

## «قراءة» إيماءات الآخرين

لا يكتفي الأشخاص البارعون في التواصل الشخصي بالتحكم في الرسائل اللفظية وغير اللفظية الصادرة عنهم؛ بل يحرصون على تأويل رسائل الآخرين بكل دقة ممكنة، وتستطيع عبر دراسة جمهورك -ولا سيما انفعالات مستمعك وتلميحاتهم اللفظية والإيمائية- رقد فرص نجاحك في تبديد المعارضة وجر الخصوم للوقوف في صفك. كما تستطيع تحسين إمكانية التحري عن نفاق الآخرين. وأخيراً، يمكنك تحديد أنماط شخصيات الآخرين من حولك (انبساطي؟ انطوائي؟) وتعلم التحدث بـ «لغتهم» لتزيد من فرص تحسين فاعلية الحوار الشخصي معهم.





## تغلب على مقاومة الطرف الأخر، واضفر بتأييده

ليز سمبسون

ها قد حان موعد إعداد الميزانية مجدداً. وها أنت تجلس قبالة رئيس شركة آر أند دي، وتتعارض آراؤكما مرة أخرى. ويتم تخفيض المخصصات مرة أخرى، وتؤول الأمور إلى ما يلي: إما أن تحصل على التمويل الضروري لدراستك لذلك السوق الآسيوي الجديد، وإما أن يوقف العمل به، والشخص المسؤول عن إصدار أمر الإيقاف هو رئيس شركة آر أند دي. لماذا يعارض دوماً مقترحاتك كلها؟ لا يبدو أنه يملك فكرة أفضل لإنفاق المال. ويظهر لك أن كل ما يسعى إليه هو إيقاف مشروعك. ما الذي تستطيع قوله له لتقلب موازين اللعبة؟

أنت تدرك الوضع جيداً؛ فالفرص الكثيرة المتاحة لك اليوم للإقناع في عملك تؤدي إلى النتيجة ذاتها على الأرجح. إذ تجلس قبالة أشخاص يرفضون الأخذ بما تحاول إقناعهم به، ويتمسكون بموقف مناقض لموقفك عملياً. كلاكما تتكلمان، دون أن يتزحزح أيٌّ منكما عن موقفه

قيد أنملة. سواء كانت فرصة لبيع منتج ما، أم لإنتاج آخر جديد تحبذه دونهم، أم نقاشاً حول الميزانية - يبدو أن الجميع اتخذوا قراراتهم.

كيف عساك تحول هذا الطريق المسدود إلى فرصةٍ للتخلص من معارضة الأشخاص من حولك لوجهة نظرك؟

يقدم خبراء فن الحث والإقناع خطواتٍ مثبتة علمياً تستطيع القيام بها لزيادة احتمال نجاح محاولتك في هذه اللعبة الصعبة، والخطوة الأولى والأهم هي إلقاء نظرة تفحصٍ دقيق على جمهورك.

### ادرس جمهورك جيداً

«يفترض كثيرون منا أن كل ما نحتاجه لإقناع الآخرين هو بذل الجهد والوقت لجعلهم يفهمون قولنا، لذلك نركز على تحضير مضمون الرسالة. لكن ما نحتاجه حقيقةً أولاً وقبل أي شيء، هو الإرادة للتفكير ملياً في جمهورك.» كما يقول ريك مورير، الذي يعمل مستشاراً في فن الإدارة في مدينة أرلنتون - فرجينيا، وقد سبق وقدم النصائح لمؤسسات عديدة من ضمنها لوكهيد مارتن، وآي بي إم، وإيه أوه إل تايم وورنر عندما أرادت استخدام موظفين جددٍ في مبادراتٍ للتغيير الإداري.

ولكي تفلح في لعبة الإقناع، ينبغي الالتزام بفهم موقف الطرف الآخر وموقفك في آن معاً. ودون تلك الإرادة لدراسة حجج الطرف الآخر لن تتمكن من إقناعه ببساطة، إذ ستلهمك معرفتك هذه بالرؤى اللازمة لتغيير موقفه.

لعل مدير آر أند تي يجد الدراسات التسويقية كلها مضيعة للوقت، لأن اهتمامه ينصب على ابتكار منتجاتٍ جديدة. ولربما استطعت تغيير صيغة الدراسة لتتيح الفرصة لتنفيذ خطة جديدة بنجاح.

«ذكر بيتر دروكر ذات مرة شيئاً عن أثر «التواصل الذي يحدث داخل ذهن المستمع وليس المتحدث». فهدفك للنجاح في التواصل مع الآخر هو ربط أقوالك كلها بالمعلومات الموجودة في ذهن المستمع».

على حدّ تعبير أن ميلر، وهي مختصة بالتدريب على التواصل الاجتماعي وتعمل في مدينة نيويورك. «ينبغي عليك إدراك حقيقة أن كل فرد منا هو مجموعة من الخبرات والذكريات، وتحدد خبراتنا وذكرياتنا معرفتنا للعالم، كما تطور وجهات نظرنا عبرها، ومنتقى المعلومات الجديدة الواردة إلى الذهن والقلب وفقاً لها. ويدرك الأشخاص البارعون في التواصل هذه الحقيقة ويتغلبون على الآراء المعارضة عبر توظيف التشبيهات والاستعارات المجازية للوصول إلى القبول والتفاهم المشترك».

### انتبه للانفعالات

إن أردت فهم جمهورك، وجب عليك فهم مقاومتهم لرسالتك و«السبب» وراء قولهم «لا». ويمثّل التغلب على المقاومة عبر رؤيتها من ثلاثة مستويات. متداخلة، يحتمل عمل الجمهور وفقاً لها، عوضاً عن اتباع منهج شامل واحد، حجر الزاوية لكتاب ريك مورير: «Why Don't You Want What I Want? How to Win Support for

Your Ideas Without Hard Sell, Manipulation or Power Plays»

وتحتل الانفعالات موقعاً جوهرياً في اثنين من هذه المستويات الثلاثة.

يقودنا ذلك إلى نقطة رئيسة أخرى: أمر انتباهك للانفعال الذي يعانیه خصمك. فذلك شرط أساسي للتفاهم، لكن رجال الأعمال يتهربون منه بسبب تعقيد الانفعالات والارتباك الناتج عن التعامل معها.

ويعزو مورير ما يدعوه المستوى الأول من المقاومة إلى مضمون فكرتك؛ ويتعلق هذا المستوى بالاختلاف في تأويل رسالتك، متجلباً في قول الطرف الآخر: «لا أفهم ما تقول» أما المستويان الثاني والثالث فينبعان من الانفعال. ينشأ المستوى الثاني عادةً من الخوف الذي يبتاب الطرف الآخر كنتيجة لفكرتك، ويتجلى بقوله: «لا يعجبني ذلك». ومثالاً على المستوى الثاني من المقاومة نذكر رد الفعل الذي يظهره الموظفون عندما يعلن المدير التنفيذي عن احتمال تغيير بنية الشركة نتيجة الاضطرار لإعفاء عدد من الموظفين من العمل بهدف تخفيض النفقات: الفكرة لا تعجبهم؛ لأنهم يخشون خسارة وظائفهم.

والمستوى الثالث من المقاومة هو الأصعب تجاوزاً؛ وفيه لا يعارض الطرف الآخر فكرتك، بل يعارض شخصك أو ما تمثله. ورسالته هنا: «أنت لا تعجبني».

في حين يحتمل وجود أكثر من مستوى من هذه المستويات الثلاثة في كل معارضة تواجهك، ينبغي التركيز على المحتوى الانفعالي للمستوى الثالث للحصول على الفرصة لكسب تأييد الآخرين. فوفقاً لمورير: «إن

الفشل في الاعتراف بوجود المستوى الثالث من المعارضة كحقيقة واقعية يشكل سبباً رئيساً لإخفاق كثيرين في تحويل المعارضة إلى تأييد.

ما حقيقة شعور مدير آر أند دي تجاهك وتجاه المسوقين الآخرين؟  
تعد معرفة هذه العواطف، وإن لم تكن عواطف سارة، المبدأ الرئيس للبدء بردم الهوة الناتجة عن خلافاتكما.

### أصغ

لكي ترى الأمور من منظور آخر وتكسب ثقته، يجب الإصغاء باهتمام إلى كلامه. عندها فقط ستتاح لك الفرصة لإقناعه برؤية الأمور من وجهة نظرك.

«إن اعتقدت أن الإصغاء ليس حاسماً، فكّر في الشعور الذي ينتابك في أثناء تناول الغداء بصحبة شخص يتحدث طوال الوقت عن اهتماماته أو قضاياها أو منتجاته أو خدماته»، وفقاً لميلر. «إن أول ما يخطر في بالك: متى سيحين الوقت المناسب لطلب الحساب؟ ثمة حكمة قديمة تقول:

«وهبنا الله أذنين اثنتين وفماً واحداً، لأنه -لا بد- يريد أن يكون إصغاًؤنا ضعف كلامنا». فإذا لم تصغ للطرف الآخر، فلن تتمكن أبداً من التغلب على موقفه المعارض أو حمله على الأخذ بوجهة نظرك».

هذا هو المنهج الذي اتبعته لين غرنزنغ - بوفالو، وهي محترفة في فن التواصل الاجتماعي، وتقيم في شيبوا فولز في ولاية ويسكونسن، في أثناء 20 عاماً من حياتها المهنية في مجالات التعليم والطاقة والرعاية

الصحية، وفيها رأت الآخرين يرتكبون خطأ محاولة توطيد المصادقية وكسب السلطة عن طريق السيطرة على مجريات الحديث.

«لكي تتمكن من إقناع الآخر، يجب أن تمنحه سبباً لتصديقك والثوق بك. عندها فقط سيزداد احتمال محاولته «فهم» رسالتك والرغبة فيها، لأنك تعجبه. ستكون محاولة إحداث التغيير دون تخصيص الوقت الكافي للإصغاء إلى وجهات نظر الآخر بمنزلة خطوة مهنية سيئة. لذلك أوصي دائماً بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن خلفية المشاركين الآخرين وموقف كل منهم من موضوع معين».

### حدد نمط المتعلم الذي تتعامل معه

عند الإصغاء إلى كلام خصمك، لاحظ الطريقة الفضلى لتلقي المعلومات من قبله. وعندها ستتمكن من عرض قضيتك بالطريقة الأكثر فاعلية.

في أثناء عمل تيم هيفرنان سياسياً متديراً في سنوات دراسته الجامعية، تعلم -وهو الآن مدير الحسابات في شركة كي سي إس إيه (نيويورك) للعلاقات العامة- التغلب على مقاومة الآخرين رسائله عبر الإصغاء إلى المفردات التي ينطقونها. ويذكر في هذا الشأن: «ثمة ثلاثة سبل مختلفة للتعلم لدى الناس: السمعي والبصري والحركي الحسي. ويتضح المفتاح للكشف عن الأسلوب المسيطر لدى شخص ما عبر استخدامه لعباراتٍ مثل: «أنا أسمعك» أو «أرى ما تقول» أو «أشعر...» فعندما يكثر شخص معين من استخدام تلميحات بصرية، أصوغ

عبارة مشابهة للرد عليه، مثل: «يبدو لي مثل...». وهكذا، عبر التحول إلى استخدام الأسلوب المسيطر لديه، أزيد من قدرتي على تخطي مشكلة عدم إصغائه إلى كلامي الناتج عن معالجته للمعلومات بصورة مختلفة».

### حافظ على تناغم

#### رسائلك اللفظية والإيمائية

عند الانخراط في لعبة الإقناع الشاقة هذه، لا يكفيك فهم الطريقة المثلى التي يستخدمها المستمعون لتلقي المعلومات المرسلّة إليهم، بل يجب تقديم تلك المعلومات بسبل بالغة الانسجام والتوافق. وبكلماتٍ أخرى، ينبغي أن تتوافق رسائلك الإيمائية مع تلك اللفظية. فمثلاً، ستخفق في إقناع شخصٍ ما إن عبرت له بلغة جسدك، فلم تصافحه بقوة، بالرغم مما ستقوله.

وقد أظهر بحث أجرته كارولين كيتنغ وهي أستاذة في قسم علم النفس في جامعة كولغيت وتعرّف الإقناع - على غرار هيفرنان - بأنه فن التلاعب اللفظي وغير اللفظي، القدرة الشديدة للأطفال في عمر 4 - 5 سنوات على الإقناع. ووجدت أن الأطفال ذوي النفوذ الأعظم على مجموعات أقرانهم يتمتعون أيضاً بمهارة فائقة في الكذب والنتيجة نفسها انطبقت على البالغين.

وتعبر عن ذلك بقولها: «اكتشفنا أن الأفراد الذين نجحوا في تحقيق رغباتهم بالرغم من معارضة الآخرين في المجموعة يتمتعون بقدرة

عالية على الإقناع عند رواية قصة مختلفة، مثل تناول شراب مر ومقرن، وإقناعنا - أمام شاشة الكاميرا - أنه في الحقيقة لذيذ الطعم».

فهل يعني ذلك أن تطوير مهارات الإقناع يتطلب تعلم الكذب المقنع؟

«لم نكتث لقدرة الخاضعين للدراسة على الكذب، بل ركزنا الاهتمام على مهاراتهم في التمثيل»، تقول كيتنغ «تذكر، مع ذلك، أن القادة مطالبون بالكذب دوماً؛ حيث يجب عليهم إظهار الثقة بالنفس في أثناء القلق، أو النشاط بالرغم من إجهادهم الشديد. ولعل ذلك هو سبب توليهم مناصبهم، لأن باستطاعتهم السيطرة علينا والإيحاء لنا عبر سلوكياتهم الإيمائية».

إن لم يسبق لك التفكير في التغلب على المقاومة  
في علاقاتك مع الآخرين عبر ضبط سلوكياتك  
الإيمائية فعليك القيام بذلك الآن.

تعود كيتنغ بالذاكرة إلى حالة مقابلة حديثة لمرشح لمنصب عملٍ كاد يكون الأفضل - بعدما أجاب عن الأسئلة كلها بصورة صحيحة - لولا إضعافه موقفه بإيماءاته. «لقد أدار ظهره لأحد أعضاء اللجنة، مما جعلني أتبأ أن هذا الشخص سيعطيه الدرجة الدنيا. بعد ذلك، أسند ظهره إلى كرسيه واختفت الابتسامة عن وجهه استجابة للمحوظة غيبة حقاً أوردها أحدهم، لقد سبب سلوكه ذاك كارثةً، وتبأت - مجدداً، وبدقة - أن هذا سيكون التقويم الثاني الأدنى».

وسرعان ما أصبح هناك اثنان من أعضاء اللجنة ممن لا يصفون إلى كلام المرشح مطلقاً، وذلك بسبب سلوكه الإيمائي. وتشير كيتنغ إلى أن غموض الإيماءات يمنحها قدرة لا مثيل لها على تقويض جهودك، فهي غالباً تعمل خارج نطاق الإدراك البشري، وبذلك لا يعلم الناس سبب عدم إعجابهم بك حقاً.

وتتابع قائلة: «إن لم يسبق لك التفكير في التغلب على المقاومة في علاقاتك مع الآخرين عبر ضبط سلوكياتك الإيمائية فعليك القيام بذلك الآن؛ إذ تحتاج إلى التدريب عليها تماماً مثلما تتدرب على الكلام الذي ستدلي به.

## اعرض وجهة نظرك مسبوقة

### بوجهة نظرهم

خاتم أسرار فن الإقناع هو عرض وجهة نظرك مسبوقة بوجهة نظر الخصم عند معرفتك أن الموضوع مثير للجدال.

وتنصح كيتنغ: «إن كنت تجادل جمهوراً واسع الاطلاع على موضوع النقاش وتعلم مسبقاً تحيزه إلى معارضتك، فإن أفضل ما تقوم به هنا هو خوض نقاش ثنائي الأطراف - وجهة نظرهم ووجهة نظرك. وبذلك ستسلبهم فرصة مقاومتك؛ إذ سيضطرون للمشاركة في إيجاد الحل.

لقد علمتني دراستي للناس أن التزامهم بالقواعد يزداد حين يشاركون في سَنِّها».

وإن أخذ وجهات نظر الآخرين في الحسبان يتطلب تفكيراً وتدريباً كبيرين. لكن المكافأة تساوي الجهد المبذول، لا سيما عندما يعدّ بناء علاقاتٍ طويلة الأمد والحفاظ عليها أكثر قيمة من نيل مكاسب على المدى القريب. وتزداد هذه الحالة في المؤسسات التي تعتمد على الأرباح الإستراتيجية الداخلية والخارجية؛ حيث تتشارك الفرق المتعددة في أهدافٍ واحدةٍ، لكنها تختلف في كيفية تحقيقها.

إذا كنت معنياً بالتعاون الطويل الأمد، فلا مناص من تطوير تقنيات تساعدك على الفوز بتأييد الآخرين لرسالتك دون التورط في معركةٍ غير مستحبةٍ.

### قراءات إضافية

*MindControlMarketing.com: How Everyday People Are Using Forbidden Mind Control Psychology and Ruthless Military Tactics to Make Millions Online* by Mark Joyner (2002, Steel Icarus)

*Why Don't You Want What I Want? How to Win Support for Your Ideas Without Hard Sell, Manipulation, or Power Plays* by Rick Maurer (2002, Bard Press)



# كيف تكشف كذب زميلك في الفريق؟

كشف النقاب عن العلامات الخفية للخداع

كيف تميز كاذباً؟ يصف بول إكمان - وهو أحد الخبراء المتمرسين في هذا المجال - هذا العمل بأنه أصعب وأسهل مما قد تظن. ويكشف كتابه الرائد (Telling Lies: Clues to Deceit in the Market Place, Politics, and Marriage) عن وجهي لعبة الكذب القديمة.

تأتي صعوبة تمييز الكاذب من عجز المعايير التي توصلنا إليها للتواصل مع الكاذبين وكشفهم عن تقديم مساعدة كبيرة في الواقع. فالإكثار من تحريك العينين قد يدل على التوتر العصبي أو الخجل فقط. وربما كان الأشخاص الذين ينظرون مباشرة في عيوننا مصابين بالكذب المرضي - أو لعلمهم ببساطة أفتنعوا أنفسهم بصدق كذباتهم بداية. وأخيراً، قد تتناكب رغبة قوية بتصديق الكذبة. فوفقاً لإكمان، استطاع هتلر إقناع تشمبرلن بعدم نيته غزو تشيكوسلوفاكيا - جزئياً - بسبب الرغبة الشديدة لتشمبرلن في تصديقه.

أما أولئك الذين يرغبون في إتقان مهارة كشف الحقيقة وتمييزها عن الخيال، فيقدم لهم إيمان بعض النصائح لتسهيل ذلك. ويستهلها بإخبارنا مباشرة وبوضوح: «لا توجد إشارة تميز الكذب ذاته - لا الإيماءات ولا تعابير الوجه أو ارتعاش العضلات». لكن، ثمة إشارات تشي بالانفعالات المناقضة للقصة التي يرويها شخص ما. يركز الكاذب نموذجياً على الكلمات التي ينطقها، وهكذا، في حين أننا نفتش عن الكذبة في تناقض المعلومات الواردة في القصة في المقام الأول، يمكن لقضية الكاذب أن تكون مدروسة بعناية. لكن إيمان يؤكد أن هذا لا يتعدى خط الدفاع الأول، مشيراً إلى إمكانيته العثور على المفاتيح الضرورية لكشف الكذب فيما يسمى الهفوات الفرويدية وعثرات اللسان الأخرى. فإذا صرح أحد أفراد فريقك: «لا أحب تلك الفكرة - أعني أحبها»، خذ في الحسبان احتمال وجود الحقيقة في عبارته الأولى.

إذ يرجح أن تكشف هفوة فرويدية واحدة العواطف السلبية التي يصعب التعبير عنها في ثقافة تتطلب التفاوض الدائم في عالم العمل.

ما أفضل علامات الكذب؟ يشير علينا إيمان بالبحث عما يدعوه الارتشاحات - في الصوت والجسد. تظهر هذه الارتشاحات عندما تشي إحدى إيماءات الكاذبة أو التغيير في نغمة صوته بكذبة.

وعلى سبيل المثال، من السهل تمييز العلامتين اللفظيتين الرئيسيتين. إذ أظهرت أبحاث إيمان أن الناس يترددون، ويرتكبون مزيداً من الأخطاء اللغوية عندما يقولون كذباً مقارنة بحالهم عند قول الصدق. ويضاف إلى ذلك، تميل نبرة أصواتهم للارتفاع - دلالة على التوكيد.

## كيف تكشف كذب زميلك في الفريق؟

ولكي تلحظ هذه العلامات عند شخص ما، يجب طبعاً الاطلاع على هيئته عند قول الصدق. ويؤكد إيمان أن كشف كذبة ينطق بها شخص لم تألف سلوكه هو أمر شبه مستحيل. ومن ثم، ستكون أوفر حظاً في كشف الكاذبين من أفراد فريقك الذين لك معرفة جيدة بهم منه عند كشف الكاذبين - على سبيل المثال - في مجموعة من المفاوضين التابعين لشركة مزودة كبيرة تلتقيهم للمرة الأولى.

يصدر عن الجسد نوعان من العلاقات: الأول هو «الرموز» أو الإيماءات التي تحمل معنى محدداً في ثقافة معينة. ومثالاً على ذلك، يذكر إيمان قصة طالبة باحث، دون قصد منها، بمشاعرها الحقيقية تجاه استجوابها من قبل أحد أساتذتها. فعند ازدياد عدائية المقابلة، رفعت الطالبة إصبعها الوسطى في إيماءة نموذجية. إذ بقيت يدها ثابتة في حضنها طوال الوقت، دون أن تدرك هي أو الأستاذ ذلك. وبالمثل، يعد هز الكتفين في إشارة إلى اللامبالاة إشارة مفيدة أخرى تدل على تناقض الانفعال مع القصة الظاهرية، ولا سيما إذا لم تكتمل الحركة. لا تغفل عن الإيماءات الرمزية لا سيما تلك التي تحدث خارج نطاق المظهر الطبيعي لتعبير كهذا، يتم بين الخصر والعنق. وزميلك في الفريق، الذي يحكّ وجهه بإصبعه الوسطى المنتصب - مثلاً - قد يدل ذلك على غضبه المخفي.

ثمة مجموعة أخرى من الإيماءات لا تحمل معنى محدداً؛ ويدعوها إيمان «الإيماءات التوضيحية». ويقصد بها التلويح باليد، الذي تنهكم فيه جميعاً في أثناء الحديث. تزداد هذه الحركات عند الاهتياج، وقد

يدل ازديادها على الكذب. فإذا بدأ أحد زملائك المتحفظين عادة بالمبالغة في إيماءاته فجأة، فاحذر من كذبه أو عاطفته المكبوتة.

أخيراً، تأتي العلامة الأصعب تمييزاً من الوجه ذاته. لقد أثبت إكمان، عبر تسجيل أشرطة فيديو للكاذبين وإعادة تشغيلها بحركة بطيئة مع التركيز على وجوههم، أن الناس يظهرون عواطف مناقضة لتلك التي يحاولون التعبير عنها عن طريق «تعايير متناهية الصغر»: كالتقطيبات الخاطفة التي تخون الابتسامة، وتعايير الازدراء التي تخون النظرة الثابتة الدالة على السرور، وغير ذلك. والتدريب هو الوسيلة لإتقان ملاحظة هذه التعابير المتناهية الصغر. وتعد الابتسامة مثلاً نموذجياً للكشف عن العواطف. فعندما تكون الابتسامة صادقة تشرق العينان والفم، وتظهر التجاعيد حول زاويتي العينين. وتتكون الابتسامة من مزيج من العواطف تشمل الفم على نحو خاص، وقد تقلب الزوايا رأساً على عقب. لكن لا تنسَ أن ابتسامة كهذه قد لا تشير إلى الكذب، بل هي ببساطة تعبير عن سرور غير نابع من القلب.

عبر تسليح أنفسنا برؤى إكمان، نستطيع رفع مستوى مهارتنا في كشف الكاذبين في سياق حياتنا اليومية - أو نزيد براعتنا في الكذب.

### قراءات إضافية

*Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* by Paul Ekman (1992, W.W. Norton, 366 pp.)

## كيف تسرع

### «قراءتك» للناس؟

عوضاً عن الحماسة التي أملت رؤيتها، حصلت على أسئلة. دعوت فريقك إلى الاجتماع لإطلاعهم على المعلومات المتعلقة بالبرنامج الحاسوبي الجديد، لكنك تحصد الانتقادات والاعتراضات الصغيرة. «ما المدة اللازمة تماماً لتدريب الناس على استخدام هذا الشيء؟» «لماذا لونت الصفحة الأولى بألوان متناقضة؟» «ألن يربك ذلك الزبائن بدلاً من مساعدتهم؟» وأنت تفكر: تدور هذه الأسئلة كلها حول تفاصيل لا أهمية لها! كل ما أردته هو حث الفريق على التفكير! فلماذا ينهمكون في آلية التنفيذ؟ إكراماً لله، الموضوع لا يتعدى حدود العرض!

وتخرج من الاجتماع محبطاً ومشوشاً. لقد ظننت أن لديك فريقاً رائعاً، وقد أدوا عملاً جيداً في الماضي. فما الذي يحدث الآن؟

تتكرر مشاهد كهذه يومياً في المكاتب في أنحاء العالم، والمشكلة الأساسية تتجلى في تفاوت سبل التعلم والإصغاء والاستجابة للأفكار الجديدة من إنسانٍ لآخر. فنحن نميل إلى معاملة الآخرين بالطريقة

التي نراها منطقية، لكن أسلوبنا قد لا يبدو منطقيًا لأناسٍ يختلفون عنا في نمط شخصيتهم. وإن اكتشاف سبل تعديل أسلوب تواصلك الاجتماعي بما يتلاءم والأنماط المختلفة للشخصية الإنسانية سيوفر عليك تعباً وجهداً كبيرين، ويهيئ الظروف لرفع مستوى الجدارة في العمل.

يعدّ مؤشر ما يرز - بريغز للأنماط أحد مناهج اكتشاف شخصيات الناس، وقد أثبت جدارته عبر الزمن. وهو اختبارٌ بسيطٌ للشخصية، يصنف الأشخاص في أربع مجموعات مترابطة: الانبساطي / الانطوائي، الحسي / الحدسي، المفكر / الشعوري، الاستدلالي / الإدراكي. وقد أثبتت مجموعات مايرز - بريغز صحتها عبر السنين على نحو مذهل، بالرغم مما ينطوي عليه تصنيف الشخصيات في نماذج عامة من خطر المبالغة في التبسيط دوماً. وكثيرة هي الشركات التي تجري اختباراً روتينياً لموظفيها في ظل هذا المخطط لمعرفة مدى توافقهم معاً. لكن الصعوبة تأتي من معرفة الإجراءات الممكنة إزاء الفروق بعد تحديدها، إضافة إلى عدم توافر الوقت الكافي لاختبار كل من تقابلهم طبعاً.

ومن هنا تأتي أهمية كتاب (The Art of Speedreading People) لمؤلفيه بول تيبغر وباربارا بارون - تيبغر؛ حيث يحتوي على نصائح نفيسة لإجراء تقويم سريعٍ غايته تحديد نمط شخصية الفرد الذي تتعامل معه في أثناء مكالمة هاتفية لبيع منتج معين أو في اجتماع عملٍ يضم أعضاء قسم آخر في الشركة.

بعد ذلك يقدم الكتاب مقترحاتٍ لزيادة فاعلية تواصلك مع تلك الأنماط.

## أنماط الشخصية

### الانبساطي / الانطوائي

تبهرك الطاقة الصادرة عن الانبساطيين مباشرة؛ إذ تملؤهم الحيوية، ويميلون إلى التعبير الجسدي، كما يلوحون بأيديهم في الاتجاهات كافةً للتعبير عن أفكارهم، ويظهرون كثيراً من الانفعالات. في المقابل، يكبح الانطوائيون حركات الجسد، ويبدو عليهم الهدوء والتحفظ. وأيضاً تزداد طاقة الانبساطيين في أثناء العمل في مجموعات -ولا سيما- عندما يدوي الانطوائيون. وقد يسعى الانبساطي جاهداً ليكون «محط الإثارة في الحفلة»، وهو شيء نادرًا ما يفعله الانطوائي. ويرتدي الانبساطيون ملابس فاقعة الألوان. في حين يفضل الانطوائيون الملابس ذات الألوان الهادئة.

في أثناء التواصل مع الآخرين، يكثر الانبساطيون من الكلام عادةً، وتعلو أصواتهم على أصوات الانطوائيين الذين يقللون من الكلام، ولا يركزون كثيراً على الأشخاص الذين يخاطبونهم. هذا وينزع الانطوائيون إلى استخدام كلمة «أنا» مقابل «نحن» لدى الانبساطيين. كما يتكلم الانبساطيون غالباً بسرعةٍ تفوق سرعة نظرائهم الانطوائيين، ويسرعون في الانتقال من موضوع لآخر، بينما يرغب الانطوائيون في التعمق في سبر أغوار الموضوعات فرادى.

### كيف تميز بين النمطين الحسي\* والحدسي؟

يشكل الأشخاص «الحسيون» 65% من سكان الولايات المتحدة الأمريكية، مقابل 35% فقط من النمط «الحدسي» وفقاً لتيغفر وبارون -لتيغفر.

\* الشخص الذي يعتمد على حواسه لجمع المعلومات.

وهكذا، فاحتمال لقاءك بشخصٍ حسي هناك يساوي ضعف احتمال لقاءك بآخرٍ حدسي.

ومع ذلك، مازلت بحاجة إلى معرفة الفرق بينهما. وينصح باستخدام اختبار التفاحة هنا. فإذا ناولت شخصاً من النمط الحسي تفاحة طالباً منه وصفها، من المرجح أن تحصل على الوصف الآتي: «إنها شعار شركة ماكنتوش. وهي دائرية الشكل، ناعمة الملمس، عليها بضع نقاط بنية اللون، وتمنحك إحساساً بالبرودة. تبدو ناضجة وبحجم كرة البيسبول».

أما الشخص الحدسي، فيحتمل قوله الآتي: «التفاح: إنه أصل المشكلة كاملة - أقصد في الجنة. تستطيع استخدامها لصنع الحلوى والصلصة والمعجنات والعصير ومجموعة كبيرة من الأشياء الأخرى. كما يمكنك تقديم واحدة منها للمعلم. وتناول تفاحة يومياً يبعد عنك الطبيب، فهي جيدة لا ريب».

والاثان صادقان حتماً، لكن الثاني يعبر عن مشاعره وترابطات أفكاره، بينما يقدم الأول حقائق معينة. ويميل النمط الحسي إلى استخدام عبارات موجزة، في حين يستطرد النمط الحدسي في الكلام؛ فاللغة شيءٌ يتلاعب به، وهي عند الشخص الحسي مجرد أداة. يجذب الأشخاص من النمط الحسي الطرائف الهزلية أو المتعلقة بالأشياء المادية، في حين يحب الأشخاص من النمط الحدسي الصيغ الذهنية من الطرائف، ويميلون إلى إكمال جمل الآخرين، في حين يرجح

أن ينتظر أفراد النمط الحسي إتمام جملهم من قبل الآخرين. كما يكرر الحدسيون الكلام ويلخصون أقوالهم، بينما يعبر الحسيون عن أفكارهم بصورة واضحة مباشرة.

وبصورة عامة، يملك أفراد النمط الحسي وعياً أكبر بأجسادهم، وهم بطبيعتهم أكثر جاذبية. ويغلب على الرياضيين الطبيعيين هذا النمط. أما أفراد النمط الحدسي، فهم ذوو تاريخ حافل بالاصطدام بالأشياء. وينزع الحسيون لارتداء ملابس حديثة الطراز، تلائم النشاط الذي يؤدونه، بينما يرتدي الحدسيون ملابس تناسبهم.

### الفروق بين النمطين التفكيرى والشعورى

هذا النمط سهل نسبياً؛ إذ يميل الرجال إلى الاعتماد على التفكير - قرابة 65% من الرجال في الولايات المتحدة الأمريكية هم من هذا النمط - والعكس صحيح فيما يتعلق بالنساء؛ فقرابة 65% منهن يعتمدن على الإحساس. لكن، احذر المبالغة في التسليم بذلك، والا أغفلت 35% من كلا الجانبين.

يكون أفراد النمط التفكيرى باردين في علاقاتهم الاجتماعية، في حين يتمتع النمط الشعورى بعلاقات دافئة مع الآخرين، وهم مستعدون للخروج عن مخططاتهم بغرض مساعدة الآخرين؛ وعندما يرجح أن تصف شخصاً ما قائلاً: «إنه/ إنها بالغ في اللطف» فثمة احتمال كبير أن يكون من هذا النمط. كما أنهم أكثر استعداداً لمشاركة الآخرين في مشاعرهم، ويصرفون جزءاً أكبر بكثير من طاقاتهم في اختيار الهدية

أو البطاقة المناسبة. وهم غالباً عاطفيون وأقل ولعاً بمشاهدة برامج أو أفلام العنف.

وفي المقابل، يظهر أفراد النمط التفكيري الحزم، ويميلون للظهور بمظهر الوثائقين من أنفسهم. كما يرغبون في الوصول إلى مآربهم بسرعة مع هدر أقل وقتٍ ممكن. وبينما يتفادى أفراد النمط الشعوري النزاع، يصر المفكرون على إيجاد حل له. لكن الأشخاص من النمط الشعوري يصابون بكآبةٍ شديدةٍ عندما يهدد الخطر قيمهم الأكثر عمقاً، وغالباً ما يسهل تجريحهم. أما أفراد النمط الآخر فيقل احتمال تفسيرهم للأمور من منظور شخصي.

في أثناء عملية التواصل الاجتماعي، يبرع النمط الشعوري في العثور على مجالات التوافق، في حين يتفوق النمط التفكيري في التحديد الدقيق لمناحي الاختلاف. وفيما يتصرف النمط الشعوري وفقاً لعواطفه، يعتمد النمط التفكيري على الحقائق.

فإذا سألت أحدهم عن شعوره/ شعورها إزاء شيء ما، حصلت نموذجياً على نقاشٍ حول معنى الكلمة. أما الشخص من النمط الشعوري فسوف يُسرّ بالتفضل عليك بجوابٍ شافٍ.

### الاستدلالي / الإدراكي

يفوق الاستدلاليون أقرانهم الإدراكيين عدداً بنسبة 60% إلى 40%. وعندما يتعلق الأمر بالسلوك، يظهر الاستدلاليون التزاماً أكبر

بالرسميات مقارنة بالإدراكيين الذين تبدو عليهم اللامبالاة. وفيما يتميز الأشخاص من النمط الاستدلالي بالرزانة والجدية والعملية، يتصف الإدراكيون بحبهم للهو والهزل والتقليل من احترام الآخرين. ويرغب الاستدلاليون شغل موقع المسؤولية؛ أما الأشخاص من النمط الإدراكي فمستعدون للاسترخاء وترك الأمور تسير على هواها.

غالباً ما يبدو الاستدلاليون على عجلة من أمرهم. في حين يوحى الإدراكيون بالهدوء. وفي الحقيقة قد يكونون أقل تنظيماً؛ وربما كان نسيانهم لضرورة حضورهم في مكان معين هو تأنيهم. والاستدلاليون نموذجياً أقدر على تنظيم الوقت، ويرجع ارتداؤهم ملابس ملائمة للمناسبات المختلفة، في حين يرتدي الإدراكيون ملابس عادية إلى أقصى حد تسمح به المناسبة. ويمكن اتخاذ الشَّعر دليلاً للحكم أيضاً؛ فالشخص الذي يبدو أشعث الشعر دوماً هو إدراكي على الأرجح.

في أثناء التواصل الاجتماعي، يظهر الاستدلالي الحزم والتأني في اتخاذ القرارات، في حين يجد الإدراكي صعوبة أكبر في ذلك. وعند التعبير عن الآراء، يميل الاستدلالي إلى الصراحة والجزم، أما الإدراكي فأكثر مرونة وأقل إصراراً على اتباع منهج معين لنشاطه. أما فيما يتعلق بأساليب العمل، يركز الاستدلاليون على المنتج، ويحبذون الانتهاء من المشروع قبل البدء بآخر. في المقابل، يفضل الإدراكيون إجراءات العمل على المنتج، كما يسهل صرف انتباههم. وبينما يحب الاستدلاليون التنسيق والقواعد والإجراءات الواضحة، يشعر الإدراكيون بارتياح أكبر في الظروف المبهمة.

## كيف تتواصل مع كل من هذه الأنماط؟

### مخاطبتهم بلغتهم

ما الذي ستفعله بهذه الأنماط المختلفة إذا تعلمت تمييزها مباشرة؟ إن أحد سبل تطبيق هذه الرؤى هو تعديل وسائل تواصلك الاجتماعي بما يسهل «سماعك» من قبل الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه الأنماط المختلفة. فعندما تتحدث «لغة» الأنماط الأخرى، ستلاحظ وفرة ثمار اجتماعاتك، وستزداد نجاحاً في حمل الآخرين على استيعاب أفكارك.

### التعامل مع النمطين الانبساطي والانطوائي

متى ميزت شخصاً ما على أنه انبساطي، تستطيع تحقيق نجاح أكبر في التواصل معه إذا استخدمت التواصل اللفظي أكثر من التحريري دعه يتكلم ويبوح بأفكاره. وفي أثناء الاجتماعات، اعرض موضوعات متنوعة تبقي على انهماك الانبساطيين في العمل. حافظ على سير الاجتماع قدماً نحو الأمام؛ ولا تكرر موضوعات معينة. جاهد للخروج من الاجتماع بنشاط مباشر.

وعندما تدرك أنك تتعامل مع شخص انطوائي، أنفق جزءاً أكبر من وقتك في الإصغاء وليس في الكلام. ناقش الموضوعات واحداً تلو الآخر، واستخدم الكتابة عوضاً عن الكلام؛ فالانطوائيون يشعرون بارتياح أكبر في أكثر من اندماجهم في نشاط صاحب يتم وجهاً لوجه. امنح الوقت الكافي للتأمل والتفكير، وإذا كان اللقاء شخصياً، دعه ينهي كلامه بنفسه.

التواصل مع النمطين الحسي والحدسي: يرغب الحسيون في الخوض في موضوعات واضحة. لذا جهز مسألة مؤثرة؛ وقدم الحقائق والأمثلة والبراهين. اعرض معلوماتك تدريجياً، واحدة إثر أخرى، ولتكن عملية. استخدم جمالاً كاملاً. واجعلها حقيقية: استعمل كثيراً من الأمثلة الواقعية لدعم نقاشاتك.

من ناحية أخرى، يفضل الحدسيون تكوين صورة شاملة عن الموضوع بدايةً. لماذا نحن هنا؟ ما المضامين؟ ما الاحتمالات الممكنة؟ استخدم التشبيهات والاستعارات المجازية، وقلل من إيراد الحقائق والتفاصيل. كن مستعداً لإجراء عصف ذهني للخيارات، أو جد سبلاً لشغلهم على مستوى الخيال. دعهم يكتشفون الاحتمالات الكامنة في الأفكار التي تعرضها.

### ما الذي يجب قوله للنمطين التفكيري والشعوري؟

عند التعامل مع أشخاص من النمط التفكيري، حافظ على التنظيم والمنطق، وتوثق من اتباعك السبيل المنطقي للعرض أو النقاش. هل يسبق السبب النتيجة؟ هل يحمل قولك أي معنى؟ ما نتائج اقتراحك؟ لا تسألهم عن «مشاعرهم»، بل عن «أفكارهم». والجا إلى الاستفادة من لباقتهم وعدلهم وكياستهم، وكن موجزاً، ولا تكرر أقوالك.

في المقابل، سيقدر لك أفراد النمط الشعوري الاستهلال بذكر نقاط التوافق بينكما. توثق من الاعتراف بإسهاماتهم بلغة تتم عن استيعابك

لعواطفهم واحترامها. عالج موضوعات «الناس»؛ ولا تركز على الحقائق المتعلقة بالعمل وحدها. حافظ على تواصل بصري مباشر جيد، وابتسم من وقت لآخر، وكن ودوداً.

### كيف تنجح في التعامل مع النمطين الاستدلالي والإدراكي

حين تدعو لعقد اجتماع مع شخصٍ استدلالي، كن في موعدك في الوقت المحدد مستعداً للبدء. حضر جدول أعمال واضحاً، يتضمن النقاط كلها. أوجد حلولاً للموضوعات التي تعرض؛ واستخلص استنتاجات مناسبة. أوجد سبباً مناسبة تجعل قراراتك حازمة، والأفضل أن تتيح له فرصة اتخاذ القرار. تسلح بالكفاية، ولا تهدر وقتك أو وقته. أعد خطة والتزم بها.

وعند الاجتماع مع شخصٍ إدراكي حضر نفسك للخروج عن مفردات جدول العمل. سوف يفرقك بالأسئلة، فاحترم حاجته إلى السؤال. ولا تفرض قراراتك عليه، ويفضل منحه الفرصة لاتخاذ القرار بعد انتهاء الاجتماع. أفسح المجال لنقاشٍ مطولٍ يتضمن خياراتٍ وفرصاً وتغييراتٍ في التوجهات. وركز على سير العمل، وليس على المنتج. قدم له مجموعة من الخيارات، واعمل على دمج إسهاماته في سياق النقاش.

### الخلاصة

نظراً لأن العملية ليست سهلة بتاتاً، فإن الانتباه إلى الإشارات الصادرة عن الآخرين في أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي التي تجري

يوميًا في حيز العمل سيتيح لك الفرصة لتكوين انطباعات موجزة عن أنماط شخصياتهم. وعندما تستخدم أساليب متنوعة للتواصل مع الأنماط المختلفة ستحظى بفرصة أفضل للتواصل مع الناس بسبل تهون الأمر عليهم - وتزيد من نجاحك. وستزداد قدرتهم على استيعاب وجهة نظرك، واتخاذ موقف أكثر إيجابية تجاهها. إن فاعلية التواصل بين الأطراف المشاركة ليس الشرط الوحيد اللازم لجعل سيناريوهات العمل ملائمة لحل المشكلات، لكن باستطاعة إساءة التواصل تحويل صفقة واعدة عن مجراها. استخدام هذه المجموعات الأربع المترابطة لأنماط الشخصية لتحسين أسلوب تواصلك وللتخلص من حالة الجمود غير الضرورية في عملية تبادل الحوار بين زملائك في العمل.

### قراءات إضافية

*The Art of Speedreading People: Harness the Power of Personality Type and Create What You Want in Business and in Life* by Paul D. Tieger and Barbara Barron-Tieger (1999, Little, Brown and Co., 224 pp.)

*What Type Am I? Discover Who You Really Are* by Renee Baron (1998, Penguin USA, 208 pp.)

