

## الاستخدام الفاعل للتعبير اللفظي

يعدّ التعبير اللفظي عنصراً رئيساً من مكونات التواصل الشخصي. إذ تستطيع حيازة تأثير شخصي مهم في الآخرين وإقناعهم بتأييد أفكارك واتباع قولك للمبادرة في إحداث تغييرات حيوية عبر استخدامك للكلمات على نحوٍ فاعل. لكن البراعة في استخدام التعبير اللفظي تتطلب أكثر من مجرد اختيار المفردات المناسبة. وغالباً ما يقصد بها الاتصال مع الآخرين على المستوى الانفعالي، واستخدام تشبيهات مؤثرة، وعرض السؤال المناسب في الوقت المناسب.

تتناول المقالات الخمس الواردة في هذا الجزء كلاً من هذه الأوجه المعقّدة للتعبير اللفظي، مع دعم النصيحة بالآراء والأفكار التي تثبت فائدتها، إضافة إلى مجموعة وافرة من التقنيات السهلة لتعلمها لتطبيق مبادئ الحديث المؤثّر.





## إتقان فن الإقناع

بيتي أ. مارتن

هل أنت من نمط دونالد ترامب أم المهاتما غاندي؟ يشتهر هذان القائدان بقدرتهما الشديدة على الإقناع، لكن باستخدام أساليب عملية مختلفة. ويعرف ريتشارد بويّا تزيّز، وهو أستاذ السلوك المؤسّساتي في كلية وذرهد للإدارة التابعة لجامعة كيز ويسترن ريزيرف، دافعين مستقلّين للحصول على السلطة: الدافع الشخصي، أي السعي وراء النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية بحتة (نمط ترامب)، والدافع الاجتماعي، ويستخدم لتعزيز نجاح مجموعة ذات أهداف مشتركة (نمط غاندي).

إن كنت ترغب في أن تغدو قائداً مقنعاً - وتمارس نفوذك على نحو فاعل - فعليك بأن تختار النموذج الذي ترغب في محاكاته بكل وضوح. وثمة نتائج تترتب على ذلك؛ فالنموذجان ليسا متكافئين في فاعليتهما.

«اسأل نفسك عن الدافع وراء محاولتك ممارسة نفوذك»، يقترح بويّا تزيّز «إذ تُظهر الأبحاث أن أولئك المدفوعين بالدافع الاجتماعي

هم الذين يصبحون القادة الأكثر تأثيراً في الآخرين، وهم الذين ينالون الترقية على المدى الطويل. أما أولئك الذين يحكمهم الدافع الشخصي، فغالباً ما يحققون نجاحاً قصيراً الأمد، سرعان ما يخمد ألقه».

### ما الذي تستطيع فعله؟

متى ميزت النمط المسيطر عندك (نموذج غاندي أو ترامب)، تستطيع القيام بأمور معينة تسيّر بك في طريق القيادة الفاعلة وإتقان فن الإقناع.

### تواصل انفعالياً مع الآخر.

يستخدم الأشخاص البارعون في فن الإقناع الانفعالات بطريقتين حاسمتين. على حد تعبير جاي كونجر في مقالة نشرت في مجلة هارفرد بيزنس ريفيو (بعنوان «فن الإقناع الضروري»، أيار - حزيران 1998). فيشعرون بالتزامهم بالموقف الذي يدافعون عنه عميقاً في أفئدتهم وفي عقولهم وأعمالهم، ويمتلكون القدرة على إظهار ذلك للآخرين. كما يتمتعون بإحساس قوي ودقيق بالحالة الانفعالية لجمهورهم، فيعدّلون نبرة الصوت وأسلوب النقاش تبعاً لها.

ويتابع الكاتب قائلاً: «نحن في عالم العمل نرغب في التفكير في أن زملاءنا يستخدمون المحاكمة العقلية عند اتخاذ قراراتهم. لكننا عند التعمق قليلاً نجد أن الانفعالات تؤدي دورها في ذلك باستمرار».

ويعد فهم المرء ذاته شرطاً ضرورياً ليتمكن من الاتصال العاطفي بالآخرين. وفي هذا السياق ينصح دانييل غولمان، مؤلف كتاب (Primal Leadership): «حاول البدء بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عندك. واحصل على التغذية الراجعة من الأشخاص الذين تعمل معهم وهم على معرفة جيدة بك. وسوف تجد أن هناك فرقاً بين الأمور التي تظن نفسك بارعاً فيها وتلك التي يراك الآخرون ملائماً لأدائها».

يتميز الأشخاص البارعون في فن  
الإقناع بإحساسٍ دقيقٍ بالحالة الانفعالية  
لجمهورهم، ويعدّلون نبرة الصوت  
وأسلوب النقاش وفقاً لها.

هذا ويتطلب تطوير وعي المرء ذاته قليلاً من الوقت. ولكي تكتشف حقيقة مشاعرك تجاه الأمور التي تجري في العمل يومياً، خصص لنفسك استراحاتٍ قصيرة منتظمة ترفع عن كاهلك عبء الضغط النفسي. وبإمكانك رؤية هذه الاستراحات بمنزلة مكافأة تمنحها لذاتك كل يوم - في أثناء الاستحمام، عند قيادة السيارة في طريقك إلى العمل، عند القيام بنزهة قصيرة ساعة الغداء. فما من شيء يضاهي الرؤى.

## المحادثات المقنعة

«كلّ قائد يتكلم» كما يقول فيليب ج. هاركنز، رئيس مؤسسة لينكيدج - وهي شركة مختصة بالتطوير المؤسسي، مقرها في مدينة ليكسنتون - ماساتشوستس - ومؤلف كتاب:

«Powerful Conversations How High Impact Leaders Communicate»  
يصف هاركنز القيادة نفسها بأنها مجموعة من المحادثات - مع الزملاء والموظفين والمساهمين في الشركة ووسائل الإعلام - وباختصار، مع كل شخصٍ يؤثر في نجاح العمل أو فشله.

ويؤكد هاركنز أن على القادة التوثق من تمخض محادثاتهم كلها عن نتائج ثلاث: إحراز تقدم في جدول العمل، والتعلم المشترك، وتمكين العلاقات.

● **إحراز التقدم في جدول العمل:** يشير هاركنز إلى قدرة القادة الذين يستهلون عملهم بتعبير صادق عن اهتماماتهم على تجنب المحادثات العقيمة التي تهدر وقت الجميع. ومن الضرورة بمكان التعبير عن حاجتك، من الناحيتين الفكرية والانفعالية، بوصفها إحدى حاجاتك وليست مشكلةً عند الطرف الآخر. وبكلمات أخرى، لا تلق باللوم على الآخرين شزراً، لأن ذلك يثير موقفاً دفاعياً من قبلهم. عوضاً عن ذلك، حدثهم عن مصدر استنتاجاتك. فالفرق شاسع بين «قولك أحتاج إلى معرفة السبل إلى إنجاز حصصنا من العمل في الربع القادم» وبين قولك: «لقد أخفقت - لقد فشلت في إنجاز الحصص المطلوبة».

● **التعلّم المشترك:** تتيح المحادثة التي استهلكت بالصدق الفرصة لحدوث تبادل حقيقي لرؤى الجانبين. وهذا يتطلب من كليهما بذل القليل من الجهد - يجب أن يمتلك الطرفان الرغبة في توسيع آفاقهما والتعلم قليلاً. فعند الإخفاق في إنجاز حصص العمل، يحتاج الموظف إلى استيعاب أهمية إنجازها في المرة المقبلة، لكنك تحتاج أيضاً إلى فهم أسباب الإخفاق. فقد يكون عجز الموظف عن الحصول على الدعم الكافي سبباً لفشله في تحقيق أهدافه.

● **تمكين العلاقات:** تساعد المحادثة التي استهلكت بالصدق، واحتوت تعلماً مشتركاً على توثيق الصلات بين الأطراف المشاركة؛ وهذا بدوره يمهد لحوار أكثر فاعلية في المرة المقبلة. فالصدق هو أساس الحصول على هذه النتائج الإيجابية - في رأي هاركنز - فهو يؤدّد الثقة التي تعدُّ شرطاً لازماً للقيادة الناجحة أيّاً كان نوعها.

### أوجد الأرضية المشتركة

صغّ موقفك، بحيث يلقي إعجاب الأشخاص الذين تشدّ إقناعهم. ويمكنك القيام بذلك عبر الغوص إلى أعماق أفكارهم واهتماماتهم. لذا يفترض بك عدم الانهماك كثيراً في التعبير عن رسالتك لدرجة الفشل في الإصغاء إلى ما يقال.

ويقترح موراي م. والزيل، مدير الإدارة العالمية لخدمات التطوير الإداري والكفاءة التنظيمية في مجموعة هاي العالمية (فيلادلفيا): «راقب كينيث برانا في مسرحية «الملك هنري الخامس»؛ حيث يتكرر هنري في ملابس جندي من المشاة، ويتجول في المخيمات، ثم يصوغ حديثه بناءً على الخبرات التي اكتسبها هناك».

يتمتع الأشخاص البارعون في التواصل مع الآخرين على أحسن وجهٍ بالقدرة على وضع الأمور التي تشغل بالهم جانباً ليركزوا انتباههم كاملاً على الإصغاء لاهتمامات الآخرين، بحسب قول غولمان. «إنها لميزة عظيمة أن تطور ملكة التعاطف مع الآخرين، بحيث تتمكن من فهم أحاسيسهم بدقة حين يتعلق الأمر بإقناعهم بوجهة نظرك».

### نمِّ مهاراتك في التواصل

استخدم لغة واضحةً ودليلاً قاطعاً لتعزيز موقفك، فوفقاً لكونجر، تبين الأبحاث أن المستمعين يتشربون المعلومات تبعاً لوضوحها. فتعلّم تحسين مهاراتك في تقديم العروض عبر تلقي دروسٍ في التمثيل والمشاركة في ورشات عمل العروض الإيضاحية.

«انظر إلى المحادثة وكأنها عرض مسرحي؛ فالإجابات المقتصرة على الحقائق وحدها لا تحرك مشاعر الناس» على حد قول بوبيا تيز.

استعمل أدوات وأساليب متنوعة للتعبير عن الفكرة بنجاح، مثل القصص والحوادث الطريفة والمصادر السلطوية. وابق متيقظاً لتتحول من أسلوبٍ إلى آخر عند اكتشاف عدم جدواه.

## رَسْخُ مَصْدَاقِيَّتِكَ

يرى كونجر أنه: «من العادات الشائعة بين المديرين المغالاة في تقويم مصداقيتهم الشخصية - وبصورة كبيرة غالباً - كما تشير الأبحاث» وتعد الخبرة والعلاقات المبنية على الثقة حجري الزاوية اللذين تبنى عليهما المصداقية، وفقاً لهاري ميلز مؤلف كتاب.

(Artful Persuasion: How to Command Attention Change Minds, and Influence People)

ويتابع هذا الأخير قائلاً: حين تعوز القادة هذه الصفات «نقل من شأن أقوالهم». فكيف تبنى علاقة ثقة؟ عن طريق قطع العهود والوفاء بها. وبالنسبة لميلز، تبدأ علاقة الثقة بـ «قانون الصراحة». وينصح بالبوح بالحقيقة - بصيغة مناسبة طبعاً، على أن تكون الحقيقة في كل الأحوال.

«انظر إلى المحادثة وكأنها عرض مسرحي.  
فالإجابات المقتصرة على الحقائق وحدها  
لا تحرك مشاعر الناس.»

وطَّد علاقات ثقة بالآخرين عبر العمل ضمن إطار شبكة من العلاقات داخل المؤسسة وخارجها. وانتسب إلى المجموعات الأهلية والتنظيمات المهنية لتبني مهارات العمل ضمن هذه الشبكات؛ إذ يجب أن يشعر الناس باهتمامك بهم وبمؤهم المهني. وكن ناصحاً أميناً - شارك في تدريب الآخرين وتقديم المشورة لهم.

### سبع وسائل لتحفيز الإقناع

كيف تجعل محادثاتك مقنعة؟ يقدم هاري ميلز، الرئيس التنفيذي لمجموعة ميلز - وهي شركة مختصة في مجال التدريب، مقرها نيوزيلاند - ومؤلف كتاب

«Artful Persuasion: How to Command Attention, change Minds, and Influence People»

للقيادة سبع «وسائل لتحفيز الإقناع»، منطلقاً من مبدأ «إن البشر بخلاء في استخدام قدراتهم الذهنية. فعند التعرض للضغط أو الإلحاح في أثناء اتخاذ القرارات، تجتاحنا رغبة في الحفاظ على طاقاتنا عبر اللجوء إلى نماذج عملية نابعة من خبراتنا السابقة».

وعن طريق استيعاب هذه الوسائل السبع، يستطيع القادة تنظيم جهودهم المبذولة في الإقناع لتتناسب مع آلية عمل العقل البشري.

● **التباين:** نظراً لأن المحاكمة العقلية نسبية عند البشر - بحسب تعبير ميلز - استخدم التباين ليغدو نقاشك مثيراً وممتعاً. رسّخ معياراً يبرز إيجابية اقتراحك عند مقارنته به. فإن كنت تحاول إقناع فريق عملك التنفيذي بأن تسريح عدد من العاملين - مثلاً - يُعدّ خطوة معقولة، فاستشهد بأمثلة عن شركات أخرى اضطرت إلى تسريح آلاف العاملين فيها.

● **المبادلة بالمثل:** يشعر معظم الناس بدافع يحثهم على ردّ الجميل بمثله. وبناءً على ذلك، يبادر القائد المحنك بالعطاء ليحصل على ما يريده بعد ذلك. استعدّ دائماً للمبادرة بالتنازل في أثناء المفاوضات، وتعاون مع الآخرين في الأمور الصغيرة، بحيث تتلقى ردّاً أفضل بالمقابل.

● **الالتزام والاطراد:** احصل على موثيق مبدئية صغيرة؛ وهكذا ستربط فريق عملك بشبكة من العهود لن تلبث أن تتسع لتشمل موضوعات أضخم. يرغب الناس في معرفة أنهم يتصرفون على نحوٍ مطّرد؛ لذا يبدو ضرورياً ترسيخ نموذج ثابت من الالتزام. والميسرون الحاذقون هم على علم بذلك، لذا يحملون الأطراف المشاركة في المفاوضة على الموافقة على مجموعة من القواعد الإجرائية أولاً. وبذلك يرسون القواعد ويوطدون نموذج النقاش في آن معاً.

● **السلطة:** يتمتع المديرون بسلطة مستمدة من منصبهم بصورة طبيعية. وأنت الوحيد القادر على الحفاظ عليها أو خسارتها. فجهز نفسك ومارس دورك على أكمل وجه.

● **النُدرة:** يرغب الناس عادة في حيازة الأشياء التي يدركون ندرتها. نمّ هذا الشعور في نفوس موظفيك عبر ابتكار رؤية تظهر الشركة أنها فريدة من نوعها وشيء نادر يصعب إنجازه.

● **الانسجام:** يملك كثير من الناس دافعاً قوياً للتوافق مع الآخرين أو للانضمام إلى فريق ناجح - شيء نادر بالرغم من شيوع الاعتقاد المخالف لذلك. جند موظفيك لمؤازرتك، عبر الطلب منهم الانضمام إلى الفريق الناجح الذي تقوده، وليس إليك شخصياً.

● **الود:** نرغب فطرياً في الارتباط بأشخاص نكن لهم الود. ركّز على أوجه الشبه التي تجمعك بأعضاء فريقك، وفتش عن سبل بناء جسور التواصل بينكم مستعيناً بالمناسبات الاجتماعية التي تبرز تلك النقاط المشتركة.

## كُنْ مؤسس فريقٍ فاعلاً

تمرّن على قيادة مجموعات صغيرة باستخدام مضمون هادف. تولّ مسؤوليّة ورشات العمل في طور تكوين المجموعات، واحصل على التغذية الراجعة في الظروف كافة. وفي هذا الخصوص يؤكّد بوبيا تيزيز: «متى كنت تعمل في إطار مجموعة، فلا مناص من التيقن من تحفيز الآخرين وإشراكهم في العمل وتكريس الوقت للقيام بعمل مهم». ومن المفيد أيضاً معرفة آلية بناء ائتلاف من المؤيدين لك تستطيع اللجوء إليه في أثناء محاولة إقناع أحدهم.

## اكتسب مهارة المفاوضة وتدبير النزاع

وفقاً لبوبيا تيزيز: يساعد تلقي مجموعة من الدروس لتعلم إيجاد حل بديل للنزاع على تطوير المهارات الضرورية لمساعدة الناس في خضم حالات الصراع ويؤكد على ذلك بقوله: «إنها مهارة بالغة التعقيد، خاصة في حال استثيرت انفعالات واضطرت إلى تهدئة جميع الحاضرين».

## ما الأمور التي يمكن اجتنابها؟

يصعب على معظم المديرين تذكر حقيقة أنهم لم يعودوا «عمالاً» مثلما كانوا من قبل، على حد تعبير داليزيل.

ويشرح هذه النقطة قائلاً: «بوصفك أصبحت قائداً، لم يعد باستطاعتك ممارسة تأثير مباشر في نتائج العمل. فهمتك باتت تقتصر على التأثير في أولئك الذين يؤثرون في النتائج مباشرة، وذلك عبر

## إتقان فن الإقناع

تحفيزهم وشحن طاقاتهم وجعلهم يشعرون بالقوة والكفاءة. ويحدد جاي كونجر أيضاً أربعة أخطاء شائعة ينبغي اجتنابها عند محاولة إقناع الآخرين بوجهة نظرك:

### 1- تجنّب الضغط على الآخر:

إن التثبيت بموقف ثابت منذ البداية يمنح خصومك المحتملين شيئاً يقاومونه. والأجدي من ذلك التعبير عن موقفك ببراعة، وتحفظ.

### 2- حاول الوصول إلى تسوية:

الإقناع هو عملية تبادل تنازلات؛ ويجب أن يشعر الناس برغبة الشخص الذي يحاول إقناعهم في الإصغاء إلى قضاياهم. أضف إلى ذلك، تؤدي التسوية غالباً إلى الوصول إلى حلول مشتركة أكثر ديمومة.

### 3- لا تخلط بين النقاش والإقناع:

يمثل النقاش جزءاً من عملية الإقناع الفاعل للآخر بموقفك. لذا ينبغي عليك الاعتماد على خطة أخرى كالارتباط بالآخر على المستوى الانفعالي والتواصل معه بصورة فاعلة.

### 4- ليس الإقناع جهداً يُبذل مرة واحدة فقط:

الإقناع عملية تستلزم الإصغاء، واختبار الموقف، والوصول إلى تسوية. وغير ذلك. فهي ليست حدثاً واحداً. كما أنها تستحق العناء بلا شك على الرغم من صعوبتها وبطء التقدم فيها.

---

## قراءات إضافية

*Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People* by Harry Mills (2000, AMACOM, 240 pp.)

*Powerful Conversations: How High Impact Leaders Communicate* by Philip J. Harkins (1999, McGraw Hill, 192 pp.)

*Primal Leadership* by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, HBS Press, 336 pp.)



# كيف تحدث التغيير عن طريق الانتباه إلى كلامك وكلام الآخرين؟

لورين غاري

أصاب الروائي وكاتب المقالات البريطاني جورج أورويل حين خطَّ: «النثر الجيد يشبه زجاج النافذة» أجل، فكلما ازداد وضوح اللغة، ازداد عمق فهمنا للرسالة المتضمنة فيها. لكن الكلمات تحدد رؤيتنا أيضاً وتعديلها. وتشكل القدرة على الملاحظة واستخدام اللغة - على مستوى النص والكلمة - جانباً من جوانب القيادة، نغفل عنه غالباً.

ثمّة ثلاثة كتب تسبر أغوار الأوجه المختلفة لهذه الفكرة، مسلّطة الضوء على سبلٍ معينة تستطيع عبرها جلب الوعي إلى طريقة حديثك وحديث زملائك، ومن ثم الكشف عن المخاوف والأفكار الباطنة والتناقضات التي تقف في وجه التغيير الحقيقي.

## استخدام نماذج من التعبير اللفظي

### لتغيير ميزان القوة

تؤلف «نقاط التقاطع في الحديث والأعراف الاجتماعية» تربة خصبة ملائمة لغرس بذور التغيير، على حد تعبير سارة مايرز مكجنتي، المشرفة على برنامج تثقيف المعلم في كلية التربية للدراسات العليا في جامعة هارفرد، في كتابها (Power Talk) «فعلى مدار اليوم، نحن نوجد القوة والمصادقية جنباً إلى جنب مع إنجازنا، قولاً وعملاً». وبصفتك مديراً، يترتب عليك باستمرار «تنظيم تراكيب القوة والحكم على جودة الخدمات المقدمة لك عبر التحكم في زمام الأمور وتوجيه الحوار والمطالبة بحقك في القيام بذلك - أو عبر الإصغاء وإلقاء الأسئلة ومحاولة جمع المعلومات وتجميع قوة الأفكار» وبصورة جوهريّة، يتعين عليك تحديد أي من النمطين الأساسيين للتواصل مع الآخرين يناسب الوضع الذي تواجهه.

### «استخدام لغة السلطة»

يتطلب أسلوب الحديث هذا قيادة دفة الحوار بدلاً من الاستجابة لمبادرة شخص آخر. ويتضمن استخدام عبارات سلطوية، ونقض عبارات الآخر، ومناقشته، والتحكم في مجرى الحوار. كما يستعيز عن القصص التي تروي تجارب شخصية بالحقائق والتشبيهات التمثيلية للتعبير عن النقطة المراد إيضاحها. وتعلق مكجنتي على ذلك بالقول: «كلما تقدمت في عملك ومنصبك تتراد أهمية استخدام لغة السلطة. إذ تعجز عن التقدم وإحداث التغيير دون السلطة».

### « لغة الدبلوماسية »

يتسم نمط الحديث هذا بالاستجابة أكثر من إصدار التوجيهات. ويتضمن إلقاء الأسئلة بغرض جمع المعلومات، وإشراك الآخر في الحوار، وتجنب المجادلات العلنية، وإبقاء قنوات التواصل مع الآخر مفتوحة، واستخدام عبارات الإنكار الدفاعي مثل «قد لا يكون ذلك مناسباً لكن...» أو «قد أكون مصاباً بجنون الارتياب حول هذه النقطة لكن...». ويعبّر هذا النمط عن التعاون والاستكشاف والدفء العاطفي والمودة. «إنه الخبير الذي يبحث عن المعلومات والأفكار، وليس المدير التنفيذي الجديد المفعم بالإيضاحات والقرارات. إنه الزعيم الراغب في الإصغاء، وقائد الفريق الذي يود مشاركة الفريق سلطته» كما جاء على لسان مكجنتي.

والنموذجان ضروريان دون شك، لكن أهمية استخدام لغة السلطة تزداد غالباً حين تبغي قيادة الأشخاص في أوقات الشدة، كما تقول. وتستشهد على ذلك بأحد الأشخاص الذين كتبت عن حياتهم وهي سنتيا دانير، التي غدت رئيسة مجموعة المنتجات الطبية في شركة هيوليت - باكارد في زمن عصيب من تاريخ المجموعة. استهلت دانير ولاية منصبها بالتأكيد على لغة الدبلوماسية فعبّرت عن مقدار حماسها لهذه الفرصة واعترفت بشعورها بشيء من الخوف. لكنها سرعان ما أدركت أن الموظفين أرادوا منها تقديم رؤية مقنعة وخطط سلطوية تعالج قضاياهم وتنقل المجموعة كاملة إلى موقع أفضل. قد تدفع لغة السلطة بعض الأشخاص إلى ترك العمل - لكن ذلك ضروريٌّ أحياناً. كما قد يتطلب من الفرد ثمناً شخصياً.

«فالسُّلطة التي تعبر عنها تنحى المتحدث جانباً. وحيثما وجدت السلطة، وجد الامتعاظ أحياناً والوحدة غالباً، وربما العزلة غير المستحبة أيضاً».

### إيجاد تغييرات بالغة الصَّغر.

#### عبر التوافق العام

تؤثر طريقة تواصلك مع الآخرين في طريقة فهمهم لك وعلى نحوٍ مماثل، تحدد طريقة حديثك مع ذاتك في سيل الحوار المستمر الذي يتتابع في ذهنك - مواقفك من العالم ومن نفسك ( انظر الفقرة الآتية). ولكن الحديث ينطوي على بعد آخر يتجاوز التركيز على المفردات واختيار كلمات معينة:

إنها طريقة الحديث، التي تستطيع إعاقة التعلم التنظيمي أو دفعه إلى الأمام.

يؤدي حيِّز العمل دور مجتمع لغوي، على حد تعبير روبرت كيجان وليزا لاسكولاهاي؛ والأول هو أستاذ التعلم عند الكبار والتطوير المهني في جامعة ويليام أند ميريام ميهان، والثانية مديرة البحث في مشروع قيادة التغيير في كلية التربية للدراسات العليا التابعة لجامعة هارفرد. ويعلق كيجان: «نحن بنينا صلات متينة - أو نفشل في ذلك - جزئياً بسبب الصيغ اللغوية الغامضة قليلاً التي نستخدمها. وبصفتك قائداً، تعدُّ المشرف على هذه المجتمعات اللغوية. وبين يديك الفرصة لأن تكون واعياً ومدركاً لها - فإن لم تكن كذلك، صدقت صحة الصيغ اللغوية القائمة» وهكذا، إن سمحت للصيغ اللغوية القائمة مثل التذمر

## كيف تحدث التغيير عن طريق الانتباه إلى كلامك وكلام الآخرين؟

والانتقاص من قدر الآخرين، بالتسلل دون رقيب إلى حيز العمل، تسرب الظلم، والإهمال، والعجز إلى المؤسسة.

ويتابع قائلاً: «عند زيارة شركة ينقصها التماسك، تتردد في مسامعك روايات عن هذه الأمور الثلاثة جميعاً» فالناس في المستويات الدنيا في المؤسسة يشعرون بإحكام قبضتهم على الأمور على نحو أفضل مما تقوم به الإدارة أو تتفشى أعراض الخلل التنظيمي خفية غير ملحوظة. فإن لم تتغير الصيغ اللغوية الحالية، حالت دون حدوث التغيير الإيجابي. إن الهدف من وراء ما أسماه كيجان ولاهاي «لغة الاتفاق العام» هو بالتحديد: هدم جهاز المناعة التنظيمي المتضخم المتآمر للحفاظ على الوضع الراهن.

إن نوعية الانسجام فقيرة في معظم المؤسسات، كما ورد في كتاب «How the way we Talk Can Change the way we work» لمؤلفيه كيجان ولاهاي. فمثلاً، يكاد يكون هناك إجماع على مستوى العالم أن النموذج المفضل لمعالجة أي من مشكلاتك مع شخص ما هو التفاهم مع ذلك الشخص مباشرة دون اللجوء إلى الحديث مع الآخرين دون علمه. ومع ذلك، نادرة هي المجموعات التي تترجم هذا المعتقد إلى اتفاق عام. يقول كيجان من ناحيته هنا: «عوضاً عن الاتفاقات العامة، تسود معظم المؤسسات أفكار شخصية عن طبيعة السلوك اللائق - لكن أفكاراً خاصة كهذه غير كافية دوماً. فالتحدي الذي يواجهنا في أثناء عملنا مع الفرق هو صياغة اتفاقاتٍ تؤسس لشعور بالتماسك العضوي - وهي قدرة تنظيمية تشل الناس الذين يضلون خارج حدود الشركة

أو قيمة من قيمها، وتعود بهم برفق إلى المكان الذي ينتمون إليه، تماماً مثلما يحدث مع الجراء الضالة.

هذا، ويمكن لاتفاقٍ واحدٍ إحداث أثرٍ مهم. فلنفترض مثلاً أن أفراد فريقك كلهم متفوقون على الحوار المباشر وسيلةً لحل المشكلات الناشئة. من الواضح أن هذا الاتفاق لن يستأصل مشكلة الأشخاص المغتائبين، لكن مجرد وجوده يوجد إمكانية خرقه؛ وحين يحدث ذلك، تبرز فرصة البحث عن السبب.

وفي معظم الحالات، يخرق شخص ما الاتفاق مدفوعاً بالالتزام كامن آخر - كالرغبة في الظهور كمستمعٍ متعاطفٍ والآخرين أو كمصدرٍ موثوقٍ لتقديم النصيحة. فيعمل هذا الالتزام المتضاد، والجدير بالثناء، على إعاقة تماسك المؤسسة الذي يسعى الاتفاق الأصلي إلى بنائه. «يغص حيّز العمل بهذه الأنواع من التناقضات بين الالتزامات، لكنها تميل إلى البقاء غير مرئية» كما يقول كيجان، حتى إن الناس لا يدركون طبيعة التزاماتهم المتضاربة وآلية تقويضها لإنجاز المجموعة وثقتها. ويعد كشف النقاب عن التناقضات وتمحيصها بمنزلة الطريقة الوحيدة لتحويلها إلى فرصٍ للتعلم.

يسعى الناس غالباً إلى بناء التماسك التنظيمي عبر الحوارات السرية أو التدخل باستخدام السلطة. لكن هذه النماذج محدودة الأثر، كما يؤكد كيجان. إذ يبقى جهاز المناعة التنظيمي سليماً، وهذا ما يسمح للتناقضات القائمة بين الالتزامات المتضاربة للموظفين بالبقاء في الخفاء. فإن وجد اتفاق عام، فلن تتبع مواجهة أحد أعضاء الفريق لك عند اغتياك لأحدهم من استقامته الشخصية، بل من تماسك

## كيف تحدث التغيير عن طريق الانتباه إلى كلامك وكلام الآخرين؟

المؤسسة - فالمؤسسة هي التي تعيد تكوين سلوكك وتعيدك إلى داخل حدود السلوك المقبول.

ليست هذه العملية سريعة الرسوخ. «فإن حاولت حل الأمور بسرعة مضطربة، فكن واثقاً من بقاءك الشخص ذاته في نهاية العملية. وعن طريق التدقيق في اللغة المستخدمة لصياغة التزاماتك وفي التناقضات الموجودة بين هذه الالتزامات، تستطيع كشف النقاب عن عدد لا بأس به من المشكلات - فإن واطبت على معالجتها، منحت الناس فرص النمو والتغيير» وفقاً لكيجان.

### الإصغاء إلى الحوار مع الذات

#### والتخفيف من حدة القلق

جاء في كتاب «Finding Serenity in The Age of Anxiety» للمؤلف روبرت غيرزن، وهو معالج نفسي يقطن في مدينة كونكورد - ماساتشوستس: تستهدف معالجات طبية كثيرة في يومنا هذا تخفيف شدة القلق والضغط النفسي بصورة رئيسية. فإن كان القلق هو ممارسة المرء لحياته اليومية وهو واع لحيويتها ونشاطها، كان التخفيف من حيويتنا وتخدير إحساساتنا المفعمة بالحياة هما الطريقة الوحيدة لإنقاص حدته». عوضاً عن ذلك، يؤكد غيرزن أن التحدي لا يكمن في التخلص من القلق، بل في تسخيره لخدمة مصالحك.

ولتحقيق ذلك، ينبغي التخفيف من حدة قلقك تجاه الأمور التي تقلقك - عليك بتعلم الاسترخاء عند مواجهتها إلى الحد الذي يكفي لتمكينك من استماع ما تنبئك به.

انتبه إلى حوارك مع ذاتك، ذلك الحوار المستمر الذي يتتابع في ذهنك في معظم أوقات اليقظة. ما الذي يخبرك به عن شعورك تجاه نفسك، وعلاقاتك المهنية، ونوع العمل الأهم عندك؟ وتتضمن التفاصيل مفاتيح لحل لغز الأمور المقلقة التي تستحوذ على تفكيرك. فمتى أدركت طبيعة القلق، أعددت نفسك للاستجابة له بصورة أفضل.

ويتابع غيرزن: إن معالجة القلق شرط أساسي للتغيير النفسي، لكن السكينة الناتجة ليست حالة ثابتة من النعيم. «فالسكينة كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وتعني «وضوح الرؤية»، وتنتج عن وضوح النظر إلى الحياة دون استخدام المرشحات المعتادة. ويصاحب القلق نقص التوازن في التغيير» لذا كان من الضروري أن يكون الإصغاء والاستجابة للقلق «عملية ديناميكية مستمرة».

### قراءات إضافية

*Power Talk: Using Language to Build Authority and Influence*  
by Sarah Myers McGinty (2001, Warner Books)

*How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation*  
by Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey (2001, Jossey-Bass)

*Finding Serenity in the Age of Anxiety*  
by Robert Gerzon (1998, Bantam Books)

## كيف تحقق غايتك في غضون 30 ثانية أو أقل؟

نيك ريدين

سنة 1994، بينما كان يارنيت هيلبيرغ الابن ماراً من أمام فندق بلازا في مدينة نيويورك، سمع امرأة تحيي وارين بوفيت. فدنا يارنيت من المستثمر الأسطوري قائلاً: «مرحباً يا سيد بوفيت، أنا مسهم في شركة بيركشاير هادواي، وشديد الإعجاب بشركتك. لكنني أعتقد أن شركتي تضاهي معايير الاستثمار لديك.

فأجاب بوفيت: «أرسل إلي مزيداً من التفاصيل». وبعد عام واحد، باعه هيلبيرغ سلسلة متاجره المؤلفة من 143 متجراً لبيع الماس.

تعد قصة هيلبيرغ أحد أفضل الأمثلة على «حديث مصعد» مؤثر، وتأتي هذه التسمية نتيجة توافر فرصة 30 ثانية لرواية قصتك -واقناع الطرف الآخر بها- في أثناء ركوب المصعد حتى الطابق الثالث أو الرابع. أما اختيار زمن 30 ثانية، فيرتكز على المدة النموذجية لتركيز الانتباه، وفقاً للمعلومات الواردة في كتاب (How to Get Your Point Across in 30 Seconds or Less) لمؤلفه ميلو أو. فرانك. وهو أحد أسباب تخصيص

30 ثانية كمعيار لبث «مقطعات من خطاب سياسي» أو إعلان تجاري على شاشة التلفاز.

وبالرغم من ارتباط هذا النوع من الأحاديث بالتماس التمويل المادي غالباً، إلا أنه قد يكون قيماً في أنشطة العمل اليومية. فمقابلات الحصول على عملٍ، وتوسيد صلات جديدة عبر الأنشطة الاجتماعية، وفرص إقامة علاقات عامة، وتقديم العروض للمسؤولين التنفيذيين، وصفقات البيع، تتطلب كلها القدرة على تحقيق النجاح في تقديم شرح سريع ودقيق لغايتك.

سرعان ما يظهر «حديث المصعد» الذي يستمر 30 ثانية حسن معرفتك بعملك وقدرتك على التعبير عنه. وقد تضطر إلى إغفال كثير من الحقائق المهمة لكن كل شخص في عالمنا اليوم يملك مهارة الحكم على دقة عرض الموضوع واتخاذ القرارات بناءً على بيانات ناقصة وفي الحقيقة، يمكن لـ 15 ثانية أن تكون فاعلة أكثر من 30 ثانية. «فكلما برعت في الإيجاز، ازدادت نجاحاً»، كما يقول د. ألان ويس، رئيس مجموعة ساميت كونسالتنغ في إيست غرينتش - رود آيلاند.

ويتألف سر «حديث المصعد» المؤثر من: أسر انتباه المستمعين، وإقناعهم بالمصلحة المشتركة الواعدة، ثم تهيئة الأجواء المناسبة للاستمرار قديماً. استخدم في حديثك مصطلحات يتمكن جمهورك من استيعابها. وعبر عن أفكارك مرفقة بشعور نابع من إدراكك لإمكانية عدم تكرار هذه الفرصة أبداً. كم مرة تصادف وارين بوفيت في الشارع؟

## نصائح أساسية لـ «حديث مصعد» مؤثر

### حدد هدفك

إن هدف «حديث المصعد» ليس الحصول على التصديق الرسمي لتمويل أو عمل أو مشروع، بل نيل الموافقة لاتخاذ الخطوة اللاحقة، سواء كانت قبول إجراء مكاملة هاتفية أو إحالة إلى الشخص المناسب أو الفرصة لإرسال المزيد من المعلومات. ويؤكد كين يانكي، الرئيس التنفيذي لمنظمة سكور، وهي منظمة تقدم خدماتها لإدارة المشروعات الصغيرة في أمريكا (SBA)، وتتكون من متطوعين متقاعدين وآخرين لا يزالون على رأس عملهم لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة: «نادراً ما تنهي صفقة؛ فأنت، عوضاً عن ذلك، تتيح المجال لاتخاذ الخطوة اللاحقة». وأياً كان هدفك، تابع التقدم حتى النهاية.

### حدد موضوع حديثك

هل تعرف موضوع حديثك جيداً بما يكفي للتعبير عنه بجملة واحدة؟ هذه المهمة أصعب مما تبدو عليه. وكما أشار مارك توين: «لم أجد الوقت الكافي لكتابة رسالة قصيرة؛ لذا سطررت لك أخرى طويلة». كذلك تمنحك المعرفة الجيدة بموضوعك القدرة على التمييز عن الآخرين الذين قد يحاولون القيام بعمل مماثل. والمسألة، كما هي دائماً، تتوقف على ما تستطيع فعله لخدمة شخص ما، وليس على ما تفعله. فعبارة «أنا سمسار» لا تملك تأثير عبارة «أنا سمسارٌ متخصص في تقديم المساعدة للمشتريين أمثالك، الذين يبتاعون للمرة الأولى، لشراء منازل كبيرة في هذه المدينة».

### أتملك من الوقت دقيقتين - أو عشرأ؟

يمكن لـ «حديث مصعد» أيضاً أن يكون لبنة لبناء عرضٍ أطول مدةً. ويقترح ميلو أو. فرانك، مؤلف كتاب (How to Get your Point Across in 30 Seconds or Less) النظر إلى كل نقطةٍ واردةٍ في العرض المطول على أنها رسالة مستقلة مدتها 30 ثانية. «ففي أثناء خطابك الذي يدوم دقيقتين أو ثلاثاً أو خمساً أو عشرأ ستتاح لك فرصة إلقاء أسئلة تحفيزية عدة. والإجابة أيضاً - ورسم أكثر من صورة واحدة والاستشهاد بطرائف عدة أو خبرات شخصية. ذلك لأن الإستراتيجيات التي تبقى المستمع يقظاً ومهتماً في أثناء تقديم رسالة مدتها 30 ثانية تستطيع تحقيق الأثر ذاته في حديثٍ أطول»، كما يقول فرانك.

### اعرف جمهورك

«إن أسوأ محاولات الإقناع تصدر عن أولئك الذين يجهلون مؤسستي عملنا وآليته. فمحاولة إقناعي بالقيام بشيء غير ممكن يهدر وقتي ووقتهم»، على حد تعبير يانكي. فقبل حضور أي مؤتمر، يحدد يانكي الأشخاص الذين يريد لقاءهم ويتقصى المعلومات عنهم، ثم يحيك «صفقة مصعد» خاصة لتبلي متطلبات جمهوره. «ما لم يسمع الناس منك ما يفيدهم، فإنهم لن يصفوا إليك».

### نظم الحديث

«ينعم الله على بعض الناس بالجاذبية والقدرة على الإقناع»، كما يقول ديف باور، شريك تسويق في شركة تشارلز ريفر للمضاربات، وهي

إحدى شركات المضاربات الكبرى في والتهام ماساتشوستس. «لسنا محظوظين جميعاً بهاتين الموهبتين. ومع ذلك، تستطيع رفع فاعليتك إلى الحد الأقصى. إن ركزت على الشيء المهم، لذا عليك تنظيم تدفق المعلومات لتسهيل عملية استيعابها من قبل الدماغ إلى أقصى حد ممكن». نموذجاً يبدأ «حديث المصعد» بمقدمة، يتلوها شرح المشكلة، ثم إيجاز الفوائد المحتملة للمستمع، وأخيراً طلب الإذن باتخاذ الخطوة المقبلة في العلاقة.

### استحوذ على انتباههم عندما تحين الفرصة الأولى

يجب عليك إقامة صلة مباشرة مع جمهورك، وهي تدل على أن الإصغاء إلى قولك أمر يستحق أن يأخذ من وقتهم الثمين. ويقترح ويس البدء بعبارة محفزة أو مميزة أو منافية للبداية يخفق القلب لها، من قبيل: «لا تهمنا الجودة».

### عمق الصلة التي أقمتها

متى استحوذت على انتباه جمهورك، عبّر عن رسالتك فوراً. والوضوح أشد تأثيراً من الرطانة؛ لذا استخدم التشبيهات التي يستطيع جمهورك استيعابها. ذات مرة، وجب على باور توضيح آلية عمل تقنية جديدة دُعيت «التوثيق القوي». فأمسك بطاقة صراف آلي وقال: «أنت تستخدم التوثيق القوي في كل مرة تستعمل هذه البطاقة مع رمز الحماية». وللتوفهم الحضور أن التوثيق القوي يتطلب مستويات

متعددة من السرية. صمّم رسالتك عبر الربط بين الحل الذي تقدمه واحتياجات جمهورك. علماً بأن الالتماسات العاطفية فاعلة أيضاً.

### شؤون العرض

من الطبيعي أن ترغب في التحدث بسرعة كبيرة تساوي سرعة الدلال، لكن التعبير بسرعة كبيرة نادراً ما يوحى بالثقة والسلطة. وفي الواقع، يعدّ التوقف عن الكلام مدة وجيزة أمراً لافتاً للانتباه على نحو فاعل. «فهو يؤكد كلامك، ويمنحك الوقت اللازم للتفكير، كما يمنح المستمع فرصة الإصغاء وتشرب المعلومات وتخزينها في الذهن» كما يدون فرانك.

### لا تنس التغذية الراجعة

استخدم شريط فيديو لتقويم إنجازك الخاص، واعرض حديثك على شخص جاهل بمشروعك فإن تاه في رطانة الأسلوب أو فشل في إدراك الفوائد المحتملة، فالفرصة للتعثر قائمة أيضاً أمام جمهورك الهدف.

هذا وإن فوائد «حديث المصعد» تتجاوز أبعاد إقناع جمهورك. فهي تستطيع مد يد العون لك في التركيز على التفكير والكتابة. كما يمكن أن ترفع إنتاجيتك إلى مستوى عالٍ جداً، مما يسمح لك بإيصال رسالتك إلى عدد أكبر من الناس.

يجب ألا يتلثم الموظفون حين يسألون: «ما العمل الذي تؤديه شركتكم؟» أو «كيف نستطيع المساعدة؟» يمكن لـ «حديث مصعد» إنجاز أهداف هي في مصلحة الطرفين، وترسيخ منطلق لتعميق العلاقات - فتتحول المصادفة إلى فرصة.

هل يجب عليك استخدام جهاز الملقن الآلي؟

في الماضي اقتصر استخدام جهاز الملقن الآلي على السياسيين والرؤساء التنفيذيين. أما اليوم، فتكاد هذه الأجهزة تغدو تجهيزات معيارية في اجتماعات العمل بغض النظر عن أهميتها. فهل يجب عليك استخدام أحدها؟

للحصول على جواب دقيق لهذا السؤال، ينبغي أن تكون صريحاً في تحديد قدراتك عند الوقوف وراء المنصة العالية، فإذا كنت متحدثاً متوتراً ينظر إلى تقديم عرضه كأنه كابوس مزعج يبدأ منذ لحظة تحديد موعد العرض، ويستمر حتى لحظة قول: «شكراً» والنزول عن المنصة، عندها يمكن لجهاز الملقن الآلي أن يكون خير معين لك؛ فهو يحسن حالة الأشخاص الذين يعانون من نقاط ضعف في أداء الحديث في معظم الأحيان. ذلك أنه يحملك على رفع بصرك بدلاً من النظر إلى الصفحة أمامك، كما يجبرك على تحريك رأسك من اليمين إلى اليسار في حركة شبه منتظمة في أثناء تثقيب بصرك بين صورتين النصين المعروضين أمامك. ولما كانت شاشة الملقن الآلي شفافة، يتولد لدى الجمهور انطباع بأنك تنظر إلى الحشد أمامك.

أما سلبيات استخدام هذا الجهاز، فتتمثل في أن قراءة النص تولد حاجزاً بين المتحدث والحضور. فقليل هم الناس الذين يقرؤون بالانفعال والحيوية ذاتهما اللذين يتحدثون بهما. كما أنه يحتجزك خلف المنصة.

ومن الصعوبة بمكان إقامة صلة عميقة مع جمهورٍ ما في أثناء القراءة من وراء المنصة ما لم تكن سياسياً يخطب في جمهورٍ حاشدٍ يبحث عن الأسباب التي تجعله ينتصب قائماً ويهتف بكل حماسة.

فالقرار يرجع لك إذاً: إن كنت متحدثاً واثقاً من نفسك، يفضلّ استغناؤك عن استخدام جهاز الملقن الآلي - ما لم تكن راضياً بترشيح حزبك لمنصب الرئاسة. فإذا قررت استخدامه، فإليك بعض النصائح التي تحسّن من خبرتك:

1- تمرّن: فالقراءة باستخدام جهاز الملقن الآلي ليست نشاطاً بشرياً طبيعياً. امنح نفسك بعض الوقت في اليوم السابق لليوم المقرر لتتدرّب على استخدام الجهاز وتألّفه.

2- تعلّم من الرئيس ريغان<sup>(1)</sup>: اعتاد الرئيس ريغان تنويع سرعة تحريك رأسه في أثناء تعقب الكلمات؛ الأمر الذي يترك عند الحضور انطباعاً أنه ينظر إليهم تلقائياً.

3- نوع من سرعة كلامك ونبرة صوتك: لا تقع في فخ الالتزام بنبرة صوت واحدة وإيقاع ثابت في أثناء القراءة. تحدّث بسرعة تارة، وبتأنٍ تارة أخرى.

4- جهّز نفسك بنص احتياطي: يتعطل جهاز الملقن الآلي أحياناً - كما حدث مع الرئيس كلنتون في أثناء إلقاء خطابه السنوي. احتفظ على المنصة أمامك بنص مطبوع، وتتبع النقطة التي وصلت إليها هناك.

نيك مورغان.

(1) رونالد ريغان (1911 - 2004) أحد أعضاء الحزب الجمهوري في أمريكا، تولى منصب الرئاسة بين عامي 1981-1989. ولقب بـ «المتحدث العظيم» بسبب قدرته على إلقاء الخطابات بطريقة ودية صادقة أكسبته ثقة الناس. قبل توليه منصبه هذا عمل ممثلاً وحاكماً لولاية كاليفورنيا بين عامي 1975-1976.

كيف تحقق غايتك في 30 ثانية أو أقل؟

---

## قراءات إضافية

*How to Get Your Point Across in 30 Seconds or Less* by Milo  
O. Frank (1990, Pocket Books)





## هل تلقي الأسئلة الصحيحة؟

جون بالدوني

بقدر ما يبدو إلقاء الأسئلة عملاً في منتهى السهولة، إلا أنه يمكن أن يؤلف إستراتيجية إدارية فاعلة وحاذقة تنطوي على جانب من الفن والإبداع، مثل أي إستراتيجية أخرى. وبينما يستخدم المحامون أسئلة خاصة معبرة بغرض إجبار الشهود في المحكمة على الإدلاء بالمعلومات، لا يمكن لأداء دور بيرري ميسس<sup>(1)</sup> في عالم العمل أن ينجح في تحقيق النتائج المرغوبة.

وفي الواقع، يكاد يكون مؤكداً أنه يؤدي إلى نتائج معاكسة: فقد يشجع الموظفين على إخفاء المعلومات؛ خوفاً من تقديم إجابة خاطئة. كما يحفزهم على الاحتفاظ بالأنباء السيئة بعيداً عن مسامع رؤسائهم، وهو أحد أسباب الكوارث الناتجة عن التواصل مع الآخرين.

---

(1) الشخصية الرئيسية في مؤلفات إيرل ستانلي غراندر وفي البرنامج التلفزيوني الأمريكي Perry Mason (1957 - 66)، وتجسد محامي دفاع يكشف المجرمين في القضايا القانونية التي يتولى مهمة الدفاع فيها.

لكن استخدام السؤال المناسب في الوقت والمكان المناسبين يمكن أن يشكل أداة فاعلة لمساعدة المديرين على الاستكشاف والاكتشاف والإيضاح ومساعدة موظفيهم على الوصول إلى مستويات جديدة من الإنتاجية.

### ما الحاجة إلى إلقائها؟

«يعد الاستفسار الحقيقي، أي إلقاء الأسئلة بقصد إثارة التفكير وتشجيع الآخر على السؤال بدوره، أساسياً للتعلم. فعبّر الاستفسار لا يتعلم المدير من موظفيه فقط، بل يسهل تعلمهم عن طريق تحفيز التأمل الذاتي لديهم» كما يؤكد ستيفن ج. غيل، مستشار التعلم التنظيمي والإنجاز البشري في مدينة أن آربر ميشيغان. فالغرض من إلقاء الأسئلة «ليس اختبار قدرة الموظف على الرد الصحيح، بل مساعدته على التعمق في التفكير حول أدائه وأداء الفريق لتطوير الإنجاز في المستقبل».

هذا، وتوجد أسباب أخرى تبيح ضرورة إلقاء الأسئلة على الأشخاص في مواقع السلطة.

وقد جاء على لسان إليوت أ. كوهان، أستاذ ومدير الدراسات الإستراتيجية في جامعة جونز هوكنز: «إن إحدى أعظم سلبيات تولي مهام السلطة هي فقاعة الطمأنينة التي تحيط بأصحاب النفوذ. وبغض النظر عما يتمتع به الرؤساء من التقبل والانفتاح وهدوء الأعصاب في ظنهم: ما من أحد يرغب في نقل الأخبار السيئة. وبتلك الطريقة،

إضافة إلى طرق أخرى سواها - وهي الآثار الطبيعية للضغط والمسؤولية والخيلاء - يفقد القادة الإحساس بالمصداقية، وهو شعور طالما ميز قادة من أمثال الرئيس لينكولن». ويستشهد كوهان بالرئيس لينكولن، إضافة إلى غيره من القادة المدنيين الذين لمعوا زمن الحرب، في كتابه ( Supreme Command Free Press. 2002 ) «وبكلمات أخرى، يستخدم فن الاستفسار خاصة وبكل بساطة؛ لتفقد مجريات الأوضاع في المؤسسة ومحيطها».

### كيف تلقيها؟

إن أنجع الطرق التي يستخدمها مدير معين لإلقاء الأسئلة هي إلقاءها في مناخ تعاوني، وكأنه يقول للموظف، بصورة جوهرية: أدلني إلي بالمعلومات؛ لنتمكن من العمل سوياً» كما يجب عليه طمأننة موظفيه أن لا خطر في إلقاء الأسئلة.

### ثمة كثير من النقاط المشتركة بين القيادة الجيدة والتعليم الجيد.

يؤمن دون وينكر، وهو مدير تنفيذي سابق لشركتي بانك ون فاينانس وفورد فاينانشال، بإيجاد «آلية تسمح بتواصل اجتماعي متداخل كلياً. وأنا أدعوها لقاءً أسرياً. واللقاءات الأسرية هي - اجتماعات لأفراد المؤسسة يجري فيها توضيح السبيل إلى إنجاز رؤياك وغايتك وهدفك

الإستراتيجي» وفي هذه اللقاءات يملك الأفراد حرية إلقاء الأسئلة التي قد تعدّ تهديداً للإدارة في ظروف أخرى عادية. فمثلاً، يشجع الموظفون على الاستفسار عن الدوافع وراء عمل الشركة، وكيفية أدائها له، وأثره في العاملين فيها. ولا يمكن وقوع ذلك إلا بمعاملة الرئيس والموظف المعاملة نفسها.

ويتابع وينكر: «إن إعطاء الأولوية للعاملين من شأنه تهيئة المناخ اللازم لإيجاد تطورات مهمة وتعميقها. فنحن ندرس ما هو ناجع وما هو غير مفيد، على نحو يعزز الصراحة والإحساس بالمسؤولية والعمل الجماعي؛ إذ لا مجال للوم الآخر في اللقاءات الأسرية».

### ماذا تسأل؟ ومتى؟

سنلقي الآن نظرةً على المراحل المختلفة التي يمر بها أي مشروع، مع ذكر الأسئلة الضرورية في كل مرحلة.

### واكب تطورات العمل:

من الضروري أولاً أن يتطلع المدير على مجريات العمل ميدانياً. لذا باشر كل اجتماع دوري أو اجتماع للعاملين بسلسلة من الأسئلة؛ لمعرفة الأفكار التي تحتل موقع الأولوية في أذهان الموظفين في الوقت الراهن. وعلى نحو مماثل، اختتم الاجتماع بقولك: «هل من مشروعات جديدة؟ هل من أسئلة؟» بحيث لا تترك مجالاً لبقاء بعض الأمور غير المنجزة أو أخرى لم تتم مناقشتها.

والنقطة الأهم هي إلقاء الأسئلة عند البدء وفي الختام بكل حيادية ممكنة. فإذا أفرطت في قيادة الحوار عند هاتين المرحلتين وقفت حائلاً دون إلقاء مجموعة من الأسئلة، بالإيحاء لا شعورياً لموظفيك بما تريد سماعه منهم.

### خطط غايتك

بعد الاطلاع جيداً على مجريات الأمور وفهمها، تصبح مستعداً للتقدم خطوة في اتجاه تخطيط غايتك. وكما قال ميشيل إ. بورتر، وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد ومؤلف نصوصٍ مميزة تتناول موضوع الإستراتيجية: «إن جوهر الإستراتيجية هو اختيار ما الذي يجب ألا نفعله». فبالإضافة إلى سؤالك: «ما الذي يجب أن نفعله؟» أسأل «ما الذي يجب ألا نفعله - أو لن نفعله؟» وعلى سبيل المثال، تحتاج الشركات التي ترغب في إيصال قيمةٍ ما لزيائنها إلى التعريف بما تعنيه هذه القيمة عندهم وما لا تعنيه - هل هو الإنجاز، أو الديمومة، أو السعر، أو الثلاثة معاً؟

### استخدم خطة البحرية الأمريكية

عند دخول المشروع مرحلة التخطيط، استخدم الأداة التي يستعملها جنود البحرية الأمريكية عند أداء مهماتهم: تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، وفرص النجاح، والأخطار المحتملة.

## ارفع مستوى التوقعات

بعد اتضاح البنية الهيكلية لخطة الأداء يحين أوان رفع مستوى رؤى الجميع. ويمكن استخدام الأسئلة هنا لحمل الناس على السعي لبلوغ ما قد بدأ مستحيلاً. لا تكتفِ بسؤال موظفيك عما يستطيعون القيام به، بل حثهم على التفكير في توسيع أفق طموحاتهم.

## تحدّ الوضع القائم

متى أبحر المركب بمشروعك، وجب عليك هزه بعنف بين الفينة والأخرى في أثناء تلك الاجتماعات الدورية الخاصة به. فالاسترخاء مدة تزيد عن الحد اللازم يولد الرضا والقناعة. في أثناء الحرب العالمية الثانية اشتهر ونستون تشرشل بإلقاء أسئلة. بدلت الافتراضات حول ميدان القتال. وبذلك استخدم الأسئلة بمهارة لتحدي افتراضات قادة جيشه وحملهم على التفكير في حلولٍ بديلةٍ.

## شخصّ الصعوبات

حين تتخذ الأمور منحىً خاطئاً -وهو أمر محتوم لا ريب- حاول تحليل الوضع للوصول إلى السبب الرئيس للمشكلة. ألقِ أسئلة عدة تبدأ بـ «لماذا؟» للكشف عن سبب المشكلة، لا عن أعراضها. وواظب على السؤال حتى تنفذ الاحتمالات؛ فهذه أداة فاعلة للوصول إلى لب الصعوبة التي تعترضك.

## بدل المهمة

يستطيع سؤال واحد تغيير مشروع معين ومهمته عندما تعترض العوائق الطريق أو تلوح في الأفق نهاية مسدودة. يؤمن دون وينكر بـ«السؤال الموجه». ويعرفه أنه سؤال «يؤدي إلقاؤه إلى إحداث تطور مهم في تفكير المرء».

ويوضح ذلك قائلاً: «غالباً ما يشكك «السؤال الموجه» في أمر سلمنا بصحته جديلاً». ويؤكد أن الإجابات سوف تمكن الناس من تحديد الأولويات، وتغيير العمليات، وتطوير نتائج العمل. فبإمكان «سؤال موجه» من قبيل «من هوزبوننا؟» إرشاد المديرين إلى التركيز على ما يرفع القيمة، مثل اختيار المنتج وخدمة الزبائن، عوضاً عن التركيز على العمليات داخل الشركة التي تُضعف القيمة بسبب إجبار الموظفين على صرف النظر عن الزبون.

## توثق من متابعة الأمور

لا تُنح نفسك عن المجموعة بعد انتهاء الاجتماع؛ فالمديرون الذين يواظبون على الاستعلام يتجنبون المفاجآت، ويصونون موظفيهم من بلوغ الرضا والقناعة بمستوى العمل الذي وصلوه. ويعد الاستفسار بقصد متابعة سير الأمور أداة فاعلة للمديرين الجدد على نحو خاص، لأنه يمكّن الموظفين من معرفة مقدار اهتمام المدير بدقائق الأمور، الأمر الذي يقيهم على استعداد. فإن عجز أحد موظفيك عن الرد مباشرة على سؤالك، فاطلب منه البحث عن الجواب وتقديمه لاحقاً

في وقت تحدده أنت. وليس الغرض من هذا الإجراء إحراج الموظف، بل التوثق من إنجاز العمل.

### شجع التعبير عن الآراء المخالفة

إن أفضل الخطط إعداداً هي تلك القادرة على الصمود أمام الأسئلة الأكثر خطراً التي تبرز في أثناء مسيرة البرنامج. تشجع القوات المسلحة الأمريكية ضباطها الأدنى مرتبة على تحدي الخطط التي سبق وطورها الضباط الأعلى رتبة. ويشير كوهان إلى مفهوم «فرض التأثير الشخصي» قائلاً: «يستطيع الضباط الحاذقون الأعلى رتبة تشجيع أولئك الأدنى منهم على إلقاء الأسئلة، لكنهم يفعلون ذلك باستخدام نبرة الصوت والموقف الشخصي أكثر من العبارات المبتذلة».

قد تلقى بعض التساؤلات في إطار من منظمة، كالمراجعات التي تعقب تنفيذ العمليات العسكرية، حين تتاح الفرصة للجميع بدءاً بالمجندين، وصعوداً حتى المراتب العليا للإدلاء بأرائهم، لكن الأسئلة تلقى أيضاً في إطار غير رسمية - حين يتحلق الجنود حول النار لاحتساء القهوة مثلاً، وعلى أرض المعركة، على حد تعبيره.

كثيراً ما تُدهش الصراحة في إلقاء الأسئلة المديرين التنفيذيين للمؤسسات، الذين يشهدون هذه الاعتراضات على القرارات في أوقات التدريب على المناورات العسكرية. لكن القوات المسلحة الأمريكية تعلمت من أخطائها؛ فإزعاج كبار الضباط بسؤال معروض في الوقت المناسب أفضل من مهمة فاشلة تؤذي أسطولاً من الجنود.

## إيجاد ثقافة التعلم

إن إعداد مناخ، لا يكتفي بإتاحة الفرصة لإلقاء الأسئلة، بل يشجّع عليها، ويفتح سبلاً جديدة للتعلم. وتقول نصيحة ستيفن غيل: «درب المديرين الآخرين على الاستفسار بقصد المعرفة، وليس الاختبار أو المعاقبة أو التأديب أو النقد الجارح».

ويذهب غيل إلى أبعد من ذلك بتشجيع المديرين على تعلم إلقاء أسئلة ذات نهاية مفتوحة -تتيح المجال للتعبير عن آراء مختلفة- بغرض حث الموظف على التفكير في خبراته السابقة. «ماذا حدث؟ ما درجة تطابق هذا مع ما أردت تحقيقه؟ ما الذي كنتَ تستطيع القيام به لتدنو بنفسك من النجاح؟ ما الأمور التي كان باستطاعة الآخرين فعلها لمساعدتك على النجاح؟ ما الذي ستفعله في المستقبل؟ ماذا تعلمت؟» وبمفردات أخرى، لا تقلل من شأن عملية إلقاء الأسئلة.

ويؤكد كوهان: «ابقَ يقظاً في أثناء أدائها. فكّر في الأسئلة على أنها تكوّن فتات متنوعة، بعضها للحصول على المعلومات، وبعضها لتقويم الشخصية، وبعضها الآخر لتحفيز التفكير. فكّر أيضاً في نتائج الأسئلة».

«ثمة كثير من النقاط المشتركة من هذا الجانب، كما هو الحال من الجوانب الأخرى، بين القيادة الجيدة والتعليم الجيد، وهي أكثر مما قد يظنه المرء».





# هل يحدُّ التواصل الأحادي البعد من أدائك القيادي؟

تيودور كيني

دعا مدير المستشفى فريقه للاجتماع، يريد منهم جميعاً إدراك ضرورة إيجاد عوائد جديدة للمؤسسة للحفاظ على بقائها، وأشار في أثناء حديثه إلى مجموعة كبيرة من الأرقام لإثبات أهمية نمو المؤسسة. لكنه بعد ذلك، وفي أثناء خروج الموظفين من القاعة، سمع إحدى المرضيات تتمتم: «أجل، حسناً، ومرض السرطان في نمو أيضاً».

ما الخطأ الذي ارتكبه هذا القائد؟ لقد نظّم كميات هائلة من الحقائق، وأوردها مجردة وخالية من أي إثارة. لكنه ونتيجة تركيزه على الجانب الوقائعي أغفل الجانبين الآخرين للتواصل القيادي: الانفعالي والرمزي. إن أردت تولي قيادة الآخرين، وجب عليك التواصل معهم عبر السبل الثلاث معاً، لأن الناس يتلقون رسائل المعلومات بطرق شتى. وكثيرون هم القادة الذين يستخدمون التواصل الأحادي البعد. دون إدراك عجزهم عن تبليغ رسائلهم.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، في إحصائية أعدت في العام 2002. شملت 1104 موظفين في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية أجاب 86% من الموظفين مؤكدين أن رؤساءهم يظنون أنفسهم بارعين في التواصل مع الآخرين، في حين أجاب 17% فقط أن رؤساءهم قادرين فعلاً على التواصل الفاعل مع الآخرين. «اعتقدنا أننا نعاني ثغرة في التواصل، إلا أنه ثبت أننا مخطئون تماماً. نحن نعاني صدعاً في التواصل، وليس مجرد ثغرة»، بحسب قول بويد كلارك الذي ضمن الإحصائية في كتابه:

(The Leader's Voice: How Your Communication Can

Inspire Action and Get Results! Select Books, 2002)

درس كلارك وشريكه في تأليف الكتاب، رون كروسلاند، مئات الرسائل الصادرة عن القيادات في وسائل إعلامية متنوعة لتحديد أفضل العادات المستخدمة في التواصل ضمن المؤسسات «حين تنوي حث الناس على القيام بعمل ما، ومساعدتهم على الفهم وتعميق استيعابهم، وكسب رؤية أبعد وإثارة انفعالاتهم تجاه عملهم، عليك باستخدام الأمور الثلاثة الآتية معاً: الحقائق والانفعالات والرموز». وفقاً لكروسلاند، نائب رئيس شركة توم بيترز!

وليس المقصود بذلك استخدام السبل الثلاثة وفق معيار واحد. فمن ناحية، ثمة نقاط مشتركة تجمع السبيلين الانفعالي والرمزي؛ لأن الرموز طرق مختصرة للتعبير عن الانفعال والمعنى معاً. ومن ناحية أخرى، تملك الحقائق - وخاصة المعلومات المتعلقة بالأمور المالية التي قد تكون محجوبة عن الموظفين سابقاً - تأثيراً هائلاً.

لكن الاعتماد على الحقائق وحدها، بالرغم مما تتمتع به من قوة، يعد إستراتيجية محكوماً عليها بالإخفاق. فعندما يستخدم قائد ما سبيلاً واحداً للتواصل، يجبر المتلقي على ملء الفراغات بنفسه لكي يفهم المعنى - وغالباً ما يختلف المعنى الذي يُوجده المتلقي عن ذلك الذي أراده المتكلم. والعبرة من ذلك، كما يقول كلارك: «إن إضافة السبيلين الآخرين بالطرق المناسبة وفي الأوقات المناسبة يزيد فرصة نجاح عملية التواصل بصورة ملحوظة»

وإليك بعض الطرق؛ لتمكينك من مضاعفة قوة التواصل مع التركيز على استخدام السبل الثلاثة معاً.

### لا تتلُ الحقائق، بل وضِّحها

«نحن في عالم العمل. نتعبد في هيكل البيانات»، كما يقول كروسلاند. لكن السبيل الوقائعي «لا يتعلق بالبيانات، بل بتأويلها».

وهذا يسلط الضوء على شرح شائع في عملية التواصل: يتلو المديرون البيانات عوضاً عن تفسيرها. «والناس لا يريدون تلاوة» على حد تعبير كروسلاند. «إنهم بحاجة إلى معرفة: مقدار استيعابك لهذه المعلومات؟ وما خلاصتها؟ وهل تنساب الأفكار في ذهنك بصورة منطقية؟ وهل نستطيع إدراك ذلك؟».

### استخدم الانفعالات؛ لتعزيز التواصل

«كنت رجلاً يتعامل بالأرقام وحدها»، يقول ديف براون، الرئيس التنفيذي لمتاجر فاميلي كريستشان، وهي شركة مكونة من 325 متجراً لبيع المنتجات المتعلقة بالشؤون الدينية (غراند رايبيدز - ميشيغان).

بكل ثقة، مستنداً في ذلك بصورة رئيسية إلى مقولة: «دع الحقائق تقودك إلى القرارات».

لقد خدمت الأرقام براون جيداً. فعندما كان في الثلاثين من عمره، غدا الرئيس التنفيذي لسلسلة متاجر لينز كرافترز، وهي سلسلة نامية من متاجر بيع البصريات بالتجزئة، أسست عام 1983 مبدأ «كل ما تحتاجه من لوازم للنظارات في مكان واحد وساعة واحدة». وفي تلك الآونة أدرك براون أن الحقائق تقف عقبة في طريقه.

«عند استخدام الحقائق وحدها، تستطيع الوصول إلى مستوى معين من النتائج» على حد تعبيره «لكنها أيضاً تؤدي دوراً حاسماً في إعاقتك عن الارتقاء إلى مستوى أعلى». وللوصول بشركته إلى تلك المستويات الرفيعة، اضطر الرئيس التنفيذي الشاب إلى «التواصل مع الآخرين وفق مستوى أرفع، انفعالياً وتبصّرياً» كما يقول.

وبعدما أدرك براون مشكلته، قرر افتتاح اجتماعه بعيداً عن مكان العمل مع 100 من المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالاعتذار عن منظوره الضيق في التركيز على الأمور الأساسية وحدها. ويوضح ذلك قائلاً: «بينت لهم مقدار تعاستي، وإدراكي التام أنني السبب في تعاسة بعضهم أيضاً. وأفصححت عن رغبتي في تخصيص المزيد من الوقت للبحث عن سبل إضفاء قيمة على حياة الناس، وإضافة قيمة على خبرة الزبون، وأداء دور القائد خادم القوم عوضاً عن دور المدير».

استفاد براون مما أسماه كلارك وكروسلاند السبيل الانفعالي لتعبير القائد. ويتكون هذا السبيل من عنصرين؛ يعدّ أولهما، وهو قدرة المتحدث على مشاركة الآخرين عواطفه بصدق وبراعة، مزعجاً عند كثير من قادة الأعمال. «كان ذلك مرعباً»، كما يقول براون، «لأن الرئيس التنفيذي بمفهومي ليس عرضةً للضعف أو الأذى. وعندما تبدأ بمشاركة الآخرين أحلامك ومخاوفك وبالتحدث في مستوى انفعالي، فأنت تعرّض نفسك للضعف والأذى، لكن الأمر يستحق المحاولة».

### يستخدم القادة الحاذقون السبل

الثلاثة للتوثق من التعبير عن رسائلهم بنجاح.

رواية القصص أداة مهمة للقادة الراغبين في التواصل مع الآخرين على المستوى الانفعالي، كما يذكر كلارك. «فالقصاص الشخصية تنبئ المرؤوسين بما يشعر به القادة، وبسبب إحساسهم بذلك».

أما العنصر الثاني للسبيل الانفعالي فهو إقامة علاقات وثيقة مع عواطف المشاركين. تخيل رئيساً تنفيذياً يقف قائلاً: «هدفنا هو زيادة أرباح الشركة، بنسبة 32% في العام القادم»، كما جاء على لسان كلارك - ثم يشرح بعدها الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق ذلك. أما جمهوره، فبعضهم مهتم، وآخرون حانقون، وقسم ضئيل منهم -على الأقل- خائفون. فإن استطاع القائد مخاطبة أولئك الأفراد ذوي الانفعالات المتفاوتة بطرق تبين مقدار تفهمه وعنايته الصادقة، بدأ هذا الجدار الذي يُشيد بسهولة بين القادة والمرؤوسين بالانهيار، بحسب قوله.

## كيف تمزج رسائلك لتحقيق

### أقصى تأثير ممكن:

تحدّث عن الأرقام، وثبّت أن كل جزء من البيانات يضيف شيئاً من التفاصيل إلى قصتك ويدعم الوصول إلى خلاصة.

استخدم الاستعارات المجازية والتشبيهات؛ فيمكنك تعريف الغيغابايت بأنها وحدة قياس تعادل ألفاً من الروايات؛ والفدان مساحة تماثل مساحة ملعب كرة القدم.

اعرض البيانات بصرياً، لكن احذر فقدان السيطرة على أعصابك. وتأنّ باستخدام الألوان والمؤثرات الجذابة الأخرى، بما فيها العناوين الإيضاحية، واجعل عرضك بسيطاً بما يكفي؛ ليناسب استيعاب طلاب المرحلة الثانوية.

استخدم الحقائق في سياقٍ معين. فحقيقة أن قوة رقاقة الحاسوب تتضاعف كل 18 شهراً تقريباً لا تعدّ معلوماتٍ مهمةٍ لمستمعٍ لا يدرك فوائد وآثار استخدام رقاقة أقوى.

هل ترغب في إضافة الرموز إلى عرضك، مع كونك تجهل من أين تبدأ؟ «ادعُ متخصصاً في فن الدعاية والإعلان وآخر في التسويق لمشاركتك الغداء، واعرض عليهما ما تحاول التعبير عنه، وحثهما على توليد الأفكار»، يقترح كلارك، «فذلك جزء من عملهما اليومي».

## استمد من قوة الرموز

تستمد الرموز قوتها من مزجها المنطقي بالعاطفة، لتؤلف طرقاً مختصرة للتواصل الاجتماعي يراها الموظفون ويستوعبونها مباشرة، خذ مثلاً حالة شبكة تيرز (تي إن تي) التلفزيونية.

بقيت شبكة تي إن تي «شبكة تسلية عامة» غير متخصصة في نوع محدد من البرامج مدة اثني عشر عاماً، تبث برامج تلفزيونية متنوعة على حد تعبير ستيف كونين، المدير العام للشبكة ونائب رئيسها التنفيذي.

كانت الشبكة قد أُطلقت سنة 1988 للاستفادة من مكتبة أفلام شركة إم جي إم/ يو آيه التي ابتاعها تيد تيرنر، وكسبت شريحة جماهيرية لا بأس بها عبر تقديم مزيج متنوع من البرامج. ومع حلول العام 2000 برزت مشكلة نشوء أكثر من 200 قناة تلفزيونية منافسة. ومرت الشبكة، التي لم تتخصص في نوع واحد من التسالي، بوقت عصيب في محاولتها الظهور بطابع مميز أمام المشاهدين.

وهكذا، وظفت الشبكة كونين، أحد كبار مديري التسويق في شركة كوكا كولا آنذاك، لإيجاد تخصص إستراتيجي للشبكة للمرة الأولى في تاريخها. وبمعاونته، قررت الشبكة تحويل (تي إن تي) إلى قناة متخصصة في مجال الدراما التلفزيونية.

لكن كونين، وقبل أن يتمكن من الترويج للعلامة التجارية «نحن نعرف فن الدراما» عند المعلنين والمشاهدين، اضطر إلى الترويج لها داخل إطار الشبكة. فلكي تنجح علامة تجارية ما -وفقاً لقوله- ينبغي

أن يستمتع بها الموظفون. «وجب علينا القيام بأكثر من مجرد القول: هذا ما وصلنا إليه، ووضع شعار فوق رقعة. إذا لم تستمتعوا بها، وتؤمّنوا بها أيضاً، فلن تمثلوها».

وعلى سبيل المثال، باتت الآن جوائز «آنيوال درامي»، وهي جوائز سنوية خاصة بالحوادث المثيرة التي تحدث داخل الشبكة ونسخة معدلة عن البرنامج التلفزيوني «جوائز إيمي»، تقليداً ثابتاً في الشبكة. وقد فازت بجائزة الاجتماع الأول الأكثر إثارة امرأة حامل تشغل منصب نائب الرئيس، جاءها المخاض في أثناء اجتماع للعاملين.

وفي خطوةٍ مدهشةٍ مثلت التزام الإدارة بتخصصها الجديد، وتركت وقعاً هاتلاً في نفوس الموظفين، وافق كونين على إلغاء برنامج «دبليوسي دبليو مندي نيترو» الذي يبث على شبكة تي إن تي والمصنف من الدرجة الممتازة في قنوات الكابل الرئيسة كلها. لأن الصراع المهني لا يتناسب مع التخصص الجديد.

وجاءت نتائج المبادرة بتخصيص شبكة (تي إن تي) مثيرةً. فقد أطلقت الشبكة بعد إعادة برمجتها في حزيران 2001، ومع نهاية العام وفي سنة 2002 صنفت الأولى بين قنوات الكابل الرئيسة التي تبث للراشدين، في الفئتين العمريتين 18 - 49 و 25 - 54 عاماً، في ساعات الذروة.

ويضيف كلارك: «ثمة آلاف الطرق للتواصل الرمزي؛ منها الاحتفالات والجوائز والشعارات، إضافة إلى الرسوم والتصاميم والتذكارات. ويمكن عد الاستعارات المجازية رموزاً مؤثرة أيضاً. ولا

هل يحد التواصل الأحادي البعد من أدائك القيادي؟

تنسّ الأغنيات والقصائد والطرائف والاقْتباسات. إذ يمكن أن تشكل  
كلها وسائل ممتازة للتواصل الرمزي».

