الجزء الثالث

سرعة البديهة في المعارك الكلامية والنقاشات واللقاءات الصحفية

يُطلَق على السلوك الاستراتيجي في المعارك الكلامية والنقاشات واللقاءات الصحفية في المراجع بشكل عام تسمية «جدل». وبما أنني عدوّ لكل الكلمات الأجنبية غير الضرورية، فلن أستخدم هذه الكلمة في ما تبقّى من هذا الكتاب. وبإمكانك أن تتعلّم جيداً كيف تبلي بلاءً حسناً في النقاشات دون معرفة هذه الكلمة.

obeikandl.com

يميّز الكثير من المؤلّفين بين السلوك المنصف والسلوك المتجنّي. وعليك أن تحكم على كل استراتيجية بنفسك. علماً بأن الطرق التي أقدّمها لك تُستخدَم في الواقع، شئنا أم أبينا. وكل همّي هنا أن أعرض لك الطيف الكامل للإمكانيات . دون أن ألصق عليها بطاقة «صالحة» أو «طالحة»، «خيّرة» أو «شرّيرة». أما إذا وجدتَ هذه الاستراتيجية أو تلك «متجنّية»، فلا بأس في عدم استخدامها، ولكنك تعلم على الأقل أنها موجودة وكيف تردّ عليها. يكتب (كارستن بردماير) في كتابه لا عجز عن الكلام بعد الآن: «لا شك في أن الطريقة محايدة من حيث المبدأ. أما كيف تتجلّى في التطبيق، منصفةً أم متجنّيةً، فهو أمر عائد إلى نيّة مستخدِمها».

أخذ المبادرة:

طُلِب مني ذات مرة أن أعلّق لصالح شركة أمريكية باللغة الإنكليزية والألمانية. كان الفرع الألماني للشركة في فرانكفورت، ومكتب الدعاية في شيكاغو، والمقرّ الرئيس في نيويورك. وأراد الأمريكيون قبل ذلك أن يسمعوا مدى إجادتي للإنكليزية. لهذا الغرض جرت مفاوضات هاتفية بين كل من فرانكفورت ونيويورك وشيكاغو وزوريخ، حيث أقطن. من المؤكّد، عزيزي القارئ، أنك قادر على تصوّر الموقف الامتحاني الذي وجدت نفسي فيه. أربعة أشخاص يقبعون في

أركان مختلفة من العالم ينتظرون على الهاتف. من يتفوّه بالكلمة الأولى؟ وقرّرتُ أن آخذ المبادرة بنفسي. لم أنتظر أن يسألني أحد شيئاً ما، بل قطعت حبل الصمت قائلاً: «جيم، أنا ماتياس Go ahead. What are you interested in؟». هذا يعني: «جيم، ماتياس يتكلّم. هيا انطلقْ في القول. ما بالك؟». وبذلك تحسّن الجوّ. زال الإحساس بالضغط وشرع الآخرون بالحديث. فاسترخت الأجواء بعد ذلك. بالمناسبة، فقد حصلتُ على العمل.

قمْ أنت بالخطوة الأولى، طالما أمكن ذلك. في المعارك الكلامية وفي الأحاديث النزاعية وفي غيرها من المواقف الحوارية في الحياة.

عندما تريد زيادة في الراتب، لا تنتظر حتى جرْد ومناقشة آخر السنة، على أمل أن ينظر المرء من تلقاء نفسه في حقّك في الزيادة، بل اذهبْ مباشرةً إلى المدير واعرضْ عليه مطلبك. وسوف تكون فرصة حصولك على زيادة الراتب أكبر بكثير مما لو أنك انتظرت ذلك بشكل منفعل وسلبي. عندما لا يناسبك السلوك العيّاب الكثير التبرّم للمدير، على سبيل المثال، لا تنتظر «فرصة مواتية»، بل توجَّهْ إليه عازماً واطلبْ مقابلته وقلْ له ما يزعجك. بذلك تصبح أنت المبادر، وعلى الآخر أن يرتكس الآن استناداً إلى تصرّفك، وليس العكس. جليّ أن هذا يتطلّب المزيد من الجرأة، ولكن النتيجة ستكون أفضل بكثير، وتشعر أنك أحسن حالاً.

يصحّ هذا أيضاً في الحالات التي يُفترَض فيها أن «يُغسَل دماغك». لنفترض أن شيئاً ما في شركتك لم يسرْ كما ينبغي أن يسير، وأنت تنتظر حتى يصل الأمر إلى مسامع المدير. في هذه الحالة أيضاً خذْ أنت المبادرة، قبل أن يصل الأمر إلى المدير. اتصلْ به هاتفياً واطلبْ التحدّث إليه. وسوف يلاحظ المدير: هاهو أحدهم يتحلّى بقوة الشكيمة وله شخصية. وسوف تتعزّز مكانتك لديه ببساطة ويعظم شأنك في نظره.

تصوّر أنك في امتحان شفهي وأول ما تقوله للأستاذ: «هل لكم أن تطرحوا السؤال الأول، لو سمحتم؟». هل تستشعر كيف سيكون وقع هذا الأمر؟ أنت تدلّل على اعتدادك بنفسك من خلال أخذك المبادرة. وتكون الآن في وضع أقوى من ذي قبل.

فنون طرح السؤال

لا شك في أن سرعة البديهة في المعارك الكلامية والنقاشات واللقاءات الصحفية على صلة وثيقة بالتوظيف الذكي للسؤال والجواب. أما إن كنت تُحدِث وقع سرعة البديهة أم لا، فهو أمر يقرّره المشاهدون والمشاركون في النقاش. ليس المهم أن تكون محقّاً انطلاقاً من الموقف الموضوعي، أو أن تمتلك حججاً أقوى، فالأمر الحاسم الوحيد هو كيف «تروّج» لنفسك وكيف تؤثر نحو الخارج.

سأورد في هذا الفصل بضعة استراتيجيات هي في بعض منها

مقيتة ولئيمة. مع ذلك فلا فرصة لديك لمقاومة هذه الاستراتيجيات والردّ عليها إلاّ إذا عرفتها وسبرت غورها.

من يضع المهام، يكون في وضع أفضل

هل تعرف قصّة نقيب كوبنيك؟ هذه الشخصية الروائية كانت ترتدي في برلين مستهلّ القرن العشرين لباس النقباء العسكري وتصدر الأوامر لكل عسكري ومدني بكل بساطة. وكان الجميع يطيعونها دون استفسار.

ينزع الإنسان إلى تنفيذ الأوامر المعطاة له مبدئياً. يمكنك أن تجرّب هذا. عندما يطلب إليك أحد السائحين أن تأخذ صورةً له مع باقي مجموعته السياحية، خذْ آلة التصوير خاصته بيدك وقمْ بدايةً بإعطاء بضع تعليمات: على أفراد المجموعة أن يتقاربوا بعضهم من بعض، وعلى من هم في الأمام أن يجلسوا القرفصاء، ثم على الجميع أن ينظروا في اتّجاه واحد ويضعوا أيديهم على أكتاف بعضهم البعض. ماذا تظنّ؟ ما الذي يحدث؟ اعتراض؟ احتجاج؟ مقاومة؟ سوف ينصاع السائحون لتعليماتك بكل تأدّب وطاعة. فأنت الآن السلطان مسموع الكلمة، وذلك ببساطة لأنك تضع المهام. ويتولّى الآخرون أدوارهم كمتلقّين للأوامر دون أي إشكال.

ربما تتساءل الآن عما إذا كان بإمكانك توظيف هذا في عملية التواصل؟ بإمكانك طبعاً.

ما عليك سوى إعطاء المهام في سياق الحديث. وسوف يهبّ الآخر لتنفيذها. يمكن أن يتم هذا عن طريق سؤال أو عن طريق طلب صريح. وبذلك تكون قد وضعت نفسك في موقع أعلى تراتبياً في إدارة الحديث. أما كونك فعلاً في موقع أعلى تراتبياً في الواقع أم لا، فهو أمر ثانوي لا أهمية له.

لنفترضْ أنك تحضر اجتماعاً. ويواجهك شخص من الحلقة بسؤال محرج. في هذه الحالة يمكنك القول: «قلْ لي أولاً إن كان يحقّ لك أن تطرح عليّ مثل هذه الأسئلة!». وسوف يجيب الآخر بدايةً عن سؤالك هذا في معظم الحالات. بذلك تكون قد انتزعت دور القيادة. وابتداءً من الآن أنت توجّه وتدير أكثر من الآخر.

إذا كان عليك إعطاء لقاء صحفي. وقلت للصحفي قبل اللقاء: «اذكرْ لي، لو سمحت، ثلاثة أسباب تبرّر متعتك بمهنتك»، فسوف يحاول الصحفي بادئ ذي بدء تنفيذ هذه المهمة وإجابة طلبك. سوف لن يذكر سببين، سوف لن يذكر سبباً واحداً، لا، بل سيذكر ثلاثة أسباب بالضبط، لأنك أنت طلبت إليه ذلك. وبمجرد أن يجيب عن سؤالك، فقد تنازل سلفاً عن دور القيادة. «اذكرْ لي ثلاثة أسباب...»، تلك هي، بالمناسبة، الوسيلة المجرَّبة لحشر الآخرين في دور المرؤوس.

بعض الأمثلة:

- اذكر لي سببين يجعلانك ترى زيارة المعرض أمراً ضرورياً.
- اذكر لي ثلاث نقاط ضعف لديك.
- اذكر لي نقطتي قوة لديك.
- ما الجانبان اللذان يثيران اهتمامك في هذا الكتاب؟
- لخّص قولك في جملة واحدة، لو سمحت.

ثمة إمكانية أخرى لإخراج مثل هذا التوزيع للأدوار تقوم على تكليف الآخر بمهمة ليؤدّيها. ليس من الضروري أن تكون هذه عملاً ذا مغزى، إنما قد تكون أي عمل. المهم أنك تحشر الآخر في دور متلقّي الأمر، دون أن يدري، مما يثير في داخله الحيرة والاضطراب.

إنه أمر بسيط تماماً. يمكنك، على سبيل المثال، أن تقول في اجتماع ما: «زميل (مايرِ)، هل تتلطّف وتفتح النافذة الخلفية؟». أو بإمكانك أن تقول: «هل لك أن تجلس على الكرسي الفارغ الأيمن من فضلك؟». وهو سوف يفعل ما طلبته إليه، وبذلك تكون قد عزّزت وضعك الاستراتيجي على مستوى لاواعٍ. مهمة ممكنة أخرى: «سيد (فيشر)، هل لك أن تُخرِج من بين أوراقك الصفحات من 18 إلى 24 من فضلك؟». ويا للخبث الشديد عندما يطلب الصحفيون من ضيف اللقاء على الهواء مباشرةً: «ادفعْ كرسيك قليلاً نحو الأيمن، لو سمحت». كما يمكنك أن

تقول لضيف الحوار في برنامج تلفزيوني: «ضعْ يديك على الجانبين من فضلك» أو «قفْ على هذه العلامة هنا، لو سمحت». إن أي إنسان عادي، لا خبرة له بالتلفزيون، سوف ينفّذ مثل هذه الطلبات دون إبطاء.

أما الوسيلة المضادة فبسيطة جداً: ارفضْ تنفيذ المهمة! يكفي أن تتذكّر أنه يحقّ لك ذلك.

لستَ مضطرّاً إلى تنفيذ المهام، حتى لو صدرت عن سلطات ظاهرية، حتى في استوديو الإذاعة والتلفزيون.

- اذكرْ لي ثلاثة أسباب تبرّر وجوب زيارة المعرض!
  ⇐ سأذكر لك سبب واحد، وهو يكفي.
- ادفعْ كرسيك نحو الأيمن من فضلك!
  ⇐ شكراً، أنا مرتاح هكذا أيضاً.
- عرّفْ لي «الفشل»!
  ⇐ هلاّ عرّفته بنفسك.
- لخّصْ ما قلته بجملة واحدة من فضلك!
  ⇐ لا، لست مضطرّاً.
- لماذا تُعدّ ربطة العنق هامة في عالم التجارة والأعمال؟
  ⇐ ربطة العنق ليست هامة في عالم التجارة والأعمال.

obeikandl.com

السؤال بوصفه سلاحا

الأسئلة شيطانية. بالأسئلة يمكنك صدّ الهجمات على نحو رائع، بالأسئلة يمكنك بناء الإنسان، بالأسئلة يمكنك حشر الناس في مواقف حرجة، بالأسئلة يمكنك توجيه الاتّهامات، بالأسئلة يمكن توجيه المحادثات وإدارة دفّتها، بالأسئلة يمكنك أن تبيع، بالأسئلة يمكنك حمل الأشخاص على الكلام... الأسئلة أداة جبّارة.

من أين للأسئلة هذه الفعّالية؟ جميعنا نمتلك في دواخلنا منعكس إجابة يعود إلى أيام الطفولة والمدرسة. عندما يُطرَح علينا سؤال، نكاد نجيب فوراً ودون شروط. وهذا ما يمكن الإفادة منه في النقاشات. فعن طريق التوظيف الاستراتيجي للأسئلة توجِّه دفّة المعارك الكلامية، وبالتالي يمكنك التكهّن بالإجابات المحتمَلة. عن طريق الأسئلة يمكنك الانتقال دفعةً واحد من موقع الدفاع إلى موقع الهجوم. أنت تُطلِق عند الآخر منعكس الإجابة. والحق أنه لا يمكنك منع التلاعب بك عن طريق الأسئلة إلاّ إذا كنت أنت شخصياً على بيّنة من الأسئلة التلاعبية.

سوف أتناول في الفصول التالية بالتفصيل كيف يمكن طرح الأسئلة. فلإحداث وقع سرعة البديهة في النقاشات والمعارك الكلامية واللقاءات الصحفية من الهام التمكّن من هذه الوسائل

الاستراتيجية ومعرفة كيفية توظيفها.

هناك أنماط مختلفة من الأسئلة وأشكال مختلطة متنوّعة. ونريد هنا أن نستعرض الأسئلة الموجّهة أو بالأحرى التلاعبية فقط، هذا يعني الأسئلة التي يمكنك بوساطتها التأثير في أي جواب يعطيه الشخص المطروح عليه السؤال.

أقوال ـ تتقنّع بزيّ أسئلة

مع نهاية موسم الدوري الألماني بكرة القدم طرح مراسل التلفزيون على أحد اللاعبين «السؤال» التالي: «ها قد انتهى الحماس. وتأكّد منذ أسبوع أن (بايرن ميونيخ) هو البطل». ثم وضع الميكروفون تحت أنف اللاعب ببساطة. لم أعد أذكر بِمَ أجاب هذا الأخير، ولكنه تحدّث طويلاً على كل حال، ومن غير أن يُطرَح عليه أي سؤال. لقد أعطى جواباً مطوَّلاً ـ دون سؤال، إنما بناءً على مجرد قول فقط. وهذه وسيلة رائجة في اللقاءات الصحفية.

إذا كنت في موقع المراسل المطلوب منه إجراء لقاءات مع الناس، فخير سؤال «مفتوح» تطرحه هو الإدلاء بإثباتٍ ما. ثم تمد يدك بالميكروفون للآخر. وهذه بمثابة دعوة صريحة مفادها: «تكلّم الآن!». فيضطر المسكين الآن إلى أن يثرثر بشيء ما.

حتى لو لم تكن مراسلاً يمكنك أيضاً اختيار هذا النوع من صيغة السؤال.

عن طريق الأقوال المتقنّعة بزيّ الأسئلة يمكنك أن تفتح منفذاً إلى لاوعي الشخص المطروح عليه السؤال. انظر مثلاً في هذا السؤال: «أنت متزوّج منذ أربع سنوات». يا له من سؤال مجنون! أنت بذلك تترك كل شيء معلّقاً. أما الشخص المطروح عليه السؤال فسوف يتناول من زواجه الجانب الأشدّ إشغالاً له في الوقت الحاضر. ويشرع بالدفاع عن نفسه، أتعلم ما الحكاية.

يمكنك أيضاً أن تدلي بمقولة تقييمية. وهذا أشدّ خبثاً، لأنك توجِّه تهمةً ما، قد تكون إيجابية أو سلبية.

- لديك عدد من المعاونين الممتازين.
- في سنٍّ معيّنة تفتر قوى المرء، ولكنه لا يلاحِظ ذلك.
- فترة شبابك كانت عسيرة.
- أنت تستمتع بعملك.
- أنت مهندس، وهذه مهنة ممتعة.
- أنت مهندس، والمهندسون عادةً من نمطٍ جاف.
- جميع الممثّلين الفاشلين اشتغلوا سابقاً في مسرح (كوبلنتس).
- أنت تجمع الطوابع. هواية ليس فيها إبداع أو أصالة بنوعٍ خاص.

أما في الأقوال التي لا تحمل إي طابع تقييمي، فيتعلّق الأمر قبل كل شيء بحمْل الشخص الآخر على الكلام الطوعي بلا تكلّف. من حيث المبدأ يمكنه أن يسرد ما يحلو له. ويكون

الموقف في اللقاء أشبه بالمحادثة العادية.

- احتفالك اليوم مزدوج. بطل ألمانيا وعيد ميلادك.
- الدراسة في فرع علمي أمر صعب.
- فيلمك ذكّرني بـ (سجادة بيرنارد) من القرن الثامن عشر. موهوب في كل شيء، رائع.
- في لقاء صحفي سابق أثار إعجابي، تحدّثت مجموعتك الأساسية.
- لدي انطباع بأنك شعرتَ بسرور ومتعة جنونيين في لعب هذا الدور.

من لا خبرة له باللقاءات الصحفية سوف يشعر أن هذا النوع من الأسئلة أشدّ خطورةً من السؤال المحدَّد والدقيق. والحق أن بإمكان الشخص المطروح عليه السؤال أن يقول ما يشاء، ولكن بما أن اللقاء يكون على الهواء، فإن شيئاً لا يخطر له. أما في حال طُرِحَ سؤال حقيقي، فأنه يتمكّن من الإجابة باسترخاء وصراحة.

الوسائل المضادة للأقوال المتقنّعة بزيّ الأسئلة:

الإصرار على سؤال محدَّد.

- لم أسمع سؤالك بعد.
- اطرحْ سؤالك من فضلك.
- نعم!

obeikandi.com

الأسئلة الاتّهامية

أحد الزملاء المدرِّبين، ولنسمِّه (براند)، أراد قبل بعض الوقت أن يحصل مني على نشرات حلقتي الدراسية. وعلى الرغم من رغبته الشديدة في ذلك لم يجرؤ، لأسباب لا يعلمها إلاّ الله، على الاتصال بي هاتفياً باسمه الحقيقي. ذات يوم جاءني اتصال هاتفي من سيدة تُدعى (كراينبرغ) ترجوني فيه أن أرسل لها نشراتي عبر الفاكس. وعندما أردت إرسال النشرات عبر الفاكس، جاءني عبر ميكروفون جهاز الفاكس خاصتي صوت المجيب الآلي للسيد (براند). فسحبت فاكساتي ثانيةً من الجهاز وأنا أشعر بالحرج والاستياء.

بعد بضعة أيام اتصل بي مستشار أعمال لا أعرفه، وكان يريد النشرات أيضاً. لست أدري كيف، ولكنني شعرت بشكل من الأشكال أنها كانت المحاولة المستترة الثانية للسيد (براند). لم أسأل مستشار الأعمال عما إذا كان يعرف السيد (براند)، بل سألته: «منذ متى تعرف السيد (براند)؟». لقد أدرجت تخميني كشرطٍ ضمن السؤال. وأتاني الجواب سريعاً: «منذ ثلاث سنوات تقريباً. ولكن الكثيرين يعرفونه، وهذا لا يعني شيئاً». بذلك سجّلت هدفاً في مرماه. فقد دافع عن نفسه، على الرغم من عدم وجود أي شيء في الواقع للدفاع عنه.

تكمن الحيلة في تضمين السؤال مسبقاً تهمةً ما. وبعد ذلك

لا تستفسر سوى عن تدقيق. وينصّ الأسلوب في الأسئلة الاتّهامية على ما يلي:

عن طريق الأسئلة الاتّهامية يمكنك أن تنسب للآخر شيئاً إيجابياً أو سلبياً. عن طريق الاتّهامات الإيجابية ترفع الأشخاص إلى مستوى أعلى. بإمكانك أن تسأل على سبيل المثال: «لماذا تسرّك مهنتك بهذا القدر؟». وبغض النظر عما إذا كان الشخص يستمتع بمهنته فعلاً أم لا، فالاحتمال كبير جداً بأن يتقبّل الاتّهام ويجيب عن سؤالك بكل تهذيب، حتى لو كان يمقت مهنته.

أما الاتّهامات السلبية فيمكن عن طريقها حشر الآخر في موقع الدفاع بدايةً. ها هو أحدهم يسأل زميله في العمل: «ألا زلت تضرب زوجتك؟». الشخص السائل يُدلي بمقولة مسبقاً. فهو لم يسأل بصيغة «هل»، أو «ما إذا» كان يضرب زوجته، بل ضمّن سؤاله هذه المقدّمة، ولم يعد يستفسر سوى عن تدقيق. «ألا زلت تضرب زوجتك؟». والمقولة قائمة، سواء أكانت صحيحة أم باطلة. ويحرص الشخص المطروح عليه السؤال على الإجابة انطلاقاً من السيناريو المختلَق من قبلك، سواء أكانت المقولة إيجابية أم سلبية.

والظاهر أن موظّفي الجمارك أيضاً يتعلّمون في أثناء تأهيلهم طرح الأسئلة الاتهامية. انتبهْ إلى ذلك؛ فأنت نادراً ما تُسأل: «هل معك شيء للجمركة؟»، بل يُشترَط مسبقاً أنك تصطحب

ما يجب جمركته، وتُسأل: «ماذا معك للجمركة؟». من بين 1000 شخص يمرّون بالجمارك مع سلعٍ تتطلّب الحصول على إقرار جمركي بشأنها ويحدّثون أنفسهم: «سأجرّب ذلك ببساطة»، سوف يكون عدد الذين يجيبون عن السؤال: «هل معك شيء للجمركة؟» بـ«لا» أكبر من عددهم فيما لو كان السؤال محدَّداً ودقيقاً: «ماذا معك للجمركة؟». فعن طريق هذا النوع من السؤال وحده تزداد إيرادات الجمارك إحصائياً.

يمكنك المشاركة بين الأسئلة الاتهامية وأسلوب التحديد المسبق لعدد الإجابات. لا تسأل محدّثك: «هل أنت مشتاق إلى فلوريدا؟»، إنما: «قلْ لي ثلاثة أسباب لاشتياقك إلى فلوريدا». وسترى أنه سيذكر ثلاثة أسباب بكل تهذيب. لا تسأل: «أيثير هذا الكتاب اهتمامك؟»، بل: «ما الجانبان اللذان يثيران اهتمامك في هذا الكتاب؟». إن العدد المحدَّد مسبقاً للإجابات يمثّل مشدّاً أكثر ضيقاً بالنسبة للمجيب.

مثالان على كيفية تحويل أسئلة «ما إذا» أو «هل» إلى أسئلة اتهامية:

- هل لك أن تغيّر شيئاً ما في سلوكك؟
  - ما الذي ترغب في تغييره في سلوكك؟
  - لماذا ترغب في تغيير شيء ما في سلوكك؟
  - متى ستبدأ في تغيير سلوكك؟

- هل أنت غير محبوب؟
- لماذا أنت غير محبوب؟
- ما الأمر الأسوأ في كون المرء غير محبوب؟
- متى كانت آخر مرة لاحظت فيها أنك غير محبوب؟

فيما يلي بعض التخمينات الأخرى التي عليك تحويلها إلى أسئلة اتهامية، من باب التدريب. غطّ الأجوبة من فضلك وحاول بنفسك أولاً.

- هو ناجح.
  - ما هو سرّ نجاحك؟
- لا أصدقاء حقيقيين له.
  - ما هو شعور من لا أصدقاء حقيقيين له؟
- هو جدير بمنصبه.
  - من أين لك هذه الجدارة بمنصبك؟
- هو يقمع موظّفيه.
  - لماذا تقمع موظّفيك؟
- لديه هواية طريفة.
  - ما الشيء المميَّز في هوايتك؟
- عليه ديون.
  - كيف تستطيع تدبير أمر ديونك؟
- هو موفَّق مع النساء.

obeikandl.com

ما الذي يجعلك موفَّقاً مع النساء على هذا النحو؟

ثمة نوع خاص من الأسئلة الاتهامية كثيراً ما يُستخدَم في مهرجانات التسوّق أو من قبل بعض المدرّسين الجامعيين، عندما يُفترَض «تقييم» النتائج. وعن طريق هذا النوع من الأسئلة الاتهامية يستحضر مدير الحلقة الدراسية جواباً مسبق الصنع.

ها هو مدير الحلقة الدراسية يسأل المشتركين: «لماذا تستحقّ هذه الدورة استثمار الكثير من المال؟». هنا يمرّر مدير الحلقة الدراسية مقولة إن الدورة تستحق استثمار الكثير من المال، وبذلك يحمل جميع المشتركين على تعليل ذلك بكل تأدّب وتهذيب. إليك بعض الأمثلة على تحويل الأسئلة المحايدة إلى أسئلة اتهامية. غطّ الحلول من فضلك وحاول إيجاد حلولك الخاصة.

- هل يستفيد المشتركون في الدورة من المعاون؟
  - بأي شكل يستطيع المشتركون في الدورة الاستفادة من المعاون؟
- هل تستفيد شخصياً فيما لو تولّيتَ مهمة المعاون؟
  - ما الفائدة الرئيسة لك كمعاون؟
- هل يمكن تطبيق هذه المعرفة في عملك اليومي؟
  - كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة في عملك اليومي؟
- أيثير هذا الكتاب اهتمامك؟

- ما الذي يثير اهتمامك في هذا الكتاب؟
- هل ربطة العنق هامة في عالم التجارة والأعمال؟
- لماذا ربطة العنق هامة في عالم التجارة والأعمال؟
- هل ترغب في تحلية ما بعد الطعام؟
- ما هي التحلية التي ترغب فيها؟
- هل لهذه الطريقة من منافع؟
- ما هي منافع تطبيق هذه الطريقة؟

الوسيلة المضادة للأسئلة الاتهامية: لا تخضْ في الاتهام.

- ما الذي يثير اهتمامك في هذا الكتاب؟
  - إنه كتاب عادي بالنسبة لي.
- ما الفائدة الرئيسة لك كمعاون؟
  - لا أرى في ذلك فائدة كبيرة، مثلما ترى أنت.

في الاتهامات السلبية دلّلْ على العكس:

- ما هي عيوبك؟
  - دعني أتكلّم أولاً عن قدراتي ونقاط قوتي. . .
- ما الأمور التي لم تسرْ على ما يرام خلال فترة وظيفتك؟
  - دعنا نتكلّم أولاً عن الأمور التي سارت على ما يرام. . .

obeikandl.com

مشاركة الأقوال مع الأسئلة

ثمة عادة سيّئة شائعة جداً تتمثّل في طرح السؤال ثم متابعة الكلام وإعطاء الجواب شخصياً. مثال: «لماذا تؤيّد محطات الطاقة النووية؟ فمن الثابت أن الإجهاد الإشعاعي. . .». عليك من حيث المبدأ أن تقوم بذلك بشكل معكوس: المقولة أولاً ثم السؤال في الختام.

في المثال المذكور أعلاه تكلّمْ أولاً عن الإجهاد الإشعاعي ثم اطرحْ سؤالك: «لماذا تؤيّد محطات الطاقة النووية؟». عليك أن تصمت بمجرد النطق ذهنياً بإشارة الاستفهام. فلهذا وقع أفضل بكثير. أنت بذلك توجد مناخاً بنّاءً وأشد إيجابية، وتجعل الآخر يحسّ أنك مهتمّ بإجابته فعلاً، ولا تُشعِره أنك تعرف الإجابة مسبقاً بشكل أفضل منه.

أسئلة الإثبات

يمكن مشاركة جميع أنماط الأسئلة المعروضة هنا تقريباً مع مقولات مسبَّقة. عن طريق هذه المقولات يمكنك توجيه الشخص المطروح عليه السؤال في اتّجاهٍ محدَّد. فهو يخوض في السؤال المطروح دائماً تقريباً، متقبّلاً الإثبات الذي يسبق السؤال.

عن طريق إثبات مسبَّق تختلق سيناريو ينطلق منه الشخص

المطروح عليه السؤال في إجابته. يمكنك، على سبيل المثال، مشاركة السؤال الاتهامي «لماذا هي ربطة العنق هامة في عالم التجارة والأعمال» مع مقولة تسبقه، فتقول مثلاً: «في كل مكان في مؤتمرات رجال الأعمال يضع المديرون ربطات عنق. لماذا هي ربطة العنق هامة في عالم التجارة والأعمال؟». إن الإثبات المسبق يختلق سيناريو يندر أن يشكّك فيه الشخص المطروح عليه السؤال. وتكون الإجابة، التي ترغب في سماعها، في حكم المضمونة.

في المثال السابق يمكنك أيضاً قلب السيناريو، فتقول: «في عالم الأعمال العصري يزداد عدد المديرين الذين لا يضعون ربطات عنق. لماذا لم تعد ربطة العنق اليوم ضرورية حتماً في عالم التجارة والأعمال؟». عن طريق سؤال الإثبات تتحكّم بالإجابة المحتمَلة التي سيعطيها الآخر.

أنت في أحد المتاجر لشراء جهاز فيديو غالي الثمن. وتريد الحصول على خصم لقاء دفعك نقداً. مهّدْ أولاً بإثبات ما، ثم اطرحْ سؤالك. بإمكانك أن تقول على سبيل المثال: «في جميع المتاجر الأخرى عُرِضَ عليّ خصم قدره 10 بالمئة». هذا هو السيناريو الذي وضعته، والذي يضطرّ الآخر إلى أخذه بالحسبان في ردّه. والآن أضف السؤال فوراً: «ما هي نسبة الخصم التي تقدّمونها؟». في هذه الحالة يكون الضغط الذي يشعر به البائع في إقرار نسبة الخصم أكبر بأضعاف مضاعفة مما لو أنك لم

تُدلِ بأية مقولة مسبَّقة.

بإمكانك إثبات أي شيء تريده، ثم تضيف سؤالاً اتهامياً. على سبيل المثال: «حضرة البائع، أراك شبكت ذراعيك. لِمَ تحاول التنصّل؟».

كما يمكن تطبيق مبدأ سؤال الإثبات في عملية البيع أيضاً على نحو ممتاز. (أومبيرتو زاكسر)، مدرّب مبيعات من سويسرا، لديه ابن صغير كان عليه أن يبيع قوالب شوكولا على أبواب المنازل لأغراض خيرية. كان الفتى يسأل دائماً: «أترغب في شراء قالب شوكولا، يا سيدي؟». وكانت الحصيلة متواضعة. عندئذ نصحه والده بحيلةٍ ضاعف بها الصغير حجم معاملاته بقوالب الشوكولا. إذ أصبح يسأل: «معنا علب شوكولا، كل منها فيها خمسة قوالب». كان هذا أولاً المقولة المسبَّقة، ثم يضيف السؤال: «كم علبة تريد، يا سيدي؟». كان هذا السؤال الاتهامي اللاحق[7]. وكانت الحصيلة مفاجئة.

بإمكانك، إذن، زيادة حجم مبيعاتك مبدئياً عن طريق صياغة إثبات ما يشكّل سيناريو يسبق السؤال. كأن تمهّد مثلاً بالإثبات: «الكمية الدنيا هي 18» أو «يُطلَب عادةً 12»، ثم تطرح السؤال: «كم تريد؟».

ثمة شكل خاص من سؤال الإثبات هو سؤال الإثبات التقييمي. بدلاً من المقولة الموضوعية تُدلي بمقولة تقييمية، ثم

تضيف السؤال. والخبيث في الأمر هنا هو من جديد أن الشخص المطروح عليه السؤال يخوض في 90 بالمئة من الحالات في السؤال اللاحق، مما يعني قبوله الإثبات.

«لم يحدث أي شيء هام في حياتك حتى الآن. كم تبلغ من العمر؟». إذا انصاع الشخص المطروح عليه السؤال لمنعكس الإجابة لديه، ترك المقولة السلبية على حالها دون اعتراض، ليجيب عن سؤالك عن عمره.

يمكن لأسئلة الإثبات أن تنطوي على تقييمات إيجابية وسلبية في جزء المقولة وفي جزء السؤال. وينجم عن ذلك التراكيب الممكنة التالية:

إيجابي - إيجابي:

- أنت من النمط المنخرط في معترك الحياة. ما هو سرّ نجاحك؟

سلبي - سلبي:

- من الواضح أنك غير قادر على تقييم الناس. كيف تعوّض نقص معرفتك بالناس؟

إيجابي - سلبي:

- أنت إنسان ناجح. ما هي عيوبك؟

سلبي - إيجابي:

- من الواضح أنك غير ضليع في هذه المسألة. ما الموضوع الذي

تعدّ نفسك خبيراً فيه؟

ويُعدّ التركيب سلبي ـ إيجابي أشدّ التراكيب شيطانيةً. فأنت تُدلي بمقولة سلبية تضيف إليها سؤالاً له صبغة إيجابية. ويشعر الآخر بإغراء كبير يدفعه للخوض في السؤال الإيجابي، وبالتالي قبول المقولة السلبية.

فيما يلي بعض المقولات التقييمية مع أسئلة لاحقة، والمطلوب منك تحويلها إلى أسئلة إثبات، من باب التدريب. غطّ الأسئلة الواقعة إلى اليسار من فضلك، وحاول إيجاد أسئلة بنفسك.

السؤال اللاحق	المقولة التقييمية
■ ألا تعبأ بمشاعر الآخرين؟	أنت تتجنّى على السيد (براون)
■ ألا يزال الكثيرون من أترابك على قيد الحياة؟	بمهاجمتك المباشرة له.
■ في مثل سنّك تبدأ قوى المرء بالفتور.	ما المشكلة التي تعاني منها؟
■ بيّنت الدراسات أن مرتادي الحلقات الدراسية أشخاص غير مستقرّون.	ما الذي تتمنّى تغييره؟
■ هناك بعض الأمور في حياتك لا تسير على ما يرام	لماذا
■ لقد أردتَ أن تسيء فهم ما قيل عمداً.	هل لك أن تسحب ما قلتَه للتوّ؟
■ أنت تنصّب نفسك وصيّاً على كل الناس.	هل تعرف الفارق؟

obeikandl.com

■ أنت توجّه اتهاماً، وأنا أثبتُ واقعاً وحسب.
كيف تفعل ذلك؟
■ إن أحداً لم يلاحظ حتى الآن أنك غير
ناجح في مهنتك.

الوسيلة المضادة لأسئلة الإثبات التقييمية: استندْ دوماً إلى الجزء الخاص بالمقولة، لا إلى الجزء الخاص بالسؤال أبداً.

- أنت تضيّع وقتنا بأقوالك المملّة. أليس لديك شيء آخر يهمّ الجميع؟
  ⇐ الأشياء التي لا يستوعبها المرء سرعان ما يجدها مملّة.
- إن أحداً لم يلاحظ حتى الآن أنك غير ناجح. كيف تفعل ذلك؟
  ⇐ أنت مخطئ. أنا أفضل من يعمل في هذه المهنة.

الأسئلة التحفيزية

تلتقي ذات يوم مع جارك أمام المنزل، ويسألك: «سيد (كونتس)، أنت خبير بالسيارات. هل تعتقد أنه يجدر بالمرء اليوم أن يقود سيارة يابانية؟». إن الاحتمال كبير جداً الآن أن تجيب بكل طيب خاطر. لماذا؟ لقد خوطِبتَ بوصفك اختصاصياً. «أنت خبير بالسيارات». أما أن خبرتك بالسيارات عادية أو حتى معدومة، فهو أمر لا أهمية له. فسوف تعطي رأيك على أفضل وجه مختالاً متملقاً.

obeikandl.com

هنا أيضاً، في الأسئلة التحفيزية، يُدلي المرء، قبل السؤال الفعلي، بإثبات يُدخِل بوساطته الشخص المطروح عليه السؤال في سيناريو ما. فعن طريق مقولة ما يجعله المرء خبيراً أو يشيد به.

بالسؤال التحفيزي تثبت بشكل عمومي تماماً أمراً يمكن للآخر أن يتباهى به. ليس من الضروري أن يكون أحد صفاته هو شخصياً، بل قد يكون المقصود عائلته أو شركته أو بلده.

لدى كل إنسان صورة ذاتية مثالية عن نفسه. إذا ما أفلحتَ في تأكيد هذه الصورة الذاتية للآخر، أصبح تحت رحمة إطرائك واستسلم لمجاملتك. اختبرْ هذه المسألة ضمن دائرة معارفك وأقاربك. يحلو للمرء، في الغالب، أن يرى في نفسه شخصاً موثوقاً وخبيراً. الشخص الرزين، العبقري المتفنّن المنعزل، زير النساء، القنبلة الرياضية، رجل المجتمع، النظيف، المؤدَّب، المحبوب من قبل الجميع، الخلاّق، المعروف في كل أنحاء المدينة إلخ.

عندما تصيب الصورة الذاتية الشخص فعلاً، يتعذّر عليه معرفة أن الأمر عبارة عن مناورة. فيتخلّى عن مقاومته اتجاهك، حتى لو كان في أعماقه يخشى: «لعله يفعل ذلك عامداً؟». على الرغم من ذلك لا يسعه إلاّ الابتسام، لا حول له ولا قوة. وهذا ما يمنحك القوة والنفوذ.

مثالان على المقولات التي يروق للإنسان سماعها:

- معروف عن السيد (شتوكلي) أنه إذا فعل شيئاً، فعله بإتقان.
- تتضح لنا أهمية اجتماع اليوم من كون السيد (فاغنر) يحضره شخصياً.

تأثير المقولة: تتحسّن علاقتك بالشخص المقابل، ويتحدّث عن طيب خاطر وبرضا أكبر، ويشتدّ استعداده لدعم طلبك ولإسداء المعروف لك.

فيما يلي بعض المواقف التي يُفترَض بك إيجاد الأسئلة التحفيزية المناسبة لها. ضعْ قبل السؤال الفعلي مقولة يمكن للآخر أن يتباهى بها. غطّ الحلول من فضلك وحاول إيجاد حلولك الخاصة أولاً.

- موظّف في محطة لتوليد الطاقة عليه أن يُدلي بمقولة حول مستقبل المحطة.

  أنت خبير في مجال الطاقة. ما هو تقييمك للتطوّر اللاحق؟

- السيد (كاوفمان) بائع عليه أن يبوح كيف يكسب زبائن جدد.

  إذا كان هناك أحد مؤهّل ومختصّ في البيع، فهو السيد (كاوفمان). كيف يتصرّف المرء برأيك لكسب زبائن جدد؟

- شخص سويسري عليه أن يحسّن منتَج شركته.

  أنت سويسري، والسويسريون معروفون بعملهم الدقيق

والمتقَن. كيف يمكنك تحسين منتّجكم؟

- (إشارة هامة: يمكنك النفخ في خيلاء كل إنسان بالشرف الوطني!)
  - على زميلك في العمل أن يتبرّع بالمال في حملة تبرّعية.
- أنت معروف باستعدادك للمساعدة. ما المبلغ الذي تريد التبرّع به في هذه الحملة؟
  - على رئيس القسم أن يعطيك لقاء صحفياً.
  - أعرف أنك رجل مطلوب. هل يمكننا، مع ذلك، أن نتّفق على موعد من أجل لقاء صحفي؟

الأسئلة الاختيارية

لاحظ مدير أحد الفنادق أن عائدات بيض الإفطار لدى إحدى النادلات كانت ضئيلة جداً. فقام باستدعائها، واستفسرها عن كيفية ترغيبها الضيوف ببيض الإفطار. قالت: «أنا أسأل بانتظام: هل ترغب أيضاً في بيضة الإفطار؟». فما كان من المدير إلاّ أن أفادها بالإلماحة التالية: «ليكنْ سؤالك مستقبلاً بصيغة مختلفة. اسألي: أترغب في بيضة أم بيضتين على الإفطار؟». وفي الأسابيع التالية تضاعفت عائدات بيض الإفطار. ما فعلته النادلة هو أنها راحت تطرح سؤالاً اختيارياً.

وفي أغلب الظنّ سوف يختار إحداهما. من حيث المبدأ أنت انتزعت القرار سلفاً من الشخص المطروح عليه السؤال. وليس عليه بعد ذلك ظاهرياً سوى إقرار تفصيلٍ ما. وفي حال لم يكشف سرّ اللعبة فإنه سيأخذ بيضة إفطار واحدة على الأقل.

عندما تحدوك الرغبة في الذهاب إلى السينما مع زوجتك أو صديقتك، اطرحْ عليها في المستقبل سؤالاً اختيارياً. لا تسأل: «هل ترافقيني إلى السينما؟»، بل جرّدْها من القرار المبدئي واسألْها: «أتفضّلين عرض بعد الظهر أم العرض المسائي؟». بذلك يكبر احتمال موافقتها على ارتياد السينما.

في الأسئلة الاختيارية، كما هو الحال في سائر أنماط الأسئلة التلاعبية الأخرى، لن تحصل على النتيجة المتوخّاة في مئة بالمئة من الحالات. ولكن باستخدامك الاستراتيجي للأسئلة التلاعبية تحصل على نتائج أفضل إحصائياً مما لو أنك لم تستخدمها. ولا يمكن توجيه الإنسان عن طريق الأسئلة التلاعبية إلاّ إذا كان الأمر سيان عنده ولا فارق لديه أي حلٍّ يختار من حيث المبدأ. فالناس لا يخوضون في ذلك إلاّ إذا كانوا متذبذبين أو غير مكترثين أصلاً حيال مضمون السؤال. فإذا كنت مفرط الحساسية إزاء البيض، فلن تطلب أية بيضة على الإفطار حتى بعد سؤال اختياري. وإذا كنت تتوقّع عقد صفقة العمر في يوم واحد، فلن تذهب إلى السينما على الرغم من السؤال الاختياري. أنت لن تستطيع حمل (غيرهارد شرودر) على

الانتساب إلى الـ CDU حتى بسؤال اختياري.

عن طريق الطرح الاستراتيجي لخيارين أو بديلين يمكنك الترويج لبيع منتَجٍ ما. عندما تسأل: «أتفضّل المنتَج الأحمر أم الأزرق؟»، سوف يختار الزبون في الغالب البديل المذكور في الآخر، وذلك في حال كون الأمر سيان عنده أساساً. إذن، قمْ بعرض البديل الذي تودّ تصريفه في الموقع الأخير دائماً.

كما هو الحال في أنماط الأسئلة الأخرى كافة يمكنك تحويل السؤال الاختياري أيضاً إلى سؤال إثبات، وذلك بالتمهيد له بمقولةٍ ما. ففي مثال السينما المذكور آنفاً يمكنك القول على سبيل المثال: «لقد حجزت تذكرتي سينما. هل تفضّلين عرض بعد الظهر أم العرض المسائي؟». فالإثبات يختلق سيناريو مسبَّق يقبله الشخص المطروح عليه السؤال كمُعطى قائم في الغالب.

يمكنك تحقيق نتائج طيبة أيضاً عندما تمهّد للسؤال الاختياري بمقولة تقييمية؛ فتشارك سؤالاً تحفيزياً مع سؤال اختياري. بإمكانك أن تقول لصاحب المنزل في اجتماع المستأجرين على سبيل المثال: «أنت صاحب منزل شهم ويمكن الركون إلى وعوده دائماً. هل ستنفّذ الإصلاحات في المنزل في هذه السنة أم مع مطلع السنة القادمة؟».

فيما يلي بعض الأسئلة المبدئية التي عليك تحويلها إلى أسئلة اختيارية، على سبيل التدريب. غطّ الحلول من فضلك وحاول

أولاً إيجاد بعض الحلول بنفسك.

- هل لنا أن نتّفق على موعد؟
  - أتريد الموعد في بداية الأسبوع أم في منتصفه؟
- هل توافق على تخفيض الراتب؟
  - أتفضّل العمل بدوام أطول أم تخفيض الراتب؟
- هل تسعى إلى منصب وزاري؟
  - أترغب في وزارة المالية أم وزارة الخارجية؟
- هل ترغب في شراء هذه السيارة؟
  - هل تريد أن نحضر لك السيارة أم تصطحبها أنت بنفسك؟
- ألديك عشيقة؟
  - أتقطن عشيقتك داخل المدينة أم خارجها؟
- هل ترغب في الحجز على هذه الرحلة؟
  - أتريد أن أحجز لك في درجة رجال الأعمال أم في الدرجة الاقتصادية؟

الوسيلة المضادة للأسئلة الاختيارية: لا تقبل الخيار.

- أتريد بيضة أم بيضتين على الإفطار؟
  - لا، لا أريد أي بيض.

obeikandl.com

أسئلة «ماذا لو»

يسأل أحد الصحفيين سياسياً معارضاً: «لنفترض أن حزبكم فاز في الانتخابات التي ستجري بعد سنتين. ما المنصب الوزاري الذي ترى أنك جدير به؟». إذا لم يكن السياسي حذراً، جاء في جريدة اليوم التالي: «فلان يسعى إلى أهم المناصب الوزارية في الحكومة الجديدة». فقد جعله الصحفي يجيب انطلاقاً من تصوّر مختلق من قبله.

عن طريق أسئلة «ماذا لو» يمكنك استفزاز الآخر إلى اتخاذ موقف من وضعٍ ما غير قائم إطلاقاً. في هذا النوع من الأسئلة يتم اختلاق سيناريوهات لا وجود لها على النحو الذي توضع فيه؛ مما قد يحمل الآخر على الإدلاء بشهادات وتصريحات يمكن انتزاعها من سياقها، والبوح برغبات وأمنيات لم تكن لتُصاغ على هذا النحو أبداً. بذلك يمكن للصحفيين قبل كل شيء أن يستفزّوا ضيف اللقاء ويحملوه على الإدلاء بتصريحات لاإرادية.

لا شك في أن أسئلة «ماذا لو» قد تكون وخيمة العواقب، ولكن أوخم سؤال سمعته في حياتي من حيث عواقبه كان سؤالاً طُرِحَ في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1993. كان أبوا (غري غاوفر) قد قُتِلا. واتهمت الشرطة (غري غاوفر) نفسه بأنه القاتل. ولكنه كان يؤكّد براءته في أثناء التحقيق باستمرار. إلى أن طُرِحَ

عليه السؤال التالي: «لنفترض أنك القاتل. كيف كان سيحدث هذا؟». تردّد (غري غاوفر) في البداية، ثم قال: «لو، لو كنت أنا القاتل، عندئذ فيَّ نوع من الخبل الأقصى». وفسّر المدّعي العام هذا التصريح بأنه اعتراف منه بأنه القاتل، مما حمل هيئة المحلَّفين على الحكم عليه بالإعدام. وفي عام 1996، أي بعد ثلاث سنوات، أُلقِيَ القبض على القاتل الحقيقي. ومن حسن حظ (غري غاوفر) أنه كان في هذا الوقت لا يزال على قيد الحياة.

فيما يلي بعض الأمثلة على تصريحات وأقوال يمكن تحريض الآخر على الإدلاء بها عن طريق أسئلة «ماذا لو». غطّ الحلول من فضلك وحاول أولاً تركيب بعض الأسئلة بنفسك.

- عليه أن يصرّح أنه يحبّ أحد الزميلين أكثر من الآخر.
  - ماذا لو كان السيد (كونتس) والسيد (مايرز) يغرقان، وليس في مقدورك إنقاذ سوى واحد. من تنقذ منهما؟
- عليه أن يقول إنه كان يفضّل لو عاش في عهد سابق.
  - لنفترض أنه يحق لك نقل ولادتك الثانية إلى قرن سابق. فإلى أي قرن؟
- عليه أن يقول إنه يحلو له العيش مع امرأتين في جزيرة.
  - لو كان بإمكانك اصطحاب امرأتين إلى جزيرة، ولكن ليس زوجتك. من هما هاتان الامرأتان؟

- عليه أن يصرّح أن الخطر كان كبيراً في أثناء الحادث.

لا ماذا كان سيحدث لو لم يصل رجال الإسعاف في الوقت المناسب؟

الوسيلة المضادة لأسئلة «ماذا لو»: لا تخضْ في سيناريو الموضوع.

- ماذا لو لم يصل رجال الإسعاف في الوقت المناسب؟

لا ولكنهم وصلوا في الوقت المناسب. لا داعي لطرح مثل هذا السؤال.

الأسئلة المزدوجة

يسأل المذيع متصلاً ربح للتوّ تذكرة طائرة: «من ستصطحب معك في الرحلة ولماذا هو تحديداً وما هي مشاريعك هناك؟». ردّاً على ذلك لابد لرابح التذكرة المطروح عليه هذا السؤال أن يعلّق ببضع كلمات. فقد طرح عليه المذيع ثلاثة أسئلة على التوالي. عن طريق الأسئلة المزدوجة أو المتعددة تحمل حتى قليلي الكلام على سيلٍ طويل من الحديث. أما في النقاشات فيمكنك عن طريق الأسئلة المزدوجة كسْب الوقت والتخطيط لخطوتك التالية.

تزداد جدوى الأسئلة المزدوجة عندما يُطرَح على التوالي سؤالان مفتوحان. والأسئلة المفتوحة هي أسئلة تحثّ الآخر على الكلام.

قبل بدء حلقاتي الدراسية، وعندما يكون المشتركون جالسين في حالة من التوتّر وأحداً لا يتكلّم مع الآخر، غالباً ما أكلّفهم بالمهمة التالية، من باب التنويع وتلطيف الجوّ: «أرجو من كل منكم أن يقدّم نفسه لجاره ويسأله من أين سمع عن هذه الحلقة الدراسية ومتى كانت آخر مرة ارتكس فيها بسرعة بديهة وما هي توقّعاته من هذه الحلقة الدراسية». بهذا السؤال المتعدد أكون قد هيّأت لكل مشترك بدايةً 10 دقائق من مادة للحديث.

الوسيلة المضادة للأسئلة المزدوجة: لا تجيب سوى عن سؤال واحد دفعة واحدة.

«سوف أجيب عن سؤالك الأول». وعندما تنتهي من ذلك: «هل لك أن تكرّر سؤالك الثاني مرة أخرى؟».

الأسئلة الإيحائية

حاول من فضلك أولاً أن تضع نفسك في مكان مشترك في الحلقة الدراسية يسأله المدرّس: «لا شك في أنك لم تلتحق بالحلقة الدراسية لتتحدّث في أمور تتحدّث فيها دائماً؟». هل يمكنك الشعور بالضغط الذي يشعر به المشترك إذا ما أراد الموافقة على هذه المقولة. ذلك هو السؤال الإيحائي. فالشخص السائل يحدّد الجواب الذي يريد سماعه.

بإمكانه أيضاً أن يطرح السؤال بشكل آخر: «لا شك في أنك

التحقت بالحلقة الدراسية لتناقش فيها أموراً تشغلك عادةً على الدوام؟». هنا يُدلي المدرّس بمقولة معاكسة تماماً. والضغط الداخلي الذي يشعر به المشترك جراء الموافقة على ذلك هو نفسه.

ياله من أمر ساحر أن تلاحظ كيف يمكن التأثير في الناس عن طريق هذا النوع من الأسئلة. أنت توحي للآخر بالجواب الذي «يجب» أن يُعطى، إذ أنك تبلغه في رسالةٍ خفية: «إذا كان لك رأي آخر، فأنت وحيد تماماً مع رأيك».

لديك عدة إمكانيات لصياغة السؤال الإيحائي: بإمكانك أن تستهلّ جملتك بـ«ألا تجد معي...» أو «لا شك في أنك توافقني الرأي...».

- لا شك في أنك توافقني الرأي في أن مخالفات السير لابد من قمعها؟
- ألا تجد معي أنه ينبغي مساعدة العاطلين عن العمل؟

كما يمكنك صياغة الجملة أيضاً بـ«تُرى» أو «لعل».

- أتُراك ضد الوضع الإلزامي للحزام؟
- لعلك لن تأخذ مني المقعد الذي حجزته؟

في الأسئلة الإيحائية يشعر الشخص المطروح عليه السؤال بأنه مُلزَم بالموافقة على ما جاء في سؤالك أكثر منه بتقديم

جوابه الخاص. من هنا تتوقّع أن يكون الجواب عن الأسئلة الإيحائية دائماً بـ نعم أو لا.

كما بالإمكان أيضاً التأثير في جواب الشخص المطروح عليه السؤال عن طريق إشارات جسدية كإيماءة الرأس بالموافقة أو هزّ الرأس بالنفي على سبيل المثال. فعندما تسأل : «أترافقني؟»، وتحني رأسك بالموافقة، تكون قد أثّرت إيحائياً في الآخر سلفاً. ويكون احتمال إجابته بالموافقة أكبر إحصائياً مما لو أنك لم تلوّح له بأية إشارة.

فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى على دعواتٍ عليك تحويلها إلى أسئلة إيحائية. غطّ الأسئلة من فضلك وحاول بنفسك أولاً.

- عليه أن يصغي إلى الآخرين.

  ألا تجد معي أنه ينبغي عليك الإصغاء إلى الآخرين؟

- عليه ألاّ يتلو كلمته.

  لا شك في أنك لا تريد أن تتلو كلمتك؟

- عليه أن يجرّ كلبه بالقيد.

  ألا ترى معي أن الكلاب ينبغي جرّها بالقيد؟

- عليه ألاّ يكره الأجانب.

  لعلك تستاء من الأجانب؟

الوسيلة المضادة للأسئلة الإيحائية: بيِّن رأيك الخاص عامداً.

- أتُراك لست ضد عقوبة الإعدام؟

بلى، أنا ضدها.

أسئلة التعريف

أنت مدير تسويق وتشارك في أحد الاجتماعات. وتتابع بذهن شبه شارد الكلام الطويل والمملّ لأحد الزملاء. فجأةً يخاطبك رئيس الاجتماع قائلاً: «أنت كمدير تسويق، ماذا تعني الزيادة القصوى في الأرباح؟».

عن طريق سؤال تعريف تحشر الشخص المطروح عليه السؤال في موقف خطر في الغالب. فنحن نستخدم لغتنا الأم دون تفكير. ما من مفردة تقريباً إلاّ ويمكن تأويلها بمعنيين أو ثلاثة. وتخضع لغة المحادثة إلى آلية ذاتية. ولأننا عملياً لا نشغل تفكيرنا بالكلمات التي نستعملها، فإننا غالباً ما نقف عاجزين مرتبكين عندما يطلب إلينا أحدهم بغتةً تعريف مفهومٍ ما. ونحن نستغلّ الأمر، حيث ندع الآخرين يعرّفون شيئاً ما.

لا بل من غير الضروري أن يُصاغ هذا على شكل سؤال، إنما قد يكون طلباً صريحاً ومباشراً: «سيد (ماير)، عرّف الخداع من فضلك!». معظم البشر يميلون إلى أداء المهمة بمجرد أن يُكلَّفوا بها. حاول اختبار طاعة الباعة وانصياعهم بأن تطلب إليهم: «اذكرْ لي عيبين على الأقل في منتَجكم!».

إليك الموقف التالي: أحدهم يهاجمك قائلاً: «أنت لم تحقّق

أي نجاح حتى الآن». فتردّ بقولك: «ماذا تعني بالنجاح من فضلك؟». لقد تجنّبت بادئ ذي بدء الموقف الخطر. هنا تم توظيف سؤال التعريف كسؤال راجع.

الوسيلة المضادة لأسئلة التعريف:

- ماذا تعني بالخداع؟

  ماذا تعني أنت بالخداع؟

أهم النقاط بنظرة واحدة

- لا تنتظر إلى أن يأخذ الآخر الكلمة. بادر أنت بالكلام.
- في مواقف الحديث الخطرة خذ أنت المبادرة. وسيكون وضعك أنسب.
- من يضع المهام يكون في وضع أفضل.
- حدّد عدد الإجابات التي تريدها.
- بدلاً من السؤال أدلِ بمقولة ما، وانظر إلى الآخرين بعينٍ متسائلة.
- ضمّن سؤالك تخميناً ما كشرطٍ مسبق، ولا تستفسر بعد ذلك سوى عن تفصيلٍ ما.
- بعد إشارة الاستفهام لا ينبغي أن تقول شيئاً.

obeikandl.com

- المقولة المسبَّقة على السؤال تختلق سيناريو يبقى دون تمحيص في الغالب، ليجيب انطلاقاً منه الشخص المطروح عليه السؤال.
- يتحدّث الناس عن طيب خاطر وبحماس أكبر إذا ما قيل لهم قبل ذلك ما يمكنهم التباهي به.
- انتزع من الشخص المطروح عليه السؤال القرار من حيث المبدأ سلفاً، ولا تترك له سوى الاختيار بين إمكانيتين.
- اختلق سيناريو ما ودعِ الآخر يجيب عن السؤال انطلاقاً منه. عن طريق أسئلة «ماذا لو» يمكنك استفزاز الآخر إلى اتخاذ موقف من وضعٍ غير قائم على هذه الصورة إطلاقاً.
- عن طريق الأسئلة المزدوجة أو المتعددة تحمَّل حتى قليلي الكلام على سيل طويل من الحديث، بينما تكسب أنت الوقت للتخطيط لخطوتك القادمة.
- استهلّ سؤالك بعبارة «ألا تجد معي. . .» أو «لا شك في أنك توافقني الرأي. . .»، كي تتأكّد من حصولك على الجواب الممكن الذي تريده.
- دعِ الآخر يعرّف مفهوماً ما مأخوذاً من أقواله. عن طريق سؤال التعريف تحشر الشخص المطروح عليه السؤال في موقف خطر في الغالب.

obeikandl.com

- عندما ترد في ذهنك فكرة إضافية في أثناء كلامك، لا تنطق بها. فهذا يحول دون الإطالة المملّة.

فنون الإجابة

في أثناء النقاشات والمباحثات كثيراً ما يصادف أن يُدرج المشاركون في أقوالهم كل ما يرد في أذهانهم تلقائياً من أفكار. والحق أن هذا لا يساهم في فهم المستمعين لهم بشكل أفضل. ويكون استنتاج المستمعين: «إنه يلفّ ويدور دون أن يصل إلى المغزى».

لا تنطق إلاّ بما كنت تنوي قوله. فعندما تزجّ بجميع خواطرك التلقائية في كلامك، يكون لحججك وقع متقطّع ومفكّك وغير مترابط، وقع طويل ومملّ ولا هدف له.

الجواب على شكل سؤال راجع (17)

يعرض (رولف روليدر) في كتابه البلاغة، لغة الإشارات، الجدل لقاءً تلفزيونياً مع سياسي خرج للتوّ خاسراً في انتخاب برلماني إقليمي:

المراسل: أيمكن لهذا أن يثير جدلاً في القيادة؟

السياسي: ماذا؟

المراسل: جدل في القيادة!

السياسي: ماذا تقصد بذلك؟

المراسل: تغييراً ما في القيادة!

السياسي: وهل شكا لك أحد أعضاء القيادة؟

المراسل: طبعاً لا!

السياسي: أم أنك عضو في حزبنا؟

المراسل: لا!

السياسي: أرأيت!

في هذا الحوار طرح المراسل سؤالاً خطراً، فما كان من السياسي إلاّ أن قام بعملية تبادل الأدوار بينه وبين المراسل عن طريق طرح الأسئلة الراجعة المتواصلة.

السؤال الراجع أداة جبّارة يمكنك بوساطتها كسر رأس حربة المهاجم في 80 بالمئة من الأسئلة المحرجة أو المآخذ المزعجة. يُفاجأ المشتركون في حلقاتي الدراسية المرة تلو الأخرى بمدى بساطة عملية قلب الأدوار بين المهاجم والمدافع بهذا الأداة.

هاهو مديرك يقول لك: «لقد أخذت أموالاً من الصندوق!». بغض النظر عن كونك فعلت هذا أم لا، انظرْ كيف يكسر الجواب التالي حدّة الموقف: «ما المبلغ الناقص إذاً؟». الآن جاء دور المدير، بينما نأيتَ أنت عن دور المتّهم ولديك متّسع

من الوقت للتفكير في خوتك التالية.

إن ردّ السؤال بسؤال آخر يثير الدهشة والذهول ويبدّل الأدوار ويتيح الوقت للتفكير. عن طريق ردّ السؤال بسؤال تنتقل إلى موقع الهجوم، وتحشر المهاجم المذهول في موقع الدفاع بدايةً وتضطرّه إلى التفكير في الإجابة.

ولأن الآخر يمتثل لمنعكس الإجابة لديه، فسوف يخوض في الإجابة عن سؤالك بكل تأدّب.

في برنامج الظهيرة الحواري آرابيلا قُدِّمَ رجل شاب يمكن استخدامه لتنظيف المنازل وهو عارٍ. وقد دلف إلى الأستوديو في بداية البرنامج هابطاً سلّماً استعراضياً وهو شبه عارٍ. فما كان من إحدى المشاهدات إلاّ أن صاحت قائلةً: «لا أجد في هبوطك السلّم عارياً أي شيء من الإثارة». ردّ الشاب: «ما الذي يثيرك إذاً؟». بذلك ابتعد عن مرمى النيران، بينما حشر المشاهدة في دور الدفاع.

ثمة أساليب مختلفة لصياغة سؤال راجع.

الاستفسار عما ينقص كي يكفّ المأخذ عن كونه مأخذاً: ما الذي ينقص كي...؟

طريقة السؤال الراجع هذه شديدة الفعّالية وبسيطة ويمكن استخدامها في جميع الأحوال، ولها وقع ظريف وتخفّف عنك العبء فعلاً.

- لا أصدّق هذا.

ما الذي يعوزك حتى تصدّقه؟

- ما نفع كل هذا أصلاً؟

وكيف يبدو الشيء الذي ينفع؟

للعثور بسرعة على سؤال راجع وفقاً لهذه الطريقة انقشْ في ذاكرتك العبارتين التاليتين:

1. «ما الذي ينقص. . .» أو «ما الذي ينبغي أن يوجد. . .».

2. كي لا يعود المأخذ مأخذاً. (قم بصياغة نقيض المأخذ).

بذلك تصبح فجأةً خارج مرمى النيران، لا بل أكثر من ذلك، إذ يقوم المهاجم بتقديم حجج وبراهين ممكنة لصالح دفاعك.

إليك ثلاثة أمثلة أخرى:

- لِمَ هو تأهيلك بهذا الضعف؟

وكيف يبدو برأيك التأهيل الجيد؟

- لماذا تقمع موظّفيك؟

ما الذي ينبغي أن يتبدّل كي يتولّد لديك انطباع بأنني لا أقمعهم؟

- يالك من مغفّل!

ما الذي علي أن أفعله كي لا أبدو مغفّلاً في نظرك؟

obeikandl.com

يمكنك السؤال عن التفاصيل: ماذا بالضبط...، متى بالتحديد... [9]

- لقد أخذت أموالاً من الصندوق!
  - ما المبلغ الناقص؟
- أنت لا تريد أداء المهمة!
  - عن أية مهمة بالتحديد تتكلّم؟

يمكنك ترك الآخر يعرّف شيئاً ما: ماذا تقصد بـ...، عرّف لي...، ماذا يعني لك... [9]

- لماذا تخدع زبائنك؟
  - ماذا تقصد بـ«الخداع»؟
- حزبكم يسمح بزيادة عدد الأجانب عن حدّهم!
  - هلاّ عرّفت لي من هو الأجنبي؟

يمكنك إعادة توجيه السؤال له: كيف تحلّ الأمر أنت...؟

- (سيد هوبنر)، كيف تتدبّر أمر ديونك؟
  - كيف تفعل أنت ذلك؟
- متى كان آخر كتاب قرأته؟
  - متى كان آخر كتاب قرأته أنت؟

يمكنك تركه يختار أحد بديلين: هل تقصد هذا أم ذاك؟ [9]

obeikandi.com

- لا يُسمَع عنك سوى الشكاوى؟
  ⇐ هل تقصد مهنياً أم شخصياً؟

- لقد قدّمتَ لزبائننا مشورة خاطئة!
  ⇐ أتتكلّم عن المشورة قبل البيع أم بعد البيع؟

لا شك في أن السؤال الراجع كطريقة للردّ أمر يستحق التدريب. فهو يندرج في عداد أشد طرق سرعة البديهة فعّاليةً وبساطة. جرّبْه دون حرج ضمن دائرة أصدقائك وفي إطار أسرتك، وسوف تُفاجأ.

فيما يلي لائحة ببعض المآخذ التي عليك الردّ عليها بسؤال راجع، من باب التدريب. غطّ الحلول من فضلك وحاول أولاً إيجاد حلولك الخاصة.

- أرقامك غير صحيحة.
  ⇐ عن أية أرقام تتحدّث؟

- ماذا تفعل هنا؟
  ⇐ وماذا تظنّ أنني أفعل هنا؟

- لماذا لم تنتهِ من التقرير بعد؟
  ⇐ لماذا تسأل؟

- سؤالك لا يعجبني.
  ⇐ أتقصد من ناحية الشكل أم المضمون؟

obeikandl.com

- ألا يمكنك توضيح كلامك أكثر؟
  ↩ بكل سرور، ماذا تريد أن تعرف؟
- هل أنت مؤهَّل أصلاً لهذا العمل؟
  ↩ ماذا تقصد بـ«مؤهَّل»؟
- هلاّ بقيت موضوعياً؟
  ↩ اشرح لي من فضلك ماذا تقصد بـ«موضوعي»؟
- إجاباتك لا تعجبني.
  ↩ هل يؤلمك ذلك؟
- ما بالك، هل أنت أحمق أم قليل العقل؟
  ↩ أيهما تفضّل؟
- ما هي أسباب خسارتك في الانتخابات؟
  ↩ أية أسباب تراها أنت؟
- ماذا تفعل لو تم الاستغناء عن خدماتك؟
  ↩ هل لك أن تفيدني بفكرة تنفعني؟

ثمة معزِّز عام لسائر أجوبة سرعة البديهة:

لنعد إلى المثال الأخير: «ماذا تفعل لو تم الاستغناء عن خدماتك؟». الجواب: «هل لك أن تفيدني بفكرة تنفعني، سيد (كايزر)؟». فمع عبارة «سيد (كايزر)»، المنطوقة بتلذّذ بالغ، تدلّل على اعتداد كبير بالنفس وتكسب نفسياً جزءاً إضافياً من

obeikandl.com

الحق إلى جانبك. إن قاعدة ذكر الاسم هذه تسري على طرق سرعة البديهة كافة، لا على السؤال الراجع وحسب.

إليك الآن 12 سؤالاً قياسياً تكاد تناسب جميع المآخذ. ينبغي على كل إنسان أن يضع في جعبته أسئلة راجعة قياسية. دوّن سؤالاً راجعاً قياسياً واحداً على الأقل في الصفحة 129.

أسئلة راجعة قياسية:

في حال طُرِحَ عليك سؤال:

- هل لك أن تعطيني فكرة مفيدة؟
- ماذا تريد أن تعرف بالضبط؟
- ما قولك في هذا؟
- لماذا تسأل؟

أسئلة راجعة قياسية عامة:

- ما هو مصدر معلوماتك؟
- هل لك أن توضّح هذا؟
- هل تعني فعلاً ما تقوله؟
- هل يؤلمك هذا؟
- أيلعب هذا أي دور هنا؟
- إلى ماذا ترمي؟

obeikandl.com

- هل تعاني من مشاكل في هذا الموضوع؟

عفواً؟

عفواً؟

يُعدّ السؤال الراجع الأخير أحد أكثر الأسئلة الراجعة بساطةً وأشدّها فعّالية. أنت تتظاهر كما لو أنك لم تسمع السؤال. في كتابه البلاغة، لغة الإشارات، الجدل يدعو (رولف روليدر) هذا بطريقة «الخطأ السمعي».

يسألك أحدهم: «لِمَ أنت دائماً غير دقيق في مواعيدك؟». وتجيب: «عفواً؟ لم أفهم السؤال لأنني لم أسمعه جيداً». فيكرّر الآخر سؤاله مرة أخرى. ويمكنك نظرياً أن تقول من جديد: «المعذرة، هل لك أن تكرّره مرة أخرى؟». هكذا تكون قد كسبت وقتاً، بينما تحطّمت أعصاب الآخر. فكما هو الحال في النكتة التي تفقد مغزاها ونكهتها، كذلك يفقد المأخذ المسجَّل عليك حدّته وقسوته إذا ما اضطرّ المرء إلى تكراره. بالمناسبة، فإن أحداً لا يخمّن خداعاً في طريقة التصرّف هذه. لا يخطر لأحد أنك تفعل هذا متعمّداً. والمهاجم سوف يكرّر مأخذه كما تطلب منه.

فيما يلي سؤال راجع قياسي يُخرِجك دفعةً واحدة من أي موقف خطر مهما كان. وهنا تلعب شدّة الصوت دوراً هاماً في تعزيز مفعول السؤال.

سؤال راجع قياسي:

- أتعرف أصلاً من أنا؟

عن طريق هذا السؤال المضاد تقلب الأدوار مباشرةً. فكل إنسان سوف يتريّث في هذه اللحظة محدّثاً نفسه: «لعل للإجابة عن هذا السؤال أهمية بالنسبة لي!».

ثمة سؤالان راجعان قياسيان غير معقولين في براعتهما، وهما أشدّ وقاحةً ويربكا المهاجم إلى حد بعيد.

سؤالان راجعان قياسيان:

- من أين لك هذه الخرافة؟
- أيمكنك أن تصوغ هذا في الماضي أيضاً؟

الوسيلة المضادة للسؤال الراجع: تمسّك بسؤالك الأصلي.

- ولكن هل هو مستحبّ أم لا؟
- لقد كان سؤالي: هل كذبت على الناخبين أم لا؟
- أجب عن سؤالي!

الجواب على شكل سؤال إثبات (18)

ثمة أسلوب فعّال جداً لحشر المهاجم في موقع الدفاع بصورة أشدّ.

اجعلْ من ردّك سؤال إثبات. مثال: يقول لك أحدهم: «إن أحداً لا يستوعب ما تشرحه هنا!». قدِّمْ أولاً تصحيحاً صريحاً لا لبس فيه ولا غموض: «الآخرون يفهمونه حق الفهم»، ثم أضفْ مباشرةً السؤال التالي: «لماذا تعاني أنت من مشاكل في ذلك؟».

من الهام عدم إدخال أية وقفة بين المقولة والسؤال اللاحق قدر الإمكان. ينبغي على ردّك أن يجسّد موقعك بوضوح وصراحة. ويمكن أن يتضمّن السؤال اللاحق اتهاماً ما، مما يثير عند المهاجم منعكس الإجابة، وبذلك يبقى إثباتك السابق دون اعتراض. فقد أدرتَ الحربة بمقدار 180 درجة.

فيما يلي لائحة ببعض المآخذ التي عليك دحضها على سبيل التدريب. ضعْ أولاً تصحيحاً موجزاً وواضحاً، ثم أضف السؤال مباشرةً. غطّ الحلول من فضلك وحاول أولاً إيجاد حلولك الخاصة.

- ألم تفهم سؤالي؟

  بلى. لماذا لم تفهم أنت جوابي؟

- ولكن هذا لا يهمّ أحداً.

  أنت ترى هكذا، ولكن موضوعياً الأمر مختلف. ألم تصغِ جيداً؟

- كما أرى، فإن بعض الأمور في شركتكم لا تسير بشكل

صحيح.

لا، أخطأ ظنّك! لماذا تتعمّد إساءة فهم أقوالي؟

- بعض الموظّفين يرمونك بأشياء لا تُصدَّق.

أنت لم تتحرَّ بشكل صحيح. لماذا؟

- هذا غير ممكن في التطبيق إطلاقاً.

بالطبع ممكن. كيف يتعذَر عليك إقامة العلاقة بالتطبيق؟

ثمة جوابان قياسيان يناسبان كل مأخذ تقريباً. في حال أُعجِبتَ بأحدهما، ضمّه إلى أجوبتك القياسية الخمسة في الصفحة 129، واحفظه عن ظهر قلب.

جوابان قياسيان:

- هذا رأيك. أيؤلمك ذلك؟
- لا ، خطأ. لماذا تتعمّد فهمي بشكل خاطئ؟

الإجابة ـ ثم إبعاد النظر

عندما تضطرّ إلى المثول في جلسة مساءلة، أشحْ بنظرك بعيداً عن طارح السؤال بمجرد أن تجيب عن سؤاله. إذا لم تفعل هذا، فكأنك تطلب إليه طرح أسئلة أخرى. وبإمكان طارح أسئلة محنّك أن يحشرك في موقف حرج، إذا ما سمحت له بإدارة محادثة بينية معك. أما إذا أبعدت نظرك عنه، فكأنك تسحب منه حق الكلام. أنت تقول من غير كلام: «من

التالي. . .؟». وسوف يجد الآن صعوبة أكبر في انتزاع نظرتك ثانيةً.

وبينما يُطرَح السؤال وأنت تجيب، انظرْ إلى صاحب السؤال نظرة جريئة. فهذا يضفي على إجابتك قوةً وإصراراً. وبمجرد الإجابة عن السؤال، انظرْ في اتجاه آخر.

المستقبل كفيل بالحلّ (19)

(فْردموند ماليك)، صاحب الإدارة ذائعة الصيت في مركز سانت غاللن، أُخِذَ عليه في مقابلة مع المجلة الإخبارية السويسرية فاكتس[10] أنه تنبّأ بانهيار البورصة الأمريكية في عام 1997، وهاهو المؤشّر لا يزال في عام 1998 مرتفعاً على نحو لم يسبق له مثيل. ولكن (ماليك) خرج كالشعرة من العجين كما يلي: «لم يحصل الهبوط في السنة المنصرمة. ونبوءتك كانت خاطئة». (ماليك): «مؤقتاً فقط. ففي السنة القادمة علينا تحمّل هبوطات أسعار بالجملة».

بإمكانك قطع الطريق على مأخذ ما دائماً بالإشارة إلى حلٍّ أفضل في المستقبل. ويتعذّر على طارح السؤال أن يتحقّق في اللحظة الحاضرة من صدق أو عدم صدق نبوءتك. بذلك تجرّده من أية مادة للّت والعجن في المأخذ المسجَّل.

(أولي هونيس)، مدير في نادي بايرن ميونيخ، اتّبع

الاستراتيجية ذاتها في لقاء معه في برنامج ران[11]. مقدّم البرنامج: «أنت معروف بشراستك. والدبلوماسية آخر اهتماماتك». (هونيس): «هذا كله أمثلة من عام 1997. ولكن في العام الجديد سيتغيّر كل شيء».

بعض الأمثلة الأخرى:

- أنت غير مستعدّ!
  ⇐ سأكون كذلك في الأسبوع المقبل.
- ألم تُحضر معك المستندات؟
  ⇐ غداً أضعها لك في البريد.
- لماذا لم تفرغْ من هذا بعد؟
  ⇐ غداً تكون النتيجة بين يديك.

التهرّب من الأسئلة (20)

في لقاء على الهواء، ضمن نشرة أخبار المساء الفرنسية، طُرِحَ على (روبرت هو)، أحد قياديي الحزب الشيوعي الفرنسي، السؤال التالي:

- هل أنت مع أم ضد تنحّي رئيس الحزب (جورج مارشيه)؟
  ⇐ (جورج مارشيه) موافق كلياً على مقترحاتي. كما أنه مع ضرورة التجديد في الحزب. مع جيل جديد من الرجال والنساء في الحزب. حتى أننا نريد المضيّ في

obeikandl.com

التغييرات. . . إلى ما هنالك من هذا الكلام.

ولم يكشف عما إذا كان على (جورج مارشيه) التنحّي أم لا.

ما تراه هنا عبارة عن طريقة في الإجابة تتمتّع بشعبية كبيرة بين السياسيين بالدرجة الأولى. فهم لا يرغبون في الإجابة عن السؤال المطروح، ويعطون جواباً لا يمتّ له بصلة إلاّ من بعيد. هم يتهرّبون من السؤال ولا يتّخذونه سوى كذريعة لقول أي شيء إيجابي بحقّهم أو بحقّ حزبهم، ثم ينطلقون بسيلٍ طويل من الحديث في أي موضوع يطرحونه بأنفسهم. ويكتفي بهذه الإجابة ثمانية من كل عشرة صحفيين. ولكن هذا الأسلوب لا يجيده السياسيون فقط، بل بإمكانك أن تجيده أنت أيضاً.

حينما لا ترغب في الإجابة عن سؤال ما، قمْ بثلاث خطوات.

من الهام أن تمضي في حديثك بشكل متواصل دون توقّف، وبالتالي تجرّد السائل من إمكانية التدخّل. وفي أغلب الظنّ لن يكلّف نفسه في النهاية جهود العودة إلى سؤاله الأصلي مرة أخرى.

عندما افتتح (أرنولد شوارزينيغر) أحد مطاعم كوكب هوليود في ميونيخ، وآخر في زوريخ، سأله أحد الصحفيين:

- أيسرّك القيام بهذا؟

أنا لا أفكّر على هذا النحو. لقد كانت لدينا فكرة

ثورية: أن نعرض أدوات ومستلزمات السينما، التي يكسوها الغبار عادةً في قاعات التخزين، في مطاعمنا المنتشرة في كل أنحاء العالم. الأمريكيون ضيّقوا الأفق نوعاً ما؛ فهم لا يعرفون في أوروبا سوى لندن وباريس وبرلين. إنما نحن نصل إلى جميع المدن الكبرى.

مفهوم؟

أقوم في بعض الأحيان بتدريب سياسيين أيضاً. ولو طرح علي أحد الصحفيين سؤالاً محرجاً عما إذا كنت سأصوّت أيضاً للسياسي الذي يتدرّب عندي، لاتّبعت بدوري تكتيك الإجابة الملتوية.

- هل ستصوّت للسيد (كايزر) الذي تقوم على تدريبه؟

السيد (كايزر) يرغب في تحسين كفاءته وقدرته على الظهور بمظهر أفضل في اللقاءات الصحفية والنقاشات والمباحثات. والتوجّه السياسي غير هام في هذا الأمر على الإطلاق. أنا أعلِّم الناس المهارة، أقدّم لهم أدوات يستطيعون بها الظهور بمظهر حسن. أما ماذا يصنعون بهذه الأدوات بعد ذلك، وأين يوظّفونها، فهو أمر عائد لهم؛ فعند هذا الحد تنتهي مهمتي.

ما من صحفي تقريباً سوف يطرح سؤالاً بعد ذلك.

أكرّر مرة أخرى: التقطْ أية كلمة من السؤال، وأدلِ بمقولة

فيها، ثم امضِ في الحديث في موضوع آخر.

إليك الآن بعض الأسئلة التي عليك أن تجيب عنها أجوبة ملتوية، من باب التدريب. حاول أولاً دون النظر إلى الحلول.

- ما هي التغييرات التي ينطوي عليها مشروع القانون الجيد؟

لا شك في أننا في الحزب نقوم بتمحيص التغييرات في مشاريع القوانين بكل عناية وتدقيق، بغية إنصاف إرادة الناخب. نحن نريد التوصّل إلى حلٍّ منصف وعادل حيال أبناء بلدنا. وقد قمنا بدراسة الإمكانات المتاحة. من الضروري لألمانيا التوفيق بين المصالح القومية وجيراننا الأوروبيين. على هذا النحو فقط نضمن المستقبل. . .[13].

- هل تتصوّر نفسك في منصب وزاري؟

حالياً ليست المسألة مسألة منصب وزاري. علينا أولاً تنظيم ميزانية الدولة، جعل الحزب حزب وسط وإعطاء مواطني هذا البلد أملاً بالمستقبل. . .

- ما هو شعورك بعد خسارتكم هذه المباراة الحاسمة؟

لقد استعدّينا جيداً لهذه المباراة. ومستوى لعب الفريق يجبر الجميع على أن يحسبوا حسابنا كمرشّحين للفوز بالبطولة. ففريقنا يضمّ أقوى لاعبي الدوري الألماني. . .

- ما الأخطاء التي ارتُكِبَت في عهد حكومتكم؟

دعنا نتحدّث أولاً عن كل ما تحسّن في فترة حكومتنا. فقد أسّسنا 120 مصنعاً جديداً، وتمكّنا من تخفيض الدين العام بنسبة 3 بالمئة. . .

فيما يلي أربع جمل تمهيدية قياسية يمكنك أن تستهلّ بها الجواب عن أي سؤال محرج تقريباً. وبعد ذلك بإمكانك مواصلة الحديث كما تشاء.

جمل تمهيدية قياسية:

- لا يمكنك طرح السؤال على هذا النحو. فالسؤال ينبغي أن يكون. . .
- لا يُطرَح السؤال هكذا. . .
- أنا لا أفكّر على هذا النحو. . .
- دعني أتكلّم أولاً عن كذا. . .

الوسيلة المضادة للأجوبة الملتوية: تمسّكْ بسؤالك.

- لا تزال العلاقة بسؤالي الأصلي غير واضحة بالنسبة لي، فقد سألتك. . .
- ربما لم تفهم سؤالي على الوجه الصحيح. كان سؤالي. . .
- ما علاقة جوابك بسؤالي؟[14].

التشكيك في الكفاءة (21)

يقاطعك أحدهم فجأةً في مناقشة ما: «ولكن معلوماتي في هذا الموضوع تقول شيئاً آخر!». فتردّ عليه بقولك: «يحتاج المرء إلى شيء من المؤهّلات للحكم على هذا الأمر»، وتمضي في كلامك.

تنصّ الاستراتيجية على ما يلي:

ينتمي هذا النموذج من الإجابة إلى فئة الهجوم المضاد.

فيما يلي بعض المقاطعات التي عليك أن تعطي لها جواباً يشكّك في كفاءة الخصم. غطّ الأجوبة من فضلك وحاول إيجاد أجوبتك الخاصة.

- بمثل هذا العرض الضعيف لا يمكنك إقناع أية لجنة بناء!

  ↩ كونك لست مهندساً معمارياً، يكاد لا يمكنك الحكم على مثل هذه الأمور.

- أنا لا أفهم هذا.

  ↩ أصدّقك. أنا أيضاً لم أكن لأستطيع فهمه لو لم أشتغل فيه بصورة مكثّفة.

- هذا غير ممكن في التطبيق أبداً.

  ↩ يتعذّر على الشخص العادي استيعاب هذا على الفور.

obeikandl.com

- أرقامك غير صحيحة.

↩ معك حق. يتعذّر على غير الخبير فعلاً أن يتتبّعها للوهلة الأولى.

- لقد أغفلت المقاومات التي قد يبديها السكّان.

↩ لإدراك الوضع على حقيقته يحتاج المرء إلى بعض الخبرة.

- لا شك في أن النفقات الإضافية سوف تنفجر.

↩ قد تكون المسألة بالنسبة لغير الخبير مثيرة للاهتمام، ولكن بالنسبة للخبير. . .

- لقد خاب ظنّك!

↩ للحكم على هذا الموضوع يحتاج المرء إلى شيء من الكفاءة.

الغاية الأسمى (22)

القسّ (زيبر)، الأشهر في سويسرا، والنائب السابق في البرلمان، والمناضل الناكر لذاته في سبيل تحسين أوضاع المدمنين على المخدّرات، تعرّض قبل بضع سنوات لموقفٍ خطر. كان القسّ قد أنشأ مؤسّسةً أخذت على عاتقها انتشال مدمني المخدّرات من الشارع وتوفير إمكانيات السكن لهم. وكان صهر القسّ (زيبر) مشرفاً على الشؤون المالية في هذه المؤسّسة. إلى أن كُشِفَ النقاب ذات يوم عن أن صهره قد

اختلس مبلغاً ضخماً من أموال المؤسّسة. كان الضغط النفسي الذي عانى منه القسّ (زيبر) شديداً جداً. وقد شاهدته في ذلك الوقت في برنامج حواري على شاشة تلفزيون زوريخ المحلي. كان يردّ على سائر المآخذ المسجَّلة بالقول ذاته من حيث المبدأ، وفي كل مرة بصياغة مختلفة ملؤها البراعة واللباقة: «يتمثّل واجبي في رعاية أضعف الناس والاهتمام بهم. كان لديّ أحدهم يتولّى الشؤون المالية. وقد وضعت كل ثقتي فيه. أنا أفعل أفضل ما في وسعي: وهو مساعدة المحتاجين حيث وُجِدوا». لم يخضْ القسّ في تفصيلات السؤال بشكل ملموس أبداً، بل كان يعود المرة تلو الأخرى إلى واجبه الأسمى. بالتالي كان منيعاً على الخوض في التفاصيل والجزئيات.

تُعدّ هذه الطريقة استراتيجيةً شديدة الفعّالية للظهور بمظهر حسن في حال التعرّض للأسئلة الخطرة.

تجنّب الأخذ بالصيغة السلبية لصاحب السؤال. عندما تُسأل: «لماذا كذبت أمام لجنة التحقيق؟»، لا تُدرِجْ في جوابك الكلمة السلبية «كذب». اذكرْ مباشرةً هدفاً أسمى. على سبيل المثال: «أردت حماية أشخاصاً غير متورّطين».

في آخر مناظرة تلفزيونية بين مرشّحي الرئاسة الأمريكية (بيل كلينتون) و(بوب دول)، قبيل انطلاقة الانتخابات الرئاسية في تشرين الأول/أكتوبر 1996، هاجم (بوب دول)، بطبعه

المتحدّي، الرئيس قائلاً: «الكثير من الأمريكيين فقدوا الثقة بإدارتك، ولا يرون فيها سوى فضائح جديدة كل يوم». ولكن (بيل كلينتون)، وقد حضّره مديرو حملته الانتخابية، لم يخضْ في هذا الهجوم، بل رفع مستوى السجال وردّ قائلاً: «الهجوم والهجوم المضاد لا يفيدان شيئاً. لا يخلقان فرص عمل جديدة. لا يُنشئان أطفالاً. لا يحلاّن أية مشكلة». ياله من جواب عبقري. فقد نسف الهجوم بكل بساطة بمخاطبته الأهداف الوطنية.

في حزيران/ يونيو عام 1997 كانت موازنة ألمانيا تعاني من عجز مالي إضافي غير متوقَّع قدره 19 مليار مارك، مما هدّد ألمانيا بالخروج اليورو. وعندما سُئلَ المستشار الألماني (هيلموت كول) عن كيفية تجاوز هذه الورطة المالية، رفع هو الآخر المشكلة إلى مستوى عالٍ جداً وأجاب: « لا شك في أن العملة الموحّدة بالنسبة للموقع الذي تحتلّه أوروبا شرط أساس للسلام والحرية». كيف يستطيع المرء، بعد هكذا جواب، أن يقلق من أمر تافه كعجز مالي قدره 19 مليار مارك.

في حال توجيه سؤال محرج، اسألْ نفسك: أي هدف بعيد أو غاية أسمى نرمي إليها؟ ثم قمْ بصياغة جوابك. تكمن وراء ذلك الفكرة الأساس التي مفادها: «لدينا اهتمام نبيل ومطلب أسمى. كيف يسعك التمسّك بمثل هذه التوافه فقط؟».

لكل عمل غاية عليا. وأنت تصوغ هذه الغاية. بالتالي تغدو

جزئيات المأخذ المسجَّل ثانويةً وتافهة.

حاول الآن قطع الطريق على الهجمات التالية بصياغة هدف أسمى. غطّ الأجوبة من فضلك وحاول أولاً إيجاد أجوبتك الخاصة.

- إن إعادة الهيكلة لا تجلب إلاّ المزيد من العمل.

  ↩ يمكنني فهمك، حجّتك هامة؛ ولكن الأهم أن نبقى قادرين على المنافسة.

- ميزانيتك المخصّصة للحملة الدعائية تتجاوز الحدود. بهذه الحملة الدعائية يمكننا غزو العالم.

- لماذا لم تقدّم القهوة للزبائن؟

  ↩ ليس المهم تقديم القهوة للزبائن، المهم أن نكسب زبائن جدد.

- ألم تطبعي الرسالة بعد؟

  ↩ لقد أجريت مكالمة هاتفية مع أحد الزبائن وحرصت على عدم المساس بسمعة شركتنا.

- لعلك تريد إلقاء المحاضرة على زبائننا بالجينز؟

  ↩ إذا كنتُ مرتاحاً كان جمهوري مرتاحاً أيضاً.

- كانت الرقاقات جاهزة . وما كان يحقّ لك أن تغيّر فيها شيئاً!

oberkanal.com

لقد أدّى ذلك إلى تحسّن نوعية المحاضرة بشكل كبير.

- لماذا تقود السيارة ببطء وإلى أقصى اليمين؟

كي أقلّك إلى البيت بكل أمان.

أجوبة قياسية:

- ما قلته مهم، ولكن الأهم...
- هذا التفصيل ليس هاماً، إنما المهم هو الغاية الأسمى...
- الأهم من وجهة النظر هذه/ من هذه المسألة هو...

إسقاط الاتهامات في مهدها

في أي مناقشة أو لقاء صحفي أو اجتماع، حيث يكون هناك مشاهدون، يمكنك أن تزيد من تأثيرك في الجمهور وترفعه إلى مستوى أعلى من مستوى مضمون الحديث. فالوقائع تؤكّد أنه لا يتبقّى من كل ما تتحدّث به سوى 7 بالمئة من حيث المضمون، في حين يتبقّى من تأثيرك العام 30 بالمئة. وهذا يزيد عن أربعة أضعاف. لا يحتفظ المشاهدون بتفاصيل ما قلت، ولا يتبقّى لديهم سوى انطباع ضبابي مفاده: «لقد كان جيداً بشكل من الأشكال» أو «لقد أساء الترويج لنفسه بشكل من الأشكال». حتى لو قدّمت أقوى الحجج موضوعياً، فإن أحداً لن يكافئك على ذلك، للأسف، بأصيص من زهور.

من هنا، عندما يوجَّه إليك اتهاماً في سياق مناقشة ما، يحقّ

لك، دون حرج، أن تنسى تأدّبك ولطفك:

عندما يقول أحد المشاركين في المناقشة على سبيل المثال: «من الواضح أن أحداً لا يرغب في التنسيق معكم. فقد لاحظنا في السنة المنصرمة...». عند هذه النقطة تقاطعه وتصحّح مقولته السلبية: «أنت مخطئ في تقديرك. بل أكثر من ذلك، في وسعنا اختيار من نريد التنسيق والتعاون معه».

إن حكْم المشاهدين يهتدي بما يُثار في دواخلهم. هناك في الاتهامات دائماً لطخة سوداء على الصفحة ناصعة البياض. فإذا ما عالجت هذه اللطخة وهي ما تزال حديثة العهد، أمكنك إزالتها بصورة أفضل وأسرع مما لو أنك انتظرت بكل تهذيب حتى تجفّ.

إليك بعض الأمثلة الأخرى:

- الضغط يتزايد على مستوى القاعدة. يُفضَّل التراجع الآن، لأن...

  لا وجود للضغط الذي تتحدّث عنه إلاّ في رأسك. ليس هناك أي سبب للتراجع.

- لم تُراجَع حسابات الإصلاح الصحّي بشكل نظيف. فهاهو مجدداً يتم على حساب...

  غير صحيح، فأرقامنا تقوم على أسسٍ متينة!

- لقد فشل تسويق منتَجكم فشلاً ذريعاً. فلا أحد حتى الآن...

  أبداً، فهناك تسابق في الحصول عليه.

لا يتعلق الأمر بـ، بل بـ (23)

لدى اندماج اثنتين من كبريات الشركات الألمانية طرح مراسل تلفزيوني على أحد المديرين السؤال التالي: «أنت مضطرّ الآن إلى تقاسم الزعامة مع شخص آخر. أهذا هو الحلّ الذي تتمنّاه؟». ردّ المدير: «لا يتعلق الأمر بحلول مرغوبة، بل بأفضل حلٍّ وسط، وقد اهتدينا إليه».

يمكنك الالتفاف حول الكثير من الأسئلة عن طريق الردّ عليها بهذه الصيغة الإجمالية: «لا يتعلق الأمر بـ...، بل بـ...».

أنت تشكّك بذلك في صيغة السؤال وتشير إلى هدف أسمى أو إلى جانب أكثر أهمية. ويُستحسن أن تعلّق بعد ذلك على تقديرك المعروض بوصفه تقديراً موفّقاً.

- لقد انهارت أرباح السنة الماضية. أسعار البورصة تتحرّك أفقياً منذ فترة طويلة. كيف لك أن تفسّر هذا للمساهمين؟

  لا يتعلّق الأمر بتحقيق أرباح قصيرة الأجل في الأسهم، بل بإعداد الشركة لتقديم منتَجات جديدة على

المدى الطويل لمواجهة تحدّيات العقد القادم. وفي هذا نحن روّاد في فرعنا.

- لماذا لم تُطلِعوا زبائنكم بشكل مبكّر؟

بالنسبة للشركة لا يتعلق الأمر بإطلاع الزبائن، بل بتوسيع وتعزيز حصّتنا في السوق. وهذا ما فعلناه.

- هل سيترتّب على هذا تبعات شخصية الآن؟

لا يتعلّق الأمر بقرارات الموظّفين، بل بحصر الأضرار والخسائر. وهنا أدّينا واجباتنا على أكمل وجه.

الحديث في ذلك كما يتحدّث الآخرون (24)

تصوّرْ أن أحد الزملاء يهاجمك بنبرة قاسية في أحد الاجتماعات: «آه، سيد (هوبر)، هاهو مجدداً واحد من اقتراحاتك غير الموزونة. يلوح لي أنك كنت شارد الذهن طوال الاجتماع».

بإمكانك أن تردّ على مثل هذا المهاجم، الذي يقاطعك في الاجتماع، رافضاً الاتهامات من حيث المضمون رفضاً قاطعاً، فتقول على سبيل المثال (25): «يؤسفني أن أقول لك، سيد (كايزر)، إن انطباعك خاطئ بالطبع. فأنا أصغي جيداً، ومقترحي موزون وحكيم». ولكن بإمكانك أيضاً أن تختار طريقةً في الردّ لا تضطرّك إلى إهمال ذهنك بما قُذِفتَ به للتوّ: لا تخضْ في المضمون إطلاقاً، بل تحدّثْ في الموضوع كما

يتحادث الآخرون بعضهم مع بعض في اللحظة الحاضرة. يمكنك على سبيل المثال أن تردّ قائلاً: «الملاحظات غير الموضوعية لا توصلنا إلى شيء. نحن جميعاً نريد التوصّل بسرعة إلى نتيجة. أرجوك، ولمصلحة اجتماع فعّال، ألاّ تتكلّم إلاّ عندما تهتدي إلى النبرة التي اعتدنا عليها. شكراً». يمكن وصف الاستراتيجية الكامنة وراء مثل هذا الردّ كما يلي:

يالها من استراتيجية عبقرية. لا شك في أن الآخرين ينظرون إليك دائماً بوصفك فائزاً، عندما تعيد الآخر إلى جادة الصواب، لأسلوبه غير الموضوعي، في أي هجوم كان. بالمناسبة، في كتابه الجدير بالقراءة «لا عجز عن الكلام بعد اليوم» يدعو (كارستن بردماير) هذه الطريقة بـ«الهروب إلى الأمام». في وسعك عزل المهاجم بقوة ضمن مجموعة ما في المثال أعلاه: «. . .نحن جميعاً نريد الوصول بسرعة إلى نهاية». أنت تنتقده وتحيله إلى مسبِّب لاجتماع مطوَّل ومملّ.

إذن، عليك أن تركّب طريقة فعّالة من العنصرين التاليين:

1. وصف أسلوب المهاجم وتقييمه سلبياً،

2. عزل المهاجم ضمن المجموعة بوصفه مسؤولاً عن اجتماع عقيم.

إن أي مشاركة بين اثنين من العناصر الواردة أدناه تُسفِر عن جواب قياسي يمثّل كابحاً فعّالاً لكل مهاجم مقاطع في أثناء الاجتماعات:

أجوبة قياسية:

1. تقييم أسلوب الهجوم
   - ليس هذا بالأسلوب الذي اعتدنا عليه هنا.
   - هل لك أن تبقى موضوعياً من فضلك كما الآخرين جميعاً.
   - أرجو أن تهتدي إلى النبرة الحضارية التي تتّفق وثقافتنا.
   - إن الإدلاء بهذه الأقوال التهجّمية لا يتّفق مع مستوانا.
2. عزل المهاجم بوصفه مذنباً
   - على هذا النحو لن نصل إلى أية نتيجة من حيث المضمون.
   - من صالح الجميع هنا أن نعالج مواضيعنا بسرعة.
   - نحن جميعاً نرغب في اجتماع مجدٍ وفعّال. لدينا مواضيع أكثر أهميةً.
   - بأسلوبك هذا تعيق تقدّمنا.

أهم النقاط بنظرة واحدة

- أسلوب الإجابة (17): عندما تشعر بالتهديد جراء سؤال أو مأخذ ما، اسأل الآخر سؤالاً ما. إن ردّ السؤال بسؤال آخر يثير الدهشة ويربك الآخر ويبدّل الأدوار.
- ثمة مقوٍّ ومعزّزٍ عام لكل جواب سريع البديهة: أضفْ اسم المهاجم إلى كل جواب سريع البديهة.

obeikandi.com

- أسلوب الإجابة (18): أدلِ بمقولة واضحة لا لبس فيها ولا غموض كردّ على الهجوم، ثم أضفْ بعدها سؤالاً أيضاً. هذا يحشر المهاجم في منعكس الإجابة.
- عندما تضطرّ إلى المثول في جلسة مساءلة، أشحْ بنظرك عن طارح السؤال بمجرد أن تجيب عن سؤاله.
- أسلوب الإجابة (19): لا تخضْ في المأخذ بحد ذاته، بل أمِّلْ بعملٍ محدَّد وملموس في المستقبل.
- أسلوب الإجابة (20): تهرّبْ من الأسئلة المحرجة بأن تأخذ أي كلمة من السؤال وتُدلي فيها بالمقولة التي تريد، ثم تسترسل في الحديث دون توقّف، ممطراً السائل بوابل من الأقوال المتجانسة المنطوقة جميعها بنبرةٍ أساس إيجابية.
- أسلوب الإجابة (21): عندما يقذفك أحدهم بقوله إنك تجانب الصواب في كلامك، أفهمْه صراحةً أو تلميحاً أن مؤهّلاته لا تسمح له بالحكم في هذا الموضوع.
- أسلوب الإجابة (22): لا تدخل في التفاصيل التي يريدها صاحب السؤال. تحدّث عن غايةٍ لها الأولوية.
- بمجرد أن تسمع قولاً أو تصريحاً تشتمّ فيه رائحة اتهام ما، تدخّلْ مقاطعاً مباشرةً وصحِّح القول بكل حزم.
- أسلوب الإجابة (23): يمكنك الالتفاف حول الكثير من

الأسئلة عن طريق الردّ عليها بهذه الصيغة الإجمالية: «لا يتعلق الأمر بـ...، بل بـ...».

- أسلوب الإجابة (24): لا تتناول الهجوم من حيث المضمون. قمْ بتحليل وتقييم أسلوب المهاجم.

obeikandl.com