

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

حزيران

يونيو (2012 م)

رجب (1433 هـ)

السنة العشرون

العدد الثاني عشر

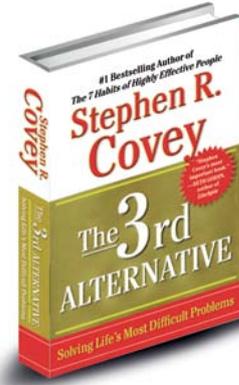
العدد 486

www.edara.com

البحيل الثالث

حلول ذكية لأصعب المشكلات الإنسانية

تأليف: ستيفن كوفي



والحروب، فالبيدلان مترسخان ترسخاً عميقاً في عقليات معينة. على سبيل المثال: تتشكل عقلية أنصار البيئة من خلال تقدير جمال الطبيعة الرقيقة وتوازنها، أما عقلية المطورين فتتشكل من خلال رغبتهم في رؤية المجتمعات تنمو والفرص الاقتصادية تزداد. وفي العادة يرى كل طرف نفسه أفضل وأكثر عقلانية بينما يرى الطرف الآخر أقل مكانة مفتقراً إلى الحس العام. تمتاز الجذور العميقة لعقلية المرء مع هويته الشخصية، فإذا قلت إنني من أنصار البيئة أو من المحافظين، فأنا أتحدث عما يتجاوز معتقداتي وقيمي.. أتحدث عن نفسي. لذلك، فعندما تهاجم ما أتحدث عنه، تكون قد هاجمتني أنا وهاجمت صورتي عن نفسي. في أسوأ الحالات قد يتطور الصراع بين هويتين إلى حرب، ومن هنا يتضح أن المشكلة الحقيقية هي نماذجنا العقلية، أي أنماط وأساليب تفكيرنا التي تؤثر على سلوكنا، فهي بمثابة الخارطة التي تحدد وجهاتنا. تلك الخارطة التي "نسترشد بها" هي التي تحدد سلوكياتنا، وسلوكياتنا تحدد بدورها النتائج التي "نحصل عليها".

التضافر والتماون البشري بنظرة جديدة

هناك وسيلة لحل أصعب المشكلات حتى تلك التي تبدو بلا حلول. وهناك طريق يتخطى كل مشكلات الحياة وخلافاتها العميقة، ولكنه ليس طريقي ولا طريقك، بل هو طريقنا الذي أطلقت عليه اسم "البديل الثالث". تنشأ معظم النزاعات بين طرفين، فقد اعتدنا التفكير بأسلوب "فريقي" و"فريقك"، ففريقي على حق يتسم بالعدالة، أما فريقك فجانبه الصواب وقد لا يكون عادلاً. لسان حال كل منا يقول هذا طريقي، وهذه شركتي، وهذا رأيي. جميع الحالات يطغى عليها الاختيار من بين بديلين اثنين.

لذلك، فلدينا الأحرار والمحافظون، والجمهوريون والديمقراطيون، والعمال والإداريون، والعلم والدين، ولدينا الزوج وزوجه، والمدعى والمدعى عليه، والاشتراكيون والرأسماليون، ولذلك لدينا العنصرية والتعصب

في هذه الخلاصة

- ▼ التفاعل الإنساني من منظور جديد
- ▼ القائد الناجح لا يتجاهل من يختلف معهم
- ▼ فُكر بمنهجية البديل الثالث
- ▼ حل ما لا يُحل!

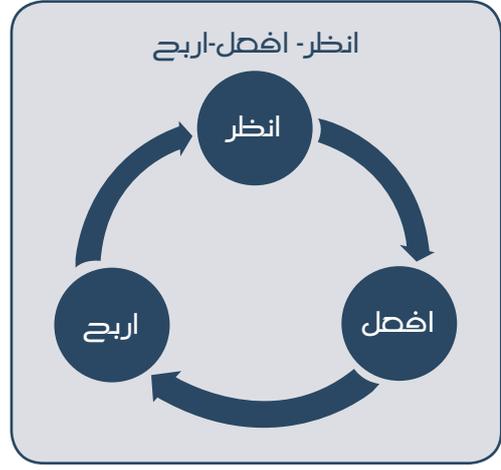
التي "نحصل عليها".

مبدأ التضافر

نتوصل إلى البديل الثالث من خلال ما يُسمى عملية التضافر، وهي عملية قلما نعيها، ويرجع السبب إلى أن كلمة "التضافر" استُغلت على نطاق واسع مما شوه معناها، ففي عالم المال والأعمال، تستخدم تلك الكلمة استخدامًا ساخرًا للإشارة بأسلوب لطيف إلى الاندماجات والاتحادات وعمليات الاستحواذ التي لا تهدف سوى إلى رفع أسعار الأسهم، ولكن التضافر ليس "حلاً وسطاً"، فالحل الوسط يعني أن $1+1=1,5$ في أفضل الأحوال، أي أن كل طرف يخسر جزئياً، أما التضافر فليس حلاً للخلاف فحسب، فعندما يتضافر طرفان، فإنهما "يتجاوزان" النزاع كي يتوصلا إلى شيء جديد، شيء قادر على تغيير المستقبل. لذلك، فالتضافر أفضل من تمسك كل طرف بـ"رأيه". فهو "رأي مشترك" بين الطرفين.

يعتبر التضافر معجزة، فهو جزء من عالمنا، لكونه المبدأ الرئيسي الذي تعتمد عليه الطبيعة. على سبيل المثال: تتشابك أشجار الخشب الأحمر من جذورها كي تقوى على مواجهة الرياح وتنمو وتبلغ أطوالاً مذهلة، كما أن الطيور التي تتخذ شكل الرقم سبعة عند الطيران في مجموعات يبلغ معدل طيرانها ضعف معدل طيران الطيور الوحيدة بسبب تيار الهواء الصاعد الذي ينتج عن رفرقة أجنحتها، أما جزيئات نقطة الماء المتناهية الصغر فتتضافر لتكوين ندفة ثلج تتميز كثيراً عن مثيلاتها، وفي كل تلك الحالات، الكل أفضل من جزيئاته.

قد تتساءل عن إمكانية تحقيق التضافر مع جميع من حولك. الإجابة أن هناك صعوبة في تحقيق التضافر مع من يعاني من مشكلات عاطفية أو معرفية ويفتقر إلى ضبط النفس. لن تستطيع التضافر، بالطبع، مع شخص يعاني من مرض نفسي، ولكن معظم البشر في النهاية أسوياء. غير أن مشكلة وجود أسلوب تفكير بديلين هي الفخ الثنائي الذي يخدعنا فنسقط فيه ولو كنا أسوياء عقلايين.



على سبيل المثال: عندما جُلبت الطماطم للمرة الأولى من "الأمريكتين" إلى "أوروبا"، وصفها عالم فرنسي متخصص في علم النباتات بأنها "خوخ الذئب" اللعين الذي تحدث عنه العلماء القدامى، وقد حذر منها قائلاً إن من يأكلها سوف يشعر بوخزات ورغبة في فمه ثم يموت، وبعد مرور قرابة قرن من الزمان، تبدلت تلك الفكرة بعد ظهور معلومات جديدة، فقد بدأ أهالي "إيطاليا" و"إسبانيا" يأكلون الطماطم بعد أن زرعتها "توماس جيفرسون"، كما ورد لنا، ودعا إلى أكلها. والآن نعرف أن الطماطم غذاء صحي. هذا هو الأثر السحري لتبديل النماذج العقلية، غير أن أوراق ثمرة الطماطم سامة، لذلك ففكرة معاداة الطماطم كانت صائبة إلى حد ما، وبالتالي فرغم أن بعض النماذج العقلية قد تكون أكثر اكتمالاً من غيرها، فلا توجد خارطة مكتملة اكتمالاً تاماً لأنها عبارة عن مجرد رسومات وليست أماكن حقيقية.

فإذا كنت أنظر إلى الخارطة العقلية للبديل الأول، أي خارطتي أنا، فالمخرج الوحيد هو إقناعك بتبديل نموذجك العقلي أو إجبارك على قبول البديل الخاص بي: لا بد أن أربح ولا بد أن تخسر، ومن ناحية أخرى: إذا ما أطحت بخارطتي بعيداً واتبعت خارطتك أنت، وهو البديل الثاني، فسوف تواجهني المشكلة نفسها، فسوف تربح أنت في هذه الحالة وسوف أخسر أنا. يمكننا الدمج بين الخارطتين دمجاً مفيداً، فربما نستطيع التوصل إلى حل أفضل من خلال الدمج بدلاً من الحل الذي يتمسك كل منا به.

يقول "دي إتش لورانس" إن كل نصف حقيقة تعتبر بحد ذاتها تناقضاً مع نصفها الآخر.

النماذج العقلية للتضافر

النموذج الأول: نظرة المرء إلى نفسه

يتعلق النموذج الأول بنظرة كل منا إلى نفسه كشخص فريد يستطيع إصدار الأحكام المستقلة، وقادر على التفكير الاستقلالي. ما الذي يراه المرء منا حين ينظر في المرأة؟ أيرى شخصاً يراعي شعور الآخرين يتسم بالاحترام والتفتح؟ أم يرى شخصاً متعالياً ينظر إلى الأطراف المتنازعة معه باحتقار؟

نظرتنا إلى أنفسنا لا تعبر وحدها عن حقيقتنا، فتلك الحقيقة تتجاوز مجموعة أحكامنا المسبقة وأفكارنا المبلورة سلفاً، تلك الأحكام والأفكار التي لا تشكلها عائلاتنا أو ثقافتنا أو المؤسسات التي نعمل بها. لسنا مجرد كائنات أنانية شاكية متذمرة، بل علينا أن نقيم الكيفية التي تؤثر بها نماذجنا الفكرية على أفعالنا.

النموذج الثاني: نظرة المرء إلى الآخرين

يتعلق النموذج العقلي الثاني بنظرتنا إلى الآخرين كبشر لا كأشياء. يعتمد الأمر بصفة أساسية على طبيعة شخصياتنا، إذ إنه يرتبط بحب الغير والكرم والشمولية والنية الصادقة. على عكس الوضع حين ننظر إلى الآخرين نظرة نمطية، ونصبح غير مؤهلين كي نحوز ثقتهم عند الموازنة بين مصالحنا ومصالحهم، ونرفض اللجوء إلى البديل الثالث، ففي تلك الحالة، ننظر إليهم بوصفهم ممثلين للطرف الآخر، وقد نسلك سلوكاً طيباً عند التعامل معهم، ولكن الاحترام الذي نبديه لهم في الواقع زائف. أطلقت على هذا الأسلوب اسم "نظرتنا إلى الآخرين" مستلهماً الفكرة من التحية التي يلقيها شعوب "البانتو" بعضهم على بعض، فوفقاً لثقافتهم يلقي كل منهم التحية على الآخرين قائلاً: "إني أراك"، أي أنه يعترف بكونه شخصية متفردة. معنى ذلك أنه يقول له: "إنسانيته ترتبط بإنسانيته ارتباطاً وثيقاً"، وهذا لأنهم جميعاً جزء من روح "اليوبنتو".

من الصعب ترجمة هذه الكلمة، فمعناها يشبه معنى "أنت موجود" ولكنه أعمق من ذلك، معناها أن شخصاً ما يعتمد على شخص آخر كي يستمد منه كينونته. تفسر خبيرة الصحة العامة "إليزابيث ليسر" معنى هذه التحية قائلة إن الإنسان وفقاً لهذه التحية يستمد كينونته من كينونة أخيه الإنسان. من

الممكن، أيضاً، تفسير المصطلح من خلال نقيضه أي من خلال النظرة النمطية التي تعني أننا نمحو من الصورة التي نراها كل ما يجعلنا ذوي كينونة مستقلة من خلال الإشارة إلى الآخرين بذكر وظائفهم فحسب أو أنماط شخصياتهم.

النموذج الثالث: الاعتراف بالاختلاف

يرتبط هذا النموذج بالالتماس الصادق للاستماع إلى وجهات النظر المعارضة بدلاً من تجنب الاستماع إليها أو الدفاع عن وجهة نظرنا المعارضة لها، ومن خلال هذا النموذج أفضل رد على من يختلفون معنا في وجهات النظر أن نقول لهم: "هل تختلفون معنا؟ حسناً، نريد الاستماع إلى وجهة نظركم"، ولكننا يجب أن نعني ذلك حقاً.

يتميز أفضل القادة بأنهم لا يرفضون الاستماع إلى وجهات النظر المعارضة أو يقمعون أصحابها، فهم يعتبرونها فرصاً للمضي قدماً لأنهم يعلمون أنهم سوف يعجزون عن تحقيق النمو أو التوصل إلى اكتشافات أو ابتكارات، ولن يسود السلام ما لم تظهر الأسئلة المستفزة إلى النور ويجيبون عنها إجابات صادقة.

فالقائد الناجح لا يتجاهل الشخص الذي يختلف معه أو يقلل من قيمته، وإنما يذهب إليه قائلاً: "إذا اختلفت معي شخص في ذكائك وكفاءتك والتزامك، فمن المؤكد أن علي أن أفهم سبب هذا الخلاف. أريد أن أفهم وجهة نظرك أو إطار معلوماتك".

النموذج الرابع: التضافر مع الآخر

يرتبط النموذج الرابع بالسعي إلى البحث عن حل أفضل من الحلول التي توصل إليها الجميع فيما سبق،

الاعتراف بالاختلاف

نموذج "التماس الاستماع إلى وجهات النظر المعارضة" يظهر التغيير الكبير في التفكير الذي يتطلبه البديل الثالث. عندما نواجه شخصاً يختلف معنا، فإننا جميعاً نتخذ مواقف دفاعية بصورة تلقائية. لذلك، فأسلوب التفكير في البديل الثالث يعتمد اعتماداً كبيراً على الحدس، إذ إنه يحثنا على تقدير من يختلف معنا تقديرًا شديدًا بدلاً من بناء جدران دفاعية نحتمي خلفها.

دمج البدائل للتوصل إلى البديل الثالث

منذ قرن مضى، التقى "هنري رويس" والشريف "تشارلز رولز" لأول مرة في بهو فندق "ميدلاند" في مدينة "مانشستر" بـ"إنجلترا". لم يكن هناك رجلان أشد اختلافًا منهما، فقد كان "رويس" ابن الطحان ذي اللحية الرمادية متخصصًا في الميكانيكا وخبيرًا معروفًا بتميزه في بناء الرافعات التي تعمل بالبخار لصالح الجيش البريطاني. أما "رولز"، فقد تفوق على "رويس" من ناحية الطول والمكانة. كان "رولز" يبلغ من العمر 27 عامًا فحسب، وكان أبوه بارونًا، كما أنه كان أنيقًا مدللًا، وكان أول طالب جامعي يمتلك سيارة في "إنجلترا"، لذلك فقد برزت فجوة اجتماعية كبيرة بين هذين الرجلين، ولكن كلاً منهما كان يعشق السيارات، وفي تلك الأيام لم تزد السيارات، كاختراع جديد، كثيرًا عن كونها سلعة باهظة الثمن قابلة للعطب يشتريها الفضوليون. ولمدة ثلاثة أعوام، حاول "رويس" عبثًا تطوير إحدى السيارات فرنسية الصنع وكان على ثقة من قدرته على صنع سيارة أفضل منها. شعاره كان: "اختر أفضل البدائل المتاحة وأضف التحسينات عليها، فإن لم تجدها، اخترعها".

بدلاً من الغرق في دوامة الهجوم بعضنا على بعض. إنه بمثابة عملية للتوصل إلى بديل ثالث، كما أنه يتمحور حول الشغف والطاقة والإبداع ومتعة خلق حقيقية جديدة أفضل كثيرًا من سابقتها، ووفقًا لمدرّب "الإيكيدو" الشهير "رينشارد مون"، أكثر ما يميز هذا الفن الحربي أن ممارسيه لا يقاومون قوة الطرف الآخر، فعند تسوية النزاعات لا يعارض أي منهم معتقدات الطرف الآخر أو أفكاره على الإطلاق، بل إنهم يسعون إلى معرفة أفكاره وحدود طاقته وحالته المعنوية كي يتمكنوا من التحرك وتغيير الوضع.

استخرج البديل الثالث من داخله

العديد من الأشخاص، ومنهم أناس عاديون كالعمال والأطباء والفنانين وغيرهم، قد تخطوا ما يسمى خلافًا بنعدم الأمل في تسويته لهيئة مستقبل جديد لأنفسهم وللجميع. القصص التي يتلونها على مسامعنا ليست سوى دعوات للبحث عن البديل الثالث عند مواجهة التحديات والفرص. الفكرة من تلك القصص عدم عرقلة أي شخص أو أية مؤسسة، بل تقديم شرح لهم حول مبدأ التضافر والعملية الخاصة به. يجب أن تتعلم من نجاحاتك ومن فشلك. عليك أن تهتم بمبدأ التضافر وسرعان ما ستكتسب القوة التحويلية للبديل الثالث في كل المجالات المهمة في حياتك كمجال العمل والحياة العائلية والحياة الاجتماعية باعتبارها أهم المجالات التي يجب التطرق إليها.

اللاعنف الإبداعي

رغم أن "غاندي" لم يكن مثاليًا ولم يحقق كل أهدافه، فقد تعلم التضافر مع النفس عندما ابتكر بديلاً ثالثاً وهو اللاعنف الإبداعي. تجاوز "غاندي" أسلوب التفكير في بديلين اثنين، فلم يستسلم أو يحارب، لأن هذا هو الأسلوب الذي تتبعه الحيوانات - إما يحاربون أو يهربون. وهذا، أيضاً، هو الأسلوب الذي يتبعه من يتبنى أسلوب البديلين الاثنين. يلقي "أرون غاندي"، الحفيد الأكبر للأسطورة "مهاتما غاندي"، نظرة عميقة على حياة جده، قائلاً:

"من المثير للسخرية أننا لولا العنصرية والتعصب ربما لم نكن لنحظى بـ"غاندي". ربما كان ليصبح مجرد محام ناجح وثرى، ولكن بسبب العنصرية السائدة في "جنوب أفريقيا"، تعرض الرجل للإذلال خلال الأسبوع الأول لوصوله هناك، فقد ألقي من القطار بسبب لون بشرته، ف شعر بالخزي لدرجة أنه جلس على رصيف المحطة طوال الليل يفكر في الوسيلة التي يستطيع بها أن يستعيد حقه. كان رد فعله في البداية الغضب، فأراد أن يرد بعنف على من وجهوا إليه الإهانة، ولكنه امتنع عن ذلك لأنه كان يعلم أن هذا الأسلوب لن يفلح ولن يرد له اعتباره. قد يشعر بالراحة الوقتية بتلك الوسيلة ولكنه لن يستعيد حقه، بل سيساعد على استمرار دوامة العنف.

ومن هنا ابتكر "غاندي" فلسفة اللاعنف وطبقها على نفسه وعلى بحوثه حول العدالة في "جنوب أفريقيا". وانتهى به المطاف بالاستقرار في هذا البلد لمدة 22 عامًا. بعد ذلك ذهب لقيادة حركة الاستقلال في "الهند". وقد حققت تلك الحركة الاستقلال لتلك البلاد - الأمر الذي لم يتخيل أي شخص حدوثه.

البديل الثالث عن قرب

في مسرحية "إدوارد إلي" المؤثرة "من يخشى فيرجينيا وولف؟"، تنتقد الزوجة زوجها انتقاداً قاسياً، فتخبره أنه معدوم الهوية. تقول الزوجة لزوجها: "جلست هناك وراقبتك فلم أرك. أقسم أنك لو كنت موجوداً لطلقتك". استعادة الهوية المفقودة ليست أمراً يسيراً، إلا أنه ممكن، وقد يحدث في لحظة. عندما كنت أعلم الناس أنهم بشر مستقلون لديهم مطلق الحرية في الاختيار، كانوا ينتفضون أحياناً من مقاعدكم كرد فعل على تلك الفكرة التي باغتهم بها. وفي بعض الأحيان، كنت أستمع إلى بعض النساء تقول إنها كانت تعتقد أن زوجها هو سبب تعاستها، ولكنها أدركت الآن أن ما من شخص قادر على إتعاها سوى نفسها! وكنت أستمع إلى بعض الرجال يقول إنه اختار ألا يغضب أو يشعر بالإحراج بعد الآن! قد يضايقتك بعض الأشخاص وربما عمداً ولكن كما تقول "إليانور روزفلت": "لا يستطيع أي شخص أن يجعلك تشعر بالوضاعة ما لم تسمح له بذلك". هناك مساحة تفصل بين الحافز ورد الفعل، تلك هي المساحة الخاصة بك "أنت" والتي تمتلك خلالها حرية اختيار أسلوب الرد. في تلك المساحة سوف ترى "نفسك" على الأقل، وفيها سوف تعثر على أعمق قيمك، وإذا توقفت في تلك المساحة للتدبر، فسوف تتواصل مرة أخرى مع ضميرك، وسوف تحب عائلتك ومبادئك في الحياة.

لسوء الحظ، معظم الناس لا يدركون شيئاً عن تلك المساحة العقلية، لأنهم لا يدركون مفهوم الحرية الشخصية، وبالتالي فهم يتصرفون بأسلوب من اثنين:

أثارت السيارة التي صممها "رويس" إعجاب "رولز"، الذي كان قد بدأ نوعاً جديداً من المشروعات، حيث أسس معرضاً للسيارات في حي "وست إند" الشهير بمدينة "لندن"، ولكنه كان يشعر بالاستياء الشديد من السيارات الفرنسية المعروضة لديه. لذلك فقد قرر صاحب المشروع الشاب بالتعاون مع إحصائي السيارات الخبير تأسيس شركة "رولز رويس" للسيارات.

كانت تلك الشركة هي البديل الثالث، ميثاق تعاون بين الحرفية عالية الجودة واللمسة التجارية الخاطفة للأبصار. أراد "رويس" من خلال هذا التعاون أن يبتكر أفضل سيارات على وجه الأرض، بينما كان "رولز" من أوحى له بفكرة اختيار اللون الفضي لجسم السيارة الخارجي وحملة الإعلانات التي استطاعت فيما بعد أن تجلب لهم زبائن بريطانيين ينتمون إلى الطبقة العليا من الأثرياء، وفي عام 1907، انطلقت أول سيارة من مصنعهما. كان اسمها "الشبح الفضي"، وقد أطلق عليها هذا الاسم بسبب بريق لونها وهدهوء محركها، وما زالت شركة "رولز رويس"، والتي استطاعت البقاء في السوق رغم أن أكثر من مائتي شركة سيارات بريطانية ظهرت واختفت طوال فترة وجودها، تصنع سيارات من هذا الطراز، وفي فبراير 2011، طرحت تلك الشركة في الأسواق أولى السيارات الكهربائية رقيقة الطراز التي تشحن نفسها لاسلكياً، وقد أطلقت عليها اسم "120 إي إكس". بلغت قيمة التأمين على سيارة "الشبح الفضي" الأصلية التي أنتجتها الشركة عام 1907 57 مليون دولار، وبذلك أصبحت أعلى سيارة في العالم.

طمس الهوية

نسمع كثيراً عن سرقة الهوية عندما يسرق شخص ما محفظة شخص آخر وينتقل شخصيته ويستخدم بطاقاته الائتمانية، ولكن سرقة الهوية الأخطر من هذه هي السقوط في دوامة نظرات الآخرين إلينا والانغماس في الخطط التي لا تتعلق بنا والتأثر بالثقافة والضغط السياسية والاجتماعية لدرجة أننا نفقد هويتنا وتضيع منا أهدافنا. إذا فهمنا أنفسنا حقاً، فسندرك نزعاتنا الثقافية، والمناطق التي تحتاج إلى إضفاء تحسينات في شخصياتنا، ونشعر بالضغط التي تُمارس علينا وندرك دوافعنا الحقيقية. وفي الوقت نفسه، سنستطيع، أيضاً، أن ندرك ما يتجاوز ثقافتنا. سنستطيع أن ندرك أي المناطق بحاجة إلى مساهمتنا لأن لدينا وجهات نظر تضيف إليها. سنستطيع أن ننظر إلى أنفسنا ليس كضحايا للظروف وإنما كصانعين للمستقبل. تنشأ معظم الخلافات بسبب عدم القدرة على فهم هذا التناقض في شخصياتنا. هؤلاء الذين يثقون في أنفسهم منتهى الثقة يفتقرون إلى فهم الذات. ومن ناحية أخرى، هؤلاء الذين يدركون أوجه القصور لديهم يصبحون عالة على غيرهم، وينظرون إلى أنفسهم كضحايا، ويعجزون عن تقديم المساهمات التي كان باستطاعتهم تقديمها.

الأكسجين، وقد أدى بناء السدود والصيد الجائر إلى مزيد من التقليل لعدد الأسماك. واليوم، يواجه سمك السلمون خطر الانقراض بصورة كبيرة في المحيط الهادئ. يثير هذا الوضع، بالطبع، استياء الجميع وتشير أصابع الاتهام إلى جميع الاتجاهات، إذ يلقي الصيادون باللوم على الحطابين ويلقي الحطابون باللوم على متعهدي البناء ويلقي الجميع باللوم على الحكومة. يأخذ البعض الموضوع ببساطة معتبرين أن انقراض سمك السلمون هو الثمن الذي ندفعه لقاء التقدم، بينما يرتاع الآخرون من وجهة نظرهم وبطالبون، اعتماداً على نزعاتهم، بوضع حد للاحتطاب أو الصيد أو تشييد المباني الجديدة، ولكن معظمنا لا يرضى بالحلين: تحقيق مكسب لطرف ما وخسارة لطرف آخر أو العكس. ونحن على حق في ذلك. وبالتالي، فإننا نبحث عن حل مرضٍ لجميع الأطراف حتى لا نخسر كل شيء في النهاية. هذا هو الحل المثالي الذي يجب أن نسعى إلى تطبيقه.

يشير مصطلح "علم البيئة" إلى التناغم بين عناصر الطبيعة التي يعتمد بعضها على بعض. وعلاقتها تعتمد على الاستفادة من أجزاء العلاقة الخلاقة، ولما كنا نعيش على كوكب مترابط، الكل فيه أكثر أهمية من الجزء المكون له، فإننا لا نستطيع التعامل مع هذا الجزء منفرداً، كما أننا لا نستطيع التعامل معه على أنه بلا أهمية. تشبه عناصر الطبيعة أعضاء فريق العمل، فإذا عجز أفراد الفريق عن تحقيق المكاسب، فلن يجني الفريق ككل أي مكسب. ويؤكد الدكتور "بيتر كورنينج" على ضرورة النظر إلى العالم من حولنا في إطار التضافر عندما يقول:

إما يعبرون عن غضبهم أو يكتبونه معتقدين اعتقاداً خاطئاً أنهم بتجاهلهم للمشكلة يتخلصون منها. كلنا نعرف علامات الكبت، مثل زم الشفتين والصمت والتصرف بحذر وقلق. لن يجدي التعبير عن الغضب أو كبتة، فإن لم يكن لديك سوى هذين البديلين، فماذا عساک أن تفعل؟

وحدك أنت القادر على الإساءة إلى نفسك

هناك بديل ثالث، وهو تجاوز تلك المشاعر، فالإساءة إليك من اختيارك. ليست من فعل الآخرين، بل من صنع يديك، فلك أنك بداخلك مساحة لاتخاذ القرار، ولديك القوة التي تمكنك من "منع" الآخرين من الإساءة إليك، فهم لا يستطيعون ذلك، وحدك أنت القادر على الإساءة إلى نفسك. لن تستطيع التحكم في سلوكيات الآخرين، ولكنك تستطيع التحكم في رد فعلك حيالها. يتفق الخبراء على أن أفضل البدائل التي تجنبنا كبت مشاعرنا أو التعبير عنها هو تحويلها، فالقدرة على تحويل معظم مشاعر الخوف والخزي تكمن بداخلنا. وأفضل بديل "للتعبير عن المشاعر" أو "كبتها" هو تحويلها باستبدال الغضب والكراهية بالتفهم والتعاطف.

البديل الثالث في المجتمع

على مدى عقود طويلة، تلوثت منطقة خليج "باجت ساوند" في مدينة "سياتل" بسبب عمليات التطوير والبناء، مما أدى إلى تسمم الأسماك وحرمانها من

خطوات التضافر الأربع

- 1- سؤال الطرف الآخر هل لديه الاستعداد للبحث عن حل أفضل مما توصل إليه كل منكما على حدة، فهذا السؤال غير التقليدي يجرد الطرف الآخر من سلاح الدفاع عن رأيه لأنك حين توجهه إليه لا تطلب منه التخلي عن فكرته، وإنما محاولة البحث عن بديل ثالث أفضل من رأيه ورأيك.
- 2- سؤال الطرف الآخر عن اقتراحاته حول البديل الثالث. الفكرة هنا هي التوصل إلى رؤية أفضل حول المهمة التي تسعيان لإتمامها، وتمثل تلك الرؤية قائمة من المعايير اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية تسعدكما.
- 3- بمجرد الانتهاء من إعداد تلك المعايير، يجب البدء في تجربة الحلول الممكنة والتي تتوافق معها مثل النماذج المبدئية وابتكار أطر جديدة وتغيير أسلوب التفكير تغييراً جذرياً.
- 4- سوف تعلمان أنكما استطعتما تحقيق التضافر حين يسيطر على المكان جو من الحماس وينتهي ما كان بينكما من تردد وخلاف. يجب العمل على تحقيق هذا التضافر حتى تشعرنا بتفجر تلك الديناميكية الإبداعية التي تتمثل في بديل ثالث مناسب تدركانه حين تريانه.

”تواجه تحديًا مستمرًا كي نفهم طبيعة ”الأجزاء“ المكونة لنظامنا البيئي فهمًا أعمق ونتكيف مع أنماط الترابط الناشئة عن هذا النظام. هناك خطر دائم يتعلق بقصر نظرنا الذي سوف يسفر عن مفاجآت غير سارة (أو مفاجئة). ومن منطلق هذه الفكرة، يجب أن نتعلم ابتكار أساليب أكثر تعقيدًا تساعدنا على فهم التبعات الكبرى لأفعالنا والنظام الذي تعتمد عليه.“

يعتمد تضايف البيئة كمعجزة في عالمنا على حسن حالة النظام ككل، وغالبًا ما نضطر إلى فعل شيء ما للطبيعة عندما يختل توازنها، وبالمثل، نتعامل مع أجسادنا بنفس الأسلوب، ونرى أنفسنا من زاوية ”عصر الصناعة“، كآلات يمكن ”إصلاحها“ إذا ما أصابها عطب ما على المستوى التقني، وهذا هو المدخل الفكري الذي يجعل نظام الرعاية الصحية صانعًا للمرض وليس مداويًا له.

إن إصلاح النظام البيئي في منطقة ”باجت ساوند“ شأن غيرها من المناطق ذات الطبيعة البيئية الضعيفة يتطلب، وفقًا لـ”جون لومبارد“، نظرة شاملة إلى المشهد بأكمله. ليس النظر إلى النظام البحري أو سمك السلمون فحسب، وإنما إلى ميراث الطبيعة بأسره في المنطقة كلها التي تصرف مياهها في الخليج. إن ترميم أنهار ”باجت ساوند“ ليس حلمًا خياليًا، فـ”لومبارد“ نفسه يعمل جاهدًا على ابتكار

بديل ثالث أطلق عليه اسم ”التطوير منخفض التأثير“، حيث يتم تدوير مياه الأمطار الملوثة بالقرب من مصدرها بدلاً من صرفها في البحر. من الممكن تشييد المباني وإنقاذ سمك السلمون، ولكن الأمر يتطلب إيمان شخص واحد على الأقل بالبديل الثالث، وعدم استبعاده لإمكانية تحقيق التضايف، وقدرته على المساعدة في تكوين نظرة حول المهمة الحقيقية التي يجب إنجازها.

في نهاية المطاف، سوف ينبع نجاحك في استخدام البديل الثالث من داخلك، ولكن يُفضل القيام بالخطوات التالية لتنمي القوة الداخلية والأمان اللازمين للوصول إلى الحلول المتعلقة بالبديل الثالث:

- 1- احذر الغرور.
- 2- تعلم الاعتذار للآخرين إذا قصرت في حقهم أو جرحتهم.
- 3- تسامح بسرعة مع من تعتقد أنهم يتجاهلونك أو يستهينون بك.
- 4- عد نفسك والآخرين بوعود بسيطة جدًا ثم وف بها.
- 5- اقض بعض الوقت في أماكن طبيعية.
- 6- اقرأ كثيرًا.
- 7- احرص على ممارسة الرياضة.
- 8- خذ قسطًا كافيًا من النوم.

الظفرسة: أكبر العقبات في طريق التضايف

الكبرياء هي أسوأ العقبات التي تقف في طريق تحقيق التضايف، فهي العازل القوي الذي يمنع الدمج الإبداعي لحالات التضايف بين البشر، وهناك أنواع من الظفرسة، بدءًا بعراض الامتناع عن استخدام كل ما هو نتاج للآخرين اعتقادًا في انعدام قيمته ووصولاً إلى الظفرسة التي تؤدي إلى تدهور حال كل من يتصف بها، بما في ذلك المنظمات والدول. لقد تعلم اليونانيون القدماء أن الظفرسة، أو الغرور الشديد، هي أشنع الجرائم. في تلك الأيام، كان الجندي الذي يتفاخر بقوته ويذل عدوه يُتهم بالظفرسة، وكذلك الملك الذي كان يسيء معاملة رعاياه لتحقيق مصالحه الشخصية. اعتقد اليونانيون أن الظفرسة سوف تجلب عليهم انتقام الآلهة أو الدمار المحتوم. اعتقدوا أن الظفرسة تؤدي في النهاية إلى أحداث مأساوية وكانوا على حق. فاليوم، ما فتئنا نشهد انهيار أكثر المؤسسات التي حازت ثقتنا لأن الظفرسة بلغت بها مبلغها. وفي أثناء الأزمة المالية التي شهدها عام 2008، كان العديد من المسؤولين البارزين متورطين في ارتكاب عدة أخطاء، بدايةً من الثقة العمياء وحتى الاحتيال التام، ومن ضمن هؤلاء كان الرئيس السابق لـ”رويال بنك أوف سكوتلاند“. فوفقًا للتقارير، لم يتقبل هذا الرجل أي انتقادات، وكان يعقد اجتماعًا كل صباح مع دائرة المقربين إليه يوجه فيه في بعض الأحيان التوبيخ الشديد للمسؤولين التنفيذيين، وقد دأب على الإشارة إلى الحالات التي اشترى فيها مؤسسات وخدمات دون رضا أصحابها كـ”نوع من القتل الرحيم“. أطلقت عليه مجلة ”تايمز“ الصادرة من ”لندن“ اسم ”القائد المتغطرس“. وبالتالي فقد أخفيت عنه الحقائق المتعلقة بالأزمة المصرفية الوشيكة، والتي قيل إن تعاملته التجارية المحفوفة بالمخاطر الشديدة كانت من ضمن أسبابها. وفي عام 2007، بلغت قيمة ”رويال بنك أوف سكوتلاند“ 75 مليار جنيه إسترليني، ولكنها تدهورت في عام 2009 لتصل إلى 4,5 مليار جنيه إسترليني، مما كبد البنك أكبر الخسائر في تاريخ البنوك البريطانية.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 2 02 +
فاكس : 22612521 2 02 +

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت
وباقى الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريات
المختار الإداري
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونياً على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

- 9- ادرس نصوصًا ملهمة أو دينية.
- 10- خصص وقتًا لنفسك تحظى فيه بالهدوء للتفكير في
الحلول المتعلقة بالبديل الثالث.
- 11- عبر عن حبك وتقديرك لمعارفك وأنصت إليهم
بإمعان شديد.
- 12- أنصت أكثر مما تتحدث.
- 13- كن كريمًا مع الآخرين ولا تبخل عليهم بوقتك
ومشاعرك.
- 14- لا تقارن نفسك بالآخرين.
- 15- عبر عن امتنانك لهم.
- 16- تعلم أن تسعى بحماس وبلا هوادة لاكتشاف الوسيلة
التي تمكنك من تحقيق المكاسب للآخرين.
- 17- عندما لا تسير الأمور على ما يرام، خذ هدنة
قصيرة.
- 18- إذا لم تتمكن من التوصل إلى حل يحقق المكاسب
لجميع الأطراف، تذكر أن عدم الاستمرار في بعض
الأحيان هو أفضل الحلول.
- 19- عندما يتعلق الأمر بمناطق ضعف الآخرين وردود
أفعالهم وخصالهم، ابتسم كثيرًا.
- 20- كن مؤمنًا إيمانًا لا ينقطع بإمكانية التوصل إلى
البديل الثالث.

المؤلف



ستيفن كوفي

يعتبر "ستيفن كوفي" مرجعية قيادية محترمة وخبيرًا في
العلاقات الأسرية ومعلمًا ومستشارًا مؤسسيًا ومؤلفًا.

الكتاب

Author: Stephen R. Covey

Title: **The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems**

Publisher: Free Press; 1 edition (October 4, 2011)

ISBN: 978-1-4516-2626-1

Pages: 456

To read more about this book, use this link:

<http://www.amazon.com>



حقوق الملكية

إدارة.كوم
edara.com

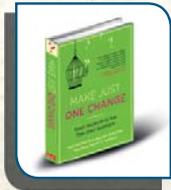
محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

أعداد هذا الشهر

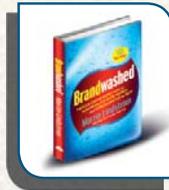
خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتعلم»
رقم: 18

هذا وحده يكفي

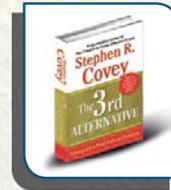
تأليف: دان روثستين ولوز سانتانا



خلاصة «كتب المصير»
رقم: 485

غسيل العقول!

تأليف: مارتين ليندستروم



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 486

البديل الثالث

تأليف: ستيفن كوفي

من مقالات «علاقات» هذا الشهر



العدد 66

- من رحم الإبداع: دروس في الحياة
- معانٍ مختلفة للعبء
- أقوال وأفعال في العلاقات
- استفت قلبك!
- كيف تختار وزير الاقتصاد؟
- أنشطة للأطفال في الصيف
- اعرف مكانك!
- دعوة للمرح
- هل هذا أفضل ما لديك؟
- الحياة خيارات
- هل أنت ممن يقاومون التغيير؟
- أهم القرارات المتعلقة بمسارك المهني

مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



العدد 126

- العادات الإحدى عشرة لأسوأ المديرين!
- الرقابة
- شمس الاستثمار الأكثر سطوعًا
- مقولات القيادة
- الكاتب الساخر.. جلال عامر
- انسيابية الأداء كيف تعرف أنك تحب ما تعمل؟
- أفضل الصفحات الإلكترونية على المواقع الاجتماعية: دروس مستفادة
- لماذا لم تحصل على تلك الترقية؟
- القلم السحري: ابتكار من أجل الإبداع