

مقدمة



جاءت اللحظة التي كنت تخشى قدومها: يجب عليك إعداد عرض لمجموعة. تشعر باضطراب في معدتك، وراحتا يديك مبللتان بالعرق. كيف ستجتاز هذا الاختبار الصعب؟

يساعدك إدراكك أنك لست وحيداً. كثير من الناس وفيهم معظم الخطباء الضليعين والتمكّنين - يشعرون بكل شيء بدءاً بالتوتر العصبي الخفيف، وانتهاءً بالرهبة الكاملة عندما يقدمون عرضاً. في الحقيقة، أظهرت دراسة أن عدداً مرعباً من الناس يفضلون أن يخضعوا لعمل جراحي لا ضرورة له بدلاً من أن يلقوا خطاباً!

لكن بالرغم من الإحساس باضطراب المعدة، بوسعك اتخاذ خطوات تمهيدية استعداداً لتقديم عرض ناجح يعمر بالذاكرة. لا تكمن البراعة في كبحك جماح توترك العصبي، بل باتباعك بعض الإرشادات الأساسية، والقوية التي تمكنك من تحويل توترك العصبي إلى طاقة إيجابية تبث الحياة في كل عروضك، وتحقق لك النتائج التي تتوخاها.

هل تفكر في أن كل هذا العمل يتطلب كثيراً من الوقت، والوقت ضرب من ضروب الترف الذي لا تنعم به؟ إن كان الأمر كذلك، خذ

بحسبانك: القدرة على تقديم عروض مجدية ليست مجرد مهارة ترف تحاول اكتسابها، بل أضحت ضرورة من ضروريات عالم التجارة. بالرغم من أننا نعيش في عصر التقانة، مازال الاتصال المباشر بين الناس هو الناقل المفضلة للتعلم، والمشاركة في الأفكار، والرؤى.

يطلب من المديرين -على نحو متزايد- أن يعدوا عروضاً لجمهور تراوح مواقعهم: بين مديريهم المباشرين، ومديرين آخرين، ومراقبين، وزبائن، وزملاء عمل. المدير الذي يعتد به، ويعول عليه على صعيد تقديم عروض مجدية يحظى بفرصة أفضل للتقدم في عمله من ذلك الذي لا يكلف نفسه عناء التمكن من هذا الفن الضروري.

إن كنت بحاجة إلى مزيد من الاقتناع، فكر في عروض استمعت إليها، وشاهدتها، وكانت رديئة إلى حد بعيد. أنت تعرف ما أقصد: حديث رتيب ممل من محدث كئيب جعلك تشعر بأن الوقت يمر ببطء متاقلاً؛ الأمر الذي جعلك لا تكاد تتمكن من إبقاء عينيك مفتوحتين. أو مقدم عرض آخر كان يسابق الزمن في عرض شرائح مصورة حشر فيها الكلام حشراً بطريقة لا تمكن المشاهدين من قراءته. بالرغم من أن لكتا هاتين المصيبتين انعطافةً مختلفةً، إلا أنهما تشتركان في أمر واحد: مقدما العرضين بهما أضاعا وقت جماهيرهما، ووقتهما، ومال شركتيهما.

هل بت مقتنعاً؟ حسنٌ، أنت الآن مستعد لتخطو خطواتك الأولى على الطريق التي تؤدّيك بك إلى أن تصبح مقدم عرض قوياً. أسرار العروض الناجحة بسيطة:

- التحضير: توضيح هدفك، وفهم جمهورك، وبناء عرضك؛ بحيث يلي احتياجات جمهورك، ويتحكم برهبة خشبة مسرح الحدث.
- الإلقاء: استقطاب انتباه مستمعك منذ بداية الخطاب، والاحتفاظ به حتى النهاية، ومن ثم البراعة في التعاطي مع الأسئلة والأجوبة عقب الانتهاء من إلقاء الخطاب.

حتى ذلك الحد، نظمنا فقرات هذه الباقية ضمن ثلاث مجموعات:

- تحضير عرضك.
- تقديم عرضك.
- تعزيز عرضك باستخدام أساليب وأدوات قوية.

بالرغم من أننا نرحب بأي نظام تتبعه في قراءة مقتطفات هذا الكتاب، فقد ترغب في معالجتها وفق أسلوب التابع المنطقي إن كنت حديث العهد بالخطابة، أو إن كنت تتهبب، بصورة خاصة، فكرة تقديم العرض. إن قررت قراءة الفقرات وفق النظام المبين هنا، عليك أن تأخذ بالحسبان تحديات الإعداد أولاً.

استعدادك لتقديم عرضك:

ما هدفك؟ كما تؤكد فقرات هذا الفصل، يوجد كثير من أنواع العروض المختلفة - لكل منها هدف مختلف. فكر في خطابك الذي أوشك موعد إلقائه. ما الهدف منه؟ هل أنت بحاجة إلى إعلام العاملين في

إدارتك بأخبار سيئة؟ أم تريد طلب استصدار قرار من رؤسائك بشأن مسألة تجارية شائكة؟ أم تقترح حلاً لتلك المشكلة المزعجة القائمة في وحدة عملك؟

أم هل يفترض بعرضك أن يقنع مستمعك بتبني أفكارك، وأن يحفز جمهورك إلى درجة تجعلهم يتخذون إجراءً؟ على سبيل المثال: هل أنت بصدد بذل الجهد في سبيل إنجاز صفقة بيع كبيرة؟ أم أنك تحاول إطلاق حملة تغيير جوهري؟ أم ترغب في حمل أعضاء مجلس الإدارة على الموافقة على استثمار جديد محفوف بالمخاطر؟ تبعاً لنيك مورغان في «العروض الثلاثة الأشد قسوة»، تعد العروض التحفيزية من أهم عناصر الخطاب الذي يعول عليه لإثارة اهتمام المتلقين في عالم التجارة. يقول مورغان: «خطابات من هذا القبيل تتطلب مزيداً من الدقة والبراعة». إنها أكثر حرجاً وحسماً من «مجرد حديث صريح عن التأخر في تسليم منتج لمجموعة ينتابها الغضب بسبب تأخر تسليمه» أو من «تحليل بعض الأرقام المتواضعة لأعمال الربع الثالث من السنة أمام مجموعة من معالجي الأرقام الاحترافيين في وول ستريت الذين يشكون في صحة ما يقال».

في الحقيقة، أهمية العروض التي تقنع وتحفز أخذت بالتزايد على صعيد الشركات في كل مكان. لماذا؟ عالم التجارة يتغير اليوم بوتيرة أسرع من أي وقت مضى بوجود تقنيات جديدة تؤثر بشدة في نماذج العمل القديمة، بل تكاد تقضي عليها، وأذواق الزبائن تتبدل، ومنافسون جدد مذهلون يلوحون في الأفق، وقوى محرّكة عالمية غير

مسبوقة تعيد كتابة التجارة العالمية. المديرون الذين يتمكنون من إعداد عروض تقنع مستمعهم لمواجهة مثل هذه المتغيرات، والتجاوب معها يزودون شركاتهم بمهارة هي أحوج ما تكون إليها.

العروض التي تقنع وتحفز مهمة لسبب آخر أيضاً، كثير من المؤسسات الضخمة تبنت نظام إدارة جذاباً يقتضي إنجاز الأعمال بالتعاون مع آخرين ليس لها عليهم سلطة رسمية. وفكرة تفويض الموظفين، ومنحهم صلاحيات استرعت انتباه كثير من الشركات التي ترغب في رؤية العاملين فيها يشاركون في صنع القرار أكثر فأكثر.

ببساطة، نادراً ما تجد مديراً، اليوم، قادراً على إصدار أوامر لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم أن يطيعوه إطاعة عمياء.

لذلك، يجب عليك أن تقنع العاملين بتغيير أسلوبهم العملي في ميدان العمل. لكن لا تفترض أنك تستطيع الاكتفاء بجعل الحقائق تتحدث عن نفسها عندما تقترح اعتماد نهج في العمل. يشرح مورغان هذه النقطة حين يقول: «أبدع عرضاً يحفز»:

يتوخى من عرضك أن يقود جهودك عبر [خطوات صنع القرار].
يحتاج جمهورك إلى مرافقتك عبر القيام برحلة عملية صنع القرار.
ما لم يمتلكوا القرار لن يعملوا على إنجازه.

وأستشهد هنا بقول كوينتيليان، الخطيب الفصيح الروماني القديم: «إن خطاباً عادي المحتوى مدعوماً بكل قوة الإلقاء لهو أكثر تأثيراً من خطاب عظيم المضمون، إلا أنه تعوزه تلك القوة». إن كوينتيليان

استشرف هذا الأمر استشرافاً عملياً. الخلاصة هي أن الإلقاء المقنع ينطوي على قوة أكبر من التشويق والإثارة، ومن عرض حقيقي معزز بالوقائع، إلا أنه يفترق - كلياً - إلى النوعية التحفيزية.

من جمهورك؟ عندما تكون عاكفاً على التحضير لتقديم عرض مقنع ومحفز، من السهل عليك الاقتناع بأن الخطاب الذي بات زمن إلقائه وشيكاً يدور كله حولك، وحول أفكارك. هو ليس كذلك؛ إنه يدور حول مستمعيك. قبل أن تتوصل إلى ما أنت عازم على قوله على وجه الدقة، يجب عليك التفكير: من جمهورك؟ وماذا سيطلب منك لكي يوافقك على عرضك؟

في كتابه «مفتاح إعداد عروض أفضل: تحليل الجمهور»، يشرح مايكل هاترسلي سبع طرق تمكنك من إنعام النظر في قلوب جمهورك العتيد، وعقولهم قبل شروعه في إعداد عرضك. ثم إنه يتحدث عن مخاطبتك جماهير من المرجح أن تخاطبهم غير مرة. لا يقتصر جمهورك على الذين سيجلسون أمامك للاستماع إلى حديثك؛ أعني صانعي القرار الأساسيين. قد يتضمن جمهورك أي مجموعة يمكن أن تتأثر باقتراحك مثل المجموعات التي يمكن أن تغدو أعمالها أكثر صعوبة بسبب اقتراحك، والأفراد الذين يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في صانعي القرار في المستقبل.

إضافة إلى تمييزك جماهيرك المختلفة، يعرض هاترسلي سلسلة من التوصيات - بدءاً من تحديد المقاربة التي تلائم جمهورك الأساسي

على نحو أفضل (هل ستطلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما؟ هل ستلقي عليهم أسئلة؟)، ومروراً بدراسة مواقفهم - بطريقة استباقية- من مقترحك، ووصولاً إلى تخمين مدى معرفتهم ما، أنت عازم على قوله، ومدى احتمال اقتناعهم بجوهر -لا بمظهر- اقتراحك.

كيف تعد عرضك؟ وضّحت هدفك، وحللت جمهورك. أما الآن، فقد حان وقت معرفة طريقة إعداد العرض. ماذا ستقول أولاً، وثانياً، وثالثاً؟ كيف ستختتم حديثك؟ في فقرة «كُون عرضاً يحفز»، ينظر مورغان عن كثب إلى كيفية اصطحابك عبر رحلة صنع القرار التي تريدهم أن يقوموا بها.

ينصح مورغان بالشروع في سرد قصة مقتضبة تكشف النقاب عن المشكلة المعروضة. بعد ذلك تتحدث عن هموم جمهورك، واهتماماتهم. على سبيل المثال:

بإمكانك ربط حديثك بمحلل مالي مخيب الأمل في وول ستريت كان يفكر في تخفيض قيمة أسهم شركتك. إن هذا يجدي نفعاً إن كان موظفوك يحظون بشيء من الإنصاف في شركتك.

أتبع قستك تحليلاً صادقاً للوضع الإشكالي، ثم قدم الجزء الجيد؛ الحل الذي تقترحه للمشكلة. بينّ مزايا الحل الذي اقترحتة، ثم كلف مستمعك مهمة سهلة الإنجاز (إعداد قائمة أمورٍ يحقق تنفيذها فرصاً مثيرةً لقسمةم)؛ بحيث يبدؤون، من فورهم، بتحقيق المكاسب التي شرحتها لهم بطريقة جعلتها شديدة الجاذبية.

للاطلاع على مثال آخر يوضح آلية عمل هذه المعالجة في خطاب تاريخي شهير، احرص على قراءة: «كيف تعد خطاباً مقنعاً؟». ارسم خريطة لفصول خطاب غتسبرغ الشهير الذي ألقاه أبراهام لنكولن - واقتصر على 250 كلمة، واستغرق الإقائه دقيقتين - وذلك كي تستوضح المعالجة التي يشرحها مورغان.

كيف ستتدبر أمر التحكم برهبة مسرح الحدث؟ مع اتخاذ آخر خطوة على صعيد إعداد عرضك، بوسعك، أيضاً، اتخاذ خطوات للتحكم برهبة خشبة مسرح الحدث. في الحقيقة، التعامل مع التوتر العصبي أثناء مرحلة التحضير يعد فكرة طيبة. جاء في مقال تحت عنوان: «التغلب على رهبة المنصة»، من تأليف جون دالي وإيسا إنغلبيرغ: تستطيع - بكل تأكيد - استخدام أساليب تمكّنك من التحكم برهبة المنصة أثناء إلقاءك كلمة، أو التحكم برهبة مسرح الحدث أثناء إجرائك مفاوضة. على أي حال، قد يجد الخطباء والمتحدثون أن معالجة تلك الرهبة في مرحلة التحضير أكثر سهولةً.

إن الإستراتيجيات التي يشرحها كل من دالي وإنغلبيرغ والتي تهدف إلى الحد من توترك الشديد قبل توجيهك إلى المنصة هي من الوفرة بمكان. مجرد فهمك جمهورك والموضوع الذي أنت بصدد عرضه - فيما يريان - يعد خطوة أولى قوية. كلما ازدادت معرفتك جمهورك وبموضوعك ازدادت الثقة التي تشعر بها وأنت تقف خلف المنصة - ولا شيء يبدد التوتر أكثر من الثقة بالنفس. ينصح هذان المؤلفان بحفظ

الكلام الذي ستلقيه في الدقيقة الأولى من عرضك عن ظهر قلب. لماذا؟ معظم الناس يعانون من أسوأ نوبات القلق لدى استهلالهم إلقاء الخطاب. بحفظك ما ترغب في قوله، غيباً، في الثواني الستين الأولى تساعد نفسك على اجتياز المرحلة الحرجة والعسيرة.

تقديم عرضك:

أعددت عرضك بعناية موضحاً هدفك، ومحللاً جمهورك، ومقرراً كيفية إعداد الكلمة التي ستلقيها، ومتدبراً أمرك حيال رهبة المنصة. ما الذي تستطيع القيام به أثناء تقديمك العرض لتعزيز فرصك في تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها؟

الفقرة المدرجة تحت عنوان «هل تعد عروضك تحفيزية؟» تستعرض أساليب مجدية في هذا المجال. بالإفادة من خطاب الرئيس جون إف. كندي الذي وجهه إلى مواطني برلين الغربية في السادس والعشرين من حزيران (يونيو) عام 1963 -خطاب خُلف شعوراً قوياً عارماً لدى مستمعيه- تعرض هذه الفقرة دليلاً إرشادياً أولياً، إلا أنه قوي بمكوناته المميزة. على سبيل المثال: التزم بعرض فكرة واحدة رئيسية أثناء تقديم عرضك، وكرر عبارة جديرة بالرسوخ في أذهان المستمعين مرات عديدة، واحتكم إلى مبادئ تتجاوز مصالح جمهورك الذاتية.

استحوذ على انتباه مستمعيك... الثواني الستين الأولى من كلمتك بالغة الأهمية، بوسعك اتخاذ خطوات تهدف إلى استقطاب انتباه

جمهورك. اعمل بنصيحة مؤلفي كل من: «ست طرق للاستحواذ على جمهورك منذ البداية» و«خمسة أساليب ناجحة للشروع في تقديم عرض»، وحاول مقاومة الانصياع للكلمة التقليدية التي تنصح باستهلال العرض بإلقاء فُكاهة. قلة أولئك الذين يعول عليهم في الابتعاد عن الفُكاهة. الحقيقة هي أن «العثور على الفُكاهة الجيدة صعب، وأصعب منه إلقاؤها، وسرعان ما تسقط في عالم النسيان».

إذاً، ما الذي يجب عليك فعله، بدلاً من الفُكاهة، كي تبدأ عرضك بداية مفعمة بالحياة؟ اربط اهتمامك بالموضوع الذي أنت بصدد عرضه بقصة شخصية.

اذكر حقيقة فيها شيء من الطُرفة. ألق سؤالاً يسبر أغوار المتلقين. يطرح مؤلفو مواد هذا الكتاب عدداً كبيراً من الخيارات كي تنتقي منها ما يحلو لك، إضافة إلى أمثلة كثيرة مقتطفة من خطابات حقيقية.

... ثم حافظ عليه: لا يكفي أن تستقطب انتباه مستمعك منذ بداية الخطاب - يجب عليك، أيضاً، أن تستحوذ على اهتمامهم حتى نهاية الخطاب. يشرح ريتشارد بيرك في ما كتبه تحت عنوان: «هل تصفون إلي؟» أساليب مجدبة تعين على تحليل لغة أجساد المستمعين لمعرفة هل ما يزالون منسجمين، وتبنيهم إن لم يكونوا كذلك. مفتاحك لتحقيق ذلك يكمن في جعل جمهورك مندمجاً فيما تقول، ومفعماً بالنشاط. على سبيل المثال: اطلب منهم أن يصوتوا برفع الأيدي لأمر أو رأي معين، ثم استخدم نتيجة التصويت نقطة انطلاق نحو مزيد من النقاش أو إلقاء الأسئلة. أيضاً، حدد فرداً من أفراد الجمهور تتوسم فيه اللطف

والكياسة، وأقم معه علاقة ود ووثام عبر إقامة اتصال بصري بينك وبينه، وعبر التبسم، ومن غير أن تتبادل الكلام معه. ينصح بيرك قائلاً: «عندما تضبط شخصاً لا يصغي إليك، اجعله الشخص الجديد الذي تنشئ علاقةً معه. ربما يعود الذين لا يصغون إلى الانتباه».

يضيف جوديث همفري إلى نصيحة بيرك في مقال تحت عنوان: «أنت أحسن وسيلة بصرية» قوله: لست بحاجة إلى شرائح مصورة لاستقطاب انتباه مستمعك عبر تقديم عرض. أنت بحاجة فقط إلى ... نفسك! يستشهد همفري بأعظم خطابات في التاريخ الإنساني: خطاب جون إف. كندي التدشيني، وخطاب مارغريت تاتشر في جزر فوكلاند، وخطاب مارتن لوتر كينغ، دجي آر الذي قال فيه: «لدي حلم». كل هذه الخطابات العظيمة لم تستخدم وسائل مساعدة بصرية. إذاً كيف يحافظ الخطباء، والمحدثون الموهوبون على انسجام جماهيرهم معهم دون أن يستعينوا برسوم بيانية، ومخططات، وصور؟ إنهم يجعلون جماهيرهم تركز على أشخاصهم، وذلك عبر لجوئهم إلى المشي، أو الجلوس بينهم، مبقين رؤوسهم مرفوعةً، ومستخدمين إيماءات، وإيماءات لتوكيد أفكارهم.

عبر تعزيز حضورهم «الجسدي» الطبيعي، تحت جمهورك على التركيز عليك بصرياً مرجحاً بذلك احتمال إيصال رسالتك أكثر.

تحديات إلقاء الأسئلة، والأشياء الأخرى التي يقتضي التعامل معها ارتجالاً دونما تفكير وتحضير سابقين؛ هذه التحديات، على صعيد قدرتك على الاستحواذ على انتباه جمهورك والحفاظ عليه، شيء، أما

الشيء الآخر فيتمثل بإطلاق جمهورك عليك وابتلاء من الأسئلة عقب انتهائك من إلقاء كلمتك. أنواع الإصغاء الخمسة تكشف النقاب عن:

فيما يخص كثيراً من المتحدثين، يعد الجزء غير المكتوب من العرض الأكثر إثارة للرغبة: الوقت المكرس لعرض الأسئلة، والإجابة عنها في النهاية.. ماذا لو ألقى أحدهم عليك سؤالاً لا تستطيع الإجابة عنه؟ وماذا إذا تحول آخر إلى شخص عدائي؟ وما العمل عندما [يختار] ثالث الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة ليلقي خطبة مطولة عن موضوع آخر؟

تمتلك مفتاح معالجة الزمن المخصص للأسئلة والأجوبة عندما تصغي، بعناية، إلى الأسئلة، وتتجاوب عبر استخدام الأسلوب المناسب. هذه الفقرة تعرض خمسة أساليب قوية في هذا المضمار. الأول - تقديم تغذية راجعة - هو الأسهل: تعرض فيه، ببساطة، موقفك من الموضوع الذي عرضه السائل. لكن لا يعد ذلك كافياً في معظم الأحوال - على وجه خاص - عندما يبدي السائل روحاً عدائية. عندما يتعلق الأمر بمستمع أبدى ميلاً واضحاً إلى انتقاداتك متكلفاً البحث عن أخطاء، ضع السؤال من جديد، ألقه على السائل. مثال على ذلك: «إذاً تقول إنك تعتقد أن ما أعرضه لا يعدو كونه سياسة عامة». إعادة سبك السؤال التي تتم على مهارة هي تلك التي تحمل السائل على الإجابة ب «نعم». هو الآن متفق معك - وسوف يكون أكثر انفتاحاً لتلقي مزيد من شرحك. تقدم الفقرة ثلاثة أساليب إصغاء إضافية فيما يتعلق بموضوع إلقاء الأسئلة والإجابة عنها، إلى جانب اختبار موجز لمساعدتك في تقويم مهارات الإصغاء عندك.