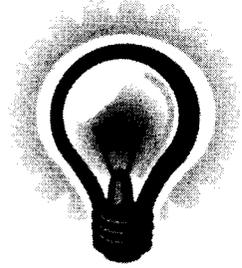


الاتصال



ما هي الأساليب المختلفة المستخدمة في المحادثة؟

يختلف الناس في تفاعلهم بسبب اختلاف الأساليب التي يستخدمونها أثناء المحادثة. فبعضهم يستخدم أسلوباً واحداً للاتصال بالآخرين، فيما يستخدم آخرون عدة أساليب. وكلما زادت الأساليب المستخدمة كانت فرص التواصل أكثر فاعلية. تبين اللوائح التالية فوائدها عدد من أساليب الاتصال:

الأسلوب	مثال	الفوائد
الجمود	صمت	يؤكد أو يوضح وجهة نظر. يُعطى عملية التواصل.
الشرح	يصف شيئاً. يعبر عن وجهة نظر. ينشر معلومات. يعبر عن حقائق وعواطف «الحقائق هي...» «الزبون يريد...».	يعرض المرء أفكاره ومشاعره. يخلق تفاهماً متبادلاً.
إعادة صياغة	يعيد تأكيد أو صياغة ما قاله المتكلم «هل فهمت أنك تقول...». «وجهة نظرك أن...»	تجعل المتكلم يعرف أنك استمعت إلى ما قاله وفهمته. يعطي المتكلم فرصته لإضافة أو توضيح أفكار.

الأسلوب	مثال	الفوائد
التساؤل	يلتمس التوضيح. يوسع فكرة. يسأل من، وماذا، ولماذا، ومتى، وأين «ستوضح فكرتك أكثر؟»	يشرح ويوضح فكرة. يحقق فهماً أفضل.
الإصغاء	تواصل بصري، إيماءة بالرأس، تعبير بالوجه، اتصال غير ملموس «أنا أسمع (أرى) ما تقول».	يدل على الاحترام. يُكسب التفاهم المتبادل. يتجلى نتيجة لمتابعة الفعل.
الشعور	يعبر عن رأي في صورة كيف أشعر/ أو نشعر. يعطي مؤشراً آخر غير الحقائق وحدها. «أشعر أن...». «شعوري هو...».	يعطي تفهماً على مستوى عاطفي. يساعد على فهم شعور المتكلم عن الموضوع.
التأكيد	يؤيد فكرة. يُظهر التأييد «أوافق على هذا لأنه...».	يجعل الآخرين يعرفون أفكارك
الربط	تروي قصة. تحكي تجربة. «في المرة الأخيرة فعلنا هذا...» «أخبرني الزبائن أنهم استخدموا...» «ما جرى لنا كان...».	يلطف المحادثة برواية أو تجربة تؤيدها. يشارك في الخبرة الشخصية. يوجد إلفة. يُعلم.
التحدي	يشير إلى عدم توافق فكري. يطرح وجهة نظر مخالفة اختصاصية. «أرى ذلك على نحو مختلف تماماً». «أعترض على فكرة...». «هذا يختلف عن الطريقة التي أنظر بها إلى الأمر».	يُظهر وجهة نظر مختلفة. يبين منظوراً مختلفاً مع تغيير طفيف غالباً.

الفوائد	مثال	الأسلوب
يكسر الجليد. يذيب التوتر.	ابتسامات، نكات (ولكن كن حذراً!) يروي قصصاً ذات طابع مضحك أو فكه بطريقة احترافية. «حدث شيء طريف وأنا في طريقي إلى العمل».	المرح
توضح وجهة نظر. توضح حقائق.	يقاطع بطريقة محترفة. «عفواً ولكن المقصود هو...». «دعني أعترض».	إقحام
تبين درجة انزعاج المتحدث أو شعوره.	يهاجم شفوياً. «هذه فكرة حمقاء».	هجوم

المصادر

- Alessandra, T., & Hunsaker, P. (1993). *Communication at work*. New York: Fireside.
- Ellis, A. (1994). *How to keep people from pushing your buttons*. New York: Carol Publishing Group.
- Gatto, R. (1991). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburgh, PA: GTA Press.

كيف أحث الناس على الإصغاء إليّ؟

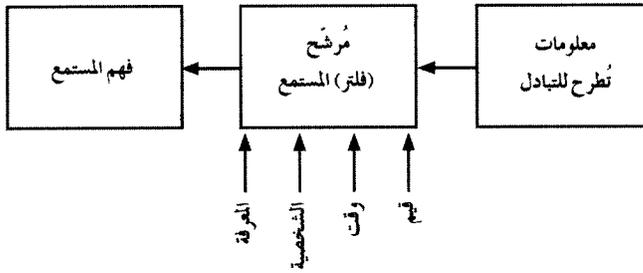
نحن في العادة نستمع، ولكن هل نصغي؟ إن التواصل لا يتضمن طرح معلومات فحسب، بل يتضمن أيضاً أخذ المعلومات. لذا فإن الإصغاء مهارة مهمة يمكن أن يُشدّب لتحسين تواصلك مع الآخرين. وفائدة الإصغاء الفعال في مجال العمل هي كفاءة في الأداء وتقليص التكرار. ثم إن الإصغاء اتصال حميم شبيه بالمصافحة. فعندما يتصافح اثنان بالأيدي فثمة اتصال ملموس. أما الإصغاء فهو اتصال غير ملموس، يركّز على إيجاد تفاهم مشترك. والتفاهم يمكن أن يؤسس لأهداف الأداء والتوقعات.

فيما يلي لائحة بالأسباب التي يتذرع بها الناس بغية عدم الإصغاء. فهل يبدو أحد هذه الأسباب مألوفاً لديك؟

- ليس عندي وقت.
- نحن نعود إلى الموضوع القديم ذاته.
- إنه/إنها يشكو فحسب.
- أنا مرهق جداً/تعب جداً.
- أنا غير مهتم.
- لدي شغل آخر.
- أنا لا أحب أو لا أثق بالمتكلم.
- هذه إضاعة للوقت، لدي أشياء أهم عليّ أن أقوم بها.

- لا يوجد في هذا ما يعنيني.
- لا أتفق مع المتكلم.
- لا أؤمن بالمعلومات.
- لا أعتقد أن المعلومات دقيقة.

يتأثر إصغاء الناس أيضاً بمرشحات؛ أي بعوامل مثل معرفتهم أو معتقداتهم أو قيمهم كما هو مبين فيما يلي:



وبالمقابل إذا أردت أن تكون قادراً على الإصغاء إلى الآخرين ومساعدتهم على الإصغاء إليك، فعليك أن تكون قادراً على تجاوز أسباب عدم الإصغاء. فإذا قلت شيئاً ما، فهذا لا يقتضي أن المستمع يصغي، ويفهم، ويشعر بطريقتك ذاتها، أو أنه قادر على مناقشة (أو حتى يرغب في ذلك). لذا لا تفترض شيئاً في المحادثة. وعليك أن تطرح أسئلة لتعلم هل يفهم المستمع ما تقول؟

إرسال المعلومات إلى المستمع

للتأثير في الآخرين بقوة، عليك أن تضع في اعتبارك جملة متغيرات: الناس، والمعلومات، والزمان، والمكان، والظروف. إليك بعض المرشحات

التي تساعدك على إقناع الآخرين بالإصغاء إلى ما تريد أن تقوله.

- اعرف الهدف. ما الذي ينبغي إنجازه؟
- حدّد حاجات المستمع بالإصغاء الجيد وطرح الأسئلة.
- عبّر عن الفوائد التي يجنيها المستمع (ما يعنيه هذا لك هو... «).
- أرفق ذلك بأمثلة من العمل أو من قصص النجاح.
- عبّر عن أفكارك ضمن إطار مستوى المستمع ولغته، وليس ضمن مستواك أنت.
- أظهر الجدارة والثقة.
- كنّ منفتحاً، وأميناً، ومحترماً، وموثوقاً.
- اختّر المكان والزمان المناسبين للقاء.
- قسّ النتائج.

الأفعال الثلاثة للتواصل

عند إجراء محادثة انتبه إلى الأفعال الثلاثة: اكتسب، اعرف، افعل

اكتسب:

- 1 - جد الشخص المناسب، واطرح الأسئلة الصحيحة.
- 2 - اجمع المعلومات بدقة.
- 3 - سلّ أسئلة عامة، ثم أسئلة خاصة.
- 4 - أضغ، ثم أعد الصياغة.

اعرف:

- 1 - حدّد حاجات الشخص ورغباته وتوقعاته عن طريق الإصغاء وطرح الأسئلة. أوضّح تفهّمك.
- 2 - حدّد ما تتوقّعه تالياً.
- 3 - لخص العملية شفوياً أو كتابياً (إذا كان ذلك ملائماً) للشخص الآخر.

افعل :

- 1 - قُمْ بعمل يحقق الإرضاء.
- 2 - أرشد الآخرين إلى خطواتهم، وأبني الثقة.
- 3 - أعدّ تقويم العملية باستمرار.
- 4 - تابع شفويًا أو كتابيًا (إذا كان ذلك مناسباً).

نموذج مناقشة لاستخدام الأفعال الثلاثة

فيما يلي نموذج مناقشة بين مدير ومجموعة من البائعين يستخدمون أفعال التواصل الثلاثة المبيّنة آنفاً:

المدير: (اكتسب) قبل أن نستطيع أن نطوّر فعلاً استراتيجية للعمل في الشركة A علينا أن نحدّد: ماذا نريد أن نحقق؟ ومن هم الناس الذين يعرفون حاجات الشركة؟ جو وبات، لقد عملتما معاً مع الشركة A ما هي الأهداف/النتائج التي تسعى إليها؟

جو: (اكتسب) إيصال المادة الصحفية الجيدة في الوقت المحدد وبسعر منافس. التعامل معهم كبائع مفضل.

المدير: (اكتسب) ما هي أوقات التسلم عندهم؟ هل نستطيع تليبيتها؟ بأيّ سعرٍ نستطيع أن نبيع منتجاتنا وأن نحافظ في الوقت نفسه على هامش الربح؟

بات: (اكتسب) نستطيع أن نبيع بمبلغ مضاف مقداره 15٪ ونحافظ على هامش ربح الشركة المفترض.

المدير: (اعرف) دعنا نرى. سمعتك تقول إن الشركة A تريد منا أن نكون البائع المفضل، وأننا نستطيع أن نبيع بهامش ربح مقداره 15٪. هل نستطيع أن نفعل ذلك مع الزبائن الآخرين؟

بات: (اعرف) هذا شيء يمكن أن نقدمه إلى الشركة B.

المدير: (اعرف) دعنا نفعل ذلك. أولاً، ارسم خطة للشركة A ثانياً، راجع الخطة لترى: هل نستطيع أن نعرض الخطة على زبائن آخرين؟ ثالثاً، ابدأ بتدوير هذه المبيعات في الربع الأول. سأسجل هذا وأرسل نسخة لكل منكما. أريد إجابة في لقائنا القادم.

المدير: (افعل) باختصار، لقد حدّدنا ما يريده الزبون A وسنضع خطة للعمل. يمكن أن تُستخدم هذه الخطة مع الزبائن الآخرين.

المصادر

- Borisoff, D., & Victor, D.A. (1998) *Conflict management: A communication skills approach*. Boston, AM: Allyn and Bacon.
- Gatto, R. (1990). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburg, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw-Hill.

كيف أتهيأ للمكالمات الهاتفية؟

يتزايد باستمرار عدد المناقشات التي تجري بخصوص الأعمال على الهاتف. وبغية الاستفادة من وقتك بصورة مجدية من المهم أن تتهيأ للمكالمة الهاتفية كما لو كنت تتهيأ لمقابلة شخصية وجهاً لوجه. في المرة القادمة، عندما ترغب في أن تُجري مكالمة هاتفية أو تردّ عليها، استخدم الصيغة التالية، فهي تساعدك على ترتيب أفكارك.

عنوان المشروع:

اسم المتكلم:

رقم هاتف المكتب: رقم هاتف المنزل:

الغرض من المكالمة:

نمط الاتصال إذا كان معروفاً (سطحي، مؤثر، مفصل، حميم)

الاهتمامات:

التعليقات :

ماذا يحتاج الزبون كي يكون راضياً؟

ملاحظات عن المكالمة :

فيما يلي نموذج لورقة عمل هاتفية مكتوبة

اسم المشروع : مصنف المعالم

اسم المتكلمة : اليزابيث براون

رقم المكتب : 7474 - 333 - 222 رقم المنزل : ن أ

الغرض من المكالمة : مناقشة الإطار الزمني المقترح

نمط الاتصال : مفضل وحميم

الاهتمامات : الإطار الزمني ضيق جداً. هل نستطيع أن نضيف أسبوعاً في

الوسط؟

ماذا يحدث إذا تجاوزنا الحدّ المقرّر؟

تعليقات :

ماذا يحتاج الزبون كي يكون راضياً؟

اسأل؟

ملاحظات عن المكالمة :

عند التحدث بالهاتف تذكّر النقاط التالية :

- اطرح أسئلةً تقع ما بين العام والخاص.
- استخدم أسئلة مفتوحة : كيف؟ ماذا؟ لماذا؟
- مارس التأثير بالإصغاء أولاً ثم بالإجابة.
- حدّد الاتفاق والحصص.
- أصغ.
- لخص.
- خذ دوماً ملاحظات جيدة بحيث يتوفر لديك سجلّ دقيق عن محادثتك.

المصادر

Gatto, R. (1990). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburg, PA: GTA Press.
Learning Annex. (1994). *How to win on the telephone*. New York: Berkeley Books.

كيف أستطيع أن أكتب بريداً إلكترونياً أكثر جدوى؟

أصبح البريد الإلكتروني منتشرًا في عالم التجارة والأعمال، ولكن ليس كلُّ مَنْ استعمله حصل على الفائدة الكاملة منه. فكثير من الأفراد يُسْطَرُون رسائلَ بالبريد الإلكتروني تجدها غير واضحة، أو مشوشة أو غير كاملة، وهم بذلك يقلِّصون عملية الاتصال. إن البريد الإلكتروني أداة قوية إذا ما استُخدمت على النحو المناسب؛ إذ يمكنها أن تجعل الاتصال أكثر سهولة. عندما تتهيأ في المرة القادمة لكتابة بريد إلكتروني، استخدم الشكل التالي لتحضير مسودة، وتأكد في المستقبل أن بريدك الإلكتروني يتضمن هذه النقاط المهمة.

مقصد الموضوع (محدد وواضح):

.....
.....

الغرض من البريد الإلكتروني (فكرة موجزة):

.....
.....
.....

ما الذي يراد إنجازه (بيان مختصر):

.....

.....

.....

.....

الموضوع (نقاط أساسية):

.....

.....

.....

.....

المدة المحددة للإجابة:

.....

.....

.....

مقصد الموضوع (محدد وواضح):

اجتماع، 12 أيلول، الساعة 2.10 بعد الظهر

.....

.....

الغرض من الرسالة البريدية (فكرة موجزة):

اجتماع لمناقشة إعلان عن منتج جديد

.....
ما الذي يراد إنجازه (بيان مختصر):

فكرة بارعة مفاجئة

اختيار هدف

وضع إطار زمني

الموضوع (نقاط أساسية)

اتخاذ منهج

استخدام وكالات

المدة المحددة للإجابة

توفر إمكانية في 1 أيلول

ضع هذه النقاط في ذهنك وأنت تكتب رسالتك الإلكترونية:

- اكتب تعليقاتك من العام إلى الخاص.
- استخدم احتمالات مفتوحة. اسأل كيف، وماذا، ولماذا.
- حدّد ما تفترض أن يكون اتفاقاً وموضع اهتمامك.
- لخص وحدد العمل المنجز.
- وقع بريدك الإلكتروني.

المصادر

Gatto, R. (1990). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburg, PA: GTA Press.
Learning Annex. (1994). *How to win on the telephone*. New York: Berkeley Books.
Ludden, L., & Capozzoli, T. (2000). *Supervisor savvy*. Indianapolis, IN: JIST Works.

كيف أستخدم الأنواع المختلفة للاتصال بفعالية؟

يتجلى الاتصال الجيد عندما تعبّر عن أفكارك شفويًا وبشكل غير شفوي. هناك طريقتان أساسيتان للاتصال هما: الأفعال والكلمات. والاتصال الفعال يمكن أن يسدّ الثغرات في المعلومات، ويوجد تفهّمًا واضحًا ومشتركًا، ويبني الثقة، ويرصد الأداء، ويوجّه الرؤية أو الاتجاه. ولكن القدرة على الاتصال قد تتغير (نحو الأحسن أو الأسوأ) من جانب الأفراد الذين تتحدث معهم، ومن جانب البيئة، وضغوط الوقت. ولجعل الاتصال فعالاً من الضروري أن تدرك أنواع الاتصال المختلفة، ومتى تستخدم كلًا منها.

أربعة أنواع للاتصال

كي تتصل على أفضل وجه، من الضروري أن تكون قادراً على استخدام أنواع الاتصال المختلفة. وينبغي أن تكون مرناً بدرجة كافية للاستجابة لحاجات الموقف والمستمع. فالتناس مثلاً قد يحتاجون أحياناً، إلى مناقشات مطوّلة، في حين يكفي في أوقات أخرى تفسير موجز. وفيما يلي وصف لأنواع الاتصال الأربعة الأساسية:

الأسلوب المباشر والحاد والأمر

بهذا الأسلوب يكون المتكلم في مهمة ويرغب أن يلتبى. ونراه يميل إلى

الإيجاز والوصول إلى نتائج سريعة، ولا صبر له على الاستماع في كثير من الأحيان. وهو يتصرف بالمعلومات بسرعة ويجب عنها بسرعة. وقد يظن بعض الناس أن صاحب هذا الأسلوب غير مهتم ولا يعبأ بالمشاعر الشخصية. وسوء الإصغاء عند هذا النمط قد يكون نتيجةً لتحوّله إلى موضوع آخر، أو التسرّع في الإجابة وقطع الأفكار دون أن يدع الآخرين يكملون كلامهم. فإذا أردت أن تستخدم هذا الأسلوب من التجاوز، فأنت بحاجة إلى التركيز على ما يقوله المستمعون. كذلك تحتاج إلى كتابة ملاحظات لجمع المعلومات بدقة وتجنب الإجابة بسرعة كبيرة.

الأسلوب المؤثر المقنع

يرغب من يستخدم هذا الأسلوب أن يكون محبوباً، ويحب أن يتحدث مطولاً. وهذا الأسلوب الفعال يعطي الكثير من المعلومات، ولكن السؤال هو: «هل هي جميعاً مطلوبة؟». إذا كنت تستخدم هذا الأسلوب وقتاً طويلاً، فعليك أن تتعلم الاستعداد بحيث تعرف ماذا تريد أن تقول بدقة. وينبغي ألا تُكرّر أيّ فكرة أو تبالغ في عرضها. وعود نفسك على كتابة ملاحظات أو جدول أعمال، ثم التزم به. ولا تُزخرف القول أو تسترسل كما لو كنت تكتب مقالاً.

الأسلوب الصادق، الحساس، الدمث

هذا الأسلوب يبدو حميماً للآخرين، ويبدو صاحبه كلاعب الفريق. وصاحب هذا الأسلوب قد يرغب كثيراً بالاهتمام الشخصي، ولكنه يعطي الكثير أيضاً. وهو يتجنب العدوانية عموماً. فإذا كنت من هذا النوع الحاد، فتذكر أنه ليس من الضروري أن يكون كل شخص بحاجة إلى الإحساس بالامتلاك كما تفعل.

الأسلوب المفصل، المنطقي، التحليلي

مستخدمو هذا الأسلوب هم من الضليعين الذين لا يحبون المخاطرة كثيراً. وصاحب هذا الأسلوب يعطي كثيراً من المعلومات، وهو منطقي ومهتم بالتفاصيل ويحب التفكير ملياً. وهذا النوع يكاد لا يترك شاردة ولا واردة من المعلومات إلا ويضمّنها حديثه الهاتفي. ويبقى السؤال: «هل يحتاج كل شخص إلى سماع كل شيء؟». إذا كنت تستخدم هذا الأسلوب كثيراً، فحاول تبسيط ما تقول. فأنت قد تحتاج أحياناً إلى تقديم صورة مفصلة كبيرة بدلاً من التفاصيل الكثيرة جداً. إذ غالباً ما تشوش التفاصيل الكثيرة الموضوع بدلاً من أن توضّحه.

على أن أسلوب الاتصال المؤثر المقنع هو الأسلوب المتوازن بين هذه الأساليب الأربعة. ولكي يكون اتصالك مجدياً وله تأثيره في الآخرين، اسأل نفسك أولاً: ما هو المناسب للموقف؟ وكيف أسلوب اتصالك بحسب المستمعين.

المصادر

- Gatto, R. (1990). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gatto, R. (1999). *My preferred style of communication inventory*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw-Hill.
- Myers - Briggs, I. (1980). *Gifts differing*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tannen, D. (1995). *Talking 9 to 5*. New York: Avon.

كيف أجيب عن الأسئلة على الوجه الأفضل؟

يُعدُّ تأكُّدُ فهمك لما يقوله الشخصُ الآخر جانباً ذا أهمية خاصة في الاتصال. لذا عليك أن تتأكد أيضاً أن الآخر يفهمك. وكذلك فإن طرح الأسئلة والإجابة عليها هما طريقة لتوضيح وتحسين الفهم المتبادل. ومن المهم أن تُظهر اهتمامك عندما تُجيب عن سؤال أحدهم. أعطِ إشارةً بعينك أو برأسك لتُظهر أنك تفهم ما يقوله الآخر. استخدم الخطوات التالية للتأكد أنك أجبت على الأسئلة بطريقة مناسبة:

1 - أصغِ إلى عبارات الأسئلة. هل العبارات (المفاهيم) خاصة أم عامة؟ الخاصة (تحليلية): تعطي أجوبة تحليلية، أو مفصلة، أو مسندة بالمعلومات.

العامة (صورة واسعة، شاملة): إجابة بعبارات استكشافية أو حساسة، أو موحية أو واسعة الشمول.

2 - انتبه إلى طريقة طرح السؤال. انتبه إلى التلميحات البصرية أو اللفظية و/أو الحسية.

البصرية: «هل ترى ما أعني»؟.

اللفظية: «ألا يفيد هذا شيئاً ما عن...؟».

الحسية: «ألا تشعر أن...؟»

3 - وجّه الأسئلة بالصيغة ذاتها التي طُرحتُ بها.
البصرية: «أرى ما تقول»، «أتخيل...» «أرى...»، «من رؤيتي...»، «وجهة نظري هي...».
اللفظية: «أسمع ما تقول»، «سأخبرك»، «أنا أتفق مع...»، «دعني أكرّر». «استجابة ل...».

الحسية: «أشعر...»، «شعوري الباطني هو...»، «أوافق شعورياً...»، «تستطيع أن تصل إلى...».
إذا كنت مشوشاً أو تحتاج إلى استيضاح نقطة ما، فاقطع المحادثة واسأل سؤالك. لا تدع المناقشة تستمر. لأنك إذا لم تُقاطع، فقد يفترض الطرف الآخر أن هناك تفاهماً مشتركاً.

4 - عندما يطرح أحدهم سؤالاً لست مستعداً للإجابة عليه حالياً، أصغ بانتباه (تواصل معه بصرياً). ا طرح سؤالاً بالمقابل، فهذا يعطيك وقتاً أطول للتفكير في إجابة مناسبة.

مثال:

لماذا تسأل عن ذلك؟

هذه فكرة مثيرة جداً للاهتمام، هل يمكن أن تتوسع في شرح فكرتك؟

ما ستكون عليه نتائج ذلك باعتقادك؟

كيف سيتم إنجاز ذلك باعتقادك؟

5 - إذا كنت لا تعرف جواباً للسؤال:

- اعترف أنك لا تعرف.

- استوثق من المصادر المتوفرة لديك لإيجاد إجابة (بحث، معلومات، موظفون، شبكة اتصال... الخ).

- دَع السائل يعرف أنك ستتابع الموضوع وتعود إليه (أو إليها).

- اترك مجالاً لمتابعة النقاش.

تذكر أن الإصغاء أكثر أهمية من الإجابة، وأن أجوبتك ينبغي أن
تركز دوماً على السؤال.

المصادر

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), 99 - 109.
- Gatto, R. (1990). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw - Hill.
- Ludden, L., & Capozzoli, T. (2000). *Supervisor savvy*. Indianapolis, IN: JIST Works.

كيف أستطيع التأثير في الآخرين لاعتماد أفكارى؟

التأثير هو التفاعل بين الناس الذي يغير مفهوماً أو يشجع على تأييده. وهو يُفضي إلى اتفاق وتوضيح، كما يمكن أن يُفضي إلى اختلاف أو نزاع. ويؤدّي التأثير إلى وحدة التفكير - ربما عن طريق الأخذ والعطاء - وإلى دعم الأفكار أو التكيف بها. ولكي تؤثر لا بد أن تتوفر رغبة في الثقة، والإصغاء، والموافقة، والتفكير ملياً، والمناقشة، والتصرف. وهذه العملية تستغرق وقتاً، بيد أن ممارسة التأثير تكمن في إيجاد التوافق والانسجام مع درجات عالية من الإنتاجية المركزة.

كيف تؤثر

يمكن أن تُستخدم التصرفات المبيّنة فيما يلي بصيغٍ شتى. جرّبها عندما تريد التأثير في الآخرين.

- أوجد بيئة مطمئنة تشجّع على تبادل الأفكار، وتخلق الإلفة (التوافق) والثقة. لا تقلّل مثلاً، من شأن أفكار المستخدمين. كن إيجابياً دوماً «هذه فكرة جيدة».
- اشرح الهدف، والنتائج المتوقعة، ومستوى الأهمية. «نحن هنا للنظر في أساليب جديدة لتوزيع إنتاجنا. نأمل أن يتوفر لنا نظامٌ زمني للعمل في العام القادم».

- أوجد هدفًا (أغراض تتعلق بالعمل، نتائج متوخاة) وموضوعات للمناقشة «سوف نتحدث عما ينبغي أن نصل إليه بعد 3 سنوات، وكيف سنحقق ذلك».
- صُغ خطة عمل وإجراءات ونفذ تلك العملية، ضع إطاراً زمنياً «سوف نبدأ بسؤال كل دائرة أن تشرح...».
- طوّر بديلاً؛ كن مرناً وقادراً على التعامل مع المتغيرات. أصغ وناقش الأفكار بصراحة. أشرك الآخرين بمركزك الوظيفي، ومكانتك، ونفوذك، وسلطتك. أشرك كل فرد. «دعونا إلى هذا الاجتماع العام بحيث يشارك كل منكم في تصوّر كيفية الشروع بإعادة البناء».
- أصغ جيداً، اسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم تواصل معهم. حاول استيعاب آراء الآخرين لإقامة تفاهم مشترك. «إذن، ماذا تقولون في...».
- توصل إلى اتفاق. ناقش الأفكار. بين تفهمك. «أفهم. أظن أن كلينا يريد الشيء ذاته، وهو...».
- أوجد مناخاً يصبح فيه الناس مستعدين لتصديق وقبول ما يقال ويتأثرون به، كما يؤثرون في الآخرين أيضاً. «كما فعلنا في الماضي، سوف نأخذ أفكاركم بالحسبان».

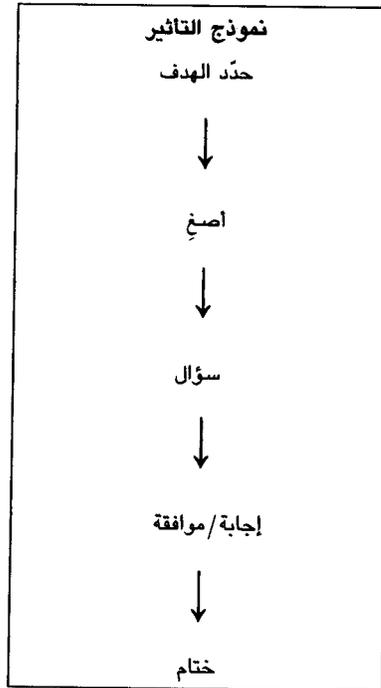
عملية التأثير فعلياً

هذه العملية أداة لقياس العلاقات المتغيرة بين الأفراد. وينبغي أن تُستخدم كدليل مرشد مرّن على التأثير في الآخرين. تعتمد العملية على منهج صائب للإصغاء، وطرح الأسئلة الصحيحة، والإجابة، والتركيز على القبول بالتصرف. إذ إن كثيراً من الناس قد يفعلون ذلك بصورة طبيعية. وهذه ليست ملاحظة سريعة، بل هي عملية لإرشادك وإرشاد الآخرين.

اسأل نفسك الأسئلة التالية قبل أن تستعد لمحاولة التأثير في أحدهم:

أسئلة الاستعداد

- ما هو الغرض؟
 - ما هي القضايا التي ينبغي طرحها؟
 - ما هي استراتيجية العرض: وقائع وأرقام، أم حدس وتأکید؟
 - كيف أصوغ القضية، أو المشكلة، أو القصد للتوصل إلى تأثير مهم في المستمع؟ (إذا كان الشخص مُبدعاً وذا بديهة، ركّز على الإمكانيات المحتملة. وإذا كان (أو كانت) من النمط العملي، فاكشف عن خطة متدرجة للعمل. وإذا كان (أو كانت) مندفعاً نحو العمل، فضع تواريخ وجدولاً زمنياً في خطة عملك).
- استخدم «نموذج التأثير» المبين فيما يلي والأمثلة التالية كي تساعد نفسك على التهيؤ لممارسة التأثير.



فيما يلي مثال على استخدام التأثير في اجتماع داخلي لوضع قواعد الطريقة التي تتوجه بها شركة ما إلى الزبائن.

مناقشة أولية - حدّد الهدف

- الهدف هو إيجاد الأدلة لاستخدام صيغة قياسية لتلبية حاجات الزبائن بوجه أفضل.
- الاستجابة التي تصلنا من طريق المسح الذي أجريناه على الزبائن تشير إلى أن شركتنا تفتقر إلى الانسجام بين أقسامها أثناء التعامل مع الزبائن.
- ما الذي تعتقد أننا نحتاج إلى القيام به على نحو مختلف؟
- ماذا نستطيع أن نفعل لتطوير إرشادات عمل متوافقة؟

ركّز على الاحتياجات - أضغ

- ما هو هدفنا عند التعامل مع الزبائن؟
- ماذا يريد زبائننا حقاً من منتجاتنا وخدماتنا؟
- من هم منافسو زبائننا؟
- كيف يجب على الإدارة أن تتعامل في معالجة شكاوى الزبائن؟

حدّد القضايا - اسأل

اطرح الأسئلة التالية:

- كيف تقترح الإدارة مواجهة القضايا؟
- متى تجري العملية؟
- متى يجري تقويم الزبائن؟
- هل نحن متوافقون في تحديد كيفية تقويم الزبائن لمنتجاتنا وخدماتنا؟
- هل نساعد زبائننا على التنافس في السوق؟
- ما هي فوائد هذه العملية؟

أوجدُ تفاهماً - تجاوب/ وافق

- ما هي المشكلات التي تلمسها في هذه العملية؟
- كيف تبدو هذه لك؟

موجز - نهاية

- مألُ تطوير العملية وتنفيذها يعود إليك.
- علامَ اتفقنا؟
- ما هو مستوى التزامك؟

سيساعدك استخدام عملية التأثير هذه في الحصول على تأثير إيجابي في الآخرين. إنها سترشدك إلى إنجاز اتصالات أكثر عائدة ونتاجاً. استخدم هذه العملية بمرونة آخذاً في الحسبان مع مَنْ تتحدث وبيئة العمل (الوقت، الضغط، الاحتياجات). وتستطيع عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة أن تصلَ إلى الاستراتيجية الصحيحة. تذكر أن المؤثرين الناجحين منفتحون على أفكار الآخرين ومقترحاتهم ويركزون على التفاهم المشترك.

المصادر

- Gatto, R. (1990). *A practical guide to effective presentation*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hiam, A. (1990) *The vest-pocket CEO*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.