

إعداد عرضك



كما هي الحال مع معظم التحديات في الحياة، الإعداد هو المفتاح الرئيس لتقديم عرض ناجح. الفقرات المدرجة في هذا الفصل تشرح طريقة إرساء الأرضية لخطابك، أو لعرضك. فكر، أولاً، في هدفك - هل يتمثل بإقناع المستمعين باعتناق أفكارك، أم أنه يرمي إلى تحفيزهم من أجل اتخاذ إجراء معين، أم أنه، ربما، يتطلع إلى كلا الأمرين معاً؟ فهمك الواضح لهدفك يمكّنك من اتخاذ خطوة لاحقة: تحليل جمهورك. من الذين يستمعون إليك؟ ماذا يعرفون عن موضوع عرضك؟ كيف يمكن أن يتحاوروا مع رسالتك؟

مستثيراً بفهم عميق لإطار جمهورك العقلي، واحتياجاته، تستطيع أن تمضي قدماً في إعداد عرضك - مقررراً ما ستقول أولاً، وكيف ستدعم أفكارك وتدافع عنها، وكيف ستختتم كلمتك بحيث تخلف أعمق تأثير ممكن. حتى تصل، وقد أعددت للأمر عدته الكاملة، تستطيع اتخاذ بعض الخطوات للتحكم برهبة خشبة مسرح الحدث. ما هدفك؟ إنه يتمثل بالصمود على مدى الثواني الستين الأولى من زمن كلمتك - عندما يبلغ التوتر أقصى مداه.

العروض الثلاثة الأشد قسوة

...

نيك مورغان

ما الأحاديث الثلاثة الأشد قسوة التي يتعين عليك الإدلاء بها -
الأحاديث التي تسبب لك، حقاً، حالة عصبية، أو شيئاً من الارتعاش؟
هل التحدث بصراحة عن تأجيل موعد تسليم منتج ما مع مجموعة
غاضبة تريد استعماله؟ أم إخبار فريق من المستخدمين أن تسريحهم
من العمل بات وشيكاً؟ أم تحليل بعض الأرقام المتواضعة للفصل الثالث
أمام مجموعة تنزع إلى الشك من معالجي الأرقام الذين تتوافر لديهم
قواعد معلومات ضخمة، ويتوصلون إلى نتائج سريعة في زمن قصير في
وول ستريت؟

هذه المواقف، في الحقيقة، قاسية، فكل منها يتطلب تقديم نوع من
أنواع الأخبار القاسية؛ وليس هذا بالأمر السهل. لكن بوصفها عروضاً
هي ليست صعبة الإعداد.

ومفتاح التعامل معها يكمن في الإفصاح عن الأخبار السيئة كاملة، وبطريقة مباشرة. في كل حالة، يكون جمهور مستمعك متوقفاً للأسوأ، وبذلك يؤدي الإفصاح عن الأخبار السيئة، في الحال إلى كبح الخيال الجامح الذي كان يتوقع للأسوأ، وإعطاء الأمور حجمها الطبيعي.

كل ما تحتاجه لإلقاء أحاديث من هذا القبيل هو الصمود والتماسك. لكن ثمة ثلاث مجموعات من الأحاديث تتطلب مزيداً من الدقة والبراعة: إبرام صفقة كبيرة، والشروع في بذل مساع تهدف إلى التغيير، وإقناع أعضاء هيئة مجلس الإدارة التي تتبع لها بالموافقة على استثمار جديد خطر. المنطلق يكمن في استخدام طاقات جمهور مستمعك بغية توجيههم الوجهة الصحيحة.

إبرام صفقة بيع كبيرة

كي تبرم صفقة بيع كبيرة، عليك أن توجد جواً من الثقة، وذلك عبر توفيرك حلولاً لمشكلات مستمعك، وليس بالتباهي باستعراض خبراتك، وإطلاعك الواسع. لذلك ابدأ بالإدلاء بحديث مهم عن المبيعات عبر إلقاء الأسئلة. يتعين عليك معرفة مشكلاتهم التي يعانون منها قبل أن تسعى إلى حلها.

في الحالة المثالية، من الطبيعي أن تكون قد بحثت بحثاً مستفيضاً في القضايا ذات الصلة بصفقة البيع الكبيرة قبل محاولتك إبرامها؛ الأمر الذي يمكنك من اكتشاف المشكلات، ومن معرفة الطريقة التي ستتمكن خدمتك، أو منتجك عبرها من حل تلك المشكلات.

قاوم إغراء القفز إلى النتيجة، وإعطاء الجواب، بسرعة كبيرة. لن تكون محل ثقة مستمعيك ما لم تبذل من الوقت في التركيز على المشكلة ما تبذله من وقت في سبيل إعطاء الجواب. لا ينبغي لك أن تكتفي بالإيحاء لهم أنك تفهم فقط، بل يتعين عليك إظهار تعاطفك معهم. إنك تصحب جمهورك في رحلة نحو الحل الذي تقترحه، ومن المهم أن تشرع في الإظهار لهم أنك تدرك ماهية مشكلاتهم.

إن كان منتجك، أو الحل الذي تعرضه بسبب مشكلة لا يعلم بها جمهورك - إن كنت تبيع ثلجاً لد «إنويت» على سبيل المثال يتعين عليك أن تبذل جهداً أكبر، وأن تعطي وقتاً أكبر لحل المشكلة كي تحظى أنت، وما تقدمه من منتج، أو حل بثقة من تتعامل معهم.

اختتم عرضك بالطلب من جمهورك، بطريقة مؤدبة وواضحة المعالم، أن يتخذوا إجراءً من جانبهم

بمجرد أن تكون قد حددت المشكلة تحديداً تاماً، وانتزعت إجماع جمهورك عبر إجراءات استطلاعاً دقيقاً لأرائهم، تكون مستعداً للانتقال إلى الحل الذي لديك. كما يلاحظ أندرو فينلايسون في كتابه «أسئلة تجدي نفعاً: كيف تلقي أسئلة يمكن أن تساعدك في تحقيق النجاح في أي موقف متعلق بأي عمل من الأعمال»: اعزم على إلقاء أسئلة تظهر اهتمامك، وتولد إثارة ناتجة عن إدراك أنه لا بد من وجود طريقة أفضل. إن كنت في موقف إيجابي يمكنك من إجراء استطلاع للرأي

عن شخصك في كل الأوقات، فإن استعلامك عن آراء الآخرين يمكن أن يوفر لك معرفة شخصياتهم، وإدراكاً، ووعياً لظروفهم. بالمقابل، إجاباتهم عن أسئلتك تستطيع أن تصوب مسار أعمالك.

عليك، في هذا المقام، أن تقاوم إغراء التحدث عن المنتج، أو الخدمة ذاتها. يتعين عليك، بدلاً من ذلك، أن تشرح ما يمكن أن يقدمه المنتج، أو الخدمة من فوائد لجمهورك. فلتأخذ، على سبيل المثال، مندوب المبيعات سيئ السمعة؛ إن هو بذل كثيراً من الوقت في الحديث عن استطاعة محرك السيارة، وحجم العجلات، و«ماذا باستطاعة هذا الطفل أن يفعل» فإنه سيسبب السأم والملل لكل من يستمع إليه باستثناء المراهقين.

من جهة أخرى، إن اقتطع بعض الوقت لمعرفة عدد أولاد أسرتك، وبدأ يشرح لك كيف يمكن خفض المقعد الخلفي للسيارة بحيث يتحول إلى سرير يفيد أثناء الرحلات الطويلة التي تستخدم فيها السيارة متوجهاً إلى كندا التي أخبرته أنك تقصدها كل صيف، فإن هذا الأمر مهم لك. إن كنت واحداً من الناس الذين لا يستطيعون أن يصمدوا أكثر من عشر دقائق دون أن يتناولوا شيئاً من المياه المعدنية المنكهة بنكهة الليمون الحامض، فإن الفتحات المصممة لوضع الأكواب فيها تعد شديدة الجاذبية لك. لكن يتعين على مندوب المبيعات، أولاً، أن يلاحظ قارورة الماء التي تحملها بحميمية وكأنك تحتضنها، وأن يسألك عن الشراب الذي ترغب في تناوله باستمرار قبل أن تتمكن من الإشارة إلى حاملات الأكواب تلك دون أن تخاطر في بتفريه منك.

يتطلب إبرام صفقة ما بذل بعض الوقت في النظر إلى منتجك، أو خدمتك من وجهة نظر الزبون، ومن ثم إخبار الزبون عن قدرة عرضك على تلبية احتياجاته. تحقيق عمليات بيع ناجحة يتطلب إعمال الخيال ابتداءً.

أخيراً، بالطبع، يتطلب الأمر منك أن تختتم عرضك بأن تطلب من الذي يستمع إلى عرضك الذي تقدمه، على نحو مؤدب وصريح، أن يتخذ إجراءً من جانبه. ليكن هذا الإجراء خطوتك الأولى المعقولة إن لم تكن واثقاً بالنتيجة النهائية. يحقق هذا التكتيك، عادة، نتائج أفضل. احمل من يستمع إليك على اتخاذ إجراء صغير، وهذا يرجح اتخاذهم تدبيراً أكبر؛ الأمر الذي تصبو أنت إليه. لكن إياك أن تلجأ إلى الخداع والتضليل. فالأمر لا يستحق، إطلاقاً، تعريض علاقاتك مع الآخرين للخطر.

إحداث تغيير

كيف تشرع في بذل جهد يهدف إلى إحداث تغيير كبير؟ أولاً، ابدأ بإجراء مقارنة بين الأمور في حالتها الراهنة، وبين حالتها التي ستصير إليها فيما إذا كان التغيير ناجحاً، وأقنع الناس بأن الأمر يستحق الانتقال من حال إلى آخر.

ثمة طريقتان لإنجاز هذا العمل الصعب: إحداها «مقاربة البناء الذي يحترق» والأخرى «منظر الأرض الموعودة».

مقاربة البناء الذي يحترق تفسر، بطريقة رئيسة، الوضع الراهن عبر استخدام كلمات رهيبه بحيث لا تبقى راغباً في استمرار الأمور على ما هي عليه باستثناء شخص مجنون أو أحمق. الثقة مهمة هنا أيضاً، لذلك إياك وتحريف الحقائق ابتغاء رسم صورة رعب مزورة من المرجح، بكل تأكيد، أن تعود تلك الكلمات فتلازمك، فيما بعد، عندما تثبث الحقيقة واضحة وجلية. متى تزعزت الثقة بينك وبين من تتعامل معهم فسيكون من المستحيل استعادتها.

إن شرحت الموقف الراهن في شركتك بعبارات تثير ما يكفي من الذعر، تكون قد أوجدت رغبة في التغيير لدى جمهور مستمعيك. بعد ذلك يتعين عليك منح تلك الرغبة متنفساً عبر الإفادة من الطاقة التي ولدتها تلك الرغبة في تصميم حل ما.

يكمّن مفتاح التغيير في تحويل أفراد جمهورك من متلقين سلبيين إلى مجندين ناشطين ومتحمسين لنصرة برنامج التغيير.

هذه هي المرحلة التي تفشل فيها معظم القيادات التي تشد التغيير؛ لأن التي تتولى زمام القيادة تعتقد أن عملها يقتضي منها إيجاد حلول لكل المشكلات التي تعاني منها الشركة، فتهدر كثيراً من الطاقة لإيجاد حل استباقي؛ الأمر الذي يتمخض بامتعاض المرؤوسين واستيائهم، أو عدم مبالاهم. تتخذ عمليات تفكيرهم المنحى الآتي: «لقد أثرت فينا حالة من الذعر، والآن نقول لنا: إنه يوجد مخرج. لماذا سببت لنا كل هذا الالتهياج؟ إنك تدركين أن الأمور لا تبعث على كل هذا اليأس والإحباط.

تستطيعين، بدلاً من ذلك، أن تكشفى النقاب عن العناوين الرئيسية للخطة الرامية إلى التقدم إلى الأمام. لكن عليك أن تتركي أجزاء جوهرية من الصورة للجمهور الذي تستهدفين كي يستكمل تركيبها. من ثم، تستطيعين الإفادة من الطاقة التي ولدتها، وأن توظفيها في العمل على إيجاد الحل. سوف تقطعين بذلك شوطاً كبيراً في طريقك نحو تأكيد أن برنامجك للتغيير سوف يلاقي مشاركة حماسية بدلاً من اللامبالاة، والسخرية، والارتباك المعتاد.

إن لم تقسحي المجال أمام من تتعاملين معهم من أجل توليد طاقات، ومن ثم تحريرها وتحويلها إلى عمل إجرائي، فإن استجاباتهم ستبقى مماثلة لاستجابات الجمهور المحايد الذي يكتفي بمشاهدة الأحداث. والمشاهدون هم ليسوا من ترغبين في إشراكهم في برامج تغيير واسعة النطاق. إن الفشل في ظل ظروف من هذا القبيل يكاد أن يكون مضموناً.

صورة الأرض الموعودة هي النقيض الدقيق لمقاربة البناء الذي يحترق. تبدأ بشرح صورة وضع راهن مناسب. من جديد، ينبغي أن تكون المقاربة صادقة بسبب خطر الحركة الارتجاعية عندما تتكشف الحقيقة لاحقاً.

بعد ذلك، تقدمين، بعبارة متوهجة، صورة عن الحالة المستقبلية التي تغري من تخاطبينهم إغراءً كبيراً لدرجة تفقدتهم القدرة على مقاومتها. هل العرض الابتدائي العام هو ما يجعل كلاً منهم مليونيراً؟ هذا التوجه يصلح كثيراً لما يعرض على الشبكة المعلوماتية إلى أن

يغدو واضحاً أن الحلم قد تلاشى. هل ما يحرك جمهور مستمعك هو فرصة المشاركة في عمل تاريخي عظيم؟ أم أنها الفرصة ليصبحوا مشاهير على مستوى العالم بعد تحطيم كل سجلات المجد السابقة؟ الطمع، والمجد، والشهرة تلخص، إلى حد بعيد، كل البواعث الإنسانية الأساسية في ميدان العمل. ما لم تنفذ إلى إحداها، فمن المرجح ألا تكون قد بلغت عمقاً كافياً.

ما لم تدع جماهيرك تولد طاقات، وتحررها، وتحولها إلى أفعال فإن استجاباتهم ستبقى شبيهة باستجابات المشاهدين المحايدين.

يكمن المفتاح، من جديد، في فهمك رغبات الناس الذين تتعامل معهم. إن أسأت فهم الناس الذين تخاطبهم، وعرضت عليهم جوائز غير مناسبة، وعديمة الأهمية لهم، عند ذلك تكون قد أثرت اشمئزازهم، أو سخريتهم. يجب أن تلامس القصة التي ترويها لهم احتياجاتهم. ستيفن دنينغ خبير إدارة التغيير، ومؤلف كتاب «نقطة الانطلاق: كيف تشعل رواية القصة شرارة الفعل في منظمات عصر المعرفة» يعرض القضية على النحو الآتي: لا تستمد قصة نقطة الانطلاق كثيراً من تأثيرها عبر نقلها كما ضخماً من المعلومات، بل عبر تحفيزها جمهور المستمعين على الفهم. باستطاعة قصة من هذا القبيل تمكين المتلقين من أن يتصوروا عبر أحد سياقاتها ما الذي يستلزمه تحول واسع النطاق في سياق مماثل له. تستطيع أن تمكنهم من التقاط الفكرة كاملة ببساطة وسرعة شديتين، وبطريقة مسالمة.

في النتيجة، تدعو قصة من هذا القبيل جميع من يستمع إليها إلى رؤية الأوضاع المماثلة لها؛ انطلاقاً من الأرضية الخاصة به، وعبر السياق الذي هو موجود فيه، ومن واقع خبرته، ومعرفته الذاتية.

إن كشف عرضك عن جائزة فيها ما يكفي من الإغراء تكون قد ولدت عند من يستمع إلى عرضك طاقة من جديد؛ طاقة تحتاج إلى متنفس لها. عند هذه النقطة تصبح بحاجة إلى مساعدة من مخاطبهم كي يخبروك كيف يمكنك أن تصل إلى تلك الأرض الموعودة.

إن قمت بهذا العمل نيابة عن جمهورك الذي تستهدفه تكون قد بددت كل تلك الطاقة التي حركتها فيهم، ولن ينخرط أي منهم في برنامج القضية التي تعرضها عليهم. أما إن قاموا بهذا العمل بأنفسهم فسوف يكونون مستعدين للوثوب فوق الحواجز، ولإيجاد طرق التنافية للتغلب على العقبات بغية بلوغ الهدف النهائي المنشود.

تستطيع أن تبدأ هذا العمل في جلسة تقديم العرض ذاتها، لكن لا يتعين عليك إتمامه. يفضل عادة أن تترك جمهور مستمعيك يشغلون بدفع الموضوع قدماً إلى الأمام في الوقت الراهن، بدلاً من العمل على توفير إجابة كاملة عن العرض.

إن كان ممكناً تنفيذ المطلوب من أحد مستمعيك على جناح السرعة، ودون كبير عناء، أو تفكير، فمن المحتمل ألا يكون إنجازهم من الصعوبة بمكان. في هذه الحال، لا يكون ثمة داعٍ للهرج، والمرج، والجلبة. خير لك بدلاً من ذلك أن توزع المهام المطلوبة على فرق عمل للمضي قدماً،

بحيث تبقى الطاقة موجّهة وجهة صحيحة، ومركزة على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها.

إقناع أعضاء مجلس الإدارة

يميل أعضاء مجالس الإدارة إلى المعاناة من التفكير الجماعي المشترك، إنهم يختارون، دوماً تقريباً، خياراً وسطاً يكون بمثابة حل معقول، وبديل لطيف، وما دون ذلك كل الأمور عندهم سواء. يسمى هذا اختبار المسؤولية الائتمانية. إن ما يتقاضى عليه أعضاء مجلس الإدارة أجوراً على نحو أساسي هو إبقاء المريض المشترك حياً يرزق. إذاً كيف لك أن تحملهم على اتخاذ تدبير راديكالي ينزع إلى إحداث تغييرات جذرية في أحوال المؤسسة التي تتبع لهم؟

ليس الأمر سهلاً، تستطيع أن تستخدم بعض عناصر المقاربات التي ورد ذكرها سابقاً في سبيل تعزيز فرص نجاحك، بيد أن احتياجات مجلس الإدارة مختلفة بما يكفي عن احتياجات الجمهور المستهدف في المثالين السابقين؛ الأمر الذي يجعل الأساليب المستخدمة فيهما غير مضمونة النتائج في هذا المقام.

وهكذا، بإمكانك أن تصف مبنى يحترق، أو أرضاً موعودة، أو بوسعك أن تلقي على أعضاء مجلس الإدارة أسئلة في مسعى منك كي تحدد أسباب قلقهم، ومن ثم تولي أسباب القلق تلك اهتمامك. لكن ليس

بوسع أي من هذه المقاربات أن تدفع، بالضرورة، أعضاء مجلس الإدارة إلى اتخاذ أكثر من خطوات تدرجية؛ لأن لهم دوراً محافظاً متأسلاً في طبيعة عملهم لا يستطيعون أن يلعبوا سواه.

يتعين عليك، بدلاً من ذلك، أن تخفف من طبيعة اقتراحك الراديكالية وصولاً بها إلى الحد الأدنى. الصدق جوهرى هنا طبعاً كما هي الحال في العروض القاسية الأخرى. لكن إن استطعت تأطير الخطوة التي تنوي اتخاذها بوصفها ببساطة خطوة أخرى بين مجموعة من الخطوات المنطقية، فإنك تستطيع أن تكمل المشوار بنجاح، سوف تنسج المجال أمام مجلس الإدارة ليتمكن من تنفيذ مهمته ذات الطابع المحافظ جوهرياً.

روبرت بي. سيالديني، في كتابه الرائع «التأثير: علم وممارسة» يجد أن أكثر التأثيرات قوة لهذا النوع من التغيير يكمن في الالتزام: «عندما ندرك أن قوة الاستقامة، والتمسك بالمبادئ هائلة على صعيد العمل الإنساني، ينبثق، فوراً، سؤال عملي مهم: كيف يمكن تفعيل تلك القوة؟ ترى كيف يمكن تأمين هذه الاستقامة؟ يعتقد علماء النفس أنهم يعرفون الإجابة عن هذا السؤال: «إنه الالتزام. إن كان باستطاعتي أن أجعلك تلتزم (أن تتخذ موقفاً)، فساكون قد هيأت المسرح لاستمرارك في التمسك بالمبادئ، والمثابرة على الاستقامة جنباً إلى جنب مع هذا الالتزام الباكر. عندما يتخذ موقف من قضية ما يتولد ميل طبيعي لجعل السلوك منسجماً مع ذلك الموقف».

تلتزم مجالس الإدارة بأمر معين بوصفها مسألة روتين؛ إن كان بوسعك أن تقرن بين أهدافك المنشودة وبين التزامات أعضاء تلك المجالس، فسوف تجد رغبةً واستعداداً كبيرين جداً للمضي قدماً في متابعة مقترحاتك.

من جديد، تبدأ بإلقاء أسئلة. في هذه الحالة، ينبغي أن تصمم الأسئلة بحيث توجد الإطار الذي ترغب أنت في تكوينه؛ كيف ينظر مجلس الإدارة إلى طبيعة المنافسة؟ ما هي الأمور التي تهدد الأسواق التي نبيع منتجاتنا عبرها حالياً؟ ما هو احتمال دخول منافس جديد إلى الخط يقدم على إعادة تحديد مفهوم السوق بطريقة تحول دون وصول منتجاتنا إلى الأسواق؟

تقتضي منك الخطوة اللاحقة أن تقص على أعضاء مجلس الإدارة كيف تكشف النقاب عن مشهد الفرصة الكبيرة الذي تريدهم أن يروه. إن تم تأطير الفرصة في سياق متغيرات عالم التجارة وتهديداته فمن المرجح جداً أن ينظر أعضاء مجلس الإدارة إلى الفرصة بوصفها خطوة لاحقة منطقية. يقول دنيغ: إن القصص الناجحة كانت «تروى من منظور بطل الرواية الفرد الذي كان واقعاً في مأزق من النمط البدئي لعمل المؤسسة. إن مأزق القصة المحددة يعد مألوفاً لجمهور خاص.. لقد انطوت القصة على درجة من الغرابة، أو التعارض المتناظر عند جمهور المتلقين إلى حد باتت معه تسترعي انتباههم، وتثير خيالهم. مع ذلك، وفي الوقت عينه، فإن القصة كانت جديدة بالتصديق ظاهرياً،

ومألوفة على نحو ينطوي على شيء من الغرابة؛ إنها تشبه، إلى حد بعيد، تحذيراً استباقياً لما يمكن أن تكون عليه هيئة المستقبل».

بعد ذلك، اشرع في شرح الحاجة التي سينفذها استثمارك. مرة أخرى، لوّن المنظر بعبارات تتسجم مع التدابير السابقة التي كان قد اتخذها مجلس الإدارة. لقد سبق للشركة أن استثمرت في مصانع قبل الآن. مجرد وجود هذا المصنع في الهند لا أعتقد أن القضايا المتعلقة به تعدُّ مختلفة إختلافاً كبيراً. عليك أن تزيل الخلافات، وتمهد السبيل، وأن تترك النبتة تترعع برفق وسلاسة. فما زال الموضوع يدور حول مسألة التنفيذ، أليس كذلك؟

أخيراً، أطر فرصة الاستثمار باستخدامك عبارات مستوحاة من رؤية مجلس الإدارة الطويلة الأمد من أجل الشركة. كيف يمكن لهذه الخطوة أن تمثل خطوة لاحقة منطقية على طريقة تلك الرحلة التي انطلقت من مصنع صغير في بانغور الشرقية نحو هيمنة عالمية؟ كيف ستفسح تلك الخطوة المجال أمام الشركة، على نحو متماسك ومنطقي، للوصول إلى الهدف النهائي الذي يرغب مجلس الإدارة في تحقيقه؟

لا تتس أن تطلب الموافقة على البيع. وإن استطعت أن تؤمن مساعدة أفراد قلائل من أعضاء مجلس الإدارة مقدماً، فإن هذا لا يضر. إن مفتاح النجاح على صعيد تقديم عروض قاسية يكمن في الإفادة من طاقات أعضاء الجمهور الذي تستهدفه في توجيههم إلى حيث تريدهم أن يتوجهوا سواء أكنت تبرم صفقة بيع كبيرة، أم تلهم

من تستهدفهم من أجل إحداث تغيير، أم تحت مجلس الإدارة من أجل اتخاذ تدبير معين.

قراءات إضافية

Questions That Work: How to Ask Questions That Will Help You Succeed in Any Business Situation by Andrew Finlayson (2001, AMACOM)

The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations by Stephen Denning (2001, Butterworth-Heinemann)

Influence: Science and Practice by Robert B. Cialdini (2001, Allyn & Bacon)

مفتاح إعداد عروض أفضل

تحليل الجمهور



مايكل هاترسلي

أصبحت العروض ذات قوة ونفوذ هائلين في حياة أي مؤسسة تجارية، وعاملاً حاسماً لمختلف أنواع الأعمال. في بعض الشركات، لا يمكن لأحد أن يعرض فكرة، أو أن يعلن عن خطة لأكثر من شخصين دون مساعدة مخطط عام، ومجموعة من الألواح البلاستيكية الشفافة المعدة للكتابة، والرسم. كثير من الشركات تصدر أوامر صارمة تتعلق بتوفير كتب دليل، ومعلومات مؤتمتة، في حين أن صانعي المناهج (البرامج المستخدمة في حاسوب ما) أثناء اندفاعهم من الاتجاه المعاكس يعرضون ما يبدو، ظاهرياً، أنه تكرر لا نهاية له للمنتجات لتوفير رؤية مفعمة بالحيوية، وتجعل المستخدم أكثر قدرة على التقاط أنفاسه. غالباً ما يكون سبب فشل العرض عدم الإعداد السابق لتقدمه، وغياب تحليل الجمهور المستهدف بوصفه تحليلاً مدروساً ومتأنياً، وعدم محاولة التنبؤ باستجابته المحتملة. أعرض فيما يأتي سبع خطوات من أجل إجراء تحليل للجمهور.

1- اعرف جمهورك أو جماهيرك؛

وهو أكثر الأمور احتمالاً

لا، لا يقتصر الأمر على تدوين أسماء الذين سيحضرون إلى القاعة. إن جمهورك يضم الناس الذين تريدهم أن يتصرفوا، وأن يكونوا فاعلين: الموظفين الأرفع مقاماً الذين تحتاج إلى إجماعهم، ومرؤوسيك القادرين على تحقيق الإنتاجية التي تؤمن لك خطأ عريضاً من الدعم. في كل عرض تقريباً، يعد دعم الجمهور الثانوي أو حياده على الأقل، حاسماً جداً على صعيد تحقيق هدفك. من أولئك الذين يستشيرهم رؤساؤك في العمل قبل أن يتخذوا قراراً من القرارات؟ من هم الأفراد، أو المجموعات، الذين لهم من التأثير في مرؤوسيك أكثر مما لك؟ أدرج في قائمة أسماء كل الذين يمكن أن يؤثر في اقتراحك، أو الذين يمكن أن يتأثروا به، واستخدم الوقت الكافي لتحقيق هذه المهمة. قسم الذين تستهدفهم بخطابك إلى مجموعتين: مجموعة رئيسة تضم صناع القرار الأساسيين، إضافة إلى أولئك الذين تحتاج إلى دعم مباشر منهم، وأخرى تضم أولئك الذين سيتأثرون بمشروعك، والذين يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في صناع القرار على المدى الطويل.

2- قرر نمط المقاربة المناسبة التي يمكن أن

تستخدمها مع هذا الجمهور

هل أنت تجربهم بأمر ما، أم أنك تلقي عليهم أسئلة؟ كل الاتصالات التجارية تحدث في نقطة ما بين هذا وذاك. يجب عليك أن

تقارب الموضوع من زاوية معينة لدى تقديم اقتراحك إلى لجنة تضم في عضويتها موظفين كباراً، ومن زاوية أخرى لدى توزيع المهام على مجموعة من مرؤوسيك. في كتابها: «دليل الاتصالات الإدارية»، تعرض ماري منتر إطاراً مفيداً للتفكير في نمط المقاربة التي ينبغي اتباعها. في البعد العمودي، حدد درجة تحكّمك بمضمون الموضوع في اتجاهين:

إلى أي مدى تتحكّم أنت بالمعلومات الضرورية اللازمة؟ وكم من القوة الإجرائية تمتلك لدفع المسألة التي أنت بصددتها قدماً إلى الأمام؟ في البعد الأفقي، ارسّم خطة، وضمنها حجم انخراط الجمهور الذي تحتاجه لتحقيق الناتج الذي تصبو إليه. تلاحظ منتر أنه: «كلما ازداد تحكّمك بالموضوع قل انخراطك فيه، وكلما قل انخراطك في الموضوع ازداد تحكّمك به». أعرّض فيما يأتي بعض القواعد المفيدة على صعيد اختيار المقاربة الصحيحة:

أعلن - بأسلوب مؤدّب، طبعاً - عن امتلاكك المعلومات الضرورية، والسلطة اللازمة لدى توجيهك، على سبيل المثال، أحد مرؤوسيك كي ينفذ عملاً روتينياً. وقم بتنفيذ عملية البيع عندما تمتلك المعلومات التي تحتاج إليها، لكن يبقى الجمهور الذي تستهدفه صاحب القوة الكبيرة على صعيد صنع القرار. استشر الآخرين لدى محاولتك حشد إجماع حول برنامج خاص من برامج العمل؛ على سبيل المثال: لدى محاولتك إقناع زملائك في العمل بأن يساندوا اقتراحك وصولاً به إلى أعلى السلم الإداري. وانخرط ضمن مجموعة عندما تكون وجهة نظرك واحدة من وجهات نظر كثيرة؛ أي عندما تنفذ مهمتك بوصفك ممثلاً للوحدة التي تتبع لها ضمن إستراتيجية قائمة بين دائرتين.

بوجه عام، عليك أن توجه مرؤوسيك، وأن تشارك رؤسائك العمل في الرأي. لكن ليس دوماً: كي تبقى متتوراً، يتعين عليك أن تلتمس، دوماً، الرأي والمشورة من مرؤوسيك (طلب المشورة) أو أن تمارس ضغطاً على رؤسائك في العمل من أجل اتخاذ قرار تحبذه (البيع).

3- حاول أن تتنبأ بكيفية استجاباتهم المحتملة

من المؤلفون أن تجد الجمهور الذي تتعامل معه موزعاً على ثلاثة قطاعات: مساندين، ومحايدين، وعدائين.

أما الجماهير المؤيدة لك -المنتمية إلى المعسكر الإيجابي- فهي بحاجة إلى تُعطى خطة عمل، وأن تحظى بما يحفزها. أخبرهم عن مدى أهميتهم، وعما يستطيعون تقديمه لتأمين الدعم لك. وأما الجماهير المحايدة فهي قابلة للاقتناع المنطقي؛ أطلعهم على نتائج الأحداث، والتحليل الذي أقتنعك بأن الفكرة التي تعرضها عليهم فكرة جيدة. وأما الجماهير العدائية فلا يحتمل أن تمد لك يد العون مطلقاً، لكن بإظهارك لهم أنك تتفهم وجهة نظرهم، وبشرحك أسباب استمرارك في الاقتناع بالمشروع، قد تنجح في زحزحتهم من موقعهم المعادي إلى آخر محايد.

لدى إجرائك التحليل في هذه المرحلة، عليك أن تتنظر باهتمام حذر إلى بواعث الأفراد والمجموعات. قد يساندك بعض الناس لأنهم أصدقاؤك؛ ينبغي ألا يغريك ذلك بحيث يولد عندك إحساساً مزيفاً بالأمن حيال مواقف جمهورك الأوسع. قد يعارض بعض أفراد الجمهور

فكرتك عن مزايا برنامجك. إن أكثر ما يمكن أن يفيدك، في التعامل معهم، هو الإعلان عن رسالتك، وتوصيلها، بطريقة صحيحة، بعملية تشعرهم عبرها بأنك تقرر باهتماماتهم، وبواعث قلقهم، وبالحدج التي ساقوها دعماً لمواقفهم.

قد يعارضك قليل من الناس لأنهم لا يستطيعون، ببساطة، تحمل توقع نجاحك قد يعارضك رئيسك في العمل مخافة أن تخطف الأضواء منه، أو زملاؤك المنافسون لك، أو أولئك الذين لا يحبونك بكل بساطة. هذا هو أفسى أنواع المعارضة التي يصعب التغلب عليها لأنه من غير المرجح أن يعترف من يمثلونها بالمنطلقات الحقيقية التي أفضت إلى استجابتهم تلك، وقد يبتكرون بعض الأسباب الإبداعية من أجل رفض خطتك. ثمة إستراتيجيتان ممكنتان للتعامل معهم؛ أولاً: امنحهم مخرجاً، ربما يكون عبر إدماج اقتراحاتهم في برنامجك، أو مشاركتهم في شرف التقدير الذي ستأله، أو دعمهم في سبيل تحقيق نجاحات خاصة بهم. ثانياً: احصل على دعم من لهم سلطان عليهم.

4- حدد حجم المعلومات التي لديهم

لا شيء يسبب الملل للجماهير أكثر من إفراغ المعلومات القديمة المعروفة في قالب جديد، ولا شيء يحبطهم مثل ما يفعل ذلك الأمر. ما هو الحد الأدنى من المعلومات التي تظن أن عليك تلخيصها بغية إرساء أساس لتسويق فكرتك؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يحتاجونها لفهم اقتراحك، وإطلاق حكم عليه؟

5- ألقِ على نفسك السؤال الآتي:

هل يعد اقتراحك في مصلحتهم؟

من الواضح أنه بالعلاقة بـ (3) فإن هذه القضية تدخل في صميم قلب موضوع تحليل الجمهور. المديرون الجيدون يضعون أنفسهم في أمكنة الناس الذين سيكونون في حالة إصغاء واستماع: لو كنت مكانهم ما الذي كان سيحفزك على تقديم دعمك؟ كيف سيستفيدون على وجه الدقة؟ احتمالات شاملة تتضمن مزيداً من المال، والجاه، وتوفير الوقت، وتمتين الصداقة، واكتساب النفوذ والسلطة، وتجنب الصراع أو الارتباك، وتحسين المكانة، وتسهيل عمل المرء، ووجوده في الجانب الرابع.

في أسوأ الأحوال، لن يكون ثمة منفعة ظاهرة، تبدو الرسالة كأنها أخبار سيئة تقتصر إلى اللطف، والكياسة. يعد هذا الوضع بمثابة دعوى لك كي تسبر غور المسألة وصولاً إلى أعماق أبعد غوراً. لماذا يوشك هذا الإعلان، أو الاقتراح أن يسيء إلى الناس الذين استهدفهم؟ بإجابتك عن هذا السؤال، تستطيع على الأقل أن تظهر للناس أنك تتفهم مواقفهم، وتتعاطف مع وجهة نظرهم. فتش عن أساليب تمكنك من تخفيف وقع الصدمة في نفوسهم. هل تستطيع أن تجعل الحالة تظهر إستراتيجيتك على أنها أفضل الخيارات السيئة، وأن البدائل أسوأ حالاً؟ هل تستطيع أن تنعش آملاً يفضي إلى أن الأمور ستتحسن في المستقبل؟

6. سوقّ منافع، وليس ملامح

يعتقد كثير من المديرين أن قوة المنطق الصرف تضع الآخرين بتأمين الدعم لمقترحاتهم. يا له من خطأ كبير! بوسع أدوات الإقناع العقلي، والمنطقي أن تأتي أكلها إن هي أقنعت من تتعامل معهم أن التدبير الذي تريدهم أن يتخذوه سوف يخدم مصالحهم، أو مصلحة أعظم من مصالحهم.

يعني هذا تسويق المصالح، وبيعها ما إذا سيكسب الجمهور وليس الملامح المعنوية مهما بدت لك رائعة، ومهمة، وممتازة. على سبيل المثال، قد يكون الزبائن غير معنيين على الإطلاق بتقنية تتعلق بنظام إم أي إس جديد؛ حتى إن كنت ترى أنت أن تعقيداته مذهلة، وإن كنت مطلعاً، وضليعاً بكل تفاصيله.

لكن من المحتمل أن يكونوا مهتمين تماماً في توفير الوقت، والمال الذي يمكن أن يعود به مثل هذا النظام على عملهم.

7- توثق من أنك قد كَيْفَت بنية عرضك وفقاً

لحاجات جمهورك، وغاياته

إن مديراً مقتنعاً بحكمة اقتراحه اقتناعاً تاماً يشعر بضغط يدفعه إلى إطلاع الناس عليه بكل تفاصيله. إياك أن تفعل. ما يستطيع أن يتشربه أي جمهور يقتصر على نقاط رئيسة وقليلة من أي عرض. توثق من أنك اخترت من عرضك النقاط التي تريد أن يتذكرها جمهورك، وتلك التي تبدو ظاهرة التميز والتفوق.

إن المدرسين الذين يدرسون فن الخطاب، وفن الكلام مغمومون بأن يقولوا:

«أخبرهم ما أنت عازم على إخبارهم إياه، وأخبرهم، ثم أخبرهم، بما كنت قد قلته لهم». تعد هذه نصيحة طيبة إلى حد ما. لدى انتهائك من قول جملك الأولى القليلة، من المفترض أن يكون جمهورك قد فهم، على وجه الدقة، ما أنت بصدد اقتراحه عليهم. يستطيع جمهورك أن يتبعك فقط عندما يعلم إلى أين أنت ماض. بعد ذلك، وفي حين أنت مستمر بعرض اقتراحك، أشر، بوضوح، كيف يمكن لكل نقطة رئيسة من نقاط اقتراحك أن تلائم عرضك الكلي.

إن الهيكل العام لعرض فاعل ومؤثر يحقق هدفين رئيسين: يسوق المنافع التي يمكن أن يتمخض بها اقتراحك، ويحيد المعارضة. إن النظام الذي تختاره من أجل تحقيق تلك الأهداف يعتمد على موقف جمهورك. إن كانوا عدائين بوجه عام، يتعين عليك التصدي لاعتراضاتهم من فورك. لن يكون لحججك الأشد مضاً وقوة أي تأثير ما لم تستطع أن تستقطب انتباههم الكامل. إلى أن يعلم الجمهور العدائي أنك تتفهم بواعث قلقهم، وتشاركهم فيه إلى حد معين، سوف يكون من الصعب عليك التحرك.

إن كانت اعتراضات جمهورك دقيقة -«فمن المحتمل توافر حل أفضل»- ومن الممكن أن يبرز هذا الحل فيما بعد، بعد أن تتاح الفرصة لجمهورك من أجل التحدث مع آخرين، ناقش تلك الاعتراضات فقط بعد أن تشرح مزايا اقتراحك. غالباً ما تكون أفضل طريقة لنزع

سلاح المعارضة تقديم بدائل معقولة على أن تكون درجة تفضيلها أقل بقليل من درجة تفضيل مقترحك الشخصي. هذا التوجه يواكب موضوعيتك، ونضج أحكامك في الوقت الذي يمكنك فيه من الإشارة إلى مساوئ البدائل.

تعد مقارنة من هذا القبيل مناسبة، بوجه خاص، إن كان لجمهورك سلسلة واسعة من المواقف حيال موضوعك؛ سواء أكانت تلك المواقف متفقة مع اقتراحك أم مختلفة معه، فإن الجميع يشعرون بأنه قد تم إشراكهم في النقاش.

بوسع خاتمة مناسبة أن تخبر جمهورك بما كنت قد أخبرتهم به. تتطلع الخاتمة الممتازة إلى المستقبل عبر تأكيد الفوائد التي سيجنيها الجمهور من تبني موقفك. ثم إنه يمكنها أن تعرج على الخطوط العريضة للخطوات اللاحقة حين تظهر أنه لا يقتصر الأمر على كونك تعرف إلى أين أنت ماضٍ فقط، لا بل لديك خطة للوصول إلى النقطة التي ترغب في الوصول إليها. توثق، أيضاً، من أنك ترسل إشارة واضحة تظهر أنك تختتم حديثك، أو خطابك. عادة ما تكون الجماهير أكثر اهتماماً وتركيزاً عند بداية الحديث، ويقل تركيزها في وسطه، ثم تعود فتبدي اهتماماً وتركيزاً أكبر عندما يقترب الحديث من نهايته. عندما تشعر بأنك على وشك ختم حديثك، تكون قد اغتتمت الفرصة لتعزيز فكرتك الرئيسية، وترسيخها في أذهانهم عندما يكون انتباههم في أعلى مستوياته.

قراءات إضافية

Guide to Managerial Communications by Mary Munter
(1992, Prentice Hall)

Management Communication: Principles and Practice by
Michael Hattersley and Linda McJannet (1996, McGraw
Hill)

أبدع عرضاً يحفز



نيك مورغان

لقد حصلت على الفكرة البارعة والذكية. ما أنت بحاجة إليه الآن يقتصر على إقناع مرؤوسيك كي يبذلوا جهداً أكبر من المعتاد قليلاً.

إلا أن هذه المهمة ليست سهلة عندما يكون كل المعنيين بالأمر منخرطين في العمل من قبل 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع، وعلى مدار السنة، أو شديدي القرب من هذه الحالة. كيف تستطيع تحفيزهم كي يبذلوا قليلاً من الجهد الإضافي؟ ستقابلهم غداً عند التاسعة صباحاً. ماذا تتوي أن تقول لهم؟

الجواب هو أنك عازم على إعداد كلمتك التي ستلقياها عليهم بحيث تحاكي النموذج الإنساني العالمي: صناعة القرار. لديك من الذكاء ما يكفي لتدرك أن مجرد إخبارهم بالأمر غير كاف تماماً. ما لم يمتلك مرؤوسوك القرار، فإنهم لن يعملوا على تفعيله.

يتبع صنع القرار خمس خطوات واضحة. ينبغي أن يقود عرضك جمهورك عبر تلك الخطوات الخمس. يتعين على جمهورك أن

يصحبك في رحلة صناعة القرار. ينبغي أن تتحقق كل خطوة في الوقت الصحيح.

جهاز كلمتك بطريقة تحاكي فيها النموذج الإنساني العالي: صنع القرار

إن أولى خطوات صناعة القرار تتمثل بإدراكك أن في الأمر مشكلة. من دون هذا الإدراك، لن يكون ثمة حجة لالتزام الجمهور بالتغيير. لذلك عليك أن تستقطب اهتمام جمهورك عبر سردك قصة قصيرة عليهم تشرح فيها المشكلة. ما عسى قصتك تكون؟ هذا الأمر يعتمد على موقفك الخاص. قد تربط النقاش الذي أنت بصدد إجرائه مع محلل مالي محبط ومخيب الرجاء من وول ستريت وهو يفكر في هبوط مؤشر أسهمك. إن هذا الأمر يجدي نفعاً إن كان مرؤوسوك يحظون بشيء من العدالة والإنصاف في الشركة. وإلا سيكتفون بالتفكير في المليون خيار التي لديك.

الخطوة الثانية: ستفوص عميقاً في تحليل تام ونزيه للموقف. يتساقط هذا الاختبار مع تدبير جمع الحقائق الذي يتخذه الناس عندما يدركون أن لديهم مشكلة. ما هي أسباب انكماش النشاط التجاري؟ ما هي المشكلات الصعبة والمعقدة لسلسلة تجهيزاتك؟ كيف تبدو البيانات والمعلومات التي تقوم رضى الزبُن عن أداء مؤسستك؟ في هذه الحالة،

عليك أن تتحدث مع الآخرين بطريقة مباشرة. لا توجه إليهم أصابع الاتهام، لكن لا تتجنب ذكر الحقائق المؤلمة.

بعد ذلك ستصل إلى القسم الجيد من الموضوع عبر خطواتك الثالثة: الحل (حلك أنت). إن كان سيثير جدلاً وخلافاً حُضِرَ ثلاثة بدائل، وأخبر المعنيين بالأمر عن سبب عدم جدوى كل هذه البدائل. ثم اشرح لهم حلك المفضل - واطرح لهم ما يكتنفه من أخطار أيضاً. الغاية هي تأمين سيرهم، بطريقة تلقائية، في عملية صنع القرار، بالرغم من كل شيء، لذلك في حال توافر بدائل واضحة أخرى، لا تتجنبها حتى إن كانت تمثل خطراً على الحل الذي تقترحه أنت. إن أنت تجنب البدائل، فإن الجهد المضني الذي بذلته سيذهب أدراج الرياح.

الخطوة الرابعة: عليك أن توضح بعبارات لا لبس فيها فوائد الخيار الذي تريدهم أن يتبنوه. القضية الأساسية، هنا، تتمثل بمساعدتهم على تصور الأمور الجيدة التي تنتظرهم على الطريق التي أردتهم أن يسيروا عليها. في حال تركيزك على السلبيات عند هذه النقطة، فسوف تجعلهم، ببساطة، نهياً للاكتئاب، والغم، وعدم الفاعلية. لذلك تجنب التهديد، وساعدهم بدلاً من ذلك على تخطي حاجز صنع القرار فعلياً عبر تلوينك صوراً مغرية للسعادة الممكنة (لكن الحقيقية) التي تنتظرهم.

أخيراً: يتعين عليك أن تجعلهم يشرعون باتخاذ التدبير الذي تريد منهم أن يتخذوه. لذلك كلفهم بتنفيذ خطوة صغيرة وسهلة انطلاقاً من قاعة الاجتماعات. لسوف تجد أن ذلك سيجعل خطوات المتابعة أكثر سهولة كثيراً.

بمجرد أن يكون الناس قد اتخذوا قراراً، وأتبعوه خطوة متواضعة بالسير نحو إدراك فوائد ذلك القرار، يكونون قد أنجزوا أكثر الأعمال صعوبة. بقية العمل قد تستغرق ساعات طويلة وكثيرة، بيد أنها سهلة نسبياً بالمقارنة مع ما أُنجز قبلها.

كيف يمكن أن تبدو هذه الخطوة الصغيرة؟ قد تكون ملء قائمة بالمهام المطلوب تنفيذها من قبل كل قسم، أو فريق عمل. قد تكون إجراء اختبار تشخيصي يظهر أماكن وجود الفرص الإدارية التي يمكن أن تحقق النمو. قد تأخذ نمط التزام بسلسلة من الخطوات التي ينبغي اتخاذها لاحقاً. إن استلزمت تلك الخطوة ذاك النوع من الالتزام المجرد، فتوثق من أن الجمهور يقدم أشياء ملموسة؛ مثل تدوين كل واحد منهم أهدافه الفردية على بطاقة مفهرسة.

بمجرد إتمامك الخطوة المتعلقة بالنشاط العملي، تجنب إغراء الاختصار والتلخيص. القاعدة القديمة التي تقول: «أخبرهم ما الذي تنوي قوله، ثم قلّه، ثم أخبرهم عما كنت قد قلت»، هي قاعدة كفيّلة بجعل الجمهور يشعر بالملل دوماً. لقد كان هذا الأسلوب كثير الشيوع في أوساط جيش الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان بوسع الضباط الكبار حبس الجنود الذين لا ينفذون ما يأمرونهم به. أهل التجارة لا ينعمون بمثل هذا الترف في هذه الأيام - لذلك تجنب قتل الحافز لدى جمهورك عبر جعل الملل يسيطر عليهم، أو عبر حملهم على تنفيذ ما تريد بالإكراه.

تستطيع أن تأمر الناس بالعمل، لكن كلما ضغطت عليهم بشدة،

ستجدهم يردون عليك بقوة ضاغطة مماثلة. يلجأ القائد الذكي، بدلاً من ذلك، إلى اصطحاب مرؤوسيه في رحلة صنع القرار تاركاً لهم أمر بذل الجهد المضني الذي يقتضيه الالتزام على صعيد العمل بأنفسهم. عندما تؤدي هذه المهمة بطريقة صحيحة، سوف تجد أن لديك فريق عمل لا يستطيع تأجيل انخراطه في العمل إلى حين قلب معادلة تلك الأرقام.

كيف تجهز خطاباً مقنعاً؟



إن أعظم خطاب قصير على الإطلاق هو ذلك الذي ألقاه لنكولن في غتسبرغ. في خطاب لا يكاد يتجاوز عدد كلماته 250 كلمة، ولم يستغرق إلقاؤه أكثر من دقيقتين، علماً بأن سرعة الإلقاء كانت عادية، وضع لنكولن الحرب الأهلية ومعركة غتسبرغ في سياق تاريخ الأمة الدستوري، ورأى فيه أن أفضل سبيل لمنح أولئك الذين سقطوا في القتال الضاري الشرف الذي يستحقونه إنما يكون عبر إنجاز صون الاتحاد، والحفاظ عليه في «ولادة جديدة للحرية».

لقد كان خطابه رائعة من الروائع التي تثير العواطف الشجيرة الهادئة. لكنه، إلى ذلك، يعلمنا درساً آخر: تنظيمه المحكم، والمتألف، والهادف إلى إحداث أكبر أثر مقنع في النفوس. ما هي الأسرار التنظيمية التي أفاد منها لنكولن كي يمنح خطابه قوته البلاغية والبيانية العظيمة؟ هل بوسع المتحدثين اليوم أن يستخدموا هذه الأساليب التي تتم على براعة فائقة كي يمنحوا خطبهم هذا الوضوح، وذلك الإيجاز، وتلك الحيوية والقوة الأسرة؟ أورد فيما يأتي نموذج

لنكونلن متبوعاً بتنوعات ثلاثة يمكن استخدامها عندما تملئ ظروف الخطاب استخدام مقارنة بديلة.

البء بشرح الموقف

بءاً لنكونلن بشرح الموقف الذي يرغب في الحديث عنه: الحرب الأهلية، ومعركة غتسبرغ، والحفل المكرس للمناسبة، وقد استخدم لذلك عبارات واضحة وموجزة. لكن علينا أن نلاحظ أن لنكونلن استهل خطابه بإلقاء نظرة واضحة إلى الورااء:

«منذ سبعة وثمانين عاماً جعل آباؤنا هذه القارة تثمر أمة جديدة؛ أمة مقتنعة بالحرية، ومكرسة للقيم التي تقول: لقد خلُق الناس جميعاً متساوين».

لماذا شرع لنكونلن في إلقاء خطابه انطلاقاً من هذه النقطة؟ لأنه رغب، على وجه الدقة، في تأطير خطابه التأييني، وإدراجه ضمن سياق تاريخ البلد الدستوري. إنه يخبرنا ما الذي ينبغي أن يكون رهاننا عليه: حرياتنا الشخصية، وءياة بلدنا. إن القصة التي قصها لنكونلن علينا لا تبدأ من ميدان المعركة، بل تعود بنا، بدلاً من ذلك، إلى الورااء؛ إلى زمن تأسيس الولايات المتحدة الأمريكية نفسه. بانتهاجه هذا النهج، عاد لنكونلن بالرهان إلى ما قبل نشوب المعركة المروعة، وجعل حياة الجنود الذين قضاوا نحبهم في المعركة مقابل استمرار البلد في الحياة.

الدرس الذي ينبغي أن يستفيد منه أي شخص يُعدُّ خطاباً اليوم هو أن يكون واضحاً فيما يتعلق بالقصة التي يرغب في سردها على

الآخرين. إن كنت بصدد إعداد خطاب فابدأ بالقصة من أولها. لكن لا يمكنك فعل ذلك إلا إن كنت تعلم على وجه الدقة ما تريد أن يستخلصه جمهورك من خطابك. يجب عليك أن تؤطر الموقف، أو أن تعرفه كما تتصوره عقلياً تماماً.

اعرض مشكلة على الجمهور

بعد ذلك، سحب لنكولن بساط البلاغة من تحت أقدام جمهوره عبر قوله لهم: «لكن، بالمعنى الأوسع، لا نستطيع أن نكرس هذه الأرضية، أو أن نقدسها». لقد أضاف تعقيداً إلى الموقف بتوصيفه الذي كان راهناً حين إلقاءه خطابه. لقد أوجد مشكلة؛ لماذا لا نستطيع تكريس هذه الأرضية؟ بالرغم من كل شيء، كانت تلك هي النقطة الجلية البادية للعيان من المناسبة. بفعله هذا، دفع لنكولن قصته القديمة قدماً إلى الأمام عبر جعله الجمهور يتساءل: كيف يستطيعون حقاً أن ينجزوا تكريس الأمر الذي يتطلعون إليه؟

هذه هي الخطوة الأساسية في أي خطاب مقنع. إنها اللحظة التي إما أن تأخذ فيها جمهورك معك إلى حيث تشاء، أو تخسره إلى الأبد. لقد نجح لنكولن لأن حركته البلاغية غير متوقعة - لقد كانت النقيض الكامل للأفكار المعتادة والمبتذلة التي تستخدم عادة في معرض تكريم الموتى، وتمجيدهم، والتي يمكن للجمهور أن يتوقعها بطريقة منطوية. إن أفضل الخطابات التي تعالج مشكلة تتجز هذا التحويل للصورة،

وتقلب الأمر المتوقع إلى نقيضه تلك التي تذهب بمستمعيك إلى مكان لم يكونوا يتوقعون الذهاب إليه. لا يقتصر دور التكتيك على جعل خطابك أكثر إمتاعاً، بل يوحي أيضاً بأنك جدير بالإصغاء إليك لأنك تتمتع برؤية للموقف لم تتبغ لأحد سواك.

اعرض حلاً واقترح تدبيراً

بدلاً من مجرد الحزن، والتأسي، والتباكي على ما كان قد وقع في ميدان المعركة، اقترح لنكولن الآتي: خير لنا أن نشرف موتانا الذين سقطوا في ساح القتال عبر إنجاز العمل الذي بدؤوا به. «حري بنا نحن الأحياء أن نكرس أنفسنا لإتمام العمل الذي لم يكتمل إنجازاه بعد، والذي دفع به إلى الأمام أولئك الذين قاتلوا هنا بنبل وشرف عز نظيرهما». بكلمات أخرى، دعونا نعزز كسبنا للحرب، ونوحد البلد من جديد.

الدرس الذي ينبغي أن يستفيد منه أي شخص
يُعدُّ خطاباً اليوم هو أن يكون واضحاً فيما يتعلق
بالقصة التي يرغب في سردها على الآخرين

هذا الحل يدفع المستمعين المحتشدين نحو اتخاذ التدبير الذي يرغب لنكولن في اتخاذه من قبلهم. «إننا هنا لنقرر بكل ما أوتينا من قوة أن الذين قضوا نحبهم لا ينبغي أن يكون موتهم عبثاً - إن هذه الأمة،

برعاية الله، يجب أن تشهد ميلاداً جديداً للحرية- وإن هذه الحكومة المنبثقة من الشعب يجب ألا تزول من على وجه البسيطة، بل يجب أن تبقى بمساندة الشعب، ومن أجله». إنه عمل من أعمال البلاغة، وسحر البيان («نحن نقرر»)، لكن يجب ترجمة قرارنا إلى عمل يصون تجربة الديمقراطية هذه على سطح الأرض. كل الخطابات الجيدة تنتهي بتكليف الجماهير بمهمة؛ قد تكون مهمة عملية، أو بلاغية. قد يكون العمل الموكل إلى الجماهير أمر الاهتمام به صغير، لكنه ينبغي أن يكون جوهرياً ومهماً.

إن رؤية لنكولن كانت ترمي إلى أخذ بنية هذه «المشكلة - الحل»، وتطبيقها على «التأيين». لقد عد خطابه، بصفة عامة، خطاباً منمقاً أكثر ملاءمة لتعابير وردية من منطق محكم. لقد تألق في عرض مسأله، ورفضها بما تستلزم من حجج. لقد أقتع جمهوره بأن يجعلوا من الجنود الذين سقطوا في معركة غتسبرغ قرابين في مذبح الجمهورية الحية الخالدة. لكن هل كان بوسعه أن يصوغ خطابه بأساليب أخرى أيضاً؟ ما هي الصيغ التنظيمية الممكنة على صعيد إعداد العروض والخطابات؟

قدم قراراً ابتغاء تبنيه وإقراره

لو أن لنكولن رغب في طرح سلسلة من الخيارات على الجمهور كي ينتقي منها، لكان اتبع نهجاً مختلفاً قليلاً. أولاً: كان سيبدأ بتعريف المشكلة: «لا نستطيع أن نكرس هذه الأرضية، أو أن نقدها». ثم يعد بعد ذلك قائمة المعايير التي تهدف إلى تقويم سلسلة من الحلول

المحتملة لهذه المشكلة. ثم كان سيدرج، بعد ذلك في قائمة، كل الحلول ذات الصلة، ويقومها تبعاً لمعاييرها. وكان سينتقي الحل الأمثل، ويقترح أساليب لتنفيذه مناقشاً القضايا المتنوعة التي يمكن أن تظهر أثناء سير عملية التنفيذ. لقد رغب لنكولن، بالطبع، في تزويد جمهوره من المستمعين بخيار واحد فقط، وقد فعل ذلك لخشيته الشديدة من احتمال اختيار الجمهور خيارات أخرى. هذا، بالضبط، ما كان يخشاه.

هذا الشكل -التعريف، والمعايير، والحلول، والتقويم، والانتقاء، والتنفيذ- فاعل ومؤثر على صعيد مساعدة الجمهور، أو توجيهه ليختار واحداً من عدة خيارات. من منطلق بلاغي (متعلق بسحر البلاغة، وحسن البيان)، يتعين عليك تقديم الخيار الذي ترغب في أن يفضله الجمهور في نهاية القائمة التي أعدتها؛ لأن الجمهور يميل إلى تذكر أفضل الأمور التي سمعها في آخر الخطاب.

تقديم أخبار سيئة

لو أن لنكولن نظر إلى مهمته بوصفها واحدة من تلك المهام التي تقتضي من المرء الإعلان عن أخبار سيئة -الثلثن الباهظ المتمثل بموت الناس في ميدان المعركة- لكان استهل خطابه بشرح مقتضب لخلفية الموقف الذي كان راهناً، وأدى إلى الأخبار السيئة؛ إنها الطريقة المعتادة التي تبدأ بها خطابات التأبين. هذا الإجراء يمنح الجمهور وقتاً كي يجهز نفسه لتلقي الضربة. الإلماع إلى قرب حدوث أمر ما يساعد، بيد أنك لا تريد أن تجعلهم ينتظرون وقتاً طويلاً جداً. سوف يستاء

الجمهور من عرض أخبار سيئة في منتصف خطاب طويل، أو في نهايته، لأنها ستبدو خادعة ومضللة. لذلك اعرض الأخبار السيئة عندما تجهز الأرضية المناسبة لذلك. تستطيع بعد ذلك، أن تعرض خيارات متنوعة على الجمهور كي يختار منها ما يتجاوب مع الأخبار، ويتابع بنية صنع القرار فيما تبقى من العرض، أو تستطيع استخدام البنية الآتية التي تصلح لنقل المعرفة والمعلومة.

نقل المعلومات

لو أن لنكولن كان عاجزاً على إيصال معلومات مهمة إلى جمهوره فقط، لكان اختار تقديم عرض عام يجدي نفعاً، بوجه خاص، عندما يكون الوقت محدوداً، وتكون أنت راغباً في التوثق من أنك قمت بتغطية كل القواعد المتعلقة بالبلاغة والبيان. تحدث، أولاً، عن الموقف بإيجاز، ثم اشرح دورك المحدد فيه، ثم أعلن بعد ذلك عن التدبير الذي اتخذته، وعن النتائج التي تمخض بها، أخيراً، اعرض تحليلك، أو توصياتك من أجل السير بالأمور قدماً.

هذا الأسلوب من العرض مفيد على صعيد إطلاع مديرك أو مجلس الإدارة على كل المستجدات والتطورات الأخيرة المتعلقة بالعمل الجارية متابعته. تعمل هذه البنية بطريقة جيدة عندما تكون مسيطراً على الموقف، ولا حاجة لك إلى إعادة فتح باب عملية صنع القرار. كان لنكولن بحاجة إلى بنية مقنعة لأنه كان عليه أن يوحد الجماهير المتقلبة خلفه.

هذه البنية الأربعة - مشكلة / حل، وصنع القرار، والإعلان عن أخبار سيئة، وتوصيل معلومات - تغطي، تقريباً، كل عرض يمكن أن يعرضه إنسان. عندما يتعين عليك أن تلقي خطاباً مهماً في المرة القادمة، خذ ما يكفي من الوقت من أجل تحليل موقفك وجمهورك، واختر البنية التي تلائم المناسبة أكثر من غيرها. ستكون بعد ذلك في وضع يمكنك من تقديم عرض ناجح. قد لا يرقى عرضك إلى مستوى خطاب غتسبرغ، لكن على الأقل سوف تستخدم أسلوب لنكون في التفكير.

التغلب على رهبة المسرح

كيف تحول الرعب إلى

خطاب ديناميكي؟

• • •

جون دالي وإيسا إنغلبيرغ

أنت على وشك تقديم عرض مهم. يتقاطر الناس إلى القاعة، ويتوافدون بأعداد كبيرة. يجلس رئيسك في العمل في المقدمة. أما الزُّبُن المهمون فهاهم أولاء يجلسون في الصف الثاني. ينتصب رئيسك في العمل واقفاً كي يقدمك إلى الجمهور، وتسير أنت نحو المنصة. تتضاءل ثقتك بنفسك وأنت تقترب من مقدمة القاعة. تبدأ معدتك بالتشنج، وتتعرق راحتك كفيك، وتشعر بجفاف في فمك. تلتقط الأوراق التي دونت عليها ملاحظاتك بيدين ترتعشان. تقول في نفسك: أشكر الله على وجود مقراًة أضع أوراقتي عليها. عندما تبدأ بالكلام تسمع صوتك يرتجف، وتبدأ بشرتك بالاحمرار خجلاً وارتباكاً.

أهلاً بكم في عالم رهبة المسرح!

إن عانيت من هذه التجربة، فلتعلم أنك لست الوحيد في هذا المضمار. إنه إحساس يعاني منه كل إنسان تقريباً. حتى أولئك الذين يظهرون، على نحو منتظم، أمام جماهير عريضة لا بد أن يكونوا قد خبروا معنى رهبة المسرح.

المثلة الأمريكية العظيمة هيلين هابس كانت مشهورة لأنها كانت تتقيأ في غرفة تبديل الملابس قبل أن تؤدي أي دور من الأدوار أثناء مسيرة أعمالها التي استمرت أكثر من خمسين عاماً. لحسن الحظ، عرف باحثون في مجالي الاتصالات وعلم النفس عدة إستراتيجيات يمكنها أن تساعدك في التغلب على توتر أعصابك.

الاستعداد عامل حاسم

اعرف جمهورك، والوسط الذي يحيط به:

يعرف الخطباء الناجحون كم يعد حاسماً عامل تعرفهم إلى كل من الجمهور، والوسط الذي يحيط به قبل إعداد عرض من العروض. تبادل الحديث مع عدد قليل من الناس الذين سيكونون بين أفراد جمهورك، أسأل عن آخرين ممن سيحضرون، وعن اهتماماتهم. حاول أن تكتشف ما الذي يعرفه أفراد الجمهور عن الموضوع. اكتشف أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين هذا الجمهور، وبين مجموعات أخرى سبق لك أن وقفت أمامها خطيباً.

إن تعرفك الوسط حيث ستقدم عرضك يعد ذا أهمية مماثلة لأهمية تعرفك إلى الجمهور. استكشف المكان الذي ستحدث إلى الناس

فيه، وتوجه إليه باكراً. تفقد جاهزية الأجهزة الصوتية. اجلس على أحد الكراسي، وانظر إلى القاعة من منظور الجمهور. افحص كل التجهيزات. لا تقترض شيئاً.

جهاز أدواتك التي تحتاج إليها:

لا تستخف بمدى أهمية التحضير الجيد على صعيد تخفيف حدة القلق والتوتر عندك. عندما تعرف ما تريد إنجازه، وما تريد قوله، وكيفية قولك ما تريد سوف تصبح أقل قلقاً وتوتراً. ادعى مارك توين أن تحضير خطاب واحد من خطابه التي كان يرتجلها يستغرق ثلاثة أسابيع من وقته. وقال خطيب مفوه عظيم آخر، هو ونستون تشرشل: إن خطاباً يستغرق القاؤه خمساً وأربعين دقيقة كان يتطلب منه تحضيراً يراوح زمنه بين 6 - 8 ساعات. أورد فيما يأتي أربع قواعد تحتاجها في إعدادك خطابك، أو عرضك.

1- اعرف موضوعك الرئيس: عندما تحاول أن تخدع الجماهير، فإنها تشعر بأنك تفعل، وعندما يشعرون بأنك لست أكيداً من المادة التي تتحدث عنها يفقدون الثقة بك. عدم استعدادك يجعلك -أنت المتحدث- قلقاً. لديك هموم، وبواعث قلق ناتجة عن الأسئلة التي لم تعثر لها على أجوبة؛ تشعر بالقلق لأنه ليس لديك من الكلام ما يكفي كي تقوله؛ تخاف أن تكون قد أخطأت في أمر ما من الأمور. تجنب هذه الأفكار المنتجة للقلق وذلك بجعل نفسك خبيراً في الموضوع الذي تتحدث عنه.

2- جند من الأدوات أكثر من الكم الذي تعتقد أنك بحاجة إلى استخدامه: إن كنت تعتقد أنك ستقدم عرضاً يستغرق خمس دقائق، جهز من الأدوات ما يكفي لعرض يستغرق خمس عشرة دقيقة. خير لك أن تحذف شيئاً مما حضرت من أن تحتاج إلى قول شيء لم تحضره.

3- تخيل أسئلة يمكن أن يلقاها الناس عليك: اطلع على أجوبة قبل أن تلقي خطابك. حاول أن تدرج الأجوبة ضمن عرضك، أو احتفظ بها كي تجيب عن أسئلة يحتمل إلقاؤها عليك. إن قادة مؤسسة سايفي، وموظفيها الكبار البارزين يستخدمون هذا الأسلوب عندما يخططون لمواجهة الصحافة. قبل يوم، أو يومين من موعد انعقاد المؤتمر الصحفي، يقدم الموظفون لقادتهم تلخيصاً موجزاً عن الأسئلة المحتملة، والأجوبة الممكنة؛ الأمر الذي يجعلهم أكثر ثقة بالنفس. بذلك يشعرون أنهم باتوا أكثر استعداداً.

4- استظهر ما ستقوله في الدقيقة الأولى من زمن خطابك، واحفظه عن ظهر قلب: سوف تعاني من أعلى مستوى من القلق في بداية خطابك. لذلك فإن استظهارك ما ستقوله في بداية الخطاب يجعلك أكثر شعوراً بالراحة. قد ترغب، أيضاً، في استظهار ما ستقوله في آخر دقيقة من زمن خطابك كي تختتم الموضوع بأسلوب مقنع.

ركز اهتمامك على جمهورك لا على نفسك:

معظمنا لا يحبون أن يشعروا بأنهم يتصرفون بطريقة تتنافى ومقتضيات الذوق السليم. عندما تتحدث إلى مجموعة تتألف من

عشرين شخصاً هذا يعني أن ثمة أربعين عيناً تحديق إليك. إن بدأت تفكر بكل هذا الاهتمام، قد تشرع في التفكير في الهيئة التي تبدو عليها بدلاً من التركيز على إيصال رسالتك إلى مستمعيك. ينتقل تركيزك من جمهورك إلى ذاتك. عندما تركز على ذاتك يزداد خوفك من خشبة مسرح الحدث فتضطرب نوعية أدائك.

مذيعو التلفاز يعرفون هذا الأمر. يتجنبون، في الاستديوهات، النظر إلى أجهزة مراقبة الإرسال التلفازي عندما تكون الكاميرا مسلطة عليهم. سيتشتت انتباههم إن هم شاهدوا أنفسهم عبر شاشات أجهزة مراقبة الإرسال. توصي بعض كتب مخاطبة الجماهير بأن يتمرن المرء وهو ينظر في مرآة. يا لها من نصيحة سيئة! جربها، ولسوف تعرف السبب. عندما تشرع بالتحدث سوف تلاحظ تعابير وجهك، وشعرك، وإيماءاتك؛ عندها لن تفكر في عرضك إلا قليلاً.

ما الذي يجب عليك عمله عندما تشعر بشيء من الخجل أثناء تقديمك عرضك؟ تحدث إلى المستمعين بوصفهم أفراداً. اختر أحدهم. قرر أن تتحدث مباشرة إليه، وافعل إلى أن يبدأ بالتبسم. ابتسم له تجد أنه من المحتمل أن يبادلك الابتسامة بمثلها. ثم انتقل إلى فرد آخر من الجمهور وفكر: «سوف أبدأ بتوجيه حديثي إلى هذه السيدة، وأستمر إلى أن تحني رأسها». في حين أنت تتحدث، ابدأ بخفض رأسك، وشاهدها وهي تبادلك الانحناءة بمثلها. إن ما تفعله هو انتقال من تركيزك على ذاتك إلى التركيز على الجمهور.

أعد تصنيف الأعراض الجسدية (المتعلقة بالجسد) بطريقة إيجابية

يشبه الأمر أكثر ما يشبه رياضياً يستعد لخوض غمار مباراة كبيرة، يستنفر جسديك لدى إدلائك بحديث، أو إلقاءك خطاباً: تزداد ضربات قلبك سرعة، وتتعرق راحتا يديك، وترتجف ساقاك قليلاً. عندما يخبر الناس هذه الأحاسيس يعتقد بعضهم أنهم خائفون، ويقول آخرون في أنفسهم: «إنها الإثارة». من منطلق نفسي، ثمة فارق ضئيل بين الخوف والإثارة. يكفي ذلك الفارق الوحيد في الأسماء التي يطلقها المرء على المسميات.

فكر في نشاط خطر كنت قد قمت به: الاشتراك بسباق دراجات، أو استخدام إحدى أجهزة الألعاب الخطرة في مدينة الملاهي. ما الذي تشعر به في البداية؟ لا تختلف ردود الأفعال النفسية عندك في هذه الحال عنها عندما تستهل تقديم عرض أو تشرع في إلقاء خطاب. يكون الاختلاف في إطلاق الأسماء على الأشياء، فأنت تسمي النشاطات الأولى تسليية في حين تسمي النشاط الآخر المتعلق بتقديم العروض نشاطاً مثيراً. الأمران متشابهان من حيث علاقتهما بوظائف الجسد ومختلفان من حيث التصنيف. لذلك، عندما تشرع في إلقاء حديث، أو خطاب في المرة القادمة، صنف تجربتك المتعلقة بهذا الأمر بطريقة إيجابية.

ليس التصنيف سوى الخطوة الأولى. الناس الذين يرهبون الوقوف على خشبة مسرح الحدث رهبة شديدة غالباً ما يقولون في أنفسهم كلاماً يثير أعصابهم: «سيكون الأمر رهيباً.. ما الذي أتى بي إلى هنا؟.. سأعرض نفسي للسخرية.. سيغادر الناس القاعة وأنا أدلي بحديثي.. ماذا لو كانوا يكرهونني؟» عندما تتحدث بهذه الطريقة قد تبدأ بتصديق ما تقول. يقنع الخطباء المتمرسون أنفسهم بأنهم سيؤدون أعمالاً عظيمة: «سوف أكون مؤثراً.. هذا مثير.. يا لها من فرصة رائعة.. غنني واثق من حسن إعدادي ولسوف أجعل هذا الجمهور يقفتمع بما أقول».

استخدم طاقتك - لا تتركها تستخدمك. قبل تقديمك عرضاً، أو إلقاء خطاباً، تجول في المكان إن كان هذا ممكناً، وخذ بعض الأنفاس العميقة، وتمطّ. عندما تشرع في تقديم عرضك تحرك واستخدم الإيماءات. اجعل طاقتك العصبية تنفخ الحياة في خطابك.

تجنب الانصياع للقواعد الصارمة

الناس الذين يعانون من رهبة المسرح، ويرتبكون عندما يواجهون جمهور النظارة غالباً ما يلتزمون بقواعد صارمة يعتقدون أنها ضرورية من أجل تقديم عرض جيد. قال لنا موظف كبير في مؤسسة تعمل في مجال الحواسيب، وهو يعاني باستمرار من رهبة مسرح الحدث: «كل خطاب جيد يبدأ بإلقاء فكاهة.

عشرون إستراتيجية للحد من رهبة مسرح الحدث.

- 1- عليك أن تفهم أن مستمعيك يريدونك أن تحسن صنعا.
- 2- عليك أن تثق بأنك أعلم من جمهورك.
- 3- انسجم مع محيطك.
- 4- تعرف إلى بعض أفراد الجمهور قبل أن تبدأ بالكلام.
- 5- اختر موضوعات لديك بعض المعرفة بها.
- 6- حضر رسالتك، بل بالغ في تحضيرها في الحقيقة.
- 7- تخيل أسئلة يمكن أن تلقى عليك.
- 8- استظهر (احفظ عن ظهر قلب) ما ستقوله في الدقائق الأولى والأخيرة من خطابك.
- 9- ركز على جمهورك، لا على نفسك.
- 10- لا تتمرن أمام مرآة.
- 11- لا تقل للجمهور، مطلقاً، إنك عصبي.
- 12- صنف استثماراتك الجسدانية من منطلق إيجابي، لا من منطلق سلبي.
- 13- تحدث عن نفسك من قواعدك «الصارمة» المتعلقة بإلقاء الخطاب.
- 16- كن مرناً، وقادراً على التكيف في أثناء إلقاءك خطاباً، أو تقديمك عرضاً.
- 17- افهم أنه لا يوجد أي عرض «بالغ الأهمية».
- 18- تذكر أنك لست ذلك الحكم الجيد القادر على تقدير درجة العصبية التي تبدو عليها.
- 19- صدق الإطراء الذي يقابل به خطابك.
- 20- فكر! خطط مقدماً كي تتجنب المشكلات.

يعتقد أحد العلماء المصحوبين بالقلق دوماً أنه «يوجد بعض النقاط التي لا بد من توافرها في كل الخطابات». منها توافر وسائل سمعية وبصرية، ووسائل بيانية ملونة. بعض الخطباء يذوبون عشقاً بالقواعد التي يتبعونها أثناء إلقاءهم خطابات. في الحقيقة، لا يوجد أي نقطة من تلك النقاط تعد بمثابة قاعدة إلزامية لا بد من توافرها لتقديم خطاب جيد. هل يمكن إلقاء خطاب جيد، أو تقديم عرض متميز دون إلقاء أي فكاهة؟ بالتأكيد. هل لا بد من توافر نقاط محددة في العروض الممتازة؟ بالطبع لا. ثم إن كثيراً من الخطابات، والعروض البارزة الموجزة لم تستخدم وسائل بيانية ملونة على الإطلاق.

إليك شيئاً آخر كي تفكر فيه: معظم الناس يشعرون براحة أكبر وهم يجيبون عن أسئلة تلقى عليهم عبر جلسات تتعد لهذا الغرض من الراحة التي يشعرون بها وهم يلقون خطابات. من المحتمل أن تفكر في أن عكس ذلك هو الصحيح. فالعروض تجهز مقدماً. لكن من الصعب تحضير جواب لكل سؤال افتراضي. يعتقد بعض الناس أن الإجابة عن الأسئلة أكثر إثارة للأعصاب، معظم الناس يعتقدون أن هذا الأمر غير صحيح. لماذا؟ لأن القواعد الصارمة التي يلتزم بها الناس في معرض إجاباتهم عن الأسئلة التي تلقى عليهم هي أقل بكثير من تلك التي ينبغي الالتزام بها أثناء إلقاء الخطابات، أو تقديم العروض. من جانب آخر، يوجد لدى معظم الناس، تقريباً، قواعد قوية ذات صلة بالخطابات. كن مرناً. أسقط من اهتمامك القواعد الصارمة!

فكر قبل أن تتكلم

تعلم بعض الأساليب البسيطة كي تتحكم بقلقك. فكر قبل تقديمك عرضك بحيث تستطيع تجنب الأمور التي تثير أعصابك، أو تتمكن من السيطرة عليها. على سبيل المثال، ما العمل إن ارتجفت يداك؟ أسندهما إلى المقرأة. أو هل تعتقد أن الأوراق التي دونت عليها خطابك ستخشخش أثناء حديثك؟ لماذا لا تشبك الأوراق التي دونت عليها ملاحظاتك بلوح مشبكي؟ إن أصبحت عصبياً لدرجة جعلت اللوح المشبكي الذي تحمله يرتجف بين يديك، ضع مدونة ملاحظاتك على الطاولة، أو على المقرأة. ماذا إن كانت بشرتك تتورد خجلاً وارتباكاً عندما تتعرض لما يثير أعصابك؟ يبدأ احمرار البشرة انطلاقاً من صدرك، ثم يزحف ببطء نحو عنقك. إن كان الأمر معك كذلك بإمكانك أن تتلفع بلفاع مناسب يغطي الاحمرار.

أنت لا تبدو عصبياً إلى حد بعيد

هل حدث هذا معك؟ انتهيت من تقديم عرضك، فسعى الناس إليك يقدمون لك التهاني. وبينما أنت تتبادل التحيات معهم كنت تفكر: «إن ما يفعلونه هو من قبيل لطفهم فقط. إنهم يعتقدون حقاً أنني أدت أداءً رديئاً. لقد تمكنا من رؤيتي أرتجف، في حين كان العرق يتصبب مني». ثمة بحث يقول: ربما تكون مخطئاً فيما ذهبت إليه: الخطباء ليسوا دقيقين، في معظم الحالات، في تقدير مدى الحالة العصبية التي يبدون عليها.

بيد أن هذه التقديرات غير الدقيقة هي التي تغذي الرهبة من خشبة مسرح الحدث. عندما تعتقد أنك تبدو قلقاً، تشعر أنك أكثر خوفاً كما لو كنت ترتقب شراً. وتستمر دورة الخوف والقلق إلى أن تؤثر في أدائك على نحو ملحوظ.

ليس التقليل من حدة رهبة خشبة مسرح الحدث أمراً سهلاً. إنه يتطلب منك تصرفاً واعياً. سوف يتعين عليك أن تجرب الأساليب التي فصلنا فيها في هذا الكتاب أمام جماهير حقيقية. لكن إن كنت جيد الاستعداد، وراعياً في نبذ الأفكار المغلوطة المرتبطة بالخطابة، تستطيع أن تحد من رهبة خشبة مسرح الحدث، وقد تكون قادراً على اختراق تلك الرهبة والإجهاز عليها. وسوف تكسب المرونة، والثقة بالنفس اللازمتين لتحويل المحنة المخيفة إلى تجربة ناجحة ومنعشة.

قراءات إضافية

Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication Apprehension edited by John A. Daly, James C. McCroskey, Joe Ayres, and Timothy Hopf (1997, Hampton Press)

Conquer Your Speechfright: Learn How to Overcome the Nervousness of Public Speaking by Karen Kangas Dwyer (1998, Harcourt Brace College Publishers)

Overcoming Your Fear of Public Speaking: A Proven Method by Michael T. Motley (1997, Houghton Mifflin)

Never Be Nervous Again by Dorothy Sarnoff with Gaylen Moore (1987, Fawcett Columbine)