

## الفن الضروري للإقناع

جاي أ.كونجر

إذا كان رجال الأعمال بحاجة إلى تعلم فن الإقناع الرائع فإن الوقت المناسب لذلك قد حان. لقد ولت أيام القيادة والسيطرة للإداريين التنفيذيين ولا شك. فاليوم تُدار الشركات غالباً من فرق متنافسة متداخلة الوظائف، تضم أشخاصاً وُلدوا بعد الحرب العالمية الثانية وذريتهم من الجيل...، وهم لا يتساهلون مع أي سلطة لا تقبل النقاش. وللحقيقة، فقد حُدَّت الاتصالات الإلكترونية والعولمة من الهرمية التقليدية، وأضحى انتقال الأفكار والأشخاص أكثر سهولة من ذي قبل في الشركات، وأصبحت القرارات أكثر وضوحاً للأسواق. أدت هذه التغييرات الأساسية، التي استغرق ترسيخها أكثر من عقد، وتعدُّ الآن جزءاً ثابتاً من الفضاء الاقتصادي، إلى نتيجة مفادها: «يُنَجَز العمل اليوم في بيئة لا يسأل فيها الأفراد فقط عما يجب فعله، وإنما يسألون عن الأسباب التي توجب فعل ذلك».

لا شك أن الإقناع هو الجواب الشافي عن ذلك، ولكن السواد الأعظم من رجال الأعمال يسيئون فهم الإقناع، فلا يستفيدون منه على الوجه الأمثل، فما السبب؟ لقد ساد اعتقاد أن الإقناع هو مهارة خاصة ببيع منتجات وعقد صفقات، ويُنظر إليه عمومًا بأنه نموذج آخر من

التلاعب والمراوغة يجب تجنبه. والواقع أنه يمكن الاستفادة من الإقناع في عمليات البيع والفوز بصفقات، ويمكن أيضاً إساءة استعماله بخداع الآخرين. وقد يصبح الإقناع الفاعل أشبه بعملية تفاوض وتعلم يقود فيها مُقنع زملاء له إلى حلٍّ مشترك لمشكلة ما. وبوجه عام، يهدف الإقناع إلى حمل الأشخاص على تعرّف موقف يجهلونه الآن، ولكن ليس بالتوسّل والتملُّق. وعلى كلِّ، فإن هذه العملية بحاجة على إعداد دقيق، وتأطير ملائم للحُجج، وتقديم دليل داعم واضح، وبذل جهد لإيجاد توافق عاطفي صحيح مع الفئة المستهدفة.

بالرغم من الإقناع الفاعل هو عملية شاقة تستنفد الوقت والجهد، فإنه أكثر قوة وفاعلية من نموذج القيادة والسيطرة. قال لورانس بوسيدي (Lawrence Bossidy) الرئيس التنفيذي لشركة أليد- سيفنال (Allied Signal): «لقد انتهى اليوم الذي كنت تصرخ فيه وتزعق وتضرب الأشخاص لتحسين الإنجاز. فالיום يجب أن تتلطف معهم، وتساعدهم على تخطي المرحلة السابقة من التحكم والسيطرة، وتتخلّى ببعض المصادقية، وتمنحهم سبباً وجيهاً، وتمد لهم يد العون لتحقيق ما يصبوا إليه الجميع. افعل هذا كله، ثم راقبهم وهم يُحطّمون الأبواب». بعبارة موجزة، فإن بوسيدي يصف الإقناع (لغة إدارة الأعمال) الآن أكثر من أيّ وقت مضى.

فكّر هنيهة في تعريفك الإقناع. إذا كنت مثل معظم رجال الأعمال الذين قابلتهم (انظر العنوان التالي: اثنا عشر عاماً من المشاهدة والاستماع) فستجد أن الإقناع هو عملية بسيطة نسبياً. بدايةً، تشبّث

جيداً بموقعك، ثم اعرض حُججك الداعمة، وأتبع ذلك بشرح وافٍ يُركّز على البيانات. وأخيراً، انتقل إلى مرحلة عقد الصفقة، واعمل على إنجازها. وبعبارة أخرى، استعمل المنطق والمثابرة والحماس الشخصي لجعل آخرين يشترون فكرة جيدة. وللحقيقة، فإن اعتماد هذا الأسلوب سيفضي حتماً إلى فشل عملية الإقناع (انظر العنوان التالي: أربع طرائق لعدم الإقناع).

إذن، ما الذي يُمثّل إقناعاً فاعلاً؟ إذا كان الإقناع عملية تتعلّم وتفاوض فإنه يتطلب استكشافاً وإعداداً وحواراً، وقد يستغرق الاستعداد لإقناع الزملاء أسابيع أو أشهراً من التخطيط، تتعرّف فيها إلى جمهورك والقضية التي تنوي نقاشها. يُذكر أن المُقنع الماهر يمتلك نظرة ثابتة تجعله يحيط بجوانب قضيته من كل زاوية حتى قبل أن يبدأ الكلام. فما استثمارات الوقت والمال التي تتطلبها قضيتي؟ هل الدليل الداعم الذي أقدمه واهن بأيّ حال؟ هل توجد قضايا أخرى يجب مراعاتها وإيلاؤها الاهتمام اللازم؟

### الفكرة باختصار

يحدّد هذا المقال عناصر الإقناع الأربعة الرئيسية، ويتناولها بالشرح والتحليل، ويشير أيضاً إلى الشركات اليوم التي تولى إدارتها مجموعات مستبيرة من الفرق، وعمل فيها أشخاص لم يشهدوا الحرب العالمية الثانية ونسلهم من الجيل... وهم لا يُحبّدون السلطة. فهذا كله يجعل الإقناع أداة إدارية أكثر أهمية من ذي قبل. ولكن، خلافاً للاعتقاد الشائع، يؤكد الكاتب جاي كونجر (مدير معهد القيادة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا) أن الإقناع لا يشبه بيع فكرة أو التأثير في منافسين لجعلهم يرون أشياء كما نريد؛ إنه عملية تتعلّم من آخرين. وتفاوض للتوصل إلى حلٍّ مشترك. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا توافرت

عناصر الإقناع الأربعة الرئيسية: ترسيخ المصدقية، وتأطير الأهداف على أرضية مشتركة، وتقديم الدليل الواضح، والتواصل عاطفياً.

تنتج المصدقية - بحسب الكاتب - من مصدرين، هما: الخبرة، والعلاقات. أمّا الأول فمنتج عمل أو تراكم معرفة، وأمّا الثاني فتاريخ من الإصغاء والعمل لتحقيق أفضل مصلحة للأخرين. ولكن، حتى لو كان المُقنع يحظى بمصدقية كبيرة فالواجب أن يكون موقفه منطقيًا (أو حتى مغربيًا) للجمهور. ولهذا السبب، يجب أن يُؤطر المُقنع قضيته ليتعرّف فوائدها كل من سيأثر بها. وعندئذٍ يصبح الإقناع قضية تحتاج إلى دليل لا مجرد رسوم وجداول بيانية عادية فقط.

يرى الكاتب أن المُقنعين المتميزين يستخدمون قصصًا واستعاراتٍ وأمثلةً واضحةً - مبالغًا فيها أحيانًا - لبث الحيوية في مواقفهم. وأخيرًا، يتمتع المُقنعون الماهرون بقدرة على الإدراك الدقيق لحالة جمهورهم العاطفية والاستجابة لها، وهذا يُحتم عليهم كبت مشاعرهم تارةً، وإبرازها بقوة تارةً أخرى. فقد يكون الإقناع قوة مفيدة جدًا في الشركة، ولكن يجب أن يفهم أصحاب القرار ماهيته؛ فهو عملية مُجهدّة تتطلب تبصّرًا وتخطيطًا وتسويةً.

يكون الحوار قبل عملية الإقناع وفي أثنائها. فقبل أن تبدأ العملية، يستخدم المُقنعون الأكنفاء الحوار لتعرّف المزيد عن آراء جمهورهم، وما يثير قلقهم، ووجهات نظرهم. أمّا في أثناء العملية فيستمر الحوار بحيث يكون نموذجًا للتعلّم، وبدايةً لمرحلة التفاوض. قد تدعو أشخاصًا إلى مناقشة مواطن القوة لوجهة نظرك وحتى المجادلة فيها، ثم تُقدّم تغذية راجعة صادقة، وتُقدّم حلولًا بديلةً، ولكن هذه الطريقة قد تبدو بطيئة لتحقيق هدفك؛ لذا عليك بالإقناع الفاعل الذي يُعنى باختبار الأفكار وتعديلها بما يتلاءم مع حاجات زملائك واهتماماتهم. وفي الواقع، فإن أفضل المُقنعين خبرة لا يستمعون إلى الآخرين فقط، وإنما يدمجون وجهات نظرهم للوصول إلى حلٍّ مشتركٍ أيضًا.

## تطبيق الفكرة

تتألف عملية الإقناع من أربعة عناصر، هي:

1. ترسيخ المصداقية. تنتج مصداقيتك من مصدرين، هما: الخبرة، والعلاقات. فإذا كنت تمتلك تاريخًا من الحكم الصائب والمعرفة الواسعة فسيثق زملاؤك بخبرتك، وإذا أظهرت أنه يمكنك العمل لما فيه مصلحة الآخرين فسيضع زملاؤك ثقتهم في علاقاتك. أمّا إذا كنت تعاني ضعفًا في الخبرة فعزّز موقفك بعمل الآتي:

- أ. أثار خبرتك من مصادر رسمية وغير رسمية، مثل تبادل أطراف الحديث مع خبراء في شركتك.
- ب. عيّن خبراء معروفين من خارج الشركة.
- ج. أطلق مشروعات تجريبية (pilot projects).

ولجسر الهوة بين العلاقات، جرّب أن:

- أ. تلتقي أشخاصًا يشغلون مناصب إدارية عليا.
- ب. تشرك زملاء يوافقونك الرأي، ويحظون بدعم جيد من جمهورك.

ومن الأمثلة على ذلك انشغال مُطوِّرين من شركة مايكروسوفت بتصميم منتج برامجي جديد مثير للجدل، ثم تمكّنًا من صنع نموذج أولي بالتعاون الوثيق مع خبراء تقنيين ومتخصصين في اختبارات السوق، وأقنعا الإدارة أن المنتج الجديد ملائم ومثال لمستخدم الحاسوب العادي، فبيع منه نصف مليون وحدة.

2. تأطير الأهداف على أرضية مشتركة: صِفْ ميزات وجهة نظرك بصورة واقعية. فأسرع طريقة تُرسل بها طفلًا إلى الدكان (البقالة) هي الإشارة إلى وجود حلوى بجانب آلة حفظ النقود. هذا ليس خداعًا؛ إنه إقناع. فعندما لا تكون الميزات المشتركة واضحة بادر إلى تعديل موقفك.

مثال ذلك: أقنعت مديرة وكالة إعلانية أصحاب شركة أطعمة سريعة الإعداد بعمل تخفيض جديد في أسعار المركز الرئيس لشركتهم. وأوردت بحثًا موثوقًا يُظهر كيف زادت آلية تسعير مماثلة أرباح شركات أخرى، فأيدوا الخطة الجديدة بالإجماع.

3. تقديم الدليل الواضح: الدليل العادي لن يُجدي نفعًا؛ لذا قدّم بيانات عددية أكثر إقناعًا مع الأمثلة والقصص والاستعارات التي تزخر بالعواطف.

مثال ذلك: أَلقت مؤسسة ماري كاي لمستحضرات التجميل (Mary Kay Cosmetics) خطابًا شَبَّهت فيه اجتماعات مندوبي المبيعات الأسبوعية بتجمُّعات النصرانيين الذين قاوموا الحكم الروماني، في إشارة إلى أهمية تعاون أفراد فريق المبيعات بعضهم مع بعض، ما أسبغ على العمل صبغة المهمة البطولية.

4. التواصل عاطفيًا: عدِّلْ نبرتك العاطفية لتلائم قدرة كل فرد من الجمهور على تلقي رسالتك، وتعلَّم كيف فسَّر زملاؤك أحيانًا سالفةً في الشركة، واستشعِرْ كيف سيفسِّرون -على الأرجح- اقتراحك. وأخيرًا، اختبِرْ ردود أفعال محتملة من أشخاص يتبوؤون مناصب مهمة.

مثال ذلك: رفع قائد فريق في شركة كرايزلر (Chrysler) معنويات موظفيه التي وهنت نتيجة المنافسة الأجنبية، وأقنع الإدارة بتصميم سيارة جديدة داخل الشركة بعدما عرض على كلا الجمهورين صورًا من بلدته التي دمَّرتها شركة تعدين أجنبية. وقد حفَّزت مناشدته الوطنية فريقه، فوافق رئيس مجلس الإدارة على الخطة.

بعبارة أخرى، يتضمَّن الإقناع غالبًا -ويتطلَّب فعلًا- تسويات. وربما هذا ما يجعل معظم المُقنِّعين الأكَفَاء يتقاسمون ميزة مشتركة (الانفتاح وعدم التزمُّت ألبتة)؛ لذا، نجدهم يدخلون عملية الإقناع وهم مستعدون لتعديل وجهات نظرهم ودمجها في أفكار الآخرين. وتعدُّ مقاربة الإقناع تلك مُقنِّعة جدًّا. فعندما يرى الزملاء أن مُقنِّعًا متحمسًا لسماع وجهات نظرهم، ومستعد لإجراء تغييرات استجابة لحاجاتهم واهتماماتهم، فإنهم يتفاعلون معه كثيرًا، وتزداد ثقتهم به، ويصفون إليه بانتباه أكبر، ولا يخشون من التعرُّض للحيل والخداع. إنهم يرون المُقنِّع مرنا، فيصبحون أكثر استعدادًا لتقديم تضحيات أيضًا. ولَمَّا

كانت هذه العملية تنطوي على قوة محرّكة فاعلة فإن المُقنِعِينَ الأكفَاءَ يتسلَّحون بالإقناع، ويكونون مستعدين سلفاً لإجراء تسويات متزنة.

### اثنا عشر عاماً من المشاهدة والاستماع

الأفكار الواردة في هذا المقال مستوحاة من ثلاثة موضوعات للبحث. في الأعوام الاثني عشر الماضية، ويوصفي أكاديمياً ومستشاراً، فرغت من كتابة بحوث عن (23) مدير شركة كبيرة أثبتوا أنهم رجال تغيير فاعلون. وتحديداً، فقد بحثت في طرائق استخدام هؤلاء الأفراد اللغة لتحفيز موظفيهم، وتوضيح الرؤية والإستراتيجية، وحشد طاقات شركاتهم للتكيّف مع بيئات العمل الشاقّة. قبل أربعة أعوام، بدأت مساراً ثانياً في البحث باستكشاف قدرات القادة الناجحين وصفاتهم في الفرق متداخلة الوظائف. وقد ضمّمت نواة قاعدة بياناتي مقابلات وملحوظات عن (18) فرداً يعملون في مجموعة من الشركات الأمريكية والكندية. لم يكن هؤلاء -خلاقاً لدراساتي السابقة- أصحاب مناصب عليا، بل إداريين من المستويين: المتوسط والأدنى. وإلى جانب عمل مقابلات مع زملاء هؤلاء الأشخاص، قارنت أيضاً مهاراتهم بتلك التي يتمتع بها قادة فرق أخرى، ولا سيما مهارات قادة الفرق متداخلة الوظائف الأقل نجاحاً ممن يعملون في مبادرات مماثلة ضمن الشركات نفسها. ومُجدِّداً ركّزت على اللغة، ولكنني درست أيضاً تأثير المهارات الشخصية.

دفعنتني أوجه التشابه في مهارات الإقناع بين القادة (رجال التغيير) وقادة الفرق الفاعلين إلى دراسة الأدب الأكاديمي عن الإقناع والبلاغة، إضافةً إلى فن الوعظ. في تلك الأثناء، حاولت معرفة الطرائق التي يستخدمها معظم المديرين في عملية الإقناع، فراقبت عشرات المديرين في أثناء اجتماعاتهم بموظفي شركاتهم، واستخدمت اختبارات محاكاة في برامج الشركات لتدريب الإداريين، تتضمّن إقناع مجموعات المديرين بعضهم بعضاً بأهداف عمل افتراضية. وأخيراً، انتقيت مجموعة من (14) مديراً معروفين بقدراتهم المميزة في الإقناع الهادف، وطوال بضعة أشهر، قابلت هؤلاء وزملاءهم وشاهدتهم في مواقف عمل حقيقية.

## أربع خطوات أساسية

يتضمَّن الإقناع الفاعل أربع خطوات فاعلة أساسية؛ إذ يعكف المُقنعون الأكفَاء على ترسيخ مصداقيتهم، ثم يُؤطِّرون أهدافهم على أرضية مشتركة مع أولئك الذين يحاولون إقناعهم، ثم يُعزِّزون موافقهم باستخدام لغة واضحة ودليل دامغ، ثم يتواصلون عاطفياً مع جمهورهم. وكان أحد أكثر الإداريين كفاءة في الدراسة قد علَّق قائلاً: «إن أهم الدروس القيِّمة التي قد تعلمتها عن الإقناع بمرور الأعوام هو ضرورة وجود إستراتيجية في الطريقة التي تُقدِّم بها رأيك مثل القضية نفسها. وفي الواقع، سأقول إن إستراتيجية الإقناع هي أكثر أهمية».

### ترسيخ المصداقية

إن العقبة الأولى التي يتعيَّن على المُقنعين اجتيازها هي التشكيك في مصداقيتهم؛ إذ لا يستطيع المُقنع الدفاع عن قضية جديدة أو الاعتراض عليها من دون أن يحظى بإعجاب الآخرين. فهل يمكننا الثقة بوجهات نظر هذا الفرد وآرائه؟ يكون ردُّ الفعل هذا مفهوماً ولا شك. ولكن، في الأحوال كلها، ينطوي السماح لآخرين بإقناعك على مخاطرة؛ لأن أيَّ مبادرة جديدة تتطلب التزاماً بالوقت والموارد. صحيح أن المُقنعين يجب أن يتمتعوا بمصداقية عالية، ولكن بحثنا يشير بقوة إلى أن معظم المديرين يببالغون في تقدير مصداقيتهم.

تنبثق المصداقية في مكان العمل من مصدرين، هما: الخبرة، والعلاقات. وبوجه عام، يمكن وصف أشخاص بأنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة إذا امتلكوا سجلاً حافلاً من الحكم الرشيد، أو أثبتوا

أنهم أصحاب معرفة واطلاع على مقترحاتهم، فمثلاً عند اقتراح فكرة مُنتَج جديد، يحتاج المُقنِع الماهر إلى إثبات أنه يمتلك فهمًا كافيًا للمُنتَج، بما في ذلك مواصفاته، والأسواق المستهدفة، والزيائن، والمنتجات المنافسة. ولا شك أن سجل النجاح السابق سيعزز الخبرة التي يتصوَّرها آخرون عن المُقنِع.

كان أحد الإداريين المتميزين في بحثنا يمتلك سجلًا رائعًا من ابتكار الحملات الإعلانية الباهرة طوال (14) عامًا. وليس مفاجئًا أنه حظي بتأييد زملائه وإجماعهم على سداد آرائه. وكان مدير آخر له سجل حافل تضمَّن تقديم (7) منتجات جديدة بنجاح في (5) أعوام، قد تمكَّن أيضًا من إقناع زملائه بدعم فكرته الجديدة.

وفيما يخص العلاقات، فقد عرفت أشخاصًا تمتعوا بمصداقية عالية، وأثبتوا دائمًا أنه يمكن الوثوق بهم، والاستماع إليهم، والعمل معهم لما فيه مصلحة الجماعة. وقد اتصفوا على الدوام أيضًا بشخصية عاطفية واستقامة مثالية؛ إذ لم يُعرَف عنهم تكدُّر المزاج، أو عدم الاتساق في الإنجاز. ولا شك أن هؤلاء الأشخاص الصادقين الملتزمين بالثقات يتميَّزون من غيرهم حين يشاركون في أيِّ عملية إقناع. ونظرًا إلى متانة علاقاتهم؛ فإنهم يكونون أكثر حُظًا للاستفادة من قرينة الشك. لنأخذ مثالًا واقعيًّا على ذلك. كانت إحدى المُقنِعَات المتميَّزَات في بحثنا محل ثقة زملائها، وكان كثيرون يستودعونها أسرارهم، ولم تتوان لحظة عن مدِّ يد العون لغيرها، حتى إنها كانت تُقدِّم للآخرين ما يحتاجون إليه من أفكار جديدة، وتُعرِّف الموظفين

بأصحاب المناصب العليا في شركتها. لقد بنت هذه المرأة علاقات متينة مع محيطها، ما جعل الموظفين مستعدين دائماً للتفكير بجديّة في كل ما تقترحه عليهم.

### أربع طرائق لعدم الإقناع

في أثناء عملي باحثاً ومستشاراً مع مديري الشركات، التقيت بإداريين فشلوا فشلاً ذريعاً في استخدام فن الإقناع. وهذه أكثر الأخطاء شيوعاً التي اقترفتها الإداريون:

1. محاولة جعل القضية عملية بيع مباشرة ومعقدة: أدعو هذا مقاربة جون وين (John Wayne)؛ إذ يعرض المديرون -بدايةً- قضيتهم عرضاً جيداً، ثم يحاولون بالمتابعة والمنطق وإظهار البيانات الكثيرة دفع الفكرة إلى نهايتها. والحقيقة أن هذا الإجراء يعطي الخصوم المحتملين شيئاً يتشبّهون به ويكافحون ضده: لذا من الأفضل أن تعرض قضيتك ببراءة مُروّض الأسود ودهائه، الذي يغري (شريكه) بإظهار قوائم كرسي له. وبعبارة أخرى، لا يبدأ المُقنِعون الأَكفَاء عملية الإقناع بمنح زملائهم هدفاً واضحاً يتمسكون به بقوة.

2. مقاومة التسوية: ينظر كثير من المديرين إلى التسوية بوصفها عملية استسلام ضرورية لإقناع فاعل؛ إذ يرفض الأشخاص أيّ اقتراح إذا لم يكن المُقنِع مرتناً كفايةً ليستجيب لاهتماماتهم. وعلى كلِّ، تفضي التسوية غالباً إلى حلول مشتركة أفضل وأكثر استدامة.

في حال أخفق المُقنِعون غير الأَكفَاء في عمل تسوية فإنهم سيبعثون رسالة مفادها أنهم يظنون الإقناع شارحاً أحادي الاتجاه فقط، ولكنهم ينسون أن الإقناع عملية أخذ وعطاء. تقول كاثلين ريردون (Kathleen Reardon)؛ أستاذة السلوك التنظيمي (organizational Behavior) في جامعة جنوبي كاليفورنيا، أن المُقنِع نادراً ما يُغيّر سلوك شخص آخر أو وجهة نظره من دون أن يُعدّل رأيه في العملية نفسها. فالإقناع الهادف لا يعني فقط الإصغاء إلى الآخرين، وإنما دمج وجهات نظرهم في وجهة نظرنا.

3. الافتراض أن الإقناع جهدٌ يُبدل مرةً واحدةً: يُعدُّ الإقناع عملية متكاملة، لا حادثة منفصلة؛ لذا فمن النادر، أو حتى المستحيل، التوصل إلى حلٍّ مشترك من الجولة الأولى. يتضمَّن الإقناع في الغالب إصغاءً إلى الناس، واختبار رأي، وتطوير موقف جديد يعكس مُدخلًا من المجموعة، ومزيدًا من الاختيارات، ودمج تسويات، والمحاولة مُجدِّدًا. فإذا بدت تلك عملية بطيئة وصعبة فلأنها كذلك فعلاً، ولكن النتائج تستحق ذلك الجهد.

من جانب آخر، إذا كانت الخبرة والعلاقات تُحدِّدان المصدقية فإنه يتعيَّن عليك إجراء تقييم صادق لموقعك في كلا المعيارين قبل أن تبدأ الإقناع. ولفعل هذا، تراجع أولاً خطوة إلى الوراء، ثم اطرح على نفسك السؤالين الآتيين المتعلقين بالخبرة: كيف سيتصوَّر آخرون معرفتي بإستراتيجية أو منتج أو تغيير أقترحه؟ هل لديَّ سجل حافل في هذا المجال يعرفه الآخرون ويحترمونه؟ بعد ذلك يمكنك تقييم درجة مصداقية علاقاتك بسؤال نفسك: هل يراني أولئك الذين أمل إقناعهم مفيداً وجديراً بالثقة وداعماً؟ هل سينظرون إليَّ بوصفي الشخص الذي يتفق معهم - عاطفياً وفكرياً وسياسياً - في قضايا مثل هذه؟ وأخيراً، فمن المهم ملاحظة أن إجاباتك عن تلك الأسئلة ليست كافية؛ إذ يتعيَّن عليك اختبار أجوبتك مع زملاء تثق بأنهم لن ييخلووا عليك برأي صائب جادٍّ، عندئذٍ فقط ستكتمل الصورة التي رسمتها لمصداقيتك.

في معظم الحالات، يساعد هذا الاختبار الأشخاص على اكتشاف إذا كانوا يعانون ضعفاً ما، سواء في الخبرة، أو فيما يتعلق بجانب العلاقات من المصدقية. عندئذٍ، يصبح التحديُّ هو ملء هذه الثغرات.

عموماً، إذا لم يكن الضعف الذي تعانيه يتعلق بالخبرة، فستحظى  
بخيارات عدّة، أبرزها:

1. تعلمُ المزيد عن تعقيدات موقفك عن طريق التثقيف الرسمي وغير الرسمي، والتحدُّث إلى أفرادٍ واسعِي الاطلاع. قد تحصل أيضاً على مزيد من الخبرة ذات الصلة بعملك بأن تطلب -مثلاً- إشراكك في فريق يُثري معرفتك بأسواق أو منتجات معيَّنة.

2. الإفادة من معارف شخص معيَّن لتعزيز خبرتك، مثل: المستشار الماهر في مجال عملك، أو الخبير المعروف من خارج شركتك مثل الأستاذ؛ فقد يملك هؤلاء المعرفة والخبرة اللازمة لتعزيز موقفك، وبالمثل يمكنك التواصل مع خبراء في شركتك للدفاع عن موقفك، فتصبح مصداقيتهم بديلاً عن مصداقيتك.

3. الاستفادة من مصادر المعلومات الخارجية الأخرى لتعزيز موقفك، مثل: الشركات المرموقة، والدوريات التجارية، والكتب، والتقارير التي يُعدُّها مستقلون، والمحاضرات التي يلقيها خبراء. وفي بحثنا، نجح إداري واحد من شركة لصنع الملابس في إقناع الشركة تخصيص خط إنتاج كامل لسوق أكثر شباباً، بعد تعزيز مصداقيته بمقالات كتبها باحث بارز في علم السكان في مجلتي مرموقتين، ودراستي بحوث سوق مستقلتين.

4. إطلاق مشروعات ريادية للتعريف بخبرتك وقيمة أفكارك.

أمَّا بخصوص ملء ثغرات العلاقات فيُنصَح بعمل ما يأتي:

1. بذل جهد منسَّق للالتقاء بجميع الأشخاص الذين تُخطِّط لإقناعهم؛ كل على حِدة. تذكر أن هذا الجهد ليس مخصصًا لتوضيح موقفك، بل للحصول على بعض وجهات النظر بخصوص القضية المطروحة. فإذا كان لديك الوقت الكافي والموارد المناسبة فاعرض على الآخرين المساعدة في قضايا تهمهم.

2. إشراك زملاء لديهم آراء مماثلة، وعلاقات وطيدة مع جمهورك. تذكر أنك فقط تبحث عن أشخاص يعملون نيابة عنك.

فيما يأتي مثال على كيفية تطبيق الإستراتيجيات الآنف ذكرها. توم سميث هو مدير العمليات لمصرف تجزئة (تمويل مشروعات صغيرة) كبير. كان سميث قد عُيِّن حديثًا في المصرف، ولكنه أراد إقناع فريق الإدارة العليا أن الشركة تعاني مشكلة خطيرة؛ فقد اعتقد أن نفقات المصرف العامة كانت أكثر مما ينبغي، ما سيعرِّضه للخطر، ولا سيما بعد دخول قطاع الصناعة حقبة حُبلَى بالمنافسات والمضاربات. لم يُعرِّ معظم زملائه المسألة أيَّ اهتمام، خاصة أن المصرف حقق نجاحًا كبيرًا في الأعوام الماضية. واجه سميث مشكلة أخرى تمثلت في عمله في قسم الخدمات المالية؛ إذ يُعدُّ دخليًا على عالم الأعمال المصرفية، ولم تكن لديه علاقات شخصية كثيرة يعتمد عليها لدعم قضيته، أو يُنظر إليه بوصفه خبيرًا مُطلَعًا على مجريات السوق.

خطا سميث أولى الخطوات لترسيخ مصداقيته، فعين مستشاراً خارجياً يمتلك خبرة كبيرة في المجال الذي اعتقد أن المصرف يعاني ضعفاً وخطلاً فيه؛ لأن تكاليفه ليست منخفضة. وفي سلسلة من العروض التفاعلية لإدارة المصرف العليا، كشف المستشار أن المنافسين الرئيسيين للمصرف يقومون بإجراءات حازمة لخفض تكاليف التشغيل، وأوضح خلال تلك العروض أن عدم الحد من التكاليف سيجعل المصرف يتخلف قريباً عنهم. بعد ذلك نُشِرت هذه النتائج في تقارير مكتوبة، ثم وُزعت في المصرف.

لاحقاً، رأى سميث أن مديري فروع المصرف مهمون جداً لحملته تلك؛ إذ كان دعم هؤلاء الأفراد المحترمين والمُطَّلَعين سيُثبت للآخرين في المصرف أن مخاوفه مشروعة. توجه سميث إلى مديري الفروع؛ لأنه ظن أن بمقدورهم إثراء خبرته عن اتجاهات السوق، ومساعدته على اختبار افتراضاته. وما إن مضت الأشهر الثلاثة اللاحقة حتى زار سميث كل فرع في منطقة أونتااريو بكندا (135 فرعاً). وفي أثناء كل زيارة، كان يقضي وقتاً مع مديري الفروع، ويستمع إلى تصوُّراتهم عن مواطن قوة المصرف وضعفه، وحصل على معلومات موثوقة عن مبادرات المنافسة ونزعات الزبائن، وتبادل أفكاراً لتطوير خدمات المصرف وخفض النفقات. عندما انتهى من ذلك كله، أصبح لدى سميث وجهة نظر شاملة عن مستقبل المصرف لا يدركها حتى كثير من أعضاء الإدارة العليا؛ إذ بنى عشرات العلاقات في أثناء تلك العملية.

وأخيراً، أطلق سميث بعض المبادرات الصغيرة الظاهرة للعيان لإثبات خبراته وقدراته، فمثلاً أثار انتباهه النمو البطيء للقروض العقارية في المصرف، وانخفاض معنويات مسؤولي قسم الإقراض نتيجة لذلك، ما جعله يبتكر برنامجاً لا يدفع فيه زبائن الرهن العقاري الجدد أي أقساط أول (90) يوماً. حققت المبادرة نجاحاً باهراً، وبدا سميث في وقت قصير مصرفياً أكثر ذكاء مما اعتُقد.

وهذا مثال آخر على ترسيخ المصادقية من مايكروسوفت. في عام 1990م، بات كل من كارين فرايز (Karen Fries) وباري لينت (Barry Linnett)؛ مديري تطوير المنتجات، يظنّان حقاً أن السوق سترحب كثيراً ببرنامج يُقدّم (واجهة عرض اجتماعية) (social interface). ابتكرا مجموعة برامج تعرض شخصيات إنسانية وحيوانية متحركة لتعريف المستخدمين بطريقة تنفيذ المهام الحاسوبية.

داخل مايكروسوفت، شكَّك الموظفون فوراً بالمفهوم الجديد، وسخر مطورو البرمجيات من الشخصيات الفاتنة. كانت الشخصيات المتحركة قد استخدمت سابقاً في برمجيات للأطفال فقط، ما جعل تضمينها في بيئات للراشدين أمراً يصعب تخيُّله. لكن فرايز ولينت شعرا أن منتجها المقترح يتمتع بالحيوية والتعقيد، وبقيا مقتنعين أن المستهلكين سيشترون بحماس مثل هذه البرامج. اعتقدا أيضاً أن سوق برامج الحواسيب المنزلية - غير المستغل تماماً في ذلك الوقت، ولا تضبطه مقاييس برمجية كافية - سيفتح ذراعيه لمثل هذا الابتكار.

داخل الشركة، كانت فرايز قد حظيت بمصداقية كبيرة في علاقاتها، فقد بدأت مسيرتها المهنية في قسم التوظيف عام 1987م، وعملت عن كُتب مع عدد من إداريي مايكروسوفت البارزين الذين نالت ثقتهم وإعجابهم. إضافةً إلى هذا، فقد كانت مسؤولة عن توظيف مديري البرامج والمنتجات في الشركة، ما يعني أنها تعرف كل مَنْ يتبوأ منصباً مهماً في مايكروسوفت، وقد وظَّفت عددًا من الأشخاص الذين ستكون لهم الكلمة الفصل بشأن منتجها.

أما لينت فقد تمثلت قوتَه في خبرته؛ إذ كان يعرف بوجه خاص التقنية التي يقوم عليها برنامج تعليمي مبتكر يُدعى الحاسوب الشخصي. وقد أدار كلَّ من فرايز ولينت برنامج الناشر (Publisher) (مُنْتَجٌ مَزُودٌ بخصيصة مساعدة فريدة تُدعى السحرة (Wizards)) الذي أثار إعجاب الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت بيل غيتس. لكن تلك العوامل كلها لم تكن كافية سوى لعقد جلسة استماع أولي فقط مع إدارة مايكروسوفت العليا. فمن أجل إقناع الشركة بالمضي قُدُماً، كان الاثنان بحاجة إلى تحسين التصوُّرات عن خبرتهما، وقد أزعجهما أن هذا النوع من البرامج الاجتماعية لا يحظى بسجل حافل من النجاح، وأن كليهما مبتدئ في مجال هذه البرمجيات؛ لذا أصبح التحدي الذي يواجههما هو العثور على أشخاص آخرين يسُدُّون هذه الثغرة من نقص الخبرة.

كانت خطوتهما الأولى حكيمة، فقد استعاننا من داخل مايكروسوفت بالخبرة التقنية القديرة دارين ماسينا (Darrin Massena)، وطورا

معها مجموعة نماذج أولية لإثبات أنهما يفهمان فعلاً تقانة البرمجة، ويمكن أن يجعلها تنجح. بعد ذلك اختبرا النماذج الأولية في بحث تسويقي، واستجاب المستخدمون بحماس لها. أخيراً، وهو الأهم، فقد ضمًّا إليهما أستاذين من جامعة ستانفورد هما كليفورد ناس (Clifford Nass) وبريون ريفز (Bryon Reeves)، وكلاهما خبير بالتفاعل الحاسوبي- البشري (human-computer interaction).

في اجتماعات عدّة جمعتها بمديريين كبار في مايكروسوفت وغيتس نفسه، قدّمَا بحثًا دقيقًا ومُقنِعًا وشاملاً يثبت أن برنامجًا يحوي واجهة تطبيق اجتماعية ملائم ومثالي لمستخدم الحاسوب العادي. أكد لينت وفرايز أيضًا أن تقنيات متطورة جدًّا في مجال الحوسبة ستجعل شخصيات بعض الرسوم المتحركة أكثر واقعية ومرونة من ذي قبل، وقالوا إن مُنتَجَهما سيكون هو الرائد في ثورة برامجية مرتقبة. وافق غيتس -بعد اقتناع- على تكوين فريق كامل لتطوير المُنتَج. وفي كانون الآخر من عام 1995م أُطلق البرنامج الذي سُمِّي بوب (BOB)، وباعت منه الشركة أكثر من نصف مليون نسخة، وأصبح يشار إليه في مايكروسوفت بوصفه منصة لتطوير العديد من منتجات الإنترنت.

إذن، المصدقية عامل رئيس في الإقناع الفاعل، ومن دونها لن يُحقَّق المُقنِع شيئًا. وفي أفضل سيناريو ممكن، فإن الأشخاص يبدؤون عملية الإقناع مُزوِّدين ببعض الخبرة والمصدقية في التعامل، ولكن الأمر الأهم هو بناء مصداقية بخصوص الموضوع المطروح قبل بدء

العملية. حقاً، يجب أن تتمتع بها وإلا ستكون الخطوات الآتية تدريجياً من دون جدوى.

### تحديد الأهداف على قاعدة مشتركة

لا يكفي أن تكون على درجة كبيرة من المصادقية في التعامل؛ إذ يجب أن تحظى قضيتك بإعجاب مَنْ تحاول إقناعهم. ففي نهاية المطاف، لن يقفز كثير من الأشخاص على متن قطار سينقلهم إلى مكان خرب، أو حتى يُسبّب لهم إزعاجاً بسيطاً. يجب أن يكون المُقنعون أكفأء ماهرين في وصف آرائهم وعرضها بطريقة تُوضّح فوائدها؛ إذ يمكن لأيّ والدين إخبارك أن أسرع طريقة لاصطحاب طفل بإرادته في رحلة إلى المتجر هي إخباره بوجود حلوى قرب آلة حفظ النقود. هذا ليس خداعاً، بل طريقة مُقنعة لبيان (تأطير) فوائد القيام بمثل هذه الرحلة. وفيما يخص قضايا العمل، فإن التأطير المُقنع يكون أكثر تعقيداً ولا شك، ولكن المبدأ الأساس واحد؛ إنها عملية تحديد فوائد مشتركة.

قدّمت مونيكا روفو (Monica Ruffo)؛ مندوبة مبيعات في إحدى وكالات الإعلان، مثالاً جيداً على تأطير الإقناع. كان زبونها سلسلة مطاعم وجبات سريعة يطلق حملة ترويجية في كندا، فاقتربت إعداد وجبة من شرائح اللحم (الهمبرغر) والبطاطا المقلية والكولا تُباع بسعر منخفض. بدت الإستراتيجية منطقية للإدارة العامة، فقد أظهر بحث أن المستهلكين يعتقدون أن منتجات الشركة تباع بسعر أعلى من

المنافسين، ما جعل الشركة تتوق إلى التغلب على هذا التصور. كان أصحاب الامتياز لا يزالون يُحقِّقون مبيعات كبيرة، ويبدون اهتماماً أكبر بخصوص التأثير قصير الأمد الذي ستحدثه الأسعار المنخفضة الجديدة في هامش أرباحهم.

كان مُقنِعٌ أقل خبرة يحاول تبرير وجهة نظر الإدارة العامة لأصحاب الامتياز (إقناعهم بمشروعيتها)، لكن روفوأطرت التغيير في التسعير بطريقة تُظهر فوائده لأصحاب الامتياز أنفسهم، فأوضحت أن حملة القيمة الجديدة ستزيد حقيقةً أرباح أصحاب الامتياز. ولتعزيز هذه الفكرة، فقد اعتمدت على مصادر عدّة. كان أحد المشروعات الريادية في تينيسي -مثلاً- قد أظهر أن مبيعات البطاطا المقلية والمشروبات (أكثر المواد ربحاً في القائمة) ازدادت على نحو جدير بالملاحظة في ظل برنامج التسعير الجديد. إضافةً إلى هذا، قدّمت الشركة وجبات متوسطة الحجم في نحو (80%) من منافذ بيعها في الولايات المتحدة الأمريكية، فازدادت مبيعات أصحاب الامتياز من المقالي والمشروبات بما نسبته (26%). استعانت روفوبياحث من مجلة دورية رائدة في مجال الأعمال، وأظهرت أيضاً أنه عندما زاد الزبائن تقديرهم للقيمة التي يتلقونها من مؤسسة تجزئة بمقدار (10%) ارتفعت مبيعات الشركة (1%). لقد قدّرت أن خطة الوجبة الجديدة ستزيد تصور القيمة بنسبة (100%)، وستكون النتيجة ارتفاع مبيعات أصحاب الامتياز بنسبة تفوق (10%).

أنهت روفو عرضها برسالة كتبها قديماً مؤسس الشركة إلى العاملين فيها. كانت رسالة عاطفية تُثني على قيم الشركة، وتؤكد دور أصحاب الامتياز في نجاح العمل. أبرزت الرسالة أيضاً أهمية مكانة الشركة بوصفها رائد السعر المنخفض في الصناعة. كانت الآراء والقيم التي تضمّنتها الرسالة قد طُبعت منذ وقت طويل في أذهان جمهور روفو، وأكد سماعها مُجدداً اهتمام الشركة بأصحاب الامتياز وأهمية الربح بالنسبة إليهم، ما جعلهم يقفون جميعاً، ويصفقون لها بحماس. في ذلك اليوم، صوّت أصحاب الامتياز بالإجماع على دعم خطة تسعير الوجبة الجديدة.

توضّح قصة روفو أهمية أن تُحدّد أولاً - بعد اختيار الموقف المناسب - فوائد هدفك الملموسة للأشخاص الذين تحاول إقناعهم. وأحياناً يكون هذا سهلاً إذا كانت المنافع متبادلة. ولكن، في مواقف أخرى لا توجد فوائد مشتركة واضحة أو ذات مغزى. عندئذٍ، يُعدّل المُقنعون الأكفء مواقفهم، ويدركون أنه يستحيل التواصل مع الأشخاص وكسب التزام بالأفكار أو الخطط من دون إبراز إيجابيات مختلف الأطراف ذات العلاقة.

يكنم فهم جمهورك في صُلب التأطير. فقبل بدء عملية الإقناع، يدرس أفضل المُقنعون الذين قابلتهم عن كتب القضايا التي تهم زملاءهم، ويستفيدون من الأحاديث واللقاءات والأشكال الأخرى للحوار في الحصول على معلومات أساسية. إنهم يجيدون فن الإصغاء، ويختبرون أفكارهم مع أصدقاء يثقون بهم، ويطرحون أسئلة عن

الأشخاص الذين سيقنعونهم لاحقاً. تساعدهم تلك الخطوات مجتمعةً على صرف الانتباه إلى الحُجج والأدلة ووجهات النظر التي سيُقدِّمونها. وفي معظم الأوقات، فإن هذه العملية تجعلهم يُبدِّلون خطتهم أو يُعدِّلونها قبل بدء مهمة الإقناع؛ إنهم يُطوِّرون بهذه المقاربة الفضولية الشاملة أُطرًا تُعجب جمهورهم.

فكَّرَ مَلِيًّا في حال أحد المديرين المسؤولين عن هندسة عمليات صنع المحركات النفاثة. كان هذا المدير قد أعاد صياغة إجراءات العمل المتعلقة بصيانة عَنَفَة (تُرْبِين) اعتيادية لزبائن الطائرة بحيث تختصر كثيرًا من الوقت اللازم لتقديم الخدمة. قبل عرض فكرته على رئيس الشركة، استشار صديقًا مُقَرَّبًا يعمل فيها بمنصب نائب الرئيس للشؤون الهندسية، ويعرف الرئيس جيدًا. كشف ذلك الحديث أن الرئيس لا يحفل بالسرعة أو الكفاءة، وإنما يهمله الربح في المقام الأول. أوضح النائب أنه من أجل الحصول على موافقة الرئيس يجب أن يزيد النظام الجديد أرباح الشركة على المدى القصير بخفض تكاليف التشغيل.

في بداية الأمر، أربكت هذه المعلومة المدير الذي خَطَّط للتركيز على الكفاءة، وقد خطر بباله أن يطلب تمويلًا إضافيًا لإنجاز العملية، ولكن حديثه مع نائب الرئيس جعله يعدل عن ذلك. وعلى كلٍّ، فقد مضى قُدْمًا لِيُغَيِّرَ إجراءات العمل نفسها حتى لم تعد تتطلَّب استثمارًا جديدًا بل خفضًا للتكاليف. بعد ذلك وثَّق بحرص مبالغ التوفير وهامش الربح الذي أحدثته خطته الجديدة، ثم قدَّم مشروعه المُعدَّل إلى الرئيس.

وبتلك المبادرة المُعدَّلة الجديدة، استطاع المدير إقناع الرئيس، ونال موافقته على المشروع.

### تقديم الدليل الواضح

بعد ترسيخ المصدقية وتحديد الإطار العام، لا بد من دليل يُعزِّز عملية الإقناع، بيد أن الدليل العادي لن يفي بالغرض. وقد تبيَّن أن أكثر المُقنِّعين كفاءة يستخدمون اللغة استخداماً معيَّناً، ويُعزِّزون البيانات العددية بأمثلة وقصص واستعارات ومقارنات لجعل موقفهم أكثر صلابة. يرسم ذلك الاستخدام للغة لوحة زاهية بالكلمات، ما يمنح وجهة نظر المُقنِّع ميزة واقعية مؤثِّرة.

فكّر في موقف إقناع نموذجي، وتذكّر أن المُقنِّع يدافع غالباً عن هدف، أو إستراتيجية، أو مبادرة لم تُحدّد حصيلتها النهائية بعد، فمثلاً أراد باري لينت وكارين فرايز أن تستثمر مايكروسوفت ملايين الدولارات في سلة منتجات برامجية بتقانة غير مضمونة وطلب غير أكيد من السوق. لم يكن بمقدور الفريق أن يؤازرها إلا بعد إجراء بحث عن السوق، ودراسة توقعات مالية وغيرها، ولكن ذلك كان سيُعدُّ خطأ؛ لأن البحث أظهر أن معظم الناس لا يعتقدون أن هذه التقارير مفيدة تماماً، فهي نظرية خالصة لتكون ذات مغزى أو تعلق في الأذهان. وللحقيقة، فإن الأرقام لا تُحدِّث تأثيراً عاطفياً في أحد.

قد يعتمد مدير تسويق يحاول إقناع إداريين رفيعي المستوى بالاستثمار في منتج جديد إلى ذكر أمثلة على استثمارات مشابهة أثبتت

جدواها. وفعلاً، فقد وجدنا أشخاصاً يستقون بسهولة عبراً من هذه الحالات، والأهم أن البحث أظهر أن المستمعين يفهمون المعلومات بما يتناسب مع وضوحها؛ لذا لم يكن غريباً أن يُحَقِّقَ لينت وفرايز نجاحاً حين قدّما قضيتهما عن بوب وفقاً للتشبيه الآتي:

تخيّل أنك تريد تحضير طعام العشاء، ولكن يتعيّن عليك أولاً الذهاب إلى السوق. تذكر أنك تملك الحرية المطلقة في اختيار (أو عمل) ما تريد؛ إذ يمكنك أن تطهو أيّ شيء ترغبه إذا كنت تعرف طريقة إعدادة، ولديك الوقت والرغبة لفعل ذلك. عندما تصل إلى السوق، ستلاحظ كل تلك الممرات والرفوف المتخمة بإرشادات، مثل: (متنوع)، و(طعام حلال)، و(توابل). هذه هي قوائم الطعام في واجهة العرض الحاسوبية النموذجية. ولكن، ماذا عن الملح؟ هل يمكن النظر إليه على أنه (متنوع)، أو (طعام حلال)، أو صنف موجود قرب قسم رقائق البطاطا؟ توجد رفوف تحيط بك ومساحات بين الجدران، تماماً مثل واجهة برنامج عليها أزرار رقمية، وشرائط أدوات، وخطوط على الحدود الخارجية. بعد أن تجلب جميع الأشياء التي تريد، يتعيّن عليك وضعها كلها معاً حسب الترتيب الصحيح لتحضير الوجبة. إذا كنت طاهياً جيداً فإن وجبتك ستكون غالباً لذيذة. أمّا إذا كنت مبتدئاً فإنها لن تكون على الأغلب شهية.

نحن في مايكروسوفت نبيع إلى تلك الفئة من الأسواق منذ أعوام خلت، ونظن أن فرصتنا كبيرة مع المطاعم، هذا ما نحاول أن نفعله مع بوب؛ إن الإقدام على الخطوة الآتية في البرمجة مثل الذهاب إلى

مطعم؛ إذ لا يقضي المستخدم الوقت كله في البحث عن المكوّنات؛ فنحن نجد المكوّنات ونضعها معاً، في حين تجلس أنت وترتاح، ثم نجلب لك قائمة الطعام؛ نقوم بالعمل، وأنت تسترخي؛ إنها تجربة ممتعة لا تُكلفك عناء محاولة إيجاد المواد أو طهو الوجبة.

في حال استخدم لينت وفرايز وصفاً حرفياً لميزات بوب، لم يكونا ليحظيا بدعم كبير من الزملاء المتخصصين في مجال الحاسوب في مايكروسوفت الذين لم يختبروا شخصياً الإحباط المتعلق بالبحث في القوائم الذي صُمم بوب للتخلص منه. لقد جعلت المقارنة التي قدّمها الهدف من بوب واقعياً يعلق في الأذهان.

تعتمد سيدة الإقناع ماري كاي أش (Mary Kay Ash)؛ مؤسّسة شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل، مقارنات بانتظام لتوضيح (وبيع) العمل الذي تُفضّله. انظر إلى الخطاب الآتي الذي ألقته في مؤتمر المبيعات السنوي للشركة:

في أيام الإمبراطورية الرومانية، فتحت فيالق الإمبراطور العالم المعروف آنذاك. ولكن، بقيت عصابة من الأشخاص لم يستطع الرومان التغلّب عليها ألبتة. كان هؤلاء الأشخاص أتباع المُعلّم العظيم من بيت لحم. وقد اكتشف المؤرخون -منذ أمد طويل- أن أحد أسباب ثبات أتباعه هو المواظبة على لقاء بعضهم بعضاً أسبوعياً، حيث كانوا يتحدّثون عن معاناتهم، ويقفون جنباً إلى جنب. هل يُذكركم هذا بشيء؟ هل يُذكركم بالطريقة التي نقف فيها جنباً إلى جنب لتشارك

المعارف والصعوبات التي تواجهنا في اجتماعات أقسامنا الأسبوعية؟ لقد لاحظت كثيرًا أنه عندما يواجه مدير قسم أو أحد أفراد مشكلة شخصية يهَّب الجميع لمساعدة هذا العضو المكروب. إن حلقة العلاقات التي نقيمها بيننا رائعة، وربما تكون إحدى أفضل ميزات شركتنا.

بمقارنتها الرائعة، ربطت آش الدعم الجماعي في الشركة بحقبة تميّزت بالشجاعة في تاريخ النصرانية. وبفعلها ذلك، حققت أهدافًا عدَّة، أبرزها تأكيد أن العمل الجماعي مهم لنجاح الشركة. فمعظم مندوبات المبيعات في ماري كاي نساء مستقلات يواجهن التحدي اليومي المُتمثِّل في البيع المباشر، ما يجعل نظام الدعم المعنوي لمندوبةٍ زميلةً أمرًا مهمًّا لضمان بقاء احترام الذات والثقة بالنفس متماسكين في مواجهة الرفض. ترى آش -بتلك المقارنة- أن التضامن في مواجهة الغريب هو أفضل طريقة لإحباط هجون الخصوم الأقوياء ( للتلغُّب على المنافسة). وأخيرًا، يسبغ اختيار آش لذلك الخيار صبغة بطولية مهمة على عمل فريق مبيعاتها.

قد لا تحتاج غالبًا إلى تقديم مقارنة كفاح نصراني لدعم موقفك، ولكن المُقنعين الأكفء لا يخشون إطلاق العنان لقوة اللغة؛ فهم، في الواقع، يستفيدون منها إلى أقصى حدٍّ ممكن.

### التواصل عاطفيًا

في عالم الأعمال، نعتقد أن زملاءنا يستخدمون المنطق في اتخاذ قراراتهم، ولكن إذا أنعمنا النظر تحت السطح فإننا نجد دائمًا

مشاعر تتدخل في ذلك. يدرك المُقنعون الأكَفَاء أهمية المشاعر، ويستجيبون لها بطريقتين رئيسيتين؛ أولاهما إظهار التزامهم المعنوي بالقضية التي يدافعون عنها، ويعدُّ هذا التعبير مسألة بالغة الدقة؛ فإذا كنت عاطفياً جداً، فقد يشك الناس بصفاء ذهنك؛ لذا يتعيَّن عليك إظهار أن التزامك بالهدف ليس في ذهنك فقط، وإنما في قلبك وفؤادك أيضاً؛ فمن دون إظهار المشاعر، قد يتساءل الناس عما إذا كنت مقتنعاً حقاً بالموقف الذي تدافع عنه.

قد يكون مهماً جداً أن يمتلك المُقنعون الأكَفَاء إحساساً قوياً ومرهناً بحال جمهورهم العاطفية، وأن يُعدِّلوا نبرة نقاشهم تبعاً لذلك، وهذا يعني أحياناً توكيد نقاط مهمة بصوت عالٍ، وقد لا يتطلب الأمر في أحيانٍ أخرى أكثر من همسة. أصل الفكرة هو أنه مهما تكن قضيتك يجب أن يكون حماسك العاطفي متوافقاً مع قدرة جمهورك على تلقي الرسالة.

يبدو أن المُقنعين الأكَفَاء يمتلكون حاسة أخرى تُعنى بطريقة استجابة زملائهم لأحداث ماضية في الشركة، وكيفية تفاعلهم غالباً مع اقتراح ما؛ فقد أظهرت دراستنا أن أفضل المُقنعين يناقشون دائماً أفراداً رفيعي المستوى لديهم معرفة جيدة بالمزاج العام والتوقعات العاطفية لمن يراد إقناعهم. يسأل هؤلاء الأفراد عن كيفية تأثير بعض المقترحات عاطفياً في الزملاء؛ إنهم حقيقةً يختبرون ردود أفعال محتملة، وهم أيضاً ماهرون جداً في جمع المعلومات من الأحاديث غير الرسمية في الأروقة، أو في أثناء تناول طعام الغداء. وفي نهاية

المطاف، يكون هدفهم ضمان تناغم مناشدتهم العاطفية ( المرافقة لمحاولة الإقناع التي يقومون بها ) مع ما يشعر به جمهورهم أو يتوقعونه. لتوضيح أهمية التوافق العاطفي في الإقناع، إليك المثال الآتي: كان رئيس شركة لتصنيع أجهزة الطيران يؤمن إيماناً جازماً بأن تكاليف الصيانة ووقت الخدمة للمنافسين الأمريكيين والأجانب هي أفضل كثيراً مما تُقدِّمه شركته، ما يجعلها تخسر زبائنَ وأرباحاً. أراد الرئيس نقل مخاوفه ورغبته المُلحَّة بالتغيير إلى مديري الشركة. بعد ظهيرة أحد الأيام، طلب إليهم الانضمام إليه في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة. كانت شاشة التلفاز في القاعة تُعرض صورة رجل مبتسم ووشاحه يرفرف في الهواء وهو يقود طائرة قديمة ذات جناحين. عندما جلس الجميع، قال الرئيس إنه يشعر بالغبطة مثل هذا الطيار؛ نظراً إلى وضع الشركة الجيد آنذاك، فقد أنهت تَوّاً أفضل عام في تاريخها، لكنه تنهَّد بعمق، وأعلن أن سعادته تتلاشى بسرعة. عندما عرض الرئيس القسم الباقي من اللوحة كشف عن صورة طيار يُحلِّق مباشرة نحو جدار، ثم خاطب جمهوره بنبرة حزينة قائلاً: «هذا ما أراه يحدث لنا»؛ إذ أراد أن يوصل رسالة إلى الجميع مفادها أن الشركة على وشك أن تتحطَّم إذا لم تُتَّخذ إجراءات حاسمة. بعد ذلك أطلع المجموعة على الخطوات اللازم اتخاذها لمواجهة هذا الخطر المحدق.

كان ردُّ فعل المجموعة سريعاً وسلبياً في آنٍ معاً. فبعد الاجتماع مباشرة، تجمَّع المديرون في حلقات صغيرة في الأروقة ليتحدَّثوا عن

(تكتيكات الرئيس المرعبة). امتعضوا مما عدّوه مبالغة من الرئيس في تقويم الموقف. وبحسب رأيهم، فقد بذلوا جهودًا كبيرةً هذا العام لتحطيم أرقام الشركة القياسية في المبيعات والأرباح، ويحق لهم أن يفخروا بإنجازاتهم. والحقيقة أنهم دخلوا الاجتماع متوقعين أن يحظوا بالتقدير، لكنهم فوجئوا بما تعرّضوا له من توبيخ شديد.

فما الخطأ الذي وقع فيه الرئيس؟ بدايةً، كان عليه أن يُنظّم نقاشًا مع أعضاء من فريق قيادته العليا ليتحقق من الحال العاطفية للمجموعة، ثم يستنتج بناءً على ذلك أنهم يتوقّعون الشكر والعرفان. بعد ذلك كان يُفترض أن يعقد جلسة منفصلة مخصصة للثناء على إنجازات الفريق. ولاحقًا، في اجتماع ثانٍ، يمكنه التعبير عن أسباب قلقه بخصوص العام القادم. وبدلاً من إلقاء اللوم على الفريق لتجاهله المستقبل، كان الأولى أن يصف بهدوء ما يراه تهديدًا ناشئًا للشركة، ثم يطلب إلى فريق إدارته مساعدته على تطوير مبادرات جديدة.

والآن، دعونا ننظر إلى شخص حقق التوافق العاطفي الصحيح مع جمهوره؛ إنه رئيس فريق التصميم لسيارات كرايزلر الصغيرة روبرت مارسيل (Robert Marcell). في بداية التسعينيات، كانت كرايزلر متحمسة لإنتاج سيارة صغيرة جديدة؛ إذ لم تُقدّم الشركة طرازًا جديدًا من هذا النوع منذ عام 1978م، ولكن المديرين الكبار في كرايزلر لم يرغبوا في المضي قُدّمًا وحدهم في هذا المشروع، واعتقدوا أن تحالفًا مع صانع أجنبي سيُسهم في تحسين تصميم السيارة، ويحمي مبيعات كرايزلر النقدية.

كانت قناعة مارسيل مختلفة؛ إذ رأى أن الشركة هي التي يجب أن تُصمَّم السيارة الصغيرة الجديدة وتصنعها بقدراتها الذاتية. أدرك مارسيل أن إقناع الإدارة العليا سيكون صعباً، وأن عليه أن يناقش فريقه في ذلك أيضاً. كان أعضاء الفريق قد فقدوا الثقة بأن تسنح لهم الفرصة مُجدِّداً لصناعة سيارة جيدة، وشعروا بالغضب أيضاً من تخلي الولايات المتحدة الأمريكية مرةً أخرى عن مركزها لمنافسين أجنبيا فيما يتعلق بصناعة السيارات الصغيرة.

قرَّر مارسيل أن تتضمن خطط (تكتيكات) إقناعه موضوعات عاطفية تُؤثِّر في جمهوره. فمن أحاديث كثيرة في أرجاء الشركة، عرف أن كثيرين يشاطرونه الشعور نفسه (تسليم تصميم السيارة الصغيرة إلى صانع أجنبي هو تنازل عن روح الشركة، ما يعني عجزها عن توفير مزيد من الوظائف مستقبلاً). إضافةً إلى هذا، فقد انتابه شعور عميق أن إدارته تضم مجموعة من الموهوبين المُتحمِّسين الذين يعيشون التحدي، وينتظرون الفرصة المواتية لتستعيد تقديرها لذاتها وكبرياتها، وأن كل ما يلزمه فقط هو إظهار ثقته بقدرات الفريق.

أعدَّ مارسيل خطاباً مدته (15) دقيقة يُركِّز على عرض صور عن مسقط رأسه آيرون ريفر في شمالي ميشيغان (كانت آنذاك بلدة تعدين تحتضر بعدما دمَّرتها شركات التعدين الأجنبية)، إلى جانب صور التقطها حديثاً لمدرسته الثانوية المتداعية، والمنازل المتهالكة لأصدقاء طفولته، والأنقاض المبعثرة لمصنع الحديد في البلدة، والكنائس المغلقة، وساحة السكك الحديدية المهجورة. بعد وصفه

تلك الأماكن كلها، أخذ يُكرّر عبارة: «لا يمكن أن ننافس»؛ كأنها لازمة في ترنيمة. كان قصد مارسيل أن النتيجة نفسها تنتظر ديبرويت إذا لم يعيدوا إنتاج سيارات صغيرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية. قال إن الاستسلام هو العدو، وإن الدمار سيحل بهم إذا لم تتخذ المجموعة إجراءً فورياً.

أنهى مارسيل عرض الصور بخاتمة متفائلة؛ إذ تحدّث عن فخره بأفراد فريقه، ثم تحدّاهم لإنتاج سيارة صغيرة (صُنعت في أمريكا) تُثبت أن الولايات المتحدة الأمريكية لا تزال قادرة على المنافسة. ألهم الخطاب، الذي رددّ صدى ما يشعر به الجمهور بحق، الروح القتالية في المجموعة. وبعد وقت قصير من الخطاب، بدأ أعضاء الفريق تقديم أفكارهم لتصميم سيارة جديدة.

عرض مارسيل صورته على الإدارة العليا للشركة، ثم على رئيس كرايزلر لي أياكوكا. وفي أثناء تقديم مارسيل عرضه، رأى أنه قد استحوذ على اهتمام أياكوكا الذي كان -حقيقةً- مقاتلاً ورجلاً وطنياً بامتياز. في الواقع، لم تكن مقارنة مارسيل مختلفة جداً عن التماس قدّمه أياكوكا سابقاً إلى كونغرس الولايات المتحدة لإنقاذ كرايزلر. في نهاية العرض، توقف مارسيل قائلاً: «إذا تجرأنا على أن نكون مختلفين، فقد نكون السبب في إنقاذ صناعة السيارات الأمريكية. قد نكون السبب في ألا ينتهي المطاف بأولادنا وأحفادنا إلى العمل في سلاسل مطاعم الوجبات السريعة». أنصت أياكوكا ساعتين إلى

مارسيل وهو يشرح بتفصيل وافٍ شامل ما يخطط فريقه لفعله. بعدئذٍ، غير أياكوكا رأيه ومنح مجموعة مارسيل الموافقة على تطوير سيارة (نيون).

مع كلتا المجموعتين، وفق مارسيل بمهارة بين ما يحس به ومشاعر الفريق الذي يخاطبه. فقد لقيت الأفكار التي قدّمها أصداء إيجابية جداً لدى جمهور جاء معظم أفرادهم من الغرب الأوسط. وبدلاً من أن يتركهم محبطين منهم أملاً بدا أكثر إقناعاً من المصير المشؤوم المنتظر، مستفيداً - مرةً أخرى - في ذلك من المشاعر القومية لجمهوره الأمريكي الأصلي.

خلاصة القول هي أنه لا يمكن للإقناع أن ينجح من دون عواطف، ولكن تكلف المشاعر والمبالغة فيها قد لا يكون مُجدياً مثل كتبها تماماً. والأمر الأهم الذي يجب تذكره دائماً هو ضرورة المواءمة بين مشاعرك وعواطف جمهورك.

### قوة الإقناع

يُحير مفهوم الإقناع غالباً - شأنه في ذلك شأن السلطة - رجال الأعمال ويربّكهم؛ إنه فن معقد جداً، وهو أيضاً خطر جداً إذا أُسيء استعماله؛ لذا يُفضّل كثيرون تجنبه تماماً. وعلى النقيض من ذلك، فقد يكون الإقناع - مثل السلطة - قوة فاعلة في الشركة؛ إذ يمكنه جمع الأشخاص معاً، وجعل الأفكار حقيقة، وتحفيز التغيير، وصوغ الحلول

المناسبة. لفضل ذلك كله، يتعيّن على الجميع فهم الإقناع على حقيقته، فهو ليس اقتناعاً وبيعاً بل تعلّماً وتفاوضاً، ويجب أيضاً أن يُنظر إليه بوصفه فنّاً يتطلّب التزاماً وممارسةً، ولا سيما أن مقتضيات الأعمال اليومية جعلت الإقناع أكثر ضرورة من ذي قبل.

نُشر أصلاً في شهر أيار عام 1998م.

\* \* \*