



## قدّم لجمهورك المقاربة الجديدة

الآن، وبعد أن قرأت هذا الكتاب (وميزت العمل الصحيح من الخاطئ)، أصبحت جاهزاً لتطبيق عملياً هذه المقاربات لجذب الانتباه. ولكن أولاً عليك أن تتقن رئيسك، أو زبونك، أو مساهمين آخرين من خارج الشركة بأن التغيير شيء جيد وأن اتصالاتك سيكون فاعلاً على نحو مختلف. في هذا الفصل سنزوّدك باستراتيجيات للقيام بذلك.

كانت نائبة لشؤون الاتصالات تقود موظفيها إلى حافة الجنون. ربما كانت مشكلة مورين هي أنها قد تخرّجت من معهد الصحافة منذ عدة عقود، أو أنها لم تُغفل مرةً كلمة من صحيفة نيويورك تايمز دون أن تقرؤها، أو أن فيلمها المفضل في جميع الأوقات هو (رجال الرئيس) لعام 1976، الذي يتحدّث عن الطريقة التي تحرّى بها وود وورد وبيرنستين، الصحفيان في صحيفة واشنطن بوست، عن تفاصيل الفضيحة السياسية في البيت الأبيض، التي أدّت إلى استقالة الرئيس نيكسون.

على أي حال، كانت مورين تابعةً لصحافة المعاهد القديمة، وكانت متمسكةً «بالمبادئ الذهبية القديمة» للاتصال بحيث بدت لموظفيها عالقة في الماضي بصورة لا يمكن الخلاص منها. إذ أن أسلوب اتصالاتها كافة يجب أن يكون واقعياً وموضوعياً. والجمل

يجب أن تكون سليمةً قواعدياً. والمقاطع تامة ومبنية على نحو ممتاز. يجب ألا يكون هناك أي أساليب مختصرة: إذ لا تقر مورين بوجود الحواشي والهوامش أثناء قيادتها للجمهور، وتظر بازدياد إلى الرسوم البيانية والتخطيطية، كونها ليست «كتابة فعلية». فالاتصال، بالنسبة لمورين، هو رسالةٌ راقية يجب ألا تشوّه بالخدع ووسائل الاحتيال.

بالنسبة للناس في قسمها الذين لا يتجاوز عددهم 35 شخصاً، أو المتخصصين في الاتصال الإلكتروني، كانت مورين مثيرة للجنون. لاشك في أنها كانت ذكية، إلا أنه لا يبدو أنها فهمت بأن العالم قد تغير وأن الاتصالات قد تغيرت معه.

لحسن حظ موظفيها، تقاعدت مورين أخيراً (أظن أنها في مزرعتها في فيرمونت، تحاول كتابة قصص قصيرة متقنة الصياغة)، إلا أنك يمكن أن تواجه عقبة مماثلة - شخص لا يزال يؤمن بفكرة «اتباع الطريق المستقيم» المتبعة في الخمسينيات من القرن العشرين - خلال بحثك لجعل اتصالاتك مركزاً على الجمهور.

## إليك هنا الطريقة

لا تقلق؛ نستطيع مساعدتك لتتغلب على العقبات وتجزز تواملاً جيداً. في الواقع، سنقدم لك أربع إستراتيجيات لإنجاح مهمتك و، إضافة إلى ذلك، أمراً واحداً مهماً يجب عليك عدم القيام به. ها نحن نبدأ.

## البدء بأمر صغير

كما كتب بروس سبرينغستين: «الأشياء الصغيرة يمكن أن ينتج منها أشياء كبيرة يوماً ما». عندما يتعلق الأمر بالتواصل على نحو مختلف، فإننا نظن أن عليك أخذ نصيحته بالحسبان.

إليك هنا معنى كلامنا: يرتبط كثير مما يوجد في هذا الفصل بالتواصل الرسمي الذي تحتاج إلى ابتكاره: الكتيّب، البريد الإلكتروني المؤسسي، الاجتماع الكبير المخصص للزبائن. إلا أنك في الواقع تمضي معظم وقتك في التواصل غير الرسمي؛ على سبيل المثال، إرسال بريد إلكتروني إلى زميل لك.

كي تتبين كيفية التواصل على نحو مختلف، قم بذلك كل يوم. اجعل تواصلك الشخصي مثلاً على المبادئ التي استعرضناها في هذا الكتاب ومنها: اعرف جمهورك ولبّ احتياجاتهم. اختر موضوع تركيز واحداً وابقَ ضمن الرسالة. كن موجزاً.

- 1- اشترِ نسخاً إضافية من هذا الكتاب وقدمه لموظفك.
- 2- استخدم أمثلة على أفضل الممارسات للإقناع.
- 3- وفر دليلاً لإنجاح مهمتك.
- 4- اخط خطوةً مقلنةً.

والأمر «الذي يجب عليك القيام به»: لا تسترسل في الكلام وكأنك فقط ابتكرت اتصالاً

- 1- اشترِ نسخاً إضافية من هذا الكتاب وقدمه لموظفك.

ربما ننتهم بالترويج لأنفسنا دون خجل، إلا أننا اكتشفنا أن ما هو جيد بما يكفي لأوبرا - التي تروج لمجلتها في برنامجها والعكس صحيح - وهيلويس (كما في «أفكار مفيدة من...»، انظر الفصل 10) - التي قدمت اقتراحات عن كيفية شراء كتابها - هو جيد بما يكفي لنا.

نحن نحبذ أن تشتري نسخاً إضافية من كتابنا وليس توزعها فقط لأن ذلك يفيدنا (في الواقع هو يفيد ناشرينا، ولكن نحن نحب ناشرينا)، ولكن أيضاً بسبب ما اكتشفناه من عملنا الذي يعتمد على الاستفتاء: الكتب التي

! كتب أخرى يمكنك أن تقتبس منها.

لقد اقتبسنا في هذا الكتاب عن مؤلفين و خبراء وأدرنا قائمة بأسماء المراجع في نهايته واليك هنا قائمة قصيرة لكتب نظن أنك ستجدها مفيدة بصورة خاصة:

- غونزو ماركيينغ
- لكتابه كريستوفر لوك
- إنغورميشن أنكرايبي
- لكتابه ريتشارد سول ودرمان
- واي وي باي
- لكتابه باكو أندير هيل
- ديزاين أوف إيفري داي
- ثينغس
- لكتابه دونالد آي. نورمان
- أنغلونيس: ديسكولوجي أوف بيرسيوشن
- لكتابه روبرت بي. سيالديني.

يقدمها الخبراء لها تأثير، وعلى الناس الذين تجاوزوا الثلاثين من العمر خاصة.

لقد كوّنت الكتب مصداقية - ولسوء الحظ، هي أكثر مصداقية منك. إذ يمكن أن تقول شيئاً آلاف المرات ولا ينتبه أحد لك، ولكن إذا كانت النصيحة ذاتها في كتاب، فإنها تُؤخذ فجأةً على محمل الجد.

لذا اقتبس منّا. خذ مقتطفات من كلامنا. أعد صياغة ما قلناه. أو ادعنا لنلقي خطاباً في مؤسستك. (انظر موقعنا الإلكتروني [www.yourattentionpleasebook.com](http://www.yourattentionpleasebook.com) لتعرف كيف يمكنك أن ترتب لذلك) أَدْمِنَّا. فنحن نحب ذلك.

2- استخدم أمثلة على أفضل الممارسات

### للإقناع.

- ما هي المطبوعات التي يقرؤها رئيسك ويعتمد عليها؟
- ما هو موقع الإنترنت الذي يزوره زبونك ليشترى شيئاً ما؟ أو ليحصل على الأخبار؟ أو ل يبحث عن المعلومات؟
- ما هي مجلة المستهلك التي يتلقاها كبير نواب الرئيس في منزله؟

- هل هناك شركات يوقّرها كبير المديرين التنفيذيين لجهودها التسويقية والتجارية؟

إن معرفة أجوبة هذه الأسئلة يمكن أن تمثّل أساساً لإقناع الموظفين بأنه قد حان الوقت للتواصل بأساليب جديدة. وإليك هنا السبب: يستخدم المسوّقون ووسائل الإعلام المؤثرة كثيراً من تقنيات جذب الانتباه التي شرحناها في هذا الكتاب. عندما تظهر للمساهمين من خارج الشركة كيف يوظف التواصل الذي يحترمونه هذه التقنيات، يمكنك أن تثبت إلى أي مدى يمكن أن تكون الأساليب الجديدة مقنعة، فعلى سبيل المثال:

- صحيفة نيويورك تايمز، المعروفة بأنها ليست من أنصار سياسة التجديد، تستخدم الألوان لإضفاء الحيوية على صفحاتها.
- صحيفة وول ستريت جورنال، التي لا تكاد أن تكون من المتحمسين للأساليب الجديدة، تقطع أعمدة طويلة من الإنشاء بجواشي وهوامش وأشياء مرئية.
- المسوقون التجاريون يستخدمون سرد القصص وعناصر أخرى ذات صفات

تمثل الطبيعة البشرية كي يبيعوا معدات  
وبرامج الحاسوب.

### الأفضل بين أفضل الممارسات

هل يحترم رئيس الإدارة في شركتك عملاً  
ما تقوم به شركة جنرال إليكتريك؟ هل تخيف  
حملات تسويق شركات آي بي إم (IBMs)  
نائب الرئيس في شركتك بحيث يخفق قلبه  
بسرعة؟ هل يتمنى أحد في قسمك أن تشبه  
الشركة بقدر أكبر شركة آيبل وبقدر أقل  
شركة كريملين؟ القياس على تلك الشركات ثم  
استعارة طرقها على نحو مبتكر-خدعة قديمة،  
إلا أنها هي التي تعمل. لذا خذ راحتك في اقتباس  
أفضل الممارسات بوصفها طريقة تقدم عبرها  
لجمهورك الطريقة المقترحة لنمط تواصلك.

إليك هنا بعض الإرشادات:

• نوع واحد لا يناسب الاتصالات جميعها.  
برغم أنه من المفيد معرفة الطريقة التي  
تتواصل بها شركات على مستوى العالم  
مثل فيديكس وإتش بي، إلا أنك لا تستطيع  
أن تستخدم حلولها على ما هي عليه. عليك  
أن تعدل مفاهيم أفضل الممارسات لتلائم  
ثقافة بلدك، وجغرافيته، وصناعته.

- إن أفضل الممارسات اليوم تصبح قديمة غداً. كما تتغير العوامل الخارجية (مثل التكنولوجيا، احتياجات الموظفين، توقعات العمل)، تتطور أفضل الممارسات أيضاً. فلا تتوقف أبداً عن البحث عن إبداعات وحلول جديدة.
- ابحث أولاً ضمن مؤسستك. وإذا كنت تعمل في مؤسسة ضخمة خاصة، فعلى الأرجح هناك أشخاص في عالمك يحاولون معالجة الأنواع ذاتها من المشكلات التي تؤرق نومك. ربما لا تكون هذه الأفكار هي الأكثر إبداعاً إلا أن فائدتها الأعظم هي أنها قد اختبرت لتنجح في مؤسستك.
- وسّع نطاق بحثك. عند سعيك لاكتشاف أفضل الممارسات لا تُغفل فرصة البحث أبعد من نقاط الاشتباه الاعتيادية (الشركات الكبيرة، والمعروفة، و«الأكثر احتراماً») لتدرس مؤسسات عادية أكثر. على سبيل المثال، لدى جيش الولايات المتحدة ممارسات رائعة على صعيد اتصالات القيادة. والشركات التي تنمو بسرعة تتبع غالباً طرقاً غير اعتيادية.

### 3- وفر دليلاً لإنجاح مهمتك.

توجد طريقة بسيطة ستساعدك في إنجاح مهمتك: استخدم الدليل الذي نعرفه على أنه معلومة واقعية تساعد في الوصول إلى نتيجة معينة.

يربط كثير منا الدليل «بالبحث»-ونظن أن جمع الحقائق يتطلب وقتاً كبيراً وموازنة هائلة. إلا أن هذا ليس بالضرورة. إذ إن هناك كثيراً من الأساليب المختلفة للحصول على المعلومات التي تبحث عنها: من البحث الرسمي إلى استخدام البيانات المستقاة من مصادر أخرى. جرب هذه الأساليب لجمع الأدلة:

● بحث قائم. التقارير والبيانات الحكومية التي تنشرها الشركات الاستشارية ومؤسسات البحث هي الطريقة الأسهل والأقل تكلفة لتضع يديك على الاكتشافات. أفدما عرض مجاناً في شبكة الإنترنت (إذا كان صادراً عن مصدر حسن السمعة)، أو ادفع مبلغاً متواضعاً من أجل هذه المعلومة. وأيضاً، كثيراً ما تتوافر في الصحف والمجلات

الدورية الخاصة بالأعمال التجارية مقالات تلخص أبحاثاً عن موضوعات اتصال مختلفة. مثلاً، إذا كانت النسبة المئوية الأكبر من أعضاء جمهورك في العشرينيات من أعمارهم، يمكنك أن تقدم لهم بحثاً عن أكثر التقنيات التي تفضلها هذه المجموعة لتدعم نقاشك، على سبيل المثال، في سبب أهمية إجراء الاتصال باستخدام وسائل الإعلام الجديدة مثل الهواتف النقالة ووسائل الاتصال الحديثة.

● **المراقبة.** إن مراقبة كيفية اختبار الناس للاتصال هي طريقة بسيطة لتتعرّف، على نحو أفضل، جمهورك. مثلاً، منذ عقود كان أصحاب المتاجر يستخدمون «متسوّقين مزيفين» حيث يتظاهر مُراقب بأنه زبون ليجمع معلومات عن خبرة التسوّق من حيث ارتباطها بالاختيار والبيئة وخدمة الزبون. يمكنك استخدام الأساليب ذاتها لتحصل على معلومات عن التقسيم، والفهم، أو قيمة عرض الاتصال، أو انسجام الرسائل، أو أي موضوع حيوي آخر.

## هل هي مجلات رياضية مصورة للبالغين الشباب؟

منذ عدة سنوات كانت مؤسسة تايم للنشر تفكر في ابتكار نسخة جديدة من مجلات رياضية مصورة تخاطب الشباب من سن الثامنة إلى الخامسة عشرة وتستند إلى مجلات رياضية مصورة.

كان الأشخاص القيمين على المشروع واثقين بالمفهوم، إلا أنهم كانوا يتشاجرون بشأن تسمية الإصدار الجديد. هل يسمونها مجلات رياضية مصورة للمراهقين؟ أم مجلات رياضية مصورة للشباب؟ أم مجلات رياضية مصورة للصبيان والبنات؟ أم مجلات رياضية مصورة للأولاد؟ في وقت سابق، طبعاً، اقترح أحدهم عنوان تفسيرات رياضية للأطفال، إلا أن الأعضاء في القاعة -الذين كان معظمهم في الأربعينيات أو الخمسينيات من العمر- رفضوه، مؤكدين أن الاسم كان فوقياً بالنسبة للسكان.

عاد أحد أعضاء الفريق إلى منزله بعد الاجتماع وأخبر ابنته البالغة من العمر أحد عشر عاماً -مشكلة رياضية إذا كانت توجد أصلاً واحدة منها- عن الاجتماع وسألها عن رأيها.

فسألته ابنته «أبي، لماذا لا تسمون المجلة تفسيرات رياضية للأطفال؟»  
«ولكن، عزيزتي، ألا تظنين أنه من المهين لك أن تخاطبي بالطفلة؟»  
«أبي، أعرف أنني طفلة»

مسلحين بهذا الدليل الرائع، استدعى أعضاء الفريق في اليوم اللاحق الباحثين، الذين خرجوا وألّفوا مجموعات لإعطاء الآراء التي أكدت أن الأطفال يدركون بالفعل أنهم أطفال.

وهكذا حصلت المجلة على عنوان، وتناول الأعضاء في مؤسسة تايم للنشر الغداء بمناسبة النجاح، وأثبتت قوة الدليل مرة أخرى.

● **البحث الكمي.** يربط كثير منا البحث باستقصاءات مملة كثيرة. إلا أنه من الممكن تنفيذ استقصاء صغير سهل العمل باستخدام وسائل عبر شبكة الإنترنت، مثل زومرينج أو ساري في مونكي، باختيار عينة ممثلة أعضاء جمهورك وطرح أسئلة مستهدفة عليهم.

● **المجموعات التمثيلية.** يمكن لمجموعات تمثيلية قديمة مفضلة أن تستطلع موضوعاً ما بعمق، مفسحة المجال لإجراء حوار تعبيري عن الموضوع الذي تتم دراسته. وفي النتيجة، فهي تعطي رؤية قيّمة لما يتلقاه الناس ويؤمنون به. بالرغم من أن المجموعات التمثيلية لا تقدم بيانات إحصائية، فإن الاستجابات الحرفية التي يتم الحصول عليها من عمل المجموعات التمثيلية تمثل دلالة قوية لما يفكر فيه أعضاء الجمهور.

#### 4- اخطُ خطوةً مقنعةً.

لقد اشتريت هذا الكتاب وتشاركت ما فيه من معلومات مع الآخرين، ووجدت أمثلة على أفضل الممارسات وجمع الأدلة. إلا أنك

لا تستطيع أن تسترخي بعد - فالآن عليك أن تستخدمها كاملةً لتبتكر خطوة مقنعة يمكنها أن تقنع المسهمن من خارج شركتك كي يدعموا طريقتك المقترحة.

لقد اكتشفنا أن هذا يحدث غالباً عندما يقع الناس في الفخ، لأنهم يفترضون أن الحقائق تتكلم عن نفسها. لهذا السبب سنزودك بالأفكار المفيدة اللاحقة عن كيفية تقديم نصائحك لتضمن الموافقة.

- تحقق أن فكرتك قد لفتت انتباه قادتك. ركّز على الأشخاص الذين تحاول إقناعهم وأشركهم في الموضوع عن طريق البدء بشيء يلفت انتباههم فوراً: قصة، أو شيء مرئي، أو اقتباس، أو حقيقة مذهلة. واربط ما ستحدث عنه باحتياجاتهم واهتماماتهم.
- حدد حاجة. إنه لأمر جيد ومحبذ أن تهتم بالتواصل؛ ولكن لماذا عليهم هم أن يهتموا بذلك؟ استعرض تحدياً أو موضوعاً يحتاج إلى حل، وناقش عواقب عدم تلبية هذه الحاجة. ثم اجعلهم يدركوا حقيقة الأمر عن طريق شرح تأثير هذه الحاجة في جمهورك على المستوى الشخصي. اجعل

تواصلك حيويًا وقابلًا للتصديق عن طريق إخبار قصة أو التزويد بحقائق تساعد في إنجاح مهمتك.

● اقتراح حلاً. الآن وقد جذبتهم إليك بلفت انتباههم وتحديد مشكلة معينة، هنا تأتي فرصتك الذهبية لتقديم الحل. ركّز على سؤالهم الموحد (ما الذي يخصّني في هذه المسألة؟) بشرح كيفية استفادة كل فرد منهم. اقتبس من التجارب الماضية لتشرح حالات ماضية حيث نجحت طريقة مماثلة. وبالرغم من أنك قد ترغب في التبادل الحر للأفكار، إلا أنك أيضاً لا تريد الغوص في مستنقع الاعتراضات -لذا تجنب الخوض في موضوعات معينة وعالجها على أنها جزء من حلك.

● ارسم لوحة. التخيل هو واحد من أفضل الوسائل في حقيبة وسائل الإقناع التي تملكها. استخدمه عند شرح لحلك الذي اقترحتة كي تساعد جمهورك في تخيل صورة الحياة عند تنفيذ خطتك. ساعدهم في تصوّر تغيير الأشياء نحو الأفضل، وذكّرهم بالنتائج إذا لم تتغير الأشياء.

التخيل هو واحد من أفضل الوسائل في حقيبة وسائل الإقناع التي تملكها. ◀◀

• ادعُ إلى العمل. كما يقولون في هوليوود: انتهى وقت النجاح الكبير. لخص رسالتك بمراجعة الخطوات من 1 إلى 4. لا تقترض أن الناس قد وافقوا لأنهم غير رافضين، وإنما اطلب دعمهم. قدم تعليقك الخاص بتلخيص الخطوات التي ستتخذها لتنفيذ الخطة. وأخيراً، أصدر دعوة إلى العمل بإخبار الجمهور بما يجب عليهم القيام به لتحقيق تلك الرؤية.

ما الذي عليك عدم القيام به: عندما

تكون الحماسة أمراً سيئاً؟

ليس بول بطبيعته شخصاً اجتماعياً. وفي الواقع، أعطانا ابن زوجته، سام، انطباعاً اعتبارياً عنه.

قال سام، وهو يظهر على وجهه تعابير طبيعية جداً: «هكذا يبدو بول عندما يكون سعيداً».

وتابع سام قائلاً، دون أن يغير تعابير وجهه: «وهكذا يبدو بول عندما يكون حزيناً».

نحن نخبرك بهذه القصة بسبب ما حدث لبول أخيراً، ولأن هذه القصة تعلم أشياء كثيرة فيما يتعلق بعدم محاولتك تقديم هذا النوع من الاتصال لرؤسائك ونظرائك.

بعد تدمره عدة أشهر من ازدياد سوء بصره. ذهب بول إلى طبيب العيون، الذي اكتشف أن بول يعاني عتامة العدسة في عينيه. الآن، عملية استئصال عتامة عدسة العين في أيامنا هذه ليست بذلك الأمر الصعب، وعملياتها تتم دون أي عقبة. ولكن بعد العملية الناجحة التي أجراها، حدث أمر مهم: استطاع بول أن يرى دون استخدام النظارة التي استخدمها منذ أن كان في الصف الثامن. -وهذه حقيقة حدث بها الناس من حوله.

مرة

ومرة أخرى

ومرة أخرى، وأخرى، ...

وأخيراً، بعد أسبوع من الاستماع إلى بول، وهو يخبرهم بأنه يستطيع رؤية الوقت في ساعة المنبه دون استخدام نظارته، وأنه يستطيع مشاهدة التلفاز من آخر الغرفة، هدّته أسرته بأن يعيدوه إلى الجراح ويطلبوا منه إجراء عملية تعيد إليه بصره الضعيف.

فهم بول، أخيراً، الرسالة، لم تمض ساعة على الأقل دون أن يذكر فيها تحسن الإبصار عنده.

نحن نخبرك بهذه القصة لأن إحدى الرغبات الطبيعية، عند اكتشافك شيئاً جديداً ورائعاً يفيدك في حياتك، هي أنك ترغب في المشاركة فيه مع العالم من حولك. إلا أن المشكلة هي أن بقية الناس في العالم لديهم اهتماماتهم الخاصة ولا يرغبون في إمضاء أكثر من ثانية أو اثنتين لمعرفة لماذا أصبحت حياتك أفضل.

ما يبحثون عنه هو معلومة يمكن أن تساعدكم.

لهذا السبب، عندما تحاول أن توضح فوائد هذه الطريقة الجديدة للاتصال عليك أن تؤكد ما تتضمنه من أجل جمهورك (إنه برمته عنهم، هل يبدو هذا مألوفاً؟ يجب أن يكون كذلك. وإذا لم يكن كذلك، راجع الفصل الثاني).

◀ التبرص (12):

«يمكنك أن تلاحظ أموراً كثيرةً بالنظر» ربما لا توافق على أن يوغى بيرا، واحد من الأفراد في مجموعة المشاهير في كرة القاعدة، ويلعب على أنه ممسك الكرة، هو ينبوع للمعرفة برمتها، ولكن فيما يخص أليسون، فقد ساعدت كلماته في تقديم ومضة الإلهام التي نمت في هذا الكتاب.

بدأت القصة كلها في قاعة مؤتمر للتنبؤ بالأعاصير في شركة للتصنيع خارج دالاس.

كانت أليسون تدير مجموعة لإعطاء الرأي مع موظفين في شركة ضخمة لاكتشاف الأمور التي يفضلونها على صعيد التواصل، حين أُطلقت صافرات الإنذار محذرة من حدوث إعصار. لحسن الحظ، كان ذلك مجرد تدريب - وهو شيء لم تختبره أليسون، فتاة الشاطئ الشرقي - إلا أن كل شيء توقف عندما دخل موظفون آخرون إلى الغرفة استجابة لتدريبات السلامة.

على نحو طبيعي طبيعية، قطع هذا التدخل مجرى النقاش. لذلك عندما انتهى التدريب، قررت أليسون ابتكار نشاط صغير لتساعد المشاركين الاثني عشر في إعادة التركيز.

سلّمت أفراد المجموعة آخر رسالة إخبارية موجهة لموظفي الشركة، التي لم يرها موظفو المجموعة من قبل.

شرحت أليسون قائلة: «إليكم ما أُرغب في أن تقوموا به، في الدقائق القليلة القادمة، تفتحوا الرسالة الإخبارية بالطريقة ذاتها التي تتفحصونها بها عادة - ثم سأطرح عليكم بعض الأسئلة عن رأيكم فيها».

وعندما استجاب الموظفون لطلبها، أخذت أليسون تراقبهم، ودهشت لرؤية ما يلي:

● لم ينظر أحد في المجموعة إلى صفحة المقدمة أولاً. انتقل معظمهم إلى الصفحة الخلفية، حيث يوجد موجز عن أخبار الشركة، منظمة بالتقسيم والموقع.

● عندما بدأ المشاركون بتقليب صفحات الرسالة، لم يعودوا قط لقراءة الرسالة بطريقة متسلسلة من الأمام إلى الخلف، وإنما كانوا ينتقلون من صفحة إلى أخرى عشوائياً، ويتوقفون عندما يجدون فقرة تهمهم.

أدركت أليسون أن الموظفين تفحصوا الرسالة الإخبارية بالطريقة التي أرادوا هم أن يختبروها بها - لا بالطريقة التي نظمها بها المحاور.

وهذا يعني أن كثيراً من افتراضات الشركة عن الرسالة لم تكن صحيحة. فمثلاً، لم يأخذ الموظفون بحسبانهم المقالة الرئيسية (أول قصة في الصفحة الأولى)، ولم يعدوها الأكثر أهمية، ولم يعاملوا الرسالة الإخبارية على أنها مورد قيم، بل عدوها معلومات اعتيادية، ولم تكن لديهم أي نية في قراءة كل كلمة - وإنما

كانوا يتصفحون للحصول على لب ما كُتب بطريقة جيدة.

ومن ثم بدا وكأن صورة يونغي بيرا قد ظهرت هناك في تكساس. حيث قال في البداية: «لن ينتهي هذا الأمر قبل أن يبلغ غايته»، ثم قال: «أنا فعلاً لم أقل كل ما قلته»، ثم قال: «يمكنك أن تلاحظ أموراً كثيرة بالنظر».

هنا، أدركت أليسون أنها، وأي شخص آخر يعتمد عمله على الاتصال، بحاجة إلى قضاء وقت أطول في مراقبة ما يفعله الجمهور بالأشياء التي تُرسل إليهم. هل يفتح الزبون التجاري الطرف الذي يحمل الكتيب مباشرة أم يتركه في صندوق بريده عدة أيام؟ هل يطبع متلقي البريد الإلكتروني الرسالة الطويلة، بدلاً من النظر إليها فقط، على الشاشة؟ هل تنظر المراهقة إلى الموقع الإلكتروني في الوقت الذي تشاهد التلفاز، أو تلعب واحدة من ألعاب الفيديو، أو ترسل رسالة نصية عبر هاتفها النقال؟

وعندما رأت أليسون ما يحدث فعلياً، أدركت أن الخطوة اللاحقة تتمثل بالتفكير فيما يجب القيام به على نحو مختلف استجابة لهذه السلوكيات الواقعية. والآن، عليك أن

تستمع إلى ما قال يوغى، وتخرج لترى ما يحدث مع جمهورك.

عندما تفعل هذا، ستفهم كيف تلفت انتباههم.