س. بوسى، وريتشارد س. بورد، والذان كانا يعملان في السابق بقسم الكلام بجامعة نيويورك.

لقد اتصت كلاهما إلى عشرة آلاف مناقشة حية على مدار سبع أعوام، وكان من ضمنها تلك المناوشات بين سائقي سيارات الأجرة، وتلك التي تجري بين الأزواج والزوجات، وتعاون في الأمر معهم عدد من الشركات الكبيرة مثل ماسي ووستجهاوز، وبعضهم سمح لهما بالوصول إلى رجال المبيعات لديهم وإلى الموظفين أيضاً. كما استمعا إلى مناقشات جرت بمعنى الأمم المتحدة، وكانا يدونان الملاحظات عن الفائزين في المناقشات وعن أسباب فوزهم.

ووصل الرجلان إلى تلك الحقيقة المثيرة أن المجادلون المحترفون من السياسيين أو مندوبي الوفود في الأمم المتحدة أقل نجاحاً من رجال المبيعات في الحصول على الموافقة على أفكارهم.

واتضح أن المرء الكبير وراء ذلك أن المجادلون المحترفون يبدو وأنهم قد حققوا نيهم على قهر معارضيهم وعلى التعريض بالرأي المعارض، بينما يسعى رجل المبيعات أن يبحث في العمل المحتمل للبل إلى تغيير وجهة نظره، بلا قهر أو تعريض.

ولقد وجد الأستاذان أن الضمناً الأكبر الذي يرتكبه معظمتنا هو محاولتنا الإنتصار في النقاش عن طريق الهجوم على «الذات» الخاصة بالطرف الآخر، بما يعني النيل من الإعزاز بذاته، بما يجره ذلك من نتائج، وأى نتائج!

### كيف تقوم بالإقناع بعملك مع الطبيعة الإنسانية

يمكن أن نخص موضوع الكتاب في هذه الكلمات: إن عليك أن تتعلم العمل مع الطبيعة الإنسانية وليس ضدنا ذلك إن كنت تنشئ القوة والتمتع بها مع الناس.

قل لأحدهم أن أفكاره تتسم بالفناء، وستجد أنه يقوم بالدفاع عنها أكثر وأكثر، وأسخر من موقفه وستجد أن عليه أن يدافع عنه لحفظ ماء الوجه، واستخدم التهديدات وأساليب الترهيب وستجد أنه يقوم ببساطة بخلق عقله في وجه أفكارك، بغض النظر عن مدى الوجاهة التي تتمتع بها.

إن أحد أقوى الدوافع في الطبيعة الإنسانية هو بقاء النفس، مما يعني بقاء الذات وبقاء الجسد. ومن أجل حماية أنفسنا، يتعين علينا الأخذ بالحرص للأفكار التي تقبل بها وتعمل بها، ولقد تعلمنا أن نحسن أنفسنا ضد أي فكرة نرى أنها تشكل عدواً لنا، فالأصدقاء لا تعد علينا لتجادلنا بشدة أو تفرض علينا صخبها، وعلى ذلك، وحتى نكون في جانب الأمان نقوم بمجرد خلق أذناننا للأفكار التي تهل علينا وقد ارتدت ثوب الأعداء.

### كيف نصل إلى العقل الباطن للطرف الآخر

عندما نقوم بالترويج لأرائنا، فإن ما نفعله بالفعل هو محاولة الوصول إلى الشعور الباطني للشخص الآخر. ذلك لأنه إن يتم تقبل أي فكرة ومن ثم العمل

بها مالم يقم العقل الباطن بتبريرها والقبول بها. «إن الرجل الذي يتم إقناعه ضد ارادته يستمر في إقناعه بفكرته الأصلية». هذا الكلام ينطبق على الرجل وعلى المرأة ممن قبلوا بالرأى بعقلهم الواعي. وليس بعقلهم الباطني. ومثل هذا الشخص قد يبدي بسفغته موافقته على الرأى ويظهر منه أنه يتفق معك فيه. إلا أنه يبقى غير مقتنعاً به وعلى ذلك أن يعتمد إلى العمل بمقتضاه.

وقد عرفنا علماء النفس على تلك الطريقة الوحيدة التي يمكن بها أن تحصل على الموافقة على رأيك وقبولها والتي تتمثل في تقديم «الإقترحات». وقد أوضحت التجارب العديدة بأنك إن زدت من محاولاتك المضنية لفرض أحد الآراء على اللاشعور أو الشعور الباطني. كلما زادت المقاومة التي يلقاها هذا الرأى. إنها الفريزة القديمة للحفاظ على النفس في حالة عمل ونشاط مرة أخرى. والأسلوب الذي يستخدمه علماء النفس هو دس وتعمير الفكرة إلى العقل الباطني بطريقة يصعب لتطرف الآخر أن يلاحظها.

هل لاحظت أثر ما يحدث قول أحدهم لك: «إن يكون بوسعك أن تفعل ذلك»، وقتها مستجد أنك تتمتع بدافع لا يمكن مقاومته لتحقيق ذلك الذي يتحدث عنه، وبأى طريقة. وهل لاحظت أنه عندما يقول لك أحدهم: «عليك أن تفعل كذا وكذا» فلإن رد الفعل التلقائي لديك سيكون تريديك «أكون ملعوباً أو فعلت ذلك».

### سبت طرق مضمونة لكسب المناقشات

سيمتلك أن تحظى بالنجاح في المناقشات إلى الدرجة التي تستطيع فيها أن تنجح وتعمد أفكارك إلى «ذات الطرف الآخر». إن الذات لديه تشبه الحارس الذي يقف عند مدخل عقله الباطن، فلو قمت بإيقاظ الذات لديه، أو أنك قمت بإثارتها أكثر مما ينبغي، فإن ذاته ببساطة لن تسمح لأفكارك بالمرور. إن هذا الأمر يشكل أهم نقطة في الموضوع كله، وعليك أن تضع ذلك أثناء دراستك للنقاط التالية:

### ١ - دعه يعرض قضيته

لا تقاطعه، ودعه يعرض قضيته، وتذكر سحر «الإنصات». إنك إن قاطعته أثناء عرضه فلن تقوم بذلك لجرح ذات الطرف الآخر، وصده، بل إننا ندخل بذلك فيما يسميه علماء النفس «الجهاز العقلي». إن الشخص الذي يحمل شيئاً في صدره تجد أنه يوجه كل جهازه العقلي صوب التكلم والتحدث. وإن لم ينل من ترويد مقصوده، فإن جهازه العقلي لن يتحول إليك لكي ينصت إلى أفكارك، وإن كنت تريد لأفكارك أن تسمع ويصغى لها، فعليك أن تتعلم أولاً أن تنصت إلى الطرف الآخر.

إن جون جراهام مدير العاملين في شركة فـ. و. ر. لازاروس في كولومبس يروي بعد واحد من أشهر من يقوم بالإقناع من بين كل من قابلتهم. وعندما تصطدم أراؤه بجدار المعارضة لها، أو كان لأحدهم شكوى قام بالتقدم بها، فإنه كان يعمل على الإستماع والإنصات حتى النهاية، ثم يعرض بعدها بخطوة أبعد بسؤال الشخص المعنى بأن يعيد رواية بعض النقاط التي أوردتها، ويسأله عما إذا كان هناك ما يجب أن يضيفه، إن هذا التصرف يشعر الطرف الآخر بأن من يسمعه مهتم فعلاً بأمره ومعنى تماماً بوجهة نظره.

إن سؤال الطرف الآخر أن يعيد بعض النقاط الهامة له قيمته أيضاً. عندما يأتي إليك أحدهم وقد قاض به الغضب والإنفعال، ومجرد أن تسمح له بإخراج ما في صدره يعمل كثيراً على التقليل من شعوره العدائي التحفظ. وإن استطعت أن تقنعه بأن يعيد إدارة «شرطه» شكواه لمدة دقيقتين أو ثلاث، فإن ذلك سيسحب بالفعل كل انفعالاته منه أو يستلزم البخار القوي الكامن في صدره.

## ٢ - توقف قليلاً قبل أن تجيب

تعمل هذه القاعدة بصورة جيدة في المناقشات حيث لا يبدو أن هناك خلافاً ظاهراً في الآراء، فعندما يواجه أحدهم سؤالاً إليك، تطلع إليه وتوقف قليلاً قبل القيام بالرد عليه. إن ذلك سوف يتيح للطرف الآخر إدراك أنك تقوم بالتفكير فيما ورد من نقاط هامة في كلامه أو أنك تمنع في التفكير فيها.

إن كل ما يتطلبه الأمر مجرد وقفة قصيرة. أما التوقف الطويل نسبياً فيعطي الإنتطباع بأن الإرتباك والتردد قد أخذوا في السيطرة عليك، أو أنك تتهرب من تقديم إجابة محددة. أما إن وجدت أن عليك أن تختلف مع أحد الأشخاص، فإن هذا التوقف القصير بصير لازماً. وإن حدث وخرجت كلمة «لا» منك بسرعة فإن الطرف الآخر سيشعر بعدم إهتمامك بمنحه الوقت الكافي لمعرفة مشاكله.

## ٣ - لا تصر على الفوز بنسبة مائة في المائة

عندما يشترك معظمنا في إحدى المناقشات فإنه يحاول أن يبرهن على صحة موقفه بالكامل. وأن الطرف الآخر على خطأ في كل النقاط التي يوردها. أما الذين يتسمعون بالمهارة في الإقناع فإنهم دائماً يقرون ببعض الأشياء التي يقدمها الطرف الآخر ويحدون بعض نقاط الإلتقاء معها.

ولو حدث وكان للطرف الآخر إحدى النقاط التي تعمل لصالحه، عليك بالإعتراف بها، ولو أنك سلمت بصحة بعض نقاطه البسيطة وغير الهامة فإنه سيصبح أكثر ميلاً للتسليم بوجهة نظرك عندما تصل بأمرك إلى طرح الرأي الأكبر لديك.

ويعم يستخدمون هذه القاعدة بشكل كامل «داقيد بابوكوك» نائب رئيس ومدير العاملين بشركة دايتون في مينيا بوليس، وهي من أكبر المتاجر الموجودة بأمریکا، فعندما كان يعجز عن تحقيق طلب لأحد الموظفين، كان يقوم بإحاطته بالسبب في ذلك، وإن كان عليه أن يقوم بنقل أحدهم من إحدى الإدارات إلى إدارة أخرى، فإنه لم يكن يكتفي بالقول: «آنسة سميت لقد قمت بنقلك إلى إدارة أخرى إعتباراً من صباح الغد» بل كان يحكي للآنسة سميت الأسباب التي دعت إلى نقلها.

أما دكتور بييرس ب. بروكس، الذي سبق أن أشرنا إليه فيجبذ الأسلوب الذي يسميه: «نعم... ولكن».

«نعم أستطيع أن أئس وجامعة منطقتك في هذه النقطة، لكن هل فكرت في...»

«نعم أستطيع أن أقهم لماذا يبدو الأمر على هذا النحو، ولكن...»

«نعم من المؤكد أنك على صواب في هذا الأمر، بل وكل الصواب أيضاً، لكن من جهة أخرى...»

## ٤ - اعرض قضيتك بطريقة معتدلة ودقيقة

يتخذنا الميل عند محاولة حصولنا على قبول الطرف الآخر لأرائنا، وذلك في حالة معارضتها، إلى السير في طريق المبالغة والتحويل، وهنا عليك أن تتذكر أن الشواهد العلمية قد أثبتت أن الحقائق التي تعرض بهوء أشد أثراً في دفع الآخرين إلى تغيير أرائهم أكثر مما يفعله التهديد والقوة.

وأحد أسباب أننا عازلتنا تستخدم تلك الأساليب العنيفة القديمة هو أنها «تبدو» أحياناً وكأنها نجحت في مهمتها. إنك تقهر الطرف الآخر وتكسفه، وتقوده إلى النقطة التي يمجز فيها عن قول أي شيء، وتتلقى استحسان الماشرين وتصفيقهم، وتظن بذلك أنك قد انتصرت في النقاش. إلا أن الطرف الآخر لم يقبل بوجهة نظرك بعد، وبالتالي لن يعمل بأرائك أو على هديها.

بعد الرئيس بنجامين فرانكلين واحد من أفضل باعة الأفكار في كل الأزمنة، وعند تعامله مع الدول الأجنبية، كان دائماً يطفو على القمة، وكان دائماً يحصل على ما يريد، ويكفي سمعته لنجاحه في وضع دستور الولايات المتحدة، رغم كل المعارضة الشرسة والعنفية التي صادفته.

يقول فرانكلين: «إن الطريقة التي تقوم بها بإقناع الآخر هي أن تعرض عليه قضيةك بإعتدال ورفق، ثم تقول بعدها أنه من الممكن أن تكون مخطئاً في رأيك بالطبع، الأمر الذي يدعو الطرف الآخر المنصت إليك إلى تلقي ما عليك أن تقوله، ويجد نفسه رغباً أنه يستدير إليك لكي يفتق بصحة ويقين ما عرضته من آراء، طالما أنك متشكك فيها. لكن إن حادته بلهجة تعددها الثقة الزائدة والتعالي فلن تجعل من الطرف الآخر سوى معارضاً لك.

نفس هذا الوضع النفسي هو الذي ينجح دائماً سواء أكنت تحاول أن تدفع المجلس إلى تبني وجهة نظرك في أمر له أهميته مثل التوقيع على دستور الولايات المتحدة، أو إلى رغبتك في أن تؤمن زوجتك مثلاً على وجهة نظرك في كيفية تزيين المنزل.

### ٥ - تحدث من خلال شخص ثالث

المحامي الذي يريد أن يكسب قضاياها يعتمد إلى تجميع الشهود الذين سيشهدون على الأمور التي يطرحها أمام القضاء. إنه يدرك أن النقاش سيكون أكثر إقناعاً إن دخل شخص ثالث لا مصلحة له في الأمر وقال أن كذا وكذا قد حدث، وأن هذا أفضل مما لو قام هو بحكي ذلك وترديده.

ورجال المبيعات يعتمدون إلى تقديم شهادات الراضين عن بضائعهم من المستخدمين لها. والمرشح لمنصب عام يحصل على تأييد المنظمات المعروفة والأفراد المشهورين وتزكيته للمنصب. فإن قال المرشح عن نفسه: «إنني أكثر الناس أمانة ونكاه، وأكثر المرشحين تأهلاً في هذا السباق»، فإن الشك قد يتسرب إلى من عليهم التصويت عليه، أما إذا قالت «جماعة المواطنين الصالحين» بهذا الكلام، فسيكون له وزنه ووقعه.

والذين يتقدمون لشغل الوظائف يحملون معهم توصيات من أطراف ثالثة والتي ستكون أكثر إقناعاً لصاحب العمل الجديد من كل ما قد يستطيع طالب الوظيفة أن يقوله عن نفسه، ولمصلحتها!

إن التحدث من خلال شخص أو طرف ثالث له قيمته خصوصاً عندما يظهر خلاف في الرأي وترغب أنت من الطرف الآخر أن يؤمن على طريقك ويتبنى رؤيتك، ولسبب ما، فإن الناس تتشكك عادة فيك عندما تحكي عن أشياء كلها من صنعك ولمصلحتك، ويتساوى في الأهمية مع ذلك، حقيقة أن ما يقوله الطرف الثالث لن يعيد إلى إثارة «الذات» لدى الطرف الآخر بالقدر الذي يحدث ما تقوله أنت، ويمكن للإحصائيات

والتاريخ والمقتضيات المناسبة من أقوال المشهورين أن تقوم كلها مقام الشخص أو العرف الثالث.

لنقل أن زوجتك تريد أن تكون الستائر في المنزل كلها من لون واحد معين، بينما تحبها أنت أن تكون على غير ذلك، فلو قلت «أعتقد أن اللون العتيق المختلف هو الذي يدعو إلى أن تكون الستائر كلها من لون واحد»، فإنيك بذلك تقدم شرارة لقيام الجدل والمناقشة، وسيكون ردها: «أوه، معنى ذلك أنني أتمتع بنوع قديم، وإنني مختلفة عن عصري».

لكن إن قلت: «كنت أستمع إلى «بيتر لند هايس» في الراديو منذ أيام، وكان يتحدث كيف أنه وعاري قد قاما بتزيين منزلهما بستائر من ألوان مختلفة، وقال لقد بطل استخدام اللون الواحد لكل الستائر»، إنك لو قلت ذلك فلن تثير أي نوع من الهمس أو الكراهية، بل إنك تورد ما يعزز وجهة نظرك ورأيك في نفس الوقت.

من فترة ليست بعيدة، قمت بشراء بوليصة تأمين على الحوادث للسيارة، وعندما شاهدت الموظف وهو يحدد لي بوليصة تأمين من فئة المائة ألف دولار، تملكتي الضيق وتقالفتني الظنون بأنه يحاول أن «يتناصح» عليّ.

وقلت وأنا أحتج: «لم أقل أي شيء عن فئة المائة ألف، إنني لا أريد سوى البوليصة العادية من فئة الخمس وعشرين ألف دولار».

ورد الرجل: «لكن بوليصة المائة ألف أصبحت المعتادة الآن، إن ٩٠ في المائة من الجدد ممن يحملون بوالص التأمين الآن يأخذون فئة المائة ألف، إن المحلفين في المحاكم المدنية حالياً يصدرون الأحكام بدفع مبالغ

أكبر بكثير مما كان معتاداً، والأحكام التي تصدر بدفع ٥٠ ألف دولار و١٠٠ ألف دولار أصبحت عادية الآن».

لقد تجنب الرجل بذلك الدخول في جدال معي، لا مناقشة في الأمر إن، ذلك لأنه سمح لطرف ثالث أن يقوم بالحديث عنه، ثم أنني لن أستطيع مناقشة تسعين في المائة من الجدد من حملة بوالص التأمين الآن، أو مناقشة محلفي المحاكم المدنية وإذا قمت بطلب علاوة من رئيسك، سيكون لطلبك وزن أكبر إن قلت: «أعتقد أن سجل عملي لديكم هنا يوضح أنني قد حصلت على علاوة» (وهو الأمر الذي لم يحدث!)، على أن تقول: «أعتقد أنني أستحق أن أتال علاوة على راتبي».

### اسمح للشخص الآخر بالحفاظ على ماء الوجه

يحدث كثيراً أن يرحب الطرف الآخر بتغيير وجهة نظره والموافقة على رأيك بسرور لولا شيء واحد، إنه قد سبق له أن قدم التزاماً محدداً، وخرج بموقف متشدد، وبالتالي لن يستطيع أن يغير من موقفه وهو في حالة راضية أو ببساطة، إن اتفاقه معك يعني أنه كان على خطأ، وأنه كان قد سبق له أن قدم أقوالاً قوية محددة يعارض فيها وجهة نظرك، لذلك فإنه يتعجب عليه إذن أن يعترف بأنه كذب وضل.

إن المهرة من القادرين على الإقناع هم من يتركون الباب مفتوحاً حتى يتمكن الطرف الآخر من الهروب من موقفه السابق دون إرغامه ما - الوجه، إنهم يتركون «فتحة» يستطيع الطرف الآخر أن يمر من خلالها، وإلا فإنه سيجد نفسه وقد أصبحت أسيرة لمنطقه، إنه لن يستطيع الإفلات من موقفه السابق، إنك إن قمت بإقناع شخص آخر، فلا تكلفي بإقناعه فحسب، بل أن تعرف أيضاً كيف تنقذه من منطق نقاشه نفسه، وإليك طريقتين لتحقيق ذلك:



**الطريقة رقم ١ :**

أن تغترض أن الشخص الآخر لم يكن يتمتع بوجود كافة الصفات لديه، والتي كان عليه أن يوردها. وهنا نقول: «يمكنني أن أفهم تماماً بالطبع كيف أنك اعتقدت أن هذا الأمر على هذه الصورة طالما أنك لا تعلم كذا وكذا مما جرى في ذلك الوقت.

وإن كان الطرف الآخر مخطئاً، فحاول أن تجد مبرراً لخطئه.

«يمكن لأي إنسان أن يرى نفس ما تراه في مثل هذه الظروف.

«لقد تملكني نفس الإحساس في البداية، إلا أنني صادقت تلك المعلومات التي غيرت من مجمل الصورة.»

**الطريقة رقم ٢ :**

اعمل على إيجاد سبيل له يمكن فيه أن يلقي بالثبته على غيره. قامت إحدى الزبائن برد «الفسستان» إلى المتجر الذي اشتريته منه. لقد عادت به إلى البيت ليودي زوجها اعتراضه عليه، وتقول المرأة: «إنني لم أرتديه بالمرّة.

وتخص البائعة الفستان وتجد أن به من الدلالات الواضحة ما يبرزم معها أنه قد أرسل به إلى محل للتنظيف الجاف. لقد أصبح بوسع البائعة الآن أن تظهر لها الدليل وأن تثبت لها خطأ قولها، إلا أن المرأة لا تريد الإقرار بذلك أبداً، ذلك لأنها مسجلة على نفسها قولها: «إنني لم أرتديه بالمرّة». وعلى ذلك تقدم البائعة اللائكة للزبونة «منفذاً»، يمكن لها أن تفلت من خلاله.

تقول البائعة لها: سيدتي الغاضبة، إنني أتساءل ما إذا كان أحد أفراد العائلة قد بحث به عن طريق الخطأ إلى محل التنظيف الجاف. لقد حدث نفس

الأمر معي منذ عدة قريية، وكنت ولقتها خارج المنزل وجاء رجل محل التنظيف وقام زوجي بإعطائه فستاناً جديداً تماماً لكي يقوم بتنظيفه وذلك مع بعض القسائين الأخرى التي كانت موجودة في نفس «الدولاب». وربما كان ذلك هو نفس ما حدث معك، ذلك لأن بالفستان من العلامات ما يوضح أنه قد تم تنظيفه.

وترى الزبونة «الدليل» بنفسها، وتعرف أنها مخطئة، وأصبح لديها الآن عذراً لخطئها، فلقد بات هناك باباً مفتوحاً لها لكي تهرب بنفسها من خلاله.

**خلاصة الفصل العاشر**

عندما تكون على خلاف في الرأي مع أحدهم فلا تجعل هناك الإنتصار في المناقشة، بل أن تدفع الشخص الآخر لتغيير رأيه وأن يرى الأمور بمنظورك. وعلى ذلك تجنب العيب بذاته، عليك أن تسرب «أسبابك المنطقية» إلى ذاته، واعقب ذلك بترك «منفذ» يمكنه من الهروب من موقفه السابق.

وسوف تساعدك القواعد الست التالية على تحقيق ذلك:

- ١ - دعه ي طرح قضيتيه.
- ٢ - توقف للحظات قبل الشروع في الإجابة.
- ٣ - لا تسر على الفوز بنسبة مائة في المائة.
- ٤ - اطرح قضيتك باعتدال ودقة.
- ٥ - تحدث من خلال الشخص الثالث.
- ٦ - إسبح للطرف الآخر بالحفاظ على ماء الوجه.

## الباب الخامس

### كيف تتعامل مع الناس بنجاح

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

الفصل الحادي عشر :

كيف تحصل على التعاون بنسبة مائة في المائة

وأن تنمي مقدرتك العقلية.

الفصل الثاني عشر :

كيف تستخدم "قوة المعجزة" لديك في العلاقات الإنسانية.

الفصل الثالث عشر :

كيف تنتقد الآخرين دون إحراجهم.

## الفصل الحادي عشر

### كيف تحصل على التعاون

#### بنسبة مائة في المائة

#### وأن تنمي مقدرتك العقلية

هل تقوم بأداء تجربة بسيطة من خطوتين في المرة القادمة التي تريد فيها من البعض القيام بمساعدتك في أداء شيء ما؟ ولا يهم الأمر إن كانت المهمة هي القيام بجزء المشائش في الحديقة الخاصة بك، أو في ربط بعض الحمولات التي عبثتها، أو في دفع عمك إلى النجاح.

#### الخطوة الأولى :

إن تقوم أولاً بالطلب منهم ببساطة «ساعدوني في أداء هذا الأمر» وانكر لهم ما تتوقعه منهم. انكر لهم أنك ستدفع لهم مقابل مساعدتهم، إن أردت ذلك، لكن وضح لهم تماماً أنهم سيتقاضون المقابل فقط في حالة تنفيذهم لأرائك وما تطلبه بالضبط، ولم بتسجيل قدر التعاون الذي تم حصده عليه، ومدى النجاح الذي تحقق بجهودكم المشتركة.

## الخطوة الثانية :

اطلب من الآخرين القيام بمساعدتك. لا تطلب منهم هذه المرة مجرد المساعدة في أداء العمل بل المساعدة في التفكير في أمور العمل ذاته، واطلب منهم أن يطرحوا أفكارهم وأن يعرضوا ما يدور بأذهانهم، وآلا يبخلوا بجهودهم العضلية كذلك.

قل لهم: لقد تعرضت إلي مشكلة هنا وأحتاج فيها إلى مساعدتكم وهذا ما أريد تحقيقه (وتحكي لهم عما تريد)، ما رأيكم إذن في الأمر؟ هل لديكم أفكار أستطيع الاستفادة منها؟ ما رأيكم في الطريقة التي أتوي إبتعاها في هذا السبيل؟ (بعد أن تكون قد حكيت لهم عن هذه الطريقة).

ومرة أخرى عليك بالحكم على النتائج.

يمكن أن نقول أنك ستجد أن الطريقة الأولى قد تسفر عن «بعض» التعاون والمساعدة، إلا أن الطريقة الثانية ستضمن لك التعاون بنسبة مائة في المائة وأن هناك زيادة في الجهد العضلي المبذول، وهي نتائج ثابتة ولا تتغير.

## كيف تدفع الطرف الآخر

## لكي يهب لمساعدتك بكل جهده

لماذا يحدث عندما تقوم بتقليب أرض حديقتك بالجاروف وسألت جارك -«جو» ما رأيك في أن تساعدني على تقليب هذه الأرض؟» يكون رد جو- جارك وصديقك- عليك هو: «هه» الأفضل لك يا عزيزي أن تذهب إلى البحر وتشرب منه».

لكن لو أن جو هذا سمع منك مثل هذا الكلام: «جو» إن لدى مشكلة هنا، وكلم أود أن أعرف الفطأ الذي أرتكبه وألق فيه، يبدو يا جو أنني لا أتمتع بمهارة إعداد الأراضي بصورة جيدة حتى تتمكن الصائش من النمو فوقها، هل لديك يا جو أى أفكار كفيفة بأن تساعدني في هذا الأمر؟»، فإن المحتمل أن يهرع لكبيه طلبك ويجري إليك ليأخذ الجاروف من يدك، ويقول لك: «دعني أوضح لك كيفية القيام بتقليب الأرض وإعدادها...»

وسبب تصرفه على هذا النحو بسيط في حد ذاته. إن قيامك باستخدام الطريقة الثانية في الكلام معه يعني أنك تعمل بالفعل بما ينسجم ويساير القانون الأساسي للطبيعة البشرية، واكتشف علماء النفس (الصناعي) في هذا الصدد، أن القضية ليست أن جو لا يريد أن يساعدك أو يعاونك، بل أنه لا يستطيع أن يهب لكي يلي طلب مساعدتك منه ما لم يعمل ذهنه ويشغل لتتحرك عضلاته من أجل القيام بالمهمة المطلوبة.

إن من المستحيل نفسياً للإنسان أن يقدم مائة في المائة من جهده العضلي ما لم يسمح له أيضاً بأن يعطي أفكاره ويطلبها.

ويبدو الأمر هنا وكأن «المخ» والجسد قد قررا العمل معاً كفريق واحد، وأنهما قد اتفقا على ألا يقوم أى منهما بالأداء المنفرد، كما هو الحال مع التمثيليات المسرحية.

وقد ثبت هذا الأمر بصورة لا تدعو إلى الشك في السجلات التي يحتفظون بها عن العمال. إن العمال الذين لا يتمتعون بأى صوت لهم داخل الإدارة، والذين لا يستطيعون إبداء الإقتراحات، أو أن يسمح لهم بالمساهمة بأرائهم، لا يقومون ببساطة بإداء العمل بنفس الحجم أو القدر الذي يؤديه ويحققه أولئك العمال ممن تلقى إقتراحاتهم وأراؤهم التشجيع والترحيب. نعم هناك فرق واضح.

### اشعرهم بأنها مشكلتهم أيضاً

تهتم كنا بمشاكلنا أكثر من إهتمامنا بمشاكل الغير، وعندما تسأل «چو» أن يقوم بمساعدتك في تليب أرض حديقك فإن الشعور الذي يملكه هو: «أن هذه مشكلتك أنت»، إلا أنك لو طلبت منه التصحح والمشورة، تكون بذلك قد قدمت بمنازلته وتحديه فيما يمكن أن يقدمه من معرفة، وكنت بذلك في الواقع قد حولت المشكلة إليه كي يقوم بحلها، ومن هنا يأتي اهتمامه بالأمر. إن هذا المبدأ يحقق النجاح في تليب أرضك، بنفس القدر الذي يمكن أن ينجح فيه عند تسيير أعمالك.

وقدم مثلاً على ذلك، فمن أكبر المشاكل المستعصية التي تصادفها الإدارة في دنيا الأعمال هي أن يقوم رؤساء الإدارات في العمل على تخفيض التكاليف، إن هذا الأمر يشكل مشكلة كبيرة في دنيا الأعمال، ويلجأ البعض فيها إلى استخدام الواعظ ويلجأ البعض الآخر إلى المناشدة بعدم الخروج على الواجب، لكن تبقى مع ذلك مشكلة إنقاص التكاليف من أكبر المشاكل التي تحظى بأقل تعاون من العنيتين بأمر تحقيقها.

وعندما صادفت هذه المشكلة «روبرت س. هود»، رئيس شركة أنسول للكيماويات والبالغ من العمر ٣٥ عاماً (الشركة في مارينيت بوسكونسين)، لم يلجأ معها إلى أسلوب الوعظ أو التعنيف، إنه لم يكتف بالطلب من العاملين لديه العمل على تقليل النفقات، فقد كانت فلسفة الإدارة لديه هي: «أن الناس تقوم بمساعدة من يساعدهم على الخلق والإبداع»، ولذلك فعندما أراد التقليل من التكاليف قام بتشكيل لجنة تتكون من كل رؤساء التشغيل في شركته، ولم يطلب منهم تقليل النفقات في أي بند محدد من بنود الإنتاج، إنه بدلاً من ذلك قام بإحاطتهم بأن المشكلة مشكلتهم، وأن مشكلتهم أن يخرجوا بالأفكار والآراء التابعة منهم.

واقتربت رؤوس أعضاء اللجنة من بعضها البعض، ومالت على بعضها البعض، وبدأت الأفكار في الخروج من العقول، وجاءت المطالبية بتوفير أموال

السفرقيات، والتقليل من مصاريف التليفونات والبرقيات وبعض المواد، وحتى التقليل من مصاريف البريد والرسائل، ومنذ فترة قريبة بعث السيد هود إلى الاتحاد الأمريكي لإدارة الأعمال بالنتائج التي حققها برنامجه والذي، كما يقول: «مكننا من تقليل التكاليف لدرجة أن الأرباح التي تحققت، بعد خصم الضرائب، قد ارتفعت بنسبة ٤٠ في المائة، بل أن ذلك قد تحقق خلال فترة لم تشهد فيها المبيعات سوى زيادة مقدارها ٩٪ فقط.

ويقوم «هود» باستخدام نفس المبدأ لحل مشاكل العمل الأخرى، ويطلق على سياسته إسم: الإدارة بالمشاركة.

### كيف تستخدم

#### سياسة.. الإدارة بالمشاركة.. في البيت

كم من زوجة سمعتها وهي تشكو من أن زوجها لا يشرها بأى شيء عن عمله أو عن خطته في العمل؛ وأنه لا يمنحها الفرصة لتقديم أى إقتراحات، غير أنك ستسمع الأزواج وهم يقولون أن الزوجات لا يتعاون في عملية توفير المال، ويقليل النفقات، ويعتقد الكثير من الآباء والأمهات أن أولادهم لن يتعاونوا في أى شيء يظنون منهم، في الرأي، إنما يكتفون بإحاطتهم أن عليهم أن يفعلوا هذا الشيء أو ذاك، إنهم لا يطلبون أبداً من الابن أن يساهم بأى أفكار، دائماً يطلبون فقط مساعمة بجهوده العضلية في حمل ذلك الشيء أو إلقاء الآخر خارج الدار!

وقد أخذ مستشارو الزواج بأسلوب لتحقيق التعاون داخل البيت يشبه كثيراً سياسة الإدارة بالمشاركة المتبعة في الصناعة، ويطلق على هذا الأسلوب «جلسات التخطيط للإدارة».

ويتم فيها اجتماع الزوجة والزوج والأبناء في مؤتمر عائلي يتم «عقد» مرة أسبوعياً، أو مرة كل شهر، والمهم في الأمر أن تقوم الأسرة بأكملها بعقد لثلاث

منظمة يتم خلالها مناقشة المشاكل، والتوصل إلى تحديد أهداف معينة عليهم تحقيقها، والطالب من كل فرد من أعضاء الأسرة أن يساهم بأرائه فيم يدور ويناقش.

ومنذ فترة قريبة قالت لي الدكتورة «روث ياربي» «سوف ندهش للإنجاز الذي يمكن أن يتحقق عندما تشارك الأسرة بأسرها في إدارة شؤون الأسرة، فحتى الأمور المستحيلة يمكن تسويتها بطريقة مرضية، وتتسجم الأسرة مع بعضها البعض بصورة أفضل، ويصبح كل فرد فيها أكثر سعادة ذلك إنه لم يعد يطلب منه أن يفعل هذا الشيء أو ذلك، بل بات يطلب منه أن يعتبر المشكلة مشكلته وأن عليه أن يخرج برأيه عن كيفية أن يحقق الجميع هذا الأمر أو ذلك. إنني لم أعرف أسلوباً آخر في حياتي قد أحرز من النجاح ما حققه أسلوب جلسات التخطيط للأسرة».

وتنصي الدكتورة ياربي لتوضيح أن الأمر مع العائلة يمثل الوضع في دنيا الأعمال، من حيث وجوب وجود مدير تنفيذي من مهمته القيام «بوزن» الاقتراحات المقدمة واتخاذ القرارات النهائية بشأنها.

وتقول أيضاً: «ستدهش للعدى الذي يتقبل فيه الابن للسلطة النهائية للأب، حتى لو كان القرار المتخذ سيعمل ضده، شريطة أن يكون قد حظى بفرصة إبداء رأيه في الاقتراحات المقدمة وذلك قبل التوصل إلى اتخاذ القرارات النهائية.

ولقد وجد مديرو الأعمال أن هذا الأسلوب يمثل الشيء السليم والصحيح فعلاً.

### ماذا لا تضاعف قدرتك العقلية

من ١٠ إلى ١٠٠ مرة؟

اعتدنا على النظر إلى أن وظيفة إدارة الأعمال هي تقديم الآراء، وكل الأفكار، لقد كانت تمثل العقل المفكر، بينما يقوم الموظفون بدور اليد النشطة، إلا أننا نجد اليوم أن أفضل رجال الإدارة قد باتوا يدركون أن أفضل العقول ليس لها أن تتركز وتقتصر على المكتب الآماني، فالعاملون والعمالات في المشروع لهم أراؤهم أيضاً، أو يمكن أن تكون لهم ذلك إن قدمنا لهم الحافز لاستلاكها والتمتع بها، ولم يعد أفضل المديرين يشعرون اليوم أن يسألوا أحد العمال عن رأيه أو إقتراحاته، خوفاً من أن يظن بهم أنهم أعجز من أن يقوموا بمهمة الإدارة نفسها، أو أنهم أقل كفاءة مما يحتاجه تسيير العمل بنجاح، إن مثل هذا المدير الناجح يعرف أنه لن يصل بذكائه إلى الخروج بفكار جيدة تماثل في عددها تلك التي يمكن لمائة عامل من عماله أن يخرجوا بها، ذلك لو تم تشجيعهم على تقديمها وعرضها، ولذا تجده يسأل عماله على الدوام: «ما رأيك؟...» أو «كيف نستطيع أن نؤدي ذلك بطريقة أفضل»، كما تجده أيضاً يقوم بدفع المزيد لهم مقابل آرائهم.

إن المدير المثالي اليوم ليس ذلك المبقرى أو ذلك الذي يتسم بالذكاء الذي يمكنه من التمتع بكل الآراء التي يمكن تصورها، إنه ذلك الذكي بالقدر الذي يستطيع معه الاستفادة من الآراء التي لا حصر لها والتي يخرج بها العاملون الموجودون تحت إدارته، والذي يتمكن مع قدرته الإدارية من اتخاذ القرارات النهائية ووضعها حيز التنفيذ، إنه عبقري، حسناً، لكن في العلاقات الإنسانية وليس في الآراء الخلاقة المبتكرة، إنه يعرف كيف يشاعف من آرائه بإضافة آراء الآخرين، إنه يعرف كيف يدير الناس ويوجههم، وأن يضمن التزامهم بقراراته، وأن يصنع هذه القرارات موضع التنفيذ بكل حماس وإقبال وريفة.

## كيف استطاعت "قوة الناس" من مضاعفة مبيعات

ماكورميك بنسبة ١٥٠٠٪ ؟

في عدد سبتمبر لعام ١٩٥٦، جاءت مقالة بعنوان «الإدارة: قوة الناس» في مجلة «انفيسيتورز ريدر». كانت المقالة تصور الفرق بين طرق الإدارة القديمة وأساليبها. وبين الحديثة منها، وكانت تحكي عن إحدى الشركات التي قامت باستخدام الاثنين منها: القديمة والحديثة. كما أوردت النتائج الدهشة التي خرجت بها الشركة من استخدامها للطرق الحديثة وأساليبها.

جاءت أعداد الميلاذ لعام ١٩٢٦ على ماكورميك وشركائه في ثوب حزين كانت قد اعتادت عليه لعدة سنوات. وأوضحت الإعلانات المعلقة داخل الشركة أمر الإستغناء المؤقت عن العاملين بها حتى أول فبراير من العام التالي، مقرونة، ولأسفورية، بالدعاء: «نرجو لكم جيداً سعيداً وعملاً جديداً طيباً».

وفي عام ١٩٥٠ كان العاملون بمصنع الشركة في بالتيمور يعملون بجهد وحماس طول الوقت حتى حلول ليلة عيد الميلاد نفسها، وغادروا المصنع إلى منازلهم في تلهيل ومرح صاحب. ولم يكن هناك أي غرابة في الأمر، فقد امتلات جيوبهم بأجر إضافي لمدة أسبوعين، وأمامهم فترة إجازة تمتد إلى اليوم الثاني من شهر يناير وهي مدفوعة الأجر مسبقاً أيضاً، وذلك طبعاً بالإضافة إلى إجازة الصيف- وسبعة أيام إجازات أخرى مدفوعة الأجر، هي أيضاً.

إن التناقض القائم بين الموقفين يمثل النجاح الذي تم تحقيقه فيما يقل عن ٢٠ عاماً، على يد رجل واحد وبسبب فكرة واحدة.

والرجل هو ذلك الكماح ناقد البصيرة «شارلز بيرى ماكورميك»، البالغ من العمر ٥٥ عاماً، ورئيس مجلس الإدارة والذي يرأس أيضاً أكبر شركة للتوابل والمستخلصات في العالم. والفكرة هي «مضاعفة الإدارة»، التي تشكل نظاماً للتشغيل يرمي إلى ضمان الحد الأقصى لمشاركة العامل والإستفادة من روحه

العنوية، الأمر الذي مكن الإدارة من الحصول على أرضية خصبة من المواهب الشابة بطموحاتها التنفيذية.

وترجع القصة في حقيقتها إلى عام ١٨٨٩، عندما بدأ عم شارلي المدعو ويليس ماكورميك بالإستغلال في أعمال التوابل في إحدى الغرف الصغيرة، مع اثنين من الموظفين قام بالإستعانة بهما في عمله الوليد. كان العم «ويل» من النوع المجد في العمل، ومن الرؤساء الجادين أيضاً، وبلغت مبيعاته ثلاثة ملايين ونصف المليون دولار في عام ١٩٢٢، إلا أن موظفيه كانوا لا مهالين ومحبطين كذلك، وبلغ معدل تغيير العمال واستبدالهم ٢٠٪ سنوياً.

وعندما جاء ابن أخيه شارلي، بدأ بالعمل في المصنع في فترات الصيف منذ عام ١٩١٢، ثم تفرغ له لكي يحتل كل وقته من عام ١٩١٩، وعمل كصيني في المخازن، وكصاعق، وكمساعداً تنفيذياً في المصنع والمكتب، وعمل لما يزيد عن عشرة أعوام كمستول في المبيعات وفي مبيعات التصدير أيضاً، كما أنه حاول أن يروج لبعض الأفكار الجديدة في إدارة الأعمال لدى عمه، إلا أنه طرده حوالي سبع مرات بسبب هذا الأمر (وكان يعود لاستخدامه في كل مرة)- إلى أن جاءت فترة «الكساد الكبير» التي حلت بالبلاد، ومعها جاءت الضائير الفادحة لماكورميك، وتمتصياً مع «النعمة» التي سادت البلاد في ذلك الحين، قام رجل الشركة الأكبر بتخفيض الأجر بنسبة ٢٥ في المائة، وكان يجهز للإستغناء عن ١٠ في المائة من العمالة لديه عندما مات فجأة في إحدى رحلات العمل عام ١٩٥٢.

ولأنه بدا أنه لن يكون هناك فارق كبير عن يترأس الشركة في مثل هذه الظروف الضالطة المحيطة، قام المديرين فيها باختيار شارلي رئيساً لها، وقرر الوافد العملي الجديد على المنصب أن يستخدم بعض أفكاره، ودعا إلى عقد اجتماع يضم كل الموظفين، وأعلن فيه عن تقريره لعلوهم قدرها ١٠٪ بدلاً من أن يجري التخفيض على رؤوسهم، وأن تقتصر ساعات العمل الأسبوعية على

٤٦ ساعة بدلاً من ٥٦. وقال للعمال أن عليهم أن يقوموا بزيادة الإنتاج وأن يقللوا من التكاليف ولا سقط «الجميل بكل ما حمل» وأنهار على الجميع. وكى يساعدهم على الإلتزام والتوام مع مايقول ذكر العاملين الشدهشين من حوله إنه من ذلك الوقت وصاعداً سوف تكون لهم أنصبتهم في أرباح الشركة كما سيكون لهم نصيبهم التشط في الإدارة نفسها.

وتألف هذا «النصيب النشط» من المجلس «الأصفر» من شباب المديرين والذي كان البداية لعملية الإدارة المضاعفة. وتألف المجلس الأول من ١٧ عضواً (من موظفي الإتمادات ومحاسبي التكاليف ومساعدى رؤساء الأقسام)، وكانت المهمة المغاة على عاتقهم هى القيام بايجاد السبل لتحسين أى شىء. يرون أنه بحاجة إلى التحسين والارتقاء، وبالإضافة إلى ذلك: «عليكم بوضع أى دستور للعمل ترونه وقوانينه المساحبة له، وقوموا باختيار الموظفين وأحكموا أنفسكم بالطريقة التي ترضونها. إن كافة فئاتر الشركة مفتوحة لكم، ولكم أن توجهوا أى أسئلة ترونها.»

وحتى نضمن للأمر أن تبقى تحت السيطرة والإلتضابط، قال شارلي إنه ينبغي لكافة الإقتراحات المقدمة من هذا المجلس أن يوافق عليها بالإجماع وأن تكون خاضعة لوافقة المجلس «الأعلى» (المؤلف من مجلس المساهمين المنتخب سنوياً).

وأثمرت الفكرة. وخلال أروام قليلة قام المجلس الأصفر بإعادة تخطيط وتحديث كل العبوات التي تقدمها الشركة مما نتج عنه إرتفاع كبير في المبيعات، وابتدع طرقاً جديدة للإختبار، وقدم طرقاً أسرع وأفضل لاختيار كتاب الإختزال لديهم، واقترح خطوطاً جديدة للإنتاج من التوابل الخاصة بطيرة «القرع» إلى ذلك الذي تم تقديمه حديثاً وحظى بالإقبال السريع عليه من قبل المستهلكين وهو: سكر القرقة.

ولأنه رجل التوابل الناجح، يحب شارلي ترديد ذلك المثل المعروف: إن البرهان على جودة الفاتوزج يتمثل في تذوقها والأكل منها. وعلى هذا الأساس يصبح للمجلس الأصفر سجله المشرف في هذا المجال. فمن بين خمسة آلاف اقتراح تقدم بها، قام المجلس الأعلى بتبني ٩٩ في المائة منها. ويقول شارلي: «لا أستطيع أن أقدر بالضببط ما عنته هذه الإقتراحات للشركة بالنسبة لمبيعاتها المتزايدة ولأرباحها. غير أن الأمر المؤكد هو أن أرباحها تفوق تكلفتها بمراحل» على أن الأهم من ذلك أن هذا المجلس الأصفر قد رفع من الروح المعنوية ومنح كل الشباب الطموحين فرصة أن يصبحوا من كبار رجالات الشركة ومديريها، وهو هدف يمكن تحقيقه إذا ما علمنا أن ثلاثة عشر من السبعة عشر شخصاً الذين يشكلون المجلس «الأعلى» كانوا في الأصل من أعضاء «المجلس الأصفر» أو من أعضاء مجلس الصنع.

كيف استطاعت «الإدارة المضاعفة» أن تحقق هذا النجاح في ماكورميك؟ لقد استطاعت الشركة في ظل إتباعها لطرق الإدارة القديمة تحت توجيه العم ويل الذي حكم بقبضته الحديدية، أن تحقق مبيعات قدرها ثلاثة ملايين ونصف مليون دولار. وهو الأمر الذي قد يبدو معه أنه من المعقول أن نبدى تركيزنا لهذه الطرق العتيقة، إلى أن ندرك ما أمكن تحقيقه عندما تم استخدام عقول وعضلات العاملين في عهد شارلي حيث زاد الإنتاج ١٥ ضعفاً ليحقق مبالغ تقترب من حدود الخمسين مليون دولار سنوياً. يقول شارلي: «كان حجم المبيعات لدينا صغيراً عندما بدأنا، ولم تكن تحقق أرباحاً، أو توزع مكاسب على المساهمين، والمعنويات لدى الموظفين متعذمة، ولا فترات الراحة أو أجازات، ولا ميزانية أو صندوق للتقاعد.»

### كيف تدفع الآخرين لمساندة آرائك

غالباً ما نحتاج إلى كلمة «نعم» أو «أوكى» أو موافقة شخص آخر لكي يتم الأخذ برأى لنا وتبنيه، وأفضل طريقة «في العالم» للحصول على تأييد الطرف الآخر هى أن تقوم بإشراكه في رأيك.



وبدلاً من أن تقول له: «أود منك أن توافق على هذا». أو «أود أن يكون قرارك في صفتي». حاول أن تقول: «لو كنت مكاني، كيف يمكنك أن تعرض هذا الرأي وتحظى بالموافقة عليّ؟».

أعرف أحد ضباط الجيش في وست بوينت من الدارسين في عام ١٩٢٢، والذي يدين لهذه الطريقة طول حياته العملية.

لقد كان يحلم طول العمر بالذهاب إلى وست بوينت، وكان قد تخرج في المدرسة العليا في الوقت الذي حلت فيه فترة الكساد عام ١٩٢٩ وبدأت. وحدث أن الآباء الذين كان بمقدورهم أن يبعثوا بابنائهم إلى الكليات للدراسة، لم يعونوا قادرين على تحقيق مثل هذه الرغبة، وعلى ذلك كان الكثير من الآباء يتناقصون بشدة للحصول على التعليم المجاني في وست بوينت وأنابوليس.

ولم يكن لسديقي أي علاقات بالثرة، وعلى ذلك فقد ذهب إلى عدد من أبرز الوجوه في الولاية ليوجه إليهم سؤالاً بسيطاً: «السيد... لو كنت في موقعي وأردت الذهاب إلى بوست بوينت وكنت مؤهلاً تماماً لذلك، فما الذي تقطعه؟».

إن «لما الذي تقطعه؟» هذه تشكل سؤالاً تطلب فيه آراء الآخرين. إنها تطلب مشاركتهم في المشكلة، الأمر الذي يحول بالفعل مشكلته لكي تصبح مشكلتهم. هذا الضابط لم يستطع أن يحظى بتوصياتهم فحسب، بل حصل كذلك على مساعداتهم، وتم فعلاً تعيينه في الموقع الذي أراد.

ولو أن هذا الضابط قام بالذهاب إلى هؤلاء الناس طالياً منهم مجرد تأييده، لكانت فرص تحقيقه لرغبته ضئيلة للغاية ذلك لأنه لم يكن يعني شيئاً لهم. أما وقد طلب النصيحة، فقد ضمن المشاركة وضمن التأييد مع التوصية.

### أقم لنفسك مخزوناً في عقلك

ذكر لي ذات مرة أحد أكبر الأثرياء ممن أعرفهم أنه يدين بنجاحه إلى حقيقة أنه قد تعلم شيئاً ما من كل شخص تقريباً قدر له أن يكون على إتصال به ويتعامل معه. وكان أحد الأعمال الأولى التي قام بها هي تشغيل أحد ورش نشر وتطبيع الأخشاب.

وقال لي: كان بعض من يعملون معي من الجهلة، وبعضهم لا يكاد يعرف أن يوقع باسمه، إلا أنني كنت أدرك أنهم مستمرين في هذه العملية لفترة طويلة وأنهم يعرفون خباياها ولا بد أن لهم آرائهم فيها. ووضعت في ذهني أن أتعلم ما يعرفون وأن أسألهم عن آرائهم فيها.

وعمل هذا الرجل على تطبيق نفس القاعدة في عمله مع أحد البنوك، وفي إدارته لأحد المتاجر الكبيرة وفي العديد من الأعمال الأخرى.

وقال: إن كنت قد كونت الثروة، فليس بسبب عقلي ولكن بسبب المخزون الموجود في عقلي وهو تلك الآراء التي حصلت عليها من الناس. انني لم أحصل بهذه الطريقة على العديد من الآراء الجيدة فحسب، بل إن هذه الطريقة نفسها تسعد الطرف الآخر وتشعره بالثناء عليه، فالطرف الآخر كثيراً ما يشعر بالزهو عندما تسأله النصيحة وتسمى إلى معرفة رأيه.

حاول أن تطبق هذا الأسلوب مع أصدقائك وعائلتك والمرتبطين بك وزملائك في العمل، ولاحظ كم الإبتهاج الذي يحل على الطرف الآخر عندما تعتمد إلى طلب نصيحته، وراقب مدى احتفائه بك عندما تقول له: «مارأيك في هذا الموضوع؟»، أو: «كيف تعالج مثل هذا الأمر؟».

حاول هذا الأسلوب كمفتاح للأجواب، وفي المرة القادمة التي يتعين عليك فيها أن تتلقى بشخص يصعب للقاءه، عليك بأن توصل إليه إنك إنما تريد أن تتشاور معه وأن تعرف رأيه في أمر معين

ويقول لي أحد كتاب المجلات التي تخصصت في كتابة الموسوعات «الدمسة إنه كثيراً ما يلجأ إلى إستخدام «تنويحات» لهذا الأسلوب حتى يستطيع إجراء المقابلات مع بعض الوجوه البارزة ممن عرف عنهم صعوبة الإلتقاء بهم والتحدث إليهم.

إنه يقوم فقط بالتقاط سماعة التليفون ويقول: «السيد «س» لقد أشاروا على أن ألتجأ إليك باعتبارك خبيراً في موضوع.... إنني أقوم بإعداد مقالة عن هذا الأمر، وأشار عليّ كل من تحدثت إليهم إنني إذا كنت أسعى للحصول على الحقائق الصادقة في هذا الموضوع، فيتعين عليّ أن ألتجأ وأن أحصل على زارك فيه».

#### سر السحر الكامن وراء طلب النصيحة من الغير

ربما، وأنت تطالع هذا الجزء، يمر بفكرك أحدهم ممن يقومون دائماً بطلب النصيحة من الغير، والذي يقوم على الدوام بسرد متاعبه ومشاكله عليهم مما يحوله إلى مجرد مصدر للإزعاج لهم، وقد تسأل كيف ينتهي لأحد الأسباب أن يحيل أحدهم إلى شخص بالغ الثراء والتجّاح، ويحيل آخر إلى الفشل بعينه.

إن سر سحر إستخدام هذا الأسلوب يكمن في هذه النقطة: إن الأمر يتوقف على «سبب الطلب، ولا شيء آخر.

إن هناك ذلك النوع الثمين من الناس ممن يحكون دائماً عن متاعبهم، ثم يظنون بإستمرار النصيحة من الغير. إنهم لا يقومون بحل مشاكلهم. ثم يشكون من أنفسهم مصادر إزعاج للآخرين، وبدلاً من أن يكونوا محبوبين بإستخدامهم لهذا الأسلوب، فيزتهم يحطون بتجنب الآخرين لهم وتماشيتهم.

إن الشخص من هذه الفئة من الناس لا يطلب النصيحة فعلاً من الآخرين إنه يسألهم التعاطف والشفقة، فعندما يسألك: «ماذا أستطيع بحق الله أن أفعل؟ فإنه لا يتوقع منك أن تقول له ما يفعل، بل ربما شعر بالإهانة لو فعلت.

إن ما يتوقعه منك مجرد الإحساس بالأسى له وأن تذكر له أنه يصادف أسوأ محنة يمكن لإنسان أن يسمع عنها. إنه يريد منك أن تتفق معه في أنه قد عومل بطريقة ظالمة تنسم بالإعجاب فعلاً، بل إن آخر شيء يريده هو أن يحصل على إجابة لشكوكته، وإن كنت تشك في ذلك، فعليك أن تسأله في المرة القادمة: «ماذا لا تحاول كذا، وكذا؟»، وراقب رد فعله عليك.

وهناك ذلك الشخص الذي يأتي وقد بدا عليه أنه يطلب التصح والرأى، بينما ما يريده بالفعل مجرد التريبت على ظهره. حكى لي أحد كتاب الأغاني أن من يعرفهم من الناس كثيراً ما يقولون له: إليك أغنية قد كتبتها، وأحيك أن تلقى نظرة عليها وتقول لي رأيك فيها. أو أن كانت تحتاج إلى أي تعديل فيها.

وقال لي: «لقد فقدت اثنين أو ثلاثة من أسدقائي الطيبين قبل أن أكتشف أن هؤلاء الناس لا يريدون فعلاً معرفة رأيي، وأنهم لن يأخذوا بنصائحي إن أبديتها لهم. إن ما يظليونه التريبت على الظهر. إنهم يظنون أنهم كتبوا أغاني جيدة، ويريدون مني التوكيد بثباتها تتمتع بتلك الجودة التي يحبون الإعتقاد بأنها فيها فعلاً».

وعلى ذلك عليك أن تتذكر: أطلب النصيحة من الطرف الآخر، واطلب معرفة آرائه واقتراحاته على أن تكون قاصداً ذلك بالفعل وتعبته. إنك بذلك لن تحصل فقط على بعض الإقتراحات الجيدة التي تعينك على حل مشكلتك، بل إنك بذلك أيضاً تقوم بمعاملة الشخص الآخر وإشعاره بالزهو.

ولا تطلب النصيحة إن كان كل ما تريده مجرد التأكيد على أنك مصيب وام تخطئ. ولا تطلب التصح أو الرأى إن كان كل ما تريده مجرد التعاطف أو العطف، فإن فعلت، فلن تفشل في حل مشاكلك فمضب، بل إنك مستجمل من نفسك مصدراً لإزعاج الآخرين كذلك.

### خلاصة الفصل الهادي عشر

- ١ - إن أردت أن يساعدك الآخرون، ويهبون لمعاونتك، فعليك أن تطلب منهم الرأي كما تطلب منهم التقدم بسوادهم للمساعدة.
- ٢ - أعمل على إشعار الطرف الآخر أن مشكلتك هي مشكلته هو الآخر.
- ٣ - استخدم أسلوب الإدارة الشاعفة بأطباء كل فرد من أعضاء الفريق صوته وحقه في رسم الكيفية التي على الفريق أن يعمل بها.
- ٤ - عندما تطلب من أحدهم شيئاً أو معروفاً، إجعل منه عضواً ضمن فريقك. لا تقل له: «اكتب كلمة طبية في حقى»، بل قل: «لو كنت مكاني وأردت أن تحصل على إهتمام متعاطف مع وجهة نظرك، كيف لك أن تتصرف؟».
- ٥ - أقم لنفسك هيئة خيرة، تفحص ويشكلها عقلك، واستند بآراء وإقتراحات ونصائح الآخرين.
- ٦ - كنت متأكداً عند طلبك للنصح أنك فعلاً تريد النصيحة، ولا تطلب النصيحة إن كان ما تريده فعلاً مجرد التعاطف معك أو مجرد الترييب على الظهر.

### الشرح :

ضع في الاعتبار تطبيق هذه القواعد الست لمدة أسبوع داخل منزلك، ومكتبك وناديك، واحتفظ بسجل يتضمن النتائج التي تحصل عليها.

### الفصل الثاني عشر

### كيف تستخدم

### قوة "المعجزة" لديك في العلاقات الإنسانية

هل تؤمن بالمعجزات؟ إن لم تكن، فقد تدعش إن علمت أن العديد من الأطباء والعلماء اليوم يؤمنون بالمعجزات حتى وإن عجزوا عن فهمها.

لقد قام الدكتور «جون ر. بروبيك»، أستاذ الفسيولوجي (علم وظائف الأعضاء) بجامعة بنسلفانيا، بقرأة أحد الأبحاث -منذ مدة قريبة- عن المعجزات، وذلك أمام الاتحادات الطبية البريطانية والكندية، وذكر فيها أن السبب الوحيد وراء عدم فهم العلم للمعجزات هو: ما هو مصدر الطاقة التي تسبب المعجزات؟

كما كتب العالم الأشهر «الكسيس كاريل» رسالة أخرى علمية عن المعجزات، علق فيها على حقيقة أن عمليات الشفاء «الطبيعية» تظهر وكأنها تقوم بالإسراع بنفسها بصورة رهيبية من خلال تدفق كبير للطاقة التي مازالت مجهولة للعلوم الطبيعية. ويمتد الدكتور «كاريل» أن هذه الطاقة عبارة عن قوة روحية.

### كيف يمكن للشئ أن يطلق الطاقة

اعتقد الناس على مر كل العصور أن للشئ والمدح نوعاً من القوة التي تعمل عمل المعجزة. وكتب «شارلز فيلمور» يقول: إن كلمات الشئ والامتنان، والتعبير عن الشكر، تقوم بكل الطرق بالإشعاع بالطاقة وإطلاقها. إن بوسعك أن تمدح جسداً ضعيفاً ليتحول إلى قوة، وأن تمدح قلباً يملؤه الخوف ليتحول إلى السكينة والثقة. والأعصاب الحطمة إلى ثبات وقوة، والمشروع الفاشل إلى نجاح وازدهار، والنقص والحاجة إلى الكفاية والرضا.

ويقول «شارلز فيلمور» أيضاً: «إن هناك قانوناً داخلياً للعقل بآتنا يزيد من أى شئ» نقوم بالشئ عليه. إن الخلق جميعاً تستجيب للشئ، وتسد به، حتى مدربي الحيوانات يقومون بتدليل ومكافأة الحيوانات التي يبرعونها بتقديم الحلوى وما تحبه. إمتزافاً وثناء على طاعتها لهم. والأطفال يتكلمون بالمرح والسرور عندما يثنى عليهم ويمدحون. حتى الخضرة نفسها، تنمو بصورة أفضل لأولئك الذين يعشقونها.

على أنه يبدو أن لا أحد يعرف كيف يمكن للشئ أن يطلق الطاقة. لكن حقيقة إن هذا الأمر يحدث بالفعل، قد باتت شائعة ومعروفة. هل لاحظت مايجرى معك عندما يقوم أحد بتقديم تهنئة صادقة إليك أو أن يعبر عن شكره لعمل أنتقت أداءه؟ إنك ستجد أن روحك قد هامت في سماوات الرضا والانبساط.

كنت أعرف سيدة عجوز تقول لكل من يثنى على هبتها الرقيقة الجميلة: «شكراً لك، أستطيع أن أحيأ عاماً آخر على هذه الكلمات» ولم تكن المرأة في ذلك بعيدة عن الصواب، ذلك أن الثناء يمنحها بالفعل طاقة جديدة، ويكسبها حياة جديدة.

إن الارتياح أو رفع المعنويات الذي تحصل عليه من الأثناء أو الشئ ليس بتكلمية أو وهم، وليس أيضاً من نتاج خيالك وتصوراتك، إنه، وبطريقة ما «وإن كانت مجهولة للعلم» فهناك طاقة جسمانية حقيقية يتم إطلاقها والسماح لها بالانطلاق.

ولقد إستخدم الدكتور «هنري هـ. جودارد» -متدماً كان يعمل بمدرسة فاينلاند للتدريب بنيوجيرسي- جهازاً أطلق عليه «أرجو جراف» لقياس الأعياء والتعب، وعندما كان الأطفال، موضع الإختبار، يتلقون كلمة ثناء أو إعجاب، يظهر الجهاز ارتفاعاً مفاجئاً يعبر عن ورود طاقة إضافية، وعندما كان الأطفال يتعرضون للنقد أو اللوم، تندفع طاقتهم الجسمانية إلى الهبوط بصورة مفاجئة، وعلى ذلك، فرغم عجز العلم من تفسير قوة الشئ إلا أنه استطاع أن يقوم بقياسها.

### كيف نطبق الشئ في العلاقات الإنسانية

قد نقول عند هذا الحد: «حسناً، من المؤكد أنه شئ» متع أن نعرف كيف يمكن للشئ أن يطلق الطاقة، وبسبب الارتياح للطرف الأخر ويرفع من معنوياته وإن كان ذلك يتم بطريقة فيها من الإعجاز ما عجز العلم عن فهمه. ولكن ما شأن ذلك بعملية الانسجام مع الناس؟

والإجابة: «كل شئ».

هل تتذكر الشعار الذي أوردناه من قبل من أن: الاعتزاز الهابط بالنفس يعني الاحتكاك والتأهب؟

حسناً، إليك طريقة تكاد أن تكون سحرية تغلب بها على الاحتكاك والتأهب، وذلك بتقديم جرعة روحية لاعتزاز الطرف الأخر بنفسه.

منذ عدة أعوام جرى بين المؤلف «شارلز ج. نيكولز» من شركة ج. م. ما كلفي» في «بانجرتاون» بأوهيو، حديث عن حقيقة أن الناس الشرسة المشاكسة ممن يصعب الانسجام معهم، عادة ما يعانون من النقص في الاعتزاز بالذات.

وقلت له: إن يكون شيئاً مدهشاً، إن استطاع أحدهم أن يكتشف لنا يوماً عجبياً للروح الإنسانية، أعني اكتشاف نوع «مقوى» للذات، وتستطيع أن تحمله معك في جيبتك وتذهب به إلى كل مكان؟ وعند أي وقت يحدث أن تلتقي فيه بأى شخص محبط أو يعاني من شيء أو يريد أن يحكي لك متاعبه ويتعبك معه، يكون كل ما عليك أن تفعله هو أن تعطيه جرعة من الزجاجة التي معك، وعندها سيبدأ في النظر إلى نفسه برضاء وترتفع معنوياته، ويرتقي معه اعتزازه بذاته، وبسرعة سيصبح ووداً وميلاً إلى التعاون معك.

ورد شارلز: «مثل هذا القوي موجود باليس، وصدقني إنه مدهش في نتائجه من كل النواحي كأى بواء آخر عجيب. هذا البواء المدهش هو (الثناء)، أى أن تمنح الطرف الآخر التقدير، وأن تعرفه بأن جهوده لها قدرها وتقديرها.»

### الشيء الذي يطمئنه الناس أكثر من أى شيء آخر

عليك أن تتذكر أيضاً تلك المقولة التي وردت بهذا الكتاب: «اعرف ما يريدك الناس فعلاً.. وقم بمنحه إليهم».

وفي حكيه لي عن قوة الثناء في دنيا العمل، تحدث إلي «شارلز ج. نيكولز» عن استطلاع للرأى على مستوى البلاد قام بإجرائه الاتحاد القومي ليشايع القطاعي (بالقطعة) الجافة، والذي كان شارلز نفسه رئيساً له في السابق، وفي هذا الاستطلاع تم سؤال آلاف العمال ورؤساء العمل، وطلب منهم أن يسجلوا بالترتيب وحسب الأهمية تلك العوامل التي تتمتع بأكثر أهمية لدى العمال، وكان

الشيء الأول الذي حدده العمال بأهمية كبيرة واختاروه على أنه أهم العوامل هو الامتنان لأداء العمل وتقديره، أما نفس هذا العامل فقد جاء ترتيبه السابع في اختيارات رؤساء العمل.

والواضح أن القليل منا فقط من يدرك مدى أهمية التعبير للعامل عن امتنانتنا لعمله الذي أداءه، والاعتراف منا بقدراته في الأداء، والثناء منا، إن أثنى الأداء.

إن الناس جميعاً، وفي كل مكان، من البيت إلى المدرسة إلى المكتب والمنصح، في جوع دائم إلى الثناء والتقدير، وعندما نقوم بتقديم ما يشبع جوعهم، فسيزيد ميلهم إلى أن يكونوا كريماً، عند منحهم لنا ما نريده منهم، سواء كان المهارة التي يتمتعون بها، أو علمهم اليدوي الذي يتقنونه أو أفكارهم أيضاً، وما إلى ذلك.

### كيف تقوم بأداء معجزة صغيرة في كل يوم

الحياة نفسها معجزة حقيقية، وفي كل مرة تستطيع فيها أن تقدم لشخص آخر شيئاً من الحياة، أو حسيماً يقول التعبير الشائع أن «تضع فيه حياة أكبر»، فإنك بذلك تقوم بأداء معجزة صغيرة، وفي كل مرة يمكنك فيها الارتفاع بمعنويات وروح أحدهم، أو بث المزيد من الحياة والطاقة فيه، فإنك بذلك أيضاً تذي معجزة صغيرة، والأمر بسيط حقاً، فكل ما عليك أن تقوم به هو أن تعطي الأمر لطبيعة الممارسة المعتادة، أعني أمر تقديم الثناء الصادق الخالص لأحدهم، على أن يكون ذلك بصفة يومية.

جرب هذا الأمر مع زوجتك أو زوجك ومع طفلك ورتيبك، وعملك ومن يعمل لديك، وسوف تلاحظ على الفور «نهوض» روح الطرف الآخر وارتفاع معنوياته، وستلاحظ أيضاً أنه قد أصبح أكثر وداً وتعاوناً بصورة تلقائية.

لاحظ أيضاً أن معجزتك الصغيرة تمكن بالفعل الطرف الأخر من الأراء الأجود، هل تتذكر كيف استطاع عالم النفس الدكتور «هنري هـ. جودارن» أن يقيس علمياً زيادة الطاقة في أطفال المدارس عندما حظوا بالثناء عليهم؟ وقد ثبت أن الثناء يمكن الطلبة بالفعل من الحصول على درجات أفضل في دراستهم، فإن قلنا للطلبة قبل الامتحان مباشرة «إن يصادفكم سوى متاعب تافهة في الاختبار، ثم إنه لن يتجاوز قدرتكم وذكائكم» فإنهم يحصلون على درجات أفضل مما لو عمدنا إلى التهوين من شأن مقدرتهم وذكائهم قبل الامتحان. ويبدو أن الثناء على مقدرتهم يعمل على زيادة هذه المقدرة وتثبيتها.

وقد أثبتت الصناعة الأمريكية أيضاً أن الثناء الصادق وأن التعبير عن الامتنان حيث ينبغي أن يعبر عنه، لا يبعث فقط على دفع العمال إلى الشعور بارتياح أكبر فحسب، بل ينتج عنه أيضاً المزيد من العمل والإنتاج بالفعل. إن نظام المكافآت التي ينحصر تقديمها في تسليمها كهدية من الرئيس إلى الموظفين، قد ثبت فشلها بصورة مطلقة. أما إذا كانت هذه المكافآت أو كان تقاسم الأرباح مبنياً على الإستحقاق والجدارة واعتبر وسيلة للاعتراف بقيمة المرء لدى الشركة، فإنك ستجد أن إنتاج الشركة قد تصاعد وتزايد، هل تذكر قصة عمال «لينكولن إليكتريك» في «كليفلاند» الذين ينتجون ١٢ ضعف إنتاج العمال في المصانع المماثلة؟ يقول جيمس فـ. لينكولن إن أحد الأسباب الرئيسية وراء ذلك هو الاعتراف بقدرات العمال والامتنان لأدائهم.

### كن كريماً في عباراتك الريفقة

لا تنتظر إلى أن يقوم أحدهم بعمل غير عادي أو مهول حتى تقوم بمدحه والثناء عليه. كن كريماً في المديح. وإن تمتعت بفنجان قهوة طيب في الصباح، عبر لزوجتك عن ذلك. إنك بذلك لن ترفع من روحها فحسب، بل إن الاحتمال

الكبير هو أنها ستعمل على أن تزيد من التوجيد عند إعدادها لك في الصباح التالي.

وإن قامت كاتبة الاختزال بالانتهاء من كتابة خطابك بصورة أسرع مما توقعت، عليك أن تعرفها بذلك وتخبرها به، إنها سوف تبذل جهداً أكبر منك من أجل المزيد من إرضائك كما أرضيتها.

وإن أدى أحدهم إليك صنيعاً صغيراً عبر عن تقديره للأمر، وعبر عن امتنانه لقيامه بإدائه لك بقوله: «شكراً لك».

ابحث عن الأشياء التي تستطيع أن تشكر الناس عليها، ففي كل مرة تقول فيها: «شكراً لك»، وتعنيها فعلاً، فإنك تمنح الطرف الأخر إحساسك بالامتنان له وبالثناء عليه لأنه قام بإدائه ما نال عليه التقدير منه.

عليك بترديد مثل هذه الكلمات، وعرف الناس بما تحسه تجاههم، لا تعتبر أنه من المسلم به أنهم يعرفون بتقديرك لهم، بل أخبرهم وعرفهم بذلك. إنك عندما تعرفهم بذلك تقدر فعلاً ما قاموا به من أجلك، فإن ذلك يدفعهم إلى الرغبة في أداء المزيد لك.

### القواعد الست لقول: شكراً لك

يمكن لهذه الكلمات البسيطة: «شكراً لك» أن تكون من الكلمات السحرية في العلاقات الإنسانية إن تم توحيدها بطريقة صحيحة. عليك بحفظ القواعد الست التالية التي تم اختبارها وثبتت صحتها:

١ - ينبغي للشكر أن يكون صادقاً.

انطق بالشكر كما لو أنك تعنيه فعلاً. ضح بعض الأحاسيس وبعض الحياة فيه. لا تدعه يبدو في قالب روتيني، بل في قالب خاص، تختص به من تقوم بشكره.

٢ - عبر عنه بوضوح. لا تتعمق أو تعمق به.

ليخرج الشكر منك واضحاً وجلياً، ولا تتصرف بتردد الذي يجعل من أن يعرف الشخص الآخر بأنك تريد أن تشكره.

٣ - أشكر الناس مع تحديد الأسماء وذكرها.

أكتب شكرك للطابع الشخصي، وذلك بذكر اسم الشخص الذي تشكره. فإن كان عليك أن توجه الشكر إلى عدد من الأفراد ضمن مجموعة فلا تقل «شكراً لكل واحد فيكم» بل قم بذكر الأسماء وتحديدها.

٤ - أنظر إلى من تقوم بتوجيه الشكر إليه.

إن كان الشخص جديراً بأن تشكره، فإنه جدير أيضاً بالنظر والتطلع إليه.

٥ - أصعل على تقديم الشكر للناس.

عليك أن تعمل عن عمد وقصد في البحث عن الأشياء التي يمكن أن تشكر الناس عليها، ولا تنتظر إلي حين أن تأتي إليك هذه الأشياء بنفسها. عليك أن تعمل ذلك بطريقة متعمدة حتى يصبح الأمر معك مثل أية عادة تمارسها. لكن بيدنا أن العرفان بالجميل ليس سمة طبيعية في الطبيعة الإنسانية.

٦ - وجه الشكر إلى الناس عندما يكونون في أعلى درجات ترفعهم له.

تصبح كلمات «شكراً» لك أكثر قوة عندما لا يكون الطرف الآخر متوقعاً لها، أو عندما يشعر بالضرورة أنه يستحقها. فكر في مرة حدث لك فيها أن تلقيت الشكر اللطيف من أحدهم في الوقت الذي لم يخطر ببالك أبداً أن تتلقاه بالمرّة، فكر في هذه المرة وستترك ما أعني.

منذ فترة جاخي أحد الأولاد في الشارع في «كائنساس سيتي» وظل مني أن أشتري منه قلم رصاص، وعندما هزرت رأسي باللقى فاجأني بقوله (وكنته يعني فعلاً ما يقول): «حسناً، شكراً كثيراً لك على أي حال يا سيدي». وبالطبع بدأت في التفتيش على عملة معدنية في جيبتي، وبينما كنت أتابعه بنظري وهو يمضي في طريقه بالشارع رأيتَهُ وهو يبيع ستة أقلام منها قبل أن يصل إلى نهاية صف المباني عند أول تقاطع مع الشارع.

### وصفة بسيطة لزيادة السعادة

إن كان الشك لا يزال يجول في خاطرك من أن الثناء والعرفان بالجميل يتمتعان بشيء فيهما أقرب إلى القوة السحرية، دعني إذن أسألك هذا السؤال: لو قلت لك إن أحدهم يملك بضائع معينة، وإنه كلما زاد ما يتخلى عنه كلما زاد ما يبقى لديه... ألا تتفكر معي أن هذا الأمر يعد معجزاً؟ حسناً، إن ذلك نفسه ما يحدث عندما تبدأ في منح السعادة والرشاء للآخرين عن طريق القيام بالثناء عليهم وتوجيه الشكر إليهم، فكلما زاد قدر السعادة التي تتخلى عنها لتمنحها لهم، كلما زاد ما تشعر به منها.

ومرة أخرى، أقول إن العلم بعجز عن تفسير ذلك، في الوقت الذي يعرف فيه علماء النفس والأطباء النفسيون أن ذلك صحيح.

وقد قال «رالف والدو امرسون»: «إن مقياس الصحة العقلية هو التخلي إلى إيجاد ما هو طيب في كل مكان».

وإن كنت تريد أن تزيد من هدوء بالك وعن سعادتك الشخصية، فلن تجد وصفة مؤكدة لذلك سوى أن تبدأ في البحث عن الأشياء الطيبة الموجودة في

الآخرين والتي تستطيع أن تقوم بمدحها وفهم والثناء عليها. ابدأ في البحث عن الأشياء الطيبة في حياتك مما تكون شاكرًا لها بالفعل.

ولقد ذكر الدكتور «جورج و. كرين» صاحب العمود الصحفي الممتع «مصحة اللق» الذي يظهر في العديد من الجرائد، أنه قد دل آلاف الناس على كيفية العثور على السعادة، وذلك بالانضمام لما أسماه «نادي المجاملات».

ولا يعمل بهذا النادي موظف واحد، ولا توجد به غرفة واحدة، ولا تعقد به لقاءات رسمية، والطلوب من الأعضاء فقط أن يقوموا بتوجيه تعبيرات الثناء والإطراء المخلصة للآخرين على أن يكون ذلك ثلاث مرات يومياً، وليس لهم أن ينتظروا حتى يقوم أحدهم بالقيام بعمل بارز، أو إلى أن يقع نظره على شخص «كامل الأوصاف» حتى يستحق مجاملتهم لكن عليهم أن يتعمدوا الخروج والبحث عن الأشياء الطيبة الموجودة في الآخرين، حتى يمكن القيام بممارسة مجاملة الثناء والإطراء .

كما أن البحث المتعمد عن الأشياء الطيبة في الآخرين له أثر المعجزة على أنفسنا ذاتها. إن ذلك يبعد عقولنا عن التفكير في أنفسنا، ويدفعنا إلى الوعي الأقل بذواتنا. كما يضمن لنا عدم الشطط في نظرتنا لأنفسنا ويجعلنا أكثر تسامحاً وأكثر تلهماً للآخرين. ويقول الدكتور «كرين» إن هذه الطريقة البسيطة قد حققت المعجزات فعلاً في تحقيق الشفاء لقرائه من كل أنواع اللق. والمخالف، والاكنتاب التي كانوا يعانون منها.

منذ سنوات حاول عدد من علماء النفس البحث في إمكانية الوصول إلى قاعدة عامة تساعد الناس على الوصول إلى المزيد من راحة البال والهدوء، وخرجوا بعد ذلك بوصفة أسموها وصفة «ت.أ.» والتي بدأ أنها تحقق

المعجزات بالفعل. أما الحروف التي تمثلها الوصفة فتعني: توقف عن تصيد الأخطاء .

واتضح أن من أبرز السمات التي يتصف بها المصابون بالأمراض العصبية وغير السعداء من البشر، ويتميزون بها، هي كونهم من أصحاب الانتقاد المكشوف، وأنهم ممن يبحثون بتعمد وإصرار عن أخطاء الآخرين وزلاتهم، إلا أنهم عندما قاموا بتغيير موقفهم وبدأوا في البحث عن الأشياء الطيبة الموجودة في المحيطين بهم من الناس، والأشياء الطيبة المخفورة في ظروفهم، زادت سعادتهم وارتفعت بمداهها إلى أفاق كبيرة.

لا يوجد إنسان كامل، ولا يخلو أي منا من شيء طيب فيه، كما يقال، وعلى كل، قم بإجراء هذه التجربة: إن كان هناك من يثرك ويدفعك إلى الغضب أو اللق، اعمل على البدء في العثور على شيء يستحق الإشادة فيه. شيء يمكنك أن تقوم بالثناء عليه، حتى لو تصورت أنه يقوم بشد رأسك و«عضها»، فمن الممكن أنه يتمتع بأسنان رائعة لطيفة. وإن حدث ذلك، ماذا لو قمت بالإشادة بأسنانه ومدحها؟! عليك بمواصلة البحث عن الأشياء التي يمكن لك أن تثني عليها فيه، إن ذلك لن يدفعه إلى التحول إلى الأفضل فحسب، بل أنك ستجد أن رأيك فيه قد أخذ في التحير.

### قاعدتان لإبداء الثناء

#### ١ - ينبغي لثناء أن يكون صادقاً

من السهل اكتشاف أمر «المداينة»، ثم إنها لن تفيدك في شيء، أو تفيد، عليك أن تتذكر أن هناك بالفعل ما هو طيب ويستحق الثناء عليه. ذلك لو قمت بالبحث عنه. ومن الأفضل لك أن تقوم بالإطراء، على شيء بسيط



وتقصده بالفعل، من القيام بالثناء على شيء كبير دون أن تكون صادقاً في ثنائك.

مثلاً، من الأفضل أن تقول لإحداهم: «إنك تتمتعين بأجمل يدين رأيتهما في حياتي»، وأن تعني كل كلمة تنطق بها في هذا التعبير، عما لو قلت: «إنك أجمل امرأة في العالم» في الوقت الذي لا تتمتع فيه هذه المرأة بالذات بأى جمالا.

## ٢ - ليُنسب مدحك على الشيء وليس على الشخص

قم بالثناء على الشخص بسبب ما يفعله، وليس للشخصه، ولكن إبطركه لما لديه، وليس له شخصياً.

واليك بعض الأمثلة:-

صواب: كتابك الأخيرة رائعة بالفعل يا أنسة سميت.

خطأ: إنك مجتهدة في عملك يا أنسة سميت.

صواب: لقد استطاعت المبيعات التي حققتها بأمسرت جونز أن تتصدر كل ما تم مناه في كل أرجاء الناحية في الأسبوع الماضي.

خطأ: إنك أفضل رجال المبيعات لدينا.

صواب: طبعاً، إن شعرك جميل.

خطأ: أنت إنسانة جميلة.

صواب: من المؤكد أنك تستمتع بمنزل رائع هنا.

خطأ: لا بد وأنك من «الكبار» بالفعل حتى تحيا على هذا النحو.

إنك عندما تقوم بالثناء على تصرف أو على سمة من السمات، فإن ثنائك يبيت محمداً ويتمتع بوقع أكبر في صدقه، كما إنه يمكن الحصول على أفضل النتائج إن كان الطرف الآخر يعرف بالضبط ما يمدح عليه وكان موضع الثناء، إن الثناء على التصرف أو الحدث وليس على الشخص، يجنبك الاتهام بالمجاملة المنعازة أو بالانحياز نفسه، كما إنك تجنب الجميع الحرج.

إن الكثير من الناس لا يشعرون بالارتياح، أو على الأقل يشعرون بأنك تقوم بإخراجهم لو جئت إلى أحدهم واكتفيت بقولك: «إنك فتى رائع».

لكن لو قمت باختيار شيء محدد قام بإنجازه ونفذته ثم نسبت إليه وأثيت عليه، لتلكه الارتياح والرضا.

إن الثناء على الشيء، أو الحدث يخلق حافزاً للشخص المدوح عليه لكي يقوم بالمزيد والمزيد من مثل هذا الشيء، الذي جلب له الإطراء والثناء، وطبق أن تذكر أن الثناء يميل إلى مضاعفة وزيادة أي شيء يوجه إليه. امدح أحدهم بسبب عمله وسوف تراه وقد عمد إلى مضاعفة عمله. امدحه لسلوكه وسترى أن هذا السلوك قد تحسن أكثر وأكثر. ولكن امدحه لشخصه فحسب وستجد أن مازاد لديه مجرد إحساسه بذاته وإحساسه بالزهو و«الأنا»، وكم من ابن تم تدميره طول عمره بسبب ترديد أمه المستمر له: «إنك أعظم وأروع إنسان في العالم».

والحقيقة أن هناك سبباً واحداً يجعل معظمنا يبخل في تقديم المدح والثناء وهو خشيتنا من أن يؤدي ذلك إلى «تورم» رأس من توجه الثناء إليه من فرط إحساسه بذاته.

إن مدح تصرفات الشخص وسماته يجعل على ازدياد إحساسه بالامتزاز بالذات واحترامها، وهو أمر يبعد تماماً عن الزهو و«تورم» الأنا لديه.

إن مدح الطرف الآخر كمجرد شخص وحسب، كقولك بأن يحوله إلى شخص مغرور، متعال.

### خلاصة الفصل الثاني عشر

- ١ - الشاء الصادق يعمل بطريقة أشبه بالمعجزة على انطلاق الطاقة داخل الطرف الآخر. وتشد من أزره جسدياً، وترفع من روحه وتقويها.
- ٢ - إن الشخص المحيط المتعثر والذي يصعب الانسجام معه، قد يكون ممن يعانون من اعتزاز متخفص بالذات، ويوسع الشاء أن يشكل دواء رائعاً لرفع من اعتزازه بذاته واحترامه لها، ومن دفعه إلى تغيير سلوكه إلى الأفضل.
- ٣ - قم بالاعتراف بقيمة ما يذمبه الآخرون، وعبر عن تقديرك له بقولك: «شكراً لكم».
- ٤ - كن كريماً في عباراتك الرقيقة، إن العرفان بالجميل ليس بالشاء الشائع، وإن كنت كريماً في عرفانك بجميل الغير، فستكون بذلك من «البارزين» في هذه الناحية.
- ٥ - قم بزيادة قدر السعادة لديك وقدر راحة بالك بممارسة عملية الشاء على أعمال الغير ثلاث مرات يومياً.

### الفصل الثالث عشر

#### كيف تنتقد الآخرين

#### دون أن تسبب لهم الحرج

في ٩٥٪ من الحالات التي نرد فيها للغير: «إنني أقول لك ذلك من أجل مصلحتك»، فإننا لا نقصد ذلك إن صدقنا القول، إننا نقول له ذلك من أجل لم شتات ذاتنا ونسعيها عن طريق تصدينا لأحد الأخطاء فيه.

إن أحد أكثر الأمور الفاشلة شيوعاً في العلاقات الإنسانية هي الطريقة التي نحاول بها (والتي تتم أحياناً بطريقة لا واعية منا) أن نزيد من إحساسنا بالاعتزاز بذاتنا عن طريق الخط من اعتزاز الطرف الآخر بذاته واحترامه لها.

إن القيام المزمع بتصعيد أخطاء الغير، والتقليل من شأن الآخرين، والتكيد عليهم، وتعرية ظهورهم ليست كلها سوى أعراض للاعتزاز الهابط بالنفس أو الاحترام منخفض الدرجة لها.

ولقد عبر «جون د. مورفي» عن هذا الأمر في مقالة له بمجلة «حياتك» حيث قال: «لا بد وأن تكون قليل الشأن حتى تقلل من شأن الآخرين».

على أن هناك تلك الأوقات التي يتعين على القائد التناجح أن يوضح فيها الأخطاء، وأن يصوب فيها الأمور لمن يعملون معه، وهو ما يشكل «مناً» بالفعل، وهو الفن الذي يتعثر في إتقانه معظم الذين سيصبحون قادة في يوم من الأيام.

### دعنا ننظر إلى النقد في ضوء جديد

لأن ما نعرفه عن فن النقد ضئيل للغاية، ولأن ٩٩٪ من الناس لا يجيدون أمره، فإن كلمة «نقد» تترك مذاقاً كريهاً في أفواهنا، وعندما تمر الكلمة بخاطرنا، نتذكر أولئك الرجال والنساء ممن يقومون بالنقد بطريقة سيئة، ونميل إلى تذكر ذلك الذي يكارى يقفز بنفسه للإمسك برقابنا أو الذي يقوم بغضضنا وإذلالنا وقهرنا بسم النقد. ومع ذلك فالغرض الحقيقي من النقد ليس قهر الآخرين ودفعهم إلى الأرض، بل الصعود بهم والارتقاء معهم إلى أعلى. ليس المقصود بالنقد أن تقوم بإيذاء مشاعر الآخرين بل أن تقوم بمساعدتهم على الآراء الأفضل والأرقى.

منذ فترة ليست بعيدة، كنت أتناقش حول القواعد السبعة للنقد الناجح (والتي سأعرضها عليك حالاً) مع «الترنوجونسون» نائب رئيس الخطوط الجوية الأمريكية. كنا نتناقش في أمر الحاجة الحقيقية للنقد، وكيف يمكن له أن يقوم بالمساعدة الفعلية.

قال جونسون: «هل تذكر باليس أن قائد الطائرة الذي يقوم بعملية الهبوط يعطي مثلاً جيداً على النقد الناجح. إن طيارته يتعرض على الدوام للانتقاد أو التصحيح من قبل برج المراقبة، فإن ابتعد عن المسار الموضوع، لا يتردد برج المراقبة في إحاطته العلم بذلك، فإذا ما جاء ونزل بانخفاض شديد، يقوم البرج بإعلامه بذلك. وإن كان سيتجاوز المدرج، يقوم البرج بالتصحيح، ومع ذلك لم

أسمع أبداً أن أحداً من الطيارين قد شعر بالحرج من هذا النقد، ولم أسمع أي واحد منهم يشكو ويقول: «أوه، إنه دائم البحث عن الأخطاء في طريقة طيراني، لماذا لا يقول لي شيئاً طيباً، ولو على سبيل التغيير؟»

### كيف تبقي الطرف الآخر في مساره الصحيح

عليك أن تتذكر كيف تعتمد شركات الطيران إلى «تصحيح» الأمور مع طيارها، وذلك عندما تجد نفسك في مرة قادمة تقوم بإعادة أحدهم إلى المسار الصحيح، أو تقوم بتصحيح الوضع له، ولتضع في إعتبارك أن تقديمك ليس بهدف إرضاء ذاته، ولكن للوصول إلى نتيجة نهائية طيبة لكل من الشركة والطيار نفسه. إن رجل البرج لا يتعامل مع أشخاص، بل مع حقائق، ولا يقوم بالزجر أو الاتهام، ثم إن نقده لا يتم بصورة صاخبة عبر مكبرات الصوت، ولكن يتم في صورة تتمتع بالخصوصية الشديدة بينه وبين الطيار عبر السماعات الموجودة في أذنيه والتي لا يسمعها أحد غيره، إنه ينتقد التصرف وليس الشخص.

إنه لا يقول: «حسناً، إن ما فعله ليس سوى طريقة غشيمة للهبوط»، بل يقول: «إنك تهبط بانخفاض شديد للغاية».

ثم إنه لا يطلب من الطيار القيام بأداء شيء ما لمجرد إرضاء رئيس العمل، إن له حافزه الشخصي لتقبل النقد والإستفادة منه، إنه لا يشعر بالإهانة أو الحرج، بل إنه يشعر بالتقدير لما يحدث معه، بل إنه قد يبدو على استعداد لأن يدعو رجل البرج للغداء، وتناول شرائح اللحم الفاخرة على حسابه، وليس على إستعداد للعتة وسبه.

والمهم في الأمر - أن كلاً من الطيار ورئيسه يصلان معاً إلى نتيجة نهائية ناجحة. لقد قام النقد بأداء دوره ونجح في تحقيق شيء ما.

ويمكن أن يتم توجيه النقد بمثل هذه الروح، ذلك لو أنه أسفر عن تقديم نتائج طيبة للطرفين معاً بالتساوي.

### الشروط السبع للنقد الناجح

#### ١ - ينبغي للنقد أن يتم في سرية مطلقة.

إن كنت تريد للنقد أن يترك أثره، وجب عليك تجنب ذات الآخر من الاشتباك مع ذاك أو الوقوف ضدّها. وتذكر هدفك، وهو الوصول إلى نتيجة نهائية طيبة أو إعادته إلى المسار السليم، وليس العمل على التقليل من ذاته. وحتى لو كانت دوافعك من أسس ما يمكن، وأن لك الحق في القيام بانتقاد الطرف الآخر، فعليك أن تتذكر أن ما يهم في الأمر هو كيفية إحساسه وشعوره هو. وحتى أكثر أشكال النقد اعتدالاً من شأنه أن يسبب حنق الطرف الآخر إذا ما وقع في وجود آخرين معك، وسواء أمكنتك تيرير ما تفعل أم لم يمكنك، فإن الطرف الآخر يشعر بأن ماء وجهه قد أريق أمام زملائه ومساعديه في العمل.

إن مراعاتك العمل بهذه القاعدة يعد مؤشراً على دوافعك الحقيقية من وراء النقد. هل تقوم بنقد أحد موظفيك، فقط في وجود آخرين معك؟ وهل تقومين «بتصحيح» سلوك زوجك عند تناول الطعام على المائدة في وجود الآخرين؟ إن كان الأمر كذلك، فالأمر برمته ينحصر في أن غرضك من النقد ليس مساعدة الطرف الآخر، ولكن في أن تستخرج لنفسك ما يرضي ذائقك عن طريق الحط من الآخرين وإذلالهم، والأطفال أيضاً

يدخلون ضمن قائمة الآخرين تلك. وعلى ذلك، ويقدر الإمكان، لا تعدد إلى تصحيح تصرف حتى ابك الأسفر في وجود أصحابه الذين يلعبون معه، وبقوى كل ذلك لاتمم بتلقينه أحد المواقف في وجود الآخرين.

#### ٢ - قدم للنقد بكلمة رقيقة أو ثناء لطيف.

لكلمات الرقيقة والإطراء، والثناء أثرها الكبير في تحقيق الجو الذي يشتم بالمحبة والود، كما تخدم في أن يلاحظ الطرف الآخر أنك لا تقوم بمهاجمة ذاته مما يضعه في حال أفضل من الارتياح. إن رد الفعل الطبيعي تجاه الذي يقدّم به ليقع علي سجادة الأرضية هو أن يجهز نفسه للدفاع عن ذاته، والشخص الذي يصبح في مثل هذه الهيئة الدفاعية لن يكون مستعداً لتجاوب مع أفكارك.

قال «كلارنس فرانسيس»، وهو أحد مؤسسي هيئة الأغذية العامة: «يقامك بالثناء على أحدهم فإنك تقوم بذلك بإخراج أفضل ما فيه من مشاعر، وبذلك سيكون متفهماً لك أكثر عندما يبيت أمر انتقاده ضرورياً».

إن الثناء والإطراء يفتحان عقل الطرف الآخر لك، «إن التقرير الذي قدمته «بابيل» شامل وكامل، ومن المؤكد أنك قمت بتغطية كافة العوامل الهامة فيه، غير أنه كان هناك...».

«إنك تقومين بأعمال ممتازة يا «ماري» منذ انضمامك إلي شركتنا، وإننا نقدر جهودك حق قدرها في هذا الصدد، وهناك أحد الأفكار التي يمكن تجويدها والتي أعلم أنك ستقدريين أمرها...».

«جو، لقد كنت تتعاون معنا بصورة جيدة على الدوام في الماضي، هل هناك سبب ل...».

«جون، من المؤكد أنك كنت نعم الجار طيلة هذه الأعوام. هل تعرف  
أن...»

«أعرف من خبرتي القديمة أنك دائم البحث عن تلك الطرق التي يتسنى  
لك بها التحسين الدائم لممتلكك. ولقد خطر لي أن...»

### ٣ - اجعل النقد «غير شخصي» قم بتقد التصرف وليس الشخص .

مرة أخرى يمكنك هنا أن تتخطى ذات الطرف الأخر. بانتقادك لتصرفاته  
أو سلوكه، وليس شخصه، وعلى كل إن ما يهمك في الأمر هي أعماله  
وتصرفاته، وعن طريق توجيه نقدك إلى تصرفاته فيك يمكن أن تطرق  
عليه وترفع من ذاته في نفس الوقت:

«جون، إنني أعرف من خبرتي السابقة معك بأن هذا الخطأ لا يقع منك  
أبداً في الأداة المعتاد منك.»

«جورج، السبب الوحيد الذي يدعوني إلى أن أنكر لك ذلك هو أنني أعلم  
أنك تستطيع بسهولة أن تقدم الأفضل، إن الوضع هذه المرة لم يرتق إلى  
مستواك العالي الذي عودتنا عليه.»

إنك بهذه الطريقة تقوم بالفعل في الشد من أزره وفي الإشارة إلى  
أخطائه وإبرازها كذلك. وبدلاً من أن تقول: إنك لا تصلح، عليك بالقول:  
«أعتقد أنك أرقى كثيراً مما يمكن لهذا الأداة أن يدل عليه.»

إن عليك أن تعلمه أنك تعتقد فيه أنه أرقى وأكبر من الخطأ الذي وقع فيه،  
وإنك تتوقع منه أن يقوم بتقديم الأفضل والأحسن. إن ذلك بشكل في حد  
ذاته حافزاً قوياً لكي يرتقي بنفسه إلى مستوى توقعاتك فيه .

وإليك المواقف التالية :

صواب: هذه الكلمة أخطئ، هجاء حروفها.

خطأ: أنسة جونز، إنك كاتبه متعبة.

صواب: من الأفضل أن تراجع عملية الجمع التي قمت بها لهذا  
الأرقام.

خطأ: أه، من تلك الأخطاء الغريبة.

صواب: جوني، ينبغي أن تذاكر دروسك بجدية أكبر وأن تحصل لنا على  
هذه الدرجة.

خطأ: لماذا تتسم بمثل هذه البلاغة؟

على أنه قد تظهر تلك المواقف التي يكون من الأفضل فيها الإشارة إلى  
الشيء المرتبط بالشخص نفسه، وليس إلى التصرف الذي قام به هذا  
الشخص. مثلاً:

«فريد، الذي حدث، لسبب أو لآخر، أن التقرير الأسبوعي لم يشق طريقه  
بعد إلى مكتب المحاسبة (ومن مسئولية فريد القيام بإرساله). هل تعرف  
ما تم في أمر هذا التقرير يا فريد؟»، هذا ما عليك أن تقول به، وليس أن  
تقول: «إنك لم تقم بتقديم التقرير إلى مكتب المحاسبة في وقته يا فريد.»

### ٤ - قدم الإجابة أيضاً

عندما تقوم بإحاطة الطرف الآخر بالخطأ الذي ارتكبه عليك أن تخبره  
أيضاً بالكيفية التي يمكنه بها تصحيحه، ولا ينبغي التوكيد أو التشديد  
على الخطأ نفسه، بل على طرق ووسائل تصحيح هذا الخطأ، وتجنب  
تكرار حدوثه.

إن أحد أكبر الشكايات التي يرددها العمال: «إنتي لا أعرف ما الذي يتوقعونه مني، ويبدو أن رئيسي لا يرضى عن أي شيء أقوم بأدائه، ولم يحدث أبداً أن كنت متأكداً تماماً مما يريد مني بالضبط».

وليس هناك ما يحط من المعنويات في المكتب أو المصنع أو البيت أكثر من الجور الذي يتسم بالسخط العام دون تحديد واضح لما يراد بالضبط أو يتوقع علي وجه التحديد. إن الجميع يتلهف على تقديم الشيء الصحيح، فقط لو عرفتهم ما هو هذا «الصحيح» وماذا تعني به.

وكما عبر لي أحد العمال: «يقوم رئيسي بتصيد أخطائي على الدوام، ويقوم بانتقاد عملي، وكل ما أعرفه أن طريقي في الأداء طريقة خاطئة، إلا أنه لا يخبرني أبداً بالسوابق التي يشده، فليس هناك معيار نستند إليه، إننا كمن نصوب على أحد الأهداف في الطلاق، حيث لا نعرف الموقع المقصود الذي علينا التمسيد إليه بالضبط. إن كل ما أعرفه أنه بغض النظر عن الاتجاه الذي أصوب نحوه، يبدو أنني أخطئ الهدف على الدوام».

#### ٥ - أسأل الآخرين العون، لكن لا تطلبه بالأمر

يجب السؤال في أقطابه دائماً تعاوناً أكبر مما لو قمت بالطلب بصورة مباشرة، وكنته أمر، فلو قلت: «هل يمكن أن تقوم بعمل هذه التصحيحات؟» فإن قدر العنق الذي قد يتولد سيكون أقل بالفعل مما لو قلت: «عليك أن تفعل هذا، وعليك بحق السماء أن تفعل الأداء هذه المرة».

أما إذا قمت بالطلب الأمر، فإنك تضع الطرف الآخر في موقف العيب لك، وتضع نفسك في مكانة السيد. ولكن عندما تسأله أن يفعل شيئاً، فإنك

بذلك تضعه في مكانة العضو الموجود ضمن فريقك، وعليك أن تتذكر أن روح الفريق وشعور المشاركة يحقق تعاوناً أكبر مما يحققه الغرض والقوة.

وهناك فارق كبير بين أن يكون نقدك صادراً من قاعدة أن: «أنا هنا الرئيس، وسوف تقوم بالأداء بهذه الطريقة، لأنني أقول إن عليك أن تعمل بها» أو كان صادراً من قاعدة أن: «هذا هو ما نصبو إلى تحقيقه معاً، وهنا بالذات تكمن الكيفية التي يمكنك بها أن تساعدنا في الوصول إلى هذا الهدف».

ويمكنك أن تصل إلى مدى أبعد من ذلك، لو قدمت للطرف الآخر حافزاً «إنانياً» للرجية في تغيير تصرفاته، وليس بمجرد إصدار أمر بأن عليه أن يفعل ذلك.

إن من المعترف به عموماً أن شركة الصراف الأهلية في «دابتون» بأوهيو، تتمتع بواحدة من أرقى قوى العمل في مجال المبيعات بالبلاد، وقد قال لي مدير الترويج للمبيعات بها: «رالف نيجري»، إن السر في بقاء رجال المبيعات في مسارهم الصحيح ليس في التزديد الملح عليهم بما تطلبه الشركة وتريده منهم، بل في إعطائهم ذلك الحافز الذي يدفعهم إلى القيام بطريقة أفضل.

لم يكن رالف يقول لهم «إن عليك القيام بالكثير من العمل الذي يتطلب منك السفر والتنقل والترجل، إن كنت تبغي العمل معنا في هذه الشركة»، بل كان ما يقوله شيئاً من هذال القبول: «لو دفعت نفسك إلى الخروج وقمت بالتزديد من الزيارات، فسيصبح في إمكانك أن تزيد من دخلك بصورة كبيرة فعلاً».

## ٦ - انتقد الخطأ الواحد مرة واحدة فقط

إن لغت النظر مرة لأحد الأخطاء أمر له ما يبرره. أما لغت النظر مرتين على نفس الخطأ فلا ضرورة له. وثلاث مرات تعني «التأكيد». عليك بأن تتذكر الغرض من النقد ألا وهو أن تضمن الأداء الجيد للعمل، وليس الفوز في معركة لذاتك؛ ذلك مع ذات الطرف الآخر.

وإذا ما أخطرتك نفسك باستدراج الماضي وتذكر الأخطاء التي مرت وانتهت، عليك بتذكر تلك الكيفية التي يقوم بها رجل برج المطار بتقد الطيار حتى يمكن له الهبوط بسلام، إنه يحكي له عن الخطأ الذي يرتكبه «الآن» وبمجرد أن يتم تصحيحه ويسوي أمره، ينسأه من فوره، ولم يحدث أبداً أن حمل رجل البرج في نفسه شيئاً ضد الطيار لأنه قام ذات مرة بعملية هبوط سيئة.

ومن الحمق والتفاهة على ذلك أن تستدعي إليك الأخطاء الماضية لتجدد العزف عليها.

والطريف أن المؤلفين ليسوا الوحيديين الذين يقومون بارتكاب هذا الخطأ، فالأزواج والزوجات يفعلونها في الوقت الذي كان عليهم فيه إهالة الشراب عليها وبنفها. وحتى الوالدان يفعلان ذلك مع أطفالهم عندما ينشون في موضوعات قد انتهت، ويتلخون فيها روح الحياة من جديد. إن مثل هذا التصرف لن يعمل أبداً على مساعدة الطرف الآخر على أن يقدم الأفضل والأحسن في الوقت الحالي، بل إن الأكثر احتمالاً هو أن يكون لهذا الأمر أثراً عكسياً تماماً.

## ٧ - اختتم النقد بطريقة ودية

ما لم تنته إحدى القضايا بطريقة ودية، فإنها لن تنتهي أبداً. لا تترك الأمور معلقة في الهواء حتى لا يمكن العودة إليها من جديد فيما بعد. إخجم أمر تسويتها وانته منها، وانفها.

وقم بالترتيب على ظهر الطرف الآخر عند نهاية اللقاء، ولتكن آخر ذكرياته عن مقابلتك له هي تربيته على ظهره، وليس ركلة من قدمك!

وإليك المواقف التالية :

صواب (مبتسماً): أعظم أنه يمكنني الاعتماد عليك.

خطأ: أما وقد أخبرتك بالأمر، فأياك أن تسرع لهذا بالحدث مرة أخرى.

صواب: أعرف أنك شخص جيد، تعشق وتحب هذا الأمر، فقط عليك بمواصلة المحاولة.

خطأ: إما أن يظهر تحسك في الأداء، وبسرعة، وإما...!

## خلاصة الفصل الثالث عشر

حتى يكون النقد ناجحاً، عليك أن تتذكر أن غرضه هو تحقيق هدف جدير بإنجازته من أجلك ومن أجل الشخص الذي تقوم بنقده، لا تنتقد لمجرد تخفيف ذاتك، وابتعد عن التعرض لذات الطرف الآخر إن اضطررت لتصحيح أخطائه.

وعليك بحفظ الشروط السبع التالية على أن تضعها موضع الممارسة والتطبيق:

- ١ - ينبغي للنقد أن يتم في سرية مطلقاً.
- ٢ - قدم نقدك بكلمة رقيقة أو شاء لطيف قبل أن تقدم بتوجيهه.
- ٣ - اجعل من نقدك أمراً غير شخصي، عليك بالنقد التصرف وليس الشخص.
- ٤ - قدم الإجابة.
- ٥ - اسأل معاونة الغير، ولا تطلبها كأمر.
- ٦ - النقد مرة واحدة للخطأ الواحد.
- ٧ - اعظم نقدك بطريقة ودية.

## الباب السادس

### الدليل المرشد

### لعلاقاتك الإنسانية

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الرابع عشر :

خطة عمل بسيطة وفعالة وحقق لك النجاح والسعادة

[www.mlazna.com](http://www.mlazna.com)  
^RAYAHEEN^



## الفصل الرابع عشر

### خطة عمل بسيطة وفعالة وتحقق لك النجاح والسعادة

تتمتع معظم الأعمال الناجحة اليوم ببرامج نشطة للعلاقات الإنسانية. ليس مجرد المكتبات بما تحتويه من كتب عن العلاقات الإنسانية، ولكن البرامج الديناميكية النشطة، تلك التي تتحدد فيها خطط الوصول إلى أهداف حقيقية واقعية، والتي تبدأ بعد ذلك في العمل والتحرك من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وهنا، مع الفصل الأخير في هذا الكتاب، دعنا نعمل سوياً من أجل إخراج برنامج «شخصي» للعلاقات الإنسانية، وبدلاً من مجرد القول: «حسنًا، سأحاول أن أتذكر تلك النصائح التي وردت بالكتاب وأرى إذا ما كنت قادرًا على التمسك بها»، دعنا بدلاً من ذلك نقوم بوضع أهداف حقيقية علينا أن نصل إليها، وأن نبدأ العمل والسير في اتجاهها.

وإن حدث وأن حصلت من هذا الكتاب على أي شيء، فعلاً، فالأمر في واقعه إنما يعتمد عليك أنت. لقد قدمت لك فيه تلك الأساليب التي تعرضت للاختيار وثبتت معها صحتها في الآلاف من الحالات. كما قدمت إليك تلك المعرفة عن الطبيعة الإنسانية التي برهنت على صحتها وصدقها المرة تلو الأخرى، غير أن المعرفة التي تنور حول العلاقات الإنسانية ليست سوى مادة واحدة من تلك المواد التي تدخل ضمن وصفة نجاحك وسعادتك، والوصفة نفسها تمضي على هذا النحو:

المعرفة + التطبيق = النجاح

فالتطبيق واجب الأخذ به وممارسته

### الموقف الإيجابي يجلب النجاح معه

علينا أن نقول أولاً، إن الكثير يتوقف على السبب في رغبتك في الانسجام مع الآخرين بصورة أفضل، فإن كنت تحاول أن تطبق أساليب هذا الكتاب على أساس أنها تشكل لك في المحل الأول مجرد وسيلة «التفادي» للتألم أو «التهرب» من الاحتكاك مع الآخرين، فمعنى ذلك أنك تنظر إلى العلاقات الإنسانية من خلال وجهة نظر سلبية، إنك بذلك لا تبقى فحسب على الأفكار الملحة التي تنور في خدادك عن التألم والاحتكاكات، معاً يعمق لديك الإحساس بصعوبة الانسجام مع الناس ومسائرتهم، بل إنه يتولد معك أيضاً تلك الحقيقة التي تعادل لك في الأهمية، والتي تتلخص في أن مثل هذا الموقف السلبي من جانبك إنما يجعل على تجربتك من كل حماس أو رغبة في التحدي من أجل تحسين علاقاتك الإنسانية.

إنك إن تستطيع أن تمضي في تنفيذ مثل هذا البرنامج السلبي بحماس كبير، وإن تستطيع أن تضع فيه كل جهدك وقوانك، إن كنت تشعر أن العلاقات الإنسانية ليست سوى وسيلة للاحتفاظ برغبتك وذلك في حالة «كبح» دائم حتى لا تتيح للآخرين فرصة القيام بالاعتراض أو التصدي، أو إن كنت تعتقد أن الانسجام مع الآخرين يعني الرضوخ لكل من هب وبه، والسماح لكل واحد فيهم أن يفعل ما يشاء بالطريقة التي يشاءها.

إن يوسع العلاقات الإنسانية أن تجلب إليك كلاً من النجاح والسعادة، عليك أن تنظر إليها على أنها مهارة، وأنتك بصدد القيام باكتسابها وتعلمها، وعلى أنها مهارة «مجزية» تماماً. عليك أن تتطلع إلى الأمام للحصول على إحساس حقيقي بالرضاء والإحساس «بالامتلاء» عن طريق تحسين علاقاتك الإنسانية والارتقاء بها. إن مثل هذه النظرة الإيجابية تقدم لك الدافع للوصول إلى أهدافك المحددة.

### سجل الأغراض التي تسعى لتحقيقها

أحد أسباب أننا لا نحقق أي تحسن إضافي فيما من الاطلاع، هو أن اهتمامنا لا يتجاوز ما يزيد عن مجرد قراءات الكتاب ومطالعتة، وأنت لا نعد أبداً إلى الغوص إلى الأعماق ونضع في اعتبارنا أن الأساليب والطرق التي نطالعها يمكن لنا أن نقوم بتطبيقها في مواقف معينة في حياتنا.

وإن تفردك كثيراً تلك المعرفة التي تسهمها جنبات هذا الكتاب ما لم تفكر فيها على ضوء تجاربك وخبرائك ومشاكلك، وقد وجد أن قيامك بتسجيل أهدافك وأغراضك، يشكل في حد ذاته واحداً من أفضل الطرق التي تم اكتشافها لتعميق هدفك داخل عقلك- ومساعدتك على القيام بتغيير سلوكك.

وعلى ذلك، لا تسمح للمعرفة التي حصلت عليها من مطالعة هذا الكتاب بأن تتبدد وتتبخر. ولتقم بتثبيتها من خلال تسجيلك وكتابتك لأهدافك وأغراضك، والبدء في القيام ببدء شيء ما حيالها.

إنني لا أملك الوسيلة لمعرفة كل مشاكلك أو أغراضك، إلا أنني أعرفه على أي حال. أن معظمنا يود أن يحسن من علاقاته الإنسانية، على الأقل في ثلاث نواحي منها وهي الخاصة بالعمل والحياة المنزلية والحياة الاجتماعية.

وتشياً مع معرفتنا أن المرء يصبح أكثر رغبة وحامساً للتعاون من أجل تحقيق أحد الأهداف، إذا ما طلب منه المشاركة، وسئل منه ذلك، لذلك أدعوك وأطلب منك مشاركتك في كتابة هذا الكتاب. إن الهدف الذي أريد أن أصل إليه من تحريري لهذا الكتاب، هو أن أساعدك على تحسين علاقاتك الإنسانية، إلا أنني أحتاج إلى مساعدتك أيضاً، إنني لا أستطيع أن أكتب عن أغراضك وأهدافك نيابة عنك. وحتى لو استطعت، فإنني لن أستطيع مع ذلك أن أحييك علماً بالكيفية التي يمكنك أن تأخذ بها لتحقيقها، بالقدر الذي تستطيعه أنت وتقدر عليه. إذن عليك أن تساعد، ولا مفرد، وعلى ذلك ما رأيك لو ساعدتني وقمت بتعبئة وملاءم الفراغات الواردة في الصفحات التالية؟

### برنامج العلاقات الإنسانية في عملي

- المشكلة الأولى التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب ومرس فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_
- خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

٣ - \_\_\_\_\_

٤ - \_\_\_\_\_

٥ - \_\_\_\_\_

• تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

{ } يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

{ } لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن عليّ الآن أن أقوم بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

• المشكلة الثانية التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي:

---

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

---

• خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٣ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٤ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

{ } يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

{ } لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق. أشعر أن على  
الآن أن أقوم بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

المشكلة الثالثة التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_

أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة. وهي:

الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب. توجد في الصفحات:

خطوات محددة متكاملة بالتنفيذ الفوري لها. وهي:

١ - \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

٢ -

---



---



---

٣ -

---



---



---

٤ -

---



---



---

٥ -

---



---



---

• تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقسيم الذي تم إحرازه

{ } يدعو للرضا. يحتاج للمزيد من الوقت.

{ } لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن على  
الآن أن أقوم بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## برنامج العلاقات الإنسانية في بيتي

- المشكلة الأولى التي تصادفني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_
- خطوات محددة سأقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)
- تقييم التقدم الذي تم إحرازه \_\_\_\_\_
- [ ] يدعو للرضا، ويحتاج للمزيد من الوقت.
- [ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.
- على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن عليّ أن أقوم الآن بالآتي: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- المشكلة الثانية التي تصادفني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٣ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٤ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٥ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

- تقييم التقدم الذي تم إحرازه

{ يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

{ لا يدعو للرضا ويحتاج إلي تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن

أقوم الآن بالآتي: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- المشكلة الثالثة التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من

شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء

ذكرها في هذا الكتاب. توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_

- خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- ٣ - \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- ٤ - \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- ٥ - \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

• تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

{ } يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

{ } لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن عليّ أن أقوم الآن بالآتي: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## برنامج العلاقات الإنسانية

### في حياتي الاجتماعية

- المشكلة الأولى التي تصادفني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة. وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب. توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_
- خطوات محددة سأقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي: \_\_\_\_\_

١ - \_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

٣ - \_\_\_\_\_

٤ - \_\_\_\_\_

٥ - \_\_\_\_\_



• تاريخ المراجعة ----- (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

[ ] يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

[ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلي تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن علي أن أقوم الآن بالآتي:

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

• المشكلة الثانية التي تصادفتني هي: -----

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شئتها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي:

-----

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

-----

• خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ القوي لها، وهي:

١ - -----

-----

-----

٢ - -----

-----

-----

٣ - -----

-----

-----

٤ - -----

-----

-----

٥ - -----

-----

-----

• تاريخ المراجعة ----- (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

[ ] يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

[ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلي تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن عليّ أن أقوم الآن بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---

• المشكلة الثالثة التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب ومرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي:

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

• خطوات محددة سأقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

- ١

---



---

- ٢

---



---



---



---

- ٣

---



---



---

- ٤

---



---



---

- ٥

---



---



---

• تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

[ ] يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

[ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلي تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن عليّ أن أقوم الآن بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---

## برنامجك لتحسين نفسك.

يحكى لنا «بنجامين فرانكلين» في سيرة ذاتية له كيف أنه حاول لعدة أعوام، دون نجاح، أن «يحسن» من نفسه، وأن يخلصها من عادات معينة تعلق بها. وحدث أن جلس في أحد الأيام وأخذ في كتابة قائمة عما يعده ويعتبره من المساوي، فيه، مثل طبعه السيء، وانعدام الصبر لديه، وقلة اعتباره للآخرين والخط من قدرهم، وما شابه ذلك من مساوي. ثم اتقى من بينها ما اعتبرها المشكلة الأولى لديه. وبدلاً من مجرد اتخاذ قراره «بتحسين نفسه»، عمد «فرانكلين» إلى بذل الجهد للعمل على التخلص من نقطة الضعف الأولى التي رافها فيه، ثم قام بتناول مساوئه، الواحدة بعد الأخرى. كان يقوم بمعالجة الواحدة منها في وقت يخصها به ويهدأها. كان لكل وقتها الذي تعالج فيه. وجاءت النتيجة النهائية لتقول أنه خلال فترة تقرب من العام استطاع «فرانكلين» أن يخلص من العديد من العادات التي كانت تشده إلى الوراء.

وأنا الآن، لا أعرف بالفيض ما هي المساوي، التي تعاني أنت منها، وحتى لو عرفت فلن أقدر على توضيحها لك، مثلك، لكن إن كنت تطالع هذا الكتاب، فستعرف أنه يعني أنك إنسان، وإذا ما كنت إنساناً فمعناه أنك تتمتع ببعض العادات «السيئة»، وعندما تستخدم كلمات «عادات سيئة» فإنني لا أستخدامها بمعناها الأخلاقي، فليس من مهمتي أن أحاول أن أجعل منك شخصاً «سوأ» غير أنني أتحدث عن العادات التي تعد سيئة، لأنها تعمل ضد ما تريد أنت بالفعل، وما أتحدث عنه هي تلك العادات التي تقوم، بإعاقتك بلا ضرورة، عن الحصول علي ما يتفقيه من هذه الحياة.

إنني أطليكَ بالتخلص منها، ليس لأسباب أخلاقية أو سلوكية، بل لأنها تشبه حملاً ثقيلاً يقوم باحتجازك في مؤخرة لعبة الحياة. قم بالتخلص منها وستجد أن تقدمك في اتجاه النجاح والسعادة قد بات أسهل وأيسر.

## قائمة مراجعة تحليل النفس

١ - هل أكون من المنتقدين كثيراً للطبيعة الإنسانية، وهل أتوقع على الدوام من الآخرين أن ينسوا ذنوبهم بالكامل، وعلى ذلك أتوقع منهم أن يقوموا بمنحى ما أريده منهم؟

نعم ٧

 

٢ - هل أتوقع من كل من أتعامل معه أن يكون إنساناً كاملاً، أو أنني أتسامح في هذا الأمر، وأميل إلى منح الطرف الآخر التمتع «بميزة الشك» المعروفة في القضاء؟

 

٣ - هل تحسوني الرغبة في أن أمنح الطرف الآخر شيئاً، على أن يكون ذلك مقابل شيء آخر أريده منه وأرغب فيه؟

٤ - كل منا يريد زيادة اعترازه بذاته واحترامه لها.

هل أقوم بإرضاء إعترازي بذاتي بأعمال مشروعة، أم بمحاولتي الانتقاص من أقدار الآخرين بما يبدو معاً أنهم أقل مني في الشأن والمجمل؟

٥ - هل أنا مهتم بالفعل وبصورة خالصة بالطرف الآخر وبمشاكله؟

٦ - هل ألاحظ وأتابع الآخرين بطريقة كافية؟

٧ - هل أقبل الآخرين علي أنهم متساوون معي، أو أن هناك ميلاً خفيفاً للاختيار لرضا عن نفسي وتقديرها؟

٨ - هل أحاول أن أقوم بمساعدة الطرف الآخر بأفضل مما يستطيع هو مساعدة نفسه، أو أنني أحاول القيام بالتقليل من شأنه؟

٩ - هل أحمل الاحترام لشخصية الطرف الآخر وكبائه؟

١٠ - هل أقر باحترامي وأتصرف معه بطريقة تدفعه إلى الشعور بأهميته؟

١١ - هل أفتخر أن الطرف الآخر سيكون ونوداً معي، وأقوم بانتفاذ المهارة للقاء وأقطع في ذلك أكثر من نصف الطريق لتحقيق هذا الأمر؟

١٢ - هل أعطي بمظهري بطريقة كافية؟ هل الأحذية مصلولة اللعنان؟ هل كعب الحذاء من النوع الذي لا ينقلب؟ هل الشعر مقصوص؟ هل تم كي الملابس بطريقة متقنة؟ هل الأظافر نظيفة؟

١٢- هل أبدى من المواقف للطرف الآخر، ما أريد منه أن يبديها نفسها لي  
ويتخذها مني؟

 

١٤- هل أنا متحدث جيداً وهل أنا من ذلك النوع الذي من السهل التعرف  
إليه؟

 

١٥- هل أنتصت باهتمام إلى الآخرين؟ هل أنتصت بما يكفي؟

 

١٦- هل أنتصت بالمهارة في توصيل أفكارى إلى الآخرين؟

 

١٧- هل أتجح في دفع الآخرين إلى التعاون معي؟

 

١٨- عند طلبى المساعدة من الآخرين، هل أسمح لهم بمشاركتي؟ هل أمتنهم  
نصيياً من الأرباح إن قاموا بالمشاركة بالفعل؟

 

١٩- هل أستفيد بقلصى ما يمكن أن تقدمه مواهب العاملين معي، وذلك  
بالاستعانة بعقولهم الفكرة وأيضاً بعضلاتهم الممتولة؟

 

٢٠- هل أعرف كيف أستخدم تلك القوة التي لها وقع المعجزة والتي تنجم عن  
الثناء والإطراء؟ ومتى كانت آخر مرة قمت فيها بالثناء على أحدكم على  
شيء قام به؟

٢٦- هل أقوم دائماً بالاعتراف بفضل الآخرين على ما يقومون به؟

---



---



---

٢٧- متى كانت آخر مرة أبيت فيها تقديري وإعزازي بقولي «شكراً لك»؟

---



---



---

٢٨- هل يمكنني القيام بانتقاد الآخرين، دون أن أدفعهم إلى الغضب أو أن أؤذي شعورهم؟

---



---



---

٢٩- هل أنا مخلص في تعاملاتي مع الآخرين؟

---



---



---

٣٠- هل أعمل دائماً على تقديم حافز ما للطرف الآخر، بسبب شخصي مثلاً، لكن يقوم بآداء ما أطلبه منه، أو لكي يقدم لي «صنيعاً»؟

---



---



---

٢٦- هل أميل إلى عدم نسيان المظالم والأحقار؟

---



---



---

٢٧- هل يسبب لي طبعي الوقوع في المشاكل مع الآخرين؟

---



---



---

٢٨- هل أقوم أبدأ بالتفاخر والمباهاة، أو أنسى أرثدي سمعت أصحاب التصرفات الكبيرة، لكي أعمل على إخفاء مخاوفي؟

---



---



---

٢٩- هل كنت مذنباً أبدأ واتهمت بارتكاب الغفوسة والارءاء؟

---



---



---

البند الذي تم إدراجها سابقاً، والتي أحتاج إلى التعامل معها «الآن» هي  
البند التي تحمل الأرقام

---



---



---

بنود أخرى يقتضي القيام «بتحسينها»

- ١ - \_\_\_\_\_
- ٢ - \_\_\_\_\_
- ٣ - \_\_\_\_\_
- ٤ - \_\_\_\_\_
- ٥ - \_\_\_\_\_

المراجع المتوفرة في هذا الكتاب والتي سوف تساعدني على تحسين تلك النقاط. يمكن العثور عليها في الصفحات:

والبتد الأول الذي سوف أبدأ في التعامل معه هو:

البتد رقم ١ : \_\_\_\_\_

والخطوات المحددة التي أنوي أن أتخذها لتحسين هذا البتد. هي:

---



---



---



---

وواجبك الآن أن تقوم بكتابة خاتمة هذا الكتاب

عندما شرعت في كتابة هذا الكتاب، وضعت في خاطري غرضاً واحداً، ألا وهو أن أساعدك أنت، ذلك القارئ الفرد، وأن أقوم بتحسين علاقاتك الإنسانية مما يمكنك من الحصول على المزيد من النجاح والسعادة من الحياة. وبالنسبة لي، لن يعد هذا الكتاب قد فرغ منه لحين تحقيق هذا الغرض.

لذا، وأكرر مرة أخرى، إنني بحاجة إلى مساعدتك. لأنك وحدك من يستطيع إنهاء هذا الكتاب.

وعندما يتم لك إعداد برنامجك للعلاقات الإنسانية، وعندما تقوم بوضعه موضع التطبيق، وعندما يثبت لك جدواه، وعندما تستطيع أن تكتب أسفل هذه الصفحة «لقد إنتهت المهمة»، عندها فقط يكون هذا الكتاب قد اكتمل وفرغ منه.

انتي أمستحكي، واعتبر أنك بذلك تقدم «مضيفاً» شخصياً لي. ألا تترك كتابي هذا دون أن تثمعه، إنني لا أحب لفلمي الغسل، وسأكون قد فشلت في كتابتي لهذا الكتاب إن لم تتدخل بنفسك في الأمر وتضع هذه المبادئ موضع التنفيذ.

انك لو ألفت بها على رف مكتبتك، فإن يكون بوسعها أن تحقق شيئاً. شعها إن موضع التطبيق اليومي في حياتك، وسيكون بوسعها أن تحقق لك ما حققته لغيرك من آلاف الناس وهو أن تكفي إليك بالنجاح والسعادة.

**How to  
Have  
CONFIDENCE  
and  
POWER  
in  
Dealing  
with  
People**

LES GIBLIN



مطبعة جسر امير

JARIR BOOKSTORE

... and more to come ...