



كثيراً ما نرتكب الأخطاء  
عبر تواصلنا، ونخرج  
عن المسار السليم،  
وبذلك نخسر انتباه  
الجمهور.  
في هذا الفصل، سنلخص  
النصائح التي قدمناها  
في الكتاب كله.

### طريقة مختلفة لمراجعة ما تناولنا بحثه في الكتاب

في البداية، كُنَّا سنسمي هذا الفصل: «عندما  
تحدث الأمور السيئة للمتعاونين الجيدين».

أو كنا سنأخذ صفحة غلمر من مجلة  
كوندي ناست الشعبية الخاصة بالشابات  
ونزودك بقائمة تضمن «الأمور التي تمنعك  
غلمر من القيام بها».

(لأولئك الذين لا يعرفون الميزة الشهرية  
لهذه الصفحة نقول: إنها تعرض صوراً لنساء  
قد ارتكبن أخطاءً فادحة في الموضة، عن طريق  
تتكرهن بوضع شريطة سوداء على أعينهن).

أو كنا عازمين على تسمية هذا الفصل من  
الكتاب: «رجاءً لا تحاول القيام بهذا في المنزل  
(أو في العمل)». مهما كان الاسم الذي قررنا  
إطلاقه على الفصل (11)، فإن المغزى قد بقي  
ذاته، وهو أن نستمر في توجيهك نحو جذب  
انتباه جمهورك. عبر صفحات هذا الكتاب،

جربنا أساليب متعدّدة لنشرح ما تقدّمه من نصائح. والآن، سنلخص ذلك كله بالتركيز على الأشياء التي عليك عدم القيام بها.

إذاً، إليكم هنا: الأشياء السيئة والمرتبطة على نحو رديء، مثل «الأخطاء الفادحة السبعة» للخطاب الركيك» لمساعدتك في ربط المضمون بالأفكار الرئيسية التي وردت في الكتاب، فقد أدرجنا إشارات عن الفصول ذات الصلة.

الخطأ الفادح	رقم الصفحة في هذا الفصل	الفصل الذي يمكنك أن تتعلم منه أكثر عن كيفية حل هذه المشكلة.
1- جعل الاتصال برمته عني	188	الفصل 2: ركز على «الجمهور»
2- محاولة بحث كثير من الموضوعات	191	الفصل 4: ابتكر الفكرة الراقية
3- استخدام مفاهيم مجردة ومعقدة	192	الفصل 5: املأ الفراغات
4- فقدان العنصر الإنساني	193	الفصل 6: ارو قصة
5- ابتكار رسالة غزيرة المعلومات	196	الفصل 7: وقر توجيهاً سهلاً الفصل 8: أغن اتصالك بالأشياء المرئية
6- الإسهاب في تقديم المعلومات	198	الفصل 9: اجعل اتصالك قصيراً ولطيفاً.
7- التوريبخ والوعيد	199	الفصل 10: اكتب وصفة

الخطأ رقم (1): جعل الاتصال برمته «عني»  
ترسل شركة معروفة للعناية بالصحة  
- لن نذكر اسمها - رسالة إخبارية شهرية

للموظفين، كُتِب مضمونها بلغة تناسب من يحملون شهادة في إدارة الأعمال، ومكوناً من 30,000 قاعدة، يريد كبير المديرين التنفيذيين أن يبلغ مضمونها للموظفين عبر منظور مركز إدارة الشركة.

في الواقع، لا يوجد أي خطأ في الرسالة الإخبارية طالما أنها توزع على الموظفين الخمسة عشر الموجودين في القسم التنفيذي، الذين كتبت من أجلهم الرسالة.

إلا أن الشركة قد طبعت 50,000 نسخة من الرسالة، وأرسلتها إلى جميع الموظفين الذين نظروا إليها مجاملين، ومتسائلين عن علاقة المضمون بهم - إذ إنه يتحدث عن إستراتيجية الشركة لتطوير الأعمال الآسيوية، وتطوير قوة العمل الذي طُبِّق على استخدام تقنيات أسعار صرف العملة، وتبادل لأسئلة وأجوبة مكوّن من 1,500 كلمة مع نائب رئيس الإمداد.

الرسالة الإخبارية التي هي، بالمناسبة، باهظة الثمن وتستغرق كتابتها وقتاً طويلاً، هي ما سمّتها واحدة من زبائن أليسون ب «كتاب منشور على حساب المؤلف».

## مثالنا الأعلى ليس: نارسيسس

هل تذكر الخرافة اليونانية القديمة عن الشاب الوسيم المسمّى نارسيسس؟ كان الفتى حسن الطلعة، حسناً: إنه يجمع بين صفات من روبيرت ريدفورت عندما كان شاباً، وبرادبيت، وهيث ليدغر. ذهب نارسيسس، في أحد الأيام، إلى البركة ليحضر بعض الماء فرأى انعكاس صورته على الماء. فتوقف لبرهة مفتوناً بما رأى. إذ إنه، ببساطة، لم ير قط شيئاً بجمال صورته. كان مفتوناً بشدة، إلى درجة أنه لم يستطع أن يأكل أو يشرب أو يتحرك. وعلى نحو طبيعي، هذا لم يُجد نفعاً في النهاية، ولكن يالللروعة، فقد كان نارسيسس سعيداً وهو يحرق مطولاً إلى صورته في الماء. إذ وجد أخيراً شقيق نفسه / خليله.

وقد استقينا من القصة هذه الصفة المفيدة «ناريسيسيتي»، التي تعني وفقاً لمعجم أميريكان هيرتيج «إعجاب أو حب مميز للذات». عندما تبتكر اتصالاً، اسأل نفسك: «هل نحن نواجه خطر التحديق مطولاً إلى ذاتنا؟ هل يخدم هذا النمط من التواصل، بالفعل، احتياجات الجمهور؟ أم إنه يركز كثيراً على التغني بمناقبنا؟»

قالت الزبونة (التي تفضل عدم الإفصاح عن اسمها لأنها تعتمد على راتبها لإطعام أسرتها): «إن هذا يحدث دوماً. لدى بعض كبار نائبي الرؤساء فكرة «ذكية» عن تقديم بيانٍ ما عبر البريد الإلكتروني أو مقالةٍ في

رسالة إخبارية، تبرز مزاياهم - أو أحياناً، مزايا أحد زملائهم على نحو طبيعي. كان علينا أن نُسائر الوضع، لأننا نعمل عندهم. وعندما تُعرض التعليمات، فإن الموظفين في القسم التنفيذي يحبونها؛ إذ إن ذلك يكرس بقاءهم في العمل. إلا أن ذلك لا يعني شيئاً للموظفين في الأقسام الأدنى في المؤسسة، الذين يحاولون يومياً تأدية أعمالهم».

المشكلة طبعاً هي أن تواملاً كهذا، بالطبع، لا يركز على احتياجات الجمهور - وإنما يدور حول الشخص الذي صنعه.

«من نحن»

حتى الشركات المتطورة ووكالات الإعلان التي تدعمها تقع أحياناً في فخ «كله عني». مثلاً، كنا ننتظر أخيراً في مطار حيث لفتت انتباهنا لوحة إعلانات جميلة تعرض صورة رائعة لبناء مكتبي حديث. حسناً، لقد استحوذوا على انتباهنا - حتى الآن - إلى أن قرأنا فيما بعد ما كان مكتوباً:

من الذين يساعدون على بقاء أكثر من 35,000 من أبنية الدولة آمنة، ومريحة، ومزودة بالطاقة؟ نحن الذين نقوم بذلك.

نحن شركة سيمنز، الشركة المبدعة العالمية التي تساعد في تلبية احتياجات الشركات والمجمعات هنا في الولايات المتحدة.

نحن واثقون أن شركة سيمنز واحدة من أضخم شركات الإلكترونيات والهندسة الكهربائية في العالم، هي شركة رائدة. ونفترض أننا يمكن أن نترك كل شيء كي نعرف علاقة هذا الإعلان بنا. إلا أن الإعلان بأكمله كان عنهم - «نحن هذا؛ نحن ذلك» - وليس عنّا.

لذلك بدلاً من أن نقضي وقتنا في محاولة معرفة ما علينا فعله بالمعلومات، ذهبنا لشراء مجلة - تلك التي تضع على غلافها الخارجي عبارة «أنت» (أي نحن) وعبارة «كيف تقوم بعمل ما».

◀ ما الذي يجب عليك القيام به بدلاً من هذا؟ اعرف جمهورك، واجعلهم محور تواصلك كله. انظر الفصل الثاني لمعرفة كيفية القيام بذلك.

الخطأ رقم (2): محاولة بحث كثير من الموضوعات

هل استمعت يوماً إلى أحد برامج المقابلات على الإذاعة القومية العامة حيث يجري

المستضيف/ المذيع مقابلات بالتناوب مع الضيوف، ويتلقى اتصالات من المستمعين؟

في المرة المقبلة، راقب كيف يميل ذوو الخبرة في المقابلات - السياسيون، والمشاهير، ومؤلفو الكتب، والقائمون على الفاعليات - ليكونوا جيدين في الإجابة عن الأسئلة بتبليغ رسالة واحدة مركزة. (قد يكونون جيدين جداً في تبليغ رسالتهم، إذ إنهم، في الواقع، لا يجيبون فعلياً عن السؤال ليناسب احتياجاتهم.

وعلى كل حال، مع نهاية المقابلة، يكون هؤلاء المتحاورون ذوو الخبرة قد بلغوا رسالتهم، سواءً أكانت تلك الرسالة «صوتوا من أجلي» أو «اشتروا كتابي» أو «انتبهوا لهذا الموضوع». وبالعكس، من المرجح أن يكون بعض الناس العاديين، على الأقل، من الذين يتصلون ليطرحوا سؤالاً أو يقدموا تعليقاً، هم من الهائمين على وجوههم. إذ يبدوون بموضوع واحد، ثم يتحولون إلى آخر، وينتهون بموضوع مختلف تماماً. وبعضهم يبدون مفتونين جداً ببيت حديثهم عبر الإذاعة حيث لا يستطيعون أن يتغلبوا على سعادتهم بما يكفي كي يجدوا

موضوعاً معيناً. وينتقلون من جملةٍ إلى أخرى مختلفة تماماً، وكأنها مقطوعة موسيقية ليس لها ضابط إيقاع. وفي النهاية، تتساءل: ماذا كانوا يقصدون على أي حال.

## 23 رسالة مختلفة

ستيف بيها، شريك في شركة المصنع العالمي التي تُعنى بتدريس مادة الكتابة، يسرد هذه القصة عن التحديات التي تواجهه في معرض ترويجه منشأته الخاصة: «أنصح زبائني بالاكْتفاء بتوجيه رسالة وحيدة مركزة، حيث أعرف أن ذلك هو التدبير الصحيح الذي يتعين اتخاذه. لكن عندما وصلت الأمور إلى موضوع ترويج منشأتي، شعرت أن في جعبتي أشياء كثيرة أود الحديث عنها، وكثيراً جداً من الأمور التي أرغب في عرضها، فما أكثر ما أستطيع تقديمه للزبائن».

نتيجةً لذلك، ألقى ستيف نفسه ببتكر محتوى ترويجياً كثيفاً جداً.

يقول ستيف:

«أخيراً طلبت من أحد زملائي أن يساعدني على اختزال المحتوى، واختصاره إلى رسالة واحدة أو رسالتين اثنتين رئيسيتين؛ ذلك أنني أعرف، بالطبع، أن الزبائن المحتملين لا يستطيعون استيعاب ثلاث وعشرين رسالةً مختلفةً تتعلق بعملك - ربما عليهم أن يعرفوا أمراً واحداً أو أمرين اثنتين من الأمور التي تتعلق بك.

◀ الفكرة: إن لم تركز اهتمامك على موضوع واحد، فستواجه خطر عدم فهم جمهورك رسالتك على الإطلاق.

◀ ماذا تفعل: بدلاً من ذلك. حدد فكرة واحدة راقية لرسالتك، وركز اهتمامك على تبليغ تلك الرسالة. انظر الفصل الرابع لمعرفة كيفية القيام بذلك.

الخطأ رقم (3): استخدام مفاهيم مجردة ومعقدة

كما ذكرنا مراراً وتكراراً في هذا الكتاب، إن الإكثار من التعليم أمر خطير، خاصة عندما يتعلق الأمر بإجراء الاتصال بوضوح خاصة. نحن نشعر بأن علينا أن نستخدم كل ما حفظناه من كلمات من أجل اختبار أداء إس إي تي، أو إي سي تي (وهي اختبارات القبول في الجامعة)، أو أي اختبارات أداء أخرى. ونحاول أن نثير الإعجاب أكثر بإنشاء جمل معقدة، يتخللها كثير من علامات الترقيم؛ ظناً منا أنه كلما كانت رسالتنا عصية على الفهم، انتبه لنا الناس أكثر.

! الكلمات التي لا تعني

شيئاً تقريباً

وهي إما كلمات مستخدمة كثيراً، أو كلمات مجردة إلى حد كبير بحيث فقدت معناها.

لا بد أنك تعرفها، وهي

كلمات مثل:

اتصال،

جودة،

نموذج،

تعاون،

إستراتيجي،

لذا تجنب استخدامها عندما

تستطيع ذلك – وإذا كان لا

بد لك من استخدامها، زد

جمهورك بتعريف لها.

النتيجة هي مقطع كالآتي، تمَّ أخذه وتعديله من مقالة واقعية للإدلاء بالرأي في بيان عمل واقعي (إلا أنه عدل لحماية الشخص الحسن النية الذي كتبه):

هناك مسألة مهمة شائعة داخل المؤسسات التي تمارس ضبط النفقات، وهي أن فرق المشروع ليست مزودة بتجهيزات كافية. وهي إلى ذلك محملة بأكثر الإستراتيجيات شمولية، بحيث يمكن أن تضيع الرسائل في الضوضاء السائدة في العمل. من الغريب أن تستمر بعض شركات الأعمال في دعم قنوات اتصال عالية التكلفة، وتبث على نحو واسع عشوائياً بدلاً من أن يفضّلوا عليها إرسال الرسالة الذكية التي تجذب الزبائن. بتبني ممارسات إستراتيجية، وتشجيع الملكية، وتقديم أحكام ذاتية، يستطيع القِيَمون على التواصل أن يحسنوا طريقة إيصال الرسالة إلى الموظفين عن طريق التفويض ومنح الصلاحيات.

ما هذا! إنها تشبه ارتجاجات فنية لوحش فرانكينستين، مكوّنة من مقاطع مربوطة بصورة غير ملائمة ومغزى صغير خاطئ. (الآن، يركض

الوحش في الريف، مخيفاً حيوانات المزارع والأطفال الصغار). إن الشخص الذي كتب مقالة الرأي كان يحاول أن يقدم نقاشاً مقنعاً عن شيء ما... نحن لسنا واثقين بماهيته. إلا أنه بدلاً من أن يستخدم أمثلة مادية ليقدم موضوعه، ملأ الكاتب مقالته بالمفاهيم المجردة الأثيرية. وفي النتيجة، لم تتكون لدينا أي فكرة عن الموضوع الذي يتحدث عنه.

◀ ما عليك القيام به بدلاً من هذا: اجعل رسالتك ملموسة ومحددة. انظر الفصل الخامس لمزيد من المعرفة عن كيفية القيام بذلك.

الخطأ رقم (4): فقدان العنصر الإنساني.  
لماذا يتم ابتكار كثير من أنماط التواصل وكأنها لا تتضمن كائنات بشرية - بالرغم من واقع انجذابنا إلى القصص التي نتحدث عن الناس؟ نحن لا نعرف الجواب، وهذا هو سبب عدم قدرتنا على شرح البيان البريدي الإلكتروني الآتي الذي أرسل إلى الموظفين جميعهم في شركة فورثشن 500. (وقد عدلّ البيان الآتي عن الأصل، وتم حذف 50% منه لإزالة بعض من الأسى).

## عرض توجهنا الإستراتيجي الجديد

عبر الأشهر القليلة الماضية، كنا قد عملنا بدأبٍ لمعالجة ثلاث مجموعاتٍ من الموضوعات: تقوية فريق إدارتنا، وحل مشكلاتنا المالية والتشغيلية، وتحديد توجه إستراتيجي جديد للبدء بإعادة هيكلة الإدارة من أجل المستقبل. في البداية حققنا تقدمنا الهائل في الموضوعين الأول والثاني، وهذا البريد الإلكتروني يخبر عن التقدم الممتاز الذي أحرزناه في المبادرة الثالثة: تحديد توجه إستراتيجي للإدارة الجديدة.

### تقويم موقعنا الإستراتيجي.

كما تعرفون، إن فريق التنسيق الإستراتيجي، بقيادة جون دو مسؤول التوظيف الأعلى، قد أمضى الأشهر الأربعة الماضية في بحث أفكار إستراتيجية مختلفة من أجل الإدارة وتحليلها. وقد تمكن الفريق، بتأييد من استشارات إدارية رفيعة المستوى، من مراجعة أعمال المجموعات الإستراتيجية التي أُلِّفَت عام 2000 بالتفصيل، وطوَّر تحليلاتٍ جديدةً تمنح القدرة على فهم ربحية الإنتاج. وأجرى الفريق تحليلات تنافسية مالية دقيقة؛ وقابل مجموعاتٍ من مديرين ذوي خبرة في المبيعات، والعمل، والعُمال في مقر المؤسسة وفي المواقع الإقليمية. وقد ساعدهم هذا البحث في تطوير توجهنا الإستراتيجي الجديد.

### التوجه الإستراتيجي.

ستركز إستراتيجيتنا الجديدة على تزويد عناصر في الأسواق المستهدفة بمنتجات وخدمات مميزة موجهة للمستهلك. لم تُصنَّ هذه الإستراتيجية، التي تتعلق أكثر بالأقسام الخاصة بالزبائن، كي تكون انتقالاً جذرياً من الماضي، إلا أنه سيكون لها مضامين مهمة عن كيفية إدارة أعمالنا. عندما نركز بدقة أكبر على الأقسام الخاصة بالزبائن التي تعزز قدراتنا وتقدم أفضل احتمال للربح،

سنكون قادرين على توفير مجموعة أوسع من خيارات المنتجات للمستهلكين، ومنها المنتجات التي يمكن الوصول إليها أكثر. سنجعل فهم خدماتنا والحصول عليها أسهل عن طريق جعلها أبسط وأكثر فاعلية.

#### خطوات لاحقة.

والآن، لما كنا قد حددنا توجهاً إستراتيجياً أولياً، فإن علينا أن نبدأ العمل الجاد لتطبيق تلك الإستراتيجية على أرض الواقع. يجب أن تتم معالجة أمور متنوعة بدءاً من تحديد أوضاع للمبالغ الضرورية والأعضاء اللازمين لقسم التسويق، إلى ترابط أفضل على صعيد الإنتاج، إلى تنظيم الموارد لدعم التوجه الجديد، إلى تحديد برنامج زمني. سيكون التخطيط الدقيق والمضامين البيئية لتوجهنا الإستراتيجي الجديد الدستور الأسمى للعمل.

أنا وفريق الإدارة الأعلى متحمسون، وأماننا كبيرة لتحديدنا توجهاً إستراتيجياً أولياً. على كل حال، الإستراتيجية المشتركة تمثل أكثر من الإعلان عن التوجه الذي يجب أن تتبعه الشركة. لتحويل الخطط الإستراتيجية إلى نجاحات في السوق، يجب أن تكون الأولويات التي يمكن تنفيذها واضحة، وأن تُركّز موارد الشركة على دعم الإستراتيجية، وصلها، وتنفيذها.

رجاءً كونوا مطمئنين لأننا كلما انتقلنا قدماً في توجهنا الإستراتيجي، بالإضافة إلى التغييرات العملية الجارية، فسنعلمكم بتقدمنا. أنا أحتكم على أخذ الوقت الكافي لفهم التغييرات التي تقوم بها الإدارة، وصياغة خطتكم الخاصة لمساعدتنا في تنفيذها. إذا كنا نريد النجاح، فإنه يجب على كل منا - كل قسم، وكل فرد - أن يفهم أهدافنا ويدعمها على كامل. فالنجاح يأتي من أداء الأعمال الصحيحة، وبالطريقة الصحيحة كل يوم. وشكراً لكم مرةً أخرى على دعمكم المستمر.

## لا أحد يتكلم هكذا

ربما تظن أن الاقتباس من أشخاص حقيقيين سيتيح فرصة رائعة لدمج قصص الناس في الرسالة المزمع تبليغها، باعثاً الحيوية والفائدة فيما تريد أن تنقله. إلا أنه سيكون مخزياً، عندها، أن يُقرأ كثير من الاقتباسات التي نراها بالطريقة الآتية: «بفضل رؤية جون سميث الثاقبة، حافظت الشركة على موقعها الممتاز في الصناعة مع تنوع واسع في المنتجات والخدمات المتطورة من أجل مجموعة واسعة من التطبيقات». لا أحد يتحدث في الواقع هكذا. إنه مجرد حديث مدمج. نحن نحب أن نسمع الصوت الحقيقي للشخص الحقيقي - ومن ثم ننتبه.

كم كان من الممكن اغتنام فرصة هذا البيان لسرد قصة عن الجهود التي بذلتها الشركة لإنجاح أعمالها. إلا أننا، بدلاً من ذلك، تلقينا هذا اللغو من الكلام الذي لا يُشرك القراء ولا يحفزهم. رسالة كهذه هي رسالة خاطئة، ببساطة.

الخطأ رقم (5): ابتكار رسالة غزيرة المعلومات إن أولئك الناس الذين يتواصلون في القرن الواحد والعشرين محظوظون إلى حد ما. إذ إن لدينا أطناناً من الأدوات في متناول أيدينا: معالجة الكلمات والعروض والرسوم البيانية في برامج الحاسوب، والمقدرة على إرسال

المعلومات عبر المواقع الإلكترونية، وكثير من الطرق الأخرى التي يمكننا استخدامها لجعل مضموننا منسقاً بطريقة جيدة، وجذاباً للقراء بواسطة إغناؤه بالمؤثرات البصرية.

لهذا السبب، ليس هناك أي عذر يمكن أن يبرر المثال الآتي، المعدل عن رسالة فعلية مهمة لإحدى الشركات، إلا أننا اختزلناه لنحميك، قارئنا العزيز، من ضجر نهائي.

إذا كنت مثلنا، فإن ردة فعلك ستكون «ما هذا؟» إنها فعلاً، فعلاً غزيرة المعلومات - هذا وقد قدمنا نصف ما كان في الرسالة الأصلية. إذا كان هناك اتصال بحاجة ماسة إلى خريطة، أو مخطط تنظيمي، أو مساعدات مرئية أخرى فلا بد من أنه هذا الاتصال (هذه الرسالة الإلكترونية). وبرغم أنه قد استخدمت فيها البنود، إلا أنه لا يزال هناك كثير من الجمل غير المضبوطة والمقاطع المثقلة بالمعلومات؛ الأمر الذي يمكن وصفه في كلمة واحدة: بأنه مُتعب.

◀ ما عليك القيام به بدلاً من هذا: اجعل رسالتك سهلة كي يصبو عبرها الجمهور مساره، واستخدم الأشياء المرئية لنقل مفاهيمك. انظر الفصلين السابع والثامن للمزيد من المعرفة عن كيفية القيام بهذا.

## بنية العمليات الجديدة المعلن عنها للتصنيع

### بنية العمليات الجديدة وفوائدها.

لنحقق رؤيانا المشتركة في أن نصبح أكثر شركة محترمة، علينا أن نكون الأفضل في تقديم المنتجات العالية الجودة التي تلبى احتياجات زبائننا. وعندما ندرك بأن هذا يتطلب التعاون والخبرة في مجالات عديد، فإننا نبتكر مؤسسة تصنيع جديدة، بقيادة تشاك بيزلي.

إن بنية عمليات التصنيع هي أكثر من إعادة للتصميم؛ بل إنها تمثل إطاراً للعمل من أجل إيجاد علاقة تعاونية بين الإمداد، والجودة، ووظائف داعمة أخرى لتحقيق الأهداف العامة.

وتشمل العناصر الأساسية في بنية العمل ما يلي:

- تركز وحدات العمل على أسر المنتج أو المناطق بوضع مديري المصنع والقادة المخصصين للعمل معاً. هذه الوحدات تمكّن من تنظيم الأولويات، وتسهيل اتخاذ القرار، واستخدام مواردنا لتحقيق أهداف ذلك المنتج أو تلك المجموعة المحلية.
  - تمكّن الوحدات الوظيفية من التشارك في أفضل الممارسات بين وحدات العمل، وتحديد مقاييس مشتركة، وتطوير الإتقان العملي في إجراء اتنا ولدى موظفينا.
  - تقدم المنشأة تقريرها، مباشرة، إلى وحدة التشغيل، وهي جزء من عملية اتخاذ القرار في تحديد الأهداف وكيفية بلوغها. تلغي المصانع استخدام فريق القيادة لديها، ويتضمن ذلك الخبرات العملية في الموقع، وتحضر الدعم من الاختصاصات داخل وحدة التشغيل لديها. التحركات، والتوقيت، والخطوات اللاحقة.
- لا يزال كثير من المواقع في وحدات العمل والوحدات الوظيفية في مجال التحديد. وفريق القيادة العالمي عاكف على توصيف العمل بهدف ملء المواقع بالسرعة الممكنة. ستعقد جولات محادثات مباشرة كثيرة في أثناء تقدمنا في هذه المرحلة. ويقتضي التقدم منا أن نبحث أولاً في الداخل عن موظفين يمتلكون مجموعة المهارات التقنية،

وخبراء في تحفيز الآخرين، وفي بناء العلاقات بين نظراء العمل والإشراف عليها، وفي بناء فرق فاعلة، وفي تزويد الإدارة برؤية وهدف. وسيكونون موجهين للعمل من أجل الحصول على النتائج، ومركّزين على الزبائن، وقادرين على أن ينوبوا عنّا، في حين أنهم يحتضنون قيمنا ويظهرون شجاعة إدارية.

إذا كان لديك أي أسئلة عن العملية، أو مجموعة المهارات التي تم بحثها، أو المواقع ذاتها، يمكنك أن تقدّم أسئلتك إلى ستان ديكسون، الذي سيتوتّق من توجيهها إلى الشخص المناسب ليجيبك عنها.

الخطأ رقم (6): الإسهاب في تقديم المعلومات

أخبرهم بما ستقوله

قله

وأخبرهم بما قمت به

هذه على الأرجح أفضل نصيحة سمعناها

عن إلقاء خطابٍ ما. إنها مجدية عندما

يتعلق الأمر بالتحديث، لأن جمهورك يكون

لديه خلفية بسيطة من المعلومات عندما

تلقى خطابك. فهم لا يعرفون الموضوع الذي

ستتحدث عنه أو الطريقة التي ستتحدث بها.

(هل ستلقي عليهم فكاهات؟ هل ستصرخ؟)

هل ستغضب؟ هل سيكون هناك استخدام

لبرنامج بور بوينت، أو الفيديو، أم أن أياً منها

غير مستخدم؟)

بإخبارهم سلفاً عن الموضوع الذي ستحدث عنه، فإنك تمهد الطريق لتلقي الرسالة القادمة. ومراجعة ما قلته في الختام تسمح لك بالتوثق من أن جمهورك قد فهم رسالتك، حيث إن جمهورك لن يكون لديه أي مرجع يستذكره أو يطالعه عندما تنتهي خطابك.

كل هذا يفسر سبب فاعلية طريقة «أخبرهم بما ستقوله...»

وربما تكون مجدية جداً. لنجاحها في مجال الخطاب، فإن الناس في مجالات تواصل أخرى يحاولون أحياناً استخدام الصيغة ذاتها. إلا أن هذه ليست طريقة مجدية.

ما ينجح في الخطابات، لا ينجح في أنواع التواصل الأخرى لأنه:

- أ- ليس ضرورياً في المواد المطبوعة أو المتاحة عبر الشبكة، لأن الجمهور يستطيع العودة ومراجعة أفكار سابقة بسهولة (إذا أراد ذلك).
- ب- لا يملك الجمهور وقتاً وصبراً على ذلك.

◀ ما عليك القيام به بدلاً من هذا: قل ما أنت بحاجة إلى قوله بالقدر الممكن من الإيجاز والبساطة. انظر الفصل التاسع لمعرفة كيفية القيام بذلك.

بإخبارهم سلفاً عن الموضوع الذي ستحدث عنه، فإنك تمهد الطريق لتلقي الرسالة القادمة. ◀◀

## الخطأ رقم (7): التوبيخ والوعيد

نحن نريدك أن تنجح في كل ما تبذله من جهود على صعيد التواصل.

وقد حاولنا التفكير في جميع الأشياء التي يمكن أن نشاركك فيها لمساعدتك في القيام بذلك. وإذا كنا قد لجأنا أحياناً إلى التذمر، فنحن نعتذر، ونقول لك: لا تفعل كما فعلنا، وإنما افعل كما قلنا. إذ إن التوبيخ ونظيره الأكثر إزعاجاً، الوعيد، ليسا أساليب مجديين للفت انتباه الجمهور، إذ إن الناس يكرهون أن تتكلم إليهم وكأنهم طلاب في الصف الثامن وأنت نائب المدير.

إليك هنا مثال عما نعنيه. الرسالة الآتية ليست من أحد كبار المديرين التنفيذيين، أو من نائب رئيس تنفيذي، أو رئيس قسم. إنها من مدير مدرسة ثانوية، إلا أنها توفر مثلاً ممتازاً عن الطريقة التي ليس عليك اتباعها في تواصلك.

فهي تشمل جميع الخصائص المناسبة لتقديم رسالة «رسمية» سيئة: نغمة تسلطية، «خطاب شركة» (أو مكافئه الأكاديمي)، وارتكاز على القوانين، وأسلوب غريب وغير ممتع.

لقد شملنا الرسالة كلها. ووضعنا تعليقاتنا بين قوسين.

## أعزائي أهالي الطلاب الذين سيحضرون حفل التخرج الراقص:

لقد لاحظت إدارة المدرسة الثانوية إلى بعض طلابنا الذين يخططون لحفل التخرج الراقص يوم الجمعة، في الثامن من نيسان (أبريل)، يخططون أيضاً لعدم الحضور إلى المدرسة يوم الإثنين، في 11 نيسان (أبريل).

تقتضي مسؤوليتي مني أن أطلعكم على أن يوم الإثنين هو يوم دراسة نظامي. والطلاب الذين لن يحضروا سيعدون متغيبين دون إذن.

المرّة الثانية هذا العام أسمع طلاباً وآباءهم يناقشون في يوم عطلة خاص بالتخرج لا وجود له. لاحظوا من فضلكم أنه منذ وصولي إلى هذه المدرسة الثانوية قبل أربع سنوات لم يكن هناك يوم عطلة خاص بالتخرج.

[هذا تكبرٌ تقليدي - فإذا قال شيئاً، لا بد أن يكون صحيحاً - بالرغم من حقيقة أن كل من سواه لديه واقع مختلف. في الحقيقة، المدرسة لديها تقليد طويل الأمد ليوم العطلة الخاص بالتخرج. إلا أن المدير يحاول إلغاء ذلك التقليد.]

أنا شخصياً أنظر إلى الأمر الرسمي لهيئة التعليم بجدية لحماية طلابنا جميعهم. وقد خلصت نقاشات أجريتها مع زملائي مديري المدارس الثانوية وهيئة أعضاء التدريس والإدارة في مدرستنا إلى النتيجة الآتية: الطلاب الذين يختارون مخالفة سياسة الحضور يوم الاثنين، يجب أن يُحرّموا من امتيازات التخرج، وأن يمنعوا من المشاركة في نشاطات التخرج القادمة. وهم أيضاً خاضعون لنتائج حضور المدرسة الثانوية، ومحرومون من المشاركة في البرامج الرياضية يومي الإثنين والثلاثاء. أمل أن يفكر أهالي الطلاب ملياً في اتخاذ القرار المناسب بشأن حضور أبنائهم إلى المدرسة.

[نحن نعتذر عن إدراجنا هذا المقطع المزعج كلّه، إلا أننا لو حذفنا منه أي شيء، فإنك ما كنت لتستوعب ميزة أسلوب هذا الاتصال كلّها: سنضربك على رأسك مراراً وتكراراً حتى تفهم الفكرة. بوم! بوم! بوم! هل أنت جاهز للبكاء أيها السيد؟]

في يوم الجمعة، الثامن من نيسان (أبريل)، الساعة الحادية عشرة والنصف سألتقي بجميع المشاركين في الحفلة الراقصة لمناقشة الأمور التي ذكرتها في الأعلى.

وأكثر من ذلك، سأحدث عن تقليد ربما يكون خطراً ومؤذياً: «سباق الشراب». أنا أؤمن بصدق أننا إذا سمحنا باستمرار هذا التقليد فسيكون بيننا وبين حدوث مأساة محتملة مدة زمنية وجيزة.

[لاحظ أنه لم يخبرنا ما هو «سباق الشراب» هذا. نظن أنه يعتقد بمعرفتنا به؟ إلا أننا لا نعرف ما هو، لذلك، على نحو طبيعي، ذهبنا إلى ولدنا البالغ من العمر سبع عشرة عاماً وسألناه. وتبين أن «سباق الشراب» هو تقليد تخرّج آخر (سيقول عنه المدير إنه «ليس كذلك») حيث يحاول فيه الخريجون تناول كمية من الشراب في مدة زمنية محدودة أكثر من الكمية التي تناولها الصف الذي أتى قبلهم. إذا تناول طلاب صف السنة الماضية ما يساوي 104 براميل من الشراب بين الأول من كانون الثاني (يناير) وزمن التخرج، فإن الرقم الذي ينبغي إحرازه هذا العام هو 105 براميل - أو أكثر.

وفقاً لسير الأمور، فإن هذا الموضوع يبدو مثيراً للجدل أكثر من الانقطاع عن المدرسة مدة يوم. وربما يكون هذا الموضوع، في الواقع، السبب الحقيقي لرسالة المدير، إلا أنك لا يمكنك أن تعرف ذلك من الطريقة التي كتبت بها]

تذكيراً بكل هذه الأمور، أنا أدعو آباء طلاب التخرج والآباء الذين سيحضرون حفل التخرج الراقص كي يحضروا اجتماعنا الذي سيعقد في الثامن من نيسان (أبريل) (مع حضور المشاركين في الحفل الراقص جميعهم) لمراجعة الموضوعات التي ناقشتها في الأعلى. سنكون مجتمعين في قاعة الاجتماعات عند الساعة الحادية عشرة والنصف. أنا مؤمن بأن حضوركم سيكون له أكبر الأثر في حمل أبنائنا على التقيد بسياسة المدرسة، بحيث يكونون آمنين.

[ربما نحن آباء (أو أشخاص) سيئون، إلا أن هذه الرسالة لا تجعلنا نشعر بأننا مسؤولون - وإنما تجعلنا نشعر بأننا غاضبون على نحو لا يُصدق. إن أسلوب التحذير هذا يجعلنا نميل إلى التفكير في أن الموضوعات التي بين أيدينا قد تجاوزت حدها قليلاً؛ وهكذا، فقد استدرجنا إلى صرف النظر عن الموضوع كله. وحافظنا على علاقتنا المرحة مع ابننا ذي السبعة عشر عاماً. لقد كانت تجربة دافعة إلى التماسك. وأظن أن علينا أن نشكر المدير لتوطيده الترابط بين أفراد الأسرة].

ألم تشعر بأنك تُويِّخ؟ لا تكتب شيئاً كهذا  
في رسالات تواصلك.

◀ ما عليك القيام به بدلاً من هذا: زود  
جمهورك بتعليمات، لا بتوييخ. انظر الفصل  
العاشر لمعرفة كيفية قيامك بذلك.

⬅ التبصر (11):

أفضل أربع سنوات من حياتك

يمكن أن تدعولنا

كما تقرأ، نحن لدينا ثلاثة أولاد. واحد  
منهم في مدرسة ضمن الولاية -والشكر لله-  
ولكن الاثنين الآخرين يذهبان إلى أماكن حيث  
تكلف دراسة الفصل الواحد مبلغاً يزيد على  
ثمان سيارة متوسطة الحجم.

إن حقيقة أن لدينا ثلاثة أولاد يدرسون في  
الجامعة في الوقت نفسه، تقسر أمرين اثنين؛  
لماذا لا نأخذ إجازة أو نتناول الطعام خارج  
المنزل بين حين وآخر؟ ولماذا لدينا معرفة  
واسعة بالمقررات الجامعية؟

ونقول هذا بإعجاب مصحوب بالامتعاض؛  
تبعاً لما ندفعه في كل فصل، لا يمكن أن يكون أي

شيء سوى الامتعاظ: المقررات الجامعية هي إحدى أفضل وسائل التواصل التي رأيناها.

فعلاً

وما ينجح معها يمكن أن ينجح معك.

إذا ضاهيت الأمور الأربعة التي تؤديها تلك المواد على نحو ممتاز، فنحن لا نستطيع أن نضمن أن تكسب أنت أيضاً مبلغاً من المال قدره آلاف الملايين من الدولارات، إلا أننا نستطيع أن نعدك بأن تصبح رسائلك أكثر فاعلية.

لاحظ ما تقوم به تلك المواد:

1- المواد برمتها تجذب القراء. المخطط التنظيمي، والحروف الطباعية، واستخدام الصور يجعلك ترغب في معرفة ما الذي سيقولونه. إذ ليس بإمكانك أن تبلغ أي شيء لشخص ما إلا إذا لفت انتباهه، وقد استحوذ كل جزء صغير من المقررات الجامعية - حتى في المعاهد التي نعلم أن أبناءنا ليس لديهم أي رغبة في التسجيل فيها - على انتباهنا.

2- المقررات الجامعية مركزة. تدرك الكليات أنها تستهوي نوعين مختلفين من الجمهور: الأولاد وآباءهم (الذين يكتبون الصكوك

المصرفية ذات المبالغ الضخمة من أجل دخول أبنائهم إلى الكلية). وبناءً على ذلك، لا توجد في تلك المواد الدراسية كلمة، أو لوحة، أو صورة لا تخاطب واحداً من هذين النوعين من الجمهور أو كليهما. (وعند الحديث إلى فريق محدد، مثل الآباء، فإن المادة تكون مستقلة بحيث يستطيع الأولاد حذفها والانتقال إلى سواها).

3- الأسئلة المتوقعة تتم معالجتها سابقاً. ما هي نسبة الذكور-الإناث بمقاربة التعليم بحجم صف عادي؟ بماذا يمكنني أن أتخصص؟ هل سيكون هناك أشخاص مثلي؟ كيف تعمل المعونات المالية؟ تُعالج الأسئلة النموذجية كلها التي يمكن أن يطرحها طالب (أو والداه) في وقت سابق.

4- فيها دعوة إلى العمل. إذ تخبرك المواد دوماً كيف يمكنك أن تتعلم أكثر (بمن تتصل؛ إذ تقدّم لك عنوان الموقع الإلكتروني)، كيف يمكنك أن تحصل على إجابة عن سؤال معين، وكيف يمكنك أن تقدّم طلباً بذلك السؤال.

هذا بالفعل تواصل مجد. ولدينا سندات حسابات التعليم إثباتاً لذلك.