

# 10

## فن المحادثة الناجحة

### كيف توصل وجهة نظرك إلى الطرف الآخر

تواجه باللحظة الهامة: لديك خمس عشرة دقيقة لتشرح قضيتك، لتوصل هذه الرسالة الحاسمة إلى رئيسك أو زبونك المحتمل أو حبيبك أو إلى أي شخص كان، كيف تزيد فرص نجاحك؟

النظرة العامة على المحادثة الممثلة بالشكل (8-1) تشكل نقطة انطلاق لنا، ولكن لا بد أولاً من ذكر هذا التحذير، فمثل هذا المنحنى البياني لمحادثة يصور الحالات السياقية للمشاركين بشكل إهليلجيات مرسومة بدقة وفيها منطقة تداخل واضحة، ولكن في الواقع تملك السياقات حدوداً مشوشة، وكذلك منطقة مشتركة مشوشة أو غير واضحة المعالم تماماً. بعض المهارات أو مواد المعلومات توجد بشكل أكيد في نطاق حالة سياقية خاصة، والبعض الآخر بشكل أكيد لا يوجد في هذا النطاق. ولكن هناك العديد من المهارات أو مواد معلومات ليس من الواضح إذا كانت موجودة داخل المنطقة أو خارجها.

فمثلاً، شخصان يتحدثان باللغة الإنكليزية عن ميكانيك السيارة، ستكون المعرفة العاملة للغة الإنكليزية موجودة في الخلفية المشتركة لهما، أما المعرفة

بميكانيك السيارات فمن المحتمل أن تكون موجودة على الأقل في سياق أحد هذين الشخصين، فمن الصعب، بل من المستحيل، تعيين أي نوع من المعرفة بميكانيك السيارات توجد في الأرضية المشتركة، مع أن أية حقائق مثبتة في هذا المجال خلال المحادثة هذه ستصبح بالتأكيد في النهاية موجودة في الأرضية المشتركة.

من جهة أخرى، لن تكون موجودة بالتأكيد معرفة اللغة الروسية في أي من السياقين، ولربما كان أحد المشتركين أو كلاهما يمتلكان هذه المعرفة، ولكن هذه المعرفة لن تكون ذات علاقة بالمحادثة المتداولة لهذا فإنه من المهم التفكير في الإهليلجيات التي تصور حالات مختلفة على أنها تملك حدوداً مبهماً مقربة إلى الخط المرتب الدقيق المرسوم في منحنى المحادثة البياني.

نوع الكيانات التي تعتبرها موجودة في السياقات أو في المنطقة المشتركة تتعلق بنوع التحليل الذي تجريه. تسلط نظرية الحالة الأضواء على أهمية السياق بشكل عام، لكن التفاصيل تعتمد على السبب المعين الذي دعاك إلى القيام بتحليل ما. فإذا كنت مهندس كمبيوتر تصمم أداة بنية لآلة إخبار أوتوماتيكية، أي إن أحد طرفي المحادثة هو كمبيوتر، ربما يمكنك أن تنجح بحالات سياقية بسيطة نسبياً (ولكن احترس، حتى في هذا السيناريو الذي يبدو بسيطاً يمكن أن تسير الأمور بمنحنى خاطيء) من ناحية أخرى إذا كنت تخطط لاجتماع مهم مع المدير من الأفضل لك أن تعامل السياقات بأسلوب أكثر تعقيداً، وهنا تفسير ذلك.

في محادثة تدور بين شخصين حيث يحاول الشخص (أ) إقناع الشخص (ب) بأمر ما، يُنصح (أ) أن يأخذ بالاعتبار الحالة السياقية للشخص (ب) بقدر ما يستطيع ويشمل ذلك عادات الشخص (ب) وما يفضله من أشياء ودوافعه وأسلوبه بالحياة. فهدف (أ) هو إضافة شيء ما إلى حالة سياق (ب)، وهذا يعني بشكل عام أن يعمل (أ) وفقاً لمعرفته بإقليم (ب). على أن يكون حذراً بعمله

هذا، فلا يعطي انطباعاً أنه يحاول (غزو) ذلك الإقليم، لأن الناس عادة يحمون بشدة الأقاليم التي يوجدون فيها، وهذا صحيح أيضاً بالنسبة لأقاليم معرفتهم.

تتحكم بأفعال (ب) الدوافع ونماذج التصرف في حالته السياقية ومن أجل أن يستطيع (أ) إقناع (ب) بأداء عمل ما يجب على (أ) أن يسعى إلى طريقة لاستعمال أو تعديل القيود في سياق (ب) وهذا يعني العمل (من خلال) (ب). وهذا التعهد يمكن أن يتطلب أن يأخذ (أ) وقتاً قبل المحادثة (أو قبل أن تعقد، حيث يجري مقدماً التحضيرات للاجتماع) للتعرف على القيود الموجهة لـ(ب) ومعرفة ما الذي يحدث (ب) وما الذي يشبطه.

أما فيما يتعلق بتنفيذ المحادثة، فإن المشكلة التي تواجه (أ) هي أن أية معلومات ستصل بنجاح إلى (ب) من خلال المحادثة يجب أن تكون مبنية على المعلومات الموجودة في حالة (ب) السياقية. وإذا لم يعرف (أ) تلك المعلومات الضرورية في سياق (ب) يجب عليه عندها أن يستخرج ويظهر تلك المعلومات أثناء المحادثة.

كما أن المحادثة بحد ذاتها يجب أن تُبنى على الأرضية المشتركة. وجزء من الأرضية المشتركة سيكون واضحاً لكل من (أ) و (ب) في البداية، أما تعرف الأجزاء الأخرى فيتم ترسيخه من خلال المحادثة. إن التعقيب، باستخدام أدوات التوكيد هام جداً هنا.

يجري معظم ما ذكر سابقاً بصورة غريزية وخاصة عند الأشخاص الذين يجدون أنهم بالطبيعة ماهرون بالإقناع.

ولكن يادراك أهمية الحالات السياقية وباستخدام دراسة المحادثة المصورة لمنحنى المحادثة البياني وخاصة المظهر الإقليمي لمناقشة «بناء الجدار» على الأرضية المشتركة يستطيع الجميع أن يحسنوا أداءهم.

بالطبع كل هذه الاعتبارات نظرية للغاية، سنرى في المقطع التالي كيف تنجح في الحياة الواقعية.

### شراء المزرعة

إحدى أكثر المفاوضات نجاحاً سمعتها في حياتي، كان أجزاها وكيل عقاري. ففي إحدى المناسبات لجأ إليه زبون يود شراء مزرعة كبيرة في نيوانغلند. كانت ملكاً لزوجين مسنين، وتناقلتها أسرتهما على مدى أجيال متعددة.

ومع أن المزرعة هذه لم تكن تحقق ربحاً يذكر منذ عدة سنوات، إلا أن هذين الزوجين كانا قد رفضا عدة عروض مغرية، وفي كل مرة كانا يقولان إنهما لا يمكن، حتى لو في الحلم، أن يغادرا منزل العائلة. المشتري المحتمل هذا لم يكن مهتماً بالمزرعة لاستثمارها، بل لقد وقع في غرام الموقع الريفي وأراد شراء هذه الملكية لهدم المنزل وبناء منزل جديد فاخر. وخطط لبيع معظم الأراضي والإبقاء على أرض صغيرة كافية لتمرين خيوله.

هذا المشتري الراغب لجأ بنفسه إلى الزوجين وقدم لهما عرضاً سخياً، ولكن كما كان الأمر مع غيره، رفض الزوجان ولم يكن لديهما أية نية للبيع. وكان قد سمع عن شهرة الوكيل العقاري فلجأ إليه كمحاولة أخيرة لضمان العقار. وبعد ثلاثين دقيقة فقط من المحادثة مع الزوجين أمّن الوكيل العقاري الصفقة بمبلغ أقل من ذلك الذي عرضه الشاري!

كيف فعل الوكيل العقاري ذلك؟ لقد كانت خطوته الأولى إجراء تحرُّر محلي. أكد الجيران أن الزوجين يجدان بالتأكيد صعوبة في الإستمرار بهذا الوضع من الناحية المادية، لكنهم أكدوا أن هناك أملاً ضئيلاً بموافقتهم على البيع. لم يكن لديهم أطفال على حد معرفة الجميع وأقرباؤهم الوحيدون كانوا أخت الزوجة وعائلتها، وكانوا يعيشون في قرية على بعد عدة أميال من

المزرعة. وأظهر المزيد من التحري أنه كان هناك منزل لطيف للبيع في تلك القرية يفني باحتياجات هذين الزوجين المسنين إلى أقصى درجة. في ذلك الوقت أصبح الوكيل العقاري يملك معرفة كافية عن خلفية الزوجين تمكنه من إتمام العملية (وهي حالة الخلفية للمحادثة التالية).

وجزاء من خلفية الزوجين التي كان الوكيل العقاري يعرفها هو عاداتهما بقول لا لأي عرض للبيع، فإذا لم يكن من المجدي اللجوء إليهما بعرض صريح. أما ضمن إطارنا العلمي يمكن القول إن الوكيل العقاري عرف القيود التي كانت توجه تصرف الزوجين، لقد اكتشف حقائق وقيوداً متعلقة بهذا الموضوع في الحالة السياقية للزوجين (تفيد المحادثة التي كان يخطط لها). وعرف خاصة أنه لا يمكنه افتراض رغبة مفاوضة على البيع كأرضية مشتركة لبدء المحادثة.

قرر هذا الوكيل أن يُهندس «فرصة» اجتماع في المزرعة نفسها، معتبراً إياها أرضية مشتركة للحوار، فكان يمر بفترات زمنية متقاربة بسيارته قرب المزرعة إلى أن جاءت المناسبة حينما كان الزوج يقف متكئاً على السياج ناظراً إلى الأراضي متأملاً نفس المنظر الأخاذ الذي خلب لب الشاري. «منظر جميل» علق الوكيل العقاري وهو ينزل من سيارته ثم سار إلى حيث كان الرجل واقفاً.

«بالتأكيد إنه كذلك» أتى الجواب.

«هل هي لك؟».

«أوه، نعم» أوما الرجل.

«هل عشت هنا فترة طويلة؟».

«كل حياتي».

وسمح الوكيل بفاصل قصير تابع بعده قائلاً: «لا شك أنه من الصعب جني الربح من مكان كهذا في هذه الأيام».

فوافق الرجل على ذلك، وتناقشا في بعض المشكلات التي تواجه مُلاك المزارع. كان المزارع يتحدث معظم الوقت وكان الوكيل يزوده بأجوبة للحفاظ على استمرار المحادثة، لقد أراد أن يضمن أن تكون الأرضية المشتركة للمحادثة متضمنة معلومات عن المشاكل التي تواجه الزوجين المسنين في كفاهما للحفاظ على استمرار المزرعة، لقد أراد أن يضمن أن يكون جدار المحادثة الذي يبنياه يحوي في أساسه على الأجر المناسب.

«لي أصدقاء كان لهم وضع مشابه» تابع الوكيل «وفي النهاية قررا البيع فحصلنا على ما يكفي لشراء مكان لطيف صغير قرب عائلتهما وبقي عندهما فضل من النقود تكفل راحتهما حتى آخر أيامهما فلم يندما أبداً».

لم يقل المزارع شيئاً ولكن الوكيل أكمل وصف حالة أصدقائه، وفي الواقع هؤلاء الأشخاص الذين ذكرهم لم يكونوا أصدقاءه فعلاً بل زبائن سابقين. ولكن الوكيل أراد أن يحافظ على لهجة إنسانية للمحادثة وليس (لهجة تجارة) وعرف أنه يجب عليه الابتعاد عن قيود تصرفات المزارع المتعلقة ببيع الملكية، وعضواً عن ذلك أراد الانتقال إلى قيود ذات أرضية مشتركة تتعلق بالضمان المالي وراحة العيش، والرغبة بالوجود قرب العائلة. بترصد ردود فعل المزارع كان الوكيل يرى متى تبدأ قصته بالتأثير على هذا المزارع.

وأنت لحظة حاسمة عندما ذكر المزارع أن هناك عقاراً للبيع في القرية التي تعيش فيها أخت الزوجة، وإنه سيكون مناسباً لحاجتهما. وفيما بعد وأثناء المحادثة «ذكر» الوكيل العقاري أنه يعرف شخصاً يمكن أن يهمله شراء المزرعة إذا فكرا بالصدفة في البيع. وخلال دقائق قليلة عقدت الصفقة بنجاح.

لم يقدم الوكيل أبداً عرضاً للشراء بل ترك للمزارع أن يعرض البيع. ونعترف أن الوكيل استخدم بعض الحيل ليبرم الصفقة. فلقد أخفى حقيقة كونه

وكيلاً عقارياً ووصف زبوناً سابقاً بأنه صديق. وقد يقول بعض وكلاء العقارات إن هذا لم يكن تصرفاً أخلاقياً. أما الوكيل نفسه فيرى الأمور بشكل مختلف «فكل شخص حصل على ما يريد» كما لاحظ هذا الوكيل العقاري. الشاري حصل على العقار الذي أراده والوكيل حصل على العمولة (من الشاري) والزوجان حصلاً على ما أرادوا (وهو عكس ما كانا يقولان دائماً إنهما يريدانه)، وهو الأمان.

وكما اعتقد الوكيل وكان مصيباً في اعتقاده أن الزوجين كانا ينظران إلى أي طلب بأن يبيعا منزلهما على أنه تهديد لأمنهما، ولهذا كانا يجيبان دائماً بلا. لكن الوكيل العقاري لم يقدم الأمر بهذا الأسلوب، بل عرض عليهما طريقة للحصول على أمن أعظم. وذلك في العيش في منزل أصغر تسهل المحافظة عليه، وفي الحصول على ضمان مادي من الأموال في البنك، والتحرر من هموم إدارة المزرعة والعيش بجوار الأقرباء. بأخذ هذا السيناريو بعين الاعتبار يكون المنزل خطوة فحسب في الطريق المؤدية لتحقيق كل ذلك. إنهم لا يبيعون منزلهم بل يشترون منزلاً آخر. وبلغة منحنى المحادثة البياني، غيّر الوكيل الحالة المحورية من الحالة «الواضحة» وهي أن المزارع يبيع منزله الحالي، من الحالة التي جرّبها آخرون وفشلوا، إلى حالة أن المزارع يشتري بيتاً جديداً.

وبالتأكيد لم يخطط الوكيل العقاري لمحادثته وفقاً لمنحنى المحادثة البياني ونظرية الحالة، بل كان ببساطة مفاوضاً جيداً وخبيراً بالفطرة، في فهم الطبيعة الإنسانية. ولكننا نستخدم نظرية الحالة لنفحص ما فعل ولنساعد أنفسنا على التخطيط لمحادثات حاسمة مماثلة. يمكن القول بإيجاز إن مهمة الوكيل كانت إيجاد طريقة للدخول إلى إقليم معرفة المزارع، فالعمل ضمن هذا الإقليم يجلب إلى الأرضية المشتركة للمحادثة الحقائق الهامة والقيود التي توجه المزارع نحو قرار البيع.

## الإلتباس في آلة الأخبار الأوتوماتيكية

إن الوكيل العقاري الموصوف في القصة السابقة كان مفاوضاً موهوباً بالفطرة. وخاصة إنه لم يعرف كيف يخطط لمحادثة حاسمة وحسب، بل فهم تماماً كل إشارات التعقيب أثناء المحادثة. قليل منا يستطيعون أن يكونوا مفاوضين جيدين مثل هذا الوكيل. والجزء الأصعب، (الجزء الذي لا يمكنك أن تتعلمه من الكتب) هو معرفة كيف تأخذ أجوبة الشخص الآخر وتتصرف وفقاً لها. ومع أنك تستطيع أن تحاول التكهن بالطرق العديدة التي قد تسير وفقاً لها المحادثة فتحضر عدداً من الإستجابات المقابلة، من الصعب عادة التنبؤ بكل الاحتمالات، وسأتي هنا على ذكر مثال حدث قبل عدة سنوات عندما انتقلت مع زوجتي للعيش في كاليفورنيا، وبدأنا استعمال أحد بنوك الساحل الغربي.

ذهبت زوجتي في أحد الأيام إلى آلة الأخبار الأوتوماتيكية ATM لتودع شيكاً وتسحب بعض النقود. وبعد أن وضعت بطاقتها وأدخلت كلمة السر، سألتها الآلة ما هي الخدمة التي تريدها فاختارت: «إيداع مبلغ» فاستجابت الآلة بالسؤال: «هل تريد استرجاع بعض النقود من هذا الإيداع؟» فأجابت زوجتي: «نعم» فقدمت لها الآلة الإرشاد التالي: «ادخل المبلغ المراد» فظننت زوجتي أن الآلة تسأل عن المبلغ المراد استرداده فأدخلت «100 دولار» ثم أجابت الآلة: «أدخل المبلغ المراد استرداده» وهنا عرفت زوجتي إنه ينبغي لها أن تلغي العملية وتبدأ من جديد.

ما يثير الاهتمام في هذه القصة هو أنني كنت أستخدم نفس هذه الآلة لمدة من الزمن لإيداع أو سحب النقود دون أية مشكلة. بصفتي عالم رياضيات وعالم كمبيوتر نظرت تلقائياً إلى هذه «المحادثة» المسبقة التخطيط والاصطناعية البرمجة، على أنها إجراء آلي ونتيجة لذلك فهمت أن إرشادات الآلة «أدخل المبلغ المراد» تشير إلى القرار الأول في العملية أي خيار الإيداع. وبتعبير تكنولوجي، افترضت أن الآلة تعمل وفقاً لنموذج بسيط يطلق عليه علماء

الكمبيوتر إسم الرتل : ما يدخل أولاً يخرج أولاً. من ناحية أخرى، أخذت زوجتي هذا الإجراء على أنه تفاعل إنساني صارم، حيث يتم الرجوع إلى الأشياء التي ذكرت أخيراً. وبما أن الإرشادات «أدخل المبلغ المراد» أتت مباشرة بعد الإشارة إلى الرغبة في استرجاع بعض النقود، فهمت زوجتي أن هذه الإرشادات تدل على المبلغ من النقود الذي تود استرداده. والنموذج الذي افترضته هو ما يدعوه علماء الكمبيوتر: ما تراكم أخيراً يخرج أولاً.

مغزى هذه القصة هو أن الناس الذين صمموا آلة الـ ATM وحاولوا التكهن بالمحادثة التي ستجري بين الزبون والآلة، لم يتنبؤوا بالالتباس الذي يمكن ان ينشأ في فهم الإرشادات: «أدخل المبلغ المراد» وليس السبب في ذلك أن آلات الأخبار الأتوماتيكية صممت بسرعة. فنظراً لأهمية كون هذه الآلات موثوقة ومعتمدة لدرجة كبيرة، كُرس وقت لتصميمها وتطويرها أكثر من أي اختراع آخر بنفس التعقيد الهندسي. فوفقاً لتصميم الآلات المتفاعلة، تعتبر آلة ATM حالة فنية، ومع ذلك قد تحدث أخطاء كما هو موضح بالمثال السابق.

ومهما بدت هذه الأخطاء واضحة عند اكتشافها، فإن التنبؤ بها مقدماً ضرب من المستحيل. ولا نستطيع أن نتوقع من نظرية الحالة أو أية نظرية علمية أن تلغي مثل هذه الأخطاء. إذ إنها تحدث دائماً. إلا أن قوة نظرية الحالة تكمن في كونها تزود بطريقة في النظر إلى المحادثات (بين إنسان وإنسان أو بين إنسان وآلة) تجبرك على إدراك أين يمكن أن تتخذ الأمور منحى خاطئاً ولو أنك لا تستطيع أن تعرف تماماً ما هو الشيء الخطأ.

عندما صمم المهندسون آلة الـ ATM اعتقدوا، على الأرجح، أن الزبون هو كيان واحد. ولو أنهم رسموا عوضاً عن ذلك منحنى محادثة بياني وسألوا أنفسهم ما هي الملامح الهامة لخلفية الزبون وللحالة السياقية وما هي احتمالات الأرضية المشتركة عندما يستخدم الزبون الآلة لربما أدركوا أن الزبائن المختلفين قد يفهمون الإرشادات «أدخل المبلغ المراد» بطرق مختلفة. يجبر منحنى المحادثة البياني المصممين على أخذ السياق بالإعتبار في عملهم.

## خلاصة

في التخطيط لمحادثة هامة قد يكون من المفيد رسم منحني محادثة بياني والسؤال عن المحتويات المختلفة لهذا المنحني البياني:

- ◆ ماهي الحقائق الهامة في الحالتين السياقيتين الإثنتين؟
- ◆ ماهي القيود الهامة في الحالتين السياقيتين الإثنتين؟
- ◆ ما هي الحالة المحورية الصحيحة التي يُبدأ بها؟
- ◆ ما هي الحالة المحورية التي تريد ان تنتهي إليها؟
- ◆ كيف يجب عليك أن تهندس الأرضية المشتركة كي تدير المحادثة بالإتجاه الذي تريده؟

إذا كنت تحاول أن تقنع أحدهم بأن يلبي أو ينفذ طريقته في التفكير، يجب عليك أن تدرس الحالة السياقية لهذا الشخص من حيث كونها إقليم المعرفة الخاص به. جلب شيء ما إلى الأرضية المشتركة يتطلب إذاً إما نقله من سياق الشخص الآخر أو جلبه من سياقك أنت. وفي كل الأحوال تحتاج إلى تعاون الشخص الآخر لتدخله في الأرضية المشتركة وإلى إذعانه ليقبل ما تقترحه.

قصة آلة الأخبار الأتوماتيكية تبين صعوبة التكهن بكل الاحتمالات في المحادثة. تساعدك نظرية الحالة ومنحني المحادثة البياني في تحضير الأرضية، ولكنك تحتاج إلى الحفاظ على ذكائك كما أنك يجب أن تنهي للتفكير معتمداً على نفسك.