

## الوقت غير المناسب للجهر بالكلام

نك مورغن

هناك أسطورة شائعة مفادها: أن تواصلًا إعلامياً أكثر، هو دائماً أفضل من تواصلٍ إعلامي أقل. لكن ما لم تكن أنت نفسك في غمرة عاصفة إعلامية شديدة، فربما تصدق تماماً تلك الفكرة القديمة الراسخة، التي مفادها أن «انتشار الأخبار والشيوخ والعنينة أياً كانت هي أمرٌ جيدٌ ومفيد».

لكن الحقيقة: أن هناك أوقاتاً يُفضَّل فيها أن تلتزم الصمت علانيةً، برغم الحاجة الإنسانية المتأصلة إلى الظهور في وسائل الإعلام. إحدى هذه الأوقات الواضحة، على سبيل المثال، عندما لا يكون لديك شيء مثير لتقوله، ما عدا كلمة «لا تعليق». يكون هذا الأمر، في عيون الإعلاميين، بمنزلة اعتراف بالذنب. لكن وراء الكواليس: ما رأيك لو كنت خبيراً وتعرضت لأزمة؟ ألا يجب عليك أن تتكلم وتسهب في

الحديث في مجال خبرتك؟ أو كيف ستتصرف في لحظاتٍ أخرى، أقلَّ إثارة؟ ما الأوقات التي يُفضَّل فيها عدم قول شيءٍ على الإطلاق؟ لناخذ بعض الأمثلة من السنوات التي اكتسبت فيها الخبرة بصفتي استشارياً في مجال التواصل؛ أزمة الخبير أولاً. (لقد جرى إخفاء الموقف لحماية «وسائل الإعلام التي جرى تحديدها»).

### دع الحمل الثقيل للمتخصصين في أوقات الأزمات

الأزمة ضربت باكراً صباح يوم الإثنين. ففي أثناء عطلة نهاية الأسبوع، علم أحد الصحفيين بسحب محتمل للدمية الجديدة التي تنتجها الشركة، والتي حققت رواجاً ساحقاً، في أسرع وقت ممكن. استجابت وول ستريت بتخفيض 30% من قيمة سهم الشركة في أول عشرين دقيقة من التداول. حتى هذه اللحظة، كان المُسَوِّق للدمية في أحلى لحظاته - فالمنتج حقق نجاحاً فورياً، والجميع أطلقوا عليه الدمية العبقريّة القادمة. الآن، لا يتوقف هاتفه عن الرنين، وتهمر عليه الاتصالات. حيث تطالبه الصحافة - والمتحدثة الرسمية باسم الشركة - بعقد مؤتمر صحفي في أسرع وقت ممكن. لم يكن لدى الشركة خطة إعلامية خاصة بالأزمات، مُعدّة وجاهزة؛ وهو شيء أرادت دوماً عمله، لكنه لم يبصر النور أبداً. لهذا لم يكن أحد متدرّباً ومهيأ لهذا الأمر، والأمر كذلك لدى المُسَوِّق المسكين؛ ماذا كان عساه أن يفعل إزاء هذه الأزمة؟

حسناً، بالتأكيد ليس ما قام به فعلياً، إذ كشف كل التاريخ البائس للمُنْتَج، مانحاً عن غير قصد كمّاً كبيراً من المعلومات لمحاميي المحكمة. لذا، عندما تجد نفسك في عين العاصفة، قاوم إغراء لعب دور البطل، وأوكل المهمة إلى المكتب الإعلامي. إن معرفة ماذا يُكشف للصحافة، وماذا لا يُكشف هو أمرٌ صعبٌ حتى في أفضل الظروف. فَتَحَتْ هذه الظروف، من الممكن أن تتفوه بشيءٍ عن غير قصد، يعود بنتائج كارثية على الشركة. دع الأمر للناطق الرسمي، ما لم تتضمن عملية الاستدعاء أذياتٍ شخصية. في تلك الحالة، الأفضل لك أن تأمل أن يكون مديرك التنفيذي جيداً في مواجهة الصحافة؛ لأنه عندما تتعلق الأمور بالأرواح والأرزاق، يحتاج العامة إلى الاستماع من مستويات الإدارة العليا في الشركة.

هناك سبب وراء وجود ناطقين رسميين باسم الرؤساء والأشخاص الآخرين المهمين حقاً. إذ بإمكان هؤلاء الناطقين أن يبنوا صلة مع أشخاص معينين من الصحافة، وكذلك أن يراكموا خبرة في ذلك الفن الجميل - معرفة متى تُصرّ على رسالة معينة (تقريباً دائماً)، ومتى تتوقف (نادراً ما يحصل). يتمتع الناطقون الرسميون أيضاً بخيار مُخْبِأٍ إلى حين الحاجة، نادراً ما يقوم به غير المتخصصين: فرصة العودة للتوضيح، وذلك بسبب تلك العلاقة المتواصلة مع الصحافة.

ما المواقف الأخرى التي يُفضل فيها أن لا تتقف وتُحسب على المتكلمين؟

## احذر «الإيجازات»

ليست العروض هي المنابر المناسبة لإيصال كميات كبيرة من المعلومات المعقدة. إنَّ الإيجازات سواءً قُدِّمت للصحافة، أم وُجِّهت داخلياً إلى الشركة، أو إلى مجتمع المستثمرين، أو ما شابه، أبقها موجزة. إذا كان لديك كثير من المعلومات التي تريد إيصالها، فقم بتسليمها مكتوبة. نادراً ما يتذكر الأشخاص - حتى الموظفون المدربون على فهم المعلومات واستيعابها - تفاصيل كثيرة بعد سماعهم العروض. وهم على الأرجح سيفهمون الأمر كله على نحو خاطئ.

شاهدت مرة كيف تحول ما كان يجب أن يكون انتصاراً سهلاً لأحد السياسيين إلى خطأ قاتل، بسبب مشكلة التفاصيل. فبمجرد وصول السياسي عبر طائرة مروحية إلى منطقة تعرضت لكارثة، سُئل من قبل الصحافة: «هل أعلنت هذه المنطقة منطقة فدرالية منكوبة؟». كان الجواب الحقيقي: «ليس بعد، لكن سيحدث ذلك حالاً». لكن السياسي اتخذ وضعاً دفاعياً، وبدأ يشرح كيف أن سلطات الولاية كانت تعمل كل ما هو ضروري، وأن كل ما تبقى هو تعويض المتضررين من قبل السلطات الفدرالية، وهو شيء يحدث فيما بعد، عندما يعود الجميع إلى بيوتهم آمنين. لم يتمكن أحد من الصحفيين تذكر كل التفاصيل. وجاءت عناوين بعض الصحف على النحو الآتي: «ليس هناك خطط لدى سلطات الولاية لإعلان المنطقة منطقة فدرالية منكوبة»؛ وهي قصة أوجدت بحد ذاتها كارثة مؤقتة.

تُوجد الإيجازات مصداقية عبر التطرق إلى نقاط قليلة جوهرية حول القضية أو المنتَج المعني، ومن ثم أخذ عدد محدود من الأسئلة. يجب على المتكلم أن يكون مُطَّلعاً على نحوٍ جيد على الرسائل التي يجب إيصالها ومُدرباً على الإلقاء. هذا التصرف ليس طبيعياً، على كل حال؛ لأن مشاعر الإثارة ونشاط هرمون الأدرينالين اللذين يترافقان مع الخطاب، يسببان عادةً نوعاً من الارتياح الهستيري بعد مرور دقائق قليلة، وكثير من الخطباء - حتى المتمرسون منهم كالسياسيين - يُفسدون الأمر عبر إراقة كثير من المعلومات الحساسة وحجب الرسائل الأساسية.

### على الجانب الآخر، تجنب الروتين القاتل أيضاً

بمجرد أن يتحول أي حدث خطابي إلى أمر روتيني، فإن الوقت قد حان كي تُفكّر في جدوى إقامته أساساً، ومسألة وجودك فيه. قبل كل شيء، لا يستحق الأمر عناء تحضير عرض، إذا كان لا أحد يهتم لوجودك أو عدمه. يجب أن تُدخّر العروض للأوقات التي يحدث فيها أمور لا يمكن أن تحدث على نحو آخر. استخدم ذلك الأمر على أنه اختبار بسيط: اسأل نفسك، هل يمكن الاستبدال بهذا الحدث الروتيني رسالة إلكترونية، أو مُذكرة، أو أيّاً من وسائل الاتصال الأخرى؟

تكمّن المجازفة في أنك ستبدأ في معاملة هذا الحدث المنتظم على نحو غير مبال، مثلك مثل الآخرين، وسيحلوك أن ترتجل الخطاب

ارتجالاً. يعتقد معظم الأشخاص أنهم رائعون عندما يرتجلون، لكن الجمهور عادةً يرى الأمر على نحو مختلف. حتى الارتجال يجب أن يُحضَّر ويُكرَّر مرات عديدة، إذا كان مهماً، أما إذا كان غير مهم، فما من داعٍ إلى ذلك.

حضرتُ مرةً حدثاً سياسياً تقليدياً، استُثني منه النساء والأقليات سنوات عديدة، حيث كُسرت رتابة الحدث، وأُضفي شيءٌ من الإثارة مؤقتاً عند سؤال أحد المرسلين لواحدٍ من الخطباء عن رأيه الشخصي في هذا التقليد. أجاب الخطيب من دون تأنٍ: «إنه يمثل أمراً يجب أن يكون منقرضاً منذ أمد بعيد». لقد كانت محاولة صادقة وارتجالية وغير لبقة لإضفاء حس الدعابة، لكنها أدت إلى «أعجوبة، استمرت تسعة أيام» من الاهتمام الإعلامي المقيت، الذي ما كان يجب أن يحدث أبداً، إذ إن الخطيب كان يشير إلى الاستثناءات، لا إلى الحدث بعينه. هل تعرفون ماذا كتبت الصحف في صفحاتها الأولى؟ كتبت: «أحد الخطباء يشن هجوماً عنيفاً على تقليد محلي». لذا، حذارٍ أن ترتجل خطابك، فعندما يكون الخطاب عاماً، فإنه يحتاج إلى تحضير.

### لا تُقدِّم أي عرضٍ قبل أوانه

حاول أن تتجنب المنصة عندما تكون في حالة غضب؛ لأنك معرض لقول أشياء قد تندم عليها لاحقاً. العرض هو أداء، وفي الوقت الذي ستحتاج فيه إلى التعبير عن استجاباتك العاطفية الصادقة، ستعاني

إذا سيطرت عليك تلك المشاعر، وتحكمت بتصرفاتك. هل تذكر قصة السيناتور إيد موسكي في أثناء حملته الانتخابية في عام 1972؟ فقد كلفته دموعه التي ذرفها رداً على الادعاءات المزيفة حول زوجته فقدان ترشحه في زمن لا يُسمح فيه للرجال الحقيقيين بالاستسلام للدموع. لا تستجب فقط، لأن الصحفيين قد وجهوا إليك الأسئلة، بإمكانك دائماً التمهّل والتشاور مع فريقك، لتقرر ماذا تقول.

أنت بحاجة إلى قلبٍ دافئٍ وعقلٍ باردٍ في أثناء إلقاء الخطاب. وإذا اضطرتك الأحداث إلى استجابةٍ ما، فأوجزْ وكن سريع الاستجابة قدر المستطاع، ضمن تلك المدة المعينة. لا تُخمن أو تتنبأ أو تحلل أو تفترض، أو بكلمات أخرى: لا تضلّ عن اللحظة الحالية، والمعلوم، والمحسوس. هناك لحظات في هذا العصر يكون فيها إفراط في التواصل الإعلامي، بحيث يكون الإقلال من الكلام أفضل.