

تمتين عرضك باستخدام وسائل وأساليب قوية



بالإضافة إلى التحضير المدبقة وعناية، والإلقاء الذي يشف عن مهارة وحسن صنعة، ثمة حلة جميلة من الأساليب والوسائل القوية والمقنعة يمكن أن تساعدك، على صعيد سعيك، في تمتين بنيان عروضك. الفقرات المدرجة في هذا الفصل تعرض مجموعة منها، حيث تتضمن مقترحات إضافية لاستئصال شأفة رهبة مسرح الحدث، وعرضاً لأفكار والماعات مفيدة تمكنك من تجنب ارتكاب أخطاء شائعة لدى استخدامك رسوماً، ووسائل بيانية في أثناء إدلائك بحديثك.

ثمة فقرات متعددة أيضاً تشرح كيفية تعرف الأساليب المعرفية لشريحة واسعة من المتلقين - سمعية، وحركية، وبصرية - وتزودك بأساليب تمكنك من استخدام لغة جسديك الخاصة بك في سبيل تعزيز رسالتك، وإثارة اهتمام جمهور المتلقين بطريقة أقدر على الوصول إلى أعماقهم. الفقرة الختامية تعرض عشر نقاط موجزة وسهلة التذكر. خذها بالحسبان عندما تفكر في تحضير عرضك القادم.

ست طرق للتغلب على رهبة الخطابة



مايك غرنباي

معظمنا يتهيب من الخطابة إلى حد ما، ولا غرابة في ذلك. هي رهبة متأصلة لأنها تنطوي على خطر الانكشاف أمام الآخرين. الخطابة تثير رهبة متجذرة في أعماقنا. أنت تخشى من عدم معرفة ما تقول، أو كيف تقوله، ويتملكك خوف من المجهول، ورهبة من أن تكون عرضة لحكم الآخرين عليك. الخطابة تنطوي على كل تلك المخاوف مجتمعة في خوف واحد.

المعالجة المعيارية لرهاب الخطابة، وهو الوصف الذي يطلق على هذه الحالة، تقتضي التخفيف التدريجي من حدة الخوف. هذه المعالجة تبدأ، نموذجياً، بممارسة تمرينات يتخيل المتمرن فيها نفسه وهو يدلي بحديث، ويعزز أدائه بطريقة تدريجية وصولاً إلى مرحلة القدرة على الإدلاء بحديث حقيقي.

لكن ماذا لو لم يكن لديك الوقت الذي ينبغي تكريسه لتلك العملية اللطيفة التي تستغرق زمناً طويلاً نوعاً ما؟ إذا كان الأمر كذلك، فاعلم أنه قد آن الأوان كي تقارب الموضوع مقارنة مقارنة جوهرياً؛ مقارنة تسخر أساليب مختلفة بطريقة جوهريّة.

ما إن تشعر بانخفاض نسبة الأدرينالين
عندك في موقف يشبه ذاك الذي تقدم
فيه عرضاً من العروض حتى يدرك جسدك
أنه من الممكن أن تقف أمام آخرين، وتتغلب
على الذعر الذي ينتابك

على سبيل المثال، جمع أحد المدربين العاملين في مجال تدريب المهتمين بالخطابة جماعة من الراغبين في التدريب ممن ينتابهم الذعر من الخطابة في بار، وطلب منهم أن يضربوا كراسي البار بصحف ملفوفة يحملونها بأيديهم ضرباً عنيفاً، وهم يغنون: «عيد ميلاد سعيد». إن أولئك الذين عاشوا هذه التجربة غالباً ما أصبحوا خطباء ومتحدثين يتمتعون بثقة بالنفس. لماذا؟ لأنه مقارنة بما كانوا قد قاموا بفعله لتوهم في أماكن عامة: إلقاؤهم خطاباً، أو تقديمهم عرضاً بحضور أناس يستمعون إليهم، يبدو الآن الأمر سهلاً.

قبل الخوض في تفاصيل هذا الأسلوب، وغيره من الأساليب، من المجدي فهم المشكلة بشيء من التفصيل الإضافي. معظم الناس يخفون

شيئاً من تجمهر الخوف في أنفسهم، وازدياد إفراز الأدرينالين في أجسادهم نتيجة لذلك في أثناء إلقاء خطاب.

تزايد مستوى الأدرينالين يمكن معظمنا من تحقيق مستوى رفيع من الأداء، بل من بلوغ قمة مستوى الأداء.

إلا أنه بالنسبة لأئك الذين يوقع الخطاب الرهبة في أنفسهم، يمكن أن يكون الخوف، وتدفق الأدرينالين عندهم عارمين. كل المعرفة المتاحة بالعالم حول كيفية إعداد عرض مجد، وكل الزمن، والجهد المكرسين لتحضير عرض أخذ باستخدام الوسائل الإعلامية المتعددة؛ كل ذلك سيمنى بإخفاق تام إذا ما طغى الخوف على ما سواه.

لذلك اجمع عدداً من العاملين في ميدان عملكم من يخافون من الخطابة بصورة خاصة وجرب معهم بعضاً من هذه الأساليب التي تأكد نجاحها على صعيد استئصال شأفة الخوف.

1- ضرب كرسي البار أو شيء آخر

استخدم، للضرب، صحيفة ملفوفة أو عصاة مملوءة بماء رغوي ثقيل. يجب على أفراد المجموعة أن يصفقوا بحرارة استحساناً، وأن يرفعوا أصواتهم ويصفروا دعماً وتأييداً كلما اعتلى أحدهم المنصة ليبدأ نوبة الضرب. اضرب كرسي المنصة محاولاً إحداث أكبر قدر ممكن من الضجيج وأنت ترفع صوتك مردداً شعارات تحفيزية، أو لتقل ببساطة: «اسمي ——. يملكني شعور رائع، وسوف يكون عرضي اليوم مذهلاً!».

كي تحقق تغييراً في نسبة التقدم، وتضيف ملاحظة شخصية، ضمن كلامك أيضاً، عبارات مثل:

«ما يزعجني حقاً هو —» أو «عندما أذهب إلى البيت أحب أن —، أو «طعامي المفضل هو —».

النتيجة التي تتحقق بسبب ذلك مضاعفةً ودقيقةً إلى حد مذهل. إن التمرين يؤدي إلى النتيجة المتوخاة؛ لأن الضرب يؤدي إلى راحة طبيعية تسري في أوصال الجسد عبر تدفق الأدرينالين. والعمل البسيط المتمثل برفع الصوت يجعلك تركز على عمل الجسد بدلاً من التركيز على العمل الذهني المتمثل بالقلق المتعلق بما ستقوله لاحقاً.

عندما تشعر بالمتغير المتمثل بانخفاض الأدرينالين وأنت في موقف مماثل لذلك الذي تكون فيه عند ما تقدم عرضاً حقيقياً، يتعلم جسدك أنه من الممكن الوقوف لمواجهة آخرين، والتغلب على الذعر الذي ينتابك. وتلك هي الخطوة الأولى في الرحلة التي تقضي إلى القدرة على إلقاء خطاب دالٍّ على الثقة بالنفس.

2- إلقاء أبيات من الشعر من المنصة

قبل أيام قليلة من بدء الدورة التدريبية، كلف الملتحقين بالدورة بالتمرّن على إلقاء قصائد من الذاكرة، أو عبر قراءتها (يجب ألا تزيد على خمسة عشر بيتاً).

يقف كل مشارك خلف طاولة خفيضة قبالة أفراد المجموعة كي يلقي قصيدة. الشعر الذي يختاره الأفراد وفقاً لما يحبون غالباً ما يوفر

مزيداً من الرؤى الشخصية - من جديد، تعد هذه طريقة جيدة لتمتين أواصر الصلة بين أفراد المجموعة، وتعزيز الروح الجماعية عندهم.

الهدف هنا هو تخليصك من عبء إعداد مادة من تأليفك أنت. كثير من الناس الذين يشعرون بقلق عميق حيال الخطابة يجدون أن الخوف يتأتى، جزئياً، من اضطرار المرء إلى إعداد مادة من تأليفه. هذا التمرين يحرك من ذاك العبء.

3- اتل القصيدة ذاتها بإيقاعين أحدهما يبعث على الفرح

والآخر حزين

اتل القصيدة ذاتها بإيقاع طفولي. اجعل الإلقاء الأول مصحوباً بمرح مبالغ فيه، والثاني مصحوباً بحزن مبالغ فيه.

الهدف هنا هو توسيع مداك العاطفي وإكساؤه شيئاً من المرونة. كلا الأمرين يساعدانك على الاسترخاء، ويزيدان جاذبيتك، ويعززان قدرتك على التأثير في الجمهور.

من جديد، عندما تمارس شيئاً من هذا أمام جمهور من الحاضرين، يصبح إلقاء الكلمة عندك أكثر سهولة.

4- قول كلام بعينه بثلاث طرق مختلفة

أعد إلقاء الجملة ذاتها - على سبيل المثال: «أطفئ الأنوار»، و«حدثني عن شعورك» و«ماذا بوسعي أن أفعل من أجلك؟» - أولاً باستخدام إيقاع

دال على الانزعاج، ثم بإيقاع يشفُّ عن حيرة وارتابك، وأخيراً بأدب وتهذيب مبالغ فيهما.

أعد ممارسة التمرين، هذه المرة يتعين عليك تنميق كلمات كل جملة في كل حالة للتركيز على الأساليب المختلفة. الهدف من هذا التمرين هو توسيع مداك العاطفي، وجعله أكثر مرونةً مما يزيد قدرتك التعبيرية عندما تتحدث في ملتقى عام.

5- مناظرات متزامنة

يتجمع المشاركون أزواجاً، ويختار كل مشتركين موضوعاً يتناظران حوله. عندما يحين دورهما، ينتصبان واقفين ويشرعان في التناظر، فيتكلم كلاهما في آن معاً محاولاً كل منهما التغلب على الآخر. تستمر المناظرة ثلاثين ثانية، ثم يتبادلان الأدوار والمواقف، ويتناظران حول الموضوع ذاته. إن كان تركيز أحدهما منصباً، ببساطة، على محاولة جعل صوته مسموعاً، وذلك بجعله يطفئ على الجلبة التي يحدثها الشخص الآخر، فلن يكون لديه وقت لتوتر الأعصاب.

6- غناء: «عيد ميلاد سعيد»

ربما يكون هذا التمرين أكثر التمرينات التي توقع الرهبة في النفس. هذا التمرين سيوسع حقاً مدى شعورك بالارتياح. توجه إلى باقي أفراد المجموعة، وغنّ: «عيد ميلاد سعيد» يا سيد —، عيد ميلاد سعيد».

سيصفق الجمهور استحساناً، ويهتف مشجعاً من جديد، ليس الهدف هنا أن تكون إنساناً طيباً، بل هو استئصال شأفة الرهبة من

الغناء في مكان عام. بعد ذلك سيبدو التحدث في مكان عام بسيطاً إذا ما قورن بالغناء.

الخلاصة هي أن التقليل من الخوف يتمخض بعروض أكثر جدوى وفاعلية.

عروض 101

لا ترتكب هذه الأخطاء الشائعة



جون كلايتون

يرتكب مقدموا العروض الأغرار الذين يفتقرون إلى الخبرة نوعين من الأخطاء: أخطاء ذهنية وهي تدرج تحت النوع الذي يجب علينا جميعاً أن نشغل فيها بغية إصلاح حالها، وأخطاء أخرى تدرج ضمن نوع شديد الوضوح إلى درجة تجعلك، عند رصدك، تومئ برأسك في إشارة تتم على عدم تصديق.

دعونا نعالج الأخطاء الواضحة أولاً:

- **القراءة من نص مكتوب:** ليس ثمة طريقة تجعلك تخسر انتباه جمهورك أسرع من اتباعك هذا الأسلوب. بدلاً من أن تفعل ذلك، انظر إلى الأمام، وأجر اتصالاً شخصياً بالجمهور.
- **الاختباء خلف القاعة، أو خلف المنصة:** مكن الجمهور من رؤيتك، ومن رصد لغة جسدك.

• تجاهل القيود الزمنية: لا تدلّ بحديث يتطلب الإدلاء به ثلاثين

دقيقة في زمن لا يتعدى خمس دقائق.

• الشطط والخروج عن الموضوع: تعد القصص والحكايات

النادرة أدوات ذات وقع قوي. فقط توثق من أنك تختار منها ما

هو وثيق الصلة بموضوعك.

إضافة إلى ذلك يوجد أخطاء تتطلب استجابات أكثر صقلًا

وتعقيداً:

1- عدم معرفتك جمهورك

في أي عمل يقتضي تواصلًا، يتعين عليك أن تفهم ما هي الأمور التي

يحتاج جمهورك إلى فهمها. الخطوة الأولى التي يجب عليك اتخاذها

قبل التوجه إلى القاعة بوقت طويل تتمثل بإلقاءك سؤالاً على نفسك:

من هو جمهورك، وكيف سيفيد أفراد من المعلومات التي تقدمها لهم؟

بعد ذلك، سيكون بوسعك أن تؤسس عرضك آخذاً بالحسبان احتياجات

الجمهور: تعديل على الإستراتيجية المقترحة زيادةً و نقصاناً، وإلقاء

نظرة عامة على حزمة البرامج والمناهج الحاسوبية الجديدة، أو

استعراض التطبيقات الممكنة لآخر الأبحاث.

على صعيد تقديم العروض، خلافاً لأنماط التواصل الأخرى، يمكن

أن يقدم جمهورك تغذية راجعة فورية. بناءً على ذلك تكون العروض

التفاعلية أفضل أنواع العروض. غالباً ما يحدث النشاط التفاعلي

في الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة والنقاش. أكثر التمرينات صقلًا،

وأجداها نفعاً هي تلك التي تحمل الجمهور على تركيز انتباهه على القضايا الأساسية. على سبيل المثال: احمل جمهورك على ابتكار حلول للمشكلات الحقيقية التي يواجهها.

بوسعك أيضاً أن تفيد من النشاط التفاعلي على صعيد ضبط بعض التفاصيل، وإحكام بنائها. على سبيل المثال: قد يحتوي تقرير مكتوب على توضيح دفعاً لسوء الفهم على النحو الآتي: «نحن نفترض أنكم معتادون على المحاسبة أحادية القيد». إلا أنه لا يتعين عليك الافتراض الآن. اطرح، بدلاً من ذلك، سؤالاً على هذا النحو: «هل كل الحاضرين هنا معتادون على المحاسبة أحادية القيد؟» لا تنسَ النظر إلى من حولك التماساً للأجوبة، ورصد التعابير المترددة في وجوه أولئك الذين يكرهون الاعتراف بجهلهم.

2- فشلك في استقطاب انتباه جمهورك

يصل الناس وهم يتساءلون: لماذا نهتم؟ ما الذي يجعل هذا الأمر مهماً؟ لذلك، بدلاً من القفز مباشرة إلى الإسكان الفيديري في مواقع هندية، ابدأ بعرض شرح عن أزمة الإسكان الراهنة. يجب عليك أن تجعل مستمعك يعملون عقولهم (كيف تكونت هذه المشكلة؟ وكيف تستطيع إيجاد حل لها؟) بأساليب تعطي مضموناً لنقاشهم التاريخي.

عادة ما تتمثل أسهل طريقة لاستقطاب اهتمام الجمهور بشرح المشكلة التي تنوي إيجاد حل لها - إن كان الجمهور مطلعاً عليها، فاجعل شرحك مقتضباً.

ثمة طرق وأساليب أخرى تحقق نجاحاً على صعيد استقطاب اهتمام الجمهور، وهي تلخص بسرود قصص، وحكايات نادرة («عندما فتحت علبة طعام الكلب الموجود في شركتنا الأسبوع المنصرم، اكتشفت...») أو بالحديث عن حقائق مذهلة («أكثر من نصف زبائننا يتوقعون أنهم سيشترون أجهزة دي في دي في الأشهر الستة القادمة»).

3- إهمال تقديم خريطة طريق

عندما تحظى باهتمام جمهورك، يشرعون في التساؤل «إلى أين نحن ذاهبون؟». إذا كانت التضاريس معقدة فقد يحتاجون إلى خريطة طريق «قائمة محتويات». وجود شريحة توضيحية مصورة يساعدهم في فهم ما الذي تنوي عمله. عندما تبدأ بالحديث عن فصل جديد من فصول موضوعك الرئيس، عد إلى الشريحة المصورة التوضيحية كي تساعد جمهورك على فهم: أين هم الآن، وأين كانوا، وإلى أين هم ذاهبون.

إن كانت الخطوط العريضة لموضوعك الرئيس بسيطة، لا تبدد كثيراً من الوقت الثمين في عرض شرح مطول لها. ما زال يتعين عليك أن تشرح في جملة واحدة ماذا سيتعلم الجمهور. «مع نهاية عرض اليوم، أرجو أن تفهموا كيف يؤثر الشراء بواسطة شبكة المعلومات الصناعية، ومن هم اللاعبون الأساسيون، وأين يجب علينا أن نستثمر كي ننافس».

4- تقديم العرض دون استخدام مساعدات بصرية

توفر الحواس الخمس سبلاً مختلفة تؤدي إلى عقول الناس. يجب أن ينقل عرضك معلومات إلى جمهورك عبر هذه السبل المتعددة. قد يكون

التأثير عبر حواس الشم، واللمس، والذوق صعباً، بيد أن المساعدات البصرية سهلة وقوية.

فيما يتعلق بكثير من الأفكار -منها تلك المتعلقة بالعلاقات، والتدفق، والمنظومة الفضائية- نفكر بصرياً. لدينا رسوم بيانية، وجداول، وخرائط موجودة في عقولنا. لماذا يتعين عليك ترجمة كل ذلك إلى كلمات، وإرغام جمهورك على ترجمتها بمواد مرئية؟

تشير المساعدات البصرية استجابات عاطفية أيضاً (لهذا يظهر المعلنون أناساً جذابين وسعداء يستخدمون منتجاتهم). ننجذب، على نحو خاص - إلى صور أناس آخرين. لذلك إن كنت تقترح إستراتيجيات تهدف إلى رفع مستوى شعور الموظفين بالارتياح، أو إن كنت تطري أشخاصاً، وتثني عليهم بوصفهم يحتلون مقامات طليعية على صعيد تحقيق أرقام قياسية في المبيعات الشهرية، فاستخدم صوراً لتعزيز الاتصالات التي تجري من شخص إلى شخص.

لدينا رسوم بيانية، وجداول، وخرائط
موجودة في عقولنا. لماذا يتعين علينا ترجمة
كل ذلك بكلمات، وإرغام جمهورك على
ترجمتها بمواد مرئية؟

بالمقابل، لا يكاد يكون حضور المساعدات البصرية المعتمدة على النص خيراً من غيابها؛ لأن الناس يستطيعون القراءة بسرعة أكبر

من سرعتك بالتحدث، لا شيء يمكن أن يسبب لهم الملل أكثر من النظر إلى شريحة مصورة مثقلة بنص مكتوب في حين تقوم أنت بقراءته كلمة فكلمة بصوت مرتفع. ينبغي أن تحتوي المساعدات البصرية على مواد، أو صور، أو رسوم بيانية ممزوجة بكلمات؛ ينبغي أن يتعزز تأثيرها من غير تكرارك ما قلته بصوت مرتفع.

على نحو مماثل، يُفضل، عادة، أن تعرض المساعدات البصرية عبر شاشة، لا أن تكون مطبوعة على نشرات معدة للتوزيع، لأن ذلك يجعل الناس ينظرون إليها بدلاً من النظر إليك. بذلك تفقد تركيز الجمهور، وديناميكية المجموعة. النشرات المطبوعة المعدة للتوزيع تصلح لإدراج الإجراءات فيها، أو لتقديم عناوين مواقع على شبكة المعلومات كي تسهل تهجيتها على النحو الذي ينبغي. لكن إياك أن تقدم نشرات مطبوعة بغية توفير أرضية إضافية - سيعمد بعض الناس إلى قراءة النشرات المطبوعة بدلاً من الإصغاء إليك، أما معظمهم فسيرونها دون أن يقرؤوها. بدلاً من توزيع النشرات، دع المهتمين بها يحصلوا عليها بعد الانتهاء من تقديم العرض.

5- استخدام مساعدات بصرية لا علاقة

بينها وبين رسالتك التي تعتزم إيصالها

كُما ينبغي أن تتضمن كل فقرة تدونها نقطة، وغرضاً معيناً، كذلك ينبغي أن يكون حال المساعدات البصرية. أنت تعبر عن فكرة الفقرة في جملة؛ كذلك تجعل عنوان الصورة البصرية المساعدة معبراً عنها.

لماذا أنظر إلى هذه الصورة التي تظهر أناساً يبتسمون؟ ينبغي أن يقدم العنوان إجابة لي عن هذا السؤال: «هذه المبادرة ستعزز شعور الموظفين بالارتياح». ينبغي أن تتكامل كلماتك مع المادة المرئية؛ ربما تتكامل باستخدامك عبارات مثل: «كما تشاهدون عبر شاشة عرض الصور...»

غالباً ما يقدم العارض جدولاً مثقلاً بالأرقام؛ قد يكون منسوخاً من مصدر آخر. إلى أي أرقام منها يتعين عليّ النظر؟ ما هي النزعة التي تحاول تلك الأرقام شرحها؟ يجب عليك تصميم المساعدات البصرية التي تحتاج إليها، وطبعها بالطريقة ذاتها التي تعد فيها وثيقة، وطبعها - مستعيناً بالتفكير المستمر في تأثيرها في الجمهور. هل ينبغي أن تُطبع الأرقام الأساسية بخط أسود مميز؟ بإلصاقك هذا السؤال وغيره توازن بطريقة دائمة بين المساعدات البصرية وبين الرسالة التي ترغب في إيصالها.

6- عدم ترك المساعدات البصرية تؤدي عملها

يرتكب مقدمو العروض أخطاء مذهلة في التعامل مع المساعدات البصرية:

- حجب الشاشة بأجسادهم.
- التحدث إلى الشاشة بدلاً من مخاطبة الجمهور.
- تثبيت شريحة الصور التوضيحية مقلوبة رأساً على عقب - دون ملاحظة ذلك مطلقاً.

- تخصيص عشر ثوان أو أقل لعرض الصورة الواحدة لا يكفي لإيصال الرسالة.

ولكونك تكرر وقتاً طويلاً جداً لإعداد شريحة من الصور تفي بالغرض المطلوب، توثق من أن الصورة تحقق المطلوب منها كما تحقق أنت المطلوب من العمل الذي تقوم به. تمرن على جعل التدايير الجسدية الآتية طبيعةً ثانيةً لديك:

- قف في مكان يمكن معظم الحاضرين من رؤيتك، ورؤية الشاشة في آن معاً.

- ألقِ نظرة على كل صورة تعرض لتتوثق من صحتها، ثم التفت كي تنظر إلى الجمهور، وتخطبه.

- أجر الطرف في وجوه أفراد جمهورك في الوقت الذي تتكلم فيه كي تتوثق من أن المادة المعروضة قد خلّفت انطباعاتاً لديهم.

7- تقديم عرض دون إشراك العاطفة

بالرغم من مؤشر خيارات الاتصال الذي ينمو على نحو دائم، تبقى العروض جوهرية في عالم التجارة. لماذا؟ جزئياً، لأن العرض يفسح المجال أمام حدوث تفاعل بين الجمهور ومقدم العرض، وبين أعضاء الجمهور الذين يتمكنون من تطوير روح الجماعة وتعزيزها. بيد أن العرض يعد، أساساً، نتاج خبرة وتجربة شخصيتين. لا يقتصر إنشاء عرضك على الكلمات التي تقولها، وعلى المساعدات البصرية

التوضيحية، بل هو شخصك أنت بالمقام الأول. إن الجمهور سيحاكم على مصداقيتك، وجوهرك، وعاطفتك ثم يصلون إلى عرضك الذي قدمته لأنهم يتوصلون إلى أفضل نتائج ممكنة عبر إطار الشخص.

عندما تقف لمواجهة حشد، عليك أن تؤمن بأن ماتقول لهم مهم. عندما يستشعر الجمهور ثقتك، وإخلاصك للفكرة التي تعرضها -إن كنت قد تمكنت من إيصالها بطريقة مجدية- تكون قد اجتزت الاختبار الضمني الذي جاء الجمهور إلى القاعة من أجل إخضاعك له. بهذا سينجح عرضك.

عروض تروق كل مستمعك

مستويات التعلم وأساليبه الثلاثة



معظم الناس معتادون على أساليب التعلم الثلاثة التي يشار إليها، قياسياً، بوصفها الأساليب البصرية، والسمعية، والحركية. بيد أن قليلاً من الناس يربطون بينها وبين مستويات التعلم الحاسمة التي نحتاج جميعاً إلى تسخيرها قبل أن تتمكن فعلياً من معرفة أمر ما - التعلم المقصود هو ذهني، وعاطفي، وجسدي. وأقل منهم أولئك الذين يسقطون تلك المعارف على عروضهم على نحو منتظم. هل من غرابة، بعد ذلك، في أن تكون معظم العروض التجارية متوسطة الجاذبية، وسريعة الوصول إلى عالم النسيان؟

تخيل العرض النموذجي. إحدى زميلاتك تقدم تقريراً تضمنه نتائج أعمال ربع السنة الأخير. تقف أمام المجموعة، ثم تلتفت نحو جهاز العرض أو نحو حاسوبها، وتعرض الشريحة المصورة الأولى، فإذا ببحر من الكلمات والأرقام المتلاطمة يلقي التحية على عيونك المتعبة. ثم تندفع، بعد ذلك، بجراً فتقرأ كل كلمة تظهر على شاشة العرض. تغير مكان الكرسي الذي تجلس عليه عساك تشعر بشيء من الارتياح. بينما

تومض شرائح الصور في عينيك واحدة تلو أخرى، وبينما تستمر زميلتك في التحدث بصوت عريض ورتيب لا تتغير نبرته، ولا تخف حدثه، تصاب أنت بذهول يكاد أن يصل بك إلى الغيبوبة. تهز جسدك أخيراً، وتخبر المتحدثة بأنها أبلت بلاءً حسناً، وتغادر قاعة الاجتماع وأنت تتساءل في نفسك: ما هي حقاً النقطة التي كان يتحدث عنها التمرين؟

أساليب التعلم الثلاثة

كيف نستطيع أن نطبق أساليب التعلم الثلاثة ومستوياته على هذا المشهد الكئيب؟

التعلم المرئي:

مثلها مثل معظم مقدمي العروض، تعتقد زميلتك أن أسلوبها قد راق للمتعلم بواسطة الرؤية بسبب استخدامها شرائح المساعدات البصرية. بيد أن معظم الشرائح البصرية كانت متخمة بكلمات، في حين أن ما يحتاج إليه المتعلم بواسطة الرؤية هو صور. أكثر من ذلك، إن خير وسيلة لإيصال المعلومات إلى المتعلمين بواسطة الرؤية إنما تكون باستخدام صور بسيطة. لذلك اربط أفكارك الرئيسة بصرياً بمثلثات، ودوائر، ومربعات، وما شابه. لا تكن مولعاً بالتصور والخيال، لأن ذلك ليس ضرورياً ببساطة، ولا تستطيع أن تحث على التعلم إن أنت جنحت إلى الخيال. تستطيع أن تستخدم، إضافة إلى ذلك، الرسوم التوضيحية، والبيانات، والجداول، والمخططات، والفيديو من أجل التنوع لكن تذكر أنه كلما كان الأمر أكثر بساطة كان أفضل عادةً.

التعلم باستخدام السمع:

تصل إلى المتعلمين عن طريق استخدام السمع بالتحدث إليهم - لكن ثمة أنواع من الحديث تجدي أكثر من أنواع أخرى. قد يكون سرد القصص والحكايات أفضل مقارنة. القصص ذات المغزى الأخلاقي، والحكايات النادرة تروق هذا النوع من المتعلمين، وتخزن في الذاكرة مباشرة. إضافة إلى ذلك، بوسعك تبني عرض مواضيع للنقاش بين المجموعات، وعقد المناظرات، وتخصيص وقت لإلقاء الأسئلة، وتلقي الأجوبة، وما شابه ذلك - أي شيء يحمل الناس على الحديث بطرق تكون أكثر ارتباطاً بالقصة منها بأسلوب الخطابات التجارية الاستطردادية المعتاد.

التعلم الحركي:

يظهر البحث أن بين 30% و40% يتعلمون بصرياً، وبين 20% و30% يتعلمون عن طريق السمع، وبين 30% و50% يتعلمون تعليماً حركياً؛ الأمر الذي يعني أن النشاط الجسدي هو أفضل وسيلة لتعليمهم. هذه المجموعة هي أكثر المجموعات إهمالاً في أوساط العروض التجارية. هناك كثير جداً من العروض التجارية تخاطب الرأس لا الجسد، ونادراً ما تستثنى العروض من هذه القاعدة الكئيبة. الفكرة هنا تقتضي منك أن تحمل مستمعك على فعل شيء ما؛ تجريب الأمور التي تحدثهم عنها. يتعين عليك جعلهم ينخرطون، باكراً، في ألعاب تقتضي منهم لعب أدوار، وفي ألعاب أخرى، وفي عروض حركية، وفي إبداع خرائط ورسوم بيانية، وفي تقديم عروض باستخدام أجسادهم؛ عروض ذات صلة بما ترغب في تعليمهم إياه.

على سبيل المثال: تستطيع زيادة مقادير الطاقة عند مستمعك على نحو هائل لدى الشروع في الإدلاء بحديث، أو البدء بإلقاء خطاب يجعلهم ينتصبون واقفين، ويقولون بصوت مرتفع كلاماً مناسباً، أو كلاماً يشيع جواً من المرح. قد تكون هذه الفكرة سخيفة، إلا أنها تجدي نفعا؛ ذلك لأنك تستهدف النشاط الحركي عند جمهورك.

مستويات التعلم الثلاثة

الآن، بعد أن مكنت مستمعك من التعلم بطريقة مناسبة، كيف يمكن أن تجعل عروضك تعشعش في الذاكرة؟ يكون لك ذلك بجعل من تدريبها تتخبط في برنامجك بكليتها سواء أكانت تتمرن على المادة البصرية، أو السمعية، أو الحركية، باستخدام مستويات التعليم الإفرادي الثلاثة.

إن كنت تبلغ رسالة قوية وواضحة
فسوف يتجاوب الجمهور معك بقوة ووضوح

لتبسيط الضوء أقول: العرض الجيد ينبغي أن ينفذ إلى مستوى أعمق من المستوى الذهني كي يصل، مباشرةً، إلى المكون العاطفي. كيف يتعين على مستمعك أن يشعروا حيال ما تقول؟ كيف تشعر أنت حيال الموضوع الذي تتعامل معه؟ ما هي الرحلة العاطفية التي يصطحب عرضك فيها من يستمع إليه؟ هل هو عرض متماسك - أم أنه غير مجرب بعد؟

مالم توضح القصة العاطفية التي تسردها، ليس بوسعك أن تتوقع أنك ستكون قادراً على إيصالها للمتلقين. ولن ينتج عن مستمعك استجابة عاطفية حيال ما تقوله ما لم يستشعروا استجابتك العاطفية.

تنظر الجماهير إلى المتحدث أول ما تنظر طلباً للاستدلال على الأهمية العاطفية لموضوعه كي يقرروا ماهية شعورهم هم.

الخلاصة، إن تمكنت من تبليغ رسالة قوية وواضحة، فسيستجيب الجمهور بوضوح وقوة. أما إن كنت مشوشاً، فسيؤثر هذا الأمر في استجابات الجمهور بوصفه تشوشاً.

على نحو مماثل، عليك أن تتعامل مع مستوى التعلم الجسدي الطبيعي إن كنت عازماً على تبليغ رسالتك جمهورك، وضمان استقبالهم لها. عندما تعرض رسالة رئيسة، اطلب من الجمهور أن يؤدي حركة جسدية. اطلب منهم أن ينتصبوا واقفين، ويرددوا شعاراً من الذاكرة، أو أن يؤديوا حركة جسدية أخرى. هذا النشاط سيعزز الرسالة الأساسية.

أخيراً، أورد فيما يلي بعض الأفكار العامة، والإماعات المفيدة التي تعينك على التوثق من أنك أخذت بالحسبان في عروضك اعتماد كل الأساليب، ومخاطبة كل المستويات:

أفسح المجال من أجل التعلم الذاتي: يجب على رجال الأعمال أن يكونوا نشطين وفاعلين. وهم إضافة إلى ذلك راشدون. اطلب منهم أن يتصدوا لإعداد أكبر قدر ممكن من العرض. إن أنت فعلت فلسوف يخلصون في عملهم، ولسوف يتقنونه.

أفد من خبراتهم وتجاربهم: يستمتع رجال الأعمال عندما يأتون بخبراتهم وتجاربهم إلى قاعة الاجتماع. هذه الوسيلة تمكنهم من استخدام أسلوب التعلم الذي يشعرون بالارتياح أكثر من غيره، كما تمكنهم من استخدام مستويات التعلم.

أفد من البواعث المتوافرة لديهم: أخبرهم ماذا يمكن أن يقدم لهم التعلم. صغّ المادة التي تقدمها لهم من وجهات نظرهم. أعلمهم بالأسباب التي تدعوهم إلى الاهتمام بالمادة التي تقدمها لهم. إن أنت بدأت بذلك، فسوف تضمن مساعدتهم لك في سبيل إيصال رسالتك منذ البداية، وفي وقت مبكر.

اعرض عليهم مشكلة، واطلب منهم أن يحلوها: يستطيع رجال الأعمال توفير حلول للمشكلات. إنهم يتقاضون أموالاً مقابل هذه الأعمال. إن صغت رسائلك بطريقة تجعل منها مشكلات، فسوف تستدعي انتباههم واهتمامهم بقوة أكبر.

قراءات إضافية

The Presentations Kit: 10 Steps for Selling Your Ideas by Claudyne Wilder (1994, John Wiley & Sons)

Turning Training into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results by Sheila W. Furjanic and Laurie A. Trotman (2000, AMACOM)

99% Inspiration: Tips, Tales & Techniques for Liberating Your Business Creativity by Bryan W. Mattimore (1993, AMACOM)

Games Trainers Play: Experiential Learning Exercises by John W. Newstrom and Edward E. Scannell (1989, McGraw-Hill)

Creativity Games for Trainers: A Handbook of Group Activities for Jumpstarting Workplace Creativity by Robert Epstein (1996, McGraw-Hill)

كيف تحول الخطابات الضعيفة إلى أخرى عظيمة؟

يكمن الحل في استخدامك حضورك
الجسدي كي توجد ثقة



نيك مورغان

أيهما أكثر أهمية، الخطيب أو خطابه؟ بكلمات أخرى، أيهما أفضل للجمهور: هل أن يكون محتوى الخطاب عظيماً، وأسلوب إلقائه عادياً، أم أن يكون المحتوى عادياً، وأسلوب إلقائه رائعاً؟

ما انفك أهل الخطابة، والبلاغة، والبيان وجماهيرهم يفكرون في هذا اللغز المحير منذ 2500 سنة، أو يزيد، مع أننا نعرف، في الحقيقة، الجواب عن هذه المسألة منذ أن كان السؤال.

كل ما في الأمر أننا لا نرغب في الاعتراف بذلك، لأن الحقيقة تجعلنا نخجل، ونرتبك، ونشعر بضيق نوعاً ما.

كوينتليان هو أحد الخبراء العظماء التقليديين الرواد في مجال الخطابة، والبلاغة، والبيان، وقد أعطى الإجابة الأولى، حيث صمدت إجابته عبر العصور. يقول كوينتليان:

«لن أتردد في الجزم أن الخطاب العادي المدعوم بكل ما في الإلقاء من قوة سوف يكون أكثر تأثيراً من أفضل خطاب تعوزه تلك القوة».

هو ذا الجواب بين أيديكم؛ جواب يجعلنا نشعر بعدم الارتياح، لأن الاعتراف بأولوية الإلقاء، وتقديمه على المحتوى يبدو مدعاة للسخرية. إنه يعني أننا -نحن الجماهير- أكثر عرضة للتأثر بالعواطف والإثارة مما نحب أن نعترف به. نتمن عالياً صورة ذاتنا بوصفنا مخلوقات ذكية تخضع لأحكام المنطق، ولا تتحكم بنا العواطف.

وبعد الشعور بعدم الارتياح ناتج عن النظر إلى السؤال بطريقة خاطئة. ينبغي أن يُلقى السؤال على النحو الآتي: ما الذي يحرك فاعلية الجمهور ويدفعه إلى أخذ زمام المبادرة؟ هل هي الكلمات الجميلة أم الوجه الجميل؟ والجواب هو: من يدفع الجماهير إلى أخذ زمام المبادرة هم الخطباء الذين يثقون بهم. عندما يفرغ من إلقاء خطاب ما، يستطيع الخطيب الناجح أن يستشعر قرار الجمهور منحه ثقته. كما أن الجمهور يسترخي بصورة متزامنة لأنه يدرك أن استماعه إلى الخطاب لم يكن مضيعةً للوقت - مع انتباهه واهتمامه، لأنه يكون قد ترسخت في قراره الأصلي رغبته في الاستماع إلى الخطاب.

إن إدراكك موقعك في فضاء العلاقة بالآخرين هو أكثر المهارات الأكثر أهمية التي لا بد لك من امتلاكها بوصفك خطيباً، أو محدثاً، أو مقدم عرض.

على الخطيب أن يتغلب على رهبة مسرح الحدث
في الدقائق الخمس الأولى من زمن الخطاب. بعد
ذلك يتحول التوتر العصبي إلى عائق واضح

لماذا ينبغي أن يكون هذا الأمر على هذا المنوال؟ ففكر في القضية من وجهة نظر الجمهور. إن محاكمة البواعث الحقيقية لمقدم العرض قبل اتخاذ قرارٍ منحه الثقة هي ضرب من ضروب الذكاء، وليست باباً من أبواب التهكم. عند هذا المستوى تصبح العواطف أكثر أهمية. يجب على الجماهير أن تحاول قراءة أساليب التواصل غير اللفظية للخطباء على نحو دقيق، لأن هذا المضمار هو أفضل ميدان لاتخاذ قرار يتعلق بقضايا الثقة. معظم الناس ليسوا بارعين في الكذب، أو هم ليسوا ممثلين. ولا يستثنى الخطباء والمحدثون من هذه القاعدة.

يلجأ معظم الخطباء، والمحدثين، ومقدمي العروض، تحت تأثير الأدرينالين، إلى التعبير الإيمائي الغريزي لتوصيل الرسائل غير اللفظية، وهو أمر اكتسبوه عبر سني عمرهم. عند هذا المستوى تزن الجماهير خطباءها - وهذا هو التدبير الصحيح الذي يجب على الجماهير

اتخاذها. ليس من السهل استنباط إعلان مبيعات ممتازة، بيد أن ما هو أشد صعوبةً من ذلك ابتكار عرض عظيم من مادة عادية لا يعتقد المرء أنها تقي بالغرض.

تفهم الجماهير هذا الأمر، وبناءً على ذلك تزن الخطيب عند مستوى لا وعيها في المقام الأول، وتقرر، هنا، منح مقدم العرض ثقته، أو حجبها عنه (وتتقبل الرسالة) استناداً إلى قدرته على التواصل مع الجمهور بأسلوب صادق، ومستقيم، ومنتج.

أورد فيما يأتي بعض الأفكار والإلماعات المفيدة التي تؤكد أن أداءك الحركي لا يعترض سبيل تواصلك مع جمهورك - ويتيح في الحقيقة فرصة لتحقيق تواصل حركي وإيمائي بين أفراد الجمهور أنفسهم أيضاً.

1- تغلب على توترك العصبي بسرعة

معظم الخطباء والمتحدثين يصرفون الدقائق القليلة الأولى من زمن عرضهم على التخلص من توترهم العصبي. تتوقع الجماهير هذا، لذلك تكون مستعدة للتراخي والتسامح عند بداية العرض. يتوقع الجمهور من مقدم العرض أن يستهل عرضه بشيء من التحمية، ثم يبدأ بالاسترخاء في دقائق قليلة. إذا استمر مقدم العرض أو الخطيب بعد ذلك وهو متوتر الأعصاب يبدأ الجمهور بالاعتقاد أن توتره سيحول دون استيعاب ما تبقى من العرض أو الخطاب، ثم إنه سيحول دون منحه ثقته. لسوء الحظ، هذا يعني أنه ليس لدى الخطيب إلا الدقائق الخمس

الأولى، في الحد الأقصى، للتغلب على رهبة خشبة مسرح الحدث، بعد ذلك ويتحول التوتر العصبي إلى عائق واضح.

السبب في ذلك يعود إلى توق الجمهور إلى اتخاذ قراره: هل يمنح مقدم العرض ثقته، أم يحجبها عنه. لذلك يترجم سلوك مقدم العرض برسالة ذات دلالة للجمهور حتى إن اقتصر أداء المتحدث على محاولة التغلب على توتره العصبي. لذلك يعود الأمر إليك في اكتشاف طريقة توصلك إلى نوع من الشعور بالارتياح النسبي سريعاً. فيما يخص بعض الناس، التصور الذهني - لمقاومة السيناريوهات المشؤومة الذي نتبعه جميعاً إلى نهايته في عقولنا مفيد. بالنسبة لآخرين، التنفس، والمحادثات المفعمّة بالحيوية ذاتية التوجيه تجدي نفعاً. فيما جميعاً، الاستعداد والممارسة يُعدّان عاملين جوهريين. إن أغراك الحال بالارتجال، فلا تفعل. قد يجدي هذا يوماً، بيد أنه لا ينفع دوماً، وليس ثمة ما هو أسوأ من الشعور بأنك خسرت جمهورك في منتصف الطريق من جولة محادثات لأنك أدركت فجأة أنك لا تدري، حقاً، عما تتحدث.

2- ليس الأمر ما تفعل، بل هو ما يرون

تفسر الجماهير السلوك بوصفه ذا معنى لهم. لذلك، على سبيل المثال، إن شعرت بالبرد أمام جمهور بسبب تكييف الهواء في القاعة، فقاوم إغراء جعل ذراعيك متصالبتين. من المحتمل أن تنظر الجماهير إلى هذه الحركة على أنها تعني أنك اتخذت وضعاً دفاعياً، حتى إن كانوا هم يشعرون بالبرد أيضاً.

اقتطع بعض الوقت للتفكير في الطرق التي يحتمل أن يفسر الجمهور عبرها مخزونك من الحركات الإيمائية. إن كنت لا تعرف ماهيتها، فاستعن بصديق كي يخبرك، أو صوّر نفسك على شريط فيديو، واستعرضه. كثير من الناس يتقهقرون أمام الجمهور. على سبيل المثال: عندما تنذر العواطف بشيء من التسخين. يلقي أحدهم سؤالاً مستخدماً عبارات قوية، فيترجع المتحدث إلى مكان آمن من المنصة. تفسر الجماهير هذه الإيماءة -دوماً تقريباً- بوصفها دلالة على عدم الاستعداد للانخراط في القضايا المهمة، أو يحتمل أن تعدّها ضرباً من الخوف البسيط.

لذلك، إن استهدفك الحاضرون بوابل من الأسئلة الساخنة، فلا تتراجع بل اندمج في فضائهم الشخصية، وحافظ على رباطة جأشك وهدوء أعصابك، وأجب عن السؤال.

3- تذكر قبل كل شيء حاجة الجمهور إلى التواصل معك

أسهل طريقة لقراءة ما يفكر فيه الشخص الآخر حقاً -في الحقيقة، الطريقة الوحيدة التي نشعر بأننا مرتاحون حقاً حيالها- إنما تكون بتداول حديث بين ذاك الشخص وبيننا بطريقة مباشرة. بوصفك خطيباً، يتعين عليك احترام تلك الحاجة الموجودة عند كل فرد من أفراد جمهورك. لكن كيف تستطيع أن تتدبر أمر نفسك إن كنت تخطب في حشد من الناس يبلغ عديده مئة أو ربما يبلغ ألفاً؟

لن تتمكن -في الواقع- من فعل ذلك. لكن بإمكانك اتخاذ ثاني أفضل تدبير على هذا الصعيد. تستطيع أن تتواصل تواصل شخصياً

مع عدد قليل من أفراد الجمهور بالاقتراب منهم كثيراً على أن تراوح المسافة التي تفصل بينك وبينهم بين 2-4 أقدام، وبتمكين هؤلاء الأفراد من أن يقوموا مقام الحشد كله.

إن الجماهير تبدي استعداداً لقبول هذا التوجه بوصفه ثاني أفضل حل ممكن. ما هم ليسوا مستعدين لتقبله هو إخلاص ذاك الذي يشرع في إلقاء خطاب من خلف المنصة، ولا يحاول مطلقاً الاقتراب منهم. إن كنت أحد أولئك الخطباء الذين لا يطيقون مغادرة مكانهم من المنصة؛ ذاك المكان الذي يعتقدون أنه يوفر مسافة أمان لهم، فحاول أن تتغلب على الرهبة التي تشعر بها، واترك مهمة إلقاء الخطاب لشخص آخر. في أجواء البلاغة العرضية السائدة هذه الأيام، لم يعد خطاب المنصة التقليدي مناسباً ببساطة.

دع حركاتك تتسابق مع مضمون الكلام
الذي تقوله وذلك بالاقتراب من مستمعيك
في اللحظات الرئيسية، والابتعاد عنهم عندما ترغب
في التوقف عن الكلام لالتقاط أنفاسك، أو عندما
ترغب في تغيير الموضوع.

الآن، لا يكفي أن تتحرك بطريقة عشوائية نحو أفراد متنوعين من الجمهور في الوقت الذي تحدث فيه عبر شرائحك المصورة؛ لأنك تزيد بذلك مستوى الطاقة في القاعة، وتجعل التركيز يتحول إلى شخصك فعندما تتحرك مقترباً من أحد أفراد الجمهور، يتعين عليك اختيار

اللحظة المناسبة. إن لم تكن تقول كلاماً مهماً، فعندها تكون رسالتك الحركية الإيمائية متناقضة مع مضمون حديثك. سيؤدي هذا إلى نشوب معركة بين محاولة مستمعيك الواعية لفك شفرة مضمون كلامك وبين قراءاتهم اللا واعية لبواعثك. يشرع مستمعوك في التساؤل: ما هو الأمر المهم حقاً قد يفسرون -ببساطة- ما تقوله عندما تكون واقفاً بالقرب منهم على أنه نقاط حديثك الرئيسة. إن لم تكن هذه هي النقاط الرئيسة، تكون قد خلطت الأمور على مستمعيك وشوشتهم.

هل تتذكرون المسلسل التلفزيوني كولبو؟ الشرطي السري الذي يرهق الطرف، أو الشخص المشكوك فيه (يكون دوماً تقريباً الشخص المذنب) بزيارات متكررة يلقي عبرها سلسلة طويلة من الأسئلة متمماً، وغالباً ما تكون أسئلته عديمة الصلة بالموضوع. أخيراً، يبدأ بالابتعاد، فيتنفس الطرف المذنب الصعداء، ويبدأ بالاسترخاء. ثم ما يلبث كولبو أن يعود، ويقول شيئاً من قبيل: «ثمة أمر واحد آخر. ماذا كان لون ربطة عنقك في ذلك اليوم؟» كان كولبو يرسل إشارة تفيد أن سؤاله كان أقل أهمية مما هو عليه بالفعل، وذلك عبر تركه مسافة تسمح بالحركة بينه وبين المجرم. كانت النتيجة تتمخض عن ازدياد احتمال إقرار المجرم بالحقيقة في لحظة مكشوفة؛ لحظة عدم توخي الحيلة والحذر.

يوجد هنا اختلاف متعمد بين الرسالة الحركية والمضمون، لأن كولبو يرغب في حمل المذنب على الإقرار بالحقيقة بواسطة مخادعته، والتحايل عليه. على الخطباء أن يفيدوا من الحكمة ذاتها؛ تلك المتعلقة بالرسائل الحركية لكن بأسلوب أكثر إيجابية. بدلاً من التحايل على

جمهورك، أوجد نوعاً من التساوق بين مضمون كلامك وحركاتك الإيمائية وذلك بالتحرك صوب مستمعك في اللحظات الرئيسية، والابتعاد عنهم عندما ترغب في التوقف عن الكلام لالتقاط أنفاسك، أو عندما ترغب في تغيير الموضوع.

إن الخطاب الذي يتقن توظيف الحركات الإيمائية هو ذاك الذي يوفر نوعاً من التوافق، والانسجام بين محتوى خطابك وبين أسلوب إلقاءه. هناك كثير جداً من الخطباء من رجال الأعمال يختبئون خلف المنصات، أو يتجولون أمام جمهورهم، لكن بعيداً عنهم، وهم يتساءلون مستغربين عن سبب عجزهم عن التواصل مع مستمعيهم. إن الجواب على تساؤلهم كان متاحاً منذ 2500 سنة منذ أن بدأ الناس يدلون بأحاديث، ويكافحون في سبيل جعل أحاديثهم أكثر تحقيقاً للنجاح.

قراءات إضافية

“The Kinesthetic Speaker: Putting Action into Words”
by Nick Morgan (April 2001, *Harvard Business Review*)

وصايا العروض العشر



نلت لتوك ترقية. تهانينا لك. منحت نفسك عطلة نهاية أسبوع كي تستمتع بشعورك. أما اليوم فهو يوم الإثنين، جاء حاملاً معه مسؤوليات جديدة ليلقيها على عاتقك. عليك أن تتوجه بكلمة إلى فريق عملك الجديد. لقد كان الخطاب، دوماً، أداةً لتخريب أعصابك. بيد أن خطاب هذه المرة هو من نوع خاص. أنت راغب فعلاً في توليد انطباع طيب عبر بوابة البداية، وأعضاء فريق العمل يحتاجون إلى شحذ الهمم استعداداً لخوض غمار السباق الذي ينتظرهم. للمرة الأولى في حياتك العملية يبدو الرهان كبيراً.

آن الأوان كي تتعلم ما الذي ينتج عرضاً ناجحاً فعلاً. انسَ قواعد المناظرات التي تعلمتها في المدرسة الثانوية، أو على مقاعد الدراسة في كلية الاتصالات. لقد آن الأوان كي تسلك درب الخطاب. آن أوان معرفة وصايا العروض العشر.

يجب عليك احترام جمهورك

السبب الوحيد الذي يشعرك بالتوتر العصبي هو استخدامك ذاك الأدرينالين في سبيل التحدث بمزيد من الطاقة. لأن العروض ليست

عنك - أنت المتحدث- هي عن الجمهور. ينطلق الخطاب الجيد من احترام الجمهور. عندما تدرك أنه لا يعول على ما تقوله أنت، في النهاية، بل على ما يسمعه الجمهور، تكون قد وضعت قدميك على الطريق الذي يفضي إلى جعلك متحدثاً عظيماً. ولسوف تنسى موضوع توترك العصبي.

كيف يجدي هذا الكلام على صعيد التطبيق العملي؟ عليك أن تحول تركيزك على إلقاءك، وجعله ينصب على تلقي الجمهور عرضك. ركز عليهم. تواصل بصرياً زمنياً يراوح بين 5 و6 ثوان مع الناس الذين يجلسون في المقدمة، وإلى اليمين، وإلى الشمال، وفي المؤخرة. راقب لغة أجسادهم. هل هم منسجمون معك؟ أم أن انتباههم بدأ يتشتت؟ إن كانت الثانية، توقف واسألهم ما الذي يدور في عقولهم عن فحوى العرض، أو الخطاب. استشعر «حرارتهم». اقترب من مجموعات منتخبة من الجمهور، اقترب منهم أكثر حتى لا تغدو المسافة الفاصلة بينك وبينهم تزيد عن أربعة أقدام. بذلك تصبح قادراً على استعادة انتباههم.

يجب عليك ضغط الشرائح المصورة إلى أصغر حجم ممكن

الحقيقة المرة هي أن معظم المتحدثين يستخدمون الشرائح المصورة عكازاً لتعينهم على عرجهم المتمثل بعرضهم الباهت، والضعيف، أو يستعملونها بوصفها مخططاً تمهيدياً يستعينون به لأنهم لم يعدوا لحديثهم العدة المناسبة. نادراً ما تستخدم الشرائح فعلياً للغرض الذي تناسبه على أكمل وجه: تعزيز نقاط العرض الرئيسية تعزيزاً بصرياً.

إن عدداً هائلاً من رجال الأعمال يشاهدون على نحو منتظم، ومكثف عدداً كبيراً من الشرائع المصورة لأنهم لم يتقنوا تعلم الحكمة المكتسبة، والمشكوك في صحتها: عدد كبير من الجمهور الذي ينتظرنا هم من ذوي «التعلم البصري». رجال الأعمال أولئك يعتقدون أن استخدامهم لكم كبير من الشرائع المصورة سوف يساعدهم. لقد آن أوان مواجهة الحقيقة. نعم، إحدى النظريات تقول: يوجد ثلاثة أنواع من المتعلمين -بصريون، وسمعيون، وحركيون- وهم يحبون الصور. ثم إنهم يحبون الاستعارات الجيدة، وأشرطة الفيديو، وإلقاء نظرة عامة مختصرة على موضوع ما، ويحبذون الإيحاءات والإيماءات الحماسية. لكن ما لا يحبونه هو عرض شريحة بصرية تلو أخرى من الشرائع التي يرص فيها الكلام رصاً - وهذا ما يقدمه معظم المتحدثين، ومقدمي العروض لجماهيرهم. لا يوجد جمهور يحب أن يرى شريحة بصرية مصورة يتعدى الكلام المكتوب فيها أسطراً ستة. وكلما كانت الشرائع هذه أقل حجماً، كان الوضع أفضل. عُدْ بتفكيرك إلى آخر كلمة ألقيتها. كم كان عدد الأسطر المكتوبة التي استخدمتها؟ كم عدد الصور الفعلية؟ لم يعد يعول على كليات مايكروسوفت. باتت مبتذلة، وكل الناس يعرفون أنك ألقيت بها في حقيبتك في اللحظة الأخيرة. لا تستعملها.

لا ينبغي لك إخبار جمهورك كم أنت متوتر الأعصاب،

بل يجب عليك أن تخبرهم كيف تشعر

كل الخطباء يرغبون في أن يكونوا ذوي قدرات هائلة على اجتراح العجائب، وسحر جماهيرهم. بيد أن القدرة على سحر الجماهير

تتأتى من أمر حقيقي، وتتبع من القلب، وهي نتاج التعبير الصادق عن العاطفة الحقيقية عندما يتعلق الأمر برهان على موضوع بعينه. كي تكون خطيباً، أو متحدثاً ناجحاً، يجب عليك أن تواجه نفسك، ربما تكون المرة الأولى في حياتك، وتقرر من تكون، وما هي القضية التي تتبناها. عندما تستطيع أن تشرك جمهورك في ذلك، سوف ينتصبون واقفين ابتهاجاً بك، وتشجيعاً لك؛ لأنك نسيت ذاتك، وتوترك العصبي، وقدمت لهم شيئاً حقيقياً.

عليك أن تعلم أن لكل وقت من أوقات اليوم

ما يناسبه من الزمن الذي ينبغي تكريسه لإلقاء كلمة

يتضاءل مدى انتباه الجمهور بسرعة كلما مضت ساعات اليوم. في وقت تناول العشاء يمكن أن يستمر الجمهور مركزاً مدة اثنتي عشرة دقيقة، أو أقل. إن دعيت لإلقاء كلمة بعد تناول طعام العشاء، اجعل زمنها يقتصر على سبع دقائق. إنك في تنافس مع عصابات الجمهور الهاضمة، والعصابات الهاضمة تكسب دوماً.

على نحو مماثل، احترم حدود الزمن المكرس لإلقاء كلمتك. إن كان مقرراً لك أن تتحدث على مدى ساعة من الزمن، اكتفِ بزمن يراوح بين 45 و50 دقيقة. توقف بعدها من أجل إلقاء الأسئلة. لا تطل. لم يسبق أن طلب أحد من خطيب أن يطيل. ولا تحل دون توجه جمهورك لتناول وجباتهم من الطعام. إن كنت آخر المتحدثين قبل تناول الطعام، فانتبه من إلقاء كلمتك باكراً قليلاً. أفراد جمهورك منشغلون بالتفكير في إطباق السلطة في كل الأحوال.

يجب عليك أن تتعلم من معلميك

ادرس خطابات الخطباء العظام من المعاصرين. ثمة بعد أخلاقي، دوماً تقريباً، تتطوي عليه رسالاتهم. إنهم يخبرون جماهيرهم، أولاً، لماذا يجب عليهم أن يكافحوا في سبيل تحقيق هدف معين، أو إنجاز عمل ما. ثم يهدونهم إلى الطريقة والوسيلة. بعد ذلك، يוכלون إلى جماهيرهم بعض المهام؛ سواء أكانت مهاماً بلاغيةً، أم عمليةً. معظم الخطابات السياسية العظيمة تنتهي إلى إلقاء بعض المسؤوليات على عواتق الجماهير («لا تسأل عما يمكن أن يقدمه بلدك لك- اسأل عما يمكن أن تقدمه أنت لبلدك»). هذا الإجراء يحول الناس من منفعلين إلى فاعلين، ويساعد في جعل الجمهور يلتفت حول قضية معينة. اعهد إلى جمهورك بفعل شيء ما. إن لم تفعل فسوف يبقون مراقبين سلبيين.

لا يجب عليك أن تتقيد بحرفية خطابك أو أن

تحفظه عن ظهر قلب

أسرع طريقة لقتل الجمهور تتمثل بأن يتلو الخطيب على مسامعهم خطاباً مكتوباً، وموضوعاً على مقراءة منصة الخطابة. النص المكتوب، ومقرأ منصة الخطابة كلاهما يفصلان الخطيب عن مستمعيه. لماذا يتعين على الجمهور أن يبذل قصارى جهده من أجل جسر الفجوة؟ كذلك، فإن استظهار الخطاب، وعدم الانتباه لنقاط يجب لحظها يجعل ذاك الخطاب تفهاً، وعديم النكهة والقيمة. ما لم تكن مؤدياً ضليعاً

ومتمكناً فمن المرجح ألا تتمكن من قول كلمات تنفخ فتؤدي إلى شيء من الحركة، الحركة التي تجعل المتلقين ينسجمون مع ما تقول. بعض الخطباء يرون أنه من المفيد حفظ مقدمة العرض وخاتمته عن ظهر قلب، وذلك ضماناً لاستهلال الكلمة وإنهائها دون ارتكاب أخطاء. لكن خير لك أن تستخدم لغةً دارجةً، ولهجةً مألوفةً، وأن تواظب على التمرين إلى أن تشعر بالرضا عن أدائك المتعلق بالمادة التي تشتغل بها.

عليك أن تتذكر الفرق بين التغزل

وتقديم العرض

إن كثيراً من المتحدثين يتصرفون -دون أن يعوا- بطريقة تهدف إلى لفت الأنظار إلى جاذبيتهم الجسدية، وسحرهم الفاتن في أثناء إلقاءهم كلماتهم، أو إجرائهم محادثات بسبب توترهم العصبي. إن كنت ميالاً إلى هذا النوع من السلوك، فاتبع القاعدة البسيطة الآتية: اجعل يديك في أثناء حديثك دون مستوى عنقك، وفوق مستوى خصرك. لفت امرئ الأنظار إلى جاذبيته الجسدية وسحره يفهم عالمياً على أنه نوع من الترغيب الجنسي. لذلك تكون قد أرسلت إلى مستمعيك رسالة مزدوجة مشوشة. فانت، من جهة، تقول لهم: «أصغوا إلي، ما يجب علي قوله يعد أمراً مهماً». ومن جهة أخرى، بمحاولتك لفت نظر الجمهور إلى جاذبيتك وسحرك، أنت تقول (بطريقة غير واعية): «ألسن وسيماً؟ لا تصغوا إلى ما أقول. اكتفوا بالنظر إلي». النتيجة هي أن الجمهور لن يتعامل معك بجدية دون أن يدري لماذا ودون أن تعرف السبب.

انصب الفضل لأهله عندما يتعين عليك فعل ذلك

إذا أفدت من أفكار أناس آخرين، أو إن استخدمت كلماتهم، فانصب الفضل لهم. أفضل من ذلك نقلك أقوالهم بحرفيتها. الاستشهاد بكلام منقول يمكن أن يضفي رونقاً على الحديث. الخطاب أو العرض يطرح في مناسبة عامة، لذلك يتوقع منك أن تلتزم بالمعايير العامة للشرف، والصدق، والعدل، والذوق، واللباقة. إضافة إلى ذلك، عليك أن تتحرى الدقة في الحقائق والمعلومات التي تصرح بها. كثيراً ما أخرج خطاب جيد عن مساره إلقاء سؤال من آخر القاعة يكشف النقاب عن أن الحقائق التي أوردها المتحدث مغلوطة فيها.

يمنحك مستمعوك الثقة التي تمكنك من الانطلاق. لقد أعربوا عن اهتمامهم بك، وتجشموا عناء الوصول إلى حيث أنت كي يستمعوا إليك. إذاً، هم من حيث المبدأ، على الأقل، يتوقعون نجاحك فيما أنت ذاهب إليه. يعود الأمر إليك في الحفاظ على الثقة التي منحوك إياها، أو خسارتها. لا تثقل على جمهورك بإمطارهم بما تود قوله، ولا تكن شحيحاً. كلا التكتيكين ينسفان مصداقيتك. زود مستمعيك بما يكفي من البيانات التي تدعم فكرتك، لكن لا ترهقهم بها. وتوخ الدقة.

يجب عليك بث رسالة إيجابية

معظم الناس يستجيبون للمتحدث الذي يقدم كبش فداء لمشكلات الجمهور. لكن لن يصغي الجمهور طويلاً إن كان هذا كل ما لدى المتحدث. لا تنهض، فتنوجه للحديث إلى مجموعة من الناس ما لم يكن

لديك أمر إيجابي تعرضه عليهم. يمنحك من يستمعون إليك ثقتهم على مراحل: هم يفترضون أنك سلطة، أي أن لديك شيئاً تقوله. ثم إن أمر المحافظة على المصادقية، أو التفريط بها عائد إليك، كذلك هو أمر الثقة. أسرع طريقة لفقدان الثقة تتمثل ببث رسائل سلبية فقط. ينظر المستمعون إليك لسببين: يتمثل أحدهما بتوصيف مشكلاتهم، وثانيهما بإيجاد حلول لها. بفعلك الأمرين معاً، تكون قد متت الثقة بينك وبينهم.

عليك أن تقص عليهم قصة تخصك

ثمة سران يكمنان وراء إنجاز خطاب عظيم: إمتاع نفسك، وسرد قصة قوية ومتماسكة. إنه من الصعب إنجاز المهمة الأولى دون امتلاك الحيثية الثانية. خذ ما تحتاج من الوقت كي تعد قصة تكون من نتاج أفكارك ومعتقداتك. إن كنت، أصلاً، تقص قصة شخص آخر، لن تبلغ مطلقاً مرتبة السعادة التي تكون فيها أنت وجمهورك في بوتقة واحدة بحيث تقضون معاً وقتاً رائعاً.

التزم بهذه الوصايا العشر، وبمواظبتك على التمرين سوف تصبح خطيباً يسعى الناس إليه عندما يرغبون في الاستماع إلى كلام قوي، ومؤثر، وذو مغزى. وتذكر أن أمر الخطاب يعود إلى المتلقين؛ إن لم يتقبلوه، فلن يكون التواصل ممكناً، ولا يعدو عندها الخطاب كونه مضیعة لوقت كل الناس.

المسهمون

- نيك مورغان: محرر سابق في مجلة هارفارد مانجمنت أديدت.
- مايكل هاترسلي: مسهم سابق في هارفارد مانجمنت كوميونيكشن لتر.
- جون دالي: أستاذ في جامعة كوليدج أوف كوميونيكشن للاتصالات. أستاذ متميز في حقل التدريس، أستاذ مادة الإدارة في تكساس كومرس بنك شرز، وأستاذ في الصيدلة.
- إيسا إنغلبرغ: مؤلفة مشاركة في تأليف كتاب: العمل ضمن مجموعات.
- بيفرلي بالارو: دَرَسَ اللغة، والأدب، ومناهج الكتابة في يال، كورنيل وفي كلية ويلوك.
- ريتشارد بيرك: كاتب في الشؤون المالية، يتخذ من بيرستون، إن.دجي. مقراً له. نشرت كتاباته في يو إس نيوز أند ورلد ريبورت، وبلومبرغ، وبرسونال فايننس، وبرد.
- جوديث همفري: رئيس همفري غروب، مؤسسة، مقرها في تورونتو، متخصصة بالتدريب التنفيذي على الخطابة.
- تشيريل وايلز: مدربة مستقلة في مجال فن الخطابة، وإلقاء الكلمات، تتخذ من بوسطن مقراً لها. دَرَسَتْ ورشات عمل في كلية كولومبيا

- للتجارة والأعمال، والبرنامج التنفيذي الخاص بمدرسة كولومبيا.
- مايك غرنبي: مؤلف، وكاتب مقالات صحفية في الشؤون المالية توزع على العديد من الصحف، ومتحدث رئيسي في المؤتمرات والعروض المكرسة للأمور المالية، وأستاذ في الاتصالات والدراسات الإعلامية في جامعة بوند في ولاية غولد كوست في أستراليا.
- جون كلايتن: كاتب ومدرس في كلية روكي ماونتن في مدينة بيلينغز، مونتانا.

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review on Advances in Strategy	8032
Harvard Business Review on Appraising Employee Performance	7685
Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager	1296
Harvard Business Review on Brand Management	1445
Harvard Business Review on Breakthrough Leadership	8059
Harvard Business Review on Breakthrough Thinking	181X
Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience	2721
Harvard Business Review on Business and the Environment	2336
Harvard Business Review on The Business Value of IT	9121
Harvard Business Review on Change	8842
Harvard Business Review on Compensation	701X
Harvard Business Review on Corporate Ethics	273X
Harvard Business Review on Corporate Governance	2379
Harvard Business Review on Corporate Responsibility	2748
Harvard Business Review on Corporate Strategy	1429
Harvard Business Review on Crisis Management	2352
Harvard Business Review on Culture and Change	8369
Harvard Business Review on Customer Relationship Management	6994
Harvard Business Review on Decision Making	5572

Harvard Business Review on Effective Communication	1437
Harvard Business Review on Entrepreneurship	9105
Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People	5564
Harvard Business Review on Innovation	6145
Harvard Business Review on The Innovative Enterprise	130X
Harvard Business Review on Knowledge Management	8818
Harvard Business Review on Leadership	8834
Harvard Business Review on Leadership at the Top	2756
Harvard Business Review on Leadership in a Changed World	5011
Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times	1806
Harvard Business Review on Managing Diversity	7001
Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries	1828
Harvard Business Review on Managing People	9075
Harvard Business Review on Managing Projects	6395
Harvard Business Review on Managing the Value Chain	2344
Harvard Business Review on Managing Uncertainty	9083
Harvard Business Review on Managing Your Career	1318
Harvard Business Review on Marketing	8040
Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance	8826
Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions	5556
Harvard Business Review on Mind of the Leader	6409
Harvard Business Review on Motivating People	1326
Harvard Business Review on Negotiation	2360
Harvard Business Review on Nonprofits	9091
Harvard Business Review on Organizational Learning	6153
Harvard Business Review on Strategic Alliances	1334
Harvard Business Review on Strategies for Growth	8850
Harvard Business Review on Teams That Succeed	502X
Harvard Business Review on Turnarounds	6366
Harvard Business Review on What Makes a Leader	6374
Harvard Business Review on Work and Life Balance	3286

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من

صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاس؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقية من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجزوا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: When Change Comes Undone	5038
Management Dilemmas: When Good People Behave Badly	5046
Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield	290X

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهارتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: Negotiation	1113
Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation	1121
Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition	8741
Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People	875X
Harvard Business Essentials: Finance for Managers	8768
Harvard Business Essentials: Business Communication	113X
Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)	2896
Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small	3213
Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعليّاتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager:

Face-to-Face Communications for Clarity and Impact 3477

The Results-Driven Manager:

Managing Yourself for the Career You Want 3469

The Results-Driven Manager:

Presentations That Persuade and Motivate 3493

The Results-Driven Manager: **Teams That Click** 3507

The Results-Driven Manager:

Winning Negotiations That Preserve Relationships 3485