

(18) تحسين العلاقات البينية الشخصية (Improving Interpersonal Relationships)



فعالية القادة تعتمد على اكثر من المعرفة الشخصية او الكفاءة الفنية او المهنية. القادة نادرا ما يعملون لوحدهم وجزءا كبيرا من عملهم يتضمن العلاقات مع زملائهم ومرؤسيهم والآخرين، كلاهما على اساس شخص لشخص ومع المجموعة. نجاح القادة يعتمد بصورة كبيرة على نوعية العلاقات الشخصية بين الافراد.

بعض القادة ينجزون الكثير بتعبئة التعاون الفعلي مع الآخرين. ومع ذلك، بغض النظر عن كفاءتهم العامة نادرا ما يحققون المستوى الذي يوحى بقدراتهم. يبدو ان مواردهم تمنعهم من استخدامها بفعالية. ماذا يسبب هذا الصد؟ على اية حال، شيئا ما يحدث في نوعية التفاعل بين انفسهم والآخرين. النتائج مع ومن خلال الاشخاص الآخرين تعتمد بشكل خاص على وعيهم بانفسهم وبالآخرين.

تصورهم الذاتي وكيف يتصورون الاشخاص الآخرين عامل حاسم.

اثنين من العوامل المهمة هي:

1- المدى الذي يرى فيه القادة انفسهم كما يراهم الآخرون.

2- المدى الذي يرى فيه القادة الآخرين كما يرون انفسهم.

للتصورات الحقيقية عناصر اساسية في قدرة القادة على الاتصال والنجاح مع الآخرين. الى الدرجة التي بها لهم تصورات ذاتية صحيحة وسلوك بطريقة منسجمة مع هذه التصورات الذاتية، يكونون احسن في الاتصال مع الآخرين. العلاقات اللصيقة توجد بين الوعي الذاتي والقبول الذاتي وقبول الآخرين. كلما يقبل القادة انفسهم اكثر كلما قبلوا الآخرين اكثر بصورة جيدة.

الاشخاص الذين لهم اهتمام ذاتي ايجابي اقل احتمالا للحاجة للشك والتقليل من والتعالي او تصور الآخرين بصورة خطأ. هؤلاء نفس الاشخاص ايضا يستلمون ويعطون معلومات عن انفسهم وعن الآخرين بدون الدفاع عن ذلك وبدون تحامل او باي طريقة تشوه المعلومة. قدرتهم ليكونوا واضحين ودقيقين في كل من المعلومة التي يستلمونها ويرسلونها من المحتمل ان تكون اكبر.

نموذج جوهارى للدراک. (Johari Awareness Model).

نافذة جوهارى (او شكل) تعطي نقطة البداية للناس ليعرفوا عن انفسهم وعن الاخرين وكيف يمكن ان يتعلموا ان يفهموا الاخرين بحتى طريقة احسن. نافذة جوهارى، النموذج السلوكي احدث بواسطة اثنين من علماء النفس هما جوزف لوفت وهاري لينقهام وقد سميت بذلك باتخاذ اسميهما الاولين. هذه الاداة الممتازة يمكن ان تحسن من الاتصال الشخصي بين الافراد.

	تصوري الذاتي		
اشياء لا اعرفها عن نفسي	اشياء اعرفها عن نفسى		
(2)	(1)	اشياء يعرفها الاخرين عني	تصور الاخرين
(4)	(3)	اشياء لا يعرفها الاخرين عني	

تصوري الذاتي الخاص

اشياء لا اعرفها عن نفسى	تصور ذاتي خاص	اشياء اعرفها عن نفسى	
المنطقة المظلمة. اشياء لا اعرفها عن نفسى ولكن الاخرون يعرفونها عني. (2) "الذات المظلمة".		منطقة النشاط الحر اشياء نحن الاثنين نعرفها عني. (1) "الذات المفتوحة".	اشياء يعرفها الاخرون عني

			تصور الاخرين
منطقة النشاط الغير معروف. اشياء لا اعلمها عن نفسي ولا يعلمها الاخرون عني. (4) "الذات الغير معروفة".		المنطقة المخفية. اشياء لا اريد او لا استطيع ان ابوح بها عن نفسي. (3) "الذات المخفية".	اشياء لا يعرفها الاخرون عني

الشكل (1)

فهم العلاقات. (Understanding Relationship).

الارباع الاربعة تمثل كل الانسان في علاقاته مع الاخرين.

الربع 1: (Quadrant 1).

المنطقة المفتوحة في المسرح تشير الى السلوك والباعثية المعروفة للذات وللآخرين. انها توضح المدى الذي فيه يمكن ان يعطي وياخذ فيه شخصين او اكثر بحرية ويعملون معا ويتمتعون بالخبرات سويا. كلما كانت هذه المنطقة واسعة كلما كان اتصال الناس المباشر مع الحقيقة واكثر انفتاحا لقدراتهم واحتياجاتهم لانفسهم ورفاقهم.

الربع 2: (Quadrant 2).

المنطقة المظلمة. تمثل السلوك والباعثية (الدافعية) الغير معروفة للأشخاص انفسهم ولكنها تكون بسهولة واضحة للآخرين.

مثلاً، اذا تحدثت بلكنة او قمت بنطق (ال ث) مثل (ال د) او (ال ض) او قد امسح شعري الى الوراء عندما افكر، قد لا اكون واعيا بتلك الحقائق، ولكنها تكون واضحة للاخرين.

النقطة المظلمة 2	المسرح 1
المنطقة الغير معروفة 4	المنطقة المخفية 3

الشكل (2)

الربع 3: (Quadrant 3).

المنطقة المخفية تعني السلوك والباعثية المعروفة للشخص ولكنها تحفظ سرا من الاخرين. البعض يطلق علي هذا الربع الاجنذة المخفية. مثلاً، انا اريد واجبا معيناً من رئيسي المباشر وبالتالي قد اجعل نفسي تبدو جيدة عندما انفذ الواجب بنجاح. ولكن، انا لم اخبر رئيسي لماذا اريد ذلك الواجب كما اني لم اذهب اليه للحصول على ذلك الواجب بطريقة واضحة.

الربع 4: (Quadrant 4).

منطقة النشاط الغير معروف تعني السلوك والباعثية الغير معروفة للأشخاص انفسهم او للاخرين. الناس يعرفون ان هذا الربع موجود لانهم يكتشفون سلوكاً جديداً او باعثية جديدة لم تك معروفة من قبل ولكنها موجودة على طول. قد ادھش نفسي بتولي توجيه المجموعة في الزمن الحرج. شخص اخر قد يكتشف قدرات عظيمة عندما يقوم بالاصلاح بين مجموعتين متحاربتين.

لنأخذ الخطوة التالية لنرى كيف يعمل شباك جوهاري.

في المجموعة الجديدة، الربع 1 صغير. تفاعلات عفوية صغيرة تحدث. عندما تتضج المجموعة، يتسع الربع 1. هذا عادة يعني ان الناس يجدون حرية اكبر بان يكونوا انفسهم وبان يتصوروا الاخرين كما هم. الربع الثالث يضيق عندما يتسع الربع الاول. اعضاء المجموعة لهم احتياجات قليلة لأخفاء او انكار اشياء يعرفونها او يشعرون بها.

في جو نمو الثقة المتبادلة، مع الحاجة القليلة لاختفاء الافكار او الشعور (هذه الاشياء مخفية احتمال علاقتها كلما كان للاعضاء مشاكل)، وذلك ياخذ الكثير لتقليل الربع الثاني. الناس عامة لهم اسباب نفسية جيدة لاختفاء انفسهم من الاشياء التي يحسونها ويفعلون ذلك. الربع الرابع يتغير بعض الشيء خلال الخبرات المكتسبة بواسطة التعليم المركز، ولكن التغيير يتم حتى اكثر بطئا من التحول في الربع الثاني.

الشكل 3 يوضح كيف ينظر الافراد لحالة المجموعة الجديدة تماما او عندما يتقابلون لأول مرة. التقاليد الاجتماعية تقدم نمطا لكي يكون معروفا في ثقافات عديدة يعتبرونه شكلا سيئا ان تتعامل بسرعة مع صداقة او تظهر كثيرا في البداية. هذه نفس الصورة المقلصة التي ترمز الى بعض الناس الذين لهم صعوبة في الاتصال مع الاخرين. **الشكل (3)**

	1
2	
	3
4	

2	1
4	3

الشكل (4)

في الشكل 4، كلما كان الربع الاول واسعا كلما كان الافراد اقرب الى الوعي الذاتي والمعرفة الذاتية. هذا يشير الى انهم يقابلون احتياجاتهم الخاصة ويستخدمون قدراتهم ورغباتهم وفي نفس الوقت يجعلون انفسهم متاحة للآخرين.

ما اذا كانت العلاقات تهم الرفيق الند او الارتفاع او المرؤوس او المجموعات والمنشآت، العلاقات التي تتوافق مع **الشكل 4** تنتج فهم اكبر وتعاون وحرية النشاط. هذا ينتج ابداعا اكثر ونتائج عالية في العمل بالاضافة الى نمو الفرد والمجموعة والمنشأة. الشك وعدم الثقة والشد والقلق والاعتياب يميز العلاقات التي تتبع نمط **الشكل 3**. النتائج توضح انخفاض ناتج العمل وانحراف الفرد بالاضافة الى انحراف نمو المنشأة.

اساسيات الوعي والتغيير . (Principles of Awareness and Change)

النمو والفهم والحساسية تعني التمدد للذي يسمى منطقة النشاط الحر. هذا في المقابل يجب التغيير في المناطق الاخرى. بالاشارة الى الرسم البياني يمكن ان ندلل على قواعد بسيطة ومهمة. كلها تشير للحقيقة بان الناس لا يمكن ان يكونوا انسانيين فقط، وانه كل واحد يحتاج للناس الاخرين لمعرفة نفسه.

- 1-التغيير في منطقة معينة يؤثر في المناطق الاخرى.
- 2-انه ياخذ طاقة لاختفاء وانكار او ان تكون اعمى لسلوك متضمن في التفاعل.
- 3-التهديدات تقلل من الوعي. الثقة المتبادلة تزيد الوعي.
- 4-الوعي المفروض والفضح او اكتشاف الذات تبدو ليست فقط غير مرغوبة، ولكن عادة غير فعالة.
- 5-التعليم يعني ان التغيير قد حدث. المنطقة 1 تتسع بينما واحده او اكثر من المناطق الاخرى تنقلص.
- 6-المنطقة الواسعة من النشاط الحر تجعله سهلا في العمل مع الاخرين. هذا عادة يشير الى وجود فهم اكثر وموارد ومهارات للاشخاص المتضمنون، يمكن ان يطبقوه في العمل المتاح.
- 7-عادة المنطقة الاصغر في النشاط الحر تبين الفقر في الاتصال.
- 8-بغض النظر عن حب الاستطلاع العام عن الغير معروف او المنطقة الغير معروفة، عدة قوى تبقي هذه المنطقة تحت الاختبار. هذه المعوقات تأتي من عدة انواع من الخوف والعادات والحياة الاجتماعية او التدريب. في هذه الحالة، القدرة التدريبية او الشريطية لرؤية الاشياء بطريقة خاصة تطور عدم القدرة الشريطية لرؤية الاشياء باي طريقة اخرى.
- 9-الحساسية تعني استحسان اشكال السلوك المخفي او السري في المناطق 2 و3 و4 واحترام رغبة الاخرين للاحتفاظ بها بتلك الطريقة.
- 10-التعلم من العمليات في المجموعات بينما يتم تعلمها بالاختبار يزيد من الوعي (ذاك هو توسيع المنطقة 1 في المجموعة ككل كما للافراد (الاعضاء).

انفتاح العلاقات الشخصية البينية البناءة. (Constructive Interpersonal openness)

هل انت شخص منفتح؟ ماذا يعني ذلك حتى - "الشخص المنفتح"؟ شباك جوهاري يقدم رسما بيانيا لطريقة رؤية الانفتاح الشخصي والمتعدد. المنطقة "المفتوحة" تتضمن ذلك الجزء من الناس - سلوكهم وشعورهم وافكارهم - التي يشاركونها بحرية مع الاخرين عندما يكون للناس علاقات جيدة، هذه المنطقة تميل بان تكون صغيرة. التقاليد الاجتماعية عادة ما تسيطر على ما يشارك فيه الناس مع المعارف الجدد. هذا عادة يحصر الانفتاح لاشياء هي المعرفة العامة، على كل حال عندما يزيد مستوى الثقة، الناس برغبتهم يشاركون اكثر عن انفسهم والمنطقة المفتوحة تنمو باتساع.

المنطقة "المظلمة" تحتوي على سلوك وشعور الاشخاص لا يعون بها ولكن ربما الاخرون يعلمون بها. الناس يكتشفون المناطق المظلمة من خلال الاسترجاع (رد الفعل). (يناقش في الفصل القادم).

الاسترجاع الملتمس

الذات الغير معروفة

الذات المعروفة

النقطة السوداء	المسرح
المنطقة الغير معروفة	المنطقة المخفية

المنطقة "المخفية" تتضمن افكارا وشعورا الناس لم يكتشفوه بعد للاخريين من خلال سلوكهم. انهم يشاركون المناطق المخفية بافتضاح الذات.

المنطقة "الغير معروفة" تشير الى اجزاء الناس لم يقوموا باكتشافها بعد. عندما يجرون ويلعبون انهم يمتحنون بدقة الجزء الغير معروف فيهم. الاطفال الصغار خبراء في الاكتشاف الذاتي لانهم خبراء في اللعب. عندما ينمو الناس ويكبروا فانهم غالبا ما يميلون الى فقدان قدرتهم في اللعب للاختبار والتجربة واخذ المخاطر.

"الانفتاح" يركز على السلوك (الكلمات والفعل) ورد الفعل للسلوك (الفهم والشعور). عندما يتصل الناس بحرية مع بعضهم عن سلوكهم وتصوراتهم وشعورهم فانهم يكونون مفتوحين (صريحين). وعندما يكونون مراوغين دفاعيين ومتحفظين وصامتين عن سلوكهم فانهم غير منفتحين (غير صريحين).

ماذا عنك؟ استخدم شباك جوهاري ليساعدك لفهم كيف انت منفتحاً (صريحاً) وماذا يعني النمو في الانفتاح. توسيع منطقتك في الانفتاح بتقليل المناطق المخفية والمظلمة والغير معروفة دائماً فيه مخاطر. المخاطر تتضمنك انت والآخرين.

توسيع المسرح او الانفتاح الذاتي:

المسرح	المنطقة المظلمة
المنطقة المخفية	المنطقة الغير معروفة

عندما تجهز للمخاطرة، اسال نفسك اسئلة. هل ساؤذيه؟ هل ساجعلها غضبانية؟ هل هي سترضيني؟ ماذا سيعتقد عني بعد ذلك؟ هل انا سوف اكتشف عن نفسي؟ المخاطر والالم والخوف يمكن ان تكون موانع قوية. هذا يطرح بعض الاسئلة لتسال نفسك. متى يستحق الانفتاح ذلك؟ متى يكون ممكناً؟ ومتى يكون بناءاً؟

هل انت حقيقة تريد ان تكون اكثر انفتاحا؟ يمكن ان تكون. يجب ان تقوم بالاختبار. النقاط العشرة التالية يمكن ان تساعدك في ان تكون اكثر انفتاحا وتحسن علاقتك مع الاخرين.

1- ليكن لك سببا جيدا لتكون منفتحا (صريح). (Have a Good Reason for Being Open)

الانفتاح يجب ان يكون له هدف خارج نفسه. انت منفتح لانك تهتم بصورة كافية بتحسين العلاقة لتجعله يستحق الجهد. اذا كان القياس المعين للاهتمام لم ياتي عبر محاولتك لتكن منفتحا، فانك قد بصدق متصور كانك متطفل تعالج الاشياء ببراعة، مهدد عدواني او حتى معاد.

2- الانفتاح لا يحمل قيمة مطلقة. (Openness Holds No Absolute Value)

انه ليس ممكنا او مرغوبا فيه دائما. انه يجب ان يوضع في سياق الاستجابة الحساسة للاخرين. الانفتاح يجب ان يخدم ليس فقط احتياجاتك بل احتياجات الاخرين.

3- الانفتاح يتضمن تحمل المخاطر. (Openness Involves Risk-taking)

الانفتاح دائما يحتوي على احتمال الرفض والغضب والمعرفة الجديدة والمخيفة وان تكون قد جرحت المخاطر في كلا الاتجاهين. عندما تتحمل المخاطر وتبادر بالانفتاح، الشخص الاخر قد يتحمل مخاطر حتى اكبر بالانفتاح المقابل. الاخر له عدة خيارات اكثر منا: يراوغ، يهرب، يكون مدافعا، يهجم، يكون صامتا. عندما تقدم انفتاحك، الاخرون قد يتراجعون. اذا كان ذلك الشخص قد قبل انفتاحك، فانتما الاثنين ملتزمان.

4- الانفتاح هو المشاركة. (Openness is Sharing).

وهو تضارب ان تثق في الانفتاح في الاخرين. الاخر يجب ان يكون راغبا في الانفتاح معك والا، فان الانفتاح يصبح اكرهى (قصري).

5- التحصينات ليست كلها سيئة. (Defenses Are Not All Bad).

بينما الناس (كلنا) يحتاج الى طرق للتحصين من وقت لآخر، نحن ايضا نحتاج ان نتذكر انه لكي تكون منفتحا ليس مبررا ابدا للناس ان يجردوا الاخرين من تحصيناتهم. الانفتاح يبني ثقة للدرجة التي يشعر بها الاخرون بامان كاف لاسقاط حماية (حرس) تحصيناتهم.

6- الانفتاح يعني قبول الذات. (Openness Means Self Acceptance).

انه يعني ان الناس يمتلكون (المعرفة ويقبلون المسؤولية ل) افكارهم وشعورهم وسلوكهم ويقبلون مسؤولياتهم للتغيير او لعدم التغيير.

7- الانفتاح يعني قبول افكار وشعور وسلوك الاخرين. (Openness Means accepting the Thoughts, feelings and Behaviour of the Others)

كحقيقة، وجعلهم يكونون مسئولين عنها.

8- هدف الانفتاح ليس لتغيير الاخرين ولكن لمشاركة فهم علاقاتهم. (The aim of openness Is Not to Change Others, But to Share Understanding of Their Relationship)

انه يساعد الناس لمعرفة كيف يتصورون قصد الاخرين وسلوكهم وكيف يشعرون بافعال الاخرين. هذا الوعي يفتح بدائل سلوكية جديدة. من الانفتاح يأتي التقرير الذاتي.

9- ان تكون منفتحا ليس سويا مثل ان تكون شخصي. (Being Open

.Is Not the Same As Being Personal)

عندما يكشف بعض الناس الكثير من التفاصيل الشخصية عن ما ضيهم، ذلك قد يكون بديلا للتحسين للتعامل مع سلوك وافكار وشعور "هنا والآن".

10- اعطاء واخذ الاسترجاع يلعب دورا مهما في ان تكون منفتحا.

(Giving and getting feedback Plays a key role in Being open)

من خلال الاسترجاع المتحدثون يمكن ان يقيموا التأثير الذي تركوه في الاخرين. الاسترجاع (رد الفعل) في اشياء هكذا مثل سلوكهم، الاقتناع وكيف اتوا عبر الاشياء يساعدهم للوضع في الاعتبار السلوك البديل. اذا كان الناس لا يعطون الاسترجاع بصورة بناءة، انه يساعد في التحسين او قد يكون محطما.

اسئلة: قبل ان تبدأ الفصل القادم، اسال نفسك:

كيف اريد ان اكون منفتحا مع رفقائي؟ مع زملائي في العمل؟ مع الاصدقاء؟
ماذا يمنعني من ان اكون اكثر انفتاحا؟