

تقديم عرضك



لقد أعددت عرضك بعناية - هدفك واضح، وأنت تتهم جمهورك، وقد أحكمت بناء خطابك الذي تزمع إلقاءه، واتخذت الخطوات الكفيلة بالسيطرة على رهبة خشبة مسرح الحدث. المواد المختارة التي سندرجهها في هذا الفصل تشرح لك ما يمكنك عمله في أثناء إلقاءك خطابك كي تزيد من فرص تحقيقك النتائج التي تتوخاها. عبر أمثلة، ونماذج لخطابات ناجحة وشهيرة يمكنك أن تتعلم كيف تستقطب انتباه مستمعيك منذ اللحظة الأولى التي تستهل فيها خطابك حتى انتهاء الخطاب. هل يوجد بعض النقاط الرئيسية في هذا المجال؟ حمل جمهورك على الاندماج في موضوع خطابك الأساسي، والإفادة من حضورك الجسداني (المتعلق بالجسد، وإيماءاته) في إبقاء مستمعيك منتبهين لك.

يعنى هذا الفصل، أيضاً، بما ينظر إليه كثير من الناس على أنه جزء مخيف من أجزاء تقديم أي عرض: الجزء المتعلق بإلقاء أسئلة، والإجابة عنها الذي يعقب انتهاءك من تقديم عرضك، أو إلقاء خطابك. الأسئلة والأجوبة، وأنماط أخرى من تبادل الحديث بطريقة

فورية ومباشرة بوسعها أن تثير أعصاب المتحدثين المتمرسين، وأن تحل عزيمتهم، وأن تفقدهم شجاعتهم ورباطة جأشهم. لكن بشحذك مهاراتك المتعلقة بالإصغاء، تستطيع تطويع استجابتك لكل من يلقي عليك سؤالاً بأساليب قادرة على تبديد التوتر، وفتح أذهان جمهورك بوصفهم أفراداً لتلقي مزيد من النقاط التي يتعين عليك عرضها.

هل تعد عروضك ملهمة؟

أحد خطابات التاريخ العظيمة
تعلم دروساً مذهلة

...

هل حدث لك أن جعل أحدُ خطاباتك مستمعك يتظاهرون في الشوارع على مدى ثلاثة أيام في أجواء من الصخب، والشغب، والمرح العارم؟ هذا ما تمخض به خطاب الرئيس الأمريكي جون اف. كندي الذي ألقاه في برلين الغربية. أكثر من مليون إنسان تقاطروا في صفوف طويلة إلى رودولف وايلد بلاتز في المدينة المقسمة كي يستمعوا إلى الرئيس الأمريكي الشاب الذي اختُبرت مقاومته للشيوعية اختباراً شديداً بسبب الفضل الذريع في خليج الخنازير، كما اختُبرت في أزمة الصواريخ الكورية، وفي مسألة جدار برلين ذاتها. ربما كان ذاك الاحتشاد الأكبر تجمعاً من في تاريخ البشرية. كان سكان برلين الغربية بحاجة ماسة إلى إعادة تأكيد؛ شعروا بأنهم باتوا معزولين بفعل الجدار الذي بني حديثاً.

في دقائق قليلة، استطاع كندي الذي كان يخاطب الناس عبر مترجم فوري أن يخلق ثورة من الحماسة في نفوس مستمعيه. لقد حثهم خطابه على التظاهر في الشوارع على مدى ثلاثة أيام متتالية إلى أن تمكنت قوات الشرطة والجيش من استعادة السيطرة على الأوضاع.

ما السر الذي كان كامناً وراء قوة كندي؟ كيف تواصل مع جمهوره بهذه القوة؟ ما هي الدروس التي يمكن أن يفاد منها من هذا الخطاب الخارق للعادة؛ بالرغم من قصر زمنه، وبساطته؟ هل يمكن الاستفادة من الدروس المستفادة منه على صعيد إعداد عروض عمل نموذجية؟

إن النظر إلى خطاب كندي بعناية، وبشيء من التفصيل يثمر ستة دروس بوسعها أن تساعدك في إعداد خطاباتك. إن لم يصل بك الأمر إلى حمل الناس على التظاهر بالشوارع، فإنك تستطيع على الأقل أن تجعل عروضك، وخطاباتك، ومحادثاتك تبقى في الذاكرة من المحادثات التجارية العادية.

1- اكتب خطابك بنفسك

لقد كتب كندي خطابه القصير بنفسه، وأصر على إلقائه بنفسه؛ بالرغم من اعتراضات القيادة العسكرية. كان جنرالات الجيش قلقين من أن يحمل الخطاب مواطني برلين المتوتري الأعصاب على إثارة أعمال شغب؛ وهذا ما فعلوه حقيقةً. النقطة المهمة في الموضوع هي أن كندي تجنب الأسلوب البيروقراطي في الخطاب، وتحاشى من الإطالة لأنه لم يكن لديه الوقت الذي يسمح له بالإطناب، وكثرة الكلام. أعد خطابه على عجل عبر الأيام القليلة التي سبقت زمن الحدث، وهو في

طريقه إلى برلين. مفتقراً إلى الموارد الحكومية المعتادة التي تساعده في مثل هذه المناسبة، أُجبر كندي على جعل خطابه بسيطاً.

أظهر الخطاب، أيضاً، معتقداته بحميمية أكبر من أي خطاب خطه له كتبه خطاباته على الإطلاق. وهذا هو أول درس يمكن أن يفيد منه المتحدثون في شؤون تجارية. بدلاً من أن تطلب من موظفيك أن يدونوا لك بعض الملاحظات مما يعتقدون أنه يجب عليك قوله، خذ ما تحتاج إليه من وقت كي تحدد النقاط الرئيسة بنفسك لنفسك، ثم اعهد إلى الباحثين العاملين معك بأن يضيفوا أي تفصيل فاتك تدوينه؛ بتلك الطريقة يزداد احتمال إظهار العرض لمعتقداتك وتفكيرك.

2-1 جعل عرضك بسيطاً وصادقاً

ينتهي الخطاب إلى مجموعة مختارة من الخطابات التي تعمر في الذاكرة طويلاً، وتستغرق من الوقت عشر دقائق، أو أقل من ذلك، وتركز على موضوع واحد واضح. إنه الكمال، والإيجاز، والبساطة المتطابقة مع مناسبة مهمة يتمخض بها خطابٌ بلاغي، وبياني ذهبي. كثيرة هي الخطابات الطويلة إلى درجة تبعث على الملل والسذاجة أيضاً؛ وقلة هم من يخططون لقول الكلام الصحيح في الزمن الصحيح باستخدام أقل قدر ممكن من الكلمات. خطاب لنكولن في غتسبرغ، وخطاب مارتن لوثر كينغ، دجي آر. الذي قال فيه «... لدي حلم»، وكذلك «خطبة عظة الجبل»؛ كلها تتضمن هذه العناصر التي تجعل الخطابات عصية على النسيان. كلمة رونالد ريغان التأيينية التي ألقاها بمناسبة مأساة

تشالنجرتقترب من هذا النموذج؛ الزمن هو الحكم على قوة الخطاب التي تبقيه حياً في الذاكرة.

في كل حالة من الحالات التي استعرضناها نجد أن وضوح الخطيب المطلق، وإيمانه الراسخ يأتیان في المقدمة، ثم تتبعهما البساطة، وفن الإلقاء. أخيراً، يتصف الخطاب بأنه كان ناجحاً في اللحظة التي يخلده فيها التاريخ، ويبقيه حياً في الذاكرة.

في حالة كندي، كان الخطاب عن الحرية، وعن وحدة الشعوب الحرة، منهم مواطنو برلين. يقول كندي: الشيوعية هي عدو الحرية، بيد أنها لا تستطيع أن تنتشر في كل مكان برغم عن الشعوب الحرة. يقول كندي: «بالرغم من أن دون الحرية صعوبات جمّة، وبالرغم من أن الديمقراطية ليست مثلاً للكمال، لكن هذا لا يعطينا الحق مطلقاً في بناء جدار كي نجر شعبنا خلفه». إن كلماته لا تنسى؛ لأنها تعاملت، مباشرة، مع الواقع القاسي الذي يجابه مواطني برلين. لم يحاول كندي أن يجمل حقيقة الموقف البشعة، بل جابه جدية الأزمة السياسية بمزيج من العاطفة والقوة.

3- لبّ احتياجات جمهورك

لقد فهم كندي، على نحو جوهري، احتياجات مواطني برلين، وجعلها محور خطابه. لقد حال جدار برلين، لتوه، بينهم وبين الحرية، وبات مفهوماً أنهم يشعرون بالعزلة، وبخطر تخلي الغرب عنهم. هل تؤازرهم أمريكا؟

تألق كندي في معالجة هذه الاهتمامات عبر حديثه عن الحرية بوصفها غير قابلة للتجزئة حينما قال: «إذاً، اسمحوا لي أن أطلب منكم، قبل أن أختم خطابي، أن تتطلعوا إلى أبعد من الأخطار القائمة اليوم؛ إلى آمال الغد، إلى ما هو أكثر من حرية مدينة برلين وحدها، أو إلى حرية بلدكم (ألمانيا)، أن تتطلعوا إلى تقدم الحرية في كل مكان، إلى ما ينتظرنا خلف الجدار؛ إلى يوم ننعّم فيه بالسلام والعدالة ليس لكم وحدكم وليس لنا وحدنا، بل لكل أبناء الجنس البشري». وأضاف:

«إن الحرية غير قابلة للتجزئة، وعندما يستبعد إنسان واحد، فهذا يعني أن الناس جميعاً ليسوا أحراراً. عندما نستطيع أن نتطلع قدماً إلى الأمام: إلى اليوم الذي تعود فيه هذه المدينة إلى وضعها الطبيعي بوصفها مدينة واحدة، وتتخرط هذه البلاد، وقارة أوربة العظيمة هذه في عالم ينعم بالسلام، ويحدوه الأمل. عندما يتحقق ذلك اليوم أخيراً، ولسوف يتحقق، يستطيع أهل برلين الغربية أن ينعموا بالرضى الرصين كونهم عاشوا نحو عقدين من الزمن على خطوط المجابهة الأمامية.

كثيرة هي الخطابات الطويلة إلى درجة تبعث على الملل،
وقلة هم من يخططون لقول الكلام الصحيح في الزمن
الصحيح باستخدام أقل قدر ممكن من الكلمات

«كل الأحرار أينما وجدوا فهم مواطنو برلين، ويوصفي رجلاً حراً،
أفخر حين أقول: أنا مواطن من برلين».

بمؤازرتهم، وضم جهده إلى جهودهم فيما يتعلق بقضية الحرية،
عالم كندي أكثر مخاوف جمهوره تجذراً. «أنا مواطن من برلين»، هذا
الكلام هو ما رغبت المدينة في سماعه على وجه التحديد.

4- ناشد جمهورك عبر قضية

أكبر من مصالحهم الذاتية

نحن - بني البشر نبلاء، وأنانيون في آن معاً. إن كنت تخطب ودنا
عبر مصالحنا الذاتية فقط، سوف نصغي إليك، وقد نثمن كلماتك،
بيد أننا لن نحترمك. نحن نعرف معنى إرضاء النزوات والرغبات،
وسرعان ما ندرك ذلك. إن الميل لإرضاء نزوات الجماهير هو ما يؤدي
بمعظم الخطابات السياسية، هذه الأيام، إلى عالم النسيان. لقد فهم
كندي أن ما يفعله ربما يكون صعباً لمواطني برلين، وقد يمثل خطراً
عليهم (وعلى مواطني العالم الحر)، بيد أن مبدأ القضية يستحق من
الناس أن يقاتلوا من أجله. كي تستنهض، هم جماهيرك - وتحملهم
على التمرد - يجب عليك أن تبين لهم كيف أن المصلحة الذاتية تتطابق
مع أسمى المبادئ منها؛ الأمر الذي يجعل التضحية الشخصية واجباً
مستحقاً إن لزم الأمر.

5- اندمج في جمهورك

بوسعك أن تعظ جمهوراً عن أمور عظيمة، على أي حال، إن لاحظت
الجماهير أنك بعيد عنها، بيد أن البعد عن الجماهير يعد مفارقة

أخرى تسبب متاعب للخطباء. يجب عليك أن تجد طرقاً تجعلك تتماثل مع جمهورك، ثم إنه يجب عليك أن تجعل التماثل بينك وبين جمهورك واضحاً في وقت باكر، وأن تجعله يستمر؛ عند ذلك فإن جمهورك يمكنه أن يستقبل رسالتك بقلوب مفتوحة. إنها طريقة لبناء الثقة في مرحلة مبكرة. ترغب الجماهير أن يكون للخطباء مصداقية، وأن يكونوا أهلاً للثقة. لا تستطيع أن تكون محل ثقة الجمهور إن لم تستطع أن تعثر على وسيلة تمكنك من التواصل معهم.

لقد أدرك كندي هذه الحقيقة، وأدرك أن الخطوة الأولى التي يجب عليه اتخاذها هي الاقتراب من الجمهور بالمعنى ذي الدلالة الرمزية الضرورية التي تظهر أنه يتفهم مشكلاتهم.

6- كرر استخدام عبارة بارزة جديدة بأن تُذكر

لقد كان في خطاب كندي كثير من التكرار برغم قصره. إنها أكثر الوسائل اللغوية المفردة أهمية في صناعة الخطاب. تجد الجماهير صعوبة في تذكر ما تسمعه - تشير كل الدراسات إلى أن الجماهير لا تتذكر إلا نسبة مئوية ضئيلة من العروض التي تشاهدها - والتكرار يساعد الجماهير على البقاء في حالة جيدة، ويشعرهم بنوع من السيادة على المناسبة. لذلك قاوم الإغراء الذي يدعوك إلى محاولة الظهور بمظهر الذكي على حساب جمهورك، وابحث بدلاً من ذلك عن أساليب تمكنك من تكرار ذكر رسالتك الأساسية؛ بحيث تبقى حية

في ذاكرة الجمهور. أعاد كندي عبارات كثيرة أكثر من مرة في خطاب برلين في بداية خطابه، وقبل أن يختمه أيضاً:

«يوجد كثير من الناس في العالم لا يفهمون حقاً، أو لنقل إنهم لا يفهمون ماهية القضية العظيمة القائمة بين العالم الحر والعالم الشيوعي، فليأتوا إلى برلين. بعض الناس يقولون: إن الشيوعية هي موجة المستقبل، فليأتوا إلى برلين. وثمة من يقول في أوربة وغيرها: نستطيع أن نعمل مع الشيوعيين، فليأتوا إلى برلين. ويوجد عدد قليل من الناس يقولون: صحيح أن الشيوعية نظام شيطاني، لكنه يسمح لنا أن نحقق تقدماً اقتصادياً، فليأتوا إلى برلين».

هل هو خطاب الكتابة المبرومة الهلامية ؟

من المستحيل أن تناقش خطاب كندي الذي ألقاه في برلين دون أن تشير إشارة عابرة، على الأقل، إلى الهفوة الطفيفة التي أعزت بعض الناس بإطلاق اسم «خطاب الكتابة المبرومة الهلامية» عليه. إن كلمة «بولينر» Berlier الألمانية تعني «برلينا» كما أنها تشير إلى نوع من أنواع الحلوى الألمانية ترجمة تعبير كندي المتقد:

«I take pride in words Ich bin ein Berliner»

تعني حرفياً: أفخر بالقول: «أنا كتابة مبرومة هلامية» (كي يقول أنا برليني، كان على كندي أن يقول: «Ich bin Berliner» من حسن حظ كندي، أن التسامح أرحب مدى مع الخطأ الذي يرتكب في الخطاب المد تجل منه في الخطاب المكتوب في الحقيقة، الدقة مطلوبة، بيد أن الصدق، والإخلاص، والعاطفة أكثر أهمية

إن اللحظة التاريخية التي يتوحد فيها الخطيب والقضية ليصنعا خطاباً لا ينسى هي نادرة الحدوث. لكن عندما تحدث يتردد صدى الكلمات عبر السنين لتلهمنا بعد أن يمضي كل من اللحظة، والخطيب، والقضية. نستطيع أن نتعلم دروساً من اللحظة التاريخية، وأن نطبقها في خطاباتنا. قد تكون النتيجة ضرباً من البلاغة والبيان العظيمين؛ حتى إن لم تصل الأمور بمستمعك إلى التظاهر، وممارسة أعمال شغب في الشوارع.

قراءات إضافية

Lend Me Your Ears: Great Speeches in History revised edition
(1997, Norton)

*The Lost Art of the Great Speech: How to Write One—How to
Deliver It* (1999, AMACOM)

خمس طرق مذهلة للشروع في تقديم عرض

...

عدد الناس القادرين على افتتاح عرضهم بإلقاء فكاهة مستساغة قليل جداً.

لماذا يواظب كثير من المتحدثين على ترويض أشياء تكاد تكون مستحيلة؟ لماذا يضعون أنفسهم تحت تأثير ضغط من هذا النوع مع أنهم غير مضطرين إلى ذلك؟ الدقيقة الأولى والثانية من تقديم أي عرض هما الأسوأ دوماً، تقريباً، في زمن تقديم أي عرض. لماذا تتصرف بثقة مفرطة عبر مقارنة مضمونة الفشل في النهاية؟

جرب هذا في البيت. شاهد جه لينو وهو يقدم مونولوجاً افتتاحياً في ليلة نموذجية. أحص عدد الفكاهات، ثم عدد الفكاهات الفاشلة التي لا تضحك برغم وجود جمهور استديو قابل للإثارة إلى حد بعيد، ثم اسأل نفسك: كم مرة ضحكت؟ قد تكون النسبة 20-10-2. قد يكون الرقم الأخير أعلى بقليل إن كان العرض في ليلة جمعة، وإن كنت مسروراً كونك شاهدته في أسبوع آخر.

النقطة المهمة هي أن الحصول على الفكاهات الجيدة صعب، وأصعب منه أمر إلقائها، وهي برغم ذلك سرعان ما يبطل مفعولها (تصبح فكاهات قديمة). لا تفعلها. لا تلق فكاهات افتتاحية.

يوجد طريقة أفضل. ثمة بحث منبثق من حقول علم الأعصاب والإدراك يشير إلى أن أفضل طريقة قد تكون ذات صلة ببنية أدمغتنا.

لنبدأ بإعادة صياغة السؤال الذي يورط المتحدثين في متاعب بالمقام الأول. كثيرون هم المتحدثون الذين يسألون أنفسهم: «كيف أجعل هذه المحادثة التي تبعث على الكآبة تظهر لجمهوري أنني شخص مرح حقاً؟»

السؤال الذي ينبغي أن تلقيه على نفسك بدلاً من هذا هو: «ما هي أفضل السبل الكفيلة بجذب هذا الجمهور الخاص إلى الموضوع الذي سأحدثهم عنه عندما أكون بينهم؟»

والجواب عن ذلك السؤال هو: قص عليهم قصة. القصص التي تروى بأسلوب جيد تجعلنا نهتم منذ البداية لأنها تتضمن مثيرات روائية تجعلنا نرغب في استكشاف ما الذي سيحدث. حتى إن سبق لنا أن سمعنا القصة، فإن الإدراك ذاته يولد متعة، إذا تضمنت القصة تحويراً جديداً خاصة. وإن كانت القصة تتطوي على فكرة مميزة، فإننا نستطيع أن نسقطها على موافقنا الراهنة حتى إن كنا قد سمعنا القصة مرات عديدة من قبل.

بيد أن الحاجة إلى القصص قد تكون ذات بعد جوهري أكثر من هذا. في كتابه «العقل الأدبي» يحاجج مارك ترنر، وهو عضو في معهد

الدراسة المتقدمة في برينسون، إن. دج. في أن عقولنا تعمل، على نحو أساسي، عبر الحصول على القصص القديمة والحديثة وإسقاطها على مواقفنا الراهنة كي نتمكن من فهمها، وإدراك المراد منها. يرفد عمل ترنرغيره من الأعمال في حقل الإدراك كي يسلط الأضواء على طرائق نتعلم عبرها مادة جديدة.

يقول ترنر: إن أكثر القصص التي تلائم هذا النشاط هي الحكاية الرمزية ذات المغزى الأخلاقي على وجه الخصوص. لنأخذ، على سبيل المثال، قصة الثور والحمار. كان ذات يوم ثمة مزارع ثري يفهم لغة الحيوانات. كان ثوره يعمل طوال النهار، ويعود إلى حيث يبيت كل ليلة منهك القوى ونكدأ. وكان الإسطبل الذي يبيت فيه مشتركاً بينه وبين الحمار. لاحظ الثور أن الحمار ينعم بالراحة وبالطعام الجيد لأن المزارع، فيما يبدو، لا يجهد في العمل.

جاء يوم لم يعد الثور فيه قادراً على التحمل أكثر. «كيف أكابد المشقة في عملي كل يوم في حين أنت تبقى جالساً حيث أنت دون أن تعمل شيئاً؟ إن هذا ليس عدلاً»

أجاب الحمار: «جرب ما سأقوله لك: عندما تساق غداً إلى الحقل، تظاهر بأنك مريض. اضطجع على الأرض، وامتنع عن النهوض، حتى إن انهالوا عليك ضرباً. جرب هذا على مدى يوم، أو يومين ولن يكون عليك أن تجهد نفسك في العمل من جديد».

لسوء حظ الحيوانين، كان المزارع ينصت مصادفة لحديثهما. وهكذا، عندما بدا أن الثور مريض في اليوم اللاحق، قال المزارع لعماله: «اذهبوا وسوقوا الحمار الكسول، واجعلوه يعمل عمل الثور!».

يمكن أن تستخدم مثل هذه الحكاية بأساليب متعددة في سياق العمل والتجارة. تبعاً لترنر، إن كثيراً من أنشطتنا الذهنية المهمة تنتج عما نفعله بحكايات من هذا القبيل.

«... الحصول على الفكاهات الجيدة صعب، وأصعب منه أمر إلقائها، وهي برغم ذلك سرعان ما يبطل مفعولها (تصبح فكاهات قديمة)».

أولاً، نحن نهتم، دوماً، بالتنبؤ بنتائج أعمالنا، ونتائج الأعمال، والأحداث التي تدور حولنا. القصص الجيدة - على شاكلة هذه الحكاية - تساعدنا على تحقيق ذلك لأننا نستطيع أن نتناول نتائج القصة، وتخيّل كيف يمكن أن نستنبط منها حلولاً لمشكلاتنا عندما نكون في مواقف موازية.

نقوم، أيضاً، الأحداث وما تمخضت به من عواقب - هل نجب أن يحصل معنا ما حدث للحمار؟ أكثر من ذلك، نخطط أعمالنا، وأعمال الآخرين، ونفسرها باستخدام المخطط الذهني الذي يوفره عدد لا حصر له من قصص - على شاكلة هذه الحكاية. أفسر هذا الأمر بطريقة أخرى: نحكي في أذهاننا، على نحو متواصل، نصوصاً

سيناريوهات نتخيل عبرها الأصناف ذاتها من الممثلين، والأعمال
الدرامية، والمواقف التي تمنحنا إياها القصص.

كيف ينسحب هذا المخطط الذهني على بدايات العروض؟ إن كان
الذهن يعمل بهذه الطريقة، فإن وسيلة يمكن أن يستخدمها الخطباء
لجعل الجماهير يتحمسون لرسالاتهم إنما تكون بتوزيعهم أدواراً عليهم
عبر قصص يقصونها عليهم.

أورد فيما يلي خمس طرق للإفادة من أعمال أذهان الجماهير
من الداخل.

يكن الرهان على هذه الطرق في إشراك جمهورك في موضوعك،
واهتمامه به من البداية إلى النهاية.

1- احك لهم حكاية: لكي تحكي حكاية تشد المستمعين إليها، يتعين
عليك أن تعرف أمرين اثنين: أولاً، ما هي العاطفة الأساسية التي
تحاول إثارتها عند جمهورك؟ ثانياً، ما هو القرار الرئيس، أو المعضلة
التي تريد من جمهورك أن يأخذها بالحسبان؟ تستطيع، بعد ذلك، أن
تختار حكاية وثيقة الصلة بجمهورك وبموضوعك.

كي نستعرض مثالاً بسيطاً، لنقل: إنك تدير شركة حديثة العهد، وأن
بعض عمالك يفقدون الأمل لأنه بعد دخول السنة الثانية على انطلاقة
الشركة لا تلوح في الأفق بارقة أمل على صعيد تحقيق أرباح. يتعين
عليك أن تستنهض الهمة، وتقنعهم أن يتحملوا تلك الأوضاع مدة سنة
أخرى على الأقل. من الواضح أن العاطفة الأساسية في هذه الحالة

هي الإحباط، والقرار الرئيس يفضي إلى الاستمرار، أو الانسحاب. الحكاية المناسبة في هذه الحالة هي حكاية السلحفاة والأرنب.

إن بدت الحكاية الوحيدة التي استطعت أن تطلع بها شديدة الابتذال لكثرة ما قيلت؛ وبذلك لم تتمكن من جذب جمهورك، ألبس الحكاية حلة جديدة عبر إدخال تعديلات عليها تجعلها ملائمة لمجموعتك الخاصة. يمكنك أيضاً أن تجعل الحكاية مفعمة بالحياة عبر إغنائها بشيء من التفاصيل الرئيسية المتعلقة بالموقف الراهن؛ الأمر الذي يزود مستمعك بالمتعة والفائدة معاً.

ما أريد قوله هو: إن الجمهور سوف يستمتع بحكاية قديمة يعاد سردها بعد إنعاشها بتفاصيل جديدة.

يوجد مصادر كثيرة ومتنوعة يمكن أن تستقى منها الحكايات، منها التقاليد الدينية، وغيرها من التقاليد. إن اختيار المصدر يعتمد على نوعية الجمهور.

2- اسرد قصة شخصية نادرة حدثت معك، وكيف تورطت في الموضوع الخاص بها: يمكن أن تكون مسلية أيضاً. كلما كان الخطيب أكثر تقديراً لمكانة جمهوره، جعلهم ذلك ينظرون إلى افتتاحية خطابه بوصفها جذابة وأخاذة. يمكن لكبير المديرين التنفيذيين لإحدى الشركات أن يخبر موظفيه عن وقت كان يلعب فيه مع أطفاله ألعاب فيديو في إحدى الليالي عندما رن جرس الهاتف. تناول سماعه الهاتف: إنه صوت جن التي تشغل منصب النائب الأول لرئيس الشركة. سألها كبير المديرين التنفيذيين: «لماذا تتصلين بي ليلة الجمعة؟ إنني أعب

«لعبة فيديو، وأنا منسجم معها!» قالت له كبيرة نواب رئيس الشركة: «حسنٌ إذًا، لدي أخبار جيدة، وأخرى سيئة. أما الأخبار السيئة فهي أنك قد خسرت لعبة الفيديو».

ليست هذه القصة إلا ضرباً من المزاح. إن لم تضحك منها، يكون ذلك بمثابة تأكيد لفكرتنا: صناعة الدعابة والفكاهة هي من الصعوبة بمكان. أما إن ضحكت، فهذا يعني أن يومك قد شهد تحسناً طفيفاً ليس إلا. الحكايات الشخصية تجدي نفعاً، وتبلي بلاءً حسناً إذا ما تضمنت تفصيلاً بالموضوع شريطة ألا تضع فاعلية القصة، والغاية من سردها في خضم تفاصيل تافهة. لما كان الناس نادراً ما يهتمون بتفاصيل حياتك، فإنه يجب عليك توخي الحيطة، والحذر من الوقوع بالخطأ.

بدايات جديرة بأن تحتل مكانها في سجل الذاكرة:

كيف شرع قلة من الخطباء العظميين بتقديم عروضهم

آرت بوش وولد يخاطب خريجي كلية القانون:

في السابع من أيار (مايو) 1977، ألقى بوش وولد خطاب يوم الافتتاح في كلية قانون كولبوس التابعة للجامعة الكاثوليكية في واشنطن، دي. سي. بعد عدد قليل من كلمات الشكر، بدأ بوش وولد خطابه قائلاً:

لست غريباً في عالم المحاماة، بدأ اهتمامي بالقانون، أول مرة، عندما كنت أعمل في باريس لمصلحة هيرالد تريبيون، وقمت بتغطية وقائع محاكمة شاب وفتاة كانا قد ضُبطا متلبسين في وضع شديد الإثارة للشبهة، وهما داخل سيارة فولكس فاكن.

الآن، اهتم كل الناس في فرنسا بالقضية لأنها مرتبطة بسيارة صغيرة الحجم كتلك. حاجج محامي الدفاع بقوله:

إنه لمن المستحيل أن يكون الزوجان قد مارسا ما اتهمابه في سيارة بحجم الفولكس فاكن. قال القاضي: إنه لا يدري هل هذا الأمر صحيحاً أم لا، لذلك كلف لجنة دراسة الموضوع. استغرق الأمر ستة أشهر من وقت اللجنة كي تصدر حكمها الذي جاء فيه: «إن الأمر كان ممكناً بيد أنه بالغ الصعوبة».

**سلمان رشدي يلقي خطاباً أمام طلبة كلية الصحافة التابعة
لجامعة كولومبيا**

في الحادي عشر من كانون الأول (ديسمبر) 1991، خرج الكاتب سلمان رشدي من حيث كان يختبئ مدة طويلة من الزمن ليخطب في رهط من الأعيان والوجهاء المرموقين المدعويين إلى حفل عشاء احتفالاً بمرور مائتي عام على إجراء أول تعديل دستوري. لاحظ كيف يستخدم سلمان رشدي حكايته ذات الدلالة الرمزية وسيلة تهدف إلى إيجاد نوع من التعاطف مع محنته المثلة بإهدار آية الله الخميني دمه بسبب استخفافه بالرموز الدينية والمقدسات. منطاد يطير بفعل تسخين الهواء كان يتحرك برفق فوق هوة لا قرار لها وعلى متنه عدد من الركاب. بدأ الهواء يتسرب من المنطاد، فشرع يهبط. الهوة المظلمة التي لا قرار لها أخذت بالاقتراب يا لها من بلية محققة! لا يقوى المنطاد المعطوب على إيصال أكثر من شخص واحد إلى شاطئ السلامة يجب التضحية بمجموعة كي يسلم شخص واحد! لكن من ينبغي أن يبقى حياً، ومن يجب أن يموت؟ للحقيقة أقول: إن المجتمعات

التي تتقاذفها النزاعات في كل مكان تلجأ إلى الاحتكام إلى خيارات من هذا القبيل - على نحو منتظم - دونما إحساس بوخزات الضمير. إن الحكاية التي أوردتها تظهر الواقع القائم في تلك المجتمعات حيث يحتاج المتحدثون استناداً إلى الحسنات والسيئات النسبية للقضايا المجازية التي يضعونها في فم المصيبة إنهم يرون أن حق الإنسان في البقاء حياً يزداد، أو ينقص تبعاً لفضائله ونقائصه - أي ربما يكون صحيحاً أننا ولدنا متساوين، لكن بعد ذلك، تختلف قيمة حياة كل منا عن قيمة شخص آخر فيما يرون. لقد قضيت أكثر من ألف يوم في منطاد يشبه الذي ذكرت، ولكن، واحسرتاه، ليست التجربة التي أعيشها لهواً، لا لعباً.

وينستون تشرشل يخاطب البرلمان

في الثالث عشر من أيار (مايو) 1940، ألقى وينستون تشرشل خطاباً في البرلمان بوصفه رئيس الوزراء الجديد المسؤول عن البلد الذي تأخر في الاستعداد للدفاع عن نفسه بسبب الخطر النازي الذي يتوعدده. لا حظ كيف يضع مستمعيه في صلب الموقف منذ البداية؛ فصاحته وبلاغته تتبعان من أسلوبه السري البسيط والمباشر الذي استهل به خطابه: تلقيت مساء يوم الجمعة الماضي أمر تكليفي بتأليف حكومة جديدة من صاحب الجلالة. لقد تجلت في تكليفي إرادة البرلمان والأمة أن تشارك كل الأحزاب في الحكومة على أوسع قاعدة ممكنة لقد أنجزت الجزء الأكثر أهمية من هذه المهمة ذات الأهمية القصوى. فقد تم تأليف حكومة حرب من خمسة أعضاء يمثلون مع حزب العمل، والمعارضة، والليبراليين وحدة الأمة.

كان من الضرورة بمكان إنجاز تأليف الحكومة في يوم واحد فقط نظراً إلى الحاجة الملحة جداً، وضاوية الأحداث. ... إنني أدعو المجلس، الآن، لإقرار الخطوات التي تم اتخاذها، وإعلانه عن منح الثقة للحكومة الجديدة.

أقول للمجلس ما قلته للوزراء المشاركين في الحكومة: ليس لدي ما أقدمه سوى دمي، وأقصى ما أستطيع أن أبذل من الجهد، ودموعي، وعريقي. دوننا محنة تبعث على أقصى درجات الحزن والمرارة. وأمامنا أشهر، وأشهر كثيرة وطويلة من الكفاح والمعانات.

هل تريد معرفة سياستنا؟ أقول: إنها تتمثل في شن حرب شاملة برأ، وبحراً، وجواً. حرب نشنها بكل ما أوتينا من قوة، ومدد من الله على الطغيان الوحشي الذي لم تشهد له مثيلاً سجلات الجريمة الإنسانية المظلمة والمحنة.

تلك هي سياستنا.

أستألون ما هو هدفنا؟ أستطيع أن أجيب بكلمة واحدة. إنه النصر. النصر مهما بلغ الثمن - النصر حتف أنف كل الأهوال، والإرهاب - النصر مهما طال الطريق، وبعدت المسافة، وصعبت المهمة، لأنه لا حياة لنا دون تحقيق النصر. علينا أن ندرك أنه لن يكتب البقاء للإمبراطورية البريطانية، ولكل ما ناضلت من أجله، لا لبواعث الحياة، ومحضاتها التي تراكمت عبر العصور إلا بتحريك الجنس البشري قدماً إلى الأمام في السبيل تحقيق هدفه.

أقبل تكليفي بهذه المهمة مستبشراً، ومضعماً بالأمل. وأشعر متيقناً بأن قضيتنا لن تعاني من الإخفاق على أيدي الرجال.

أشعر - في ظل هذه الظروف، وفي هذا الوقت- بالحاجة إلى طلب المساعدة من الجميع، وأشعر بالحاجة إلى القول: «هلموا إذاً، لنمضِ قدماً إلى الأمام مجتمعين، ومسلحين بقوتنا الموحدة».

3- ألقِ سؤالاً يكون الغرض منه إما تحريك العاطفة الأساسية التي تود إثارتها بحيث تجعلها تطفو على السطح، أو مساعدتك على الشروع في عرض القصة الشاملة التي ترغب في سردها: المثال التقليدي على ذلك هو السؤال الذي ما انفك مرشح الرئاسة الأمريكية رونالد ريغان يلقيه على جمهوره مرة تلو أخرى عندما كان يدير حملته التي هي ضد الرئيس كارتر: «هل أنتم اليوم أحسن حالاً مما كنتم عليه قبل أربع سنوات؟» لقد أنجز هذا السؤال مهمتين: أثار، أولاً، قضية الإحباط الذي كان يشعر به الناخبون بعد مرور عدة سنوات على التضخم المصحوب بركود اقتصادي. وسمح، ثانياً، لريغان بالشروع في سرد القصة التي كان راغباً في سردها؛ وهي تدور حول المستقبل المشرق، والوضاء بالبهجة والسرور الذي كان عازماً على تحقيقه لأمريكا إذا ما انتخب رئيساً للولايات المتحدة.

4- اسرد مقتطفاً من قصة من قصص السينما الكلاسيكية، أو من برنامج تلفازي ذائع الصيت:

الفلم هو الوسيلة التي تحقق أكبر تأثير ممكن في الجماهير ضمن ثقافتنا المعاصرة. ويأتي التلفاز ثانياً، بلا منازع، من حيث التأثير.

السينما، والتلفاز كلاهما يزخران بحكايات ذات صلة بمواضيعنا، ومواقفنا الراهنة. إذاً، لماذا لا نستعير من قوتها ما يمكننا أن نفيد منه في مواقفنا؟ يجب عليك أن تسرد ما يكفي من أحداث القصة لجعل أي شخص لم يسبق له أن شاهد الفلم، أو العرض التلفازي قادراً على اكتشاف ما تتحدث عنه وإدراكه. لكن لا تسهب في سرد أحداث القصة لدرجة تجعلك تفشي بالغاية التي حملتك على سردها، أو إلى حد تجعل جمهورك معه يضيع في تفاصيل تافهة.

من جديد، النقطة الأساسية المهمة هي أنه ينبغي أن تربط القصة التي تسردها ارتباطاً عضوياً بالموضوع الذي تنوي التحدث عنه.

5- اللعب لعبة سيناريو تتضمن عناصر قصتك الأرحب أفقاً. هذه اللعبة خاصة بمقدمي العروض المتمرسين فقط. لكن يمكن أن تكون أكثر ما ينشط المستمعين، ويزودهم بالطاقة لأنها تحملهم على فعل شيء فاعل، ومؤثر.

هذه اللعبة هي نمط من أنماط الحكاية التشاركية ذات القواعد المحددة التي تحكم بدايتها ونهايتها مروراً بالوسط. على سبيل المثال، إن كنت تتحدث عن أمر كلي الفائدة زماناً ومكاناً. فضع مجموعة من الحواسيب في القاعة، وأعلن عن جائزة تمنح لأول شخص، أو لأول فريق يحصل على معلومة خاصة ومحددة عبر الإنترنت.

كل عرض من هذه العروض الافتتاحية يستخدم بعضاً من عناصر رواية القصة، أو الحكاية التي تحترم أسلوب عقول جمهورك، وتوظف المعرفة في سبيل إشراك الجمهور بأساليب ممتعة ومقنعة وأسرة.

قراءات إضافية

Aesop's Fables illustrated by Charles Santore (1997, Random House)

Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of the Mind by Gerald M. Edelman (1993, Basic Books)

Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain by Antonio Damasio (1995, Avon Books)

How to Write and Give a Good Speech: A Practical Guide for Executives, PR People, Managers, Fund-Raisers, Politicians, Educators, and Anyone Who Has to Make Every Word Count by Joan Detz (1992, St. Martin's Press)

Lend Me Your Ears: Great Speeches in History edited by William Safire (1997, W.W. Norton)

The Literary Mind by Mark Turner (1996, Oxford University Press)

The Presentations Kit: 10 Steps for Selling Your Ideas by Claudyne Wilder (1994, John Wiley & Sons)

Searching for Memory: The Brain, the Mind, and the Past by Daniel L. Schacter (1997, HarperCollins)

ست طرق للاستحواذ على انتباه جمهورك منذ البداية

• • •

بيفرلي بالارو

لنضع الأرناب والسلاحف جانباً، فالهادئ والبطيء لا يكسب السباق دوماً؛ لقد اكتشفت هذه الحقيقة، عملياً، بطريقة قاسية. ركلة دائرية على الأضلاع بسرعة البرق، انطلقت في زمن يقدر بجزء واحد من ألف جزء من الثانية مع صرخة الحكم المدوية: ابدأ؛ ركلة أسقطتني أرضاً عديم النفس، وزودتني برؤى جديدة عن أهمية الإمساك بزمام المبادرة، ومن ثم التحكم بموقف من المواقف.

تخبرنا السجلات أن الكاراتيه (الطريقة اليابانية في الدفاع عن النفس من غير سلاح) الحديثة كان قد أسسها سيد أوكيناوي يدعى فوناكوشي، يبلغ طول قامته خمسة أقدام، وهو رجل رقيق الشعور، وشديد الحساسية إلى درجة جعلته لا يستطيع تحمل النطق، في القرن العشرين، بكلمة جوارب لأنه يعد لفظها ذا دلالة لا تليق بكرامته.

مع ذلك، فإن فوناكوشي يفهم فهماً عميقاً معنى القدر الذي كان بانتظار أجداده المحاربين الذين فشلوا في الإمساك بالنزاع منذ بدايته الأولى: «ثم بضربة واحدة خاطفة تمت بسرعة البرق، كان الأمر قد انتهى». (فينس موريس، زانشين، 1992).

إن حكمة المقاربة الدراماتيكية والسريعة لمثاقفي (المبارزين بالسيوف) الساموراي يمكن أن تفيد كل كتبة الخطابات إن هم تذكروا دوماً: كي تستحوذ على انتباه جمهورك يتعين عليك أن تتواصل معهم بقوة منذ البداية. إن هذا الأمر يعد حاسماً.

إن فشلت في الاستحواذ على اهتمام قرائك، أو مستمعك منذ قراءتهم الجمل القليلة الأولى، أو استماعهم إليها، فلن يشفع لك تألقك في إكمال خطتك التجارية، أو تحليلك، أو خطابك لأنك لن تجد من يعيرك مزيداً من الانتباه. في المقابل، إن نجحت في استقطاب جمهورك منذ البداية، فسوف تزيد انفتاحهم على الموضوع كله الذي تحاول التواصل معهم من أجل إيصاله إليهم.

أورد فيما يأتي ست صيغ سهلة وسريعة تمكن من استخدامها من تحقيق بداية موفقة، ونجاح باهر بسرعة فائقة:

إن تَمْنِيدُ أُسْطُورَةَ شَائِعَةٍ
يُمْكِنُهُ أَنْ يُسَهِّلَ التَّقْدِيمَ
لِمَوْضُوعٍ صَعْبٍ.

1- اجعل الموضوع شخصياً

لا توجد طريقة أسرع - على صعيد جعل قرائك، أو مستمعيك يتسجمون مع رسالتك التي تريد إيصالها من تمرير تلك الرسالة بأسلوب قصة. البيانات الشخصية سواء أكانت تسلط الضوء على حظ عاثر، أو حنين إلى الوطن أو الماضي، أو انتصار يمكنها أن تقوم روابط وثام، وألفة فورية مع جمهورك.

إحدى أكثر الافتتاحيات التي شاهدتها تأثيراً وإثارة للمشاعر رواها رجل كان قد بلغ قمة نجاحه على صعيد العمل. أذهل جمهوره حين خالف توقعاتهم الاستماع إلى حديث جاف وتقليل الوطأة يدور حول الإحصاء. بدأ تقييمه لنشوء مهنته وتطورها انطلاقاً من عرضه شرحاً أسراً للأوضاع الداخلية لمدينة نشأ فيها في موطنه الأصلي:

انتهى بنا المطاف إلى.. فتران منازل نموذجية، وصراصيل، وغاويات، وعصابات، وجرائم. أما أبطالنا فقد كانوا من تجار المخدرات لأنهم يعطون الكراميل للأطفال.

في مناسبة أخرى كنت أستمع إلى خبير في الطب الشرعي يعرض ملاحظات مكثفة جداً عن فحص الحمض النووي (الدي إن إيه) على جمهور خليط يتألف من زملاء مهنة «يتكلمون لغته»، إضافة إلى أناس عاديين من غير أهل الاختصاص (وأنا منهم). معظم أولئك الناس العاديين لن يكون بوسعهم تعرف الميكروسكوب الإلكتروني؛ حتى إن ضربوا به على رؤوسهم.

لكن هذا الأمر ليس مهماً. فالخبير استهل برنامجه بحكاية سردها على الجمهور تحكي مدى شعوره بالامتنان عندما كان عائداً بالطائرة إلى وطنه (الولايات المتحدة الأمريكية) قادماً من بلد كان منشغلاً فيه بعمل رهيب، ومخيف، ومحرز مستخدماً أحدث أجهزة التقانة الجينية لتعرف ضحايا حرب أهلية مدفونين في مقابر جماعية:

بينما كنت أفكر ملياً في المآسي الإنسانية التي شاهدتها.. كنت أشاهد أمواج البحر الإدرياتيكي الأزرق العميق تحت الطائرة التي كنت على متنها. كانت الساعة 2,30 بعد الظهر بالتوقيت المحلي-8,30 صباحاً بالتوقيت المحلي شرقي الولايات المتحدة الأمريكية. أما التاريخ فقد كان 11-9-2001.

لم يعد الجمهور يتلهف للخروج بطريقة جماعية من القاعة، بل بقي مسمراً في القاعة، ومشدوداً إلى التفسيرات العلمية التي أعقبت هذا التقديم حتى النهاية.

2- انبذ الحقائق الملتوية

كشف النقاب عن إحصاء غريب أو فضح زيف أسطورة شائعة يمكن أن يحيل المقدمة إلى موضوع صعب أو إلى موضوع تثار حوله الشكوك.

على سبيل المثال، فنان عاكف على تأليف كتاب يحكي قصة انخراطه في عمله: إنه يصنع، يدويًا، جراراً لحفظ رماد الموتى. استهل كلامه المسهب عن حرفته بالجملة الآتية:

عندما تحرق جثة الميت البالغ كي ترمد، فإن حجم الرماد الذي ينتج عن إحراقها يعادل ثلاثة كوارتات (الكوارت = ربع غالون)، أو ما يكفي لملء علبة حذاء.

بهذه الحقيقة التي لا تتسى، استحوذ على اهتمام قرائه من أجل تحليل مزيد من الملامح التقنية لحرفته اليدوية.

3- دعهم يجلسوا على حواف مقاعدهم

إن أردت إثارة فضول قرائك منذ البداية، فإن خير سبيل تسلكه هو إلقاء سؤال يقتضي من القراء البحث عن إجابة عنه.

كان رئيس مؤسسة يكتب تقريراً، ويخطط بعناية للتغلب على التحديات المحتملة مستقبلاً. بدأ تقريره بعرض اختبار موجز على جمهوره يطلب منهم عبره أن يكتشفوا أمراً مهماً متصلاً بالأعوام 1866 و 1953 و 2040:

عام 1953، فسر كريك وواتسون، أول مرة، بنية الحمض النووي المزدوجة حلزونية الشكل. هل من تخمينات تتعلق بالعام 1866؟ هل من أحد يعرف غريغور مندل الذي نشر مقالاً عن الوراثة في ذلك العام؛ الأمر الذي عد مَعْلَمًا، وكون حدثاً تاريخياً؟ أما الخطوة القادمة المتعلقة بهذا الموضوع، التي ستكون حدثاً تاريخياً عظيماً، فسوف تحدث عام 2040.

عن طريق إيجاد عنصر تشويق متعلق بما سيحدث لاحقاً، يكون المؤلف قد وجه دعوة إلى جمهوره من أجل المشاركة، والتوقع، والمعالجة الاستباقية في آن معاً.

أكثر افتتاحية خطاب استثنائاً بالاهتمام على الإطلاق
 مازال معظم رجال الأعمال يعتقدون أنه يتعين عليك استهلال خطابك
 بإلقاء فكاهة. يا لها من فكرة سيئة! أنت متوتر الأعصاب، والجمهور
 يحاول أن يتخذ قراره: هل يصغي إليك أم لا؟ ما لم تكن أنت رويين
 وويليامز، يصعب عليك معالجة الفكاهة على النحو الذي ينبغي. لا تلق
 الفكاهة. بل اكسر القواعد المتبعة بدلاً من أن تفعل ذلك.

دون تجاوز مقتضيات الذوق، واللباقة، وطبعاً، نجحت إليزابيث دول -
 بالرغم من الصعاب- في كسب ذروة درجات الرهان حين استطاعت أن
 تكون أكثر صاحب كلمة افتتاحية في المؤتمر القومي الجمهوري المنعقد
 سنة 1996 استثنائاً بالاهتمام على الإطلاق. كان لها ذلك عندما
 كسرت قاعدة كانت ذات يوم جديرة بالاحترام والتبجيل، ولم يكن
 يخطر في بال أحد أن تكسر تلك القاعدة: غادرت منصة الخطابة.

تقول أنت: إنه لضرب من ضروب المستحيل فعل ذلك -ماذا عن
 الميكروفونات، والملقنين، والنقل التلفزيوني؟ كيف استطاعت أن تغادر
 المنصة؟ كان معها ميكروفون لاسلكي، وهي تحفظ الخطاب الذي
 ترغب في إلقائه عن ظهر قلب، وقد أُخبر المصورون -على نحو
 مقتضب- بوجهتها، وبالمكان الذي تقصد.

إضافة إلى ذلك، أخبرت الجمهور عما كانت تفعل. ما هو أكثر أهمية
 أنها ربطت بين حركتها المذهلة وبين بقية الخطاب. قالت: إنها تغادر
 المنصة متوجهة إلى حيث يجلس الجمهور كي تخبرهم «عن الرجل
 الذي أُحِبَّت». كان منطلقها أنها شعرت أن عليها أن تكسر القيود
 القياسية كي تحقق غايتها.

لقد كانت حركة مسرحية، بيد أنها أجدت نفعاً. لقد افتتن الجمهور بـ دول إلى أبعد حد - إليزابيث دول. في الحقيقة، بدأ الحديث عن حملتها الرئاسية في تلك الليلة. في العام المنصرم، انتخبت عضواً في مجلس شيوخ الولايات المتحدة الأمريكية.

4- ضع نموذجاً لسيناريو افتراضي

يمكن أن تسلط هذه المقاربة الضوء على الماضي، أو المستقبل، وأن تعرض مقابلة (بين أمرين بغية إظهار الفروق بينهما) إيجابية، أو سلبية.

شركة تصنع تقانة «ذكية» تحاول أن توجد نوعاً من الإثارة لدى مستثمرين محتملين، أو مستهلكين محتملين على نحو إيجابي:

تخيل عالماً يستشعر فيه بناء من الأبنية اهتزازات هزة أرضية، فيعدل مقاومة جدرانه كي يصمد برغم الاهتزازات. وتخيل سيارات تعمل بالتسيير الذاتي، تسير على الطرق السريعة للأمة، وتبطئ السير، وتغير مساراتها، و«تختار» أسرع الطرق المناسبة. قد تبدو هذه الأفكار خيالية، لكنها ستغدو حقيقية واقعة بسرعة أكبر من تلك التي يفكر فيها معظم الناس.

صمم موقع على الشبكة المعلوماتية كي ينشر الوعي، ويلفت الانتباه لقضايا متعلقة بالصمم، ويقوم نوعاً من التقمص العاطفي بين الجمهور المستهدف وبين القضية التي يروج لها عبر تصور مقلوب:

تخيل عالماً لا أصوات فيه. فضاءات صامتة، وبعيدة، وخالية من أي نقاش طبيعي ومن الموسيقى...

تخيل ألا تكون قادراً على سماع غناء الطيور، وزقزقة العصافير في ساعات الصباح الأولى، أو أغنية مفضلة عبر جهاز الراديو. ما يقارب 28 مليون أمريكي يعانون من ضعف القدرة على السمع. هذا الصمت المطبق يمكن أن يكون ساحقاً.

5- أوجد سلسلة من الأحداث والمشاهد الواقعية

كي تلفت انتباه جمهورك لموضوع المشهد الكبير الذي تحاول أن تطلعهم عليه، قد يكون من المفيد أن تكيّفهم مع «لقطات واقعية خاطفة» ذات صلة بموضوعك، شريطة أن تُكتب باستخدام الزمن الحاضر «الدراماتيكي»:

في مدينة نيويورك، طبيب ينذر إدارة الصحة بعد معانيته حالتين من حالات الالتهاب الدماغى مترافقتين بأعراض غير عادية.

في واشنطن دي. سي.، تزايدت شكوك الطبيب المسؤول عن قسم الطوارئ في إحدى المستشفيات بعد أن كشف النقب مريضٌ يعاني أعراض إنفلونزا بسيطة، حيث إنه موظف بريد في إحدى المنشآت الواقعة قرب عاصمة الأمة.

في نيوجرسي، نظر طبيب أطفال بإنعام إلى ما بدت أنها لسعة عنكبوت على ذراع طفل بعد أن علم أن الطفل كان قد أُحضر إلى مكتب الأخبار الذي تعمل فيه أمه في مدينة نيويورك.

أحداث مشابهة الأحداث الثلاثة التي ذكرناها يمكن أن تربط معاً، وتسبك بصياغة تصلح لفقرة افتتاحية على النحو الآتي:

بفضل جهود أطباء متيقظين، يمكن للأمريكيين أن يفهموا بسرعة أننا نعيش في حقبة زمنية جديدة تتشابه فيها أعراض أمراض شائعة - الالتهاب الدماغي، والإنفلونزا، ولسعة العنكبوت - كتلك الحالات التي حدثت في نيويورك، وواشنطن، ونيوجرسي مع أعراض أمراض مميتة وغير متوقعة مثل فيروس غرب النيل، ومرض الجمرة الخبيثة.

6- استشهد بكلام مقتبس وثيق الصلة بموضوعك

بالرغم من أن المقتبسات، بوجه عام، ليس لها قوة الإقناع التي تتمتع بها الافتتاحيات التي تستخدم تعابير المؤلف نفسه، إلا أنها تكون مقنعة، بوجه خاص، إن استُخدمت فيها تعابير ساخرة، أو أخرى فيها شيء من الدعابة والفكاهة، وإن هي هيات الجمهور - بطريقة فاعلة - لما سيأتي لاحقاً.

يمكن لوثيقة تعرض منتجاً مبتكراً من منتجات وسائل الاتصالات، على سبيل المثال، أن تستشهد بمقتبسات تشرح التطور التاريخي لتلك الصناعة:

يعتري هذا الهاتف مواطنٌ ضعف، وعيوب كثيرة جداً؛ الأمر الذي لا يجعلنا ننظر إليه، جدياً، بوصفه وسيلة اتصال. إنه يعد عديم القيمة والأهمية لنا.

- مذكرة داخلية من شركة ويسترن يونيون، 1867.

من يرغب في الاستماع إلى حديث الممثلين؟

-إتش. إم. ورنر، ورنر برذرز، 1927.

ليس ثمة سبب يجعل أي إنسان راغباً في اقتناء جهاز حاسوب في منزله.
- كن أولسون، مؤسس مؤسسة ديجيتال إكويمنت كورب. ورئيسها،
ورئيس مجلس إدارتها، 1977.

بهذه الطريقة، يوفر المؤلف لقراءه إمكانية رؤية الفوائد التي تتحقق عبر تحمل المخاطر.

بصرف النظر عن المقاربة التي تختارها، تبقى النقطة الأساسية واحدة:

لا ترم صنارة الصيد الخاصة بك قبل أن تزودها بطعم.

هل أنت مصغٍ إليّ؟

أساليب تجعل جمهورك يصغي إليك

• • •

ريتشارد بيرك

لقد لاحظ فلستاف أحد أبطال إحدى مسرحيات شكسبير قبل 500 سنة: «إنه مرضٌ عدم الإصغاء، وعلّةُ قلةِ الانتباه هما ما أعاني منهما». كان فلستاف يعتمد تجنب أداء الواجبات التي يعدها منفرة. اليوم، لدينا أولئك الذين يعتمدون عدم الإصغاء، وأولئك المثقلين بأعباء تفوق قدرتهم على التحمل ببساطة. بيد أن كلا الفريقين لن يستمعا إليك. كيف تستطيع أن تميز المنتبهين من غيرهم؟ وكيف تستطيع أن تسترعي اهتمام غير المنتبهين؟

يقول دولانغ، عالم نفس من مدينة نيويورك متخصص بالاتصالات، والصورة:

«يرسل الناس كثيراً من الرسائل التي لا تستخدم الألفاظ التي تبين أيصغون إن ما يقال أم لا». ويضيف: «كقاعدة، إن كانوا يصالبنون

سيقانهم، ويتمللون في جلساتهم، ويكثرون من التلفت حولهم، فإن فرصتك ضعيفة في الاستحواذ على انتباههم المشتت والسابح في عالم آخر»، (يسلم لانغ بأن هذا التحليل قد لا ينطبق على كل الناس في أرجاء المعمورة - في اليابان، على سبيل المثال، يُنظر إلى الاتصال البصري المباشر عبر التحديق في عيون الآخر على أنه إفراط في المجابهة أكثر مما ينبغي).

وسائل تمكنك من استرداد جمهورك

بمجرد قدرتك على تحديد الذهن الشارد تستطيع استرداده إلى العرض أو المناقشات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب. إليك بعض الطرق التي تساعد في استعادة شاردي الذهن، الذين لا يستمعون لما يقال أثناء تقديم عروض لمجموعات كبيرة العدد.

غير ما تفعله

توقف مفاجئ عن الكلام، أو تغيير نبرة الصوت يمكن أن يكون لهما التأثير ذاته في الذهن الشارد والمشغل الذي يحدث للمشاهد النائم لحظة إطفاء جهاز التلفاز. فالتوقف المفاجئ عن الكلام ينبه شارد الذهن، وإطفاء جهاز التلفاز يؤدي إلى إيقاف النائم. طبعاً، يجب على الخطباء والمتحدثين الذين يستخدمون هذا الأسلوب أن يتبعوا توقفهم المفاجئ عن الكلام إلماعة ذكية، أو كلاماً ينم على رؤية، وإلا اتهموا بتكلف الكلام.

ألق سؤالاً

إن اعتقدت أن إحدى الحاضرات قد حصلت على إجازة عقلية تحول بينها وبين متابعة العرض أو المناقشات، ألق عليها سؤالاً قوياً يتعلق بنقطة من نقاط موضوعك. إن لم تكن حقاً تصغي إليك، ستفعل الآن. يقول د جي. ريتشارد شل، أستاذ في كلية وارتون التابعة لجامعة بنسلفانيا: «غالباً ما أحول فكرتي اللاحقة إلى سؤال». علماً أن الأستاذ شل قد حصد جوائز عديدة تقديراً لمهاراته في تعليم فن الخطابة والحديث. ويضيف الأستاذ شل: «سأطلب من بعض المتعلمين أن يساعدوني في الانصراف. لكن سأمنحهم فرصة للاستماع إلى ما يقال. سأقول: إذأ، سألقي عليكم سؤالاً.. «فإذا الجميع ينشطون بعد أن كانوا خاملين».

أشرك الجمهور بوصفهم فريقاً

على سبيل المثال، اطلب من مستمعك أن يتحدثوا عن تجاربهم، أو أن يدلوا بأرائهم مهما كانت ضعيفة الصلة بالموضوع. فعلك ذلك يستنهض همم المتقاعسين. بإمكانك استخدام «الاقتراعات» كنقاط انطلاق لمزيد من المناقشات وإلقاء الأسئلة.

أقم علاقة ألفة بأحد أفراد الجمهور المنتبهين

الهدف هو إشاعة جو من الوثام بينك وبينه دون استخدام الألفاظ لهذه الغاية. عندما «تضبط» أحداً من الحاضرين شارد الذهن، فتستعيد انتباهه، اجعل منه الشخص الجديد الذي تنشئ صلة ود به. قد يساعد هذا الأمر شاردي الذهن الآخرين على إحراز تقدم على

صعيد الإصغاء، والانتباه. في مجموعات أصغر حجماً، وأقل عدداً مثل الاجتماعات الإدارية التي تضم أقل من عشرة مشاركين. يوجد مجال أرحب بكثير للأخذ، والرد وتكون فرصة شرود ذهن أحد المجتهدين أقل احتمالاً. لكن قد يحدث هذا الأمر بالرغم من كل شيء. غالباً ما يكون الحاضرون منشغلين في التفكير بأعمالهم، أو بما يهتمون بقوله.

أخضع جمهورك لاختبار إصغاء

يقول مارك جوردن من المؤسسة الاستشارية المتخصصة بالمفاوضات، والتي تتخذ من بوسطن مقراً لها:

«إن فكرت في احتمال وجود بعض المشكلات المتعلقة بالاستماع والإصغاء فقد أقول: دعوني أستمع في الكلام مدة دقيقتين، وبعدها سألقي عليكم بعض الأسئلة. إن هذا الأسلوب لا يقتصر على حملهم على الإصغاء فقط، بل يجهزهم لإلقاء أسئلة تتعلق بما قلته، وهم بذلك لا يشعرون أنني ألقى سؤالاً مخادعاً».

اعرض القضية المزمع إثارتها بسرعة، واطلب من الحاضرين أن يعرضوا معطياتهم حولها

إذا كان الجمهور منخرطاً في الموضوع من البداية، فمن المرجح أن يستمر في ذلك حتى بعد توقفه عن المشاركة اللفظية. بيد أن إشراك الناس يمكن أن يؤدي إلى تفاعلات قد توجب التوترات مما يؤدي إلى الكف عن الإصغاء.

يقول شل: «الناس الذين ينفرون بشدة من الصراع المرتبط بالعلاقات بين الأشخاص يكفون عن الإصغاء عندما تتوتر الأمور. فجأة، يحتاجون الذهاب إلى الحمام، أو إلى موعد قادم. إن يحدث ذلك يتعين على المتحدث أن يستخدم الدهاء لمعالجة الموقف. إحدى الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك تسليط الضوء على شيء خارج القاعة. الهدف من ذلك هو إخراج الناس من بوتقة الشدة والحدة العاطفية، والعودة بهم إلى المهمة المطلوبة».

كَيْفَ لُغْتِكَ وَفَق مَقْتَضِيَّاتِ أَسَالِيبِ اسْتِمَاعِ جَمْهُورِكَ

لنقل إنك تتحدث إلى شخص ينظر إلى الجهة اليسرى مراراً وتكراراً. مبطلاً احتمال وجود شيء ممتع تنظر إليه، يعزو علماء النفس هذا النموذج من السلوك إلى الناس الذين يسرحون في عالم الخيال على نحو مميز عندما يكونون في حالة إصغاء. يقول لنغ: «هذا السلوك هو جانبي التقاطع. جانب الوجه الذي يستخدمونه يشير إلى جانب الدماغ الذي يستخدمونه، عندما ينظرون إلى الشمال يكونون على صلة بنصف المخ الأيمن، وهو الجانب المسؤول عن التصور والتخيل». كي تجلب انتباههم، تحتاج إلى استخدام لغة غنية بالاستعارات المجازية المجسدة التي يمكن إدراكها بالحواس، بحيث تتاح لهم «رؤية» أمور متشابهة، ومتناظرة. بدلاً من «تجاهل التفاوت، والتباين» جرّب استخدام «أردم الفجوة». وبدلاً من: «يتسم بالأخطاء» جرّب استخدام: «يطفح بالأخطاء» إن رأيت أحد أفراد جمهورك يرفع نظره إلى أعلى مراراً وتكراراً، فقد تكون علاقته بالإحساس المباشر، وبالملامسة أقوى منها بالتخيل، والتصور.

قراءة لغة جمهورك الجسدية

لدى الخطباء الناجحين من الحضور الذهني ما يكفيهم لرصد لغة جمهورهم الجسدية في أثناء إلقاءهم خطاباتهم، ولتوجيه ردود أفعالهم تبعاً لذلك. الناتج هو عرض ديناميكي يعامل الجمهور باحترام؛ عرض يتوقف قليلاً عندما يقتضي الأمر، ويمضي قدماً عندما يتطلب الموقف.

معظمنا يقرأ لغة الجسد بطريقة لا شعورية. عندما يتلمل شخص ما، ويكف عن التواصل البصري، نشعر بأننا لم نعد نسترعي انتباهه. عندما يستقبل أحد أفراد الجمهور اقتراحاتنا بوجه متجهم، وذراعين متصلبتين، وهو يهز رأسه ندرك أن ذاك الشخص لا يشاطرنا الرأي فيما نعرض.

إلا أنه من المفيد لك أن تطور مهاراتك المتعلقة بقراءة لغة الجسد قراءةً واعيةً لسببين: أحدهما -على سبيل المثال- يتمثل بشحذ قدراتك المتعلقة بفهم ردود الأفعال الصادرة عن مجموعات متنوعة من الجمهور، وجعل تلك القدرات أكثر دقة. والثاني يتمثل بقدرتك على استشعار أي تبدل في رأي الجمهور بسرعة أكبر مما لو أوكلت تلك المهمة إلى لا شعورك.

بوسعك تحليل استجابات جمهورك برصد ثلاثة أمور في آن معاً؛ الأمر الذي يمكّنك من تكوين حكم على الاستجابات المحتملة المتنوعة لعروضك.

منفتح - منغلق

قد تتضمن إشارات السلوك المنفتح إبداء الموافقة بإحشاءات من الرأس، والتبسم، وتعابير وجه إيجابية أخرى تشف عن ملاطفة ومجاملة. إذا كان الجمهور جالساً على مقاعد فإن أفرادهم يكتفون جلساتهم بحيث يتجهون صوبك إن كانوا منفتحين ومنسجمين مع ما تقول. قد تتضمن مؤشرات السلوك المنغلق إشاحة أفراد الجمهور بوجوههم عنك، وتحويل أبصارهم عنك أيضاً، ومصالبة أذرعهم، وتبادل تعليقات (سلبية) مهمة فيما بينهم عما تقول، وعبوساً، وتقطيباً، وهزاً للرؤوس. السلوك المنفتح من قبلك يعزز احتمال مبادلة الجمهور لك سلوكاً منفتحاً مثله. لكن مدى حب الجمهور رسالتك يلعب دوراً أيضاً.

منسجم - غير منسجم

يعد النفور الجماعي من الخطاب استجابة قوية لا يستعصي رصدها والتقاطها إلا على قلة من الخطباء. يتمثل هذا النفور بشعور بالضيق، والتملل، وبشيء من التبرم المتزايد، وبتخفيض مستوى الاتصال البصري، وباسترخاء الكتفين عند كل فرد من أفراد الجمهور، وبتحويل وجهاً الحاضرين عن المتحدث. الرصد المبكر لهذه الإشارات يمكن المتحدث من استعادة اهتمام الجمهور. حاول أن تركز انتباهك على فرد من أفراد الجمهور، أو على اثنين منهم في كل جهة، فإن وجدت أنهم لا يتواصلون معك بسرعة وحماسة فاعلم أنه أن الأوان لإحداث تغيير ما. حاول أن تعرض على الجمهور قليلاً من الأسئلة، أو اطلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما.

موال- معارض

يحاول أفراد الجمهور الموالي محاكاة سلوكك لا شعورياً، في حين يفعل أفراد الجمهور المعارض عكس ذلك. تستطيع الاعتماد على السلوك الموالي، والبناء عليه باقترابك من أفراد جمهوره، وتبادل حديث مقتضب معهم. بوسعك تجاهل المعارضين إن كان قليلاً عددهم، أو معالجة أمرهم بشغلهم بحوار سقراطي مطول. هذا المسلك الأخير غير مناسب للأغرار القليلي الخبرة، أو لمتوتري الأعصاب؛ من الأفضل للخطباء الذين تملكهم الرهبة أن يلتزموا بنصوصهم المكتوبة، وألا يخاطروا بالارتحال مع المعارضين.

- نيك مورغان

لهذا النوع من المستمعين اعدل عن استخدام المدركات، واستبدل الملموس والمحسوس بها استخدم: «قوام الشيء، وصفته المميزة» بدلاً من: «طبيعة الشيء». بوجه عام، زودهم بصور لفظية تستطيع أن تصمد في أذهانهم زمناً طويلاً.

إن كان من يستمع إليك كثير النظر إلى الجهة اليمنى، فهذا يعني أنه يستخدم الجانب الأيسر من المخ؛ هذا الجانب مسؤول عن المنطق، والاستنتاج، والاستنباط (الاكتشاف، والاستنتاج المنطقي). هؤلاء المستمعون لا يشعرون في الاستسلام لأحلام اليقظة عندما تغير، ببطء، أدواتك التحليلية. إنهم مستمعون مهرة، ويستطيعون تتبع كلماتك كما لو كانت مكتوبة على ورق. بيد أنهم يشتركون في أمر واحد مع أولئك الذين تشرد أذهانهم، ويتقطع انتباههم: كلا الفريقين شديداً

الحساسية من الأمور التي تبعث على الملل. لذلك حاول أن تبقي الأمور مثيرة للمتعة. وخير سبيل لتحقيق ذلك لدى العمل مع مجموعات كبيرة العدد هو إشاعة جو من المرح - ويفضل لمن يريد أن يشيع جواً من المرح أن يجعل من ذاته مادة لذلك؛ لا أن يلجأ إلى الاستخفاف بالآخرين في سبيل ذلك. بهذا الأسلوب تؤكد مستمعك أنك لا تحاول أن تهول الأمور عليهم. ويقول جوردن: «بهذه الطريقة، تستطيع الإبقاء على جمهورك في حالة إصغاء بين فاصلي المرح. تعزيز الانتباه المتقطع بحيث يصبح أقل تقطعاً يُعدُّ محركاً ضخماً للسلوك.

قياسياً، لا تتمتع الدعابة والفكاهة بالدرجة ذاتها من الفاعلية والتأثير لدى المجموعات الأقل عدداً. يقول شل: «إنك لا ترغب في أن تبدو صارماً ومتجهماً في الاجتماعات. بإمكانك إلقاء فكاهة كي تستعيد انتباه الناس على سبيل المثال. لكن في التجمعات الأقل عدداً، يستطيع المتحدثون أن يحافظوا على انتباه المستمعين لما يقولون بواسطة جدية هدفهم، وقوة حضورهم، أو باهتمامهم بهدف يمكن أن يهتم الجمهور به، ويتجاوب معه. قد يكون هذا الأمر جدياً الرغبة في إنهاء الموضوع في الوقت المحدد».

إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تختلف نبرة صوت المتحدث، وسرعة إلقائه تبعاً لطبيعة الجمهور بوصفهم مجموعة. مع أن الانتباه يتفاوت مداه من فرد إلى آخر، فإن موقع المرء في الحياة يلعب دوراً في تحديد هل ذهنه في القاعة، أو شارّد في مكان آخر. عموماً، كلما ازدادت أهمية شخص ما، ازداد شروده الذهني، وازدادت الأمور التي تغريه بعدم الانتباه لما يقوله المتكلم. يقول شل: «الأمر كله متعلق بتكاليف فرصة

وجود شخص ما في قاعة يستمع إلى حديث معين. فقد يواجه كبار المديرين التنفيذيين خطراً كبيراً فيما يتعلق بتكاليف الفرصة - هل يتعين عليهم أن يكونوا في ذلك المكان، أو في مكان آخر؟ هذا ما يتحمل عبأه الخطيب أو المتحدث».

فيما يخص أولئك الذين لا يسيطرون على المواضيع التي يتحدثون عنها سيطرة تامة، ولا يبرعون فيها، يصبح هذا العبء أكبر من طاقات تحمّلهم. يجب على الخطباء والمتحدثين أن يكونوا مقنعين فيما يتعلق بالمواضيع والأفكار التي يعرضونها إلى أقصى حد ممكن بحيث يكون لديهم من المعلومات ما يمكنهم من معالجة الأمور التي تنطوي على فوارق دقيقة يظهرها جمهور مسرف في العناية بالتفاصيل. يقول شل: «إن الأمر هنا يشبه إعداد محام ما لحُصِّل (الجزء الأخير من دفاعه محام يلخص فيه النقاط التي سبق تفصيلها، ويخلص إلى نتائج)، وتقديمه إلى هيئة المحلفين أو المحامين. عليك أن توضح قضيتك. كي تكون مؤثراً وفاعلاً، من المفترض أن تكون على دراية تامة بموضوعك».

إن القدرة على إدراك ما يدور في أذهان أعضاء جمهورك، وإدخال تغييرات على جناح السرعة في الخطاب المعد سلفاً هو ما يميز عظماء الخطباء، والمتحدثين، المتحدثين الجيدين أو المؤثرين فقط. إن انحصار تركيزك على تقديم عرضك كما أعدته، وتمرن على إلقائه، لن تكون حاسماً ما يدور في القاعة، ولن تتمكن من اغتنام فرصة استعادة انتباه شاردي الذهن من أعضاء جمهورك. لذلك كن مستعداً لارتجال الكلام ارتجالاً. إن قراءة تلك سلوك جمهورك غير المتسم باستخدام ألفاظ

سيتيح لك المجال كي تعرف متى ترتجل. فقط باستعدادك الخارق للعادة والجيد تستطيع أن تحقق النجاح فيما أنت ذاهب إليه. الشفاء من علة عدم الإصغاء يبدأ من المتحدث أو الخطيب.

أنت أقوى المؤثرات البصرية وأفضلها

استخدم حضورك الطبيعي كي يفهم مستمعوك
ما تقوله عبر تكراره بصوت مسموع

• • •

جوديث همفري

خطاب جون إف. كندي، وخطاب مارتن لوثر كينغ، دجي آر «لدي حلم»، وخطاب مارغريت تاتشر، رئيسة وزراء بريطانيا، في جزر فوكلاند؛ كلها خطابات عظيمة، وقد حظي كل منها بمكانة مرموقة في التاريخ. ما القاسم المشترك بين تلك الخطابات؟ لم يستخدم أي من أولئك الخطباء مؤثرات ومساعدات بصرية. تخيل، فقط، أن جون إف. كندي كان يقف قبالة العالم وهو يقرأ خطابه من أوراق موضوعه أمامه على منصة الخطابة. أو أن مارتن لوثر كينغ كان يشير، وهو يخطب، إلى شريحة مصورة تظهر فيها فتاة سوداء، وأخرى بيضاء البشرة وقد تشابكت يدهما. من الواضح أنه لم يكن ثمة مكان لمثل هذه الدعامات في هذه الخطابات العظيمة. في الواقع، لو استخدمت لكانت انتقصت من قيمة أحداث الساعة، وسلبتها شيئاً من أهميتها. لماذا؟

يفهم القادة العظماء أنهم أقوى المؤثرات البصرية، وأفضلها. إنهم يعلمون، غريزياً، أن رسالتهم تصل إلى جماهيرهم على أكمل وجه إن كانت الجماهير تنظر إليهم، وتصغي إلى ما يقولون دون أن يتشتت انتباهها. إن الجماهير التي توزع انتباهها لن تلتزم بقضيتك إلا التزاماً جزئياً.

لنلق نظرة إلى المنطق الكامن خلف هذه المقولة. إن الغرض من أي عرض تجاري، أو خطاب، أو مناقشة يجب أن يكون قيادة الآخرين. طبعاً، قد ينطوي العرض على كثير من الأهداف الثانوية المحتملة مثل الإمتاع، وإعلام الآخرين بأمر ما، أو التشارك في الخبرات، أو الإقناع. لكن إذا ما كنت تتحدث بوصفك قائداً ينبغي أن يكون هدفك الوحيد إقناع الجمهور بالتصرف أو التفكير على نحو مختلف.

إن خير وسيلة لإيجاد لحظة قيادية قادرة على الإقناع إنما تكون بجعل نفسك مركز اهتمام بقضايا الجمهور. إن كنت ملتزماً بقضايا الجمهور، ومنسجماً معها فلسوف يرى الجمهور ذلك في تعابير وجهك، وفي إيماءاتك، وفي طريقة سيرك، ووقوفك، وإبقاء رأسك مرفوعاً. يغدو جسدك أفضل مؤثر بصري من أجل رسم صورتك القيادية.

نحن نقول: إن للقادة العظماء «حضوراً». هذا يعني أن المتحدث حاضر بطريقة تجعل كل من في القاعة مهتماً به، ومنتبهاً له. كثير من القادة العظماء يدركون أن حضورهم يمنحهم قوة الإقناع. لذلك هم يبذلون قصارى جهودهم لتعزيز ظهورهم إلى أقصى مدى ممكن.

كسر الرئيس ودرو ويلسون تقليداً عمره مئة وثلاثة عشر عاماً بقرائه رسائله الموجهة إلى الكونغرس بنفسه بدلاً من تكليف أحد الكتاب بقرائها. ما هو السبب الذي دفعه إلى ذلك؟ لقد رغب في أن يبين: «أن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية هو إنسان، وليس مجرد إدارة حكومية تحيي الكونغرس من جزيرة معزولة، وأن الرئيس ليس شخصاً يرسل الرسائل، ولا يتكلم بطريقة طبيعية، ولا يستخدم صوته الشخصي». طبعاً، عاش ويلسون في حقبة زمنية سبقت عصر إغراءات العروض التي تبث عبر وسائل الإعلام، والبث المصور. بيد أن الحقيقة تبقى حقيقة.

إن الجماهير التي توزع انتباهها لن
تلتزم بقضيتك إلا التزاماً جزئياً

إن القادة المتحفزين المعاصرين يدركون أهمية الحضور. يثير توم بيترز إعجاب الجماهير بسبب قدرته على سحرها. بعض السبب في ذلك يعود إلى كونه يحقق أكبر قدر من الحضور الطبيعي. حتى إنه في معظم الأحيان يتحرك بعيداً عن المقرأة المثبتة على المنصة العالية التي يطل منها على الجمهور، ولا يعود إليها إلا لينظر إلى النص. لكن ثمة أساليب كثيرة ومتنوعة متاحة للمتحدث الدافئ الذي يتبناه الجمهور. على سبيل المثال، بيدع إدوارد دو بونو في استخدام حضوره الجسداني الطبيعي بأسلوب خاص جداً. إنه يدع عروضه في مكان ما على منصة العرض في الوقت الذي يكون جالساً فيه قبالة جمهوره في مكان آخر.

قد تكون الدعامات التي تعزز حضورك مفيدة. على سبيل المثال، ظهور رجل سياسة وسط أفراد أسرة يعد دعامة توحى أن رجل السياسة ذاك يقدر قيم الأسرة. القائد يلقي خطاباً من ميدان معركة، كما فعل أبراهام لنكولن في غتسبرغ، يظهر بوضوح أنه معني بأولئك الذين ضحوا بأنفسهم، وسقطوا في ساح الكفاح. هذه الدعامات لا تشتت الانتباه، ولا تضعف التأثير كما تفعل الكلمات التي تقال مستعينة بالمساعدات البصرية.

إن التركيز على حضورك الطبيعي والجسداني (الذي يستخدم الجسد) لا ينبغي أن يقلل من أهمية رسالتك. في الحقيقة، يجب أن يؤدي حضورك الطبيعي إلى تأكيد رسالتك. عبر تركيز نظره إليك يستطيع الجمهور أن يسمع رسالتك، عملياً، على نحو أفضل. ذلك لأن الجمهور يسمع بعيونه.

لقد فهم ونستون تشرشل جيداً أنك إن تمكنت من تشتيت انتباه الجمهور البصري تتمكن من إضعاف قوة الخطيب. كان تشرشل يدخل سياره أثناء احتدام المناظرات البرلمانية، وكان يعتمد فعل ذلك أثناء كلام خصومه. كان، أولاً، يقحم دبوساً في سجاره. بينما كان الرماد يزداد طولاً، كان الجمهور يجلس محديقاً إلى السيجار، وهو يتساءل متى سيسقط رماده. ولأن الجمهور كان يركز على رماد سيجاره توقف عن الإصغاء إلى معارضة البرلماني.

أدرك تشرشل أنه إذا ما نشبت معركة بين «العين» و «الأذن»، تكون فيها الغلبة للعيون. لا يستطيع خطيب مهما كان مفوهاً أن يسيطر على قاعة فيها جمهور مشتت بصرياً.

يستخدم المديرون في معظم الأوقات وسائل المساعدة البصرية اعتقاداً منهم أن الجمهور قادر على امتصاص كم أكبر مما يقولون إن هو أصغى ونظر. بيد أن واقع الحال هو خلاف ذلك. عندما يستخدم الخطباء المساعدات البصرية، يوجدون تنافساً في استقطاب انتباه الجمهور بين العين والأذن. ولأن حاسة البصر أقوى استشعاراً من حاسة السمع بما لا يقاس، فالعين تكسب. ينبغي أن تكون أنت النجم عبر سجايك القيادية ومعلوماتك.

عادة ما تكون المساعدات البصرية نسخة بكما لا روح فيها من خطابك الحي الذي أنت بصدد إلقائه. أنت تستخدم جملاً كاملة مفيدة من الكلام مدعمة بالشرح والتفصيل ذات الصلة. المساعدات البصرية هي مؤثرات مجردة من العاطفة، في حين أن صوتك وإيماءاتك تكون مفعمة بالعاطفة والإصرار. لذلك عندما تجعل جمهورك يركز على المؤثرات البصرية محوياً انتباهه عنك إليها تكون قد قللت من شأن المادة التي أنت بصدد الحديث عنها، ومن صداها عند الجمهور.

يزداد الأمر سوءاً عندما تعرض المساعدات البصرية كثيراً من الصور البعيدة كل البعد عن الموضوع الذي ترغب في التركيز عليه مما يؤدي إلى خلط الأمور عند جمهور المتلقين. اشتكى لو غرستتر عندما التحق بشركة آي. بي. إم أول مرة للعمل فيها قائلاً: «لم أر في حياتي رقاقت توضيحية مثل تلك الموجودة في هذه الشركة. ينبغي أن يتوافر كتيب وجيز يذكر فيه أن كل رقاقة ينبغي أن تتضمن أربع دوائر، ومربعين، ومثلثين، وستة عشر سهماً. وينبغي أن يكون أكبر عدد

من كل ما ذكرت ثلاثي الأبعاد، وذا أربعة ألوان في الحد الأدنى». كم عرضاً تجارياً حضرت، وكانت فيه المعلومات والمواد الكثيرة التي تعرض على شاشة العرض سبباً في انصراف انتباهك الكامل عما يقوله مقدم العرض عدة دقائق؟

إن الخطباء، والمتحدثين، ومقدمي العروض يحبون هذه الصور التي تعرض على شاشات العرض لأنها تعدّ لهم بمثابة عكايز يتكئون عليها. عرض صور توضيحية معدة سلفاً يسهل الأمور عليهم - بوجه خاص، إن هم تلقوا الدعم من قسم العلاقات العامة، أو من موظفيك الفنيين، أو من مدير يعمل عند - عوضاً من أن يتكلموا انطلاقاً من عاطفتك أنت.

بعض المتحدثين والخطباء يحيلون مهامهم إلى الوسائل البصرية المساعدة لأنهم عصبون؛ تروق لهم الإضاءة الخافتة في القاعة، يصبحون رواة. بيد أن الحقيقة المرة هي أن القادة لا يستطيعون تولي زمام القيادة من الخطوط الجانبية باستخدام ورقة تتضمن إيجازاً عن النقاط الرئيسية. أورد فيما يأتي مثالاً على ذلك:

يعهد بعض الخطباء بكتابة خطاباتهم إلى أناس متخصصين بالمواضيع المزمع الحديث عنها، فيلجأ هؤلاء بدورهم إلى إتخام كل مؤثر بصري برسومات بيانية مختارة بعناية، وبمحتوى زائد عن الحد المعقول، فيتمخض ذلك باحتلال المؤثرات البصرية مركز الحدث؛ الأمر الذي يحيل الخطيب ورسالته إلى موقع من يؤدي دوراً داعماً، لا دوراً رئيساً. في هذه الحال، تضيع فرصة تولي زمام القيادة في لجة بحر المعلومات.

مايكل دل، رئيس مجلس إدارة شركة دل للحاسوب، وكبير مديريها التنفيذيين، أذعن لهذه المقاربة في عرض قدمه أخيراً. أعد له موظفوه عرضاً بصرياً قوياً. لكن بينما كان دل يلقي كلمته لم يعر ما كان يُعرض على الشاشة اهتماماً إلا قليلاً. في الحقيقة، الأرقام الإحصائية التي كان يعلن عنها في عدة نقاط لم يكن ثمة رابط أو تنسيق بينها وبين الأرقام الإحصائية التي كانت تعرض على الشاشة.

في أثناء عرض خلاّب قدمه كبير المديرين الإعلاميين في إحدى شركات فورتشن 1000، أبهرت الصور المتطورة تقنياً، التي كان يبيثها جهاز العرض، الجمهور. وبعد انتهاء العرض تقدم أحد أفراد الجمهور منه وسأله، «هل لديك بطاقة - بطاقة الشركة التي أنتجت العرض؟» وأتبع سؤاله تهيدةً تعبر عن الألم والاستياء. لكن هذا المتفرج كان ببساطة يعبر عن تقديره العرض الذي استحق الثناء.

الخلاصة: إن كنت راغباً في الإفادة من طاقتك القصوى، اجعل شخصك مركز استقطاب انتباه الجمهور. عند ذلك فقط تستطيع أن تسيطر على القاعة. عند ذلك فقط تستطيع الإفادة من كل قواك الكامنة للوصول إلى الجمهور وحفره. عند ذلك فقط تكون قائداً مقنعاً.

طريقة معالجة الأسئلة والأجوبة

أنواع الإصغاء الخمسة



إن أكثر ما يهابه الخطباء والمتحدثون هو ذلك الجزء غير المكتوب من عروضهم الذي يتضمن إلقاء أسئلة، والإجابة عنها؛ وذلك عقب الانتهاء من تقديم العرض مباشرة. بينما ينجح بعض المتحدثين في تحقيق أهدافهم عندما يتعاملون مع تحدٍ يتطلب ارتجالاً، يخشى آخرون الاحتمالات التي يمكن أن ينطوي عليها كابوس من هذا القبيل. ماذا لو ألقى عليك أحد الناس سؤالاً لا تملك عنه جواباً؟ ماذا لو تحول أحدهم إلى شخص عدائي؟ ماذا لو أجهز أحدهم على الذاكرة التي طالما بذلت جهوداً مضيئة في سبيل الإعداد لجعلها تحفظ عرضك؟ ماذا لو أجهز أحدهم عليها باحتكاره الوقت المخصص لإلقاء الأسئلة، والإجابة عنها بإلقائه خطبة مطولة عن موضوع آخر مختلف عن موضوعك؟

سوف نعرض عليك اقتراحات محددة كي تتمكن من معالجة كل موقف من تلك المواقف، لكن دعنا أولاً نأخذ بالحسبان السبب الذي دعاك إلى تقديم عرضك في المقام الأول. الاحتمال الغالب هو أنه طُلب إليك التحدث إلى جمهور من نوع خاص. لقد تصارعت مع الموضوع

المطلوب منك معالجته، وكافحت في سبيل الإحاطة به، وأنجزت عملك التحضيري، وبذلت قصارى جهدك للحفاظ على هدوء أعصابك، ولم يبق أمامك سوى التوجه إلى القاعة، واعتلاء المنصة التي ستلقي منها خطابك. إن كل ما فعلته أنت محوره. لكن ما إن تصل إلى القاعة كي تواجه الجمهور المحتشد بانتظارك حتى تدرك أن شيئاً ما يتغير. لم يعد خطابك متعلقاً بك، بل هو متعلق بهم. بمجرد أن يبدأ الخطاب تصبح حاجتك إلى مستمعيك أكثر من احتياجهم إليك. فبدونهم لا يعدو الموضوع كله أن يكون تمريناً (بروفة).

يمر الوقت سريعاً، ويصل الخطاب إلى غايته. أما الآن فقد حان وقت إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها. إنها ختبارٌ حسنٌ أدائك عملك. هل استطعت أن تتواصل حقاً مع جمهور المتلقين؟

السبيل الوحيد المتاح أمامك لمعرفة ذلك يتمثل في الإصغاء، وحسن الاستماع. المعالجة الناجحة للأسئلة، والإجابة عنها تعتمد على حسن الإصغاء. الإصغاء الجيد مهارة قابلة للنمو والتطوير، وهي مهارة لا يفهمها معظم الخطباء كما ينبغي أن تفهم.

ثمة مستويات خمسة للإصغاء: التغذية الراجعة، وإعادة صياغة الأفكار، والتوضيح، والتقمص العاطفي، والإصغاء الفاعل المجدي. معظمنا يتمتع بخبرات عالية، ومهارات جيدة على صعيد المستوى الأول. تطوير مهاراتك على أصعدة المستويات الأخرى يعود عليك بنفع عظيم يترجم إلى شعور بالراحة، والطمأنينة، وتحرر من الارتباك والتكلف الملازم لعملية إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها.

تقديم تغذية راجعة

التغذية، في جوهرها، هي رد فعل. يقول الشخص الآخر شيئاً، فتقول أنت شيئاً ما في معرض الرد عليه؛ يوضح موقفك مما قيل، أو تقويمك له.

أنت مدير مرموق رفيع المقام، ومسؤول عن تطوير منتج جديد متعلق بمناهج وبرامج حاسوبية، وقد أضحى الوقت متأخراً لتسويتها؛ حيث سبقك إلى ذلك آخرون، ثم إن تنفيذها يتطلب تمويلاً فوق ما هو مخطط له في الميزانية.

لقد كلفت بشحن مهم فريق العمل التابع لك، وحث أفرادهم على القيام بعمل مشترك، إضافة إلى إعطائهم جرعةً من أمل؛ تأكيد أن الضوء الموجود في نهاية النفق لا ينبعث من قطار مايكروسوفت. تنهي خطابك بكلمات مفعمة بالحياة والإثارة عن رواد وأناس وطأت أقدامهم سطح القمر، وترغب في ألا تبدو سخيلاً جداً، ومثيراً للسخرية والضحك في ظل الظروف المحيطة، ثم يحين وقت إلقاء الأسئلة والإجابة عنها. يأتي السؤال الأول من شخص يجلس في مؤخر القاعة، ويبدو هادئاً ومسترخياً.

«اغض لي نزوعي إلى الشك فيما تقول، لكن ما الذي يحملنا على تصديقك وقد سبق لنا أن سمعنا كلاماً مشابهاً الذي تقوله من أركان الإدارة العليا، وما برحنا نسمعه منذ شهور، في حين أن ما نحن بحاجة حقيقية إليه هو مزيد من المساعدة، ومزيد من الدعم، وتخفيض أكبر للروتين الذي لم نعد نستطيع عليه صبراً».

إنه السؤال الذي طالما خشيت أن يُلقى عليك. تبدأ مباشرة في التفكير أنك لم تحقق تقدماً على الإطلاق مع هؤلاء الموظفين. إن كل ما عملته لم يجد نفعاً. تأخذ نفساً عميقاً، وتجيب:

«كما قلت، إننا ملتزمون برفدكم بمزيد من الموظفين. نحن بصراحة نكافح في سبيل توظيف أكبر عدد ممكن من الناس الذين نحتاج إليهم. بوسعنا الاستفادة من مساعدتكم - أخبروا أصدقاءكم. أما فيما يتعلق فيما تبقى من الأمور، فليس لدينا، ببساطة، مزيد من المال كي نضخه في المشروع حالياً. ويروق لنا الاعتقاد أننا قد قضينا على الإجراء البيروقراطي ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً. ومن أجل هذا خصصنا لكم بناءً مستقلاً كي تكونوا بعيدين عن المكان الذي يعج بالموظفين. هل من سؤال آخر؟»

إنها استجابة. يبدو على السطح أنها ليست إجابة استثنائية. بيد أنها، قبل كل شيء، تغطي كل النقاط التي عرضها صاحب السؤال. مع ذلك، فإنها لا تسعف إلا قليلاً من التعامل مع موقف من طرح السؤال، ومعالجته، وقد لا يكون وحيداً في هذا الإطار. هل بوسعك أن تفعل ما هو أكثر من ذلك؟

إعادة صياغة السؤال

عند المستوى الثاني للإصغاء، تعيد صياغة السؤال على نحو يُظهر النقاط التي أثارها من ألقى السؤال. لنلق نظرة على طريقة عمل هذه الآلية عبر استعراض مثال:

«إذن ما تقوله هو أنك تعتقد أنني أكتفي باستعراض سياسة الشركة ليس إلا، في حين أن ما تحتاجونه يتمثل بمزيد من الدعم، ومزيد من التقليل من الإجراءات البيروقراطية، هل هذا صحيح؟»

تأمل فيما سيحدث. الإجابة المحتملة التي يمكن أن تصدر عن الشخص الذي كان قد طرح السؤال تتمثل بقوله: «نعم». لقد حملته على الموافقة على ما تقول منذ البداية. الآن بإمكانك المضي قدماً في تقديم تغذيتك الراجعة، كما فعلت سابقاً، بيد أنك جعلت منه مستمعاً أكثر سرعة، وانفتاحاً على صعيد تلقي الأفكار التي تطرحها، والتفاعل معها على الأقل لأنك جعلته يومئ برأسه بحركات تتم عن موافقته على النقاط التي طرحتها للتو بعد أن أعدت صياغة سؤاله. لكن ما زال ثمة طرق، وأساليب أفضل في معرض الإجابة على السؤال الذي طرح.

توضيح القضايا

مستوى الإصغاء الثالث يتطلب بذل جهد أكبر قليلاً على صعيد معالجة الكلمات التي وردت في نص سؤال السائل من أجل توصيف بواعث قلقه الحقيقية. دعونا نتأمل في كيفية عمل هذه الآلية:

«ما فهمته من كلامك هو أنكم تعانون من مشكلتين أساسيتين، وتحتاجون إلى مساعدة من أجل التعامل مهما، وهما تتمثلان بعدم كفاية الموظفين، وبكثرة مفرطة على صعيد الإجراءات البيروقراطية. من المحتمل أن تكون المشكلة الأولى أكثر أهمية من الثانية. هل توافقني الرأي؟»

هل أنت مستمع جيد؟

يقتضي الإصغاء الجيد إشراك الرؤية والسمع معاً. الاتصالات التي لا تتخذ من الكلام وسيلةً يمكن أن تزودك، في معظم الأحيان، بإشارات، والماعات، وتحذيرات تتعلق بالقضايا الحقيقية التي يتناولها الحوار في ميدان العمل. أدرج فيما يأتي اختبارات أربعةً سريعةً توضح الطريقة التي يدور فيها النقاش الذي لا يتخذ من الكلام وسيلة له. تذكر، دوماً، أن محددات «لغة الجسد» كثيرة؛ الذراعان المتصالبتان قد تعنيان اتخاذ وضع دفاعي، أو شيئاً من الفتور ببساطة. عليك، دوماً، أن تعرف الشخص والسياق كي تتمكن من تقويم الاتصال الذي لا يعتمد على تبادل الكلام.

هل لغة الجسد منفتحة أنها منغلقة؟ هل الذراعان مبسوطتان، أم أنهما متصالبتان؟ هل الشخص الذي تحدثه متوجه نحوك أم لا؟ هل الذراعات ظاهرتان أم لا؟ هذه هي مؤشرات درجة الانفتاح.

هل ثمة وجود للغة الجسد، أم أنها محيدة؟ الناس المهتمون بنقاشات معينة ينزعون إلى البحث عن سبل كي يقترب بعضهم من بعض أكثر. أما محاولة التباعد فهي دليل على عدم الاهتمام.

هل لغة الجسد موالية، أم أنها معارضة؟ يميل المواليون إلى اتخاذ وضعية الجسد ذاتها التي يتخذها المشترك معهم في نقاش. ابحث عن الشخص الذي يتحرك في الوقت الذي تتحرك فيه، وينتهي إلى وضعية مشابهة تلك التي تنتهي إليها.

هل تتم لغة الجسد على التزام، أم على عدم التزام؟ إن رصدت إشارات انفتاح، واهتمام، ودلالات على سلوك موال، فقد تكون جاهزاً لإبرام الصفقة. المؤشرات المختلفة تدل على تحفظات، وقد يكون من المناسب استكشاف نقاط المقاومة لمعالجتها بلغة الكلام.

من جديد، لقد حققت مستوى معيناً من التوافق مع إلقاء السؤال. لقد خطوات خطوة إضافية إلى الأمام عبر التوضيح. لقد أظهرت للجمهور أنك تستطيع أن تعمل عقلك عندما تتعرض لمواقف صعبة، وأنت قادر على تصنيف القضايا الجوهرية، وتوضيحها. تستطيع، بهذه الطريقة، أن تتحكم، على نحو أفضل بموضوع إلقاء الأسئلة، والإجابة عليها. إضافة إلى ذلك، إن استطعت أن تؤفر نوعاً من القبول لما تطرحه تكن قد مددت يد العون للجمهور كي يشرع في التفكير. من الصعب عليك أن تتذكر معلومات تم تداولها مشافهةً. إن الجمهور يقدر تلخيص النقاط المطولة تلخيصاً دقيقاً.

الإصغاء المشوب بالعاطفة

المستوى الرابع، إصغاء مشوب بالعاطفة، يعني أن تظهر أنك تفهم مشاعر من ألقى السؤال. إن المستمع الذي تجيش عاطفته في أثناء استماعه يجد في جعبة خبرته وتجاربه عواطف مماثلة، ويشرك من عرض السؤال فيها. دعونا نتعرف طريقة عمل هذه الآلية عبر استعراض هذا المثال:

«لا تتسأني كنت أعمل في الموقع ذاته الذي تعمل فيه ذاته حيث كان
الروتين طاعياً على كل شيء. لقد سبق لي أن عانيت ما تعانيه منه،
لذلك فأنا أدرك ما تقول».

التعاطف يحقق مزايا وفوائد لا مثيل لها، ويتفوق على مستويات
الإصغاء الثلاثة الأولى من حيث يستطيع أن يبين للشخص الآخر
مدى تفهمك موقفه. حتى عندما لا تكون قادراً على تقديم مزيد من
المساعدة، فإنك تكون على الأقل قد انحزت إلى جانب من ألقى السؤال،
وجندت نفسك لنصرة قضيته. هذا الموقف في حد ذاته كفيل بجعلك
تقطع شوطاً طويلاً على طريق نزع فتيل أسئلة عدائية محتم أخرى،
وعلى صعيدطمأننة أفراد آخرين متوتري الأعصاب من الجمهور.

إن الخطر الذي ينطوي عليه التعاطف يكمن في احتمال طغيان
تعبيرك عن التضامن مع القضية التي عرضها السؤال على كلمات من
ألقى السؤال؛ الأمر الذي يحتمل أن يخلف شعوراً عند من ألقى السؤال
بأنك تسلبه فرصة الظهور.

احذر من استمرار استجابتك العاطفية زمناً أطول من الزمن الذي
استغرقه إلقاء السؤال، إن لم تفعل فإن جوابك سيبدو ضرباً من ضروب
النفاق. المستوى الخامس والأخير من مستويات الإصغاء يتجنب الوقوع
في هذا الفخ.

الإصغاء الفاعل والمجدي

بإصغائك إصغاءً مجدياً تستطيع توصيف العواطف التي تخبئها
كلمات من ألقى السؤال. هذه هي أقوى استجابة إصغاء ممكنة؛ لأن

العاطفة هي القوة الكامنة وراء الجمل؛ تلك القوة التي تحرض على إلقاء السؤال في المقام الأول. عندما تستجيب للسبب الحقيقي الذي أدى بمن ألقى السؤال إلى الجهر به تكون قد وضعت يدك على قلب القضية - حتى عندما لا تقدم جواباً عملياً ولموساً عن السؤال.

دعونا نتأمل في ما يمكن أن يقوله من أصغى إصغاءً جيداً، ومجدياً عبر استعراضنا لهذا المثال:

«يبدو أنك تشعر بأنك وحيد حقاً في ميدان العمل دون أن تحصل على كثير من الدعم. أنت محبط لأنك تتصدى لكل هذا العمل المرهق، وتشعر بأن كل ما تقدمه لك مقابل ذلك لا يعدو كونه تعزيزاً للبيروقراطية والروتين. أليس كذلك؟»

هنا، إن أنت أصغيت إصغاءً دقيقاً، فمن المرجح أنك ستحصل على إجابة نابغة من قلب من كان قد ألقى السؤال؛ سيقول لك «نعم!»، وغالباً ما تترافق إجابته مع إجابات مماثلة صادرة عن مجموعة أخرى من أفراد الجمهور. عبر التوصيف الدقيق للحالة العاطفية لمن ألقى السؤال تكون قد أضفت نوعاً من الشرعية على تجليات حالته العقلية؛ الأمر الذي يعنيه أكثر من أي شيء آخر. بذلك لا تكون قد اكتفيت بتجنيد نفسك لنصرة قضية من ألقى السؤال، بل تتعدى ذلك إلى الشروع في معالجة القضية، ورأب الصدع القائم بينك وبينه. بمخاطبتك العواطف التي لا تخطى باعتراف بها عادةً تكون قد أخرجتها إلى الهواء الطلق، ووفرت الظروف التي تتيح التعامل معها على نحو إيجابي. الإصغاء الفاعل والمجدي يوظف العاطفة إلا أنه يسبر أغواراً أعمق منها. لا يجب عليك أن تهتم كل هذا الاهتمام بكل سؤال، غير أنه مفيد دوماً تقريباً.

ماذا تفعل إن ألقى أحدهم عليك سؤالاً لا تملك جواباً عنه؟ كن صادقاً في إجابتك. قل لمن ألقى السؤال: إنك لا تعرف الجواب، لكن ستسعدك محاولة استكشافه والبحث عنه. أو ألق سؤاله على الجمهور، واطلب منهم أن يزودوك بما لديهم من معطيات.

ماذا تفعل إن تحول أحدهم إلى شخص عدائي؟ استخدم الإصغاء المجدي لإشعاره بأنك قد أدركت بواعث غضبه. استكشف الأسباب التي أدت إليه. سلم بصحة الأسباب المشروعة، وارضض الأسباب التي لا تتسم بالدقة والموضوعية. ثم انتقل بأسلوب مهذب وحازم إلى مسألة أخرى.

كيف تحول دون احتكار أحدهم الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة، وتلقي الإجابات؟ إن بدا أن السؤال سيستغرق زمناً يزيد عن دقيقة، قاطع صاحب السؤال بطريقة مؤدبة قائلاً: «أستميحك عذراً، بيد أن الوقت يكاد أن ينفد، وسؤالك هو خارج دائرة اهتمام باقي الحاضرين الذين لديهم أسئلة يرغبون في إلقتها، اسمح لي أن أستوقفك هنا، وأن أقدم عبر إجاباتي أفضل ما عندي». أو «لما كان الوقت يكاد أن يدركنا، يسعدني أن أحتفظ بسؤالك إلى وقت لاحق كي أكرس له ما يستحقه من وقت».

أفضل الإجابات تتولد من الإصغاء الجيد. المعالجة الناجحة للأسئلة والأجوبة تبدأ انطلاقاً من موقع المتحدث الذي يدرك أن العرض وثيق الصلة بالجمهور.

الخطاب المرتجل

يكمن السر في التحضير من أجل
التحدث بعفوية

• • •

تشري وايلز

في فيلم «ذي هنت فور رد أكتوبر»، استدعي جاك ريان (أدى دوره ألك بلدوين) إلى البنتاباغون من قبل رئيسه من أجل تزويد رؤساء هيئة أركان الحرب بأخر المعلومات المتوافرة عن نشاط الغواصة السوفيتية. همس بلدوين في أذن رئيسه حين كانا يوقعان على المعلومات الرفيعة المستوى: «من الذي قدم المعلومات؟» فإذا رئيسه يقول له بهدوء: «أنت». تفتح الأبواب الضخمة فيجابه بلدوين بالوجوه المرتقبة لرؤساء هيئة الأركان المشتركة.

على الرغم من أن معظمنا لن يدعى لإلقاء خطاب يستمع إليه مثل أركان هذه الهيئة المهيبة في ظل وجود أزمة قومية، إلا أننا نستطيع أن نستشف شيئاً من علامات الإرباك التي طبعت على وجه بلدوين في تلك اللحظة. الخطاب المرتجل ليس سهلاً. تتجلى هذه الحقيقة كلما طُلب

منا أن نقول شيئاً من فورنا في زمن معين، وعن قضية بذاتها؛ الأمر الذي يضعنا فيما يشبه المأزق. نرغب في أن نكون واضحين، ومباشرين، وماتعين، ومقنعين، وقادرين على الإدلاء بمعلومات مفيدة، ومدركين كيف أن الفصاحة في الإيجاز. إنه نظام طويل ومرهق، عندما نكون متوتري الأعصاب خاصة.

قد نخطئ في كثير من الأمور عندما نرتجل الكلام أمام جمهور. كيف لك أن تتذكر كل ما أنت راغب في قوله؟ ماذا لو حاول شخص صاحب مكانة مرموقة أن ينسف التدفق المنطقي لسلسلة أفكارك المتصلة بعرضك للموضوع الذي تقاربه؟ كيف تتعامل مع الأسئلة المخادعة والمغرضة الهادفة إلى توريطك، أو إلى ما هو أسوأ من ذلك: حملك على ارتكاب خطأ؟ من حسن الحظ، بقليل من العمل التحضيري يمكن لأكثر مرتجلي الكلام شعوراً بالرهبة والخوف أن يحسنوا أداءهم.

إليك سر القدرة على ارتجال خطاب ناجح: السر يكمن في الإعداد والتحضير، وبينما يمكن أن يبدو الارتجال ضرباً من إيصال معلومات على جناح السرعة، فإن خيرة الذين يرتجلون كلامهم يتجنبون الوقوع في ذاك الفخ. لا تخلط الكلام المرتجل بالمعلومات غير المنضبطة التي تلقى كيفما اتفق دونما تفكير، أو إعداد تحضير. في بيئة الأعمال التجارية المعاصرة، لا مكان، في اجتماع، لشخص سلبي يكون موجوداً وغائباً في آن معاً - يجب عليك أن تكون مستعداً في كل الأوقات لشرح أهدافك، وإيراد الوقائع والحجج المؤيدة لرأيك وقراراتك. الكلام المرتجل يقتضي تقديم معلومات مجتمعة سبق لك أن فكرت فيها.

هذه أخبار طيبة، لأن معظمنا لا يشعر بالثقة إن هو رمى الكلام على عواهنه. هل تذكر آخر خطاب مرتجل مؤثر سمعته وأثار إعجابك إلى أبعد حد؟ تتعزز فرص نجاح الخطاب المرتجل عبر التدريب المتكرر والإعداد الجيد التحضيريَّين السابقين لإلقائه. ينبغي أن يبدو الخطاب وليد لحظة إلقائه، وحيّاً، وتلقائياً، وطبيعياً، بيد أن الرسالة التي يرمي إلى إيصالها ينبغي أن تكون قد توضحت في وقت سابق.

لذلك اِشْرع في الإعداد خطابك المرتجل عبر تحديدك، أولاً، كيفية إلقاء خطابك اللاحق، وزمنه، والسبب المرجح لحملك على إلقاء الخطاب، أو الإلقاء بجديت؛ على سبيل المثال: هل سيكون عبر اجتماع لهيئة الموظفين؟ إن كان الأمر كذلك، فعليك أن تعالج -احتياطاً واستباقاً للحدث- مسائل يحتمل أن يثيرها مديرك في العمل في أثناء انعقاد الاجتماع.

بعد ذلك، فكر في المواضيع الرئيسة التي ترغب في تحقيقها؛ من سيحضر الاجتماع؟ ما الذي سيقنع الحاضرين بمبادرتك، ويحملهم على تأييدها، والدفاع عنها؟ بمجرد أن تنتهي من معالجة الاعتراضات المحتملة، والمسائل التي تتوقع أن تثار، فَمِّ بمعالجة استباقية؛ شغل آلة تصوير أفلام الفيديو، ثم واجه عدسة الكاميرا، وألق خطاباً ارتجالياً مقتضباً كما لو كان الأمر حقيقة واقعة، واطلب من صديقك، أو نصفك الآخر أن يوجه لك بعض الأسئلة القاسية عبر شريط تسجيل. بمشاهدتك أداءك عبر شاشة عرض، سرعان ما تتمكن من تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف فيه. التمرين كفيلاً بإكسابك مراساً، وبتحسين أدائك.

استعداداً لأداء عفوي

أورد فيما يلي بعضاً من الأفكار والإلماعات المفيدة الرامية إلى استئصال شأفة الرهبة من الخطاب المرتجل:

1- حلل الجمهور:

فكر تفكيراً جدياً في أعضاء جمهورك. توثق من أنك سألت نفسك: من هم، وما هي اهتماماتهم، وما هي الأمور الأخرى التي يمكن أن تعينهم. حالما تعرف السمات الخاصة بمستمعك، ستكون قادراً على استقطاب انتباههم زمنياً يكفيك لإقناعهم.

2- حدد هدف اتصالاتك.

حتى إن لم يكن لديك سوى بضع ثوان، قرر: ما هو الناتج الذي ترغب في أن يتمخض اتصالاتك به تحديداً. أمثلة على أهداف الاتصال الجيدة: أرغب في أن يوافق نائب الرئيس لشؤون المبيعات على أن يلتقيني من جديد في أسبوع؛ أرغب في أن يساند تيد هذه الفكرة في مكتب كاليفورنيا. تجنب أهداف الاتصال الغامضة، أو الواسعة جداً.

3- واطب على التركيز على رسالتك:

قيل بأن هنري كيسنجر افتتح ذات يوم مؤتمراً صحفياً بقوله: «هل من أحد لديه أسئلة عن لأجوبيتي؟» هذه هي بالضبط الطريقة الصحيحة لمقاربة أي فرصة حديثاً مرتجلاً. عندما يُطلب منك أن

تقدم عرضاً مرتجلاً، أو عندما تجيب على أسئلة تُلقى عليك، تعامل مع الموضوع عن أنه فرصة أخرى لحشد الدعم لأهدافك.

4- متنّ بنيان استجابتك:

عندما تدلي بتعليقات مرتجلة، أو تجيب عن أسئلة صعبة، لخص بإيجاز ما كنت قد خططت لقوله قبل أن تشرع في عرض شرحك. هذا الأمر يساعد الحاضرين الذين لم يسمعو السؤال، ثم إنه يمنحك وقتاً للتفكير. على سبيل المثال: «لقد ألقيت سؤالاً جيداً حول قضية بذاتها، وأنا عازم على التحدث عن هذا الشأن في دقائق قليلة. أولاً، أرجو من الذين لا تتسجم مقاربتنا مع تطلعاتهم أن يبسطوا بإيجاز أسبابهم والأسس المنطقية التي يرونها موجبة للتغيير».

5- لا تستثن أحداً:

سواء أكنت تحاضر في جمهور يتألف من سبعة أشخاص، أو يصل عديده إلى سبعين، وجه تعليقاتك إلى كل أفراد المجموعة التي تستمع إليك. أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها خطيب أو متحدث هو أن يستثني بعضاً من أفراد الجمهور، فلا يشركهم في نشاط الأسئلة والأجوبة. الإعراض عن النسق الطبيعي المتمثل بمخاطبة كل الحاضرين، وتوجيه الكلام إلى من طرح السؤال، أو إلى صانع القرار وحده يؤجج مشاعر الاستياء لدى باقي الحاضرين. على سبيل المثال: عينت رئيسة شركة مستشاراً لخدمة علاقة عمل تجارية طويلة الأمد مع شركة أخرى، وطلبت منه الاهتمام بشخص معين تلك الشركة، والتركيز عليه ظناً

منها أن ذاك الشخص هو صانع القرار. تبين، أخيراً، أنها أخطأت في تحديد هوية الشخص المطلوب، فخسرت زبوناً مهماً.

6- كن لطيفاً وكيساً دوماً:

إن بدوت فظاً، أو ضيق الصدر نافذ الصبر برماً في أثناء انعقاد جلسة الأسئلة والأجوبة، فسيتعاطف الجمهور مع من ألقى السؤال. إن خسرت تعاطف جمهور بعينه، ستفقد أداة من أدوات الإقناع. هذه واحدة من أقسى الرسائل التي تستهدف المديرين التنفيذيين الشباب الذين يتفخرون بـ«أساليبهم الصارمة»، ويقولهم «الحقائق المرة والمؤلمة». لا تتحدر بنفسك إلى مستوى المسائل المشاكس والمزعج بقولك شيئاً من قبيل: «إذاً، ما الذي تريد قوله على وجه الدقة؟ لا أرى أن ما قلته يمكن أن يعد سؤالاً». من الأفضل أن تعود بلطف إلى فكرتك الرئيسية عبر قولك مثلاً: «توم، إن حكايتك تبدو بالتأكيد مناقضة للفكرة التي كنت أتحدث عنها، وأنا على يقين بأن ثمة اعتراضات أخرى؛ على أي حال، أرغب في التركيز على الاتجاهات التي كشفنا النقاب عنها عبر بحثنا».

فيما يخص معظمنا، التحدي الذي يظهره الكلام المرتجل يخلف تأثيراً قوياً في أثناء جلسة الأسئلة التي تعقب الحديث ذاته. لحسن الحظ، تكون الجماهير لطيفة في معظم الأوقات، ثم إن الهدف من أسئلتهم هو استيضاح الأمور. أحياناً لا تكون الأسئلة مباشرة وواضحة المعالم، وقد تحول صعوبات دون الإجابة عنها. قد تلتقي، بين الفينة والفينة، أناساً لا يتعاطفون معك، ولا تعنيهم مصلحتك.

غالباً ما تنقسم الأسئلة الصعبة إلى ثلاثة أقسام:

1- أسئلة غير واضحة.

2- أسئلة مؤطرة ومحصورة ضمن حدود ضيقة.

3- أسئلة يجاب عنها بكلمتين: «لا أعرف».

الأسئلة غير الواضحة: يلقي بعض الناس أسئلة توقعك في حيرة وارتباك بسبب تركيبتها، أو اختيار كلماتها. قد يستخدم السائل عبارات غامضة مثل: «هذه الفكرة»، أو «خطتك»، أو «إنها». ثمة أسئلة أخرى غير واضحة تتطرق إلى قضايا واسعة لا يمكن معالجتها، والإجابة عنها في زمن محدود.

أبدأ بإعادة صياغة الأسئلة غير الواضحة. إن كان السؤال كبيراً ومنتشعباً جداً، فحدّد الجزء الذي تنوي توضيحه، وحدد سبب ذلك. يجب تحديد محتوى اللغة الغامضة وتعريفه. مثال على ذلك، العبارات التي ذكرناها سابقاً مثل: «خطتك» أو «إنها». عندما تدمج مجموعة من الأسئلة معاً، افرزها فرزاً منطقياً، واختر منها ما ترغب في الإجابة عنه. تذكر أن مسؤولية الاسترسال في النقاش تقع على عاتقك.

الأسئلة الإيحائية (المصوغة بألفاظ توحى بالأجوبة): يراد من إلقاء الأسئلة الإيحائية تقييد المتحدث بطريقة من الطرق. انظر الجدول للاطلاع على خمسة نماذج من الأسئلة الإيحائية، والتدابير التي تجنبك الوقوع في فخاخها.

الإستراتيجية	نموذج السؤال الإبحاني (المصوغ بألفاظ توحي بالجواب)
لا تكن حبيس خيار إما/أو. قد تكتشف أن كلا الأمرين مهمان: الاستقامة، والأرباح.	سؤال لا يتيح إلا إجابة قسرية: «ما هو الأمر الأكثر أهمية لك، الاستقامة أم الأرباح؟»
عندما يبدأ السؤال بأمر افتراضي، بوسعك رفض الإدلاء بجواب تخميني. يجب عليك عدم الإنجرار إلى سؤال لا ترغب في الإجابة عنه.	سؤال افتراضي: «إن تراجع الأرباح بنسبة 6% أو أكثر، هل تتخذ تدبيراً حيال ذلك؟»
من الأفضل ألا تتحدث نيابة عن أي شخص آخر ما لم تكن ناطقاً رسمياً. عندما يطلب منك التعليق على خطط مدير تنفيذي آخر، فإن توضيحك أنك تعرض وجهة نظرك، وتحدث انطلاقاً من موقعك هو أدعى للسلامة.	سؤال الكرسي الشاغر: هل بوسعك أم تخبرنا ما هو أقصى شيء يمكن فعله للتعامل مع هذه الأزمة؟
عندما تكون المقدمة مضللة، ومخادعة، صغ السؤال من جديد. «إن كنت تسأل: إن كانت تسريجات العمال المؤقتة محتومة. فالجواب: لا، ليست كذلك.	سؤال إبحاني (مع مقدمة مضللة): «برغم أن تسريجات العمال المؤقتة باتت محتومة، متى ستعلن عن هذا الأمر؟»
أحجم عن ابتلاع الطعام. لست بحاجة إلى الدفاع عن نفسك. أعد صياغة نقاطك الرئيسية وامض قدماً.	سؤال مشحون عاطفياً: «بصراحة، تبدو هذه الخطة شبيهة غيرها من خططك الغريبة».

الأسئلة التي يجب عنها ب «لا أعرف»: أحياناً يُلقى عليك سؤال لا تعرف، ببساطة، الإجابة عنه، أو قد تكون بحاجة إلى وقت يمكنك من التفكير. إياك ومحاولة المجازفة بإعطاء جواب من غير أن تتوافر لك

بينة كافية. خير لك أن تقول: «لا أعرف». من المناسب أن تقترح على من ألقى السؤال أن يبحث عن إجابة عنه في مرجع تسميه له، أو أن تعد بالبحث عن الجواب واستكشافه.

ليس الحديث المرتجل سهلاً على الإطلاق. بيد أن الإعداد المجدي يزرع الثقة بالنفس. هذا هو سر النجاح. إنك لا تستطيع على الإطلاق أن تعرف متى ستعرض لموقف يفرض عليك نوعاً من التحدي.

قراءات إضافية

Guide to Presentations by Mary Munter and Lynn Russell
(2002, Prentice Hall)