فن الحوار

يعتبر (الحوار) من الأمور التي نمارسها باستمرار. لذا فإتقان هذا الفن، أمرا مهما جدا. فأسلوب الحوار والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث.

من خلال هذا الفصل، سنرى كيف يمكننا تطوير مهارتنا بهذا الفن، وذلك من خلال طرح مشكلة عملية، تحتاج لأن يتحاور الأطراف فيما بينهم، لتفادي المشكلة وأسبابها مستقبلا. ومن ثم سنطرح الحوار الذي نراه مناسبا لحل المشكلة، ونحلله، وندلل على أهميته من سيرة نبينا الكريم محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

أحضر قلما وورقة، وحاول الإجابة على السؤال في آخر الموقف التالي:

الموقف:

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث توجد به ورديتا عمل (صباحية ومسائية). يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف تجاوز الخمسين عاما، قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها، لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات. فعرض الفكرة على المدير وناقشه بها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة. وبالفعل زادت سرعة الإنتاج. وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكرا من العمل، لارتباطه بموعد مهم. فكتب التعديلات التي أحدثها في ورقة ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية الثانية. ولم يستطع انتظاره حتى يحضر، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل الآلات، ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات، فأغلقها في الحال. دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه. مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج.

المطلوب:

افترض أنك مديرا لهذا المصنع، كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تنبههم للخطأ بحيث أن لا تحبط الموظفين لانهم كانو حريصين على مصلحة المصنع فيجب ان لا تخسرهم , وان تخرجون بحلول للمشكلة. وتتفادونها في المستقبل وتوجد الحلول لهذا الخطأ كي لا يتكرر. فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء تعتبر خسارة كبيرة أيضا!!

حاول كتابة الحوار الذي سيجريه المدير مع موظفيه.

الآن سأضع الحوار الذي أراه مناسبا لحل المشكلة، وثم سأقوم بتحليل الحوار. قارن حوارك بالحوار المعروض، وحاول تحليل حوارك لمعرفة مواطن الضعف فيه لتطويرها.

قبل أن نبدأ في الحوار. علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين (الشاب والكبير في السن)، يتوقعون لوم المدير لهم، أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به. لذلك فهم مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا لمصلحة المصنع (من وجهة نظرهم).

ولنعرض حوار المدير مع كل منهما على حدى:

يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد) في البداية للاجتماع به. فيدخل الموظف إلى مكتب المدير بثقة.. ولكنه مستعد للدفاع عن نفسه في حال توجيه أي اتهام له. يرحب فيه المدير بابتسامة. ويبدأ بمحاورته:

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجلوس. كيف حالك؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام.

يجلس محمد (الموظف الشاب). ويكتف يده. وينظر إلى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه.

المدير: محمد. أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بجودهم فيه. وكفاءتك في العمل ممتازة وحماسك جيد. وهذا كله أثر على تطور سير المصنع. خصوصا فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج، التي طرحتها البارحة.

بالطبع سيؤثر هذا الكلام إيجابا على نفسية محمد. فتهدأ نفسه، ويبدأ تركيزه في التفكير في الدفاع عن نفسه يقل. ويزداد تفكيره في كيفية توضيح أفكاره بخصوص تطوير العمل.

محمد (الشاب): نعم نعم.. هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60%. وسنغطي أسواق (تحمس الشاب لفكرته كثيرا واسترسل في شرحها والداعية لها).

بعد أن أنهى محمد شرحه فاتحه المدير في المشكلة التي حدثت:

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع. مما أدى إلى خسارة في الإنتاج. ولكنا إن شاء الله سنعوضها بفكرتك.. لكني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة؟

يفكر محمد للحظات.. لم يتوقع أن يوجه إليه هذا السؤال. كل الذي كان يفكر به كيف سيدافع عن موقفه!!!

محمد (الشاب): الفكرة ممتازة.. لكني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر. فعندما نفذتها. تركت ورقة للموظف الآخر، ليكون لديه علم لما أجريته من تعديلات. فلقد كنت مضطرا للخروج مبكرا من العمل.. ولكنه للأسف لم يرها. بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه، فذهل، واعتقد أن خللا ما ألم بها، فأطفأها.

المدير: إذا المشكلة ليست بسبب الفكرة. وإنما بسبب أمر آخر، ما هو برأيك؟

الموظف: نعم.. المشكلة كانت في طريقة التعامل بيننا كموظفين.. فكان علي أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر. فالأمر ليس بسيطا. وكان على الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال.

المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة؟

الموظف يرد وقد نسى الدفاع عن نفسه، وخوفه من الاتهام: من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين، حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع. وأيضا علينا اتباع نظاما محددا في تطبيق الأفكار، وذلك بإخبار الجميع عنها. وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول).

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول. فخرج الموظف الشاب بحماسه المعهود، وهو يفكر بوسائل جديدة من الممكن أن تزيد إنتاجية المصنع وتطور عمله.

سأعود للتعليق على هذا الحوار بعد الانتهاء من الحوار الآخر بين المدير والموظف ذو الخبرة.

يدعو المدير الموظف الكبير في السن (عم أبو علي) فيدخل الموظف عم أبو علي، على المدير، متوترا، يفكر بما يمكن أن يقوله له المدير!!

المدير: أهلا عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئا تشربه؟

عم أبو علي: لا شكرا.

المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئا.

ويطلب له فنجان قهوة. فيشربها العم أبو علي.

المدير: عم أبو علي.. أنت من الموظفين.. الذين قضوا عمرا طويلا في المصنع. وأنت أحد الذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة به، وربما تكون أكثر مني معرفة بآلاته وطريقة عملها. ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي يبتسم، ويسعد بهذا الإطراء.

عم أبو علي: هذا واجبي، والمصنع هذا جزء من حياتي، ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسنا عم أبو علي. من خبرتك ومعرفتك، لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي؟

عم أبو علي يفكر في السؤال، فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال!!! ثم أجاب: الأسباب كثيرة. أولها، أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقا.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكتبي إلا اليوم، فلقد انشغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها، فوجئت بها، وظننت أن خللا ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل هذا المشكلة؟ حتى نتفادها في المرات القادمة؟

عم أبو علي: علينا أن نتبع نظاما واضحا في إجراء التغييرات. أي أن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلم به قبل تنفيذه. وعلينا أيضا أن نوثق الروابط بيني وبين الموظف محمد. وأن تكون وسيلة الاتصال بيننا للتشاور في أمور المصنع أكثر سهولة. (ويستمر أبو علي في طرح الحلول).

المدير : أشكرك عم أبو علي. فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد، وسأجمعكم ببعضكم قريبا إن شاء الله للاتفاق على حلول مفيدة لتطوير سير المصنع.

انتهى حوار المدير مع أبو علي.. وخرج الأخير راضيا بما دار بينه وبين مديره، وعازما على بذل قصارى جهده لتحسين أداء المصنع وتعويض الخسارة.

ما رأيكم بالحوار السابق؟! إليكم تحليله الآن:

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة على الموظفين لفتح المجال لإبداء آرائهم. لذلك لم يحبط الموظفان ولم يتضايقا. فالمدير لم يلمهم أو يعاقبهم، بل أثنى عليهم وطلب رأيهم. فهذا يرفع من مكانتهم ويدل على تقدير واحترام المدير لهم.

فكانت النتيجة أن تحمس الموظفان أكثر لحل المشكلة، لإثبات حرصهم على المصنع. فاستطاع المدير بذلك أن يحل المشكلة دون أن يحبط الموظفين، وأن يضمن أيضا مشاركتهم في تطوير المصنع وحماسهم له.

وعلى العكس من ذلك، لو عاقبهم المدير أو لامهم لأحبط الموظفين، وقد يطلبوا إنهاء عملهم. لأن حرصهم على المصنع كان جزاءه اللوم. وفي أحسن الأحوال سينفذون الحلول وهم متضايقون من تعامل المدير معهم. وبالتأكيد سوف تضعف همهم لتطوير المصنع.

نفس الطريقة نستطيع أن نطبقها في تعاملنا في الحياة. فعندما يقول لي شخص مثلا: أنت مخطئة، أو أنت كاذبة، أو يتهمني بأي اتهام. فالرد عليه بنفس طريقته أو الدفاع بقول أنني لست كذلك لن تفيد. والأفضل من ذلك الحوار. كأن أقول له مثلا وبدون غضب أو خوف: لماذا تعتقد أني كذلك؟ ما الذي رأيته مني لتحكم علي؟ بذلك يتحول الموقف إلى حوار وتوضيح بدلا من توجيه الاتهامات.

موقف أخر. إن رأى أحدكم أخاه مثلا أخطأ في حق أبنائه. فعاقبهم بشدة لخطأ ما، من دون أن يتفاهم معهم. بإمكانك لأن تتحاور معه بدلا من أن تقول له: أنت مخطئ، أنت لا تعرف كيف تتعامل مع أبنائك، كان عليك أن تفعل كذا وكذا. فهنا أنت تركز على اللوم والاتهام بدلا من حل المشكلة. من الأفضل أن تقول له: يا أخي، في اعتقادك ما نتيجة ردة فعلك هذه؟ ما رأيك لو قلت لهم كذا وكذا؟ لو كنت مكانهم هل ترى أن تصرفك فصحيح؟

أسئلتك هذه ستجعله يستنتج خطأه. ويدعه يقول الحل بنفسه. فأنت بذلك تعطيه فرصة أكبر للتفكير في الحل. بدلا من التفكير في الدفاع عن موقفه عند اتهامك له بعدم معرفته أصول التعامل مع أبناءه.

والأمثلة على المواقف التي نتعرض لها يوميا، وتحتاج منا أن نتحاور مع الأطراف الأخرى في الموقف، كثيرة جدا. كل ما عليك، هو أن تفكر بالأسلوب الأمثل الذي يجعل الطرف الآخر يكتشف خطأه بنفسه، ويحاول إيجاد الحل له، دون أن يؤثر ذلك على نفسيته.

أعلم أن التطبيق ليس سهلا. لكن بإمكانك أن تطور هذه المهارة لديك، بالتعود على ممارستها، وسترى نفسك تتحسن في كل مرة. وتذكر نقطة مهمة: ركز على الحلو أكثر من التركيز على اللوم وتوجيه الاتهامات.

أود الإشارة هنا، أن المتتبع للسيرة النبوة المطهرة، سيرى أمثلة رائعة في فن الحوار، والفنون الأخرى الضرورية لاكتساب محبة الناس. لذا نرى أن رسولنا الكريم، عليه أفضل الصلاة والتسليم، استطاع أن يدخل قلوب البشر، من رآه وحتى من لم يره. وهذا موقف نرى فيه أسلوب رسولنا الكريم في الحوار، وكيف استطاع أن يبين للشاب خطأه، بأسلوب يختلف عما كان يريد الصحابة القيام به.

عن أبي أمامة أن فتى شابا أتى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله ائذن لي بالزنا، فأقبل القوم عليه فزجروه، وقالوا (مه، مه) فقال: ادن، فدنا منه قريبا.

قال: فجلس.

قال: أتحبه لأمك ؟

قال: لا والله، جعلني الله فداءك.

قال: ولا الناس يحبونه لأمهاتهم.

قال: أتحبه لأختك ؟

قال: لا والله جعلني الله فداءك.

قال: والناس لا يحبونه لأخواتهم.

قال: أتحبه لعمتك؟

قال: لا والله ، جعلني الله فداءك.

قال: ولا الناس يحبونه لعماتهم.

قال: أتحبه لخالتك؟

قال: لا والله، جعلني الله فداءك.

قال: ولا الناس يحبونه لخالاتهم.

قال: فوضع يده عليه وقال: "اللهم اغفر ذنبه، وطهر قلبه، وأحصن فرجه".

فلم يكن من الفتى بعد ذلك يلتفت إلى شيء. رواه أحمد

ألم تلاحظوا أن الرسول صلى الله عليه وسلم، لم يستخدم أسلوب اللوم أو العقاب، وإنما استخدم أسلوب الحوار والمناقشة، وطرح الأسئلة، ليدع المجال للأخر للتفكير في أمره. ولاحظوا معي هذه النقاط بالنسبة لهذا الموقف:

المجالسة، الرفق، الاحتواء، الحوار، السؤال، الاستماع، الاختيار، الذات، القناعة، الحوافز، الدعاء، واللمسة الأبوية.

أخيرا، حاول أن تتذكر مواقف حدثت لك، ألزمتك على التحاور مع الأطراف الأخرى، وحاول أن تتذكر نتيجة ذلك الحوار، هل كانت نتيجة إيجابية أم سلبية. فإنك كانت إيجابية، فأنت تسير على الطريق الصحيح. أما إن كانت سلبية، فعليك أن تحسن أسلوبك، بالطريقة التي شرحت أعلاه.

أتمنى أن يكون هذا الفصل مفيدا لكم. وأن تقوموا بتطبيقه في أقرب فرصة.