

مقدمة

مع النمو المفاجئ والمربك لتقنيات الاتصالات - بدءاً بالبريد الإلكتروني والرسائل الآنيّة وصولاً إلى جهاز المنادي وعقد المؤتمرات هاتفياً - بات سهلاً تخيّل وصولنا إلى وقتٍ نستغني فيه عن اللقاء «شخصياً» لإدارة شؤون العمل. ومع ذلك؛ تزداد أهمية التواصل الشخصي (وجهاً لوجه) يوماً إثر آخر.

فإن كنت تشكُّ في صحة قولنا هذا، فتأمّل الكوارث التي قد تتور في أثناء تواصلك مع الآخرين مستخدماً آليّة اتصالٍ لا تتطلّب كثيراً من الاحتكاك الشخصي، كالبريد الإلكتروني مثلاً. إذ يمكن لطرفه أو ملحوظةٍ عابرةٍ ترك وقع رائع في أثناء تبادل الحديث شخصياً، لكنها تقشّل في إحداث الأثر ذاته عند إرسالها بالبريد الإلكتروني، أو - وهو الأسوأ - تزعج المتلقي، كما أنّ النصوص الطويلة والكثيفة تريك القارئ أو تفقده الصبر. وتحول الفروق الطفيفة في المعنى دون وصول رسالة المرسل للمستقبل. فلا عجب أن يطور مستخدمو البريد الإلكتروني «أيقونات عاطفية» وهي عبارة عن رسوم بيانية مكونة من مجموعات من الأحرف وعلامات الترقيم، مثل ☺ للتعبير عن الابتسامة، أو ☹ للتعبير عن الدهشة أو الذعر. تضيف هذه الأيقونات لمسة شخصية على

هذا النمط التجريدي من وسائل الاتصال - وهذا يبيّن اعتمادنا الكبير على العاطفة في تواصل بعضنا مع بعض.

لكن التواصل الشخصي لا يخلو من الأخطاء. أمعن النظر في تقويم لإنجاز أحد العاملين يتحول إلى كارثة، أو علاقة عمل يحولها التوتر إلى أداة تعذيب تدريجياً بالرغم من جهلنا السبب. وما رأيك في سوء تفاهم مقيت حول من يتحمل مسؤولية ما يجري في مشروع ضخم - بالرغم من أن الناس يظهرون معرفة تامة بمسؤولياتهم في أثناء الاجتماعات؟ كثيرة هي الحوادث المؤسفة التي تقع في عالم العمل نتيجة العيوب والنواقص في أساليب التواصل الشخصي - تتدرج من تواني أعضاء فريقٍ محددٍ عن تنفيذ مهمةٍ معيّنة، إلى العجز عن كسب تأييد محتاجه من أحد زملائك، وصولاً إلى اكتشاف خيانة أحدهم الثقة التي منحتّه إياها.

عند النظر إلى خطورة هذه السيناريوهات، يتضح لنا أن نجاح أي مدير في مهنته يتوقف على قدرته / قدرتها على إتقان فن التواصل الشخصي مع الآخرين، علماً بأن أهمية هذا النمط من التواصل الاجتماعيّ تزداد يومياً. فما السبب؟ ينبغي أن يلجأ المديرون في المؤسسات «المتداعية» في العصر الحاضر إلى وسائل أخرى غير إصدار الأوامر واستخدام نفوذهم لكسب التأييد لأفكارهم؛ ويُقصد بذلك التأثير في الناس الذين لا يملكون سلطة رسمية على سلوكهم. ولتعزيز نفوذنا الاجتماعي، يجب أن نتعرّف مديرين آخرين - وهو أمر يستلزم

مقداراً كبيراً من التواصل الشخصي. وهكذا يوفر نمط التواصل «قديم الطراز» مورداً أساسياً من موارد السلطة التي يستخدمها المدير للتأثير في الآخرين.

إضافة إلى ذلك، في عصر عولمة الشركات هذا، يزداد تنوع القوى العاملة والزبائن والمؤسسات المساهمة في كثير من الشركات. ويهيئ التنوع الفرصة لظهور سوء التفاهم بين المديرين. مجدداً، يمكن للقاءات الشخصية مساعدة الأطراف المشاركة في الحوار على فهم وجهات نظر الآخرين بصورة أفضل.

وأخيراً، يؤدي التواصل الشخصي دوراً رئيساً في تفاعلاتنا مع الآخرين في أثناء العمل لسبب بسيط هو: طبيعتنا الحيوانية؛ فنحن نعتمد على العاطفة في اتخاذ القرارات تماماً، مثلما نعتمد على العقل. فعند لقائنا بشخص للمرة الأولى مثلاً، نسعى إلى تحديد مقدار نفوذ ذلك الشخص وجدارته بالثقة، وما إذا كنا نشاركه الصداقات والاهتمامات ذاتها، كما ندأب لتحديد شعورنا نحوه / نحوها. فالتواصل الشخصي يزودنا بمعلوماتٍ زاخرة عن هذه الجوانب العاطفية للتفاعل البشري.

ويحقق الأشخاص الذين يتقنون مهارة التواصل الشخصي نتائج مذهلة تنعكس إيجابياً على ذواتهم وعلى الشركات التي يعملون فيها. وإليك بعضاً من أمثلة كثيرة للأمور التي تستطيع تحقيقها عبر التواصل الفاعل مع زملائك وموظفيك وزبائنك وشركائك في العمل - وفي الواقع، مع أي شخصٍ تتفاعل معه في يومٍ عملٍ عادي:

- إقناع أحد صناع القرار الرئيسيين بقبول فكرتك الجديدة وتأييدها.
- الإيحاء لأفراد فريقك بالاعتداء بك في المبادرة لإحداث التغيير.
- الحصول على معلوماتٍ تساعد على تقويم تقدم مشروعٍ صعبٍ.
- تشخيص المشكلات التي تعترض فريق عملك.
- المساعدة في توليد التفكير الإبداعي وسط الموظفين الذين يعملون على تنفيذ مشروعٍ معقّدٍ لإيجاد أفكارٍ خارجة عن المألوف.
- إقناع الناس بالامتيازات التي ستنتج عن تبني مهمة أو رؤية جديدة مثيرةٍ.
- تقديم النقد البناء الموجّه إلى أحد أفراد فريق عملك أو أحد شركائك في العمل دون إثارة موقفٍ دفاعي من قبله.
- تهدئة زبونٍ غاضبٍ، مما يحول دون وصول التوتر إلى مستوى الضرر.
- التحري عن خداع مندوب مبيعات الشركة المزوّدة الذي يحاول عقد اتفاقٍ جديدٍ معك.
- مما تقدم، يتضح لنا أن إتقان مهارة التواصل الشخصي هو أحد الملكات الرئيسة في فن الإدارة. لكن ما المقصود بالتواصل الشخصي، على وجه التحديد؟ ممّ يتكون؟ وكيف ندرك أننا نمارسه؟

طبيعة التواصل الشخصي

إن ممارسة التواصل الشخصي تستلزم مجموعة كبيرة من المعلومات والسلوكيات - تشمل كل ما يتعلّق بالتعبير اللفظي والتعبير بالإشارات. ومن الأمثلة على التعبير اللفظي نذكر: إلقاء الأسئلة، وصياغة العبارات وتعديل نبرة الصوت وطبقته. أما التعبير بالإشارات فيتضمن: تعابير الوجه، والإيماءات، ووضعية الجسم: مقدار اتساع حدقة عين المستمع، ما إذا كان المتحدث يحدّق في المتلقي أم يشيح ببصره عنه، الابتسام أو الامتناع عنه - تشكل هذه كلها أمثلة إضافية عن التعبير بالإشارات الذي يشي بمعلوماتٍ فائقة الأهمية عن عواطف المشاركين وأفكارهم.

ويعدُّ التواصل الشخصي مهارةً معقدةً دون ريب. كما إن القواعد التي تحكم هذا النمط من التواصل الاجتماعيّ يمكن أن تتسم بالتناقض. وكثيرون هم الخبراء الذين أدلوا بمقترحات لفهم ما يدور في أذهان الآخرين وألوياتهم في أثناء اللقاء الشخصي - ليشهدوا انهيار نصائحهم هذه على يد زملاء عبّروا عن وجهات نظر مختلفةٍ كلياً حول الموضوع ذاته.

فعلى سبيل المثال، وكما يسأل نيك مورغان في مقالته التي تحمل عنوان «حقيقة الابتسامة وأساطير أخرى»: هل يجب أن نشير بأصابعنا - أو لا- لنبدو أذكيا في أثناء اجتماع ما؟ لقد تبدّلت وجهات النظر حول هذه المسألة عبر السنين. وهل نستنتج أن الشخص الذي لا يحدّق في أعيننا مباشرة في أثناء الحديث هو إنسان كاذب؟ أم أنه/ أنها

يعاني من انفعال آخر لا يمتّ للصدق بصلة؟ مرة أخرى، تبدو حقيقة هذا السلوك معقدة أكثر مما اعتقدنا فيما مضى.

ومع ذلك، وبالرغم من هذه التعقيدات، نستطيع اكتساب الخبرة لرفع مستوى فاعلية التواصل الشخصي. بل يجب علينا القيام بذلك - إذا كنا نأمل الحصول على النتائج المرغوبة في بيئة عملٍ سريعة التغيّر.

فما هي أفضل السبل لتطوير ملكة التواصل لديك؟ يساعدك هذا الكتاب على معرفة ذلك عن طريق تقسيم المهمة إلى أربعة موضوعاتٍ رئيسية:

- اكتشاف كيفية استخدام التعبير اللفظي بصورة فاعلة.
 - استخدام التعبير بالإشارات بتأنٍ وبعد تفكير مليّ.
 - تعلّم «قراءة» إشارات الآخرين في أثناء التواصل معهم شخصياً.
 - إتقان مهارة التواصل الفاعل تحت الضغط - حين تغدو الفرصة مهيباً لحدوث سوء الفهم بصورة خاصة.
- دعنا الآن نلقي نظرة أشمل على هذه الموضوعات في الصفحات الآتية.

استخدام التعبير اللفظي على نحو فاعل

تركز مقالات الجزء الأول من هذا الكتاب على سبل إتقان مهارة التواصل اللفظي في أثناء اللقاءات الشخصية في حيز العمل. وكما تبين بيبي أ. مارتن في مقالتها المعنونة بـ «إتقان فن الإقناع»، يرفع المشاركون

في عملية التواصل فاعليتهم إلى حدها الأقصى عندما يجاهدون للفوز بـ «النفوذ الاجتماعي» أي النفوذ الذي يمكنهم من تحفيز نجاح مجموعة معينة عبر التركيز على الأهداف المشتركة.

وفي المقالة عينها تذكر مارتن خمسة مقترحات قدمها جاي كونجر، وهو أحد خبراء فن الإدارة، لتطوير النفوذ الاجتماعي:

1- تواصل عاطفياً مع الآخرين عبر إظهار التزامك بموقفك، وتعديل نبرة صوتك وأسلوب نقاشك وفقاً للحالة الانفعالية للمتلقى.

2- أوجد أرضية مشتركة بينك وبين المتلقين عبر الإصغاء باهتمام إلى قضاياهم وتعديل رسالتك بما يناسبها.

3- استخدم التعبيرات المجازية (القصص والطرائف) و«الدليل المقنع» (المصادر السلطوية) في إيصال رسالتك؛ لأن المستمعين يتشربون المعلومات تبعاً لوضوحها.

4- رسخ مصداقيتك عبر قطع العهود - ثم الوفاء بها - وتطوير علاقات الثقة بالآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

5- كن مؤسس فريق فاعلاً عبر تولي مسؤولية ورشات العمل في أثناء عملية تشكيل المجموعات، والإشراف على مجموعات صغيرة، وهذا يتطلب تقديم مضمون ذي معنى وتلقي التغذية الراجعة.

في مقالة «كيف تُحدث التغيير عن طريق الانتباه إلى كلامك وكلام الآخرين». يذكر لورين غاري رؤى مأخوذة من كتب عدة تتعلق باللغة

والنفوذ. فعلى سبيل المثال، تشجع سارة مايرز مكجينتي في كتابها (Power Talk Using Language to Build Authority and Influence) المديرين على اختيار واحد من نموذجين مختلفين للتواصل الاجتماعي، وذلك تبعاً لاختلاف الوضع، فتصحهم باستخدام «لغة السُلطة» أي صياغة عبارات سلطوية، والاعتراض على إذعان الآخرين، والتحكم بمجرى الحديث - عند المرور بأوقات عصيبة. في حين توصي باستخدام «لغة الدبلوماسية» أي إلقاء الأسئلة، وإشراك الآخرين في الحديث، والإبقاء على قنوات التواصل مفتوحة - لجمع المعلومات وتشجيع الاستكشاف والتعاون.

ويأتي غاري أيضاً على ذكر مقترحات وردت على لسان روبرت كيجان وليزا لاسكولا هي في كتابهما (How The Way We Talk Can Change) (The Way We Work: Seven Languages For Transformation)

حيث يوصي هذان المؤلفان باستخدام «لغة الاتفاق العام» لتحطيم «نظم المناعة» داخل المؤسسات، التي تتواطأ للحفاظ على ركود الوضع القائم. فيستطيع المدير، مثلاً، تشجيع أعضاء فريقه على صياغة اتفاق بسيط مفاده: «سوف نتناقش معاً بصراحة عند ظهور أي مشكلة». وبالرغم من عجز هذا الاتفاق عن استئصال مشكلة الغيبة بين الموظفين، فإن مجرد وجوده - على حد تعبيرهما - «يوجد إمكانية خرقه، ومن ثمَّ فرصة البحث عن السبب».

ويركّز نيك ريدن في مقالته «كيف تكسب قضيتك في 30 ثانية أو أقل» على العدول عن استخدام تقنيات التعبير اللفظي التي تتطلب

رعاية وصقلاً على المدى الطويل، والاستعاضة عنها بخطة تستخدمها حين لا يتسنى لك من الوقت سوى ثوانٍ أو دقائق قليلة لإيصال الرسالة شفهيًا. ويورد ريدين مصطلح «حديث المصعد» ذا الأهمية الشديدة، الذي «يستقي اسمه من توافر فرصة 30 ثانية لرواية قصتك -واقناع الآخر بها- في أثناء ركوب المصعد حتى الطابق الثالث أو الرابع». ويمكن لـ «حديث مصعد» مدبرٍ ببراعة مساعدتك على التواصل الفعال في ظروف متنوعة، مثل «مقابلات الحصول على عمل، والاستفادة من المناسبات الاجتماعية لإقامة علاقات عمل، وفرص بناء علاقات عامة، وتقديم العروض للمديرين التنفيذيين، وعقد صفقات البيع... إلخ» ومن النصائح المهمة لصياغة حديثك: تحديد هدفك (الحصول على الإذن لإجراء مكالمة هاتفية مع الشخص الآخر؟ إيجاد فرصة لإرسال معلومات إضافية؟)، وتحديد موضوع الحديث، وفهم حاجات المتلقي، وتنظيم كلامك لينتهي بطلب اتخاذ الخطوة اللاحقة في العلاقة.

يسبر جون بالدوني في مقالة له بعنوان «هل تلقي الأسئلة الصحيحة؟» أغوار عنصر مختلف من عناصر التعبير اللفظي؛ ويؤكد أن إلقاء السؤال المناسب في الوقت المناسب «أداة قوية تساعد المديرين على الاكتشاف والاستكشاف والإيضاح - كما يساعد الموظفين على بلوغ مستويات جديدة من الإنتاجية». فعند إلقاء الأسئلة بلهجة تخلو من التهديد، تسهل عملية التعلم عند موظفيك عبر تحفيز التأمل الذاتي لديهم. ومكافأتك؟ إنجاز أفضل في المستقبل.

كيف تختار نمط الأسئلة وتوقيت طرحها؟ يتوقف ذلك على المرحلة التي يمر بها مشروع ما أو مبادرة معينة. ففي أثناء المراحل الأولى

لنشاط ما، مثلاً، اكتشف الأحداث التي تجري «في ميدان العمل» عن طريق الاستفسار عما يحتل الأهمية الكبرى في أذهان الموظفين. بعد ذلك، شجّع على رفع مستوى إنجازهم عبر الاستفسار عما يستطيعون القيام به - وعن الأهداف الأوسع التي يرغبون في إضافتها.

أما المقالة الأخيرة في هذا القسم - «هل يحد التواصل الأحادي البعد من قدراتك القيادية» لكاتبتها تيودور كيني - فتتناول فكرة التواصل اللفظي الذي يحدث عبر سبل ثلاث: الوقائعي والعاطفي والرمزي. ويرى كيني أن المتحدث البارع لا يستعمل الحقائق وحدها لتبليغ رسالته؛ بل يفسر المعلومات - موضحاً معناها بالنسبة له وأهميتها للمستمعين - ويستخدم العاطفة وسيلة لتوضيح ما يرمي إليه - فيشارك الآخرين مشاعره الخاصة ويسرد القصص والطرائف التي تتيح له التواصل مع مستمعيه على المستوى الانفعالي. كذلك يستفيد المتحدث البارع من قوة الرموز - سواء على هيئة احتفالات، أو جوائز، أو شعارات، أو أغاني وقصائد، أو اقتباسات ذات معنى مهم للمستمعين.

استخدام التعبير بالإشارات

إن قوة التعبير بالإشارات توازي - أو تفوق - قوة التعبير اللفظي في أثناء التواصل الشخصي. وفي الحقيقة وجدت بعض الدراسات أن المستمعين يركّزون انتباههم على إشارات المتحدث أكثر منه على كلماته حين تعبر الكلمات ولغة الجسد عن معلومات متضاربة.

يمكن للإصغاء -على غرار الأنشطة والسلوكيات غير اللفظية الأخرى- توجيه رسالة مؤثرة؛ فالإصغاء باهتمام يُبقي قنوات التواصل مفتوحة، ويحول دون حدوث سوء فهم يضر بالعلاقات ويسبب تبادل الاتهامات. وتكشف مقالة «كيف تصغي» عن الخطوط العريضة لهذا الفن الحساس - مثل عقد المحادثات المهمة في قاعات المؤتمرات حيث تقل العوامل المشتتة للذهن، والوصول إلى الاجتماع قبل مدة من بدئه لتصبح في مزاج يسمح لك بالتركيز على الاجتماع، ومراقبة نفسك في أثناء الحديث للتأكد من أنك لا تكثر من الكلام على حساب الشخص الآخر، والبرهان على تركيز انتباهك على المشاركين الآخرين - عبر إلقاء أسئلة توضيحية مثلاً.

ويتحدث نيك مورغان في مقالة عنوانها «حقيقة الابتسامه وأساطير أخرى» عن أحدث التحديات التي تواجه المعتقدات المتعلقة بمعاني الأنماط المختلفة للغة الجسد، التي آمنة بصحتها أمداً طويلاً. إذ يعتقد اليوم -مثلاً- أن تثبيت البصر على المتحدث ليس معياراً دقيقاً للصدق أو الثقة - فالمصابون بالكذب المرضي يبرعون في إتقان مهارة الاتصال البصري المباشر لدرجة العجز عن كشف كذبهم. وبينما قيل لكثيرين منا: إن وضع اليد خلف الظهر يعد دليل سلطة على الآخر، يدرك معظم الناس أن المتحدثين الذين يخفون أيديهم كاذبون. كذلك يبدد مورغان الأساطير المتعلقة بصيغ أخرى للغة الجسد. كاللمس والابتسام ورفع الصوت والتحدث بسرعة.

بعد ذلك يلفت انتباهنا إلى وضعية الجسد في مقالة عنوانها «هل تقف بالوضعية الملائمة لنجاحك؟»، ويصف 10 سبلٍ لاستغلال وضعية الوقوف

لزيادة الجاذبية، ولكسب احترام الآخرين وإقناعهم بأهمية حديثك. وتتناول نصيحته جوانب كثيرة جداً تغني تأثير وضعيّة الوقوف - مثل الاتصال البصري المباشر وتعايير الوجه، وحركات الرأس، والإيماءات، والدنو من المستمعين، واللمس، واللباس، والحالة الجسدية.

وتؤكد مقالة «ما يبوح به وجهك، وما يخفيه» أهمية التعبير عن العواطف ببراعة عبر ملامح الوجه، إضافة إلى اكتساب مهارة تأويل تعابير وجوه الآخرين. وهكذا، تستطيع -مثلاً- التعبير عن اهتمامك عن طريق زيادة اتساع حدقة العين، والتعبير عن الدهشة عبر رفع الحاجبين، مشاعرك الإيجابية عن طريق الابتسام أو السلبية عن طريق تقطيب الجبين مع التزام الاحترام في كل ذلك. كما تستطيع تفسير إشارات وجوه الآخرين عن طريق ترقب ظهور تعابير تدوم زمناً طويلاً مثلاً -وهي دليل المراعاة عادةً. هذا وإن إتقان «اللغة الإيمائية التي يبوح بها الوجه» أصعب بكثير مما قد يظنه بعض الناس - بالرغم من أن التدريب يساعد على ذلك.

«قراءة» إشارات الآخرين

تنتقل المقالات المحتواة في هذا القسم بموضوع قراءة أساليب التواصل المستخدمة من قبل الآخرين إلى المستوى اللاحق. ففي مقالة «تقلّب على مقاومة الطرف الآخر واطفر بتأييده» تشرح ليز سمبسون الخطوات التي تستطيع اتخاذها حين يتشبث الطرف الآخر برأيه/ برأيها رافضاً تقبل فكرة، طرحتها أو اقترحت أدليت به. كيف ينبغي

أن تكون استجابتك؟ «التزم تماماً بفهم موقف الطرف الآخر وموقفك على حد سواء». حاول مناقشته مستخدماً الرؤى التي كسبتها لجره/ لجرها إلى صفك. كذلك ركّز انتباهك على انفعالات الطرف الآخر -لتتبين ما إذا كان/ كانت لا يجبُ فكرتك أم إنك لا تعجبه. ويتطلب هذا كله الإصغاء باهتمام والقاء الأسئلة- وهي مهارات تنفعك جيداً في أي لقاء شخصي.

تقدّم لنا مقالة «كيف تكشف كذب زميلك في الفريق» إشاراتٍ أخرى للتحري عن كذب الآخرين. تظهر أفضل علامات الكذب في الصوت والجسد. فمثلاً «يتلعثم الناس وتزداد أخطاؤهم اللفظية عندما يكذبون. كما تميل طبقة أصواتهم للارتفاع - دلالة على التوكيد» وللتحري عن هذه الإشارات، ينبغي طبعاً معرفة التعابير التي تظهر على هذا الشخص في حالة الصدق. ومن ثم «سيكون حظك أوفر بتمييز الكاذبين من زملائك الذين تعرفهم جيداً».

أما المقالة الأخيرة في هذا الجزء «كيف تسرّع قراءة كتابك لإيماءات الآخرين» فتضع تأويلات وسائل التواصل المستخدمة من قبل الآخرين في سياق مؤشر مايرز - بريغز للأنماط. ويصنف اختيار الشخصية هذا الناس في أربع مجموعات مترابطة: الانبساطية - الانطوائية، الحس - الحدس، التفكير - الشعور، الاستدلال - الإدراك. وتقدم المقالة نصائح لتحديد الفروق بين الأنماط المختلفة وتبني أسلوب ملائم للتواصل مع كل منها. وعلى سبيل المثال، يميل الأشخاص الانبساطيون إلى استخدام تعابير الجسد - فيلوّحون بأيديهم للتعبير عن أفكارهم، ويظهرون

كثيراً من الانفعالات. في حين يكبح الانطوائيون تعابيرهم الجسدية، ويبدو عليهم الخجل والحفاظة. ولكي تتواصل مع الآخرين بالفاعلية القصوى؛ قدّم للانساطيين مجموعة متنوعة من الموضوعات لتُبقي على انهماكهم بالحديث، وليغلب إصفاؤك على كلامك عند التواصل مع الانطوائيين.

التواصل تحت الضغط

يعالج هذا الجزء تحدياً خطيراً يبرز في أثناء التواصل الشخصي: تدبير الحوار في ظروف يسودها القلق والضغط النفسي. -ويتطور هذا النوع من الحوار في أوضاع يعطل فيها الضغط النفسي- بغض النظر عن مصدره - قدرتنا على التعبير بوضوح أو التركيز في أثناء اجتماع معين. فربما اعتري الغضب الشخص الذي نتحدث معه، أو كنا نجاهد لإيصال نقدٍ بناءٍ إلى شخص نعتقد أنه لن يتلقاه بصورة ملائمة.

أيضاً كانت الظروف، يحتاج المديرون إلى مجموعة أدوات خاصة للتواصل تحت الضغط. وتقدم أن فيلدي في مقالتها «لا تسمح للضغط النفسي بالوقوف عائقاً في وجه عملية التواصل» إرشادات لتجنب الكوارث الناتجة عن الضغط النفسي في أثناء تبادل الحوار. فإن كنت تعاني من ضغط نفسي شديد مثلاً، اجعل رسالتك موجزة واضحة، وشجّع الآخرين على إلقاء الأسئلة، واستعض بضمير المخاطب «أنت» (الذي يعبر عن لومك للآخر) ضمير المتكلم «أنا» الأكثر حياداً، واتخذ خطوات مدروسة لإبطاء المحادثات وتواترها.

ويشرح ريتشارد بيرك في مقالة حملت عنوان «تدبير الغضب» آليات تهدئة حدة الغضب الذي يحتمل ظهوره عند توجيه النقد اللاذع أو نقل الأنباء السيئة. وينصح بتخفيف المظاهر الجسدية للغضب عبر دعوة الشخص الحائق للجلوس أو تقديم جرعة من الماء له، كما يقترح استخدام الإشارات وسيلة للبرهان على إصغائك بتلخيص أفكار الآخر بمفرداتك الخاصة.

وتشير مارتا كرومر في مقالتها «حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية، جرّب التأثير غير المباشر» إلى الضغط الناتج عن محاولة التأثير في الآخرين ممن لا تملك سلطة رسمية على سلوكياتهم. وتصف ستة بدائل لإصدار التوجيهات - منها الإكثار من الإصغاء «يقبل استعداد الناس للمقاومة عندما يشعرون بإصغائك إليهم أمداً كافياً وبفهمك حقيقة لقضاياهم واهتماماتهم»؛ وإبراز نقاط الشبه والمعارف المشتركة (وهو ما يعزز فرصة الفوز بإعجاب الآخر) يضاف إليها استخدام الدعابة المناسبة بغية إيجاد رابطٍ مشتركٍ.

وختام هذا الجزء مقالة عنوانها «هل من طريقة مناسبة لنقد زملائك؟» تستقصي المهمة الأصعب في نظر المديرين في أثناء التواصل الشخصي: إيصال التغذية الراجعة الناقدة للآخرين. وتذكر المقالة ثلاث خطوات: لمساعدتك في مواجهة هذه المسؤولية المرعبة:

1- خَطِّطْ للنقد الذي تريد توجيهه - مع الانتباه إلى السلوك الذي تبغي تغييره عند الآخر، وإلى الهدف الذي تسعى للوصول إليه في أثناء الحوار.

2- تُوخَّ تحسين سلوك الآخر أو إنجازَه، عوضاً عن لومه / لومها على ما وقع من مشكلاتٍ.

3- صُنَّ احترام الذات عند الآخر. كما توجد نصائح إضافية تتضمن الآتي: حدِّدِ التغييرات التي ترغب في رؤيتها عند الآخر بوضوح، وقدم التغذية الراجعة الناقدة في أقرب وقت عقب ظهور السلوك غير المرغوب، وأوضح المكافآت التي سينالها الآخر عند تحسين سلوكه أو إنجازَه، وابقَ مطلعاً على ما يجري بعد الحوار.

ويبقى التواصل الشخصي إحدى السبل الأكثر فاعلية للحصول على النتائج المرغوبة في عالم العمل، بالرغم مما ينطوي عليه من غموضٍ وتعقيدٍ.

وتستطيع الشروع بالتأثير في لقاءاتك الشخصية بما يناسب مصلحتك - ومصلحة الشركة التي تعمل لحسابها - عبر إتقان دمج التعبير اللفظي بالتعبير بالإشارات، وتعلّم قراءة إيماءات الآخرين، وإعداد ذاتك للتواصل في ظروف يسودها الضغط النفسي الشديد.

