

## الفصل التاسع

الاستماع الجيد والذكاء الاجتماعي



يعتبر الاستماع الجيد للرؤساء والمرؤسين وأى شخص آخر تتصل به هو أحد أسرار الذكاء الاجتماعي، فقليل جداً أولئك الذين ينصتون لدرجة أنك تستطيع من فورك أن تميز نفسك عن معظم الآخرين الذين يتصل بهم المتحدث خلال يومه بمجرد إعارة الانتباه لما يقوله.

إن الاستماع بعناية ليس بالشيء الذي ينبغي الاحتفاظ به للاجتماعات مع رؤساء العمل، وإنه لأمر مغرٍ أن تقع في فخ الظن بأن بعض الناس لديهم غباء متأصل، لكن العمل بناء على هذا الافتراض لهو أمر خطير.

إن الافتراض الأفضل هو أن كل شخص - بغض النظر عن وضعه في المؤسسة أو مكانته في المجتمع - لديه قصة شيقة يريد أن يحكيها، وذلك سيكون منظوراً شيقاً وفريداً لرؤية الأحداث، أو أن تفترض أن لديه معلومة قيمة قد لا تجدها لدى شخص آخر، ولعل هذه الرؤية الجديدة تحتاج إلى قليل من المساعدة من شخص آخر، ولكن الحقيقة هي أن كل شخص لديه قيمة من نوع ما كإنسان، وإنه جدير بالاحترام.

وقد لا تتاح لنا دائماً الفرصة لتقديم احترامنا في صورة محادثة مطولة، ولكن ينبغي علينا دائماً أن نكون مستعدين لجعله يتخذ أشكالاً أخرى.

### فوائد الاستماع الجيد:

- يتيح لك فرصة الحصول على معلومات قد تكون بحاجة إليها.
- يضعك موضع قوة.
- يكسبك الحلفاء.
- يتيح للشخص الغاضب أو التائر وقتاً لاستعادة هدوئه.
- يمنحك الوقت المطلوب لاكتشاف أي من العقليات الأربع يحتمل استخدام محدثك لها بالفريزة الأولى.
- يمنحك الوقت الذي تريده لاكتشاف مستوى الحاجة الذي يعمل من منظوره محدثك.
- أفضل استجابة للمتغطرسين.

## الانتباه إلى نبذة المتحدث:

هناك غرضان رئيسيان للاستماع الجيد، الأول منهما فقط هو ما نسعى إليه بشكل عام، إننا نصت بشكل عام لأننا نريد الحصول على معلومات، ونريد تعلم الأشياء التي قد يتطوع المتحدث ويمنحها لنا أو يقدمها رداً على سؤال، وهذا ما أسميه هنا فرض "الاستماع القائم على المحتوى"، لكن هناك نوعاً آخر من أهداف الاستماع، وهو نوع لا نعيه الاهتمام الكثير كما ينبغي.

وعندما نصت من أجل اكتشاف كيف ينظر محدثنا إلى العالم، ولمعرفة الحاجات التي تدفعه، فإننا بذلك لا نستمتع إلى حقائق جديدة متعلقة بالموضوع محل المناقشة، إنما من أجل اكتشاف المزيد عن الشخص الذي نتحدث معه، وأنا أطلق على هذا النوع من أهداف الاستماع اسم "فرض الاستماع القائم على الشخص".

وبالنظر إلى أهدافنا المباشرة للتعامل مع شخص ما، فإن أغراض الاستماع القائمة على الشخص تتساوى تماماً في ملاءمتها وأهميتها مع نوع الإنصات القائم على الحقائق، وهي عادة ما تحوى مضامين أكثر بكثير من أجل تطوير علاقات طويلة المدى.

وهناك سؤالان رئيسيان تلزم الإجابة عليهما عندما يتعلق الأمر بالسعي لتحقيق الاستماع القائم على الشخص:

- ١- تحت أي عقلية من العقلية يندرج هذا الشخص؟
  - ٢- ما هي الحاجات والدوافع التي تحرك هذا الشخص؟
- وستعتمد اقتراحاتي في هذا الفصل على قدرتك على تقديم إجابات من نوع "أفضل تخمين" لكل من هذين السؤالين.

وفي الحقيقة يعتبر تحديد الحاجة الحالية لأحد الأشخاص وفقاً لهم "ماسلو" مهمة صعبة وغير دقيقة، فهي قائمة إلى حد كبير على الاستنتاج وغرائزك الخاصة ومعرفة عامة بالسلسلات التي ناقشناها من قبل، ومع ذلك فإن اكتشاف نوع العقلية التي نتعامل معها يعد أمراً أكثر مباشرة، ويتطلب الأمر كثيراً من الممارسة لتعلم كيفية تقييم الشخص لمسألة "إيجاد من يقوم بعمل الأشياء"، رغم أنها تتطلب بالفعل بعض الممارسة.

## العقليات الأربع:

- سوف أستعير تصنيف "براندون تورويوف" الذي قسم العقليات لأربعة أنواع:
- ١- المقاتلون المنفردون، وهم ذوو توجه ذاتي نحو الهدف، ويتميزون بالمشابرة بشكل عام، وهم يتعاملون مع المواعيد النهائية معاملة جادة للغاية، وفي بعض الأحيان تجدهم يلزمون أنفسهم بأكثر مما تطيق، ولكن هذا مرجعه إلى إيمانهم الشديد في قدراتهم الخاصة.
  - ٢- القناصة، وهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والمشابرة تماماً كالمقاتلين المنفردين، ولكن تركيزهم الرئيسي منصب على استغلال معرفتهم الفنية في مهمة معينة وفي اكتشاف الثغوب الموجودة في نظام معين، وهو أمر قد يصيبنا بالدهشة.
  - ٣- الأساتذة، ويشتركون مع القناصة في الولوج بالتفاصيل الفنية، ولكنهم يركزون في عالمهم الخاص على تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة من أجل جعل الجميع يركزون على نشاط الجودة العالية.
  - ٤- قادة التشجيع، ويشتركون مع الأساتذة في إحجامهم عن تنفير الناس منهم، وهم يتميزون بالتفاؤل بشكل عام ويحبون الصحة، وهم يركزون في عملهم بالتوجه نحو الهدف والحساسية تجاه الوقت.
- وقبل أن تتمكن من إصدار حكم مؤكد بشأن عقلية محدثك، فإنه يتحتم عليك أن تتصت إليه، ليس فقط من أجل الحقائق - رغم أهميتها - ولكن من أجل معرفة النبرة الشخصية التي يضيفها على أي موضوع تحت المناقشة.
- إن الإنصات قد يبدو مثل عمل بسيط، ولكن يتعين على الكثير منا أن يبذلوا جهداً خاصاً للقيام بذلك بطريقة متفتحة منبتهة لا تميل إلى إصدار أحكام، وإليك بعض الأساليب المقترحة للإنصات يمكنك العمل بها بسهولة إذا أضفتها لروتين حياتك اليومي.

## أساليب للإنصات:

لنفترض أنك لا تعلم بالضبط إلى أي عقلية ينتمي محدثك، هناك ست خطوات بسيطة يمكن اتخاذها خلال تفاعلاتك اليومية مع الآخرين، ستجعل شريكك في

المحادثة يتكلم، وهي الخطوة الأولى التي تحتاجها إذا كان الأمر يتعلق بتحديد هوية من تتعامل معه بدقة، وستمنحك أيضاً هذه الخطوات فرصة لتحجيم الحوارات السلبية والوصول إلى حقائق من أى موضوع تتم مناقشته.

في العالم المثالي قد تكون أساليب الإنصات هذه عادة راسخة يتحلى بها كل شخص، ولكن رغم ذلك حتى الاتصاليين البارعين يغلطونها من وقت لآخر، ابذل جهداً واعياً لتتعلم الأساليب الستة سواء أكنت تعتبرها جزءاً من أسلوبك التخاطبي الحالي أم لا، وجعلك هذه الأساليب في حياتك اليومية سوف يقوي مهارات الاستماع لديك، ويجعل تفاعلاتك مع من حولك أكثر جدوى.

❖ قبل الإجابة على سؤال شخص ما أو تعليقه أو اقتراحه، عليك إعادة صياغته بعبارتك الخاصة كي تبين فهمك الكامل لما قاله، ثم اطلب حينئذ التحقق، ودع الشخص الآخر يأخذ زمام المبادرة مرة ثانية في المحادثة.

رغم أن هذه المهمة تبدو سهلة، إلا أن الأمر قد ينطوي على قدر كبير من الصعوبة، لاسيما عندما يتم إدراك رسالة الشخص الآخر على أنها نقد مباشر أو ضمني، سواء أكان ذلك صحيحاً أم خاطئاً، فإننا غالباً ما نفسر سؤالاً مثل "متى سيكون ذلك التقرير الموجه للمدير العام جاهزاً؟" كما لو كان السؤال شيئاً من قبيل "لم بحق السماء لم تنته حتى الآن من ذلك التقرير؟"

وعندما يطرح علينا أحد الأشخاص سؤالاً مثل ذلك، فقد نجد أن هناك إغراءً قوياً يدعونا لاتخاذ رد فعل دفاعي تجاه هذا النقد الضمني، ومع ذلك فإننا عندما نصدر رد فعل بهذه الطريقة فإننا غالباً نقدم معلومات لا يبحث عنها الشخص الآخر.

والأسوأ من ذلك أن نقوم بتصعيد الموقف بغير داع من خلال إظهار تحد مضاد، وهو الأمر الذي قد لا يتفق مع نية الشخص الآخر.

بدلاً من ذلك جرب أن تقول شيئاً مثل "لو أنني أفهم ما تقول فإنك تحتاج إلى موعد تحدده للمدير العام كي يعلم الوقت الذي سيحصل فيه على التقرير".

فقولك مثل هذه العبارة يحقق هدفين مهمين، توضح في عقلك بدقة الشيء محل النقاش، وتعرف الشخص الآخر أنك مهتم في الحقيقة بالتعامل مع القضية كما عرضها، وإذا لم تحقق هدفك من هذا التفسير، فإنك تتيح للمتحدث فرصة لتوضيح الرسالة.

### وجه أسئلة ذات نهاية مفتوحة:

إن الأسئلة من نوع "هل هناك أية أسئلة بشأن هذه السياسة؟" تعتبر أسئلة مأكرة، فهي تبدو ذات نهاية مفتوحة، لكنها في الواقع تتطلب إجابة محددة بـ "نعم" أو "لا"، وعندما تصدر بأسلوب جاف فإنها تعني إنهاء المحادثة، ويتم ترجمتها على أنها أوامر، خاصة إذا صدرت من الرؤساء.

وهناك مشكلات مماثلة تصاحب أي سؤال عما إذا كان الشخص الذي نتحدث إليه يفهم ما كررته لتوك، وعلى الرغم من كل شيء فأني منا يريد التطوع بقول إننا لا نفهم سياسة أو إجراء تم عرضه أمامنا توأ ؟ وحتى الماهرون من المهندسين وعمال الإصلاح والمصممين يقعون في شرك الإيمان براءوسهم بتعقل بعد أن يوجه إليهم سؤال عما إذا كانوا يفهمون شيئاً لم يكونوا منتبهين إليه، وإذا ما كنت تعني حقاً تشجيع المناقشة فلتتعرف على مستوى البراعة الموجود، أو تفتح أبواباً جديدة من التساؤل من خلال طرح أسئلة مثل:

- في ظنك كيف سيكون رد فعل العملاء تجاه هذه السياسة؟
- أظن أن هناك مشكلة ينبغي علينا مناقشتها الآن؟
- ما الذي يمكننا أن نفعله من جانبنا لمساعدتك على تنفيذ هذا؟
- ما أنواع المعلومات الأخرى التي تحتاجها؟
- إذن ماذا تظن؟
- ❖ عندما تشعر أن هناك شيئاً يغريك بتصنيف شيء من أقوال الشخص الآخر على أنه خطأ أو غير دقيق أو غير حقيقي، فلتطلب توضيحاً قبل فعل هذا، ثم دع محادثك يعرض كل التفاصيل الضرورية.

حتى وإن كان محادثك ليست لديه كل الحقائق، فإنك - حتى وإن تحديته مباشرة برفض أحد آرائه فجأة- فلعلك بذلك تغلق تماماً كل سبل التواصل، وهذا يصدق بشكل خاص إذا أعلنت تحديك هذا على الملأ.

وعندما تظن أنك تعين خطأ، فلتحاول الاستجابة من خلال تعليق من قبيل "إننى أواجه مشكلة متعلقة بكذا وكذا، أفلم يكن الأمر يعتمد على 'س' وليس ذلك؟"، ويتعين إبداء هذا التعليق بنبرة محايدة لا تتطوي على التهديد، فإذا ما فهم تعليقك على أنه سخريه منه، فإنك سوف تشجع محدثك على التراجع، وسوف تضيع فرصة من يدك للحصول على معلومات قد تشجعك على تغيير وجهة نظرك تجاه الموقف.

❖ خلال أوقات التوتر والصراع اجعل كلامك يعتمد على الجمل الخبرية لا الأسئلة:

التوتر في الغالب جزء من حياة الأعمال، واستجابتنا لهذا التوتر تحدد - بجانب أشياء أخرى - مقدار المعلومات التي نحصل عليها، والكثيرون منا يواجهون مواقف متوترة في العمل يومياً، وغالباً ما نشجع - دون قصد - الآخرين على التوقف من خلال توجيه أسئلة مربكة، أو أسئلة يفهم على أنها هجمات.

فالأسئلة تعد أدوات بلاغية قوية للغاية، وفي خلال أوقات التوتر بإمكانها جميعاً أن تتحول بسهولة إلى معنى سؤال واحد "خطأ من هذا؟"، دون النظر إلى الكيفية التي تظهر بها على السطح، إن وضع الأشياء على ذلك الأساس عادة ما يكون فكرة خاطئة؛ لأن التحقيقات لا تشجع إنتاجية الفريق، أعرف أحد كبار التنفيذيين أمضى أسبوعاً كاملاً من وقته ووقت مدرائه الكبار في طرح أسئلة مقصودة في محاولة للوصول إلى مرتكب أحد الأخطاء المطبعية في أحد إعلانات التلفزيون المحلية، وبعد أن وجد المذنب أخيراً أمضى يومين كاملين في توجيه القذائف النارية في صورة أسئلة، وتحول الأمر بالنسبة لفريق العمل بأكمله إلى ما يشبه الكابوس.

عندما تتوتر الأمور لا تقم بإطلاق صواريخ الأسئلة في المقام الأول، بل حاول صياغة الرسالة ذاتها في صورة جمل خبرية مثل:

"إننى أعتقد أنه يتعين على شخص آخر القيام بإعداد المواد الجديدة حتى لا يتكرر الخطأ".

### ❖ انظر في عين محدثك وامنحه إشارات باستمرار الكلام:

قد تكون مشغولاً ، وقد يكون الشخص الآخر لديه أعمال عليه أن يؤديها ، لا شيء يلزمك بإضاعة يومك مع أشخاص يحبون أن يسمعوهم وهم يتكلمون ، ورغم ذلك فإنه من المفيد بالنسبة لك أن تتأكد - عند حديثك مع شخص ما - أن ذلك الشخص يشعر بتقدير له ولرأيه.

إن التواصل العيني غير التهديدي والإيماءات الملائمة ستقطع شوطاً طويلاً في الطريق نحو إرسال الرسالة ، وإذا ما وقعت فريسة لشخص تقل درجة احترامه لوقتك عن وقته ، فليس عليك إلا مجرد تحديد حد زمني ، كان تقول "يمكنني مناقشة هذا الأمر معك حتى الثانية والنصف ، لأن على إنجاز تقرير كذا" ، ثم تقوم أثناء هذه الفترة ببيان أنك مقبل على الاستماع لما يقوله ، وذلك من خلال النظر إلى عينيه وتشجيعه على مواصلة الكلام ، ولكن بإشارات صامتة.

### ❖ قم بتدوين ملاحظات خاصة بما يقوله الآخر:

وهذا الأسلوب البسيط له فاعلية مذهشة ، فهو يثبت لمحدثك شدة اهتمامك بما يقوله لدرجة أنك مستعد لبذل العناء بتدوينه حتى لا تنساه ، وتدوين الملاحظات يعد من أكثر الطرق فاعلية لاحتلال موقع هادئ من السيطرة الأقل من اللازم ، ويمكنك أن تقوم بنجاح بتكليف هذا الأسلوب ليتناسب مع التفاعلات مع الأقران والرؤساء بالمثل (ويستجيب الرؤساء تحديداً استجابة جيدة إلى عملية تدوين كل ما يقولونه).

ويمكن لرجال الأعمال في الظروف غير المتعلقة بالمبيعات أن يحققوا استفادة فورية من هذه الفكرة ، إن تدوين الملاحظات أثناء حديث الشخص الآخر قد يبدو أمراً ذا تقنية منخفضة ، لكنه يتميز بمميزات مهمة ، منها:

- لا يتطلب ممارسة ، بل القليل منها.
- يدفع الطرف الآخر للاستمرار.
- يمنحك شيئاً تفعله أثناء تلك الوقفات المحرجة التي تحدث أثناء الكلام.

- يمكنه أن يوجهك نحو النقاط والحقائق الرئيسية، ويترك لديك نسخة واضحة لتلك الحقائق.
- يضعك في الوضع المثالي لاقتراح ما يمكن أن يحدث فيما بعد كنتيجة للمعلومات التي جمعتها.

### عندما يساورك الشك تظاهر بالإنصات:

إن الإنصات بطبيعة الحال يعني شيئاً أكثر من مجرد السكوت، ولكن في بعض الأحيان نجد أن السكوت يعتبر موقفاً طيباً نبدأ منه.

ومن النادر أن تواجه موقفاً لا تستطيع فيه تكييف الأساليب التي ذكرتها توأ لتتناسب مع الشخص الذي تتكلم معه، ومع ذلك فقد تجد نفسك في وقت من اليوم قد أوشك صبرك أن ينفد، وإذا ما كان عليك أن تكتشف المزيد بشأن محادثك، ولكنك تجد نفسك في إطار عقلي لا يرجح حصوله على نتائج طيبة من أي واحدة من هذه الطرق الست، فعليك ببساطة أن تتظاهر بذلك، ألق بالكرة إلى محدثك، وقف بعيداً وراقب ما يحدث، لا تحاول فعل أي شيء، والزم الهدوء للحظة.

وإذا ما أخفق كل شيء آخر فعليك ببساطة أن تسأل محدثك عن رأيه في سؤال لا أذى من ورائه، ثم تتوقف عن الكلام، وبالتبادل فإذا ما كان الشخص الذي تتكلم معه لا يحتاج إلى أي تشجيع عندما يتعلق الأمر بتقديم النصح أو عرض الآراء، فلتترك الشخص الآخر يتكلم إليك لبعض الوقت دون أن تقاطعه.

إن هدفك يتمثل في معرفة عقلية ذلك الشخص وحاجاته، وذلك لا يمكن أن يحدث إذا ما كنت متمسكاً بمسألة اللحظة، لذلك فلا تتنازل عن أي محاولة لممارسة السيطرة على الحوار لمدة دقيقة على سبيل المثال، إن الوقت قد يبدو طويلاً في البداية، لكنه ليس كذلك، وانظر ما الذي يخرج به محدثك.

سئل الإخباري الأمريكي الشهير (دافيد برينكلي) ذات مرة عن سر إجراءاته لحوارات خلاصة مع كبار صانعي الأخبار في برنامجه الذي يعرض صباح يوم الأحد، فأجاب (برينكلي):

"إننى أبداً بالاعتراف بأن أي شخص يشارك في البرنامج لا يفعل ذلك دون استعداد، إنهم دائماً ما يكون لديهم رسالة من نوع ما قاموا بممارستها، هذه الرسالة هي التي يريدون توصيلها للجمهور من المشاهدين، لذلك فبدلاً من تحديدهم أو تقييدهم أو منعهم من التعبير عن وجهة نظرهم، فإننى أوجه إليهم مباشرة سؤالاً يسمح لهم بتوصيل أي شيء مارسوه، وحالما أدعهم يلقون بكلمتهم، فإنه يصبح بمقدورهم الاسترخاء لأنهم قاموا بعملهم، ويمكننا بعد ذلك الانتقال إلى قضايا أخرى".

إن هذا الدخول الذي اعتاده "برينكلي" - وهو أن يدع ضيوفه يتكلمون قبل أن يتطرق لمحتويات جدول أعماله - يعد مدخلاً ممتازاً لتضعه في اعتبارك إذا حاولت جمع الخيوط لفهم تركيب شخصية محادثك.

### تحديد عقلية الآخر:

بمجرد أن تأخذ وقتاً للإنصات إلى محادثك باهتمام، فإنك سوف تبدأ في ملاحظة تلميحات تقودك لعمل تقييم دقيق لعقلية الغريزة الأولى لدى الشخص، وهذا لن يتأتى على الفور، لكنه سيحدث قطعاً، وبالممارسة فإنك ستكون قادراً على تطوير لمحة صادقة عن حياة الشخص بعد دقائق قليلة من النقاش.

وبالنسبة لنوعية الملاحظات التي ينبغي أن تتجه لسماعها، وما تشير إليه من عقليات، إليك بعض الأمثلة:

### ١- عبارات من نوع:

"يمكننى الانتهاء من هذا يوم السبت القادم، وذلك إذا ما كان بمقدوري تخطيط وقت عملي فيه دون إزعاج".

"ستتطلب مني وقتاً أطول لشرحها مقارنة بالوقت اللازم لأدائها".

"إنك تعلم ما يقولون: إذا كنت تريد عمل شيء كما يجب فعليك عمله بنفسك".

"لقد انتهيت منها تقريباً، وأظن أنني سأسهر عليها هذه الليلة".

"لا يمكننى الكلام الآن، فنحن نواجه هنا وقتاً حرجاً".

"إن الهاتف لا يكف عن الرنين عندما أكون مقيداً بعمل مهم".

"إننى لا أعلم لم يكلف نفسه عناء كثيراً في الانتهاء من هذا العمل، فهو لا يحتاج كل هذا الجهد".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع "مقاتل منفرد".

## ٢- عبارات من نوع:

"لقد وجدت مشكلة".

"ستحتاج إلى إعادة تصميم شيء ما هنا من أجلنا".

"ماذا يحدث لو استخدمها أحدهم بهذه الطريقة؟".

"هذا كله غير سليم، لا بد أن هناك خطأ في عملية التصنيع".

"ثمة خطأ مطبعي جسيم".

"هذه الأرقام تبدو غير معقولة".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع أحد "القناصة".

## ٣- عبارات من نوع:

"لو أننا فعلنا هذا لمدة ساعة كل أسبوع فإننا لن نتأخر".

"هل بدأت استخدام هذا بعد؟".

"لقد أعددت صيغة سوف تساعدنا على الاطلاع على كل شيء".

"فكرة شيقة، هل ألقى قسم المحاسبة نظرة على هذا؟".

"دعنى أضمن ذلك في قائمتى".

"فلندخل كل هذه الأرقام في الجدول الإلكتروني، ونرى كيف يبدو الأمر بعد عامين".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع أحد "الأساتذة".

## ٤- عبارات من نوع:

"يمكننا فعل ذلك".

"يمكن لرجالي عمل المعجزات بهذا الشأن".

"لقد تحملنا عبء أعمال أكثر مشقة".

"مشروع ضخم في الطريق إلينا أيها الرجال".

"أعرف أنك تستطيع النجاح في هذا".

"دعنا نريهم أننا أفضل قسم في الشركة".  
 "إن الخطأ خطأي، فقد كان يجب أن أطلب منه الانتباه لذلك".  
 "لا يمكنني أن أخبرهم بذلك، فهو سوف يحطم معنوياتهم".  
 إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع أحد "قادة التشجيع".

### التقمص:

إن عملية التقمص هي مجرد معرفة عقلية محادثك والقيام بمحاولة عرض رسالتك بطريقة تتكامل مع الميل المسبق له وعدم تحديه، فهذا الأسلوب يعتبر بمثابة طريقة مطلعة ومركزة للغاية لإخراج أفضل ما لدى محادثك.

وقد أصبح الكثير من تفاعلاتنا غير المثمرة - سواء في العمل أو المنزل - متوتراً؛ لأن الناس يبعثون رسائل يتم ترميزها بلغة المرسل وليس لغة المتلقى، ومن خلال معرفة عقلية الشخص المحتملة في تفسير رسالتك الأساسية وتغيير رسالتك بناءً على ذلك، فإنك بذلك تمتص الكثير من الضغط الواقع على الشخص الآخر، وتفتح الطريق نحو إجراء حوارات منسجمة.

إن التقمص يعني بذل الجهد لرؤية إحدى المشكلات أو القضايا أو التحديات كما سيراها أحد الأشخاص في مجموعة معينة، وتغيير تأكيد رسالة المرء وفقاً لذلك.

### إرشادات تناسب تقمص كل عقلية:

- ١- عند التعامل مع المقاتل المنفرد، عليك صياغة القضايا بلغة المواعيد النهائية، وبالنظر إلى قدرة محادثك على استعراض المثابرة والجهد المستمر لتحقيق هدف مهم.
- ٢- عند التعامل مع أحد القناصة، عليك صياغة القضايا بلغة الأخطاء، وبلغة الحل المبكر للمشكلات، ويرجع ذلك إلى براعة محادثك في التقاط التفاصيل الفنية.
- ٣- عند التعامل مع أحد الأساتذة، فعليك صياغة القضايا بلغة الأنظمة والإجراءات وقوائم الفحص، وبالنظر إلى قدرة محادثك على تنفيذ الحلول التي تخدم المجموعات.
- ٤- عند التعامل مع أحد قادة التشجيع، فعليك صياغة القضايا بلغة التحديات الوشيكة التي لا يمكن مواجهتها إلا بالاتحاد كفريق، وبالنظر إلى قدرة محادثك على إخراج أفضل ما لدى الناس.

هذه هي الأساليب الأربعة للمحاكاة، ومثلما يمكنك أن تتصور، فإن لهذه الأساليب آلاف من التطبيقات الممكنة، وهو أمر قائم على تفاصيل الموقف الذي بين يديك، وفي مكان لاحق سوف نلقى نظرة على بعض الأشكال الأكثر أهمية.

### تقمص ولكن لا تكن كالبيغاء:

من الواجب أنؤكد هنا أن التقمص لا يعني التقليد الببغاوي لأسلوب المحدث، في الكلام أو الإيماءات أو لغة الجسد، إنما هو عملية مستمرة من صوغ أي قضية تحت المناقشة باللغة التي يرجح أن تثير حماس الشخص الآخر، وتلقى قبوله.

ثمة ملحوظة أخيرة بشأن قضية الإنصاف، فبغض النظر عن النتائج التي تتوصل إليها بخصوص عقلية محدثك أو حاجته الدافعة، فإنه ينبغي عليك - إذا أمكن ذلك - أن تهتم بملاحظة أي تعليق أو مزحة أو ملحوظة ملفتة للنظر تصدر عن محادثك، حاول أكثر فحتى الأشخاص الملمين يتمكنون من الخروج بشيء شيق من حين لآخر.

وعندما تسنح لك الفرصة عليك أن تدون بسرعة التعليق الشيق الذي أدلى به الشخص، وعندما تجد نفسك وجها لوجه مع الشخص مرة أخرى، فإنك حينئذ تستطيع تضمين التعليق في المحادثة بطريقة المجاملة:

"أما ما يخص الحفاظ على ارتفاع مستوى الجودة لدينا، فإنك تعلم أنني كنت أفكر بالأمس فيما قلت بشأن أهمية المراجعة الدقيقة لتصميماتنا، ذلك كان هو الهدف تماماً، وإنني أحاول وضعها في الاعتبار فيما يخص عملي منذ ذلك الحين".

إن اقتباس تعليقات محادثك بهذه الطريقة يعد أسلوباً فعالاً لكسب الحلفاء، ما دام ما تقول يعكس مشاعر حقيقية، ولا يفهم على أنه تملق سافر، فهو يثبت للناس أنك تعبر حقاً اهتمامك لهم، وذلك على خلاف معظم النوعيات المنشغلة التي يقابلونها يوماً بعد يوم، وهو يثبت لهم أنك قادر تماماً على التعرف على الذكاء الحقيقي عندما تراه.

