

## الفصل التاسع

### قواعد اللعبة

#### كيف نتحدث في الاجتماعات؟

حاسوب علاء هو المفضل لديه وهو الوسيلة الأهم في العمل يعمل مستشاراً إدارياً في تكنولوجيا المعلومات، وتقدمه مرتبط بقدرته على السيطرة على الأخطار الكامنة في تغييرات النظام وحزمة البرامج الجديدة. حتى هذه اللحظة كان معه دائماً كبير مستشاريه في اجتماعات العملاء كلها، وكان على تواصل مع خبراء تكنولوجيا المعلومات في الشركة التي يتعامل معها، ولكن كبير المستشارين مريض هذا الأسبوع، وقد طلب من علاء أن يقود اجتماعاً مع عميل مهم وليس من الممكن تأجيله؛ فهو حول إعادة توزيع عاجلة لمهام مشروع في الشركة، وقد كان من الصعوبة إحضار الأشخاص المشاركين جميعهم إلى الطاولة، ومنهم المدير العام والفريق المسؤول عن الميزانية وعدد من المديرين والموظفين من قسم تكنولوجيا المعلومات. يتوجس علاء خيفةً من هذا الاجتماع، فكيف يمكنه أن يجعل غرفه ممتلئة بالأشخاص لا يتوقفون عن الكلام ويتفقون على قراره؟ إنه يفضل أن يتوارى خلف جدران مكتبه في قسم تكنولوجيا المعلومات، وأن يعمل ما يتقنه: التخطيط وتمير الترتيبات إلى الآخرين. أما شروق من قسم تكنولوجيا المعلومات في شركة العميل،

فتشعر بالرهبة أيضاً؛ ستحضر الاجتماع على أنها من الأشخاص المشاركين في المشروع، وهي تعلم أنها تحتاج في الجزء الخاص بمسؤوليتها إلى زيادة في الميزانية ولشخص واحد على الأقل للقيام بترتيبات العمل الجديد؛ ولكن، كيف يمكنها أن تذكر ذلك في اجتماع عام مخطط له سلفاً، والأهم من ذلك أن رئيسها سيكون هناك أيضاً؟

**يمكن أن تكون الاجتماعات مثيرة على نحو غير ملائم.**

الاجتماعات والمناقشات في المجموعات غالباً ما تكون مجهدة للأشخاص الهادئين مثل علاء وشروق، بخاصة عندما يكون هناك كثير من الأشخاص الذين يحبون الكلام كثيراً في مواقف من هذا القبيل. يميل الانطوائيون للتصرف على هذا النحو؛ يشعرون بالإثارة المفرطة (العقبة الثالثة)، وينكفئون على أنفسهم، ويقررون أن معظم ما قيل هو كلام فارغ، وكثير من الانطوائيين يشعرون أن إسهاماتهم صغيرة في الاجتماعات الواسعة. قالت لي عميلة ذات مرة: «غالباً ما أشعر بأنني غير مرئية في اجتماعات من هذا القبيل، ولكنني أعتقد أنني قد وصلت إلى الحد، ففي الأسبوع الماضي عندما استجمعت شجاعتي وقدمت اقتراحاً يُعد مهماً بالنسبة إلي في واقع الحال، لم يهتم أحد بما قلت. لكن عندما قال زميل لي ما قلته نفسه تقريباً فيما بعد، اعتقدت من استمعوا إليه جميعاً أنه عرض فكرة رائعة، فشعرت أن لا مكان لي في ذلك الاجتماع!».

### إنجازات غير مرئية

المناقشات التي لا تتمخض عن النتائج المرجوة، هي من بين المساوئ التي تحصل مع الانطوائيين؛ فالانطوائيون الذين يبقون هادئين في المجموعات لا يمكنهم طرح إنجازاتهم وأفكارهم طرحاً مناسباً. أحياناً يصبح الوضع أسوأ،

فتسرق الاقتراحات التي قدمت من قِبَل شخص آخر، كما حصل مع عميلتي التي ذكرتها سابقاً، وتستقبل باستجابة مرحّبة. بالإضافة إلى ذلك الانطباع الذي يتكون لدى المديرين والمسؤولين بأن الشخص الهادئ وقليل الكلام في الاجتماعات ليس عضواً فاعلاً في الفريق، وهذا قد يشكل مخاطرة حقيقية في مفهوم العمل.

إذاً، كيف يمكنك أن تجذب الانتباه إليك، وتجعل حضورك ملموساً في هذا الجو؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك بقدر محدود من الطاقة المستعملة؟ هذا الفصل سوف يعالج هذه الأسئلة.

### الجلسات العامة: ست قواعد وستة تطبيقات للانطوائيين

في هذا القسم سوف نلقي نظرة على القواعد التي تحكم المناقشات بأنواعها كلها، وكلما اطلعت على هذه القواعد تتمكن من التفاوض للوصول إلى ما يهم في الاجتماعات - أن تكون مرئياً، واثقاً ومقنعاً.

ما يقال عن كل قاعدة على الأغلب هو الأكثر أهمية: ستجد نقاط قوة مثالية للانطوائيين من أجل الاجتماعات (وكيفية توظيفها)، وكذلك وبالتساوي عقبات (وكيفية الحد من عواقبها).

### القاعدة الأولى للاجتماعات:

#### من يقولون شيئاً هم المرئيون فقط

إذا أردت أن تولد انطباعاً بالكفاءة والنهج البناء في الاجتماعات، فعليك أن تقدم إسهاماً، وهذا لا يعني أن تتحدث الوقت كله، ولكن تأكد من قول شيء في كل اجتماع؛ أنا أعرف انطوائيين ممن يتحدثون بصوت هادئ ولطيف بحيث يستمع لهم الحاضرون كافة؛ وذلك بسبب نوعية ما يقولونه.

هنا القوة الثانية (المضمون) سوف تساعدك (بالتوافق مع أمور أخرى سنتحدث عنها لاحقاً). في الواقع إن ما يقوله الانطوائيون غالباً ما يحدث تأثيراً في المتلقين، فهم يفكرون بعناية بكل ما يقولونه قبل الإقدام على قوله. الانطوائيون لا يميلون عادةً للحديث الفارغ، ولا يبحثون عن المكانة؛ لأن اهتمامهم بالموضوع أعلى من اهتمامهم أنفسهم. تستفيد المجموعات من ذلك عندما تكون بحاجة إلى صياغة قرار أو تكوين رأي؛ المضمون المتناسق مع جوانب قوة أخرى يجعل إسهام الانطوائيين في هذه المرحلة -بصورة خاصة- ذا قيمة. استفد من ذلك!

العقبة الأولى (الخوف)، يمكن أن تمنع إنجاز الرؤية المطلوبة. قول أي شيء في الاجتماع يُعدُّ ظهوراً علنياً. شُرح ذلك في الفصل الثامن، وهذا صحيح هنا وهناك: الخوف عقبة وللتعامل مع الخوف أرجو أن تتبع الملاحظات التي قدمناها سابقاً.

الاجتماعات التي يتم فيها طرح أفكار تعد عقبة صعبة بصورة خاصة، وأكبر المخاوف هي الإثارة المفرطة والسلبية (العقبتان الثالثة والرابعة). إذا أردت المشاركة بفاعلية في جلسة عصف ذهني استعمل القوة التاسعة - الكتابة (مناسبة من مرحلة التحضير إلى النهاية). خذ ورقة ودوّن عليها الأفكار الخاصة بك؛ سترى بعد قليل أن ذلك سهل المنال، ثم قدم إسهامك في هذه الاجتماعات السريعة الحركة!

### القاعدة الثانية للاجتماعات:

مُدِّد الانتباه تميل إلى أن تكون قصيرة

ركِّز اهتمامك على النقطة الرئيسية ووضحها.

الكلام وسيلة لإيصال الفكرة ولكن أن يستمع إليك الحضور، فهذا هو النجاح، هنا تكمن النقطة الشائكة فيما يتعلق بمادة الموضوع بالنسبة إلى

الأشخاص الهادئين - الاهتمام المفرط بالتفاصيل (العقبه الثانية): يضيع الانطوائيون في عدد كبير من التفاصيل، ويحولون الفكرة الواضحة إلى كتلة متشابكة من التفاصيل لا يمكن فضها.

### اجعل إسهامك مسموعاً

جلب الانتباه يحتاج إلى مستوى جيد من الصوت: حتى أكثر المواضيع إثارةً يمكن أن تجعل الجمهور ينفو إذا قدّمته بصوت خطيب جنازة؛ صوت ضعيف لا يستعمل وقفات مناسبة، أو سريع لا يترك الأثر المطلوب بصرف النظر عن أهمية الموضوع. انتبه للتأكيد عند المخاطبة لكل جملة أساسية متعلقة بالموضوع، عليك تأكيدها بالأسلوب المناسب، كذلك خفّض صوتك عند نهاية كل جملة؛ هذا يعرفّ الجمل بوصفها وحدات ذات معنى، ويعطيها أهمية خاصة. تحدث بصوت مرتفع بحيث يسمعك المتلقون كلهم. اطلب من زميل لك التعليق على إلقاءك للخطاب عندما تقدم إسهامك: يتعين عليك ألا تتحدث بطريقة مرتبكة، أو بطيئة جداً بحيث تجعل المتلقين يشعرون بالنعاس.

### تواصل بصرياً مع الجمهور

التواصل مع الجمهور بصرياً مصدر آخر للغة الجسد لشد انتباه الجمهور؛ لذلك حاول التواصل البصري، لا سيما مع أصحاب القرار: هؤلاء هم الأشخاص الذين يجب أن تكسبهم وتقنعهم.

يشعر الانطوائيون بالأمان أكثر عندما يتحدثون لأشخاص بدلاً من مجموعات. استغل هذه الحقيقة؛ انظر إلى زملائك بوصفهم أفراداً عندما تقدم إسهامك في الاجتماع، كما لو كنت تحدث ذلك الشخص فقط عن تلك النقطة. التواصل البصري مع الأفراد لا يشعرك بالأمان فحسب، بل يجعلك أكثر قوة وأكثر حضوراً، وبذلك تكون أكثر اقتناعاً؛ ستكون مركز الانتباه، وسوف تتضاءل كثيراً فرصة أن يطرح زميلك أفكارك على أنها أفكاره!

## القاعدة الثالثة للاجتماعات:

### لا قرار من دون توضيح للمرتبة

#### وقت الحديث يعتمد على المرتبة

من المُحِبُّ بقدر ما هو صحيح أنه في وعي الأشخاص الأدنى رتبة (بمعنى آخر كثير من الانطوائيين؛ والنساء على وجه الخصوص) أنه من غير الممكن الحصول على نقاش ذي معنى ما لم يوضح المشاركون المكانة الوظيفية لأنفسهم. كتاب (ماريون ناث) (Marion Knath) ألعاب القوة (Power Games) يوضح كيف يظهر ذلك عندما يجتمع الفريق للمرة الأولى؛ فهو يوضح بهدوء شديد أن المكانة الوظيفية أكثر أهمية من مادة الموضوع، وأن الوقت المتاح للحديث يعتمد على المكانة.

كلما كانت مكانتك أعلى يمكنك التحدث لوقت أطول، كذلك الانحراف عن الموضوع، وإذا كانت مكانتك أقل، فعليك الاختصار، وغالباً ما تتم مقاطعتك، ولا يحظى إسهامك برد فعل جوهري.

### تأكد من الحصول على وقت كافٍ للتحدث

الأشخاص الهادئون يميلون إلى تجنب التواصل (العقبه التاسعة) كذلك يتجنبون الأشخاص الذين يزعجونهم، ومن المحتمل أن كل زميل يميل إلى الجدال حول المكانة سوف تناسبه هذه الفئة تماماً؛ يجب أن تقاومهم ولكن بشروطك أنت؛ لذلك تأكد من حصولك على الوقت الكافي للتحدث، على الأقل بقدر ما يحصل زملاؤك من أصحاب رتبك الوظيفية نفسها، ولكن إذا كنت تحب الإيجاز بدلاً من الإسهاب، فتحدث على نحو متكرر لتعويض ذلك، وعليك ملاحظة الشخص الأعلى منك رتبة؛ فهذا مهم لأنه هو من يجب عليك إقناعه. وللتعرف إليه سوف تلاحظ أن جميع المتحدثين الآخرين كلهم

يستمررون بالنظر إليه، للتأكد من كيفية الاستماع، وما ردة فعله على الإسهامات المختلفة، وقد لا تتم مقاطعتك إن كان الشخص الأعلى رتبةً يستمع إليك.

### وضعية الثقة بالنفس

كن واثقاً من نفسك في طريقة جلستك أيضاً، ثم استدر نحو آخرين؛ هذا يعني ملء الفراغ بثقة ومن دون أن تصبح مسترخياً تماماً. استند من المساحة كلها المتاحة من المقعد، ولكن لا تجلس بطريقة غير ملائمة. اجلس منتصباً، وعزز حضورك بنظراتك، وتجنب وضعية الخضوع؛ مثل إبقاء رأسك باتجاه معين أو النظر بعيداً في المواقف غير المريحة.

تأكد من أن حركاتك معرّفة (أي لها بداية ولها نهاية). لا تأرجح ولا إضاعة وقت، والشيء نفسه ينطبق على صوتك. يمكن لطبقة الصوت أن تكون هادئة (القوة الخامسة) طالما أنها حازمة. يجب توصيل الجمل مع الطاقة الكافية حتى النهاية. انتبه للتنفس بعمق (انظر الفصل الثامن). لا تدع صوتك أو حركاتك تصبح فضة؛ فالفضاضة تقلل من المكانة، وفي النهاية فإن الرسائل التي تبعث بها يجب أن تؤدي إلى أمر واحد: أنت تعرف ما تفعله تماماً.

إن كنت لا ترغب في القتال من أجل فرصة للحديث في الجلسة العمومية، فيمكنك استعمال الملاحظات تحت القاعدة الخامسة الخاصة بالاجتماعات، والمساعدة في تحضير القرارات الإستراتيجية سلفاً، واعلم أن صانعي القرارات الذين يعملون في الكواليس لهم مكانتهم أيضاً ...

### القاعدة الرابعة للاجتماعات: إنها عادلة - أحياناً

#### عند التخلي عن الاهتمامات الموضوعية

في أفضل الحالات الممكنة كلها، يتصرف كل شخص تبعاً للقوانين، حتى في الاجتماعات؛ ولكن لأنني متأكدة من أنك تعرف ذلك، فإن الحياة الواقعية

تعمل بصورة مختلفة، بالطبع هناك أمور مثل العدالة وتبادل وجهات النظر بعقلية متفتحة، ولكن هذا ليس دائماً.

كثير من الأشخاص الذين يحضرون الاجتماعات يجدون أن هناك ما يستدعي مخالفة القوانين والمقاطعة وحتى الهجوم إذا كان مثل هذا النهج لا يؤدي إلى تعرُّضك لعقوبات، أو إن كان يؤدي إلى زيادة فرص التقدم الشخصي (أن يكون مرئياً، المنافسة على المكانة). والسلوك غير العادل مجهد، بخاصة للأشخاص الهادئين، وقد يكون مكلفاً فيما يتعلق بالمكانة والفاعلية إذا لم يتعاملوا مع الموقف بمنتهى الثقة؛ عندما يتجنبون المواجهة (العقبة العاشرة)، وهذه إحدى نقاط الضغط الشخصي.

إليك خطة طوارئ، تساعدك على التصرف سريعاً عند الحاجة إلى ذلك.

## ملاحظات لانتهاكات القوانين

ماذا تفعل	انتهاكات القانون
<p>1. إذا كان للأشخاص المقاطعين رتبك الوظيفية أو أقل، فإن أفضل خطة هي التثبيت بموقفك (القوة الثامنة)، الإصرار والصلابة - استمر بالحديث!</p> <p>قل الجملة الآتية بصوت عالٍ وبوضوح: «دعني أصل إلى النتيجة...».</p> <p>2. إذا كان من يقاطعك أعلى رتبة، فمن الأفضل أن تدع المقاطعة تمر، واستمر بالحديث أو النقاش من خلال التواصل البصري أو الإيماء. إن كان ممكناً استجب للجملة مباشرة.</p>	<p>1. أحد المشاركين يقاطعك في أثناء الحديث.</p>
<p>1. هذه بوضوح محاولة صراع من أجل المكانة: زميل يحاول أن يجعل له أحقية في المقاطعة واضحة.</p> <p>2. إن كنت خالد: لا تفشل في الرد على مقاطعات مثل هذه. جمل مقترحة: «شكراً لك على الدعم، ما هو مهم هنا، على وجه الخصوص، وهو...»</p>	<p>2. زميل يعلق على جملة قلتها: «ما يحاول (خالد) قوله: ...»</p>

ماذا تفعل	انتهاكات القانون
<p>1. المخاطرة الحقيقية تكمن في أن فكرتك قد تخسر كثيراً من الزخم نتيجةً للتأخير في أثناء ما يصطنعه الزميل من الدعم.</p> <p>2. وافق زميلك على أن هناك أموراً كثيرة يتعين التفكير فيها فيما يتعلق بالابتكار، ثم أضف أنك وفريقك قمتم في الواقع بعمل هذه الأمور التحضيرية: هذا صحيح؛ نحن نحتاج إلى النظر بعناية إلى العوامل المتعددة قبل أن نستعين بمصادر خارجية لهذا الجزء من المشروع، ولقد قمنا بهذا الجزء، خاصة في الأسابيع القليلة الماضية، وكانت النتائج إيجابية تماماً. اليوم علينا اتخاذ القرار؛ يمكننا فقط إكمال المشروع في الوقت المحدد إذا استعنا بالموارد الخارجية في اللحظة المناسبة، وخلافاً لذلك ستصبح مكلفة جداً، هل هناك أسئلة حول البحث؟</p>	<p>3. زميل يحاول تجميد فكرتك وعرفلتها: يجب أن يقوم فريق العمل بفحصها أكثر، يجب الانتظار لمزيد من المعلومات التي يجب جمعها أولاً.</p>

ماذا تفعل	انتهاكات القانون
<p>1. ليس لديك الفرصة للجدال ضده في الجلسة العمومية إن كانت اتفاقات غير رسمية، ولكن تحدث إلى الزميل مباشرةً بعد الاجتماع، وحاول معرفة ما الذي جعله يُغير موقفه.</p> <p>2. ولكن إن كان أمراً تم الاتفاق عليه رسمياً، فعليك أن توضح ذلك: «أنا فوجئت بقولك؛ في الاجتماع الأخير اتفقنا على...». كيف يتفق هذا كله معاً؟</p>	<p>4. زميل يطعنك من الخلف، ويجادل ضد اتفاقات سابقة.</p>
<p>1. خذ نفساً عميقاً: هذه أيضاً لعبة قوية يأمل مهاجمك فيها أن يفوز.</p> <p>2. الجواب المثالي بحاجة إلى حقائق: «ما الرقم الواقعي الذي تشير إليه؟»</p> <p>3. إذا لم تتمكن من التفكير في إجابة مناسبة، فوضح في الجلسة العمومية أنك لن تسمح لذلك أن يمر؛ يمكنك القول: «لدي أمر آخر أريد الخوض فيه حالياً».</p>	<p>5. زميل يهاجمك من دون وجه حق في الجلسة العمومية: «هذه الأرقام غير منطقية».</p>

## القاعدة الخامسة للاجتماعات: الحلفاء يساعدون على تأمين النتيجة

### أمور مهمة تحدث قبل الاجتماعات

كثير من الأشخاص وأقسام العمل تشترك في الاجتماعات؛ إذا كان هناك شيء تعلمته من أعمال اللجان فهو هذا: إذا كان هناك قرار صعب يلوح في المستقبل القريب، ففي الواقع يتم اتخاذه قبل الاجتماع؛ بمعنى آخر الأشخاص الذين سيتأثرون من هذا القرار يكونون تحالفات، بدايةً مع صانعي آراء آخرين، وكذلك مع مشاركين آخرين. عندما يفعلون ذلك، فإنهم يضمنون بدقة أن يحصل مرشحهم على الأغلبية في الانتخابات القادمة، أو الاتفاق المسبق على كيفية توزيع الموارد، أو حلول موجهة في اتجاه معين.

### تحدث إلى صانعي القرار مسبقاً

لنأخذ علاء المثال الافتتاحي؛ أنا نصحته أن يتحدث للأشخاص المسؤولين عن قرار إعادة توزيع المهمات في المشروع إفرادياً قبل الاجتماع، فالهدف هو تصفية الاهتمامات المتنوعة والتحضير لقرار يناسب المعنيين كلهم، وقد يكون هناك فوائد أخرى. علاء شخص هادئ، وهو يفضل الحديث شخصاً لشخص بدلاً من التحدث لمجموعات؛ لذلك لم يجد الأمر صعباً؛ كان مهتماً وتقدم في الأمور بحذر (القوة الأولى)؛ لقد تمكن من الاستماع لكل شخص مشارك (القوة الرابعة)، ووضع نفسه مكانهم بحيث إنه لم يكن مهتماً بنفسه فقط (القوة العاشرة). نجح علاء في التوصل إلى تسوية جيدة على هذا الأساس، وقد تمت الإشارة إلى ذلك للمدير العام قبل الاجتماع. شعر المدير العام أنه مطلع تماماً على الأمور، ويعرف أين يقف؛ وهذا تفصيل مهم في لعبة المكانة!

الفائدة من تشكيل التحالفات واضحة تماماً؛ يصبح الاجتماع قابلاً للتنبؤ عند النقاط الأكثر أهمية، وأنت بهذه الطريقة على تواصل مع صانعي القرار

وإن كان لمدة وجيزة. وأخيراً يمكنك أن تقلل من احتمال تلقي طعنة من الخلف من أحد المشاركين في الجلسة، وبذلك تكون قد حصلت على فائدتين من الاجتماع: اليقين والقدرة على التنبؤ.

## القاعدة السادسة للاجتماعات: ما اتفق عليه والتطبيق أمران مختلفان

عندما تكون هناك عقبات أمام التطبيق

رؤيتي الثانية مكتسبة من اجتماعات مجالس الإدارات والاجتماعات الإدارية التي حضرتها جميعاً، وهي أن ما يُناقش ويُمرَّر يوضع موضع التطبيق أحياناً، ولكن ما يُقرَّر بعد الاجتماعات فوراً هو القيمة الحقيقية من هذا، ماذا يحدث لاحقاً؟

ليست الأمور متطابقة دوماً؛ فبعد الانتخابات هناك قليل مما يمكن عمله بالنسبة إلى الشخص المنتخب، لكن العروض التي تخرج عن الاجتماعات بوصفها قرارات أقل ثباتاً، وهناك كثير من الأسباب لذلك، منها اللامبالاة، والإهمال والتخريب الذكي، أو قد تكون مناقضة لقرارات من قبل شخص ذي رتبة أعلى لم يكن حاضراً في الاجتماع، فتتغير الأمور إن كانت النتائج لا تناسبه.

والأشخاص الهادئون يميلون لتجنب المواجهات والتواصل (العقبان التاسعة، والعاشرة) في معظم الأحيان، ويستسلمون لإغراء اللجوء إلى الأمل بوصفه أمراً واقعاً وأنه سيتم تنفيذ القرارات؛ لذلك يوجد سؤال مهم بصورة خاصة: ما الذي يمكنك فعله لتجعل إمكان تنفيذ القرارات التي تهلك حقيقة؟

### دوّن القرارات كتابةً

الأساس هنا هو القوة الثامنة (الإصرار والصلابة)؛ إذا كان أمر ما يهمك فعليك متابعته والحديث عنه لزملائك المسؤولين عن التنفيذ.

هل كل شيء يسير بحسب الخطة؟ هل توجد عثرات؟ ولجعل القرارات أكثر ثباتاً يمكنك كتابتها: كتابة المواضيع أكثر ثباتاً وأسهل للمتابعة، هذا يساعد عندما يبدأ الناس بقول أشياء مثل: «لم نضع القرارات بهذه الصورة!». أنواع مختلفة من وسائل التواصل متوافرة: نسخ من سبورة تفاعلية، أو بريد إلكتروني للمشاركين، أو أوراق استبانة بالطريقة القديمة، والأهم هو المحتوى؛ يجب أن تحتوي على إجابات لسؤال مهم مكون من ثلاثة أجزاء: من الذي يقوم بماذا، وإلى متى؟

ليس من الممكن دائماً منع تدخلات متأخرة، وتغيير قرارات من قبل صاحب مكانة أعلى، ولكن يمكن صدّها إلى حدٍّ ما عن طريق سياسة معلومات موجهة بعناية. انظر القاعدة الخامسة للاجتماعات.

### ثلاثة أسئلة لك ٥

ما الذي تجده صعباً بصورة خاصة في الاجتماعات؟

.....  
 .....

ما التبعات المترتبة على ذلك؟

.....  
 .....

ما الذي تريد القيام به على نحو مختلف في المستقبل؟

.....  
 .....

## قيادة نقاش: اجتماعات من أجل طلاب متقدمين

أوكلت مهمة قيادة أحد الاجتماعات إلى علاء، هذا الجزء سيتعامل مع إنجاح هذا النوع من المهمات؛ مع قوة الهدوء لشخصية إدارية هادئة.

### وقت التخطيط

إذا كان من بين صلاحياتك أن تحدد اليوم والساعة، فتأكد أن تكون الأوقات ملائمة: ليست باكرة كثيراً، ولا متأخرة كثيراً، ولا تقرر عقد اجتماعات كثيرة في يوم واحد.

اترك وقتاً كافياً بين الاجتماعات من أجل المشاورات المختلفة وللتنفيذ المبدئي للقرارات التي تم اتخاذها.

### تخطيط المحتوى

كلما خططت للاجتماع بصورة أفضل، زادت احتمالات عقده بنجاح. هذه قائمة شطب يمكنك الاستعانة بها عند التخطيط لاجتماع.

#### قائمة شطب للتحضير لمناقشة

1. الوقت: متى سيبدأ الاجتماع؟ وكم سيستغرق من الوقت؟
2. المكان: أين سيعقد الاجتماع؟
3. ما أهداف النقاش؟
4. ماذا سيكون على جدول الأعمال؟
5. ما ترتيب التعامل مع هذه النقاط؟
6. ما الوقت المتاح لكل نقطة؟

7. ما الموضوع الذي يمكن حذفه إذا كان الوقت ضيقاً؟
8. من سيشارك في الاجتماع؟ ومن المشارك لكل نقطة محددة في جدول الأعمال؟
9. من المسؤول عن القيادة / لكل نقطة على الجدول؟
10. من المتوقع منه أن يقدم المستندات حول هذا الاجتماع؟ ومتى عليك أن تطلبها؟ ومتى يجب تسليمها؟
11. كيف تدوّن النتائج؟ ومن المسؤول عن ذلك؟
12. ما الوسيلة التي تحتاجها؟
13. من الذي سيدعو للاجتماع؟ وما المعلومات التي سوف يوفرها (جدول الاعمال)؟
14. من الذي سيجمع المستندات معاً، ويتحقق من أنها متوافرة؟ من الذي سينظم إرسالها سلفاً إن كان ذلك ضرورياً؟
15. من سيقوم بالترتيبات العامة (حجز القاعة، خطة الجلوس، الوسائط، بطاقات المدعوين، الوجبات الخفيفة والمشروبات)؟

### التطبيق

الصعوبة الحقيقية هي النقاش بحد ذاته، ولكن يمكنك التغلب على ذلك من خلال التحليل (القوة السادسة)، وبالعامل من خلال المراحل الآتية لكي تترأس الاجتماع.

### 1 مراحل النقاشات

1. مرحلة التقديم: رحب بالحضور المشاركين، قدم جدول الأعمال، تأكد من أن الحضور لديهم معلومات عن (مدة الاجتماع، المشاركين الخاصين، وموضوع الاجتماع...).

2. سلسلة المراحل الثلاث: هذه المراحل تنطبق على كل نقطة في جدول الأعمال على نحو منفصل.

- مرحلة المعلومات: الدخول في الموضوع من جانبك أو من جانب الآخرين.

- مرحلة العمل: التعامل مع الموضوع، تبادل الأسئلة والمعلومات والحجج.

- مرحلة النتائج: التلخيص والتنسيق والتخطيط لمزيد من العمل، وتوزيع المهام والمسؤوليات (من يقوم بماذا وإلى متى؟). أو: تأجيل القرارات والخطط لمزيد من العمل.

3. المرحلة النهائية: قدم الشكر للحاضرين جميعاً، واذكر نتيجة إيجابية للاجتماع، ثم يمكن الحديث عن مواعيد جديدة للنقاشات اللاحقة وإجراء وداع قصير للمشاركين كلهم.

قد تكون أصعب مشكلة هي السيطرة على العملية نفسها، إن كان هناك جدل أو خلافات وتشتت يصبح من الصعب إيجاد طريق للعودة إلى المسار المقرر للاجتماع.

في مثل هذه الحالة قرر علاء أن يأخذ نفساً عميقاً ويبقى هادئاً (القوة الخامسة)، ودفع الاجتماع إلى نقطة مناسبة على جدول الأعمال مع الإصرار والثبات؛ الإشارة إلى الوقت إن كان ذلك مناسباً.

## التوازن

انتبه في الاجتماع - بصورة خاصة - إلى الانطوائيين؛ فهم يحتاجون إلى وقت أطول قبل قول أي شيء، وغالباً يتحدثون بصوت أضعف من المشاركين الانبساطيين؛ لذا تأكد من أن الأشخاص الهادئين لديهم الفرصة لقول ما

يريدون. وهذا ليس من أجل العدالة فقط: أنت تعلم الآن أنهم يهتمون ويفكرون، إنهم يميلون نحو الأمان، وهذا يعني أنهم قد يقدمون حقائق مهمة في المناقشات لا ينتبه لها زملاؤهم الانبساطيون. أنت قائد نقاش هادئ؛ لذا أنت في موقع مثالي للتأكد من أن إسهام الانطوائيين قد استحوذ على الاهتمام المناسب.

### العصف الذهني بوصفه حالة خاصة

العصف الذهني يستعمل في الاجتماعات من أجل الحصول على عدد كبير من الأفكار بقدر الإمكان؛ مثلاً، كيف يمكن حل مشكلة أو تطوير رؤية؟ الأفكار تخرج بأي ترتيب، تجمع معاً ولا تُقيّم أو تُناقش حتى نصل إلى المرحلة اللاحقة. والعصف الذهني يُعد نوعاً من أنواع التواصل بالنسبة إلى الانبساطيين، والتسابق للخروج بأفكار بطريقة ارتجالية في سياق اجتماعي، يا لها من متعة للأشخاص الذين يطورون آراءهم في أثناء تحدثهم!

لكنها لا تبدو كذلك بالنسبة إلى الانطوائيين؛ إنهم يفضلون التفكير بهدوء قبل مشاركة أفكارهم، والقيام بذلك وحيداً. والأمور عادة تنتقل للمرحلة اللاحقة قبل أن يطور المشاركون الهادئون أفكارهم التي يرون أنها ذات قيمة من حيث المبدأ: الانبساطيون يقارنون الأفكار التي تُطرح حتى الآن ويقدرونها؛ لذلك أفكار الأشخاص الانطوائيين تضيع، ويضيع معها 50% من مخزون المجموعة. كتاب سوزان جين يُشير إلى دراسات حديثة تقول إن المجموعات الكبيرة أقل إنتاجية من المجموعات الأصغر حجماً، أو من الأفراد الذين يطورون أفكاراً جديدة في عزلة تامة Cain 2011؛ الاستثناء الكبير لهذا الملخص المتزن هو العصف الذهني الموجود على الإنترنت.

### العصف الذهني على الإنترنت أو على الأوراق

هذا يعني - من حيث المبدأ - أنه يمكن التعويض بطرق مختلفة لإنتاج أفكار على نطاق ضيق من دون وجود أي صعوبة، أو الانتقاص من النتائج، أو

يمكنك تنفيذ العصف الذهني بوساطة الإنترنت، لكن إن كان التفكير بالأمر في جلسة عمومية تقليدياً في شركتك أو مؤسستك، فتوجد طريقة سهلة لعقد جلسة عصف ذهني يمكن تحقيقها، وهي إلى درجة معقولة: ببساطة اطلب إلى المشاركين كلهم أخذ بضعة دقائق لكتابة أفكارهم الأولية (القوة التاسعة).

هذا النهج يُتيح حالة تمكنهم من التفكير المنفرد والتعبير عن أنفسهم باستعمال الوسيلة المفضلة لهم؛ لن تناقش الأفكار حتى تصل إلى المرحلة اللاحقة. عندما تُستعرض من قبل المشاركين كلهم على سبورة تفاعلية أو الورق القلاب تدون عليها الأفكار.

### التعامل مع المواقف الصعبة والمشاركين في النقاشات

الملخصات في الجزء السابق سوف تولد لديك إحساساً بالأمان عند قيادة المناقشات، ولكن قد تجد نفسك في وضع يُعد ضاعطاً على وجه العموم لا للقادة الهادئين فقط؛ لذلك سيكون من الأفضل إذا استعددت للإزعاجات والصعوبات. الملخصات الآتية تحتوي على عوامل التوتر الأكثر أهمية التي يمكن أن تتطور في اجتماع، متساوفاً مع المخططات المناسبة لكي تساعدك بوصفك قائد نقاش هادئاً على التعامل مع أشخاص ومواقف صعبة.

#### مواقف صعبة في النقاشات

1. لا شيء ينفع: لا أحد يقول أي شيء.  
الإستراتيجية: تأكد من أن المشاركين جميعهم يعرفون أين يقفون: لخص بإيجاز ما أنجز حتى ذلك الوقت، حدد السؤال الذي لم يُحل، اسأل أسئلتك الخاصة لإعادة توجيه الأشخاص إلى الاتجاه الصحيح.
2. اختلافات في الآراء على الأقل بين مشاركين اثنين.  
الإستراتيجية: إذا كان الجدل لسبب قوي وراسخ، فعرف النقاط المُختلف عليها في وجهات النظر بطريقة حيادية، واحصل على آراء

المجتمعين إذا كنت تعتقد أن ذلك مناسب، وإذا أصبحت الأمور عاطفية جداً وموجات الإثارة عالية، فاعمداً إلى تهدئة الاجتماع بأخذ استراحة قصيرة؛ بحيث يمكن لأطراف النزاع حلّ الموقف من دون جمهور، ويتمكن المجتمعون من متابعة العمل.

3. اللوم: المشاركون ينتقدون أسلوبك.

مثال من اجتماع علاء: «ولكنك قلت إنك ستحضر لنا خطة الميزانية للمشروع قبل الاجتماع».

الإستراتيجية: إذا كان الانتقاد مبرراً فاستعمل (القوة العاشرة؛ التعاطف) لفهم وجهة نظر الشخص الآخر، ثم قل ما كنت تتوي قوله بصورة حاسمة.

أمثلة إجابات علاء: «ليس لدينا المعلومات كلها حتى الآن؛ يمكنني أن أرى أنك تريد الأرقام لأهداف التخطيط، لقد رتبت لكي تكون المعلومات متوافرة غداً...». إذا لم تكن الانتقادات مبررة، تصرف كما في 4، 5.

4. الاستفزاز: هنا الأمر لا يتعلق بالمادة المطروحة؛ أحدهم يحاول أن ينال من رباطة جأشك، ويريد اختبارك، قد يكون بدافع مزاحمتك على مكانتك مثلاً، أو قضايا الصلاحيات، أو الكراهية.

مثال من اجتماع علاء، رئيس قسم يقول: «عمل المشروع كله المدرج على قائمتك هذه ببساطة غير موجود».

الإستراتيجية: تجنب الصدام في الجلسة العامة؛ لأن هذا سيخلق توتراً والنتائج ستكون غير مضمونة. عد إلى الموضوع المطروح، وللقيام بذلك استعمل جُملاً تنأى بك عن الشخص الذي يستفزك وتعيدك إلى الموضوع الأصلي.

إجابة محتملة من علاء: «تبدو كثيرة، وهي كذلك؛ إنها تعمل على أربعة أجزاء من المشروع في الوقت نفسه، ما يجعل القائمة طويلة».

5. هجوم من قِبَل أحد المشاركين ضد الآخر أو ضدك أنت. إن الصوت الحاد والحكم القاسي والقليل من التطرق إلى المحتوى فيما يتعلق بالموضوع المطروح تعدُّ عوامل تمثل هجومًا مثاليًا.

مثال من اجتماع علاء: «هذا لا يجدي أيضًا».

الإستراتيجية: خذ نفسًا عميقًا؛ أسلوبك الهادئ يساوي وزنه ذهبًا في هذه الحالات، وزيادةً على مثال الاستفزاز، فإن المهاجم يريد إظهار قوته وضعفك؛ لذلك هي قضية مكانة، فإذا بقيت هادئًا وواثقًا، فإن خطة المهاجم لن تضيف شيئًا، بل تحدّ المهاجم بالعودة إلى الموضوع.

هنا بعض الأمثلة التي قد تساعد علاء:

• «أرى أنك متشكك، ما الذي أوصلك إلى هذا الرأي؟»

• «أرى أنك متشكك، ماذا تقترح؟»

• «ماذا تقصد بذلك؟» لكسب الوقت، ومن قبيل طرح حل

طوارئ، هذا الاقتراح الأخير، إذا لم يحصل لك شيء آخر،

متحكم رائع بالحالات كلها.

لنلقي نظرة على مجموعة من المشاركين: كيف يتعاملون مع الشخصيات الصعبة وتصرفاتها؟

### 1 مشاركون يشكلون صعوبة في النقاشات

1. الشخص الذي يتحدث كثيرًا: عليك الانتباه له، يمكن أن يحرف

الآخرين عن النقطة الأصلية أيضًا.

الإستراتيجية: الأشخاص الذين يتحدثون كثيراً يمكنهم أن يسببوا إحباطاً في الاجتماعات، وفي الحالات المتطرفة قد تضيع الأمور؛ إنه من ضمن مهامك أن توقضهم، وبمهارة أن تعيد مشاركتهم إلى موضوع الاجتماع.

تأكد من تجنب الإشارات المساعدة في الحديث مثل الابتسامات أو الإيماءات. انتظر حتى يتوقف المتحدث لأخذ نفس، ثم ارفع يدك وقل: «دعني ألخص ذلك بإيجاز» أو «ملاحظة واحدة على ذلك»، ثم افعل ما اقترحته في جملتك، ثم تصرف: ذكر المجتمعين بالموضوع المطروح (ما رأيك بذلك)، أو وضح نقطة ما، ويمكنك بصرياً. أن تسأل الشخص الذي يتحدث كثيراً أن يلخص: ما الذي يعتقد أنه أهم شيء في هذه الحالة؟

2. الشخص المسيطر: غالباً ما يكون رفيع المستوى واثقاً في نفسه، يميل إلى كسر القواعد ويتدخل. ميزة الأشخاص المسيطرين هي شرعيتهم (إذا كانوا من الفريق الإداري يمكنهم التدخل في صنع القرارات) وغالباً يقدمون إسهاماتهم في صلب الموضوع.

الإستراتيجية: أفضل شيء يمكن عمله هو الذهاب إلى الشخص المسيطر قبل الاجتماع والتحدث معه، وإن لم يكن ذلك ممكناً فتحدث في الاستراحة. أيد ما يقوله الشخص المسيطر في الاجتماع، وشجع الآخرين على الإسهام: «شكراً جزيلاً لهذه الفكرة، ماذا يعتقد الآخرون بشأنها؟»

3. الشخص العدائي: يهاجم بوصف الهجوم مسألة مبدأ. يريد أن يصنع تأثيراً في الآخرين. يستعمل السخرية وإسهامات متحاورين مشحونين عاطفياً. الأشخاص العدائيون يستهلكون مقداراً كبيراً من طاقة الأشخاص الهادئين.

الإستراتيجية: خذ نفساً عميقاً. كن ثابتاً على الأرض، حاول أن تحيد نفسك. داخلياً تجاوب بهدوء، عملياً: بصوت منخفض؛ هذا يخفف تدهور الوضع، كذلك - كما تم الشرح سابقاً تحت الاستفزاز والهجوم - عد إلى الموضوع المطروح، وتحدث إلى الشخص العدائي على انفراد بعد الاجتماع أو خلال الاستراحة، ليكن عملك على مستوى شخصي؛ هذا يمنع الانتقام. مثلاً: «لاحظت أن الموضوع مهم لك، هل تعتقد أنه تمت تغطية الحقائق الأساسية كلها؟»

4. الشخص السيئ المزاج: يهاجم بصورة متقطعة، أو يبدأ بالصراخ؛ يقوده الغضب من حين إلى آخر. هذا النوع من الأشخاص يجعل الأشخاص الهادئين متوترين، ويستهلك طاقتهم.

الإستراتيجية: تصرف بالطريقة نفسها كما مع الشخص العدائي. الغضب وما يتبعه من نتائج يضيف عقبات. في حالة الشخص سيئ المزاج: ببساطة لا يمكن العودة إلى الموضوع الأصلي طالما كان هناك غضب في القاعة؛ فالأشخاص الغاضبون لا يمكنهم سماع أي شيء آخر؛ لقد استولت عليهم مشاعرهم.

إن هدفك هو الإشارة إلى الأمور الواضحة، كذلك تريد العودة إلى الموضوع المطروح؛ لذلك وقبل كل شيء توجه إلى مملكة العواطف من أجل التهدئة. بكلام آخر، كما فعلت في حالة الشخص العدائي، تحدث بهدوء، وابق مسترخياً قدر الإمكان، سيطر على مشاعرك، استعمل جُملاً قصيرة لإعادة الأمور إلى نصابها: «لقد فوجئت، ما الذي تجده مشتتاً في هذا الاقتراح؟» أو: «أنت لست سعيداً بمسار الاجتماع كله، ماذا تقترح؟»

5. المشائم: يحب الاستجابة بتشكك وسلبية، وغالباً ما يكون مدفوعاً بالعقبة الأولى - الخوف. قد يكون لهذا حسناته في

الاجتماع: إذا لاحت في الأفق مشكلات عندما تكون القرارات على وشك أن تتخذ، فيمكن تجنب الأخطاء، وتوفير كثير من الوقت والمال.

على الجانب الآخر إذا ظهرت حجج سلبية، هناك مخاطرة تتمثل في أن يُمسي الأشخاص محبطين، بخاصة إذا كانت المحادثات تتناول تفاصيل خاصة أو موضوعات مفصلة لا يمكن متابعتها من قبل الحاضرين كافة.

الإستراتيجية: استمع بموضوعية لما يجده المتشائم مريباً. قرر وبسرعة إن كانت شكوكه مبررة، وإن كانت كذلك فأضفها إلى بقية المناقشات. دع المشاركين الآخرين يقدموا مداخلاتهم الخاصة. إذا كنت تعتقد أن المخاوف مبالغ فيها، فقم بدور فاعل؛ اطلب من المتشائم أن يقدم اقتراحاً لتجنب المشكلة التي حددها، أو كيف يقلل من المخاطرة التي ذكرها؛ بهذه الطريقة ستبعد الانتباه عن المشكلة وتوجد حلاً لها، هذا بحد ذاته أمر صعب للمتشائمين؛ لذلك سيقبلون إسهاماتك بعناية أكثر في ظل قيادتك، أو يمكنك وضع تلك الشكوك على جدول أعمال الاجتماع المكمل على أن يتم حلها؛ مثال: «ماذا يعتقد الخبراء الآخرون هنا حول هذه المخاطر؟» المشكلة المهمة التي يجب تناولها بجدية هي الخوف من الجديد؛ المتشائمون غالباً ما يكونون عرضة لذلك، وهذه الحالة قد تكون معدية؛ مثلاً إذا استعملوا مصطلحات مثل: شكوى ناجحة في حالات مماثلة، أو أخطار أمنية غير متوقعة. حتى وإن كانت الحجج ضعيفة، فجمال استفزازية مثل تلك قد تحرك مقاومة لدى المشاركين، وقد تؤدي إلى فشل فكرة ممتازة. لا تكرر هذه الكلمات الاستفزازية في إجاباتك، لتجنب جعل الآخرين أكثر غضباً؛ مثلاً عندما يقدم أول تعليق متشائم: «أنت على حق؛ من المهم النظر بعناية عندما نتعامل مع الشأن القانوني، وعلينا الاهتمام بجملنا وتعابيرنا؛ المفهوم لا لبس فيه».

6. الشخص الذي يستمر بالمقاطعة: لا يدع الآخرين يكملون حديثهم، يرفع صوته في الاجتماع أو يتدخل في حوارات خاصة مع مشاركين آخرين، هذا يؤدي إلى بلبلة في الاجتماع، ويصبح حتى معدياً، وفي أسوأ الحالات الشخص المقاطع يشجع الآخرين على التصرف بالطريقة نفسها.

الإستراتيجية: تقبل المقاطعة بإشارات واضحة لا بتعاطف على نحو غير ملائم. في المحادثات الخاصة، توقف عن الحديث في المجال الذي تمت فيه المقاطعة، وانظر إلى الشخص المتحدث بطريقة لطيفة ومريحة؛ غالباً هذا الأسلوب يعالج الموضوع، وهو كفيل بجعل الأوضاع تهدأ.

إذا بدأ أشخاص بالصراخ في أثناء تحدثك أو أي شخص آخر، عليك أخذ إجراءات أكثر صرامة؛ حيث إن لكل مجموعة الحق بالحديث وضمن أساسي أن أي شخص يتحدث له الحق في الانتهاء مما يقوله، وأحد واجباتك بوصفك رئيساً للاجتماع هو التأسيس لهذه القناعة. مثال على تعليقات بعد أن يقوم شخص بالصراخ: «مداخلتك لها الحق لكي تسمع تماماً مثل المشاركين الآخرين؛ سوزان لم تنته بعد، هل أضعك ضمن الراغبين في الحديث؟»

## إليك سؤالين ٩

ما الإزعاج أو ما نوع المداخلة التي ستكون كابوساً في اجتماع تترأسه أنت؟

.....

.....

.....

.....  
 .....  
 كيف تنوي التصرف في المستقبل إذا واجهك أمرٌ من هذا القبيل؟  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

### نقاط أساسية بإيجاز \*

1. من المهم، على وجه الخصوص للأشخاص الهادئين أن يعرفوا القوانين غير المكتوبة التي تحكم عمل الاجتماعات، يمكن استعمالها بوصفها قواعد لتطوير إستراتيجيات مشاركة ناجحة.
2. يمكن تدبر أمر قيادة نقاش أيضاً، المطلوب هو التخطيط المتقن الشامل ومعرفة المراحل المختلفة للاجتماع، بحيث يتم تركيز أغلب الانتباه إلى أجزاء الاجتماع التي لا يمكن تخطيطها.
3. مع كل ذلك، هذا يتضمن التعامل مع الإزعاجات والمشاركين الذين يشكلون تحدياً. كل من أولئك يمكن التحضير لهم وتدبرهم بنجاح.

## رخصة أن تكون هادئاً

### آفاق تحقيق حياة مُرضية بوصفك انطوائياً

أمل أن تكون الفصول السابقة قد قدمت لك بعض الأفكار حول كيفية فهم الانطوائيين بشكل أفضل، وكيف تعيش وتتواصل كأنطوائي بصورة أفضل؛ ما الذي ستفعله على نحو مختلف عند التواصل في المستقبل؟ أرحب بأن تكتب لي (القوة التاسعة) عن خبراتك بوصفك انطوائياً، وعن نواياك الهادئة بعد قراءة الكتاب.

في النهاية، إليك أمراً مهمّاً: لقد لخصت المادة الأكثر أهمية والأكثر قيمةً -بتعبير آخر خلاصة عملي الطويل ومشاركتي لأشخاص هادئين - في سبع نقاط هنا، كلها عن المضمون، القوة الثانية...

### الانطوائية - حياة مليئة بالقوة

#### 1 - عش متعة أن تكون هادئاً؛ هذا يُعدُّ صعباً لمعظم الأشخاص

اكتشف منطقة راحتك على متصل الانطواء - الانبساط، واجعل ذلك المكان مكان وجودك الاعتيادي. عندما تتعامل مع الآخرين اكتشف كمية التحفيز التي تشعرك بالرضا، وهي في مكان ما بين الملل والإثارة المفرطة، سيكون شعورك أفضل في هذا المكان، وكذلك إدارة الطاقة لديك. انظر إلى انطوائيتك على أنها امتياز، وعلى أنها بطاقة عبور لحياة قوية بصورة خاصة.

2\_ تصرف كما لو كنت انبساطياً إذا كان ذلك يستحق بذل الجهد  
ابتعد عن منطقة الراحة الخاصة بك فقط لوقت قصير: إذا كان ذلك  
يستحق بذل الجهد، وعندما تشعر بالرضا والعافية فقط.  
اذهب إلى الجانب الآخر، وكن انبساطياً كما لو كنت تمثل دوراً: لدى  
إلقاء محاضرة أو عندما تكون مع زملائك في مؤتمر أو اجتماع.  
ولكن، كما قلت، افعل ذلك لوقت قصير فقط وفي ظروف ملائمة: عندما  
تكون متوتراً.

### 3\_ ابحث عن القوة في كنف الهدوء

اكتشف طرقاً للانسحاب والراحة في الدوائر كلها الخاصة والمهنية،  
واستغل هذه الفرص: إنها تشعرك بالرضا، وهي طرق يمكنك من تجديد  
طاقتك من حين إلى آخر.  
أفد من هدوءك الداخلي الذي حصلت عليه من هذه الخطة؛ من أجلك  
ومن أجل الآخرين.

### 4\_ اكتشف ماهية نقاط قوتك واحتياجاتك الشخصية؛

#### عش حياتك بناءً عليها

التركيز أفضل من الحجم، وعمق المحتوى أفضل من الجمل المدبجة  
بعناية، والعمل على قدراتك جيد من أجل الإبداع والتركيز؛ وهو في الواقع  
سهل جداً: حلل ظروف حياتك من وجهة نظر شخص انطوائي، وطور إحساساً  
بقوتك وحاجاتك، واستعملها بوصفها أساساً لخطتك، وعش بناءً عليها.

### 5\_ كن سفيراً هادئاً

كونك تعرف ما يمكن أن يفعله ويحتاجه الانطوائي، يمكنك أن تشجع  
الانطوائيين الآخرين الذين تصادفهم. تعامل مع ما هو مهم لك بلغتك

الخاصة ووسائلك المفضلة، وادعم الانطوائيين الصغار. كن واثقاً عندما تكون مع الانبساطيين؛ فمجتمعاتنا تستفيد من الهدوء والأصوات المهمة؛ لذا ليكن صوتك مسموعاً.

## 6- تَفَوُّقُ عَلَى الْآخَرِينَ بِقُوَّةِ الْهُدُوءِ

بوصفك إنساناً منطوياً فإنك تستعمل طرقاً مختلفة عما يستعمله الانبساطيون للتفوق على الآخرين وإقناعهم. استعمل الحذر (القوة الأولى)، والتركيز (القوة الخامسة) وتعاطفك (القوة العاشرة) لتحقيق ما تريد.

سوف تكسب بطريقتين من توظيف قوة الهدوء: فأنت تعمل على تحقيق هدفك، وتبني علاقات إيجابية مع المحيطين بك - وبالقيام بذلك، سوف تكسبهم لجانبك أيضاً - بالبقاء أصيلاً ومحترماً.

## 7- تعلم من المنفتحين ومعهم

الفصل الرابع يبيِّن لك كيف يمكن للانطوائيين الاستفادة من شركائهم الانبساطيين، وقد قدمت الفلسفة تعميماً لمبدأ التناقضات المفيدة من خلال النظر إلى الطبيعة، لا سيما وعلى نحو واضح في فلسفة بين ويانغ (Yin and Yang) في فلسفة الطاوية أن التناقضات قد تولد توتراً إيجابياً فيما يتعلق بموضوعنا، هذا يعني أن العالم يحتاج إلى مستكشفين ومحافظين على الوضع الراهن.

فضلاً عن ذلك، الإثراء في حياتنا يكمن إلى حد كبير في مرونتنا وما يتيح لنا نطاق عملنا؛ فكل من الانطوائيين والانبساطيين مرنون، وهذه المرونة توفر قدرًا كبيراً من الإمكانيات لتوسيع آفاقنا. يمكنك النظر إلى الانبساطي من أجل توسيع طرقك الهادئة في النظر إلى الأمور والتصرف بإضافة منظور

الانبساطيين، حتى وإن لم تتصرف بالضرورة بناءً عليه. ببساطة انظر إلى الانبساطيين حولك: عائلتك، رؤسائك وزملائك.

قد تسأل: هل في وسعي أن أتعلم من الانبساطيين؟ أنا حصلت على كثير من التحفيز من الانبساطيين القريبين مني: لقد استفدت منهم في التحفيز لاكتشاف كيفية التغلب على النزاعات. كيف أتصرف بطريقة عفوية على الرغم من الأجندة المليئة لجعل الآخرين متحمسين، أو لأخذ مخاطرات مجزية. الانبساطيون أيضًا يعلمونني الاستمتاع أكثر مع الأصدقاء، والنظر إلى الأمور بروح رياضية وأكثر انفتاحًا مع الأمور الجديدة، حتى وإن حدثت بصورة عفوية.

كذلك الانبساطيون يمكنهم التعلم من الانطوائيين أيضًا؛ فالأشخاص الهادئون يظهرون لهم كيفية الإبقاء على الهدوء والتركيز على ما يقوله الآخرون والتفكير قبل التصرف. إن ميلك نحو المضمون يمكنك من تعليم الانبساطيين التفكير بعمق أكبر، وكثير من الانبساطيين يشعرون بالراحة مع الانطوائيين؛ لأنهم يشعرون بأنهم متقبلون نتيجة التعاطف.

الأشخاص الهادئون يدعوننا لنكون مستقرين ومتعمقين؛ قد لا يبدو هذا جذابًا ولكنه ذو تأثير كبير في بقاء النوع كلما كان الأمان، والقواعد الأخلاقية، والصلابة، والاجتهاد والتحليل بدرجة أعلى من قوة الانبساطيين؛ مثل الاستعداد للمجازفة، والبحث عن التحفيز والمكافآت.

من المريح بالنسبة إليّ الاعتقاد أن القرارات النهائية كلها في مجالات معينة كانت في أيدي أناس هادئين؛ مثلًا في الطاقة النووية، وفي أسواق المال، وفي الصناعات الغذائية وفي قيادة الطائرات. وفي أي مجال آخر أيضًا، من الصحيح القول: العالم يحتاجك!

## لمزيد من القراءة و البحث على الإنترنت

[www.hsperson.com](http://www.hsperson.com)

إلين أرون (Eliane Aron) طبيبة نفسية وخبيرة في الحساسية الشديدة. موقعها الإلكتروني يحتوي اختباراً يمكنك استعماله لمعرفة إذا ما كنت شخصاً شديد الحساسية. أن تكون لديك تلك الصفة شأن لا علاقة له بكونك انبساطياً أو انطوائياً. [www.theatlantic.com](http://www.theatlantic.com)

مُتاح على الإنترنت مقال لجوناثان راوخ (Jonathan Rauch) العناية بانطوائيتك 'Caring for your Introvert' آذار/ مارس (2003 م)، مقال أثار ضجة عندما نشر للمرة الأولى، كذلك يطرح تنمة من تعليقات القراء (الانطوائية مستمرة، نيسان 2006م) ('The Introversy Continues, April 2006' ومقابلة مع راوخ ويا انطوائيين العالم اتحدوا، شباط/ فبراير 2006م ('Introverts of the World, Unite!', February 2006)).

[www.theintrovertedleaderblog.com](http://www.theintrovertedleaderblog.com)

مدونة جينييفر كينويل الانطوائيون في عالم العمل.

(Jennifer Kahnweiler)

[www.thepowerofintroverts.com](http://www.thepowerofintroverts.com)

موقع سوزان كين ومدونتها وقدر كبير من المعلومات حول حياة ناجحة بوصفك انطوائياً.

[www.time.com](http://www.time.com)

كيف تَعَلَّمَ أوباما أن يكسب

Weisskopf, Michael: Obama: How He Learned to Win

في مجلة التايم الأمريكية على الشبكة العنكبوتية (8 أيار/ مايو 2008م).

المعلومات مُتاحة على الموقع الإلكتروني:

<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1738494,00.html>

[www.toastmasters.org](http://www.toastmasters.org)

إحدى أفضل الطرق للتعلم غير المكلف والفاعل في كيفية الحديث أمام جمهور وإدارة الاتصالات. الموقع الإلكتروني سوف يبين لك النوادي المحلية في منطقتك، من بين أمور أخرى، ونوادي يمكنك ارتيادها عندما تكون في رحلة عمل أو إجازة.



## لمحة عن المؤلفة

الدكتورة سلفيا لوكين تساعد الأشخاص الهادئين على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة، فخبيرتها أكاديمية وهي مديرة لمنظمة عالمية كبيرة، منحتها خبرة شخصية حول ظروف عمل عملائها: سياسياً وإدارياً، تعليماً وبحوثاً، إدارة واستشارات، عالمياً ومحلياً.

تعيش سلفيا مع زوجها وابنها بين بون وبرلين، وبين الثقافتين الألمانية والأمريكية، مع ذكريات سعيدة لثلاث سنوات أمضتها في اليابان، وهي دائمة البحث عن الكتب الجيدة وعن أشخاص مثيرين للانتباه للتحدث معهم بشيء من الحكمة.