

مفتاح إعداد عروض أفضل

تحليل الجمهور

مايكل هاترسلي

أصبحت العروض ذات قوة ونفوذ هائلين في حياة أي مؤسسة تجارية، وعاملاً حاسماً لمختلف أنواع الأعمال. في بعض الشركات، لا يمكن لأحد أن يعرض فكرة، أو أن يعلن خطة لأكثر من شخصين دون مساعدة مخطط عام، ومجموعة من الألواح البلاستيكية الشفافة المعدة للكتابة، والرسم. كثير من الشركات تصدر أوامر صارمة تتعلق بتوفير كتب دليل، ومعلومات مؤتمتة، في حين أن صانعي المناهج (البرامج المستخدمة في حاسوب ما) في أثناء اندفاعهم من الاتجاه المعاكس يعرضون ما يبدو، ظاهرياً، أنه تكرر لا نهاية له للمنتجات لتوفير رؤية مفعمة بالحيوية، وتجعل المستخدم أكثر قدرة على التقاط أنفاسه. غالباً ما يكون سبب فشل العرض عدم الإعداد السابق لتقديمه، وغياب تحليل الجمهور المستهدف بوصفه تحليلاً مدروساً ومتأنياً، وعدم محاولة التنبؤ باستجابته المحتملة. أعرض فيما يأتي سبع خطوات من أجل إجراء تحليل للجمهور.

1- اعرف جمهورك أو جماهيرك؛

وهو أكثر الأمور احتمالاً

لا، لا يقتصر الأمر على تدوين أسماء الذين سيحضرون إلى القاعة. إن جمهورك يضم الناس الذين تريدهم أن يتصرفوا، وأن يكونوا فاعلين: الموظفين الأرفع مقاماً الذين تحتاج إلى إجماعهم، ومرؤوسيك القادرين على تحقيق الإنتاجية التي تؤمن لك خطأ عريضاً من الدعم. في كل عرض تقريباً، يعد دعم الجمهور الثانوي أو حياده على الأقل، حاسماً جداً على صعيد تحقيق هدفك. من أولئك الذين يستشيرهم رؤسائهم في العمل قبل أن يتخذوا قراراً من القرارات؟ من هم الأفراد، أو المجموعات، الذين لهم من التأثير في مرؤوسيك أكثر مما لك؟

أدرج في قائمة أسماء كل الذين يمكن أن يؤثروا في اقتراحك، أو الذين يمكن أن يتأثروا به، واستخدم الوقت الكافي لتحقيق هذه المهمة. قسم الذين تستهدفهم بخطابك إلى مجموعتين: مجموعة رئيسة تضم صناع القرار الأساسيين، إضافة إلى أولئك الذين تحتاج إلى دعم مباشر منهم، وأخرى تضم أولئك الذين سيتأثرون بمشروعك، والذين يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في صناع القرار على المدى الطويل.

2- قرر نمط المقاربة المناسبة التي يمكن أن

تستخدمها مع هذا الجمهور

هل أنت تخبرهم بأمر ما، أم أنك تلقي عليهم أسئلة؟ كل الاتصالات التجارية تحدث في نقطة ما بين هذا وذاك. يجب عليك أن

تقارب الموضوع من زاوية معينة لدى تقديم اقتراحك إلى لجنة تضم في عضويتها موظفين كباراً، ومن زاوية أخرى لدى توزيع المهام على مجموعة من مرؤوسيك. في كتابها: «دليل الاتصالات الإدارية»، تعرض ماري منتر إطاراً مفيداً للتفكير في نمط المقاربة التي ينبغي اتباعها.

في البعد العمودي، حدد درجة تحكّمك في مضمون الموضوع في اتجاهين:

إلى أي مدى تتحكّم أنت في المعلومات الضرورية اللازمة؟ وكم من القوة الإجرائية تمتلك لدفع المسألة التي أنت بصدها قدماً إلى الأمام؟ في البعد الأفقي، ارسم خطة، وضمنها حجم انخراط الجمهور الذي تحتاج إليه لتحقيق الناتج الذي تصبو إليه. تلاحظ منتر أنه: «كلما ازداد تحكّمك في الموضوع قل انخراطك فيه، وكلما قل انخراطك في الموضوع ازداد تحكّمك فيه». أعرض فيما يأتي بعض القواعد المفيدة على صعيد اختيار المقاربة الصحيحة:

أعلن - بأسلوب مؤدّب، طبعاً - امتلاكك المعلومات الضرورية، والسلطة اللازمة لدى توجيهك، على سبيل المثال، أحد مرؤوسيك كي ينفذ عملاً روتينياً. وقم بتنفيذ عملية البيع عندما تمتلك المعلومات التي تحتاج إليها، لكن يبقى الجمهور الذي تستهدفه صاحب القوة الكبيرة على صعيد صنع القرار. استشر الآخرين لدى محاولتك حشد إجماع حول برنامج خاص من برامج العمل؛ على سبيل المثال: لدى محاولتك إقناع زملائك في العمل بأن يساندوا اقتراحك وصولاً به إلى أعلى السلم الإداري. وانخرط ضمن مجموعة عندما تكون وجهة نظرك واحدة من وجهات نظر كثيرة؛ أي عندما تنفذ مهمتك بوصفك ممثلاً للوحدة التي تتبع لها ضمن إستراتيجية قائمة بين دائرتين.

بوجه عام، عليك أن توجه مرؤوسيك، وأن تشارك رؤساءك في العمل في الرأي. لكن ليس دوماً: كي تبقى متنوراً، يتعين عليك أن تلتمس، دوماً، الرأي والمشورة من مرؤوسيك (طلب المشورة)، أو أن تمارس ضغطاً على رؤسائك في العمل من أجل اتخاذ قرار تحبذه (البيع).

3- حاول أن تتنبأ بكيفية استجاباتهم المحتملة

من المؤلف أن تجد الجمهور الذي تتعامل معه موزعاً على ثلاثة قطاعات: مساندين، ومحايدين، وعدائين.

أما الجماهير المؤيدة لك -المنتمية إلى المعسكر الإيجابي- فهي في حاجة إلى تغطية خطة عمل، وأن تحظى بما يحفزها. أخبرهم عن مدى أهميتهم، وعما يستطيعون تقديمه لتأمين الدعم لك. وأما الجماهير المحايدة فهي قابلة للاقتناع المنطقي؛ أطلعهم على نتائج الأحداث، والتحليل الذي أفتعك بأن الفكرة التي تعرضها عليهم فكرة جيدة. وأما الجماهير العدائية فلا يحتمل أن تمد لك يد العون مطلقاً، لكن بإظهارك لهم أنك تتفهم وجهة نظرهم، وبشرحك أسباب استمرارك في الاقتناع بالمشروع، قد تنجح في زحزحتهم من موقعهم المعادي إلى آخر محايد.

لدى إجرائك التحليل في هذه المرحلة، عليك أن تتظر باهتمام حذر إلى بواعث الأفراد والمجموعات. قد يساندك بعض الناس لأنهم أصدقاؤك؛ ينبغي ألا يغريك ذلك بحيث يولد عندك إحساساً مزيفاً بالأمن حيال مواقف جمهورك الأوسع. قد يعارض بعض أفراد الجمهور

فكرتك عن مزايا برنامجك. إن أكثر ما يمكن أن يفيدك، في التعامل معهم، هو الإعلان عن رسالتك، وتوصيلها، بطريقة صحيحة، بعملية تشعرهم عبرها بأنك تقرأ باهتماماتهم، وبواعث قلقهم، وبالحدج التي ساقوها دعماً لمواقفهم.

قد يعارضك قليل من الناس لأنهم لا يستطيعون، ببساطة، تحمل توقع نجاحك قد يعارضك رئيسك في العمل مخافة أن تخطف الأضواء منه، أو زملائك المنافسون لك، أو أولئك الذين لا يحبونك بكل بساطة. هذا هو أفسى أنواع المعارضة التي يصعب التغلب عليها لأنه من غير المرجح أن يعترف من يمثلونها بالمنطلقات الحقيقية التي أفضت إلى استجابتهم تلك، وقد يبتكرون بعض الأسباب الإبداعية من أجل رفض خطتك. ثمة إستراتيجيتان ممكنتان للتعامل معهم؛ أولاً: امنحهم مخرجاً، ربما يكون عبر إدماج اقتراحاتهم في برنامجك، أو مشاركتهم في شرف التقدير الذي ستأله، أو دعمهم في سبيل تحقيق نجاحات خاصة بهم. ثانياً: احصل على دعم من لهم سلطان عليهم.

4- حدد حجم المعلومات التي لديهم

لا شيء يسبب الملل للجماهير أكثر من إفراغ المعلومات القديمة المعروفة في قالب جديد، ولا شيء يحبطهم مثل ما يفعل ذاك الأمر. ما هو الحد الأدنى من المعلومات التي تظن أن عليك تلخيصها بغية إرساء أساس لتسويق فكرتك؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يحتاجون إليها لفهم اقتراحك، وإطلاق حكم عليه؟

5- ألقِ على نفسك السؤال الآتي: هل يعد اقتراحك لمصلحتهم؟

من الواضح أنه بالعلاقة بـ (3) فإن هذه القضية تدخل في صميم قلب موضوع تحليل الجمهور. المديرون الجيدون يضعون أنفسهم في أمكنة الناس الذين سيكونون في حالة إصغاء واستماع: لو كنت مكانهم ما الذي كان سيحفزك على تقديم دعمك؟ كيف سيستفيدون على وجه الدقة؟ احتمالات شاملة تتضمن مزيداً من المال، والجاه، وتوفير الوقت، وتمتين الصداقة، واكتساب النفوذ والسلطة، وتجنب الصراع أو الارتباك، وتحسين المكانة، وتسهيل عمل المرء، ووجوده في الجانب الرابع.

في أسوأ الأحوال، لن يكون ثمة منفعة ظاهرة، تبدو الرسالة كأنها أخبار سيئة تفتقر إلى اللطف، والكياسة. يعد هذا الوضع بمنزلة دعوى لك كي تسبر غور المسألة وصولاً إلى أعماق أبعد غوراً. لماذا يوشك هذا الإعلان، أو الاقتراح أن يسيء إلى الناس الذين استهدفهم؟ بإجابتك عن هذا السؤال، تستطيع على الأقل أن تظهر للناس أنك تتفهم مواقفهم، وتتعاطف مع وجهة نظرهم. فتش عن أساليب يمكنك من تخفيف وقع الصدمة في نفوسهم. هل تستطيع أن تجعل الحالة تظهر إستراتيجيتك على أنها أفضل الخيارات السيئة، وأن البدائل أسوأ حالاً؟ هل تستطيع أن تنعش أملاً يفضي إلى أن الأمور ستتحسن في المستقبل؟

6. سوقّ منافع، وليس ملامح

يعتقد كثير من المديرين أن قوة المنطق الصرف تضع الآخرين بتأمين الدعم لمقترحاتهم. يا له من خطأ كبير! بوسع أدوات الإقناع العقلي، والمنطقي أن تأتي أكلها إن هي أقنعت من تتعامل معهم أن التدبير الذي تريدهم أن يتخذه سوف يخدم مصالحهم، أو مصلحة أعظم من مصالحهم.

يعني هذا تسويق المصالح، وبيعها. ماذا سيكسب الجمهور وليس الملامح المعنوية مهما بدت لك رائعة، ومهمة، وممتازة. على سبيل المثال، قد يكون الزبائن غير معنيين على الإطلاق بتقنية تتعلق بنظام إم أي إس جديد؛ حتى إن كنت ترى أنت أن تعقيده مدهلة، وإن كنت مطلعاً، وضيعاً بكل تفاصيله.

لكن من المحتمل أن يكونوا مهتمين تماماً بتوفير الوقت، والمال الذي يمكن أن يعود به مثل هذا النظام على عملهم.

7- توثق من أنك قد كيّفت بنية عرضك وفقاً

لحاجات جمهورك، وغاياته

إن مديراً مقتنعاً بحكمة اقتراحه اقتناعاً تاماً يشعر بضغط يدفعه إلى إطلاع الناس عليه بكل تفاصيله. إياك أن تفعل. ما يستطيع أن يتشر به أي جمهور يقتصر على نقاط رئيسة وقليلة من أي عرض. توثق من أنك اخترت من عرضك النقاط التي تريد أن يتذكرها جمهورك، وتلك التي تبدو ظاهرة التميز والتفوق.

إن المدرسين الذين يدرسون فن الخطاب، وفن الكلام مغمومون بأن يقولوا:

«أخبرهم ما أنت عازم على إخبارهم إياه، وأخبرهم، ثم أخبرهم، بما كنت قد قلتهم». تعد هذه نصيحة طيبة إلى حد ما. لدى انتهائك من قول جملك الأولى القليلة، من المفترض أن يكون جمهورك قد فهم، على وجه الدقة، ما أنت بصدد اقتراحه عليهم. يستطيع جمهورك أن يتبعك فقط عندما يعلم إلى أين أنت ماض. بعد ذلك، وفي حين أنت مستمر بعرض اقتراحك، أشر، بوضوح، كيف يمكن لكل نقطة رئيسة من نقاط اقتراحك أن تلائم عرضك الكلي.

إن الهيكل العام لعرض فاعل ومؤثر يحقق هدفين رئيسين: يسوق المنافع التي يمكن أن يتمخض بها اقتراحك، ويحيد المعارضة. إن النظام الذي تختاره من أجل تحقيق تلك الأهداف يعتمد على موقف جمهورك. إن كانوا عدائين بوجه عام، يتعين عليك التصدي لاعتراضاتهم من فورك. لن يكون لحججك الأشد مضاءً وقوة أي تأثير ما لم تستطع أن تستقطب انتباههم الكامل. إلى أن يعلم الجمهور العدائي أنك تتفهم بواعث قلقهم، وتشاركهم فيه إلى حد معين، سوف يكون من الصعب عليك التحرك.

إن كانت اعتراضات جمهورك دقيقة - «فمن المحتمل توافر حل أفضل»- ومن الممكن أن يبرز هذا الحل فيما بعد، بعد أن تتاح الفرصة لجمهورك من أجل التحدث مع آخرين، ناقش تلك الاعتراضات فقط بعد أن تشرح مزايا اقتراحك. غالباً ما تكون أفضل طريقة لنزع

سلاح المعارضة تقديم بدائل معقولة على أن تكون درجة تفضيلها أقل بقليل من درجة تفضيل مقترحك الشخصي. هذا التوجه يواكب موضوعيتك، ونضج أحكامك في الوقت الذي يمكنك فيه من الإشارة إلى مساوئ البدائل.

تعد مقارنة من هذا القبيل مناسبة، بوجه خاص، إن كان لجمهورك سلسلة واسعة من المواقف حيال موضوعك؛ سواء أكانت تلك المواقف متفقة مع اقتراحك أم مختلفة معه، فإن الجميع يشعرون بأنه قد تم إشراكهم في النقاش.

بوسع خاتمة مناسبة أن تخبر جمهورك بما كنت قد أخبرتهم به. تتطلع الخاتمة الممتازة إلى المستقبل عبر تأكيد الفوائد التي سيجنيها الجمهور من تبني موقفك. ثم إنه يمكنها أن تعرّج على الخطوط العريضة للخطوات اللاحقة حين تظهر أنه لا يقتصر الأمر على كونك تعرف إلى أين أنت ماضٍ فقط، لا بل لديك خطة للوصول إلى النقطة التي ترغب في الوصول إليها. توثق، أيضاً، من أنك ترسل إشارة واضحة تظهر أنك تختم حديثك، أو خطابك. عادة ما تكون الجماهير أكثر اهتماماً وتركيزاً عند بداية الحديث، ويقل تركيزها في وسطه، ثم تعود فتبدي اهتماماً وتركيزاً أكبر عندما يقترب الحديث من نهايته. عندما تشعر بأنك على وشك ختم حديثك، تكون قد اغتصمت الفرصة لتعزيز فكرتك الرئيسية، وترسيخها في أذهانهم عندما يكون انتباههم في أعلى مستوياته.

قراءات إضافية

Guide to Managerial Communications by Mary Munter
(1992, Prentice Hall)

Management Communication: Principles and Practice by
Michael Hattersley and Linda McJannet (1996, McGraw
Hill)

