

كيف تصبح متحدًا موثوقًا؟

نك مورغان

في اجتماع مبيعات الشركة، تمشي نائبة الرئيس لشؤون المبيعات كارول بنشاط وخطوات واسعة إلى المنصة، وتترئث بضع ثوانٍ لتنظر إلى الجمهور، ثم تروي قصة من أيام عملها مندوبة مبيعات. كانت كارول تنتقل بمهارة من حكايتها إلى التقييم الإيجابي لتوقعات مبيعات الشركة السنوية، وتُعزِّز كلامها بعرض شرائح صور ملونة تُظهر نموًّا كبيرًا ومُنْتَجَاتٍ جديدةً رائعةً ستُطْرَحُ في الأسواق قريبًا. في أثناء وصفها تلك المُنْتَجَاتِ، كانت كارول تؤكد كلماتها بإشارات مفعمة بالحيوية.

كانت كارول قد تمرَّنت كفايةً أمام جمهور صغير من الزملاء الموثوقين الذين أحبوا جميعًا رسالتها وطاقاتها، وها هي الآن تُقدِّم بثقة الأهم؛ إذ تمشي إلى حافة المنصة، وتجول ببصرها في أنحاء الغرفة، وتطلب إلى مستمعيها الالتزام بهدف أكبر للمبيعات سيضع كثيرًا منهم في دائرة الفائزين السنوية. لكن كارول تشعر بوجود خَطْبٍ ما؛ فالجمهور لا يُظهر الحماس اللازم لتكون بداية العام رائعة. ينتابها شعور بالخوف، ماذا يجري؟ هل يمكنها فعل شيء لإنقاذ الوضع؟

نعرف جميعاً كارول (قد تكونين إحداهن أيضاً). لقد سمع كلنا خطابات مثل خطابها، ورأينا عروضاً يقوم فيها المتكلم -ظاهرياً- بكل ما يلزم، بيد أن شيئاً -شيئاً لا يمكننا تحديده بدقة- خطأ.

إذا سألنا عن هذه الخطابات فقد نصفها بأنها مفتعلة، أو مرائية، أو غير واقعية، أو مُفكّكة. قد لا نستطيع غالباً أن نُحدد تحديداً دقيقاً سبب عدم اقتناعنا بالأداء، ولكننا نعرف فقط أن المتكلم لم يبدُ صادقاً.

في الاقتصاد المتقلب اليوم، ولا سيما بعد فضائح عدّة طالت إداريين مرموقين، أصبح الموظفون والمساهمون أكثر تشككاً من ذي قبل، وأضحى الصدق (يمنح القدرة على التواصل الوثيق بالآخرين) صفة قيادية مهمة. فإذا تحلّى القادة بالصدق أمكنهم أن يُلهموا أنصارهم لبذل جهود استثنائية نيابةً عن مؤسساتهم، وإلاّ تسود الريبة، ولا يقوم كثير من الموظفين بأكثر من الحد الأدنى للاستمرار في العمل.

خلال (22) عاماً قضيتها في العمل مُدرِّباً للتواصل، رأيت مراراً وتكراراً مدى صعوبة أن يعطي المديرين الموظفين -في تجمُّعات عامة- انطباعاً بأنهم صادقون، حتى لو كانوا مقتنعين جداً برسالتهم. فلماذا يكون هذا النوع من التواصل صعباً جداً؟ لماذا لا يستطيع الجمهور الوقوف وقول الحقيقة فحسب؟

ماذا يعلمنا العلم؟

يكمن الجواب في بحث حديث عن طرائق تتخيّل فيها عقولنا الاتصال وتعالجه. فنحن نعرف جميعاً الآن قوة التواصل غير الشفهي

(أدعوه محادثة ثانية). إذا لم تكن الرسالة التي تنقلها شفاهًا متوافقة مع لغة جسدك سيردُّ الجمهور على الرسالة غير اللفظية كل مرة. فالإشارات أوضح كثيرًا من الكلمات، وهذا يعني أنه لن يكون بمقدورك الوقوف وقول الحقيقة فقط. ستسمع على الأغلب شخصًا يقول قبل الخطاب: «لا أريد أن أبدو مُتمزِّمًا، لذا سأرتجل قليلًا». ولكن، في أثناء العرض ستُتَوَضُّ لغة جسده مصداقيته؛ ولأنه يواجه موقفًا مرهقًا من دون استعداد سابق، سيظهر في حال يرثى لها. وبغض النظر عن الرسالة التي تنقلها كلماته، سيبدو أنه يكتشف ما يقوله، ولا يُرْسَخُ هذا غالبًا الثقة بالقائد.

لذا فإن الاستعداد مهم، لكن المقاربة التقليدية - التدرُّب المكثف مثل كارول - لا تُجدي نفعًا على الأغلب؛ ذلك أنها تتضمن دائمًا تدريبًا مُحدَّدًا على عناصر غير شفوية (حافظ على التواصل البصري، افتح ذراعيك، امش مبتعدًا عن المنصة)، ما قد يجعل المتحدث في نهاية المطاف يبدو مُتكلفًا، ويستطيع الجمهور رؤية العجلات تدور في ذهنه حين يؤدي تلك الحركات.

الفكرة باختصار

لقد تدرَّبت على خطابك بحرص، وأتقنت لغة الجسد المهمة جدًّا، ولكن عندما تتكلم، لا تشعر بحماس كبير لجمهورك. فماذا يجري؟ قد تبدو على الأرجح مُتكلفًا؛ ذلك أننا حين نتدرَّب على عناصر مُحدَّدة من لغة الجسد فإننا لا نُحسِّن استخدامها في أثناء الخطاب الحقيقي (بعد نطق الكلمات المرتبطة بها مباشرة)، فيشعر المستمعون بوجود حُطْبٍ ما؛ لأنه في أثناء الحديث العادي

تظهر لغة الجسد قبل الكلمات التي تقترن بها. لإظهار صدقك، لا تتمرّن على لغة الجسد. وبدلاً من ذلك، حاول تحقيق الأهداف الأربعة الآتية:

1. كن منفتحاً على جمهورك.
2. تواصل مع جمهورك.
3. كن شغوفاً بموضوعك.
4. استمع إلى جمهورك.

عندما تتدرّب بهذه الطريقة ستختبر حقاً تلك المشاعر لحظة إلقاء الخطاب؛ إذ ستبتثق لغة جسدك في اللحظة الملائمة، وسيعرف من يستمع إليك أنك صادق.

عندما تتدرّب بهذه الطريقة ستختبر حقاً تلك المشاعر لحظة إلقاء الخطاب؛ إذ ستبتثق لغة جسدك في اللحظة الملائمة، وسيعرف من يستمع إليك أنك صادق.

ولكن، لماذا لا تُعدُّ لغة الجسد تلك المنتقاة بعناية صادقة؟ إليك ما أثبتته بعض البحوث عن العقل. نعلم أن المرء يبدأ المحادثة الثانية غير اللفظية في اللحظة التي تلي تكوّن شعور أو حافز عميق داخل الدماغ، ولكن قبل أن يترسّخ ذلك تماماً. وهذا يعني أن إيماءات الأشخاص الطبيعية والتلقائية هي غالباً مؤشرات عمّا قد يفكرون فيه ويقولونه لاحقاً.

قد تقول إن الكلمات هي تفسيرات ما بعد الحدث للأسباب التي تدفعنا إلى القيام بتلك الإشارات؛ لذا فكّر في شيء بسيط مثل العناق؛ إذ يبدأ الحافز لعناق شخص ما قبل أن تتكوّن فكرة أنك مسرور لرؤيته، ولكنك لا تُعبّر عنه بصوتٍ عالٍ. فكّر أيضاً في محادثة عادية؛

إذ يبرز التأييد، أو التناقض، أو التعليق أولاً بالإشارة، فنومئ بقوة، أو نهز رؤوسنا، أو نحرك عيوننا، وكلها علامات تُعبّر عن ردود أفعالنا بسرعة -وقوة- أكثر من الكلمات.

تطبيق الفكرة

ينصح مورغان أن تضع الأهداف الأربعة الآتية نُصّب عينيك حين تتدرّب على خطاباتك:

1. كن منفتحًا على جمهورك: لتعتاد هذا الانفتاح، تمرّن على خطابك بأن تتخيّل الحال حين تُقدّم عرضك لشخص تراتح إليه كثيرًا. قد يكون هذا الشخص زوجك، أو صديقًا مُقرّبًا، أو حتى ابنك. ولكن، لاحظ ما يبدو عليه هذا الأمر: إنها الحال العاطفية التي تريد أن تكون عليها حين تلقي خطابك. تقود هذه الحال إلى لغة جسد طبيعية، مثل الابتسامة وارتخاء الكتفين، وتفضي إلى تعبير أكثر صراحة عن أفكارك ومشاعرك.

2. تواصل مع جمهورك: عندما تتدرّب على خطابك فكّر في الرغبة في التواصل مع مستمعيك. تخيّل أن طفلاً تعرفه جيدًا لا ينتبه لك، وأنت تريد أن تلفت -وتحافظ على- انتباهه بأيّ وسيلة.

في مثل هذه المواقف، لا تضع إستراتيجية، وتصرف على سجيكتك. مثل: زيادة حدّة صوتك أو رفعه قليلًا، والاقتراب من مستمعك. فما إن تبدأ بإلقاء الخطاب حتى تحدث هذه التصرفات بصورة طبيعية، وبالتوقيت الصحيح.

3. كن شغوفًا بموضوعك: في أثناء التمرّن، اسأل نفسك عمّا يثير مشاعرك كثيرًا في موضوع الخطاب: ما الجزء المهم؟ ما النتائج التي تريد التوصل إليها من عرضك؟ لا تُركّز على ما تريد قوله، وإنما ركّز على هدف الخطاب وشعورك حيال ذلك. اجعل الشعور الكامن يخرج في كل كلمة تقولها في أثناء التمرين، فذلك يصيب الخطاب الحقيقي ببعض الشغف، ويجعله أكثر اتزانًا ووضوحًا.

4. استمع إلى جمهورك: فكّر فيما ستكون عليه مشاعر مستمعيك حين تهض لتبدأ عرضك؛ هل هم مُتحمّسون للمستقبل أم أنهم قلقون من حدوث ما لا

يسرهم؟ عندما تتمرّن تخيّل أنك تشاهدهم عن كثب، وابتح عن إشارات تُظهر ردود أفعالهم عمّا تقوله.

تذكّر أنك - في أثناء تقديم العرض - ستكون أكثر استعدادًا لتحديد المشاعر التي يرسلها مستمعوك إليك عن طريق الوسائل غير اللفظية، وأنه يمكنك الاستجابة لها بصورة مناسبة، مثل: زيادة سرعة الإلقاء، وتبوع اللغة، وطرح سؤال مرتجل، وحذف بعض الكلمات أو تغييرها.

إذا كانت الإشارة تسبق الفكرة الواعية والفكرة تسبق الكلمات - حتى إذا لم يكن ذلك بأكثر من جزءٍ من الثانية - فسيُغيّر هذا تفكيرنا بخصوص إعداد الخطاب. عندما يتدرّب المتحدثون بالطريقة التقليدية، ويتمرّنون على إشارات مُحدّدة واحدة تلو الأخرى، فإن المطاف ينتهي بهم إلى استعمال تلك الحركات في أثناء (أو بعد) نطقهم الكلمات المرتبطة بها. وبالرغم من أن الجمهور لا يدرك جيدًا هذه السلسلة غير الطبيعية، فإن قدرته على قراءة لغة الجسد تجعله يشعر بوجود خطب ما (عدم صدق المتكلم).

التمرّن على اكتساب الثقة

إذا لم تُفصّ العفوية التلقائية والتدريب التقليدي إلى تواصل مُتّنع، فكيف يمكنك الاستعداد لعرض مهم؟ يمكنك ذلك بالالتزام بالعناصر الرئيسية التي تُميّز خطابك، والتي تضم الأهداف الأربعة الآنف ذكرها (كن منفتحًا على جمهورك، تواصل مع جمهورك، كن شغوفًا بموضوعك، استمع إلى جمهورك)؛ إذ تُميّز هذه الأهداف الأربعة العروض الناجحة كلها تقريبًا.

تمرّن على خطابك مع إبقائه حاضرًا في ذهنك، وحاولِ التدرّب عليه ملتزمًا بالأهداف الأربعة الآتية، وعدّل مزاجك تبعًا لكل هدف بالترتيب، واشعر بما تفعله أكثر من التفكير فيه. انس التمرّن على إشارات مُحدّدة، وإذا استطعت اكتساب هذه المشاعر بصدق فستعني لغة جسدك بنفسها، وتنبثق بصورة طبيعية في اللحظة المناسبة (قد تجعلك المقاربة المذكورة هنا تُشذّب أيضًا بعض رسائلك الشفهية، وتجعلها تتوافق مع غير اللفظية). ركّز دائمًا على الأهداف الرئيسة الأربعة عند إلقاء الخطاب.

المفارقة هنا أن الكثيرين يلجؤون إلى نيل الثقة بإتقان عملية مُعدّة سلفًا، متناسين أن هذه الثقة تُكتسب حقًا بتطبيق الأهداف الأربعة (أو ما أدعوه النوايا) التي ذكرتها آنفًا. فإذا استطعت جسدًا وعاطفيًا أن تدمج الأربعة معًا فستحقق الثقة الذهنية والحقيقية التي تُنشئ رابطة قوية بالمستمعين.

ما الذي يُميّز خطابًا موثوقًا؟

لا شك أن إنشاء الرابطة الوثيقة بالمستمعين ليس أمرًا سهلًا؛ لذا أقدم هنا بعض النصائح لتحقيق كلٍّ من النوايا الأربع:

نية الانفتاح على جمهورك

يُعدُّ الانفتاح على الجمهور أهم النوايا التي يتعيّن مراعاتها عند التمرّن على الخطاب؛ لأنه إذا تبين لمستمعك أنك منغلق على نفسك

فسيَعِدُّونك شخصًا تتخذ وضعية الدفاع (كأنهم يُمثّلون بطريقة ما خطرًا عليك)؛ لذا فلا فرصة كبيرة للتواصل هنا.

ولكن، كيف تصبح أكثر انفتاحًا على آخرين؟ ما السبيل إلى ذلك؟ حاول تخيّل أنك تُقدّم عرضك أمام شخص ترتاح له تمامًا، مثل: زوجك، أو أحد الأصدقاء المُقرّبين، أو ابنك. لاحظ ما ستبدو عليه تلك الصورة الذهنية، وما تجعلك تشعر به خاصة. إنها الحال التي يجب أن تكون عليها إذا أردت إنشاء علاقة وطيدة بجمهورك.

سيكون صعبًا إنشاء هذه الصورة الذهنية؛ لذا حاول عمل شيء حقيقي. اختر صديقًا صبورًا، وتجنّب عناء أن تكون منفتحًا معه. لاحظ كيف يبدو ذلك المشهد، مُركّزًا على ماهية شعورك. ولكن، لا تفرط في المعالجة العقلانية؛ فإن هذا الأمر أشبه بالتدرّب على ضربة جولف، أو تسديد كرة تنس. صحيح أنك تستطيع تدوين ملحوظات ذهنية صغيرة بخصوص ما تفعله. ولكن، حاول ألاّ تعترض الطريق الذي يُعرّفك شعورًا قد تحاول تكراره لاحقًا.

يبدو أن الانفتاح المباشر محفوف بالأخطار بالنسبة إلى كثير من الناس. فقد عملت مع رئيس تنفيذي كان شغوفًا بعمله، ولكن جمهوره لا يستجيب له. تذكر هذا الرئيس أنه تعلّم - وهو صبي - إظهار عواطفه حيال أشياء تعني له الكثير، فاضطررنا إلى تبديل تجربته العاطفية بأخرى تتضمّن التحدّث إلى صديق مُقرّب يفرح لرؤيته.

لنعد مرةً أُخرى إلى كارول (تدمج زبائن عدّة). حاولت كارول أن تشعر بانفتاح أكثر في عروضها، فبدأ وجهها يشرق بابتسامة كبيرة حين تتحدث، وكتفها تسترخيان. أدركت أنها تعطي انطباعًا - من دون قصد منها - بأنها جدية جدًا ما يُنفر جمهورها.

خلاصة القول هي أن التغيُّر في السلوك غير اللفظي قد يُؤثر في الرسالة الشفهية. وقد رأيت - مرارًا وتكرارًا - أشخاصًا يبدوون الحيث براحة كبيرة وثقة أكبر بعدما أثمرت النية بأن يكونوا أكثر انفتاحًا للتعبير بعفوية أكثر عن أفكارهم.

نية التواصل مع جمهورك

عندما تشعر بأنك تفهم الآخرين ويفهمونك، وتتخيّل ما سيبدو عليه الأمر والإحساس المرافق لذلك، فإنك تكون مستعدًا لإلقاء الخطاب مُجددًا، والتركيز هذه المرة على الجمهور؛ ففكر في الرغبة (أو الحاجة) للتواصل مع مستمعيك. تخيّل أن طفلًا صغيرًا تعرفه جيدًا لا يكثر لك، وتريد أن تلفت انتباهه بأيّ وسيلة. لا تضع إستراتيجية لذلك، وافعل ما يبدو طبيعيًا وملائمًا؛ بأن تزيد من حدة صوتك، أو ترفعه قليلًا، أو تقترب من الطفل.

تريد أيضًا الحفاظ على انتباه الجمهور، فلا تدع المستمعين يفرقون في أفكارهم بعيدًا عمّا تقوله. وهنا، يمكنك أن تُحوّل الطفل الصغير إلى مراهق، وتتخيّل شيئًا يجعل هذا المستمع (الذي قد يتشتت انتباهه بسهولة) يركّز على كلماتك.

إذا كان الانفتاح هو مفتاح دخولك اللعبة فإن التواصل يُحفز جمهورك إلى الاستمرار في اللعب. والآن، يبدو أن كارول تنوي التواصل مع مستمعيها، وتدرك أنها تنتظر وقتاً طويلاً - حتى نهاية خطابها تماماً - لتتواصل معهم، فتبدأ عرضها الآتي بالإشارة إلى أعضاء من جمهورها ممن أسهموا بفاعلية في نجاح مبيعات الشركة، وتنشئ علاقة بهم تستمر طوال خطابها.

نية أن تكون شغوفاً بموضوعك

اسأل نفسك عما يثير مشاعرك بقوة. ما المهم؟ ما النتائج التي تريد أن يُقدِّمها عرضك؟ هل تتحمَّس لاحتمالات نجاح شركتك؟ هل تقلق إذا لم يكن وضعها جيداً؟ هل تعقد العزم على تحسينها؟

لا تُركِّز على ما تريد قوله، بل ركِّز على الهدف من الخطاب وشعورك تجاه ذلك. دع الإحساس الكامن يظهر (عندما تُحدِّده، لن تضطر إلى إرغامه على الظهور) في كل كلمة تقولها في أثناء جولة التمرين تلك، ثم ارفع مستوى التحدي لنفسك؛ بأن تتخيَّل شخصاً ما من الجمهور يتمتع بالسلطة، محاولاً أخذ كل شيء منك، بيد أنك تفوقت عليه بحُجَّتكَ المتَّمة.

عملتُ مرةً مع شريكة كبيرة في مؤسسة استشارات. كانت الشريكة تُخطِّط للتحدُّث إلى زملائها عن الأشياء النفيسة في الشركة، وتريد نقل المسؤولية إلى الجيل الآتي، ثم الاستعداد للتقاعد. كان خطابها - حين بدأت تتدرَّب عليه - يُركِّز بوضوح على أهمية الالتزام والعمل

الجاد. ولمَّا انتقل التركيز ليشمل العاطفة التي يتضمَّنُها الخطاب تذكَّرت كيف أن والدتها (الراقصة) قد غرست فيها قيمة العزيمة بصرف النظر عن العقبات والمشكلات، فقرَّرت أن تُعبِّر عن شكرها لها في الخطاب، فقالت إن أمها، التي ناهزت (92) عامًا آنذاك، لم تدعِ الألم والصعوبات التي واجهتها في أثناء مهنتها تحبس فرحها بتحقيق الإنجاز. بالرغم من أن المتحدثَّة ذرفت معظم دموعها في أثناء التمرين، فإن شغفها حوَّل الخطاب إلى حَدَثٍ لا يُنسى.

أخذت كارول تنحو منحى أكثر واقعية بالتفكير في شيء تحس بشغف تجاهه (عزمها التغلُّب على منافس قريب)، وكيف يمكنها إظهاره في عرضها. أدرك كارول أن هذا الشغف يشحن طاقتها وحماسها فيما يخص العمل، وقد تضمَّن خطابها التالي بعض الشغف، ما أعطى انطباعًا مباشرًا بأنها أكثر تفاعلاً وجاذبيةً.

نية الاستماع إلى جمهورك

والآن، فكِّر فيما ستكون عليه مشاعر مستمعك حين تنهض لتبدأ عرضك. هل هم متفائلون بخصوص المستقبل، أم قلقون من أرقام المبيعات المتواضعة، أم دائمو التفكير فيما يكفل لهم الاحتفاظ بوظائفهم بعد الاندماج؟ لذا عندما تتمرَّن تخيِّل أنك تشاهدهم عن كثب، وابتح عن إشارات تُنبئُ بردود أفعالهم على ما تقوله.

لا شك أنك ستسعى جاهدًا لتعرِّف حال الجمهور العاطفية في أثناء العرض الفعلي. تذكَّر أن المستمعين لن يتحدثوا إليك، وإنما سيبعثون رسائل غير شفوية يتعيَّن عليك إدراكها والاستجابة لها.

هذا ليس صعباً كما يبدو. فبوصفك أحد أعضاء الجنس البشري، فإنك تُعدُّ خبيراً مثل جمهورك في قراءة لغة الجسد إذا توافرت لديك النية لفعل ذلك. عندما تقرأ الرسائل التي يبعتها المستمعون بأجسادهم يتعيَّن عليك أن تزيد السرعة، أو تُنوِّع في لغتك، أو تُغيِّر (أو تلغي) فقرات من خطابك. وفي حال جعلك هذا تُشرك الجمهور في حوار حقيقي بطرح أسئلة ارتجالية - مثلاً - فسيكون الوضع أفضل كثيراً.

إذا توافر وقت لطرح الأسئلة في نهاية عرضك فاستمع إلى الجمهور بكامل جسدك، وحاول أن تحافظ على هدوئك (بدنياً ونفسياً) إذا أخبرك شخص شيئاً مهماً جداً. ومن دون تفكير في الأمر، ستجد نفسك تميل إلى الأمام، أو تومئ برأسك، وهي إشارات لن تبدو عادية إذا قمت بها لأنك قرأت عن ذلك فحسب.

صحيح أن الاستماع إلى الجمهور والردُّ عليه في هذه الأثناء يُحتمُّ عليك أن تكون رابط الجأش، ولكن يمكنك أيضاً تقبل ما يقوله المستمعون والاستفادة منه في تحسين عروضك المستقبلية. فقد عملت مرةً مع مديرة مبيعات حققت نجاحاً كبيراً جعلها تسافر إلى مختلف أرجاء العالم لتشارك الآخرين أسرارها. وبالإصغاء إلى الجمهور، وإيلاء أجسادهم وكلماتهم الاهتمام اللازم، بدأت تدرك أنهم لا يريدون الاستماع لما تود قوله فقط، وإنما يرغبون في منحها شيئاً في المقابل. كانت خطابات المديرة مُلهمة، فأراد مستمعوها شكرها؛ لذا نظَّمنا مراسم قصيرة (لكنها ذات مغزى) في نهاية إحدى خطاباتنا،

ما سمح لنفر من الجمهور بالنهوض، وتفاعل بعضهم مع بعض، وردَّ بعض الإلهام للمتحدِّثة بعدما منحتهم إياه.

لنعد إلى كارول مرةً أُخرى. فبسبب تركيزها على مشاعر مستمعيها، أدركت كارول بعد خطابات عدَّة أنها كانت تفترض -خطأً- أن مندوبي مبيعاتها يشاطرونها إحساسها بضرورة العمل بشأن منافسهم الرئيس، فقرَّرت قضاء مزيد من الوقت قبل بداية العرض التالي لشرح أهمية الأهداف بعيدة المدى. تقوَّى هذه الاستجابة لذهنية مستمعيها، حين تترافق مع رغبتها بالانفتاح عليهم، والتواصل معهم، وإظهار شغفها بعملها، قدرتها المتنامية على منح آخرين تصوُّراً بأنَّها متحدِّثة موثوقة.

نُشر أصلاً في شهر تشرين الآخر عام 2008م.

* * *