

"ستجدون هذا الكتاب واحدًا من أهم الكتب التي قرأتموها منذ فترة طويلة".

— لاري كينج

كيف تفوز في أي جدال



دون أن
ترفع صوتك
أو تفقد هدوءك
أو تنفجر غضبًا

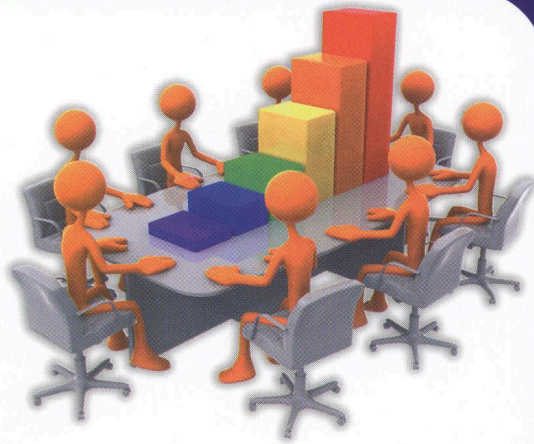
روبرت ماير

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... for your & business ...

"ستجدون هذا الكتاب واحدًا من أهم الكتب التي قرأتموها منذ فترة طويلة".

— لاري كينج

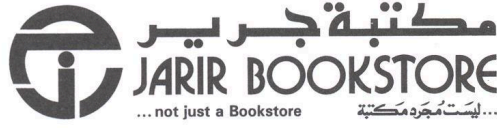
كيف تفوز في أي جدال



دون أن
ترفع صوتك
أو تفقد هدوءك
أو تنفجر غضبًا

روبرت ماير

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...
ليست مجرد مكتبة



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناجمة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٣

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

HOW TO WIN ANY ARGUMENT, Revised Edition © 2011 Robert Mayer.
Original English language edition published by Career Press, 220
West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA.
All Rights Reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2013. All rights reserved.

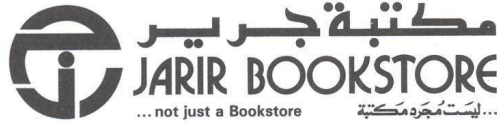
No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناجمة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٣

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

HOW TO WIN ANY ARGUMENT, Revised Edition © 2011 Robert Mayer.
Original English language edition published by Career Press, 220
West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA.
All Rights Reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2013. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

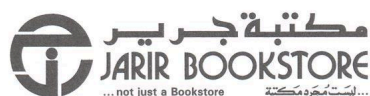
رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣

How to Win Any Argument, Revised Edition

Without Raising Your Voice, Losing Your
Cool, or Coming to Blows

By Robert Mayer



إهداء

أهدي هذا الكتاب بكل حب إلى ذكرى والديّ - آن وفرانك ماير - اللذين سيظل التزامهما بمبدأ "تحرير الصواب" مصدرا لإلهامي. وأهديه أيضا إلى زوجتي الجميلة - بيفيرلي - التي غمرتني بحبها ومودتها ورقتها وروحها الحنونة. وأهديه إلى ميليزا وستيف وآرون وميشيل وزاكاري وجيل.

كما أهديه إلى فريدريك جيه. جلاسمان، صديقي العظيم وزميلي في مهنة المحاماة.

مقدمة

لأنك ستود التعرف على الشاب الأشقر الذي يتناول عشاء تقليديًا

فكر مليًا في آخر جدال خضته مع أحد أفراد أسرته، أو زميل لك في العمل، أو أحد مقدمي الخدمات الذين تعاملت معهم، أو أحد العملاء الذين خدمتهم، أو مديرك، أو أحد متعهدي الخدمات الذين استعنت بهم، أو حتى موظفي مصلحة الضرائب.

واسأل نفسك: هل كنت مقتنعا بأن الطرف الآخر ضيق الأفق؟ وهل ساق كل منكما الحجج البالية نفسها، رافضا الاستماع إلى ما استجد من أيو حقائق أو معلومات؟ هل ذكر أي منكما أوجه الاختلاف بينكما بأسلوب فيه تعميم، بأن قال مثلا: "أنت دائما " أو "إنك الوحيد الذي " أو "إنك لا تقدم أبدا على "؟ هل صدر من أي منكما تهديدات وهو لا ينوي في قرارة نفسه الإقدام عليها تجاه الآخر؟ هل فقد أي منكما أعصابه فقام الآخر برفع صوته ردًا على ذلك؟

المجادلات حرب لفظية

في كل جدال يجاهد كل طرف للتنقيب عما يدافع به عن موقفه رافضا تغييره، لأنه قد يكون بطبعه حريصا على إبقاء الأمور على ما هي عليه... أو ربما لأنه يؤمن فعلا بما يبرر ويدعم موقفه... أو قد يكون شخصا يتعلق بما هو مألوف ومريح له... أو أنه يخشى الحكم على مدى سداد رأيه ووضعه على المحك.

إنك ترى كل طرف وهو يحجب بعض المعلومات أو يحرف معلومات كان قد قرر الكشف عنها، وتستمتع لكل طرف وهو لا يجادل إلا بما يجيد قوله، منتقلا من حالة من التعصب

لصواب رأيه إلى نوع آخر من التعصب المبني على مبررات أخلاقية لموقفه، وكل يبني موقفه على مشاعر شخصية وهواجس خفية، ولم لا؟ فمن الأسهل على الإنسان أن يتخذ موقفاً على أن يفهم ما يحدث، ومن الأسهل أيضاً أن يعارض شيئاً على أن يؤيده.

وبينما يبدأ الطرفان حرباً لفظية تأخذ الأمور في التعقيد ويصعب التنبؤ بما ستسفر عنه المشادة، ويصبح تبادل الحجج المعاكسة الحادة أمراً يسيراً.

أو ربما يسود الصمت أرجاء المكان - وهو ما يعد أبلغ حجة يعجز عن دحضها كل الأطراف.

هذا الكتاب يشرح لك طريقة أفضل لكسب المناقشات دون أن تضطر إلى التشاجر أو الجدل على توافه الأمور أو العراك أو التخاصم أو الصراخ أو الاشتباك، أو أي شكل من أشكال العنف الجسدي. تعلم كيف تكسب جدالاً دون أن ترهب الآخرين بالصراخ أو استخدام العنف. تعلم كيف تكسب جدالاً ببراعة بدلاً من التنازع بالقوة والدخول في مواجهات عنيفة مع الآخرين والاعتداء عليهم.

سوف تتعلم كيفية خوض المجادلات وإدارتها والتحكم فيها دون أن تخرج أو تسيء إلى أي طرف بمن فيهم أنت، وسوف تتعلم كيف تكسب أي جدال بيسر وأنت محافظ على رقيك وثقتك بنفسك.

إن الجدل ضرب من الفنون: يكتنفه الغموض ويتميز بالقوة؛ فهو فن التحكم في الأمور بالطريقة التي تفضلها أنت، وهو أيضاً فن التحرر من أن تظل شخصيتك عقبة في مسار تقدمك، فهو مبني على القدرة على اتخاذ "الخطوات" المناسبة، وهو في الوقت ذاته يعتمد على امتلاك "حس فني" لاختيار هذه الخطوات.

سوف تتعلم الأساليب التي مارسها قدامى معلمي الفنون القتالية، ففي اللغة اليابانية، كلمة "جودو" تعني "الطريقة اللينة"، وهي مركبة من مقطعين، الأول "دو" الذي يعني "الطريقة" والثاني "جو" بمعنى "اللينة"، وصحيح أن الطريقة اللينة قائمة على توجيه طاقة الطرف

الآخر نحو مسار معين بدلا من مواجهتها والتصدي لها، ولكن لا داعي للقلق من ذلك؛ فالاكتشاف الذي أنت بصدده عبر صفحات هذا الكتاب لن يحولك إلى شخص رعديد.

لن يتحقق لك كسب الجدل إذا كنت تستخدم النبرات السلطوية أو كنت تعبر عن أفكارك بألفاظ منمقة أو كنت تمتلك نواصي الكلم؛ فالنجاح هنا يتحقق باتباع عدة عناصر: **أن تحكم سيطرتك على الموقف**، إذ إنك محتاج إلى أن تتحكم في الطريقة التي ستصرف بها، وتخصص **مساحة توافق** لأنه سيلزمك التحكم في الانفعالات بدلا من تجاهلها، **وتخلق صلة مع الطرف الآخر** - لأنك ستحتاج إلى أن **تضع الأمور في نصابها** حتى تتولد لدى الآخر **الرغبة في اتباع خطاك**، وأن تقود **المناقشة** عن طريق طرح حجج قوية منيعة - بحيث لا تقول **إلا كلامًا مقنعًا** - وأن تحرص على **حدوث توافق مع الآخر**، لأنك في نهاية المطاف ترغب في إحداث فعل ما.

هناك دوما سبب وراء كل تصرف نسلكه، وهذا السبب ليس بالضرورة أن يكون حميدًا، بل إنه غالبا ما يكون عكس ذلك. وليس شرطاً أن يكون هذا السبب نتاج اختيارنا الواعي، ففي أغلب الأحيان لا يكون كذلك. هذا الكتاب يتعلق بمعرفة الناس وفهم تصرفاتهم، ومعرفة نفسك باعتبارك واحداً منهم.

سوف نكتشف معاً الإستراتيجيات التي تصلح - وتلك التي لا تصلح - عندما تكون في مواجهة طرف لا يتجاوب معك وكأنه جدار أصم، أو عندما تلقى أفكارك كل الرفض أو تُقابل بالعداوة والغضب. ستتعلم كيف تتوصل لتسوية دون تقديم أية تنازلات، وكيف تتعامل ببراعة ودهاء مع الأشخاص الذين يفضلون أن يكونوا على صواب دائما بدلا من أن يحتكموا إلى المنطق، وكيف تتحمل من لا تطيق من الأشخاص.

لن يساعدك هذا الكتاب على تعلم المهارات اللازمة للتفوق على خصمك في العناد والمناورات فقط، بل سوف يعلمك أساليب تنمية مهاراتك الحياتية بشكل يعزز فرصك في تحقيق النجاح في حياتك المهنية والسعادة في حياتك الشخصية.

لقد جرت مراجعة الكتاب وتحديثه، ولكي أواكب عصري فإنني يجب أن أقول...

أرحب بكم في عالمنا الرقمي الجديد.

نحن في زمن يصعب وصفه بالحنان أو الرقة؛ فالتحديات التي استجدت في حياتنا تختلف عن تلك التي اعتدناها، وزادت حدة الحوارات بيننا وكثرت الاختلافات واشتدت وطأة الصراعات علينا.

وللأسف كثيرا ما يفلح الأشخاص الذين "يفرضون طريقتهم" في تسيير الأمور على الآخرين والأشخاص أصحاب التصرفات الصاخبة. تابع ما نقدمه عبر صفحات هذا الكتاب إذا لم تكن تتمتع بقدرة خاصة على تجاهل ما يحدث حولك. في أحد الفصول ستتعلم استخدام مهارة التصرفات الصاخبة دون أن تتعرض للتوبيخ أو العقاب بالنقل لوظيفة لا ترغبها أو الفصل من عملك، كما ستتعلم كيف تواجه خصمك عندما يستخدم هذه المهارات.

لم يعد بمقدور الأفراد المتنازعين تحمل تكاليف التقاضي. وفي أحد فصول الكتاب ستكتشف خيارات أخرى توفر الوقت والمال عوضا عن التقاضي مثل الوساطة والتحكيم والتعاون. على خلاف دعاوى القضاء، تتسم هذه الخيارات بالخصوصية والسرية، ولا يتم فيها سوى ما تريد، وتختار العملية التي تناسبك وتختار ما ستفعله وما ستجنبه.

بالمناسبة، إذا كنت مهتمًا بمجال الوساطة، فسوف يعرض هذا الفصل الأساسيات التي أدرّسها في ورش العمل للأفراد من المحامين وغيرهم، الذين يهدفون للعمل كوسطاء تسوية سواء بدوام جزئي أو كلي.

هل تُجري أعمالًا تجارية مع أشخاص من بلاد أخرى؟ سواء كنت تعمل معهم عن بعد وأنت على مكتبك أو تجلس معهم على طاولة المفاوضات فإنك ستحتاج إلى ذهنية معينة لتحقيق النتائج المرغوبة: كيف يتخذ هؤلاء قراراتهم وكيف تفتن لأشياء لم تُقل، وكيف تقلل الخلافات فيما بينكم، وتعرف من سيتنازل أولاً.

سوف نعرض لك في أحد الفصول الأساسية التي يجب أن تعلمها، مثل مهارات الإقناع والتفاوض وفض النزاعات بين أطراف من ثقافات مختلفة.

قبل أن نبدأ، أود أن أعرفك على بعض الأشخاص.

تعرف على "كارين" من موديستو

لأن الجدل قد يمتد إلى موضوع مثل الخطبة

تقول كارين: "أنا وصديقي نعرف بعضنا منذ ستة أعوام. إننا نتجادل بشأن موعد خطبتنا: فأنا أود أن تتم في القريب العاجل، وهو يود أن نؤجلها إلى وقت ما في المستقبل دون تحديد".

بعد صدور أول كتاب لي حللت ضيفا لأول مرة في برنامج إذاعي، وكانت كارين أول مستمعة تتصل بي على الهواء لتلقي عليّ سؤالها على مسمع من نحو نصف مليون شخص يتابعون البرنامج في كاليفورنيا، وبهذه المكالمة دفعني كارين للبدأ في جولات التسويق لكتابي.

وقد أبعد القائلون على البرنامج كارين بسرعة عن البث على الهواء، متعللين بأنه لم يكن من الإنصاف أن تلقي سؤالها عليّ بدلا من أن تبعثه لبريد قاضي الغرام.

وبعد بضعة أسابيع من مكالمات كارين، تلقيت دعوة لإلقاء كلمة في جامعة تولين. في مقابلي لطلاب ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة وجدت، حسب رأيهم، أن سؤال كارين في محله، وبعدها بساعة ألقيت كلمة أمام طلاب كلية الحقوق بالفرقة الثالثة الذين خالفوهم الرأي. وباعتباري منتميا لمهنة البحث عن الثغرات العظيمة، أعلم أن طلبة القانون مدربون على معارضة أي شيء. عذرا طلبة القانون! ولكنني سأنازع لطلبة إدارة الأعمال في هذا الأمر.

إن المجادلة للتوصل إلى نتيجة مرجوة تعد جزءًا من كل العلاقات الإنسانية، ومن بينها العلاقات الشخصية. إن ما أنت بصدده لا يتعلق بكيفية تطورك لتصبح رجل أعمال أو قائدا أكثر فاعلية، وإنما يتعلق بتطورك لتصبح إنسانا أكثر فاعلية في أي عمل تقوم به: سواء كنت رئيس مجلس إدارة إحدى كبريات الشركات التي تأتي على قائمة مجلة فورتشن أو كنت سكرتيرا لرابطة المعلمين وأولياء الأمور، وسواء كنت شخصا تحظى بالاحترام أو تتعرض للتجاهل، وسواء كنت تعتمد في حياتك على الحظ أو على التخطيط، أو كنت تجمع تبرعات لأعمال خيرية أو تسعى لكسب أصوات ناخبك، أو كنت محررا أوكلت إليه مهمة صياغة مقترح مشروع ناجح بامتياز، أو متحدثا تسعى للحصول على قبول مستمعيك، أو مديرا تجادل لأجل الموافقة على قرار ما، أو كنت تخوض جدالا حول موعد ارتباطك بشكل رسمي مثل كارين، تلك المرأة التي من موديستو.

تعرف على كين

لأنه يقول إنني أعلمك كيف تتلاعب بالآخرين

لقد تعرفت على الكثير من محترفي النصب والاحتيال وأمهر المحامين ومشاهير النجوم، الذين يبيعون قصورهم الممتدة في بيفرلي هيلز، وكبار الدعاة الذين يدعون إلى الله، وكتّاب الخطب السياسية والمحترفين من جامعي التبرعات والأطباء النفسانيين، وجمعت النصائح والخدع والحيل الماكرة من الأخيار والأشرار الذين يجمعهم عامل مشترك وحيد وهو: كل منهم خبير في التأثير في الآخرين وأستاذ في فن الإقناع - كل في تخصصه. وقد أضفت لهذه التركيبة خبراتي الشخصية التي اكتسبتها من عملي كوسيط ومحام سبق له أن خاض مواقف مماثلة وجرب حيلة مشابهة.

"بوب، ألا تعلم الناس حقا كيف يتلاعبون بالآخرين؟"

كان هذا سؤالاً من كين، وهو أحد المتصلين - الذين لا ينمقون كلامهم - ببرنامج إذاعي شاركت فيه في نيويورك.

من فضلك يا كين لاحظ أن عنوان الكتاب ليس "كيف تؤذي الآخرين بالاحتيال لسرقة أموالهم وأثمن ممتلكاتهم".

آل سميث، مثل كين، أحد سكان نيويورك، عمل محافظاً لها في العشرينيات من القرن الماضي. وعندما سئل عن شعوره تجاه استهلاك وحظر الكحوليات - إحدى القضايا السياسية الشائكة آنذاك - جاء رده نموذجياً:

"إذا كنت تعني بالكحول ذلك الشراب الذي يشوه البراءة ويفسد العفة ويجلب الأمراض ويدمر العقل ويسبب البطالة والتفكك الأسري، فأنا بالطبع أعارضه بكل ما أوتيت من عقل وقوة.

"ولكن إذا كنت تقصد بالكحول ذلك الشراب الذي يضفي روح الألفة والليونة على الحديث ويخلق إيقاعاً وموسيقى للشفاه، وذلك الدفء المناسب الذي يسعد الروح ويبهج القلب، وتلك المنفعة التي يصل ريعها من عائدات ضريبية إلى ملايين الدولارات التي تضح في الخزانة العامة للدولة وتسهم في تعليم الأطفال وترعى الأكفاء، وتعالج المسنين المحتاجين - إذن أنا أفضله بكل ما أوتيت من عقل وقوة".

ما أنت على وشك اكتشافه هو فن يمكنه أن يبني أو يهدم - فن يمكن استعماله بمهارة إما للدعوة للتعصب أو الكفاح لأجل تعليم أفضل.

تعرف على الشاب الأشقر الذي يتناول عشاء تقليدياً

لأن الشريط اللاصق ليس حلاً

الطاولات في مطعم روبي لا تفصلها مسافات كبيرة، لذا لم أتمالك نفسي من أن أنصت للحوار الدائر على الطاولة المجاورة.

كان الشاب الأشقر - الذي يتناول عشاءً تقليدياً مكوناً من التونة والبطاطس المقلية - يحكي لصديقه عن مشكلة في سيارته. على مدى الأيام الثلاثة الماضية، كانت إشارة التنبيه الحمراء الموجودة على لوحة القيادة لا تنطفئ، فاقترح عليه صديقه ما يلي: "حسنًا، لديك خياران: إما أن تصلحها، أو أن تغطيها بقطعة من الشريط اللاصق".

العلاقات الإنسانية - سواء كانت قصيرة أو طويلة، مهنية أو عائلية أو اجتماعية - نادرًا ما تمر بسلاسة، ودروب الحياة لا تخلو من الأخاديد؛ فالخلاف مع الآخرين جزء حتمي في حياة كل إنسان.

الخيار لك: يمكنك أن تستمر في حياتك وكأن النزاعات ومواطن الخل سوف تختفي من تلقاء نفسها يومًا ما، أو تعبّد طريق حياتك من خلال تطبيق ما سوف تتعلمه معنا في هذه الرحلة التي توشك أن تبدأ.

لذلك ابحث لك عن كرسي مريح وأعد لنفسك فنجانًا من القهوة - اجلس واسترخ. بالمناسبة، لا تبحث عن أي رسوم توضيحية أو بيانية أو أي إحصاءات مملة في هذا الكتاب، لأنني حاولت أن أجعل رحلتنا ممتعة بقدر ما هي تعليمية.

والآن هيا نبدأ.

1

عود نفسك الانضباط التام والكامل

لأن الانتصار يبدأ بالسيطرة على النفس

الفرق بين الهواة والمحترفين هو السيطرة على النفس. كيف تسير في أودية الحياة وكيف تناور في المنعطفات وكيف تمنع نفسك من أن تصبح عقبة في طريقك.

تعرف على ديفيد

لأنه يعلم أسرار المعلمين القدامى

" السيطرة على الآخرين تتطلب قوة. أما السيطرة على النفس فتحتاج إلى عزيمة".

- التاوتي تشينج

لن تجد قميصا واحدا - من القمصان التي يرتديها حكماء التاو- معلقا في خزانتي، ولم أتأ يوماً أحجية تلك الحكمة أو أحاول الاتصال بطاقة التشي، أو أجرب يوماً عرض الضوء العظيم.

فأنا شخص يتركز عملي في مذهري، وتفكيري واقعي، وأحكم على الأشياء بقدر النفع الذي تجلبه وأستند إلى الدلائل المادية.

هراء...

ورغم هذا كله فإن أسلوب ديفيد أبهرني أكثر مما أبهرتني مؤهلاته المثيرة للإعجاب (باعتباره أستاذ جامعة سابقًا وعميد كلية الحقوق) - أبهرتني الطريقة التي كان يتصرف بها عبر أيام من الاجتماعات المتواصلة، وأبهرتني حدة انتباهه والملاحظات الذكية التي كان يفتن إليها دون غيره، وكيف كان يتغلب على محاولات المقاومة من جانبنا ويصدمنا حتى ندرك أننا بحاجة إلى تصرف معين لحل مشكلة ما. كان يعلم ماذا يقول، وكان يتمتع بحس خاص يرشده كيف يقول ما يريد ومتى يقوله. وقد استطاع ديفيد أن يجعل الآخرين يشعرون مثلما يشعر ويعتقدون ما يعتقد ويرون ما يرى.

وقد اكتشفت بعد ذلك أن ديفيد يتبع طريقة المعلمين الآسيويين القدماء...

لقد اتسم المعلمون القدامى بقوة الملاحظة والغموض وعمق التفكير وسرعة الاستجابة.

إنهم يقظون مثل الرجال الذين يعبرون النهر وقت الشتاء.

وحذرون مثل الرجال الذين يواجهون الخطر.

ودمئو الأخلاق مثل الكرام من الضيوف.

قد تبدو المعرفة التي أشارككم إياها كأنها حكمة قديمة من إحدى قمم الجبال المكسوة بالضباب، ولكنك إذا كنت مستعدًا لأن تفتح ذهنك بشكل غير مشروط فسوف تكتشف السبب وراء فاعلية أسلوب ديفيد.

هل أنت مستعد؟

خذ نفسًا عميقًا ببطء عدة مرات.

تخيل أنه بداخلك توجد **واحة من الهدوء النفسي**، وتخيل بعدا من الوعي المنفصل عنك - هذا البعد يتيح لك رؤية الأشياء من زاويتين: زاوية أحد المشاركين في الميدان وزاوية المتفرج الواقف على الخط الجانبي.

أن **تتخيل** يعني أن **تمنح نفسك القوة**، وأن تكون بذلك قد حققت ما سعى إليه المعلمون القدماء: **مركز السكون**.

الآن...

تخيل أنك تتمتع بالقدرة على أن تكون واعيا بما تشعر به ("أشعر بالعداوة لأنني....." "أشعر بالغضب لأنني").

تخيل أنك تتمتع بالقدرة على **التجاوب** مع الحدث بدلا من **رد الفعل**، لأنك عندما تتصرف كرد فعل يصبح الحدث مسيطرا عليك، ولكن عندما تتجاوب مع الحدث تكون أنت المسيطر عليه - وكيفية رؤيتك لأي موقف تحدد النتيجة المترتبة عليه.

تخيل أنك تتمتع بالقدرة على أن تتحكم في غضبك وانفعالاتك وأن تصبح واعيا بدوافعك (ما يقوله فلان يجعلني أرغب في أن ...)، وأن تقدر على خفض صوتك بينما تعلو أصوات الآخرين من حولك.

تخيل أنك تتمتع بالقدرة على أن تكون واعيا بالمخاطر والعواقب الناجمة عن الاستسلام لرغباتك ("إذا استسلمت لرغباتي فإن ما سيحدث على الأرجح هو...").

تخيل أن لديك القدرة على التمييز بين المهم والعاجل، والقدرة على التوقف والملاحظة وعلى استيعاب الأمور قبل التصرف والقدرة على الإلمام بالحلول البديلة وفوائدها ("أفضل خيار متاح لي هو أن....").

دعاني نيك، مدير إحدى محطات التلفزة في منطقة الغرب الأوسط، إلى مكتبه بعد أن أجريت لقاءً بأحد برامج المحطة. وعلى اللوحة التي تزين حائط مكتبه وجدت مقولة تلخص ما أريد قوله:

"في صباح كل يوم في إفريقيا يصحو الغزال وهو يعلم أنه يجب عليه أن يعدو أسرع من الأسد وإلا سيقتل. وفي كل صباح يصحو الأسد وهو يعلم أن عليه أن يعدو أسرع من الغزال وإلا سيموت جوعاً. لا يهم إذا كنت الغزال أم الأسد، فعندما تشرق الشمس، من الأفضل لك أن تبدأ في العدو".

يمكننا تلخيص الكلام المكتوب على لوحة نيك في جملة واحدة: **إنه يوم عمل عادي مهما كانت الظروف.** المواجهات مع الأشخاص الذين يجادلونك في أي شيء، بل الأسوأ من ذلك، الأشخاص الذين سيجادلونك من أجل لا شيء. والخلافات مع الأشخاص المتسلطين: الذين يحبون أن يُظهروا أنهم على حق لا أن يُحكموا العقل، والأشخاص الهدامين: الذين يرفضون أفكارك قبل أن تحظى بفرصة تطويرها، والأغبياء ومتبldى الشعور والمتغطرسين، والأشخاص الذين تخشى التحدث معهم، والأشخاص الذين يستنزفون طاقتك في التنازع معهم، والأشخاص الذين يُشعرونك بالقلق عندما يتركون لك رسالة لمعاودة الاتصال بهم، والأشخاص الذين يجعلونك تنتقد نفسك بشدة في حضورهم.

إذا كنت تعمل في وظيفة خالية من الخلافات، إذن فأنت في حقيقة الأمر ليست لديك أية وظيفة؛ فكل منا لديه مشاكله وإحباطاته، وحياة كل منا تنطوي على المسارات السهلة مثلما تنطوي على المنعطفات والانحرافات. إن ما يميزنا عن بعضنا هو كيفية تعاملنا مع المسارات السهلة والمنعطفات ونحن نحمل أعباء الحياة. لا يمكنك دائماً التحكم في النزاعات، ولكن عندما تستحضر مركز السكون بداخلك يمكنك دوماً التحكم في رد فعلك تجاهها.

وفي الصباح ستشرق الشمس مجدداً. أنا لا أقول لك إنك ستقدر على إيقاف السباق، ولكنني أعدك بأن تكتشف السبيل للفوز وأنك ستصبح عداءً بارعاً.

ينبع الانضباط التام والكامل من مركز السكون بداخلك، ولا يعني استحضر مركز السكون أنك ستكون على الدوام متحكما بشكل كامل في النزاع، ولكنه يعني أنك ستكون دوما متحكما بشكل كامل في رد فعلك تجاهه.

هناك سبع طرق تجعل مركز السكون يمنعك من أن تقف - أنت نفسك - عقبة في طريقك للفوز:

" معرفتك بالآخرين حكمة، ومعرفتك بنفسك استنارة " .

- التاوتي تشينج

1. إنك تقف عقبة في طريقك عندما تتصرف تبعا للمؤثرات الخارجية

هل أصبحت بذلتك الرمادية القديمة فجأة (ذات البنطال اللامع عند المقعدة) مودила حديثا لماركة أصلية عندما كنت تُبلغ عن أمتعتك التي فقدتها بالمطار؟ هل بالغ الإقرار الضريبي في تامين جهاز الحاسب الشخصي وسماعات الاستريو العتيقة التي تبرعت بها للجمعية الخيرية؟ هل ستخاطر وترد قائلا: "ولكن الناس كلهم يتصرفون بهذه الطريقة" ؟

تتشكل إجابتك عن هذه الأسئلة وغيرها - مثل مستقبل العمل الإيجابي وإيجابيات الإجهاض ومثالبه، والزواج بين المثليين، ودور القوة الأمريكية العسكرية والاقتصادية والأسلوب المثير للجدل للإعلامي شوك جوك هاورد ستيرن، واستنساخ البشر، وتقنين الماريجوانا، وعقوبة الاعدام - وفقا للمؤثرات الخارجية المحيطة بك.

يدرّس العملاء في أكاديمية مكتب التحقيقات الفيدرالية أن كل الناس يتصرفون تبعا للمؤثرات الخارجية.

وإليكم ما تعلمته عن أن كل الناس يتصرفون تبعا للمؤثرات الخارجية من خلال عشاء يضم سرطان البحر والنقانق.

على متن السفينة **يو إس إس هيلينا**، تولى الضباط اختيار الوجبات التي تقدم لملاحى السفينة دون أية قيود سوى الالتزام بالميزانية المخصصة للطعام. كنت من بين مجموعة من الضباط المستجدين (المقلدين برتبة) ملازم ثان نمشي في قاعة الطعام ذات ليلة وسمعنا أحد الملاحين يطلب من النادل قائلاً: "أعطني كمية كبيرة من هذا الشيء البني". هذا النوع من "اللحم الغريب" الذي طلبه الملاح هانا إلى "خطة عظيمة" أو هذا ما اعتقدناه وقتها.

فقد خططنا أن نقتصد من بعض البنود هنا وهناك حتى يتبقى لنا مبلغ احتياطي يكفي لتقديم وجبة رائعة يستمتع بها طاقم السفينة. وقد اشتمل الطبق الرئيسي - الذي كان من المفترض أن يكون حديث الأسطول الأمريكي لأسابيع مقبلة - على أذبال سرطان البحر المشوية يعلوها الزبد الحلو، ووضعنا طبقاً تقليدياً مكوناً من النقانق والفاصوليا لمن لا يفضل المأكولات البحرية.

وكانت المفاجأة لنا جميعاً - نحن مدعي العلم وقليلي الخبرة أصحاب الخطة العظيمة - أن أكثر من 90% من الطاقم اختار طبق النقانق والفاصوليا.

ففي البحرية كثير من المتطوعين يأتون من المدن الصغيرة والقرى والأحياء البسيطة في المدن الكبيرة، وكلها أماكن لا تعتبر أذبال سرطان البحر طبقاً شائعاً فيها، لكن قلة منهم كانت على علم بأن سرطان البحر طعام مكلف، لكنهم لم يهتموا بذلك في حقيقة الأمر.

منذ عهد ليس ببعيد، كنت أتفاوض نيابة عن أحد عملائي في صفقة شراء منزل فخم مطل على الشاطئ، يمتلكه واحد من أكبر نجوم هوليوود كان قد عرضه للبيع مقابل ثمانية ملايين دولار أمريكي. عندما كنا على وشك إتمام الصفقة ونتفاوض على نحو مائة ألف دولار، قال البائع: "سأقبل عرضك إذا أتممتنا البيع في شهر مارس، على أن تسمح لي باستعمال الحديقة في شهر مايو لاستقبال أقاربي الذين سيأتون لزيارتي من الساحل الشمالي". كان البائع نموذجاً للتصرف تبعاً للمؤثرات الخارجية - كانت لديه حاجة نفسية إلى أن يعرض المنزل لأقاربه الذين لم يزوروا الغرب بعد.

كان برايان، المقاول الذي تولى إعادة تصميم منزلنا، قد ركب حوضًا جديدًا وأجهزة ونظام إضاءة في مطبخنا. في نهاية اليوم كان المطبخ مليئًا بأنابيب النحاس القديمة وعلب الصودا وأغلفة السندويتشات والأكياس البلاستيكية والصناديق أو المهملات التي قسمها برايان بمنتهى الدقة حسب خامتها إلى ثلاث مجموعات لإعادة تصنيعها.

بدا برايان كأنه صديق حقيقي للبيئة، إلا أنني وأنا أوصل برايان لشاحنته، لاحظت أن لوحاته تحمل رخصة ولاية أوهايو، ولأنني أعلم أن مكان سكنه وعمله في لوس أنجلوس، كان لزاما عليّ أن أسأل عن السبب وراء ذلك الاختلاف. وقد جاء رد برايان كالآتي: "أُسجل شاحنتي في ولاية أوهايو حتى لا أضطر للالتزام بالشروط المتشددة التي تضعها ولاية كاليفورنيا للحفاظ على جودة الهواء وتقليل معدلات انبعاثات العوادم" - برايان أيضا يتصرف تبعًا للمؤثرات!

مجلة **ريدبوك** مثال آخر على التصرف تبعًا للمؤثرات: كان القائمون على المجلة يساورهم القلق بشأن ردود أفعال المشتركين حيال غلاف المجلة الذي يحمل صورة الفنان بيرس بروسنان مع خطيبته آنذاك - وزوجته حاليا - وهي ترضع طفلها. كان رئيس تحرير المجلة يعلم أن الغلاف الذي يظهر أُمًا ترضع صغيرها سيزعج بعض القراء، والمجلة لا تريد أن تخاطر وتخسر مشتركها ممن قد يجدون مثل هذه الصور صادمة أو مزعجة. لذا جاء الحل كالتالي: تصدر المجلة بغلافين مختلفين، بحيث تباع الطبعة التي تحمل صورة الأم وهي ترضع طفلها في مقرات بيع الصحف، في حين تذهب الطبعة التي تصور الزوجين وهما يحملان طفلها إلى المشتركين في منازلهم.

وأنت تتصرف تبعًا للمؤثرات - هذه المؤثرات جزء من الأشياء التي تسيطر على تصرفاتك، وخلق مركز السكون بداخلك يمكنك من أن تصبح أقل استجابة لتلك المؤثرات وأن تنظر للأمور بشكل تحليلي أكثر وأن تتنحى جانبا حتى تفهم دوافعك وأولوياتك - أي مؤثراتك الداخلية.

2. أنت تقف عقبة في طريقك عندما ترى الأشياء كما تريدها أن تكون

إن تجديد رخصة قيادة السيارة كانت تجربة مضيئة. وقد جاءت إجاباتي في نموذج الاختبار صحيحة تماما، ولكنني أخطأت في السؤال الخاص بلون شعري.

فأنا أنظر لنفسي في المرأة كل صباح، وكان شعري دائما بني اللون، ولكن الموظف المختص أخذ استمارتي ونظر إلي نظرة فاحصة ثم مسح كلمة "بني" وكتب مكانها بسرعة "رمادي". فأصررت قائلا: "إن شعري لونه بني".

فرد عليّ الموظف: "شعرك ليس بنيًا - ولكنه يكاد يكون رماديًا مع بضع خصلات بنية متناثرة".

كانت مرآتي كل يوم تعكس ما أريد رؤيته!

إذا كنت في أحد أفضل المطاعم بالمدينة فإن كل صنف يقدم بثمن مستقل وتتقدم شريحة اللحم مزينة بالمقدونس، ولكن هذا لا يهم؛ فأنت تحدد طلبك بمواصفات خاصة وتريد أن تتأكد أنها ستقدم لك كما تريدها تماما. وعندما تُقدّم على طاولتك تأتي مُعدّة بشكل ممتاز على طبق حار. ولا يساورك أي شك في أنها تستحق ثمنها البالغ 35 دولارًا، بالإضافة إلى الضريبة وإكرامية النادل، ليصل إجمالي تكلفتها إلى 45 دولارًا.

ماذا لو قدم لك النادل خيارا آخر للدفع: ستكلفك شريحة اللحم 3 دولارات لكل قسمة تتناولها؟ من المتوقع أن تنهي القطعة كاملة في 15 قسمة.

هل ستستمتع بشريحة اللحم بالقدر نفسه إذا اخترت نظام التسعير حسب عدد القضومات؟ أنا عن نفسي لن أستمتع. وبالنسبة لنظام التسعيرة الثابتة، فقد قالها وودي آلان في فيلمه "Manhattan" عندما التفت إلى رفيقته وهما داخل سيارة الأجرة وقال: "أنت جميلة جدًا لدرجة أنني لا أستطيع أن أبقي عيني على عداد الأجرة".

الطريقة التي ستطرح بها اقتراحك ستحدد ما إذا كان الطرف الآخر يركز على شريحة اللحم أم على التكلفة التي سيتكبدها لكي يستمتع بقطعة اللحم.

أنت ترى الأشياء كما تحب أن تراها، ومركز السكون يمكنك من أن تنظر لنفسك والأشياء من حولك بدون نظارة وردية.

3. أنت تقف عقبة في طريقك عندما تلون العالم بتوقعاتك

تؤثر التوقعات على الطريقة التي نستوعب بها المعلومات ونتخذ بها القرارات.

أجرت جريدة **واشنطن بوست** تجربة خاصة بها: خلال ساعات الذروة في الصباح تظاهر جوشوا بيل، أحد أعظم عازفي الكمان على مستوى العالم، بأنه أحد المؤدين العاديين الذين يعزفون الكمان في محطة مترو "لو إنفانت بلازا" بواشنطن العاصمة. هل سيتوقف المارة ليستمعوا لعزف جوشوا؟ وإذا توقفوا، هل سيبدون تقديرهم لعزفه ويضعون نقودا في حقيبة الكمان المفتوحة أمامهم؟

في ذلك الصباح، مضى ثمانية وتسعون بالمائة من المارة في طريقهم دون توقف ولم ينتبهوا للأداء، بينما توقف نصف نسبة الواحد بالمائة من المارة لأكثر من دقيقة. وبعد أداء امتد ساعة كاملة، لم يكن بحوزة بيل سوى اثنين وثلاثين دولارًا، هذا لأنه لم يتوقع أحد أن يقف عازف كمان عالمي ليقدم أداءً في محطة مترو أنفاق؛ فلم يسبق لهم أن شاهدوا أو سمعوا بمثل هذا الحدث.

إنك تلون العالم بتوقعاتك، ولديك استعداد لأن تقبل بمصادقية أي دليل يؤيد معتقداتك، ولا تعطي سوى مهلة قصيرة لأي دليل يعارض أو ينفي ما تعتقد... ومركز السكون يمكنك من التفكير في "الأسباب" - الأسباب التي تجعلك تعتقد بما تعتقده.

4. أنت تقف عقبة في طريقك عندما تستنتج حقائق من فرضيات تضعها بنفسك

اللوحة التي تعلو متجر العطور في بيفرلي هيلز مكتوب عليها: "قارن أسعارنا بأسعار المحلات المعفاة من الرسوم الجمركية". بعد أن ألقيت نظرة على المعروضات، قلت للبائعة إنه رغم أنهم يظنون أن أسعارهم أقل من أسعار المحلات المعفاة من الرسوم فإن ظنهم خطأ، ولكنها أجابتنى قائلة: "لم نقل إن أسعارنا أقل؛ فاللافتة لا تقول سوى قارن الأسعار".

اختبار سريع

أربعة مجلدات ورقية من سلسلة أعمال شارلوك هولمز البوليسية مصطفىة على الرف بترتيب متوال، يبلغ عرض كل مجلد بوصتين.

إذا شقت عثة الكتب طريقها في خط مستقيم في المجلدات وأكلت الورق من الصفحة الأولى من المجلد الأول حتى الصفحة الأخيرة من المجلد الرابع، فكم بوصة تكون العثة قد أكلتها من أعمال شارلوك هولمز؟

الإجابة تأتيكم خلال دقائق...

إليك سؤال آخر من أسئلتى المفضلة التي أطرحها داخل ورش العمل، لنرى كيف ستبلي.

"جو" عمره ثلاثون عاما، ويتصف بالخلج والانطوائية ولا يهتم كثيرا بالناس أو العالم الخارجي. إنه يحب الترتيب والنظام ومولع بالتفاصيل ويتميز بالحلم. هل الأرجح أن تكون وظيفة جو مندوب مبيعات أم أمين مكتبة؟

ثلثا التنفيذيين الذين سئلوا عن جو صنفوه على أنه أمين مكتبة، ولكن الإحصاءات تقول إن عدد البائعين في الولايات المتحدة يعادل 75 مرة عدد أمناء المكتبات. لذا، إحصائياً، فإن الاحتمال الأكبر هو أن يعمل جو في المبيعات. إن أي شيء يبدو في ظاهره محتملا لا يعني أنه كذلك.

ربما وضعت افتراضا خاطئا بشأن جو - لست وحدك، انظر إلى الافتراضات الفتاكة التي وضعتها سلسلة أسواق وول - مارت...

لقد صممت وول - مارت باحات وقوف السيارات في مراكز التسوق التابعة لها في المكسيك على النموذج نفسه الذي صنعه بأمريكا، ولكن غالبية المواطنين في المكسيك لا يمتلكون سيارات ويستقلون الحافلات العامة. كانت محطة الحافلات العامة تقع خلف باحات الوقوف الشاسعة، فجعلت تجربة نقل المتسوقين مشترياتهم عبئًا ثقیلاً.

في أمريكا اللاتينية، أخفق نادي سام (خدمة خصومات الأغذية في متجر وول - مارت) إخفاقا تامًا؛ فالزبائن الذين يسكنون في شقق ضيقة لا يشترون الأغراض الضخمة لافتقار منازلهم لمساحات التخزين.

وقد عمد القائمون على متجر وول - مارت إلى تصميم فروع المتجر في البرازيل بممرات ذات مساحات مماثلة لتلك الموجودة بالولايات المتحدة، بيد أن هذه الممرات لم تسع أفواج المتسوقين الذين كانوا يتسوقون جميعا في الوقت نفسه - يوم تسلم الراتب الشهري.

انظر إلى الافتراضات القاتلة التي تضعها أنت بشأن متجر وول - مارت نفسه...

أنت تفترض وجود خصومات على المشتريات بأحجام ضخمة من وول - مارت. وفي فرع وول - مارت في ميسا بولاية أريزونا، اكتشف أحد المراسلين المثقفين أن ثمن الأونصة في زجاجة كاتشاب هاينز ذات الـ 64 أونصة أكثر بنسبة 25% عن تلك الموجودة في الزجاجة الصغيرة، وأن ثمن الأونصة في عبوة عصير البرتقال ماركة مينيت ميد ذات الـ 16 أونصة أكثر بنسبة 51% عن الأونصة الموجودة في الحجم الصغير، وأن ثمن الأونصة في عبوة كول ويب الحجم العائلي أكثر منها في عبوة بنصف الحجم. وفي وول - مارت - فرع شيكاغو - وُجد أن عبوتين منفصلتين من برينجلز أرخص من "العبوة المزدوجة". ولم تكن أي من هذه المنتجات التي حصر المراسل الصحفي أسعارها مقدمة ضمن عروض خاصة أو ترويجية.

ملحوظة: أنت لست مستعدا لاستكمال قراءة بقية السطور ما لم تجب عن سؤال مجلدات هولمز الموجودة على الأرفف.

الإجابة عن سؤال عثة الكتب هي: 4 بوصات. كيف ذلك؟ الصفحة الأولى من المجلد الأول الموجودة على الرف تقع على **أقصى يمين** المجلد الأول وتقع الصفحة الأخيرة من المجلد الرابع على **أقصى يسار** المجلد الرابع، لذا فإن العثة لم تأكل سوى ما يعادل عرض المجلدين الثاني والثالث. إذا أخطأت في الإجابة عن هذا السؤال، فالسبب يرجع إلى أنك وضعت افتراضًا خاطئًا.

لكن لا تحزن، فلا ينجح في الإجابة عن هذا السؤال سوى أقل من عشرة في المائة من الطلبة في ورش العمل التي أديرها، وعادة ما يكون هؤلاء من التنفيذيين والمديرين!

إنك تستنتج الحقائق من افتراضات تبنيها وحدك، وسرعان ما تحكم على ما يخبرك به حدسك على أنه حاسم، وتقبل ظواهر الأشياء على أنها حقيقة. كما أنك تضع افتراضات بشأن الآخرين وبشأن الحقائق والظروف، ويتشكل واقعك - ما تعتقده - بدرجة كبيرة بناءً على افتراضات أنت واطعها. ومركز السكون يمكنك من التفكير في صحة الأساس الذي تبني عليه افتراضاتك من عدمها.

5. أنت تقف عقبة في طريقك عندما تكون مقتنعًا بأن "ما تعلمه صحيح"

حسنًا يا "محبّي الطعام"، إليكم فرصة لعرض معلوماتكم.

وجبات الشواء الخاصة بتكساس تنتشر بمعدل خمسة أضعاف في أطلانطا عنها في دالاس. خطأ أم صواب؟

من الأرجح أن تجد وجبات الغداء المكونة من اللحم البقري والذرة في دالاس أكثر منها في نيويورك. خطأ أم صواب؟

تتواجد وجبات البيتزا سميكة الحجم بمعدل سبعة أضعاف أكثر في مطاعم ميامي عنها في مطاعم شيكاغو. خطأ أم صواب؟

استعد للإجابات...

أورد الراحل روبرتو جوزيتا، رئيس مجلس إدارة شركة كوكا كولا، القصة التالية في أحد التقارير السنوية التي تقدم للمساهمين في الشركة:

"بعد أن أُلقيت كلمة أمام مجموعة من الطلبة في الكلية التي تخرجت فيها، سألتني أحدهم سؤالاً بسيطاً: أي مكان في العالم يمثل لشركة كوكا كولا أكبر سوق مستقبلية للنمو؟ فأجبت دون تردد: "كارولينا الجنوبية"، فضحك الطلاب معتقدين أنني أمارحهم. ولكي أوضح فكرتي أطلعتهم على حقيقة مثيرة للغاية، وهي أن معدل استهلاك الفرد من زجاجات وعلب الكوكا كولا في كاليفورنيا في الحقيقة أقل من معدل استهلاكه في المجر- ولم يعلق أحد منهم على ذلك؟".

نوادي القمار تستغل قناعتك بأن ما تعلمه صحيح باستخدام الإعلانات التي تسوق للأرباح التي تقدمها الماكينات بعناوين مثل "أضخم ربح" و"عائد بنسبة 98%", ولكن ما لا يعلن عنه هو أن عدد الماكينات التي تتسم بهذا السخاء- في ناد يضم 1500 ماكينة - لا يزيد في الغالب عن ماكينة واحدة أو اثنتين.

كان القائمون على شركة فوستر للمشروبات - أحد أكبر مصانع المشروبات الأسترالية - على قناعة بأن معلوماتهم صحيحة حينما قرروا دخول الأسواق الصينية عام 1993. ولم لا؟ فعدد السكان يصل إلى 1.2 مليار نسمة، أما عن معدل استهلاك المشروبات في الصين فقد ازداد عشرة أضعاف خلال السنوات العشر الأخيرة. القائمون على المصنع أوضحوا أنهم لو نجحوا في بيع المشروبات لاثنيين في المائة من السكان لأصبح لديهم سوق أضخم من السوق الأسترالية. وبعد خمسة أعوام وخسارة 70 مليون دولار، تم سحب مشروب شركة فوستر من الأسواق الصينية.

أين الخطأ إذن؟ لأن شركة فوستر ظنت أن معلوماتها صحيحة، فقد استخفت بالمنافسة المحلية في بلد يعد من الواجهة أن تصنع كل مدينة فيه - كبيرة كانت أم صغيرة - نوعًا من المشروبات خاصًا بها. ولم تأخذ شركة فوستر بعين الاعتبار الجهد الذي تبذله الإدارات الصينية المحلية لدعم المشروبات المصنوعة في المنزل في كل مدينة، كما أنها لم تأخذ في اعتبارها أن الناس في الصين لن يدفعوا يوميًا مبلغًا أكبر مقابل نوع من المشروبات غريب عليهم.

موري إف. محتال يبيع حقوق التوزيع. وإليك الطريقة التي يخدع بها زبائنه الذين يظنون أن المعلومات التي لديهم صحيحة: يبيع موري لك منطقة ما بشكل حصري حتى تباع أنت بدورك لسكانها أرفف تخزين تركب على جدران المرآب. المنطقة التي يبيعها لك تضم 500000 منزل كل منزل به مرآب. تبلغ تكلفة وحدات التخزين 195 دولارًا وأتعاك 80 دولارًا. يوضح لك موري نقطتين صحيحتين: لا يوجد بالأسواق شيء مشابه لهذه الأرفف، وكل الناس تحتاج دوماً لمساحات تخزين.

يخبرك موري بأنه من المنطقي أن تتوقع أن 3% من مالكي المنازل سيرغبون في شراء إحدى وحدات التخزين. 3% - تبدو نسبة يسهل تحقيقها. إذا بعت 15000 وحدة (أي 3% من إجمالي 500000) وحقق ربحاً بقيمة 115 دولارًا في كل وحدة، فإنك ستجني - حاول أن تمسك أعصابك - 1725000 دولار! وحتى لو أنفقت 225000 دولار في الدعاية، فإنك ستربح في النهاية 1.5 مليون دولار.

تبدو نسبة الـ 3% التي وضعها موري معقولة جداً؛ فحساباته سليمة، ولكن السيناريو الذي وضعه موري بالكامل مبني على فكرة مريبة، وهي أن الـ 3% من مالكي المنازل سيصبحون من زبائنك - وهذه الفكرة المريبة يصدقها بسهولة أولئك الزبائن الذين يسلمون بصحة ما يعلمون دون دليل.

على مدى سنوات شاهدت عملاء آخرين يخسرون أموالهم في "مشاريع مضمونة"، لأن كل ما يحتاج إليه مشروع مثل متجر للأدوات الشخصية هو مجرد ثلاثة زبائن في الساعة،

ومشروع مثل المطعم يحتاج فقط إلى 20 زبونًا وقت كل وجبة.

إن ما "تظن أنك تعلمه" يعد مؤشرًا على الطريقة التي ستتفاعل وتتجاوب بها مع الآخرين وأفكارهم.

وخشية أن أنسى، فإن الجمل الثلاث الخاصة بالأطعمة كلها "صواب"، وفقًا لمجلة **فوربس**.

أنت تصدق، دون أدلة، ما تعرفه، وتظن أن ما تجهله ليس بذي أهمية، بينما الكثير مما "تعلمه" على أنه صواب يكون في حقيقة الأمر مشكوكًا فيه أو ناقصًا أو خاطئًا تمامًا. إلا أن رؤيتك للأشياء تحظى لديك بالقدر نفسه من الأهمية - "والواقعية" - التي تحظى بها حقيقة هذه الأشياء على أرض الواقع.

يساعدك مركز السكون على التفكير في مدى صحة المعلومات التي تظن أنك تعلمها.

6. أنت تقف عقبة في طريقك عندما تتأثر بالدعاية اللافتة المنطوية على الصلات الخفية

عندما يتحدث أصهاري عن الأشياء التي يشترونها في أسفارهم - مثل فنجان أو منحوتة أو سجادة تعلق على الجدار - لا يسمونها تذكارات، بل "ذكريات".

أظن أن في قولهم هذا معنى كبيرًا.

ففتاحة الأظرف النحاسية المصنوعة يدويًا التي اشتريتها تثير في نفسي ذكريات أمسية قضيتها وأنا أتمشى في شوارع بودابست المرصوفة بالحصى، كما أن تلك البقعة الظليلة في حديقة منزلي تجلب ذكريات الأوقات الرائعة التي قضاها أولادي مع كايسي، كلبتنا التي أصبحت فردًا من العائلة، وتشعرنني أزهار البنفسج بغصة في الحلق وهي تثير ذكريات أعياد ميلاد أُمي.

كثيرًا ما تعود المشاعر التي تثيرها فيك فكرة ما إلى الشيء أو الشخص الذي تربطها به - هذه **الصلة الخفية** ليست بالضرورة أن تكون عقلانية أو منطقية أو لها علاقة بالموقف.

على سبيل المثال: إذا دعاك أحد الموردين إلى حفلة موسيقية عظيمة، فإن عقلك الباطن سيربط المشاعر الإيجابية التي سببتها لك الحفلة بإحساسك تجاه هذا المورد.

وإليك بعض الأمثلة على هذه الدعاية المبنية على الصلات الخفية وتضم مشاهير ومواقف معروفة. هل كان لأي منهم أثر على شعورك تجاه مكان أو شخص أو منتج ما؟

الدعاية المبنية على المصادقية

كان تايجر وودز - لاعب الجولف العبقري - الوجه الإعلاني لحملة الترويج لشركة أمريكي إكسبرس. وقتها كان رئيس الشركة يتباهى بمدى التقارب بين قيم الانضباط والجدية في العمل والإنجاز والنزاهة التي يمثلها تايجر وودز وبين القيم نفسها التي تمثلها أمريكي إكسبريس. ومن المعلوم أن تايجر وودز لم يعد الوجه الإعلاني في حملات الترويج للشركة نفسها بعد أن انتشرت فضائحه الشخصية على صفحات الجرائد.

ظهر مايكل جوردان في إعلانات أحذية وملابس نايك والأدوات الرياضية ماركة ويلسون والملابس الداخلية هينز وشركة وردكوم لخدمات الاتصالات ونظارات أوكلي الشمسية وبطاريات رايفوك وحبوب ويتيز وشراب الجاتوريد وكوكا كولا. ربما يكون جوردان صادقاً في قوله إن حبوب ويتيز مفيدة لي، ولكن ما مدى مصداقية النصيحة الغذائية التي يقدمها رجل يخبرني بأنه ينبغي علي أن أشرب الكولا؟ ويرد خبراء الدعاية والتسويق: "هل هناك من هو أنسب من مايكل جوردان؟ لا أحد أفضل منه يجسد الروح الأمريكية اليوم".

الدعاية المبنية على الشعور بالحنين للماضي

أظهر استطلاع للرأي أن معظم أهل سان فرانسيسكو لم يجربوا منتج رايس-إيه-روني، وأنهم لم يخترعوا هذا المزيج المكون من الأرز والمكرونات المعبأة في علب. فلماذا إذن يُقدّم رايس-إيه-روني على أنه أحد الأطباق التي تشتهر بها سان فرانسيسكو؟ تعد سان

فرانسييسكو واحدة من أشهر المقاصد السياحية في البلاد، ومطاعمها أسطورية. لذا فإن رايس-إيه-روني يستغل ما نكنه من مشاعر إيجابية قوية تجاه "المدينة المطلّة على الخليج".

غالبًا ما يُنظر للحقتين اللتين تلتا الحرب العالمية الثانية على أنهما العصر الذهبي؛ حيث ساد المجتمع جو من الألفة والأمان والراحة، وكنا نتمتع بوظائف وعلاقات مستقرة. تأمل مثال أمريكا العتيقة - حيث لم يكن الناس على عجلة من أمرهم - فهي كما جاء في إحدى دعاية مدينة تولسا أو كلاهوما وهي تعلن عن نفسها بعبارة: "أمريكا كما تتذكرها أنت" مستغلة جو الرفاهية الذي ساد الأيام الخوالي.

إن نحو نصف الأشخاص الذين جربوا شراب موكسي - المعروف منذ عام 2005 بالمشروب الرسمي لولاية مين - يقولون إن مذاقه مثل أدوية السعال. إن موكسي نوع من الشراب قد لا تحبه ولكن لن تكرهه أيضًا. منذ عام 1884، فإن محبي مشروب موكسي المتعصبين له يجدون في هذا المستخلص المر "إكسير الحياة".

في حين يتنافس عمالقة مثل شركة كوكاكولا وبيبسي على سوق الكولا، يحقق مشروب موكسي وغيره من المشروبات الغريبة نجاحًا كبيرًا في الأسواق المحلية عبر أرجاء البلاد. وفي الغالب تنشأ هذه الماركات المحلية أو "الرائجة في مناطق معينة" - ذات الأسماء مثل بيج ريد وصن دروب وكيكابو جوي جويس - في المناطق الريفية. ويرتبط المستهلكون بهذه الماركات المحلية لما لها من قدرة على إثارة مشاعر الحنين للماضي والفخر الوطني.

هل يعد هذا استغلالًا أم ماذا؟ وفقًا لما جاء في مجلة **فوربس**، يرتفع سعر الوجبات الخاصة التي تقدمها المطاعم تحت اسم "**على طريقة أمي**" 15% في المتوسط أكثر من الوجبات التي لا تحمل هذا الاسم.

الدعاية المبنية على فكرة "اتباع الموضة" أو الوجاهة

حسنًا، قد لا يعد هذا أكثر الخيارات الصحية. في مناسبات عشاء العمل يكون اختيار الأبطال هو شريحة اللحم (ستيك)؛ فالعشاء الذي يضم شريحة اللحم (ستيك) يمثل دومًا حدثًا مميزًا.

وقد أطلقت شركة كورفوازيه للمشروبات، ذات الـ 170 عامًا، خطًا للأزياء الرياضية للرجال والنساء. وقد أعلنت عنه في حملة دعائية صورت حذاءً زهريًا وفستانًا أحمر من الحرير وقرطًا من الألماس على شكل حرفي "سي في" - لوجو الشركة.

وتتميز سيارات لاند روفر بطابع مميز، ولكن لا يتحمل تكاليف هذه السيارات النفيسة سوى قلة قليلة. فما الحل إذن؟ أحذية ماركة لاند روفر - أحذية تحمل شعار لاند روفر حتى تستحضر في ذهنك، كما يرى صاحب الحذاء، الصور الحية للسيارة ملكة الطريق وما تثيره من المغامرة والتفوق والجرأة. ولهذا السبب صنعت شركة نايك حذاء أسمته "إير زووم ألترا فلايت" بغطاء خارجي مصمم على شكل سطح سيارة ماركة "فيراري مودينا". وللسبب نفسه أيضا صنعت الشركة نفسها حذاء موديل "جوردان 18" بأجنحة تهوية جانبية تذكرنا بفتحات التهوية بالسيارة اللامبورجيني. لا أظنك ستشهد يوما ما أحذية على شكل السيارة فورد فوكاس.

إن الصلات الخفية تؤثر على طريقة تفكيرنا ومشاعرنا، ويمكن أن تأتي الصلات الخفية على شكل هدية مقدمة من أحد الباعة أو دعوة على العشاء من أحد الساسة. وليس بالضرورة أن يكون لها معنى حتى تؤثر في تفكيرك أو مشاعرك؛ حيث يمنحك مركز السكون القدرة على التفكير فيما إذا كانت الصلات الخفية لها معنى أو لائقة أو قابلة للتطبيق.

أنت تقف عقبة في طريقك عندما يمنعك عنادك من ترك حبة الفول السوداني

تعيش صغار القردة على طول الساحل الإفريقي وتتميز بالسرعة وتعيش على قمم الأشجار، ولا سبيل لاصطيادها إلا إذا كنت تعلم أسرار اصطياد القردة؛ حيث يحفر الأفارقة

ثقبًا فى حبة جوز الهند بحجم يسمح للقرد بإدخال يده بصعوبة، ويتم تفريغ حبة جوز الهند من السائل ووضع حبة من الفول السوداني المغطاة بالعسل بداخلها. وفي كل مرة يمسك فيها القرد ثمرة الجوز ويحاول أن يقبض على حبة الفول السوداني، يكون حجم يده أكبر من الحفرة المصنوعة بثمرة الجوز. وما دام القرد يقبض على حبة الفول تظل يده حبيسة داخل ثمرة الجوز. ولأن القرد لا يفكر في أي شيء سوى حبة الفول فإنه يظل يُحَكِّم قبضته عليها حتى يرمي الصيادون بشباكهم عليه.

أنت أيضا تقف أحيانا عقبة في طريق نجاحك عندما تركز بشدة على هدف وحيد، لدرجة أنك لا تتخلى عن حبة الفول السوداني.

تحكي الأسطورة أن أحد محاربي الساموراي كان هدف حياته هو الانتقام لمقتل معلمه العزيز بشكل وحشي على يد مجرم قاتل. وبعد سنوات من البحث تمكن محارب الساموراي أخيرا من العثور على القاتل ودخل معه في مبارزة. وعندما أدرك القاتل أن المحارب سينتصر عليه، انحنى للأمام وبصق في وجه المحارب. وفجأة توقف الساموراي وأعاد سيفه إلى غمده وانطلق بعيدا.

لم يفهم تلاميذ الساموراي ما حدث فسألوه: "لماذا مشيت وتركته؟".

أجابهم: "لأنني الآن كنت سأقتله انتقامًا لنفسي".

لقد استطاع الساموراي أن يمنع نفسه من أن تقف عقبة في طريقه لأنه محصن بمركز السكون، وهو ما افتقدته القروء في إفريقيا.

أنت تقف عقبة في طريقك عندما تتشبث وترفض بعناد أن تترك الأمور تمضي، لكن مركز السكون يمنحك القدرة على ترك حبة الفول السوداني من يدك.

ضع في اعتبارك هذه القاعدة: ما يؤثر عليك، يؤثر على غيرك، وما يجعلك تقف عقبة في طريقك يجعل أي شخص آخر يتصرف بالشكل نفسه ويضع نفسه عقبة في طريقه.

تعلم العظة من ملك حكيم

لأن هناك الكثير من الأشياء التي يجب تعلمها من شجرة المانجو

حدث في سالف الزمان في أرض بعيدة أن ملكًا حكيمًا أراد أن يعلم أولاده الأربعة درسًا قيمًا من دروس الحياة. في أحد فصول الشتاء أرسل ابنه الأكبر ليشاهد بستانًا من المانجو. وعندما خلف الربيع الشتاء أرسل ابنه الثاني إلى الرحلة نفسها، ثم جاء دور ثالث أبنائه في فصل الصيف، وفي الخريف كان دور الابن الرابع. عندما عاد الابن الرابع استدعى الملك أبنائه الأربعة وسأل كلًا منهم عما شاهدته.

فقال الابن الأكبر: "بدأت الأشجار خالية من أية أوراق أو ثمار".

فأنكر الابن الثاني قائلاً: "لا، بل كانت الأشجار مكسوة بالأوراق الخضراء".

وقال الابن الثالث: "الأشجار التي رأيته كانت مثمرة بعناقيد من الأزهار الصغيرة وردية اللون".

في حين أصر الابن الرابع قائلاً "لا. الأشجار زاخرة بثمار لونها أحمر وأصفر وبرتقالي".

فقال الملك: "يا أبنائي كلكم على صواب، لأن كل واحد منكم رأى الأشجار في فصل مختلف عن الذي رآها فيه أخوه".

إن قصة بستان المانجو تهدف إلى تذكيرك بأن الطرف الآخر، مثلك، له خبرات وتجارب وقيم مختلفة ونظرة مختلفة للأمور، وسيستخدم ألفاظاً مختلفة للتعبير عن الأفكار نفسها التي تقولها أنت.

عندما يزداد وعيك فإنك لا تتعمد أن تنظر للأشياء بل إنك تراها، ولا تتعمد الإنصات للأشياء- بل تسمعها. وعندما تصبح قادرًا على الرؤية والسمع تصبح في حالة انتباه كامل.

انظر وأنصت لـ "الإشارات"

لغة الجسد هي دلائل تعلمنا كيف يستقبل الطرف الآخر الكلام الذي نقوله. ولأن هذه الدلائل تكون غير مقصودة بدرجة كبيرة، يسميها محترفو النصب "الإشارات".

العاملون في نقاط تفتيش مكافحة الإرهاب مدربون على تصديق ما تنبئهم به الإشارات أكثر من الكلام المنطوق، إذ كل التفاصيل الخاصة بطريقة التصرف والكلام والحركة مهمة. هل تختار الشخصية أن تجلس في مواجهة مباشرة، مما يوحي بالثقة، أم تجلس في زاوية جانبية، مما يوحي بأنها تجد صعوبة وليست على راحتها؟ هل خلع الشخص معطفه، مما يدل على شعوره بالراحة معك؟ هل ترى إيماءات بالموافقة؟ هل يحرك الشخص رأسه بشكل يعبر عن الاستهجان؟ هل ما تقوله يجعل الطرف الآخر يبتسم في ارتياح؟

هل يضم ذراعيه نحو صدره ويطوقهما بشكل دفاعي؟ هل تبدو عليه علامات التوتر مثل الضغط على الشفتين أو الضحكات المكتومة أو الاحمرار أو القهقهة أو التحديق؟ هل يتململ بعصبية؟ هل تتعالى نبرة الصوت وتصبح هجومية؟ **إن مراقبة هذه الإشارات والإنصات إليها يشبه التركيز على قراءة ما بين السطور في كلام الطرف الآخر.**

انظر وأنصت للرسائل اللفظية الخفية

"الأحمق فقط هو من يسمع كل ما يرد إليه"

- حكمة قديمة -

الرسائل التي يبعثها الطرف الآخر قد تكون حقيقية وصادقة، وقد تكون أيضا مقنعة وتحمل شراكا. الناجحون يرون ويسمعون ما وراء ما يتلفظ به الآخرون وما يتجاوز الرسائل التي ينتوي الآخرون تصديرها. ولا يُعد التأويل الحرفي للألفاظ التي ينطقها الطرف الآخر وتصديق الرسائل التي يبعثها ضمن قراءة الناس بشكل فعال.

إن عبارات مثل "بالمصادفة"، و"بالمناسبة"، و"وكما تعلم" تبدو عرضية، ولكنها في العادة تسبق جملاً يريد من خلالها الشخص أن ينسل ويقلل من أهمية الموضوع.

عندما يقول لك شخص: "إنك على حق 100 % فيما تقول، ولكن..."، هل هو حقاً يرى أنك على صواب 100 % أم أنه يمهد لأخبار سيئة.

"سأبذل قصارى جهدي"، "سأفعل كل ما بوسعي" جملتان تدلان على أن قائلهما يفترض مسبقاً ورود نسبة عالية من الفشل.

عبارات مثل "لا تقلق ولكن..." و"لا يوجد داعٍ للقلق بشأن..." ليس لهما سوى معنى واحد: هناك ما يدعو للقلق.

انظر وأنصت للأولويات

إن الحوارات وحتى أحاديث الدردشة العادية، ليست بالعشوائية التي تبدو عليها.

سنطلب منك أن تعد قائمة ببرامج التلفزيون بسرعة. هل سردت البرامج بشكل عشوائي، أم أنك رتبتهما وفقاً لتفضيلاتك الشخصية؟ على الأرجح إنك سوف تقدم الأشياء أو تخصصها في ترتيب يتوافق مع أولوياتك أو رغباتك الشخصية.

إن النقاط التي ربما تعتقد أنها نقاط غير مهمة أو ثانوية ربما تكون نقاطاً رئيسية بالنسبة لغيرك. إن تعلم النظر والاستماع لما يعتبره الآخرون حيويًا سوف يساعدك على النقاش بشكل أكثر فاعلية.

انظر وأنصت للضمانات المستخدمة في الحوار

بشكل ما لاحظت أنني لا أستطيع تمالك نفسي عندما يتوافق موقفي مع موقف موكلي، حيث أجدني أستخدم ضمير المتكلم بصيغة الجمع دون قصد في عبارات مثل: "إننا لن

نوافق على..."، ولكنني عندما أقوم بواجبي متبعًا تعليمات موكلي التي لا أرضاها، فإنني أميل إلى قول "لن يوافق موكلي على..." دون قصد مني.

الضمان التي يستخدمها الطرف الآخر تنبئك بالرد الذي يتوقعه منك، كما تعكس مدى التزامه بموقفه في الجدل.

يتكلم الإنسان العادي بمعدل 120 كلمة في الدقيقة، ولكنه يستطيع أن يسمع ويفهم 600 كلمة في الدقيقة. لديك القدرة على الاستماع لكلمات المتحدث أمامك بالإضافة إلى الإشارات والرسائل المستترة في ألفاظه وأولوياته ودلالات الضمان التي يستخدمها.

ملخص الفصل

يستجيب لك الآخرون بناءً على الطريقة التي تتصرف بها، والسيطرة على الجدل تبدأ بالسيطرة على الطريقة التي تتصرف بها، والتحكم في النفس يتطلب قوة داخلية لا يمكن أن تنبع سوى من مركز السكون.

يمنحك مركز السكون القدرة على أن تتجنب أن تضع نفسك عقبة في طريقك.

إن تجنّب الوقوف عقبة في طريقك يعني أن تتفهم أنك تتصرف تبعًا لمؤثرات خارجية، وأنت ترى الأشياء كما تريدها أن تكون، وأنت تصبغ عالمك بتوقعاتك وتصدق بمنتهى السهولة ما يؤيد هذه التوقعات، وأن تتفهم أنك تستنتج الحقائق من افتراضات تضعها بنفسك، وتقنع بأن ما تعلمه صحيح وحقيقي، وأن تفكيرك يتأثر بالصلوات الخفية التي قد لا تكون عقلانية أو منطقية، وأن عنادك يمنعك أحيانًا من التخلي عن الأشياء، وأن رأيك يتشوه عندما يتحول جدالك إلى صراع شخصي بين إرادتين مختلفتين.

إن مركز السكون يمكنك من الوصول إلى حالة الانتباه الكلي - أن تصبح واعيًا بحق وأن تسمع بحق.

2

أترك مساحة توافق

لأن الناس في هذه المساحة يصبحون أقل استعدادًا للمعارضة وأكثر تقبلًا لك ولأفكارك

مساحة التوافق هي التي ستحدد فيها النبرة والحالة التي ستسود الجدل السلمي، وهي مكان افتراضي ستتمكن فيه من إحداث التغيير دون اتخاذ موقف دفاعي، وتدير انفعالات الطرف الآخر لا أن تتجنبها.

في هذا الفصل، سوف تكتشف كيف تخلق مساحة للتوافق.

تعرف على الملازم ماير، الذي لم يكن أهلاً للمهمة

لأنك تريد أن تحقق النجاح

بعد أيام من إثبات حضوري واستعدادي لأداء الخدمة بالبحرية، أبحرت السفينة "يو إس إس هيلينا" تجاه يوكوسوكا في اليابان. واستبقاً لليالٍ قادمة من المرح ألصق طاقم السفينة صورة عملاقة لمقهى يوكوسوكا في غرفة المبيت. كانت اللافتة المعلقة خارج الحانة مكتوباً عليها "مشروبات باردة - فتيات - مشروبات إضافية".

كانت مهمتي أن أقنع الرجال بأن يبتعدوا عن الفتيات المتوافرات "بأسعار خاصة". كنت ضابطًا مستجدًا برتبة ملازم في البحرية في الثانية والعشرين من عمري، وليست لدي أية خبرة، ولم يمض على وجودي بسلاح البحرية سوى أسبوعين، وألقي محاضرات عن الأمراض التناسلية والحياة دون قيود. إن المعلومات التي كانت لدي حول الموضوع لم تتجاوز ما علق بذهني من قراءتي العابرة لمسرحية "Hedda Gabler" لهنريك إبسين المقررة على الصف الحادي عشر.

شرعت في إلقاء كلمتي بمصطلحات شبه طبية - بأسلوب متحفظ شبيه بأسلوب أب متوتر يحاول شرح موضوع كهذا لابنه. كنت قد أخذت دورات في التحدث أمام الجمهور، فظننت أن رسالتي قد وصلت ببلاغة ووضوح في الوقت نفسه. وقت دراستي بالجامعة كنت أشعر بخيبة الأمل إذا حصلت على معدل ممتاز لما كنت أعتبره عملاً نموذجيًا. ولكنني لم أعد طالبًا، ووجدت زميلي كريجر - عريف الملاحين وصاحب خبرة عشرين عاما في البحرية والذي تميز بحدة الأسلوب - ينحني جانبا ويصر على تولي مهمة الحديث عن الموضوع. وقد استطاع كريجر أن يتفاهم مع هؤلاء الرجال ويخترق تفكيرهم بأسلوب لم أكن لأتبعه أبدا: "سيكون بانتظاركم الكثير من الفتيات الحسنات في يوكوسوكا، ولكنني لا أريد أن يمس أي منكم هؤلاء الفتيات مهما كانت الضغوط. إذا جاء أي منكم وهو يعاني الحكمة، فسأتولى بنفسني لكمه في الأنف".

أحيانا يكون التقارب في السن ميزة تكسبك الجدل

نبهت إحدى شركات التسويق والاستشارات جيل طفرة الإنجاب أن يستعد لخفوت نجم مشاهير القرن العشرين، معللة ذلك بأن احتياجات الشباب تتغير نظرا لاختلاف خبراتهم وظهور مجموعة جديدة تماما من المشاهير.

أقل من نصف في المائة من الشباب تحت الخامسة والعشرين يعتبرون فريق البيتلز أو بوب مارلي أو جيمي هيندريكس ضمن نجومهم المفضلين.

في حين أن التراث الذي خلفه ألفيس بريسلي يصوره على أنه الشاب المجدد الثوري، وقد صرح أحد نقاد فن الروك دون مواربة برأيه أن الجيل الجديد في هذه الأيام يهتم بما هو شبابي وجذاب. ولكن الحافلات السياحية الزاخرة بكبار السن البدناء الذين يأتون إلى جريس لاند لعشق ألفيس ليست بأمر جذاب.

عندما كنت لا أزال عازبًا كانت كلمة "مواعدة" تعني علاقة عاطفية. ومع ظهور جيل الشباب من أغنياء الطبقة المتوسطة اختفت الكلمة بهذا المعنى. أستطيع أن أتفهم وجهة نظرهم؛ فكلمة "مواعدة" توحى كأنك في حصة العلوم: "إنني أواعد بيف". وقد حلت كلمة "خروج" محل كلمة "مواعدة" وأطلق على الأفراد الذين تجمعهم علاقة عاطفية لفظ "يخرجون معا". أما في أيامنا هذه فلم يعد الجيل الجديد يستخدم كلمة "خروج" وإنما استبدل بها كلمة "مرافقة" كما في: "إنني أرافق بيف".

وليس من أصول التسويق الناجح أن تجعل شخصا يرتدي بذلة رسمية يخاطب الشباب - هذا هو السبب الذي جعل فريق سيتي كيدز ينتج أغنية الراب المصورة التي تحمل اسم "ماستر يور فيوتشر" لشركة ماستر كارد، كما شرح نائب رئيس الشركة . الأغنية المصورة، التي تُعرض في مدارس المرحلة الثانوية في كل أنحاء البلاد لتشرح لطلبة الثانوي ما يجعل الحفاظ على تاريخ ائتماني جيد أمرًا "جذابًا ومثيرًا".

في أحيان أخرى يكون النوع هو الميزة التي تكسبك الجدل...

إذا ذكرنا اسم "لوسي" فسرعان ما ستتذكرها وتتذكر تهافتها على الشهرة وغناءها النشاز وتديرها المستمر للمكائد.

ولكن الأخرى بنا أن نتذكر لوسي ريكاردو كأولى المناديات بحقوق المرأة على شاشة التلفزيون. كتب أحد المؤرخين لبرامج التلفزيون أن مسلسل "I Love Lucy" عرض لنا شيئًا لم نشاهده من قبل على شاشة التلفزيون، وهو أن: "النساء يعبرن عن أنفسهن بطريقة تختلف عن تلك التي يعبر بها الرجال عن أنفسهم. إنهن يركزن على العواطف

ويسعين للبحث عن الاتفاق لا الصراع، ويكشف عن الكثير من شخصياتهن أثناء الحديث، ويركزن على الجوانب الشخصية لا المحايدة".

هناك تحديات عدة: هناك اختلاف الثقافات واللغة والفروق الشخصية واختلاف النوع والسن والفكر. من ينبغي أن يدير مسار الجدل: أنت أم شخص آخر يتفاهم مع الطرف الآخر، أم شخص ثالث مختلف تمامًا؟

كن متحكمًا في أجواء الجدل لا مقيّمًا لها

لأنك تريد أن تضبط الأجواء حتى "تكسب الجدل"

إن تاريخ التليفزيون مليء بالمسلسلات التي كانت تعرض لفترات طويلة رغم أنها لم تلق قبولًا من النقاد. يعلق رئيس قسم الترفيه بقناة سي بي إس بأن هذه العروض قدمت للمشاهدين نجومًا يرغبون في تواجدهم بمنزلهم لأوقات طويلة ويشعرون معهم "بالراحة".

قد يثير قسم منتجات التجميل في أي متجر مشاعر غامرة من الخوف. في "إستيه لاودر" يتعلم "مستشارو الجمال" كيف يجذبون الزبائن الذين يلقون نظرة على المنتجات، ويجعلونهم يشتررون من خلال خلق مساحة للتوافق، حيث يتم تدريبهم على أن يبدأوا حوارهم بعبارة افتتاحية جديدة غير الجملة المعتادة "كيف أخدمك؟" مثل: "يعجبني جدًا ما ترتديه"، أو "هل الطقس ما زال جميلًا بالخارج؟".

هل ترتاح أكثر مع شخص يشع بالتفاؤل والحماسة ويشعر بالاسترخاء أم مع شخص يقلق طوال الوقت؟

كان أليكس يعاني وسواس المرض. ورغم أنني كنت محاميه، ولست طبيبه، فإن كل اجتماع تم بيننا على مدى 20 عامًا تقريبًا كان يبدوه أليكس بأن يلقي عليّ سلسلة من

الآلام والمتاعب. كان أليكس ينفس عن معاناته معي، مما ترك في نفسي أثرا مزعجا. عندما وافته المنية عند عمر الثمانين، اقترح أحد العاملين في مكتبي أن نكتب على شاهد القبر الخاص به: "أرأيت! لقد أخبرتك بأنني مريض!".

نحن جميعا لدينا مشاكلنا. والحقيقة أن مشاكلي لن تبدو في نظرك بالحجم نفسه الذي أراها أنا به، ولن تبدو لك على الدرجة نفسها من الإثارة كما تبدو لي أو تستحوذ على تفكيرك كما تستحوذ على تفكيرى. إذا قضيت أكثر من بضع ثوان أشكو لك مشاكلي فستجد أن التواجد معي أصبح تجربة مزعجة.

إن الأشخاص الباعثين على الارتياح هم الأشخاص الذين يكونون أكثر استعدادًا للاستجابة لك ولجدالك والتواصل معك والإنصات لكل ما تقول وتتبع مقترحاتك وحججك والتفكير فيها.

وإليك كلمات الحكمة للمولعين بالمهنية: بالفعل، من المهم أن تبدو بمظهر الإنسان المثقف المهني والجاد بخصوص عملك، ولكن هناك فرقًا بين الجدية في عملك والجدية في تصرفاتك الشخصية. فالأولى محل تقدير، أما الأخيرة فلا. بسط الأمور على نفسك: حتى تستطيع أن تضحك من بعض أفعالك، ابحث عن الفكاهة والإبداع في كل موقف.

وعندما تتصرف وكأنك لست على خبرة بجميع الأمور، فإن هذا يعني أن تستمع لما يقوله الآخر، فقد يفاجئك بفكرة تحظى بإعجابك.

إذا سبق لك زيارة مدينة سان دييجو، فلا بد أنك قد شاهدت فندق الكورتيز - درة المدينة في السابق، والذي صار أحد معالم قلب المدينة التجاري. يسهل التعرف على الكورتيز لأنه رغم كونه فندقًا قديمًا إلا أنه يضم مصعدًا خارجيًا من الزجاج يتماشى مع تصميم معماري أكثر حداثة. قبل وجود المصعد الزجاجي، لم يضم الفندق سوى مصعد داخلي وحيد ينقل النزلاء بين غرفهم وبهو الفندق.

رأى خبراء إعادة التصميم الذين استعان بهم الفندق أن الحل الوحيد لإضافة مصعد ثان يكون عن طريق إحداث تجاوزيف في كل طابق لإمرار المصعد منها، وهي خطة تكلف نفقات ضخمة بخلاف الخسارة التي سيمنى بها الفندق لتعطيله خلال فترة عمل هذه التجديدات. سمع أحد البوابين العاملين بالفندق الحوار الدائر بين الخبراء مصادفة بينما كان يلعب الأرضية فسألهم: "لماذا لا تبنون المصعد خارج الفندق؟". هذا شيء لم يسبق أن جربه أحد ولم يفكر فيه أي من المهندسين والمعماريين من قبل، والآن أصبحت المصاعد الخارجية جزءًا من الخريطة المعمارية. ولكن المصعد في فندق الكورتيز هو أولها.

كن بسيطًا في كلامك

لأن "مدعي المعرفة" لا يكسبون الجدل

"لو لم يخلقني الله بهذا الجمال، لوددت أن أكون معلمة".

- عارضة الأزياء ليندا إيفانجيليستا

أسرّ لي عميد كلية الحقوق بجامعة تولين قائلا: "المشكلة في الخريجين الشباب، وخاصة المحامين وخريجي إدارة الأعمال في كبرى الجامعات أنهم يكونون في الغالب مغرورين بقدر ما هم أذكىاء. إنهم يتعاملون مع غيرهم وكأنهم يتمتعون بالكفاءة التي لا تتأتى إلا عبر سنوات من الخبرة العملية".

خذ على سبيل المثال حالة شاب لامع في الخامسة والعشرين لقب بـ "ساحر وول - ستريت". وبعد أن ظهر في مقال بجريدة **نيويورك تايمز** كأحد "وجوه الوسط الاقتصادي في نيويورك"، طلب منه أن يستقيل من شركة ستانلي مورجان كبرى شركات الأعمال المصرفية والاستثمار.

وبعد أن وصف نفسه في الحوار بأنه شاب ثري، سرد ضمن مظاهر التبذير في حياته الشخصية: الأدوات الإلكترونية الثمينة وساعة روليكس وخزانة مليئة بالبذلات المعدة خصيصًا له. فلماذا طلبت منه الاستقالة العاجلة؟ لقد أخل الفتى العبقري بمدونة قواعد السلوك الصارمة الملتزم بها مع الشركة التي يعمل بها، والتي تنهى العاملين عن إعطاء بياناتهم الشخصية وإجراء الحوارات التي تتطرق إلى أسلوب حياتهم بشكل فيه تعظيم لهم.

ليست شركة مورجان ستانلي هي الوحيدة التي تمنع التباهي الصاخب؛ لأن معظم الناس يكون رد فعلهم سلبيًا تجاه الأشخاص الذين يتدربون على الإقناع ممن لا يفوتون أي فرصة للتباهي والفخر.

قد تكون بارعًا في مجالك - أيًا كانت الموهبة التي حباك الله إياها، سواء في الطب أو القانون أو بيع العقارات أو الطهي - لكن لا تتعامل مع الناس مزهوًا بذكائك، لأن هذه الروح لن تكسبك أي جدال ولن تجلب عليك سوى سخط الناس ونظرتهم إليك على أنك مدعي علم.

لا تعتبر إعجابك بك دليلاً قاطعًا على أنك إنسان رائع. هل أنت ذكي بالدرجة التي تظنها؟ إليك هذا الاختبار: تخيل نفسك بعد عشرة أعوام من الآن. هل ستعلم الكثير من الأشياء التي تجهلها الآن بفضل عشرة أعوام مقبلة من الخبرة والتعلم؟ توقف الآن وفكر كم من الأشياء لا يزال أمامك الوقت لتتعلمها. هل ترى أن هذا الاختبار مهيّن؟

عندما يمتدحك شخص آخر فإن مدحه يترك أثرًا مضاعفًا، لكن فن الترويج لعملك ينطوي على الاستشهاد بأقوال العملاء والمستهلكين أو الزملاء المعروفين أو الذين يحظون بالسمعة الطيبة والاحترام، ودمج قصص واقعية ودراسات حالة في موضوع جدالك. بدلا من أن تقول "نحن الشركة الأسرع نموًا في مجالنا" اختر قولاً يسهل تقبله مثل "ليس مصادفة أننا الشركة الأسرع نموًا في مجالنا؛ فالسبب في هذا أننا....."، إنك بذلك ترجع الفضل إلى زملائك وغيرهم ممن ساعدوك على تحقيق النجاح.

كن واعيا بالوقت الذي يجب فيه أن تبسط الأمور على الآخرين؛ فلا أحد يتأثر حقًا بأدعياء العلم، بل الأسوأ من ذلك أن عرض الكثير عن نفسك يكشفك أمام خصمك . دع خصمك يكتشف بنفسه لماذا عليه أن يقتنع بكلامك من خلال القصص والنوادر التي ترويها والمديح الذي يقوله عنك الآخرون.

تعرف على هيلين باندي

لأن الحماس مُغدير

عندما كنت في عمر السادسة عشرة حصلت على أول "وظيفة حقيقية" - عامل مخزن في فصل الصيف وأحيانا بائع (عندما ينشغل كل الباعة بالعمل) في متجر صغير لمستلزمات الرجال.

لم تمتلك رئيستي في العمل هيلين باندي متجرا خاصا بها ولم تعمل في مجال البيع. وقد فتحت هذا المتجر لوجود محل خال في المبنى الذي تملكه عائلتها. كانت مدينة لونغ بيتش في كاليفورنيا مدينة للبحارة، ومثل محل مستلزمات الرجال، اختيارا صائبا.

إن ولع هيلين بالتجارة كان يظهر عليها عندما ترى أي زبون يقترب من البذلات، فتحييه قائلة: "دعني أرك هذه البذلة الجديدة الرائعة!"، ثم تدعوه لأن يتحسس الملمس الناعم لقماش الجبردين أو نعومة الملابس الداخلية المصنوعة من الصوف. ثم تتوجه هيلين، وهي واثقة البذلة على ذراعها، نحو خزانة القمصان وتقول: "هل تصدق مدى روعة هذه البذلة مع هذا القميص ورابطة العنق هذه؟".

كل ما تعلمته عن مجال البيع تعلمته من هيلين باندي. "هل تبحث عن شيء معين في البذلة . هل تريد بذلة ملونة أم مقلمة؟ هل تريدها مربعة النقش؟ ربما تود بذلة زرقاء، أم تريدها بنية؟".

إن البائعين الكبار لم يفهموا الأمر - لم يلتقط أي من هؤلاء الرجال ذوي المظهر الباهت والأسلوب الباهت السر القوي في أسلوب هيلين: الحماس شيء يمكنه أن يغمرك حتى قدميك وهو مُعَد. الحماس يجعلك تبيع. الحماس مُغَو. الحماس مثير.

هل هذه آلة رياضية لتدريب عضلات المعدة غطاها الغبار مخزنة في مرآب منزلك؟ وما هذا الذي يرقد على أحد أرفف مطبخك...أهو ماكينة التقطيع "شوب - أو- ماتيك" أم "دايل-أو- ماتيك" أم "فيج -أو - ماتيك" أم "مينس- أو - ماتيك" ؟ هل اشتريته من خلال إعلان واستعملته مرتين ثم خزنته بعد ذلك، أم لم تستعمله أبدا؟

هذا ليس بمستغرب. تلك الإعلانات المرححة التي لا يمكن أن تفوتك وتصعب مقاومتها، والتي تمجد في مزايا كل المنتجات بدءًا من دورة تدريبية للحصول على ذاكرة هائلة وحتى تركيبة "جي إل إتش" رقم 9 لزيادة كثافة الشعر. وبالطبع هناك جمهور الإستديو - الذي يبدو في مظهره مثل الناس العاديين - وغالبا ما يتقاضى أجرا مقابل تظاهره بالحماس.

تلقى صهري الدكتور إليوت فيليبسون دعوة من مدرس ابنه في المدرسة الابتدائية للمشاركة في برنامج مدرسي بعنوان "مهن ووظائف". وقد كتب إليوت فيما بعد مقالا عن هذه التجربة في النشرة الصحفية لكلية الطب بجامعة تورونتو جاء فيها:

"لقد قررت التحدث عن البحث العلمي وشرح الطريقة التي يجري بها. أظهر الطلبة حماسة بالغة بخصوص العرض الذي قدمته وغمروني بالأسئلة والأفكار لأبحاث مستقبلية. لقد كنت واثقا بأنهم إذا أجروا استطلاعاً بين التلاميذ حول المهن التي سيختارونها فإن غالبيتهم سيختارون مجال البحث الطبي أو البيولوجي. وبعد بضعة أسابيع، أخبرني المدرس بأن مجال البحث الطبي والبيولوجي جاء في المرتبة الثانية ضمن اختيارات الطلبة للوظائف التي يحبون امتهائها في المستقبل، بينما حلت في المركز الأول وظيفة بيع النوافذ ذات الطبقات الزجاجية المزدوجة! فلقد انبهر الأطفال كثيرا بالأب الذي كان يعمل في تصنيع النوافذ ذات الطبقات الزجاجية المزدوجة وبيعها وتركيبها. قد يقول أحد

المتشككين إن "الأب صاحب مهنة تصنيع النوافذ" كان مجرد بائع ماهر حسن المظهر عذب الكلام. ولكن سبب نجاحه في استمالة الطلبة يكمن في ولعه بالمجال الذي شاركه إياهم بوضوح وحماس وتركيز".

الحماس الملهم ينتقل للآخرين كالعدوى، وإذا لم تشعر بالحماس تجاه قضيتك فإن ضعف إيمانك بها سيظهر للناس وينتقل إليهم.

تعرف على دودي الفايد

لأن إبداء التقدير للآخرين يقلل معارضتهم إياك

كما يعلم الجميع، فإن الأميرة ديانا، أميرة ويلز، ودودي الفايد - الرجل الذي وجدت معه السعادة - لقيتا حتفهما عندما اصطدمت السيارة التي كانت تقلهما بأحد الأعمدة في شارع بمدينة باريس.

لقد عرفت دودي الفايد باعتباره أحد عملائي لفترة طويلة، فوجدته شخصًا مثيرًا للإعجاب - كان دوما يظهر تقديره لما أقوم به من أعمال له. كان دودي يعبر عن امتنانه لي بطرق شتى، فأحيانا يقول ببساطة: "شكرا"، وأحيانًا أخرى يهديني سالمون مدخنًا استجلبه خصيصا من إسكتلندا أو شحنة أغذية ضخمة من متجر هارودز - المملوك لعائلته في لندن.

وقبل وفاته ببضعة أشهر، طلب مني أن أتفاوض على شراء منزل - مجمع مطل على الساحل بماليبو كان ملكا لـ جولي أندروز في السابق - وقد كانت مهمة هائلة آتت ثمارها قبل أن يقع دودي وديانا في الحب بوقت قصير.

أراد دودي أن يتأكد أنهما سيتمتعان بالأيام التي سيقضيانها في ماليبو بحرية بعيدا عن عدسات المصورين المأجورين، فاستعان بمزيد من رجال الأمن، وجرى الحديث عن شراء كلبى حراسة من فصيلة روتفايلر، كان ينوي تسمية أحدهما "بوب".

قد يأخذ التعبير عن التقدير أشكالاً عدة. كان دودي يعلم بطريقة ما أنني سأسعد بأن يسمي كلب الحراسة على اسمي، وأخبرته بذلك قبل أيام قليلة من مقتله.

ذات مرة سمعت مصادفة حديثاً بين مجموعة من شباب المحامين يسألون بعضهم عن أكثر العملاء المفضلين لديهم والعملاء الذين يقلقون بشأنهم بعد أن يعودوا إلى منازلهم في المساء. وكانت إجاباتهم: العملاء الذين **يشكرونهم** على عملهم والذين يمتدحون نجاحاتهم صغيرة كانت أو كبيرة.

المجاملات مثل رقائق البطاطس كلما أكلت واحدة رغبت في المزيد. الناس يحبون أن يكونوا عند حسن ظن من يمدحهم.

نصيحة: التقدير بصيغة عامة مثل (عرض جيد يا آرون) يمر كنوع من دماء الخلق، أما التعبير بصيغة خاصة مثل (آرون، أعجبتني جداً الطريقة التي قارنت بها في عرضك بين.....) فيلقى قدرًا أكبر من المصادقية.

قد يراها البعض تملقًا، وقد يسميها آخرون مDAHنة إستراتيجية . أيًا كانت التسمية، فإن الملاطفة مجدية. شئت أم أبيت، فإن المتملقين على الأرجح هم الذين يتقدمون؛ فكل منا لديه الحاجة الأساسية نفسها لأن يحظى بإعجاب الآخرين. أحد علماء النفس في جامعة مينيسوتا يدرس أن أحد مفاتيح التأثير في النتائج هو أن تجعل الطرف الآخر يظن فعلاً أنه يعجبك.

الحقيقة هي أننا نعاني مشاكل حقيقية إذا كنا لا نعجب بشخص يظهر اهتمامه الشديد بنا.

ثلاث قواعد للملاطفة

1. إذا لم تستطع أن تبدو صادقًا عندما تجامل أحدًا، فلا تحاول أن تجامل.
2. لا تجامل إلا من يسبقونك مباشرة في الهيكل الإداري للشركة. إن امتداح رئيسك المباشر، إذا أجاد، أمر جيد، أما مبالغة موظف غرفة البريد في مدح رئيس مجلس

الإدارة فإنه يبدو كأنه سطر من العرض الموسيقي "How to Succeed in Business Without Really Trying" الذي قدم على مسرح برودواي.
3.3. لا توافق على كلام رئيسك بشكل مبالغ فيه، لأن هذا لا يعني أنك مجامل، بل إمعة.

التعبير عن التقدير بالصمت لا يعني الكثير، والاعتراف الصامت بما يقوله الآخرون لا ينفع أحدًا، لكن المرء سيكون أكثر استعدادًا لأن يقبل حجتك عندما تبدي اعترافك وتقديرك للأشياء التي يقولها أو يفعلها.

تنبيه خاص بمساحة التوافق

لأن هناك ستة أخطاء شائعة

- • تنبيه # 1. لا تشك ولا تمتعض. ("أنت غير منصف"، "كلامك غير منطقي"). إن اتباع أسلوب كئيب أمر مزعج ويفقدك اهتمام الآخرين بموضوعك. تذكر القوة الخفية التي يمنحها إياك مركز السكون وأدر المنحنيات ومواضع الخلل ببراعة.
- • تنبيه # 2. لا تنظر خلفك. الناس يتحدثون عن أمور فأتت فقط بهدف الانتقاد، والهدف من وراء جدالك مع الآخر هو إحداث التوافق وليس الاعتراف بالخطأ أو الاعتذار. ركز في جدالك على كيفية تنفيذ ما تريد وليس على التحقيق في الأسباب التي منعت تنفيذه بهذا الشكل من قبل. إن طرح حلول بسيطة هو أحد أساليب إدارة المشكلات، وهو ينقل التركيز من تبرير الشكوى إلى الحلول التي تقترحها لعلاج المشكلة.
- • تنبيه # 3. لا تحكم على تصرفات الآخرين أو تفكيرهم، لأن الكلمات التي تحكم بها على تصرفات الناس - مثل خطأ، غباء، جنون، سيئ، تهور - ستجعل خصمك في موقف دفاعي أو معارض.
- • تنبيه # 4. لا تقل لخصمك: "ما مشكلتك أنت؟"؛ فهذا السؤال يجعله يشعر بالنقص، ومن النادر أن تجد أحدًا يعترف بأنه يتصرف بشكل غير عاقل.

• • تنبيه # 5. لا تقل لخصمك: "لماذا لا تكون عقلانيًا؟"؛ فهذا سؤال يفتح باب النزاعات.

• • تنبيه # 6. لا تناور أمام خصمك وتحاصره بالكشف عن تناقضات يقولها لتثبت أنه كاذب؛ فهذه دعوة للقتال، بل قل كما يقول المحترفون: "لقد قلت (أ) ثم عدت فقلت (ب)، وهما لا يتفقان. كيف لنا أن نحل هذا التعارض؟".

مساحة التوافق هي المنطقة التي ستحكم فيها قبضتك على الانفعالات قبل أن تصل إلى ذروتها - قبل أن تتحول مواقف الخصوم إلى أقطاب متباعدة وقبل أن تتبلور أفكارهم بناءً على موقف دفاعي.

تحايل على العداوة

لأن الأمر أشبه بقيادة السيارة

عندما تقود سيارتك لا تستطيع أن تنتقل من وضع "ناقل الحركة الارتدادي" إلى وضع "اللاتعشيق" دون المرور بمرحلة "القيادة". إليك طريقة مماثلة للانتقال بالحوار حتى تتمكن من أن "تقود" جدالك إلى حيث تريد.

لتجنب المشادات الكلامية، أدخل خصمك في دائرة لعبك. جرب أن تقول:

• • "ربما تكون محقًا فيما تقول"، لفظ "ربما" يخلو من أي إحياءات بالتهديد ولن يزيد الوضع تفجراً.

• • "أنت مصيب على الأرجح". إذا كنت متأكداً أن ما يقوله صحيح، إذن أعلمه بذلك.

• • "لو كنت مكانك أعتقد أنني كنت سأشعر بما تشعر به". استخدم هذا الرد الخالي من الاستفزاز إذا انتفت احتمالية أنه على صواب. على كل حال ألا تعتقد أنك يجب

أن تشعر بمثل شعوره إذا وضعت نفسك في مكانه؟ لا تخط بين **التأكيد** أنك تتفهم ما يقوله **والاتفاق** مع ما يقوله.

يمكنك أن تتصدى للعداوة والعنف، ولكن لن يوصلك هذا لأي شيء؛ فاستحالة العودة من هذا الطريق أكيدة. التحايل على الناس الذين يظهرون العداوة هو فن يجيده الفائزون.

قابل بطل فيلم "The Terminator"

لأنك قد تعلق في "مرحلة الرجوع للخلف"

مجرد قول "أنا آسف" لا يكفي؛ فالاعتذار الصادق يتعين أن يحمل معنى "أنا آسف لأن ما فعلته كان غبيًا... أو أحمق... أو جشعًا... أو سيئًا". إذا أكثر من قول "إذا" و"ربما" في الاعتذار، فإنه لن يفي بالمطلوب؛ فالاعتذار الحقيقي يعترف بالإساءة ويقدم تفسيرًا منطقيًا لسبب حدوث الإساءة (وليس مبررًا لها) وتعبيرًا صادقًا عن الشعور بالخجل، ويكون اعتذارًا "عن الضرر الذي سببته" وليس اعتذارًا احتياطيًا "في حال إذا كنت قد أذيتك".

الاعتذار من الدرجة الأولى يجب أن يكون حاسمًا لا لبس فيه

الادعاءات التي طالت آرنولد شوازينجر بشأن موقفه من النساء واتهام ست سيدات له بالتحرش بهن تطلبت الاعتذار التالي:

"أود أن أقول لكم: أجل لقد تصرفت بشكل سيئ في بعض الأحيان. أجل صحيح أنني كنت فظًا في مواقع تصوير الأفلام وأقدمت على تصرفات لم تكن صائبة وكنت أظنها مزاحًا. لكنني الآن أدرك أنني آذيت غيري، وأود أن أقول لهؤلاء الذين آذيتهم إنني آسف جدًا وأقدم لكم اعتذاري"1.

لكن آرنولد فقد شعبيته عندما قال في أحد الحوارات التليفزيونية: "أنا أقول إن معظم ما أشيع عني ليس صحيحاً" - تلك الادعاءات كانت جزءاً من سلبيات العمل السياسي.

يجب أن يتضمن الاعتذار من الدرجة الأولى بياناً بما سيتم فعله لتصحيح الخطأ...

إننا نعتذر عن توقف الخدمة وما ترتب عليه من إزعاج بسبب الإضراب. نشكركم على صبركم وتفهمكم. حان الوقت لأن نعود لعملنا. توصيل الطرود - والإيفاء بوعدنا لكم واستعادة ثقتكم بنا - إعلان أصدرته الهيئة المتحدة لنقل الطرود البريدية عقب إنهاء إضراب سائقي الشاحنات.

وقد يفسر الاعتذار من الدرجة الأولى السبب وراء عدم إمكانية تصحيح الخطأ...

لم نكن ننوي حرمان الناس من حقوقهم والتسبب في معاناتهم، ولكن في نهاية الأمر أدت التفرقة العنصرية إلى هذا كله.... كل عبارات الاعتذار تعجز عن التعبير عن حجم الأسى الذي أشعر به. إذا كان باستطاعتي أن أعيد عقارب الساعة إلى الوراء، وإذا كان بمقدوري أن أفعل أي شيء حياله فإنني كنت أفضل أن ألغيتها" - الاعتذار الذي قدمه إف. دبليو. دي. كلارك، رئيس دولة جنوب أفريقيا، عام 1993 عن قيام حزبه بفرض نظام التفرقة العنصرية.

ينبغي أن يلقي متحدث رسمي الاعتذار من الدرجة الأولى

تسببت كارثة حفار "ديب ووتر هورايزون" في تسرب سيول من النفط في مياه خليج المكسيك. ألقى رئيس مجلس إدارة بريتش بتروليام اعتذاراً على الهواء تضمن اعترافه بأنه "أراد استعادة حياته" - وهو تعليق أثر بالسلب على صورته أمام العامة ومصادقيته.

يجب ألا يقلل الاعتذار من الدرجة الأولى من حجم المشكلة

أحد الأمثلة على ذلك ما يعرف بفضيحة "أنتيناجيت"، حيث اشتكى عملاء شركة أبل من أن الهوائي الموجود بجهاز آيفون 4 يسبب مشاكل في استقبال المكالمات، في حين ادعت شركة أبل أن حل المشكلة يتلخص في الاستعانة ببرنامج سهل التنصيب. وأكدت تقارير المستهلكين أن المشكلة ترجع لوجود عيب تصنيعي جعل الهاتف يفقد الاستقبال إذا أمسكه المستهلك بطريقة معينة. لقد ارتكبت أبل خطأ التقليل من حجم المشكلة.

يجب أن يتم الاعتذار من الدرجة الأولى في الوقت المناسب

سحبت شركة تويوتا ما يزيد على ثمانية ملايين سيارة بسبب عدة مشاكل، منها دواسات الوقود اللزجة التي زادت من تسارع السيارات. وقد اضطرت الشركة المصنعة للسيارات لدفع غرامة تبلغ 16.4 مليون دولار بسبب عجزها عن الكشف السريع عن عيوب التصنيع المحتملة الخاصة بالسلامة.

لكي تفقد الجدل للأمام، قد تحتاج إلى اعتذار صادق، لكن ينبغي أن تؤديه بالشكل الصحيح، وإلا فلا تفعل أبدًا.

ملخص الفصل

اترك مساحة للتوافق. مع اختيار الأسلوب المناسب للموقف، تقل معارضة الطرف الآخر وترتفع فرص تقبله أفكارك. ليس بالضرورة أن من يكسب الجدل يكون علامة أو فصيحا، وإنما يجيد تهيئة مناخ إيجابي لكسب الجدل، ويتميز بالحماسة لأنها معدية، ويظهر تقديره لكل ما يقوله ويفعله الطرف الآخر، ويتحكم في الانفعالات عن طريق التحايل على مشاعر العداوة وتقديم الاعتذارات بشكل تكتيكي.

3

اخلق تواصلاً داخل مساحة التوافق

لأن الناس لا يتقبلون أفكارك إلا بعد أن يثقوا بك

إن المجادلات التي تقام بالحجة والمنطق لا تؤثر في مشاعر الناس؛ فالناس لا يفهمون أن يبدو ما تقولُه صواباً، بل لا بد أن يشعروا أيضاً بأنه صواب، وأن يشعروا بأنك على صواب لا علاقة له بحقيقة ما تقول، وإنما بحقيقتك أنت.

في هذا الفصل، ستكتشف أن الناس سيشعرون بصدق ما تقول عندما يشعرون بالارتياح والمصادقية بشأن ما تقولُه وما تفعله - عندما يثقون بأنك لا تحاول فقط أن "تخدعهم لكي تستغلهم".

تعلم من باربرا سترايسند

لأنها تعرف سحر "اللمسة الخاصة"

لم تستطع باربرا سترايسند - واحدة من ألمع نجوم الغناء الشعبي - الغناء أمام جمهور لمدة أعوام بعد أن نسيت كلمات أغانيها في أثناء أدائها في إحدى حفلاتها نتيجة حالة من التوتر والقلق. عاودت باربرا الغناء مرة أخرى على مسرح "أناهايم بوند".

وفي الحفل تم وضع شاشتين ضخمتي الحجم معلقتين من السقف على بعد عدة صفوف أمام خشبة المسرح. لم يَتَسَنَّ لأحد - باستثناء باربرا والمحظوظين منا الجالسين على مقربة من خشبة المسرح - رؤية هذه الشاشات. فماذا كانت تعرض تلك الشاشات؟

لم تكن الشاشات تعرض كلمات الأغاني التي تغنيها باربرا فحسب؛ بل كانت تعرض أيضا كلمات دلالية لتستخدمها باربرا للدردشة مع الجمهور ومشاركته حكاياتها وذكرياتهما الشخصية المرتبطة بهذه الأغاني طوال الأمسية.

توقف وفكر مَلِيًّا في الحفلات التي حضرتها ولا تزال تتذكرها جيدًا وتحبها. أتحداك أنها لم تَحُلْ من علاقة ودية مع الجمهور - "لمسة خاصة" لا توجد على أية أسطوانة. إن الرسائل التي كانت باربرا تبعثها لنفسها لم تَعُدْ أن تكون تذكيرا لها بأن تتوقف عن الغناء من آن لآخر وتتصرف على طبيعتها وبأن تجعل أداءها فريداً من نوعه عن طريق التواصل مع جمهورها والتأثير فيه.

يعلم كبار الفنانين أن كلماتهم تؤثر على عقلية جماهيرهم، ولكن لمساتهم هي التي تأسر المشاعر. تعكس لمسة الإنسان **القوة المادية والروحية** التي تتجسد في شخصه وتجعله مميزاً عن غيره، وتنعكس في سلوكياته وطاقته ونبرة صوته وسرعة كلامه وإيماءاته. تعكس لمسة أي إنسان حقيقته بكل ما فيها - خيراً كانت أم شراً.

سواء كنت مغنياً أو تحترف الجدل، فإن سر نجاحك ينبع من هذه اللمسة - ينبع من حقيقتك، ومن الطريقة التي تتواصل بها مع غيرك.

تعرف على الشخص المحب للتفاصيل

لأنه يرى الصورة الكبيرة حقاً

فكر أولاً فيمن تعرفهم من الناس الذين دائماً ما يجعلون الأمور تسير على طريقتهم الخاصة. لماذا يحدث هذا؟

لديّ قصة كثيراً ما أحكيها. كان "توم"، الذي يعمل مديراً لشركة استثمار، يبحث عن طالب جامعي كي يعمل معه خلال العطلة الصيفية، في الوقت الذي كان ابني "ستيف" يبحث عن عمل في مجال الموارد المالية خلال فترة الصيف، وبالطبع وَفَّقْتُ بين الاثنين.

قال لي توم: "أتعلم يا بوب! ستيف قادم إلى هنا كي يتعلم أموراً مثل المراجعة وعقود الخيارات، ولكن أنا وأنت نعرف أن تعلم هذه الأشياء ليس في أهمية الدرس الحقيقي الذي يمكن أن يتعلمه هنا. كل العاملين معي يتسمون بالذكاء والاجتهاد والكفاءة والعلم، ولكن بطريقة ما تجد عدداً قليلاً منهم يجني الثروات، فيما يظل الآخرون في مناصب تنفيذية دنيا، وبالكاد ينجحون. لو استطاع ستيف أن يفهم السبب في ذلك، لكان هذا الصيف أهم صيف في حياته".

كلنا نعرف أناساً مثل **الناجين** في مكتب توم - أناساً موهوبين وحسن المظهر ولا يحققون سوى نجاح متوسط في أي شيء يصنعونه، كما نعرف آخرين ليسوا بأكثر منهم موهبة ولا جاذبية، ورغم ذلك ينفذون ما يريدون. إنهم أصحاب القوة وعاقِدو الصفقات - هم **الناجحون**.

عادة ما يكمن الفرق بين الناجحين والناجين والفاشلين في الطريقة التي يتواصلون بها مع الناس.

عندما كنت أقص حكاية ابني ستيف في مكتبة سانتا مونيكا، همس رجل في منتصف العمر يجلس في الصف الأمامي - ويرتدي معطفاً صوفياً بني اللون ذا حواف مثبتة تشبه الأجنحة، ورابطة عنق هادئة اللون من نسيج البيسلي قائلاً: "أخبرني بالمزيد. أخبرني بالمزيد. أخبرني بالمزيد".

أيها السيد المحب للتفاصيل، سرعان ما ستتعلم المزيد عن أن أسلوبك - أي لمستك - أهم بكثير من ذكائك وكفاءتك المهنية، ولا أقصد هنا أسلوبك في كسب الجدل فحسب، ولكن أقصد أسلوبك في كل شيء تفعله. ستتعلم كيف يمكن لأي شخص أن يطور أسلوبه الشخصي ليصبح أكثر فعالية، شريطة أن يكون لديه استعداد لأن يتوقف قليلا وسط سرعة يومه المحموم لكي يجرب طريقة أكثر فعالية.

قدرتك على أن تجعل كلامك يبدو صوابًا لمن يسمعك هي مسألة فكرية وتعتمد على المنطق، ولكن أن يشعر الناس بصدق ما تقول فهذا أمر له بعد اجتماعي ونفسي ويتعلق بمدى التواصل الذي تقدر أن تحققه مع الناس.

سواء كنت تسوّق حجتك أمام فرد أو أكثر، فإن الأثر الذي ستحدثه لمستك أو الطريقة التي تتواصل بها مع الآخرين ستتجاوز بمراحل مدى الكلمات التي تكتبها أو تقولها أو حتى... تتغنى بها.

أنت دائمًا الرسول والرسالة في آن واحد

لأن المضمون كيان كامل لا يتجزأ

سأقص عليكم قصة بالغة الإثارة: عندما أرادت قناة "كورت تي في" التليفزيونية -التي تذيع تغطية القضايا الجنائية في المحاكم - بث المعركة القضائية بين رجل وامرأة سأطلق عليهما جورج وجينا.

عرف المجتمع عميلنا جورج على أنه رجل دين وطبيب ناجح ورب الأسرة الذي تعشقه زوجته وأولاده الذين كانوا في مرحلة المراهقة، ولكن ما لم يكونوا يعلمونه أن جورج كان على علاقة سرية بـ "جينا" - حبيبته. وبعد مرور عام على العلاقة، أخبر جورج جينا بأنه أراد إنهاء العلاقة بينهما، فهددته بأنها ستخبر الناس بطبيعة علاقتهما. ولضمان امتناعها عن

الإعلان عن العلاقة، تحمل جورج رغمًا عنه تكاليف حياة التبذير والإسراف التي تعيشها جينا، وبعد انتهاء ستة أعوام على هذه الحال، لم يستطع جورج تحمل المزيد، وأخيرًا قال: "لقد طفح الكيل".

قاضت جينا جورج مدعية أنه قد وعدّها بالإنفاق عليها مدى الحياة. قالت جينا لهيئة المحلفين: إن عطاءات جورج لها جاءت عن حب، ومهداة طوعًا وعن رضا تام.

من منهما سيلقى كلامه تصديقًا من قِبَل المحلفين؟ كان من السهل أن تميل هيئة المحلفين لأحد الطرفين، ولكن بعد ستة أيام من المداولات حكمت هيئة المحلفين لصالح جورج. وبعد ذلك سئل بعض المحلفين عن الطريقة التي توصلوا بها لقرارهم بالإجماع. هل كان السبب حجة أحد المحامين، أم مصداقية الشهود، أم هو خطأ وقع فيه فريق المدعي؟

اعترف المحلفون بأن القرار كان صعبًا، ولكنَّ عنصرًا حيويًا لعب دورًا رئيسيًا في مداولاتهم ألا وهو: عندما تقدم صاحب العقار الذي تسكنه جينا وغيره من الشهود للإدلاء بأقوالهم عن توصيفهم للعلاقة بين الشخصين، رفع جورج يده وطلب من زوجته وأبنائه مغادرة قاعة المحكمة. هذه اللمحة التي تنم عن الحساسية والاهتمام والحماية تجاه عائلته جسدت أسلوب جورج ولمسته، وهي التي أعطت جورج مصداقية غيرت مجرى القضية. ما تعلمته من حقيبة أوراق بالية...

قضيت ثلاثة أيام أجري مقابلات مع محامين شباب لتعيينهم في شركتنا. كان كل واحد منهم مناسبًا للوظيفة تمامًا، وإن اختلفت شخصياتهم، ولكنك لا يمكنك حقًا أن تعرف شخصًا إلا إذا عملت معه.

برز دانيال في ذاكرتي بسبب حقيبة الأوراق التي كان يحملها.

مثله مثل الآخرين، ظهر دانيال في أحسن هندام ومظهر، لكن حقيبته المصفوفة البالية والتي طبعت عليها سنوات الاستهلاك الطويلة علامات واضحة كانت في تناقض مع حذائه

اللامع وخطوط بذلته الجديدة، فتملكني الفضول بشأن هذه الحقيبة. سألت دانيال عن حقيبتة ضارباً غُرْضَ الحائط بكل تقاليد إجراء المقابلات.

تُوفى والد دانيال، الذي كان يعمل محامياً، منذ بضع سنوات، والحقيبة التي يحملها دانيال كانت لوالده. فجأة عكست تلك الحقيبة القديمة البالية صورةً من الإحساس والحنان. بالنسبة لدانيال فإن حمل تلك الحقيبة المميزة واستعمالها أهم من القلق بشأن ما قد يظنه شخص مثلي لو لم أسأله عنها - حقيبة دانيال كانت بمثابة إشارة واضحة عن شخصيته.

كنت أحضر ندوة سياسية لأغراض خيرية. كانت إحدى المتحدثات بالندوة - السيدة "جيه. إل." - امرأة حسنة المظهر ترتدي بذلة ثمينة ذات ياقة من فراء المنك. كانت الهمهمة الصادرة من الجمهور تدور حول التساؤل عن مدى درجة اللامبالاة التي عليها متحدثة تنادي بالرفق بالحيوان.

إن لفتة جورج في قاعة المحاكمة والحقيبة البالية وياقة فراء المنك، كل منها رسالة مفادها: المضمون كيان كامل لا يتجزأ. الكلام الذي تستخدمه في جدالك ليس سوى جزء من الجدل، والجزء الآخر من مضمون مجادلتك يتمثل في حقيقتك ومشاعري تجاهك وفهمي إياك. هل يمكن أن أثق بك؟ هل تهملك احتياجاتي؟ طريقتك أو أسلوبك الشخصي جزء آخر من ذلك المضمون. بالنسبة للبعض فإن ياقة فراء طغت على ما لدى صاحبها من كلام. ماذا كنت لتشعر حيال دانيال؟ أو جورج؟

قد يطلب منك أن تطرح مجادلتك في حديث ما في يوم من الأيام. إليك هذه الطريقة لكي توفر على نفسك الكثير من الجهد والإزعاج: ابعث بنسخة من الخطاب الذي ستلقيه إلى كل فرد من الحضور؛ فالخطابات مصدر إزعاج بالنسبة لهم بقدر ما هي بالنسبة لك. إنك بذلك توفر على هؤلاء القوم المشاحنة في أثناء كفاحهم مع المرور وإيقاف سياراتهم في باحات الانتظار والوصول لمقاعدهم بين الجالسين، وتنقذهم من الحرمان من أنشطة أخرى يفضلون أن يقوموا بها. لكنهم سيكونون بالتأكيد أكثر استرخاءً وأكثر قدرة على التركيز إذا

استطاعوا أن يتمتعوا في كلامك في صباح يوم الأحد وهم يتناولون الفطائر ويحتسون القهوة بالحليب.

ولكن ربما يصير تفتيت حديثك بهذا الشكل ليس بفكرة جيدة. فهناك ميزة للتواصل مع الجمهور شخصيًا وبشكل مباشر.

وفقا لنتائج استطلاعات للرأي في مركز "روبر بول"، فإن أكثر من نصف الشعب الأمريكي يثقون في أغلب - ما لم يكن كل - مذياعي نشرات الأخبار بقنوات التلفزيون المحلية ويصدقونهم. ولكن الوضع يختلف بالنسبة لمراسلي الصحف. إن أقل من ثلث قراء الصحف يشعرون بهذا الإحساس بالثقة. لماذا؟ لأن الثقة مرتبطة بالوجوه التي يرونها على شاشات التلفزيون، وليست مرتبطة بالقناة التلفزيونية أو طاقم الأخبار الذي يعمل خلف الكواليس.

أنت أكثر من مجرد آلة متحركة تتحدث وتنقل الكلام؛ فالجمهور الذي ينتظرك، قل أو كثر، مهتم بك أنت، وعندما تكون "حاضرًا بشخصك" تصبح لديك فرصة في التواصل معه بكل كيائك، وعليك أن تكون صاحب لمسة خاصة، ومسترسلاً على طبيعتك، وأن تظهر حقيقتك كإنسان، وأن تخلق جوًا من الارتياح والمصداقية والثقة حتى يشعر الجمهور بصحة ما تقول.

تعلم من طائر الإوز العراقي

لأنني تعلمت منه...

إنه ذلك الشعور المألوف بعدم وجود أي مهرب. ربما شعرت به عندما قصدتك إحدى جارائك لتبيعه الكعك المحلى الخاص برابطة فتيات الكشفة لأجل ابنتها، أو قصدك زميل لك بالعمل يبيع تذاكر اليانصيب لجمع التبرعات لأجل زي الفرقة المدرسية لأولاده. ماذا

ستفعل إذا كنت تتبع حمية غذائية أو تواجه أزمة حادة في ميزانيتك؟ من السهل أن تقول لا في وجه قضية لا تخصك، ولكنه من المستحيل تقريباً أن تقول لا لشخص **يعجبك**.

عندما كنت في الصف الخامس، كان بعض زملائي في الصف يحظون بشعبية عالية بسهولة. لقد كانوا محبوبين بالفطرة وكأنهم يحملون جينات الجاذبية والإعجاب، وقد بدا وكأن كل شيء يدور حول هؤلاء الأطفال الذين يتمتعون بالقبول بشكل طبيعي، وربما لهذا السبب نسميهم "الزعماء". كان هؤلاء "الزعماء" على علم بأنهم يلقون **إعجاب** الناس، ولهذا السبب واثّهم الجرأة للترشح في انتخابات الطلبة عامًا تلو عام - ولهذا السبب انتخبهم بقية الطلبة وأنا منهم في كل مرة.

لقد اكتشفت اكتشافاً رهيباً: علمت أنني لست واحداً من محبوبين بالفطرة - لم أكن "زعيمًا".

قد لا تكون محبوباً وتحظى بشعبية؛ فقليلون كذلك، وربما لا تكون الشخص الاجتماعي الذي تطمح أن تكون عليه، أو ربما أنت من النوع الهادئ - إذا بذلت جهداً كبيراً لكي تصبح محبوباً فمن المحتمل ألا تصير كذلك.

زوجتي "بيف" شخصية اجتماعية ودودة بطبيعتها وتحب مخالطة الناس. إنها تجذب الناس كالمغناطيس دون أن تكون لديها أية مصلحة أو تحاول أن تخلق شبكة علاقات اجتماعية أو تتسلق سلماً اجتماعياً أو أي شيء من هذا القبيل. في أية مناسبة اجتماعية تندمج على الفور بمجرد أن تعرّف نفسها إلى الموجودين. أما أنا؟ أظل أبحث عن أية وسيلة تدمجني مع الحضور - وعادة ما تكون وجهاً مألوفاً من بين الحاضرين.

وقد اكتشفت اكتشافاً آخر عبر السنين، ولكنه اكتشاف إيجابي هذه المرة: أغلب الذي تفعله زوجتي وغيرها من الأشخاص الاجتماعيين وينفع معهم يمكن لأي أحد يرغب في التغيير أن يتعلمه ويطبقه: الأسلوب المبني على اللمسة الخاصة الذي يتواصل به الأشخاص

الاجتماعيون مع الناس يمكن - مع بذل بعض الجهد - أن يصبح جزءًا من تصرفاتك، بل من طبائعك.

إن كوني لست اجتماعيًا بالفطرة لا يعني أنه لا يمكنني الاستعانة بأسلوب زوجتي بيف المبني على اللمسة الخاصة؛ فأنا أتصرف كطائر الإوز العراقي: أنسل بخفة وانسيابية أمام الناظرين، ولكني، على عكس أسلوب بيف العفوي، أبذل الكثير من الجهد أسفل السطح.

يعتمد كسب الجدل على الأسلوب بقدر ما يعتمد على المضمون، وبإمكانك أن تنمي لديك أسلوبًا يظهر في مواقف معينة، وأن تخلق صلة تنطوي على الارتياح في المواقف التي تستدعي ذلك.

تعرف على جريج - معلمي في إحدى ورش عمل فن الكوميديا

لأنني تعلمت منه...

لأن شعور الآخرين بصدق ما تقوله هو عملية تفاعلية فإنني أحتاج في بعض الأحيان إلى أن أقدم على عمل جريء - جريء على الأقل من وجهة نظري. أنا جبان جدًا عندما يتعلق الأمر بالقفز بالمظلة أو القفز بالحبل. بالنسبة لي فإن التسجيل في ورشة عمل فن الكوميديا المسرحية لم يُلبِّ فقط احتياجي للجرأة، بل أتاح لي فرصة اكتشاف طرق جديدة لإدخال قدر أكبر من التيسير على الطلبة في ورش العمل التي أدرسها - وقد كان "جريج" مدرسي في فن الكوميديا.

في إحدى الدورات التي تلقاها جريج، لم يكن هو وأغلب زملائه فيها من أصل إفريقي. ومع ذلك، أعد المدرس لطلابه دروسًا في - هل أنت مستعد لما هو آت - الرقص الإفريقي!

فرقة تعزف الموسيقى الإفريقية التقليدية عزفًا مباشرًا: قارعو الطبول يضربون برشاقة على طبول الدجيمبي والدجن دجن، والموسيقى لها إيقاع متغير باستمرار. ورغم اجتهاد جريج ومحاولته عد خطواته لنفسه فإن حركاته جاءت خرقاء خالية من الرشاقة. بلغة الموسيقى، لم يستطع جريج "أن يمسك الإيقاع". وعندما أحس قائد الفرقة الموسيقية بالإحباط الذي أصاب جريج أخذ يشرح له ماهية الرقص الإفريقي، وأنه مبني على التواصل عن طريق استشعار موسيقى الطبول... والتحرك مع إيقاعها... والإحساس بها، وباستشعار إيقاع الطبول سرعان ما وجد جريج داخل نفسه الإيقاع والتناغم اللذين حيراه.

في درس آخر، طُلب من جريج أن يجرب مهارته في قرع الطبول. ومع أن جريج سبق له العزف على عدة آلات موسيقية على سبيل الهواية، ومع أن العزف على الطبول لم يكن جديدًا عليه، فإن التجربة حملت له القدر نفسه من الإحباط؛ فرغم محاولاته الجادة لم يستطع أن يحقق التناغم مع زملائه العازفين الذين واصلوا تغيير سرعة إيقاعهم للأسرع ثم الأسرع ثم التباطؤ فجأة يلاحقه التسارع مرة أخرى.... دون سبب واضح، ومرة أخرى شرح قائد الفرقة لجريج السر: العازفون يتواصلون فيما بينهم بمراقبة الراقصين الأساسيين وتتبع حركاتهم.

هناك معلومتان لم أخبرك بهما، وهما:

الدورة التي تلقاها جريج كانت في مجال البرمجة اللغوية العصبية - وهو موضوع صعب جدًا.

ما تعلمه جريج في درس مهم عن السلوكيات كان مرتبطًا تمامًا بما تعلمناه في ورشة عمل الكوميديا.

وهو مرتبط بالدرجة نفسها بفن الجدال. الراقصون كانوا على تواصل مع العازفين ويتتبعونهم، والعازفون أيضًا كانوا يتواصلون مع الراقصين ويتتبعون حركاتهم - كل منهما

كان يقود الآخر ويتتبعه، وكل منهما كان يؤثر في الآخر ويتأثر به.

الجدال يعني السعي لإحداث تغيير - تغيير في طريقة تفكير الآخر ومشاعره ورؤيته للأشياء. التغيير هو عملية تتسم بالسرعة أحيانًا وتتسم بالبطء أحيانًا أخرى، ولكنها في كل الأحيان تقوم على التأثير في الآخرين والتأثر بهم.

تعرف على شركة نايك، المتخصصة في الأحذية

لأن الناس يشعرون بصدق ما تقول عندما تبدي الاهتمام بهم

" سال تي ". هو أحد عملائي الذين عملت معهم في بدايات حياتي المهنية. طلبت من سال مبلغ 5000 دولار كمقدم أتعاب، فرد قائلًا: "بوب، فقط لتعلم أنه لا داعي أن تقلق أبدا بشأن قيامي بسداد أتعابك، إليك شيكًا بمبلغ 10000 دولار". ومنذ ذلك الوقت وطوال هذه السنوات التي عملت بها لم يعرض عليّ أي عميل آخر ضعف مقدم الأتعاب الذي طلبته.

نحن - المحامين - نادرًا ما نطلب من عملائنا معلومات بشأن قدرتهم على دفع الأتعاب بعد سداد الدفعة الأولى المقدمة، ولا نقلق بشأن رغبة العميل - أو بالأحرى قدرته على - دفع بقية الأتعاب إلا بعد أن ترتفع الفاتورة.

تراكمت أتعاب المحاماة المستحقة لدى سال لآلاف الدولارات. وإذا ظننتم أن سال لم يدفع فلسًا آخر، فقد صح ظنكم. وقد علمت بعد ذلك أن سال قد حظي بسمعة حسنة ليست في محلها من قبل مالك العقار الذي كان يسكنه هو وآخرون. وقد نال كل منا مبالغ تفوق ما طلبناه. الجدارة الائتمانية الممتازة التي حصل عليها سال انعكست من خلال اهتمامه الظاهري الذي برهنته الدفعة المقدمة بسخاء.

لعلك اكتشفت بنفسك أن العديد من الأطباء في درجة الممارس العام في يومنا هذا يستمعون لشكاوى المرضى بسرعة وكأنهم منتجات على خط سير في مصنع - هذا الإيقاع

المحموم سببه المسئولون عن وضع خطط الرعاية الصحية الذين يهتمون بالكفاءة فقط، وبذلك أصبحت مهارات التواصل بين الطبيب والمريض تواجه مصيرًا مثل مصير الزيارة التي كان يقدمها الأطباء في السابق لمرضاهم في منازلهم. ليس في هذا تقليل من الكفاءة المهنية للطبيب ولكن المرضى لا يشعرون بالتعافي الكامل عندما يختفي التواصل بين الطبيب ومريضه لصالح تحقيق الأرباح.

قدمت شركة باير للأدوية يد العون؛ حيث أقامت الشركة المخترعة للأسبرين ورش عمل للأطباء تجسد نموذجًا جديدًا للتواصل بين الطبيب ومريضه: أظهر الاهتمام وأنصت لشكوى المريض قبل أن تبدأ في الروتين الطبي المعتاد المكون من أسئلة وإجابات. يتلقى طلاب كلية الطب في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس تدريبات بالأ يقفوا أو يجلسوا عند نهاية سرير المريض في أثناء استماعهم لشكواه خلال جولاتهم بالمستشفى، بل يجب أن يظهروا اهتمامهم بأن يجلسوا بالقرب من رأس المريض.

بثت شركة نايك للأحذية إعلانًا دعائيًا على شاشات التليفزيون إيذانًا بطرح منتجها الجديد: حذاء التزلج. الإعلان الذي طرحته نايك تحت عنوان "يهمن المتزلجون" حمل رسالة: "ماذا سيحدث إذا عاملنا كل الرياضيين مثلما نعامل المتزلجين؟".

على ما يبدو أن شركة نايك في حادثة عهدها برياضة التزلج لم تهتم بهذا النوع من الرياضات ولا باحتياجات ممارسيها. وقد شعر المتزلجون بأن نايك افتقرت للكثير من الجاذبية والإثارة عندما وصلت للمشهد في الوقت المناسب لاستغلال نجاح هذا النوع من الرياضة وجني الأرباح فقط.

احتشدت مجموعة من مصنعي ألواح التزلج دعمًا لعملائهم بتزعمهم مقاطعة ضد شركة نايك. كان شعار معركتهم: "أين كانت نايك عندما كان المتزلجون يكافحون لتقنين رياضتهم؟". لقد انتهى هذا العداء القديم الآن، لكن شركة نايك لم تعط الاهتمام اللازم لرياضة التزلج وقت أن كان ذلك ضروريًا؛ لذا عندما خرج الحذاء للأسواق لأول مرة، لم يغادر أرفف المحلات.

في أحد التقارير الصحفية التي قدمها أحد الصحفيين الاستقصائيين بعد تظاهرة بأنه بائع سيارات وجد أنه يتم الإيحاء للعملاء بأن مدير المبيعات شخصية صعبة المراس يجهد مندوبي المبيعات بالمهام الثقيلة، ولديه استعداد لأن يفعل أي شيء حتى لا يبيع السيارة بأقل من ثمنها بنس واحد. أما مندوب المبيعات فهو يظهر في مظهر الصديق للعميل، بل إنه لو كان الأمر بيده لباعه السيارة إن استطاع.

هل يبدو هذا تلاعب بشعور العميل؟ ربما، ولكن إظهار الاهتمام له مفعول السحر على الناس.

سر الشراكة بنسبة 75/25

إليك سرًا قويًا من أسرار بناء الثقة لدى الآخرين: استمع بدلاً من أن تتكلم بنسبة لا تقل عن خمسة وسبعين في المائة من حوارك مع الآخرين. هذا هو السر. السر الذي يصنع المعجزات لأنه يجعلك تبدو مهتمًا بما فيه الكفاية حتى تستمع لكل ما يقوله الآخر ويجعلك تبدي اهتمامًا كافيًا يعبر عن رغبتك في الشراكة في الحوار، ورغبتك في أن تتحدث مع الآخر لا أن توجه له كلامًا.

سيشعر الآخرون بصدق ما تقول عندما تظهر الاهتمام بمشاعرهم وأفكارهم، بأن تقلل من كلامك وتستمع لهم أكثر، وألا تسارع برفض أفكارهم، وأن تتفكر فيها حتى ترى كيف يمكنك تطويرها لتخرج بحلول حقيقية.

تعرف على الرجل السياسي في المواقف المختلفة

لأنه يجعل الآخرين يكتشفون ما فيه من جوانب إنسانية

في السابق كنا نبجل الشخصية المتحفظة. إن من كنا نعددهم أبطالاً قد اتسموا بالرزانة والتحفظ وهدوء الطبع والثبات. دعني أذكرك بأسماء مثل جون واين وكلينت إيستوود

وهمفري بوجارت. يقول أحد أساتذة جامعة بيركلي، المتخصص في لغة السياسة، إنه منذ خمسين عامًا كنا نرغب في أن يبدو رؤساؤنا نخويين، وربما أرقى حالًا ولو قليلًا من أنفسنا. اليوم انتهت مثل تلك الاعتبارات منذ عهد بعيد؛ فالفكر السائد في عصرنا الحالي يتقبل التواضع والضعف الإنساني وإعجاب الناس الذي يتأتى من حسن المعاملة والاهتمام والتفهم - ونذكر هنا أشخاصًا مثل ألفيس بريسلي وجون كينيدي الابن ورونالد ريجان والأميرة ديانا.

عندما توفيت الأميرة ديانا لاقى الأمير تشارلز انتقادات من الجماهير لعدم إقدامه على وضع ذراعيه حول كتفي ابنيه مواساة لهما، وهو ما فسره أحد الصحفيين البريطانيين "بالأمية العاطفية" لدى تشارلز. لقد أصبح الساسة الذين كانوا ينتهزون الفرص لتقبيل الأطفال يتواصلون بطرق أخرى يظهرون لنا بها كيف سيكون ويحتضنون الآخرين. هذا الفن الجديد مبني على قدرتك على إظهار مدى اهتمامك وإحساسك بالآخرين.

في إحدى المناظرات المنعقدة خلال حملات انتخابات الرئاسة، رد رونالد ريجان على الاتهامات الموجهة له بأنه كان يصعب الوصول إليه خلال فترة حكمه وأنه قد تقدم به العمر ولم يعد يصلح لمنصب الرئاسة، أجاب ريجان بلباقة تنم عن إنكار للذات قائلاً: "إنني لن أجعل من مسألة العمر قضية في هذه الحملة، ولن أستغل صغر سن خصمي وقلة خبرته لأغراض سياسية".

اللباقة تعني امتلاك الحس الفكاهي بأسلوب فيه إنكار للذات. بعد إصابته الخطيرة جراء محاولة اغتياله على يد جون هينكلي عام 1981، قال رونالد ريجان لزوجته: "عزيزتي، لقد نسيت أن أحنى رأسي"، وقد ارتفعت مؤشرات شعبية ريجان حتى وصلت إلى تسعين في المائة بعد محاولة اغتياله، وهي أعلى نسبة مسجلة.

بعد هذا الحادث بعام كانت البلاد تتعافى من حالة الركود الاقتصادي، وهبطت شعبية ريجان وفقًا لما جاء في استطلاعات الرأي. سأل ريجان المسئول عن استطلاعات الرأي: "إلى أي مدى وصلت المعدلات؟".

فأجابه: "حسنًا سيدي الرئيس، المعدلات سيئة للغاية".

فسأله الرئيس: "سيئة إلى أي مدى؟".

فرد قائلاً: "حسنًا إنها وصلت إلى أقل ما يمكن، حوالي 32%".

أشرق وجه ريجان وابتسم وقال: "لا تقلق. سأخرج وأحاول أن أتعرض للاغتيال مرة أخرى".

هناك غيره من الناس الذين يرغبون في أن يجعلوا العالم يعلم أنهم بشر مثلنا...

جاك كرايسلر حفيد جون كرايسلر مؤسس شركة السيارات التي تحمل الاسم نفسه. لا داعي لأن أقول إن جاك، أحد موكلي، كانت لديه اهتمامات تجارية متنوعة. كان مطعم جاك المفضل هو هيتشين بوست، مطعمه الغربي في كولورادو؛ حيث الكثير من الرقص الريفي. قليلون من الزبائن يعلمون أن منسق موسيقى الدي جي بالمطعم هو جاك كرايسلر سليل عائلة كرايسلر صاحبة ماركة السيارات بذات الاسم. يقدم جاك موسيقى الدي جي للحفلات الخاصة في الساحة المخصصة للزبائن بالمطعم بغرض الاستمتاع بالوقت، وعادة ما تتراوح أتعاب جاك عن الحفلة ما بين 100 دولار و150 دولارًا.

وبما أننا نتحدث عن الموسيقى...

أحيا صديقي ديفيد كروسبي أحد أعضاء فرقة كروسبي وستيلز وناش حفلة في لوس أنجلوس، وبعد ثاني أغنياته توقف أسطورة الموسيقى لكي يرفع بنطاله، الذي كان قد بدأ في الانزلاق قليلاً، ثم ابتسم ابتسامة خجولة واعترف للجمهور بأنه بتلك الحركة حنث بوعده لزوجته بأنه لن "يرفع بنطاله" على خشبة المسرح في هذه الحفلة الخاصة، واعتذر لها: "آسف يا جان، ولكنني يا حبيبتي اضطررت لذلك". نحن نحب هذا النوع من الضعف الإنساني. وقد ضحك الجمهور وأظهروا إعجابهم بديفيد عن طريق التصفيق بحماسة.

سحر جون موسيري، قائد الفرقة الموسيقية لأوركسترا باول هوليوود، الجماهير في حفلاته الصيفية بالقصص والنكات والأبناء السارة عن عائلته وأصدقائه. وبعد إحدى حفلاته سألت إحدى السيدات "بيتي" زوجة جون قائلة: "هل يتصرف زوجك في المنزل بمثل هذه الروعة التي كان عليها الليلة؟".

أجابت بيتي "أظن من سؤالك هذا أنك لم تتزوجي أبدًا!". بداخل كل منا هناك قدر من القبول المرتبط بالموقف - هذه القصة حكاها المايسترو بنفسه لجمهوره المحب في أثناء تواصله معنا.

استرخِ فنحن كلنا بشر وسنظل كذلك مدى الحياة. كلنا لدينا عيوب، لكن سيتحلى أسلوبك بالثقة والمصادقية عندما لا تخجل من إظهار عيوبك.

تعرف على رئيس شركة باسكين روبينز

لأنك ستندهش من معرفة نكهته المفضلة

ظل بوب هاديشيك رئيسًا لشركة باسكين روبينز لمدة 16 عامًا. أخبرني بوب بأن هناك سؤالًا واحدًا يوجه له باستمرار، وقد أراهن أنه السؤال نفسه الذي ستسأله أنت لـ "بوب" إذا قابلته في يوم من الأيام وهو: "ما النكهة المفضلة لديك في الآيس الكريم؟".

وفي كل مرة يجيب بوب عن هذا السؤال بسؤال آخر: "ما نكهتك المفضلة؟". أيًا كانت النكهة التي تختارها يرد عليك بوب "إنها نكهتي المفضلة أيضًا". فبتوجيهه سؤالًا بدلًا من إجابته عن سؤالك، يخلق بوب بسرعة صلة بينك وبينه بحيث يجعلك تسعد بأنك قابلته. حسنًا أتريد أن تعرف النكهة المفضلة عند بوب؟ حتى الآن كلما أسأله يبتسم ويقول: "أنت تعلم، إنها النكهة نفسها التي تفضلها".

تذكر مناسبة اجتماعية حضرتها مؤخراً - من أكثر شخص أثار اهتمامك من الغرباء الحاضرين في المناسبة؟ هل هو نفسه الذي أبدى اهتماماً بك أو بعائلتك أو بعملك؟

حسناً، أعلم أن لديك أشياء مشوقة لتقولها. ولكن هل هي مشوقة لك أم للآخرين؟ اخلق صلة مع الناس بالحديث عن أشياء **يرونها مهمة** - أشياء تثير اهتمامهم.

كيف تتكلم مع الناس في أي موضوع؟

يتدرب كبار العاملين بالمبيعات على اكتشاف مفاتيح التواصل المبنية على الاهتمامات المشتركة مع العميل، مثل قميص عليه شعار أحد أندية الجولف أو غطاء للرأس عليه اسم الفريق أو سيارة للتخييم بدلاً من سيارة عادية واقفة في الساحة أمام المبنى. وسع من دائرة اهتماماتك كي يسهل عليك خلق التواصل مع الآخرين. اكتشف الأشياء المثيرة من أفلام وكتب ومسرحيات. ماذا إذا كنت غير مطلع على الأشياء التي تهتم الطرف الآخر؟ في هذه الحالة فإن طرح الأسئلة بمثابة استماع له وتفاعل معه.

كانت ماري كاي آش تؤمن بأن مستحضرات التجميل يمكن أن تباع في معارض العناية بالجمال في المنزل لمجموعات صغيرة من النساء المتطلعات لتحسين مظهرهن، ولم يخطر ببال الكثيرين أن ماري كاي في النهاية ستحقق إجمالي أرباح يتجاوز 200 مليون دولار في كل عام. يعزى نجاح ماري كاي بدرجة كبيرة إلى إحدى القواعد التي اتبعتها والمبنية على لمستها الخاصة، التي تمثلت في "خصص وقتاً لكي تُشعر الطرف الآخر بأنه مهم".

تخيل أنك تسكن في حي هادئ من أحياء الطبقة المتوسطة؛ حيث الأطفال يلعبون على أرصفة الشوارع والحيوانات الأليفة التي تربيتها العائلات القاطنة بالمكان تعدو من حديقة لأخرى. يوجد عدد قليل من المحال التجارية الصغيرة على مسافة ثلاثة بيوت في شارع إلم. وفجأة رغبت مؤسسة المسارح الأمريكية في بناء دار للسينما متعددة الأدوار، وتضم ست قاعات سينما في شارع إلم. وأنت تشعر بأن هذه مأساة كبرى. وما يفاجئك أن الكثير من الجيران لا يُجمعون على موقف حاسم، بل إن البعض منهم يتطلع للذهاب لمشاهدة

الأفلام السينمائية في ذلك المبنى الجديد. سوف تخوض جدالاً مع جيرانك كي يتحدوا احتجاجاً على المبنى تحت الإنشاء، كما ستخوض جدالاً مع مجلس المدينة ومؤسسة المسارح مفاده أن المبنى متعدد الأدوار لا يصلح بناؤه في شارع إلم. سوف نعود لجدالك عندما تكتشف الخطوات اللازمة للنجاح في كسب الجدل.

التواصل القوي يعتمد على التأثير والتأثر والسماح بأن تختبر أفكارك من حيث الإنصاف والمنطقية (ما رأيك في أن ينضم المبنى متعدد الطوابق للحي؟) كما يعتمد على الاعتراف بأنك تتفهم النقد ولكنك لا تأخذه بمحمل شخصي. وها هي طريقة رائعة لتدريب نفسك على أن تراعي مصالح الآخرين: تخيل أنك تعد **شطائر من الأسئلة**، ثم ضع كل سؤال من أسئلتك بين فترتين وافترتين من الصمت.

أشعر الآخرين بأنهم على صواب بأن تبدي اهتمامك بهم. يتأتى الارتياح والمصادقية باستخدام طريقة عرض الأسئلة في شطائر لكي تظهر للطرف الآخر أن إجاباته مهمة بالنسبة لك.

تعرف على منتج برامج الدعاية التوضيحية

لأن الآخرين يشعرون بأنك على صواب عندما تشاطرهم مشاعرهم

كشف أحد منتجي برامج الدعاية التوضيحية في مقابلة أجراها مع برنامج "ستين دقيقة" أسرار ما يحدث "خلف كواليس برنامجه": "إننا نبحث عن أشخاص يشيرون لدى الجماهير مشاعر قد عاشوها من قبل - أشخاص يعترفون بأنهم كانوا في السابق فقراء ويعانون السمعة، ويعترفون بأنهم أيضاً سبق أن عانوا مشاكل في البشرة والشعر... أشخاص يمكن أن ترتبط بهم لأنك تشعر بأنهم مروا من قبل بما تعانيه.

المعجبون قد يقولون أي شيء حتى يضعوا أيديهم على أحدث كتاب لكاتبهم المفضل قبل أن يصل لمكتبة بارنز آند نوبل أو على موقع أمازون على شبكة الإنترنت. وقد أخبرني إحدى المحررات بدار نشر كبرى بالمكالمة الهاتفية المضطربة التي تلقتها من سيدة كانت تعرف قوة الإحساس بمشاعر الآخرين: "أبي موجود بالمستشفى الآن وهو يحتضر. هل بوسعك أن تجلبي لي الكتاب الآن حتى أقرأه له قبل أن توافيه المنية؟" - عندئذ شعرت المحررة بأنها مضطرة أن ترسل الرواية التي انتهت من طباعتها عبر البريد قبل توزيعها على الأسواق. هل كانت قصة السيدة حقيقية؟ تقول المحررة: إنها لا علم لها بذلك حتى الآن.

مجادلتك بشأن دار السينما: أعلم أنك تشعر بأن الأطفال سيسعدون بالذهاب لمشاهدة الأفلام، ولا يمكنني أن أنكر أن مجمع السينمات مكان جيد يمكن للأولاد فيه أن يختلطوا مع أصدقائهم في أمسيات يوم السبت، كما أعلم أنك على وعي مثلي تمامًا بما يجلبه مجمع متعدد الأدوار من مشاكل، وأملّي أن تنظر بعين الاعتبار للجوانب السلبية بقدر ما تنظر للجوانب الإيجابية.

هل يمكنك أن تخلق إحساسًا من التوحد دون مكالمة هاتفية ودية أو زيارة تقوم بها شخصيًا؟

مشاطرة المشاعر والإحساس بالصلة العاطفية من الأشياء القليلة التي لها تأثير كبير على اختلاق تواصل مبني على "صدق الإحساس" لتحقيق التوافق.

كيف تقنعين زوجك بأن يفقد 40 رطلاً من وزنه؟

**لأن الآخرين يشعرون بصدق ما تقول عندما
تشاركهم السلطة ظاهريًا**

اختبار سريع

إن زوجك بحاجة إلى أن يفقد 40 رطلاً من وزنه، وقد جربت معه كل طرق الإقناع، بداية من اقتراحك العابر له بأن يفقد بعض وزنه الزائد وحتى مرحلة الإلحاح والشكوى المستمرة. والآن أي من الأسئلة التالية هي أكثرها إثارة وتستطيعين طرحها؟

أ. "كيف ستتمكن يومًا من الأيام من أن تفقد 40 رطلاً؟".

ب. "لابد أن تمارس الرياضة أكثر وتقلل من تناول الطعام؟".

ج. "كيف يمكنك أن تفقد 40 رطلاً وتستمتع بهذه التجربة؟".

سترد إجابة الاختبار قريبًا. ولكن قبل ذلك ...

يباع حوالي مليون صندوق من حلوى الجيلاتين "جيل - أوه" بشكل يومي. نحن مخلصون لـ "جيل - أوه" وخصوصًا اللون الأحمر - النكهة الأحب لنا. سهولة عمل هذه الحلوى برزت في إعلان نورمان روكويل وهو يصور فتاة صغيرة وهي تفرغ قالبًا من الحلوى لدميتها. منذ أول إعلاناته في عام 1904، منح منتج "جيل - أوه" السلطة لربات المنزل لعمل حلوى مضبوطة. "كم مرة نسيت أحد المكونات أو لم تضعي الكمية المطلوبة وأفسدت الحلوى؟ هذا لن يحدث أبدًا إذا استخدمت "جيل - أوه".

حتى المكان في باحة إيقاف السيارات يمكن أن يمنحك سلطة. يا للحظ السعيد! لقد رتبت مكانًا لك هناك. السيارة الواقفة حاليًا في المكان الذي تريده مضيئة إشارات العكسية - وفي هذا إشارة إلى أن قائد السيارة الذي يشغل المكان يستعد لإخراج سيارته وإخلاء المكان، وتستعد أنت بدورك لخروجه، ولكن الرجل لا يتحرك رغم أنه يعلم أنك منتظر خروجه؛ فهو لا يفعل شيئًا سوى المكوث في مكانه وتفحص هيئته في المرآة الخلفية والعبث بشعره وضبط نظارته الشمسية.

في دراسة أجريت عن سلوكيات الناس في باحات إيقاف السيارات في أحد الأسواق التجارية بمنطقة أطلانتا، وُجد أن سائقي السيارات يستغرقون في المتوسط ضعف

الوقت للخروج بسياراتهم من مكانهم في باحة السيارات إذا علموا أن هناك سيارة أخرى تنتظر إخلاء المكان.

تطلق مجلة **فوربس** على نفسها "أداة الرأسمالي". في خطاب ورد إليّ في بريد الصباح وجدت فيه: "إنه من دواعي سروري أن أقدم لك أداة مالية استثنائية...". الأدوات بطبيعتها وسائل لمنح السلطة. ما الأداة التي كان يروج لها الخطاب؟ بطاقة فيزا.

بالنسبة للزوج صاحب مشكلة الوزن الزائد، الإجابة هي رقم (ج)؛ فالاختياران (أ) و(ب) سيشعران زوجك بالإهانة والاكْتئاب، لكن مع الاختيار (ج) من الأرجح أنه سيبحث بنفسه عن حلول بشأن كيفية فقدان الوزن الزائد. الاختيار (ج) يمنحه السلطة!

اخلق هالة من السلطة التفاعلية. سيشعر الآخرون بأن ما تقوله صواب عندما تشاركهم السلطة ولو بشكل ظاهري؛ فالمشاركة في السلطة تخلق جَوْاً من الارتياح، واتخاذك موقفاً مضاداً لموقف الطرف الآخر ما هو إلا صراع لامتلاك السلطة عليه وليس مشاركتها معه.

تعرف على "دوقة لحم الضأن" سابقاً

لأنه ما لم يشعر الآخرون بصدق ما تقول، فلن يهتموا به

"تعرف على الراقصة الغريبة بعد فيلم السهرة في أخبار الحادية عشرة!".

فقدت نشرات أخبار القنوات التليفزيونية المحلية الكثير من مصداقيتها لديّ منذ وقت بعيد، ولم أعد أنخدع بالدعاية المخزية المتخفية في صورة نشرات أخبار لكي أسهر أمام الشاشات مضملاً بإعلانات تعدني بأشياء أكثر بكثير مما تقدم.

في الفصل الخامس ستكتشف كيف تجعل **المنطق** الذي تبني عليه جدالك يحمل قدرًا من المصداقية حتى يبدو ما تقوله صوابًا، ولكن إليك الآن كيفية جعل **نفسك** أكثر مصداقية

حتى **يشعر** الناس بأن ما تقوله صواب.

منذ وقت قصير، حظيت بفرصة تلقي دورات للتدريب على كتابة أدب الرحلات على يد جاك أدلر، أحد أكبر كتاب الرحلات المعروفين. إن شعار جاك هو "المصداقية. ثم المصداقية. ثم المصداقية". لقد علمنا جاك كيف نتحرى المصداقية محذرًا: "ابتعدوا عن أسلوب "الاندهاش المبالغ فيه". إن صيغ التفضيل العليا نادرًا ما تلقى دعمًا. تجنبوا المبالغيات والألفاظ المطلقة مثل: **أبداً ودائماً وعظيم والأفضل**؛ فالألفاظ المطلقة تنطوي على يقين وحسم نادرًا ما يتحققان.

تقاظت دوقة يورك التي جردت من لقبها - بعد تصرفاتها المسيئة للسمعة والتي أعقبت طلاقها - مبلغ 1.7 مليون دولار للإعلان عن برنامج "ويت واتشرز". لماذا فيرجي؟ لأن فيرجي التي عرفت فيما سبق بدوقة لحم الضأن تجسد الآن مثالا للأمانة، كما جاء على لسان أحد استشاريي التسويق في إحدى المجلات الدورية المحلية. وإليك مثالاً على "اعترافات الصدق" للدوقة: "خلال العطلة الأسبوعية الماضية أسأت السلوك قليلاً، والسبب هو لفائف النقانق مرة أخرى - النقانق الملفوفة في رقائق من المعجنات والمطهية بالدهن في الفرن. يا لروعتها!".

من الممكن أن تخسر المصداقية بسهولة...

تنبيه للقارئ: إذا كنت تستخدم العدسات اللاصقة من إنتاج باوش آند لومب، إذن فأنت بحاجة للجلوس في أثناء قراءتك الفقرة التالية.

أقدمت شركة باوش آند لومب على بيع منتجاتها من العدسات اللاصقة تحت ثلاثة أسماء مختلفة. وقد حملت أغلاها اسم عدسات أوبتيما إف دبليو، وأعلن أنها تصلح للاستخدام لمدة عام، وفي المركز الثاني من حيث التكلفة أتت ميداليست التي أعلن عن صلاحية استخدامها لمدة ثلاثة أشهر، وأقلها سعرًا كانت سيكوينس تو التي تصلح لاستخدام أسبوعين. وقد كان الفرق في السعر بين المنتجات الثلاثة التي تحمل أسماء مختلفة كبيرًا.

يحب الأشخاص الذين يرتدون العدسات اللاصقة منتجات باوش آند لومب، ويتوقعون أن تكون على جودة عالية، كما يتوقعون أيضًا أن الشركة ستجني أرباحًا - كبرت أو صغرت - من بيع تلك العدسات.

والآن إليكم ما لم يتوقعه مستخدمو العدسات اللاصقة: الماركات الثلاث من العدسات كانت متطابقة بالكامل! لم تختلف عن بعضها سوى في الاسم والسعر. وقد ادعى المحققون في سبع عشرة ولاية أن القصة كلها محاولة للاحتيال، ودافعت باوش آند لومب بأن الأمر لم يتعد مجرد سياسة تسويقية ذكية ونفت أي خطأ من جانبها. العدسات التي تصنعها باوش آند لومب تعد منتجات جيدة، ولكن الشركة بددت مصداقيتها بالتعدي على توقعات المستهلكين.

شركة فيليب موريس مثال تاريخي آخر على تبديد المصداقية المكتسبة؛ حيث ادعت الشركة تصنيع سجائر "خفيفة" أو منخفضة القطران ذات مرشحات محسنة؛ مما يقلل من مخاطر التدخين، وذلك بعد تلقي الشركة معلومات مؤكدة عن وجود مخاطر صحية ناتجة عن التدخين منذ عام 1953، ولكن الشركة أعلنت للجماهير أن "السلطات لم تتوصل لإجماع" بشأن مسببات سرطان الرئة.

"لم يكن هناك دليل" على أن التدخين يسبب السرطان أو أن التدخين "ليس مضرًا بالصحة"، وأطلقت الشركة حملة من المعلومات المغلوطة لمواجهة الأدلة العلمية المتصاعدة التي تثبت العلاقة القوية بين التدخين وبعض الأمراض الخطيرة. وقد تلاعبت تلك الحملة بوسائل الإعلام للتكتم على أية دراسات علمية جديدة مناهضة لها أو الاستخفاف بها.

ومع تزايد الضغط الشعبي، أعلنت شركة فيليب موريس تشكيل "معهد بحثي" مكرس للبحث عن "الحقيقة"، ولم تثنِ الشركة الالتزام بوعداها أبدًا، فلم يسمح للمعهد سوى بإجراء قدر ضئيل من الأبحاث، في حين كانت النتائج التي تؤكد العلاقة القاتلة بين التدخين والمرض مخبأة في أحد المعامل السرية بألمانيا.

لكن المصادقية المفقودة يمكن استعادتها...

أنس المضيفين المتبسمين المصوّرين بطول صفحات المجلات الملونة واللامعة للإعلان عن شركة خطوط الطيران الأمريكية يوناييتد إيرلاينز، وأنس الإحصاءات بشأن أحدث طائراتها الجامبو. أنس إعلان "السماء الصديقة" المتكرر على شاشات التليفزيون. منذ فترة قصيرة، أرادت الشركة أن يدرك مساهموها أن اهتمامها الأول ينصبُّ على شعور المسافرين على متن طائراتها، بناءً على مبدأ التعلم من أخطاء الماضي. وقد كشف التقرير السنوي للشركة أخطاءها على الملأ وتضمن نسخًا مطبوعة للشكاوى الفعلية للركاب كما تضمن تعهد الشركة بتحسين الأداء.

في نموذج من إحدى الشكاوى المطبوعة في التقرير: كتب أحد المسافرين في تعليقه على الطائرة شاتل: "إنها تقدم معاملة أشبه بالمعاملة التي يتلقاها الفرد المسافر في القطارات أو حافلات "جرايهاوند" أو لدى أسوأ وأرخص شركات الطيران ذات الجودة المتدنية". تلك كانت طريقة شركة يوناييتد إيرلاينز لإعلام مساهميها بأن الشركة يجب أن تحسن أدائها وأنها سوف تفعل ذلك. لم تُؤارَ شكاوى المساهمين خلف الستار بل كشفت على الملأ، وقد كان الاعتراف بوجود مشكلات معينة - بدلاً من التحدث عن عموميات أو تجاهل المشكلات - السبيل الذي اتخذته الشركة للتأكيد لمساهميها على أن الأوضاع ستتحسن عما كانت عليه. وبعد قراءة تلك تعليقات صريحة من ذلك النوع ستصير ميلاً أكثر لتصديق وعود الشركة بتحسين الأداء.

هل تتذكر هذا الإعلان التليفزيوني؟ "لقد جربت ماكينة الحلاقة الكهربائية ولم تعجبك. منذ سنوات مضت لم يصلح الموضوع كله - هذه المرة سيصلح. أولاً، هذا ليس ماكينة نوريلكو نفسها التي استخدمها والدك". هل كنت مقتنعاً أن ماكينة نوريلكو تختلف أداؤها الآن؟ أنا شخصياً كنت مقتنعاً.

نالت الممارسات التي اتبعتها شركة نايك مع العاملين بها في البلاد الأجنبية - مثل تشغيلهم في أجواء غير صحية بأجور متدنية - انتقادات جماهيرية. وقد استعانت شركة نايك

بالسيد أندرو يانج - سفيرنا السابق لدى الأمم المتحدة - للتحقيق في تلك الادعاءات، وبعد زيارته لاثني عشر مصنعًا في آسيا وإجراء المقابلات مع المئات من العمال توصل السيد يانج إلى ما يلي: "تبلي شركة نايك بلاء حسنًا... ولكن يمكنها، كما يجب عليها، أن تحسن من أدائها". وقد ظهر الرد من الشركة حاملاً المعنى "نحن على الطريق الصحيح" على صفحات الإعلانات المحلية:

"تتفق شركة نايك مع هذا الرأي؛ فالمستوى الجيد لا يكفي في أي شيء نقدمه؛ فنحن نقدر على تقديم الأفضل - وسنقدمه".

أخلق حالة من المصادقية، وإذا أبدى الآخرون توقعات إيجابية بشأنك فلا تخيب آمالهم مثلما فعلت شركتا باوش أند لومب وفيليب موريس.

ملخص الفصل

سوف يتقبل الطرف الآخر حجتك عندما تبدو مقنعة ويشعر بأنك على صواب، لأن شعور الطرف الآخر بأنك على صواب سيتحقق عندما يسود جو من المصادقية والارتياح والثقة.

عندما تدخل في جدال فإنك تسعى للتغيير، والتغيير يعني الحركة، والحركة بدورها تعني الاحتكاك. وعندما تُشعر الآخرين بأنك على صواب سيختفي الاحتكاك وتنشأ رابطة تسهل عليك التواصل بشكل يمكنك من قيادة الجدل.

4

تول القيادة داخل مساحة التوافق

لأنك لا تضغط على الآخرين
وإنما تقودهم

تستطيع كسب الجدل عن طريق السيطرة على تصرفاتك (انظر الفصل الأول) وخلق مساحة توافق قبل بناء صلة مع الطرف الآخر (انظر الفصلين الثاني والثالث)، ثم خلق تواصل مع الطرف الآخر قبل قيادة الجدل (انظر الفصل الرابع)، يليه تولي القيادة قبل طرح حجتك المنطقية (انظر الفصل الخامس).

في هذا الفصل، ستكتشف كيف تقود الطرف الآخر حتى تحقق النتيجة المرجوة.

تعرف على ليزا، إحدى زميلاتنا بالمكتب

لأنك إذا لم تثر اهتمامها فلن تحقق أي تقدم

تتسم "ليزا"، إحدى العضوات العاملات بمكتبنا القانوني، بالذكاء وحسن الاطلاع، وتتفهم جيدًا المخاطر الصحية الناجمة عن التدخين، وللأسف لديها "قناعة" خاصة بها مفادها أنه: يجب الاستمتاع بالحياة، لأنه لا أحد مخلص. عندما تمتنع "ليزا" عن التدخين تصبح شخصية في منتهى العصبية ويزداد وزنها. التدخين ضار على صحتك، ولكن هناك ملايين الأشياء الأخرى التي تضر أيضًا بصحتك.

من يحضر التجمعات الجماهيرية المناهضة للإجهاض؟ الإجابة هي النشطاء المنادون بمنع الإجهاض. من يحضر التجمعات الجماهيرية المناصرة لحق المرأة في اختيار الإجهاض؟ الإجابة هي النشطاء المنادون بحق المرأة في اختيار الإجهاض. من يستمع لتصريحات الحزب الجمهوري؟ أنصار الحزب الجمهوري يستمعون لتصريحات الحزب الجمهوري. وهو نفس ما يفعله أنصار الحزب الديموقراطي مع مرشحي حزبهم. من يقرأ الإعلانات؟ الأشخاص الموجه لهم الإعلانات ممن يرغبون في شراء الأشياء المعلن عنها؛ مثل: الشاحنة أو برنامج الحماية الغذائية أو الكمبيوتر الشخصي.

قد تكون مهمة الاعتماد على المنطق لإقناع أشخاص مثل ليزا وغيرها ممن يختلفون معك معركة شاقة.

كيف تقنع الناس بأن يعيدوا النظر في كمية الدهون التي يتناولونها؟ عن طريق تغيير معتقداتهم، فتصير لديهم **الرغبة** في الانشغال بشكل إيجابي بالعناية بصحتهم. كيف تجعل الناس يشرعون في إعادة تدوير المخلفات؟ هل يمكن أن يحدث هذا بالاهتمام بالكائنات المعرضة للانقراض أو بإيقاف التلوث البيئي؟ الإجابة هي بتغيير قناعات الناس حتى **يرغبوا** في أن يكونوا شركاء في تجربة إنقاذ البيئة التي نعيش فيها جميعًا. كيف تجعل الأشخاص الذين يبدوون لامبالاة تجاه مشروع بناء مجمع متعدد الطوابق في الحي يهتمون بالجوانب السلبية للمشروع؟ عن طريق تغيير معتقداتهم بشأن ما سيحدث عندما ينتهي بناء ذلك المجمع.

الناس يهتمون بما تقول عندما تبين لهم أن في كلامك ما يفيدهم. اخترع أحد محبي الكلاب طعامًا جديدًا للكلاب وباع اختراعه لواحدة من كبرى شركات أطعمة الكلاب بأمريكا. وقد صنع غلافًا فاخرًا وأنفق ملايين الدولارات في التسويق للمنتج الجديد، ولكن المنتج لم يحقق المبيعات المتوقعة، فتم تحليل الخطة التسويقية مرة أخرى، ولكنها عجزت عن تفسير سبب بقاء الطعام على أرفف المحال. وأخيرًا وجد أحد أعضاء فريق التسويق حَلًّا للغز: "ربما أن الكلاب لا يعجبها منتجنا". ربما تكون مجادلتك "مغلقة في

شكل جيد" ومقدمة بشغف، ولكنها لن "تسوّق" إلا إذا احتوت على شيء يعجب الطرف الآخر.

الناس لا يتأثرون بما تقوله لهم وإنما يتأثرون بما يسمعونهم. لذا لا تخلط بين الحركة والتقدم، واحرص على أن يكون ما تقوله بسيطًا ومرتبًا بموضوع الجدل، واجعله مشوقًا بأن تظهر للطرف الآخر ما لديك لأجله أو لأجلها.

تعرف على ديبرا، وسيطة الزواج

لأن الناس يحكمون على الأشياء بمقارنتها بغيرها

تقدم ديبرا - التي تدير مكتبًا ناجحًا يقدم خدمة التوفيق بين الأزواج - هذه النصيحة للعاملين معها: "إذا أخبرت امرأة بأنها ستقابل رجلاً يتمتع "بشخصية رائعة وجذاب وقوي البنيان" فستشعر بخيبة أمل كبيرة إذا طرق بابها شخص أقل من براد بيت. ولكن إذا أخبرتها بأن رفيقها "حسن المظهر وذو هيئة لطيفة" فلن يخيب أملها إذا تعرفت على شخص عادي على مستوى متوسط من الجاذبية والوسامة".

فى أثناء دورة كنت أقدمها لوسطاء التسويق العقاري في بيفرلي هيلز، شاركتنا إحدى العضوات البارزات في هذا المجال سر نجاحها: "إننى أعرض المنزل باهظ الثمن الذي يحتاج إلى ترميمات كثيرة أولاً، ثم بعد ذلك أعرض على العملاء منزلاً ذا سعر معتدل وبحالة جيدة - عندئذ يشعرون بأنهم قد فازوا بصفقة حقيقية".

قالت لي أخرى إنها تستخدم الطريقة نفسها، ولكن بالعكس: "أخبر العملاء بالآتي: "المكان الذي سأعرضه عليكم يحتاج إلى بعض التشطيبات، ولكن مع قليل من الابتكار وبعض الجهد سيصبح مناسباً لاحتياجاتكم"، ثم أعرض لهم منزلاً في حال جيدة بسعر في حدود

إمكاناتهم. وبعد أن أجعلهم يتوقعون الأسوأ، يصبح المنزل في عيونهم وكأنه قصر فرساي".

مهندسو الديكور الذين يصنعون المنازل النموذجية المعدة للدعاية متمرسون في استخدام هذا التكتيك - تكتيك التناقض. إليكم النصيحة التي قدمها أحد مهندسي الديكور لعميلي الذي يعمل في الإنشاءات: إذا كان السرير ذو الحجم العادي سيجعل غرفة النوم تبدو ضيقة فضع فراشًا، وإذا كانت غرفة النوم الرئيسية ستبدو ضيقة إذا احتوت على سرير ضخم فضع سريرًا لشخصين.

يتنقل الزوار في أثناء جولتهم داخل إستديوهات شركة يونيفرسال في هوليوود بواسطة ترام يمر خلال الأراضي المحيطة بالإستديوهات من الخلف، وهي المنطقة المخصصة لتخزين واجهات المحال والمنازل والمباني المستخدمة في التصوير السينمائي. وقد أوضح لنا مايك - مرشدنا في جولة الترام - أن المباني لها أبواب أمامية مختلفة الطول، فإذا كانت الممثلة ضخمة البنيان والمخرج يريد أن تبدو صغيرة الحجم، يصور المشهد أمام مبنى ذي واجهة ضخمة، وكما يظهر الممثل صغير الجسم أضخم بنيانًا يتم التصوير أمام واجهة أقصر من الحجم العادي.

اختبار سريع

إذا كنت أحد المتبارين في الألعاب الأولمبية وأمامك فرصة ضئيلة لأن تكسب ميدالية ذهبية ولكن فرصتك كبيرة في أن تعود لوطنك بميدالية فضية أو برونزية، فهل ستسعد أكثر بالميدالية الفضية أم بالبرونزية؟

أظهرت إحدى الدراسات الاستقصائية التي أجريت على أبطال الأولمبياد المقام في أثينا أن أصحاب الميداليات الفضية لم يكونوا بالقدر نفسه من السعادة مثل الحاصلين على الميدالية البرونزية. وَلِمَ هذا؟ لأن الفائزين بالمركز الثاني شعروا بالندم لعدم تحصيلهم

الميدالية الذهبية، في حين شعر الحاصلون على المركز الثالث بالسعادة لمجرد أنهم فازوا بميدالية يرغب فيها الكثيرون.

تخيل أنك تلقيت خبرًا يفيد أن أحد أبناء عمومك الأثرياء الذين لم تقابلهم في حياتك قد ترك لك - ولآخرين من أقربائك غير وثيقي القربى - مبلغ 10000 دولار لكل منكم، لذا تشعر بالسعادة والإثارة. وبعد أسبوع تعلم أن المبلغ الذي خصص لهؤلاء هو 50000 دولار رغم أنهم على درجة القرابة نفسها من صاحب التركة. هل بعد علمك بهذا ستظل بالسعادة نفسها التي أحسست بها بعد علمك بإرث 10000 دولار؟ ربما لا؛ فالسعادة تتحقق من خلال المقارنات التي نعقدها: ما لدينا وما نتوقع وما نريد وما نظن أننا نستحقه.

تقيم إحدى المؤسسات الخيرية المحلية أمسياتها السنوية التي تقام لجمع التبرعات، والتي تتكون من عرض خاص لأحد الأفلام التي على وشك العرض في دور السينما يعقبها عشاء خفيف. ثمن العشاء الخفيف هو 150 دولارًا. الجميع يعلم أن الفيلم سيعرض في كل أنحاء المدينة خلال أسبوع أو أقل من عرضه بالأمسية.

المنطق وراء مناسبة كهذه يتمثل في أن الجمعيات الخيرية تحقق نجاحًا محدودًا في انتزاع التبرعات السخية عندما لا تقدم فائدة للمتبرع مقابل إسهامه. الأصدقاء والمعارف الذين يتلقون دعوات حضور عرض الفيلم السينمائي بمبلغ 150 دولارًا لديهم مساحة من التراجع، وبإمكانهم رفض الدعوة ووضع علامة أمام الاختيار الآخر: "أسف لا يمكنني الحضور، ومرفق طيه تبرعي بمبلغ 50 دولارًا".

ولهذه الدعوة تأثير السحر، فجأة يزخر بريد المؤسسة بتبرعات الخمسين دولارًا دون حصول المتبرعين على أية فائدة بالمقابل. وما السبب؟ خمسون دولارًا مبلغ كبير ولكنه **صفقة جيدة** مقارنة بالمائة والخمسين دولارًا المدفوعة مقابل الفيلم والعشاء المتواضع.

المحترفون في الجدل يعرفون كيف يسعون لتحقيق أكثر مما يتوقعون:

" هل لك أن تحضر معسكر الكشافة في الأسبوع الثالث من شهر يناير؟".

" مستحيل!".

" حسناً إذن ماذا عن قضاء العطلة الأسبوعية في مسابقات الثلج في أكتوبر؟".

" حسناً، أعتقد أنه يمكنني ذلك".

عندما تراجعت المؤسسة الخيرية وقائد الكشافة عن طلباتهم الضخمة "150 دولارًا مقابل الفيلم والعشاء، وقضاء أسبوع كامل في المعسكر" طرحوا مطالب أقل (مثل التبرع بقيمة 50 دولارًا وقضاء عطلة أسبوعية في الثلج). وقد شكلت تلك المطالب الصغيرة تنازلات من جانبهم - تنازلات تم استقبالها في حقيقة الأمر بابتهاج من خلال توقيع شيك بمبلغ 50 دولارًا أو الموافقة على قضاء بضعة أيام في التحكيم على مسابقات بناء رجل الثلج.

عد بذاكرتك إلى آخر مرة ذهبت لشراء سيارة. هل يبدو كل ما سأقوله مألوفًا لك؟ هذه هي الطريقة التي يدرب بها أحد تجار سيارات هوندا مندوبي المبيعات لديه:

الدرس الأول: إذا كان العميل يريد مركبة ذات بابين مناسبة لاستخدام المبتدئين، فاعرض عليه السيارة ماركة أكورد قبل ماركة سيفيك؛ لأن الأكورد تباع أغلى من سيفيك بحوالي 4000 دولار. وبذلك يخف تأثير صدمة ثمن السيارة سيفيك على العميل عندما يسمع عن ثمن السيارة أكورد.

الدرس الثاني: السيارة سيفيك تأتي في ثلاث ماركات (الأقل سعرًا ومتوسطة السعر والغالية). إذا عرض البائع على العميل الماركة الأقل سعرًا أولاً، فستبدو الماركة متوسطة السعر وكأنها باهظة الثمن، ولكن إذا عرض الماركة الغالية أولاً فإن الماركة متوسطة السعر ستبدو للعميل فجأة وكأنها في حدود إمكانياته.

الدرس الثالث: أَجَل الحديث عن الكماليات (العجلات الفخمة وأنظمة الصوت والأمان بالسيارة) حتى إتمام الصفقة بشكل أساسي، وبمجرد أن يقبل العميل دفع ما يقرب من 20000 دولار، فما قيمة 1.500 دولار إضافية بالنسبة له؟

عودة لموضوع مجمع السينما بالحي: "نحن أمامنا عدة اختيارات: أحدها: ألا نفعل شيئًا ونستمتع بمشاهدة الأفلام بالقرب من المنزل. ثانيها: أن نقدم موافقتنا بشرط مراعاة ضبط المرور وضمان أمن المنطقة. ثالثًا: يمكننا أن نرفض بناء المجمع".

اختبار سريع

أنت تجلس لمشاهدة التلفيزيون وفي يدك عبوة من حلوى إم آند إمز. هل ستتناول قطع حلوى أكثر إذا كانت العبوة بحجم رطلين عما كنت ستتناوله لو كانت العبوة بحجم رطل واحد؟

في دراسة أجرتها جامعة إلينوي، بلغ متوسط عدد عبوات حلوى إم آند إمز الذي يستهلكه الأفراد الذين يحملون العبوة حجم رطل واحد 112 فردًا، و156 بالنسبة للأشخاص الذين يحملون العبوة حجم رطلين. تذكروا حلوة بأن كل شيء نسبي!

الناس يحكمون على الأشياء بمقارنتها ببعضها. هل تود أن تحظى إحدى أفكارك بالقبول؟ اخلق بدائل لها - اجعل النتيجة المرجوة من جدالك أكثر البدائل التي تقدمها جاذبية.

4 طرق لإضفاء المصداقية على جدالك

لأنه لا يكفي أن تتسم أنت بالمصداقية، بل يجب أن يبدو ما تقوله متسمًا بالمصداقية.

المصداقية تنعكس من خلال دقة التعبير

دعني أعرض عليك كيف علمت ذلك لـ "جيك"، عامل السباكة لديّ: قدم عرضًا بمبلغ وليكن 296.75 دولارًا، وسوف يبدو محكمًا ومدرّسًا. ولكن إذا قدمته بمبلغ 300 دولار سيبدو متسرّعًا ويوحى بالاحتيال، وفيه دعوة للعميل أن يبدأ بالمساومة.

"صابون أيفوري نقي بنسبة 99.44/100" (هل ستتغير المصداقية بشأن نقاء صابون أيفوري إذا قلنا "صابون أيفوري نقي جدًا جدًا؟").

صرحت خطوط الطيران اليابانية في تباه: "تغادر رحلاتنا على طائرات 747 في موعدنا المحدد بمعدل 95 في المائة" (هل سيحمل سجل خطوط الطيران اليابانية في الانضباط في المواعيد نفس المصداقية إذا قيل "تغادر رحلاتنا على طائرات 747 دائمًا في موعدنا المحدد تقريبًا؟").

"يقضي كلوروكس كلين أب على 99.9% من البكتيريا والفيروسات المنزلية" (هل قدرة كلوروكس كلين أب على قتل الجراثيم ستختلف إذا كان الإعلان عنها كالتالي: "لا تكاد تنجو أية بكتيريا أو فيروسات منزلية إذا استخدمت كلوروكس؟").

التعبير بألفاظ محددة أصدق من التعبير بألفاظ عامة.

عندما تقول: "هي ثابتة في معدل مبيعاتها" فهذا استنتاج، ولكن أن تقول: "هي تحقق سبعة مبيعات من بين عشرة" فهذا تعبير عن حقيقة يتسم بالمصداقية.

"لقد كانت مباراة مثيرة للغاية" تعبير تجريدي غير واضح وخالٍ من الحياة. وفي المقابل فإن التعبير "مرت ثلاث فرص لتسجيل هدف في الدقائق العشر الأخيرة" يعكس مصداقية بأن المباراة كانت مثيرة.

عندما نقول: "هو جدير بالثقة" فهذا استنتاج مبني على حكم شخصي لا يعكس المصداقية التي يعكسها قولنا: "لم يرغب يومًا عن العمل خلال سنوات عمله الاثنتي عشرة".

المصداقية تنعكس في استخدام عبارات من قبيل "فلان أيضًا يقول بهذا".

إنه من الرفاهية ألا تضطر لاتخاذ قرارات صعبة - بما فيها من تمحيص الجوانب الإيجابية والسلبية وتقييم الحقائق وجمع حقائق جديدة وإجراء عمليات التحليل والفصل ومنازلة قوى العقل. من الأسهل أن نجعل عملية اتخاذ القرار تتم بشكل آلي - بأن نختار ببساطة ما وجدته الآخرون مناسبًا. نحن بذلك نقع تحت تأثير قوة "فلان أيضًا يقول بهذا".

تفقدت أنا وأختي ما لا يقل عن اثنتي عشرة مؤسسة لرعاية كبار السن بعد أن اتضح لنا أن أبانا الأرمل لم يعد قادرًا على العيش بأمان في منزله.

كان جيدًا أن نتجول في تلك المؤسسات ونرى الطاولات في غرف الطعام المغطاة بمفارش الكتان والزهور النضرة في الأماكن العامة وشاشات التلفزيون الضخمة في غرفة الاستجمام ومقدمي الرعاية يرتدون زيًا موحدًا أبيض اللون. ولكن المكان الذي اخترته أنا وأختي لم يَحْوَ الكثير من أسباب الراحة تلك.

فقد خلت المؤسسة التي اخترناها من كل ذلك الترف وكانت تميزها المطهرات. خلال جولتنا بالمؤسسة بدلًا من التحدث عن مدى نضارة الزهور، تعرفنا على بعض من نزلاء المؤسسة الذين عجزوا عن تذكر اسم الرئيس الحالي للولايات المتحدة الأمريكية وعام ميلادهم. تولى مدير المؤسسة بفخر تقديم هؤلاء النزلاء لنا: رئيس تحرير سابق لأكبر جريدة حكومية، مدير تنفيذي رفيع المستوى سابق في بنك أوف أمريكا وأستاذ سابق بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس. إذا كانت تلك المؤسسة من اختيار ذويهم المحبين فلا بد بالطبع أن تكون اختيارنا أيضًا بحكم المنطق.

هل طلب منك تقييم إعلان عن فيلم قبل عرض الفيلم على الجماهير؟ أو ربما كنت ضمن جمهور تم استطلاع آرائه بعد عرض الفيلم.

عندما عرضت شركة وارنر براذرز إعلاناً للفيلم الكلاسيكي GoodFellas، لم تكن معدلات المشاهدة عالية. وقد قال الجمهور إنهم لا يرغبون في أن يوصوا بالفيلم لأصدقائهم، وكان العاملون بالمجال السينمائي يعلمون أن نتائج استطلاعات الرأي قبل عرض الفيلم وبعده تتشابه بشكل عام. وعندما تم عرض الفيلم للجمهور في نهاية المطاف، رحب به النقاد عبر أرجاء البلاد باعتباره واحدًا من الأفلام الأمريكية العظيمة.

غير مرتادو الأفلام السينمائية من موقفهم تغييرًا كليًا بعد أن أخذوا معلوماتهم من النقاد. وقد ارتفعت معدلات استطلاعات الرأي فجأة بعد العرض مدعومة بقوة "فلان أيضًا يقول بذلك". واصل الفيلم نجاحه ليحصل على ستة ترشيحات لجائزة الأوسكار، ومنحته مجلة سايت آند ساوند المتخصصة في الأفلام السينمائية لقب رابع أفضل فيلم خلال الخمسة والعشرين عامًا الماضية.

المصداقية في عيون ناظرها...

تردد دعاية الأفلام التعليقات الإيجابية التي يطلقها النقاد، وبمنتهى السرعة أختار الأفلام بسبب ما يقوله "أهل الاطلاع". وقد أصبحت أدرك بشكل مستمر أن التقييم العالي الذي يقدمه أي ناقد لأي فيلم ليس كلامًا مقدسًا. إليك مثالًا في صميم الموضوع: إنه فيلم "Moulin Rouge" الفيلم الموسيقي ذو الميزانية الضخمة، بطولة نيكول كيدمان. في الموجز السنوي لمجلة **التايمز**، نشرت المجلة آراء النقاد حول أفضل وأسوأ أفلام العام، وقد وضع الناقد ريتشارد كورليس هذا الفيلم في المركز الثاني ضمن قائمة "أفضل أفلام في العام". وفي العام نفسه وضع الناقد ريتشارد شيكل الفيلم نفسه في المرتبة الأولى ضمن قائمة "أسوأ أفلام في العام". أي الرأيين أصدق؟ يتوقف على أي النقاد في رأيك يتسم بالمصداقية.

وتنعكس المصداقية أيضًا فيما قد يصعب تصديقه...

في أحد الموكب الاستعراضية التي أقامتها مدينة نيويورك احتفالاً بأبطال فريق اليانكيز خلال دوري البطولة لكرة البيسبول، أخبر مكتب عمدة المدينة الصحافة أن حشدًا من ثلاثة ملايين ونصف شخص قد اصطفوا على جانبي طريق الموكب الذي يمتد لمسافة ميل، وتناقلت عناوين الأخبار إحصائية الـ 3.5 مليون شخص على نطاق واسع.

وبعد ذلك بأسابيع، صحح أحد الصحفيين الاستقصائيين الرقم القياسي: إذا افترضنا أن الناس الواقفين في الصف من أنحف ما يكون، فإن عرض الصف سيضم 1000 شخص، وهو عمل مستحيل في شوارع مانهاتن الضيقة.

اعتمد على المنطق فيما يقوله الأشخاص الآخرون - سواء كانوا حقيقيين أم خياليين: "الأشخاص الذين فكروا كثيرًا في الموضوع يعارضون بشدة السينما ذات الشاشات الست... أغلب الناس يختارون التصويت بلا".

المصادقية تنعكس في فكرة "إذا كنت أنا أستطيع، فأنت أيضًا تستطيع".

إننا نتأثر عندما نرى ما حققه الأشخاص الذين يشبهوننا. إنه منطق "إذا كنت أنا أستطيع، فأنت أيضًا تستطيع". وضح للطرف الآخر كيف يمكن لفكرتك أن تصلح معه كما صلت معك ومع غيرك. إن الإشارات أسلوب دعائي موثوق فيه لأنه يؤدي نتائج مضمونة، كما يصلح أيضًا لكسب الجدل.

اختبار سريع

إذا كنت منتجًا لأحد برامج التلفزيون، وتعد برنامجًا دعائيًا لآلة رياضية لتخفيف عضلات البطن، فمَنْ في وجهة نظرك الأفضل لترديد مزايا المنتج: أستاذ جامعة سابق ذو بطن مشدود أم موظف يجلس على مكتبه طوال اليوم وقد نُحِفَ بمقدار 3 بوصات باستخدام منتجك.

إذا كنت تبيع برنامجًا دراسيًا يحمل اسم "الحساب المبسط"، فهل سيكون أفضل معبر عن المنتج الأستاذ الذي وضع البرنامج أم طالب في المرحلة الثانوية تحسن مستواه من ضعيف إلى ممتاز خلال ثلاثة أسابيع؟

تبرز الإشارات التي تظهر في الأفلام الدعائية أفرادًا ممن نراهم في حياتنا اليومية. إنهم الأشخاص الذين اشتروا شرائط "كيف تصبح ثريًا بسرعة" ويحتفظون بـ "الشيك الذي يتمناه الجميع" بحماس كتذكار. غالبًا ما يكون هؤلاء أناسًا عادييين يتصرفون مثلنا، والرسالة التي يقدمونها واضحة وضوح الشمس: "إذا استطعت أنا ذلك، فباستطاعتك أنت أيضًا".

تستخدم شركات التسويق متعدد المستويات "اجتماعات الفرص" لتعيين موزعين جدد في صفوفها. وغالبًا ما تبرز تلك الاجتماعات "لائحة من النجوم" - أناسًا حقيقيين حققوا نجاحًا هائلًا في بيع مستحضرات التجميل والأدوات المساعدة للحمية الغذائية وغيرها.

4. المصادقية تنعكس في الظهور بمظهر "المطلع على الأمور"

"يوصي أربعة من بين خمسة أطباء أسنان..."، "تيلينول مسكن الألم الأكثر استخدامًا". هل تتذكر هذه الإعلانات؟ إن عالمنا معقد لدرجة تصعب على كل واحد منا أن يعلم الكثير عن كل شيء في الحياة. نحن نعتمد على الآخرين في توجيهنا وتثقيفنا، ونثق فيما يقوله الخبراء - سواء كانوا حقيقيين أم نراهم كذلك. نحن نجد أنه من السهل أن نؤمن بما نؤمن به.

"الأطباء النفسانيون يشاركون التفاصيل الشخصية" - كان هذا عنوانًا لمقال بإحدى الصحف حول الاتجاه الحديث في أوساط المتخصصين بالصحة النفسية، والجديد كان تطورًا غير متوقع في كيفية تحقيقهم التواصل مع مرضاهم. لقد أصبح المتخصصون الآن يُسِرُّون بأشياء تخصهم لمرضاهم، وقد تحدث أحد الأطباء عن تجربة طلاق والديه وهو

طفل، وذلك فى أثناء علاجه لمريض يعانى التجربة نفسها، لأن المشاركة "يمكن أن تعزز المصادقية فيما يقوله المعالج".

تريدك شركة "إستيه لاودر" أن تصدق ما يخبرك به موظفو المبيعات لديها. تهيمن الشركة العملاقة فى مجال مساحيق التجميل - التى تمتلك أيضا ماركات كلينيك وأوريجينز وماك - على الدور الأول فى معظم الأسواق التجارية. تطلق شركة إستيه لاودر لقب "مستشاري تجميل" على موظفيها معتمدة على أن الناس سيصدقونها، وتدريبهم على اكتساب مظهر يوحي بالخبرة والمرجعية من خلال التزين بعدد قليل جدًا من المجوهرات وعمل تسريحات شعر "كلاسيكية وأنيقة". العاملون بماركة كلينيك يطلق عليهم لقب "استشاريين" - وهو لقب يوحي بالتخصص فى الأمراض الجلدية. أما ماركة أوريجينز فتسمى بائعها "مرشدين" لتوحي "بالاتجاه للطبيعة" والمصادقية. أما البائعون فى ماركة ماك فهم "فنانو تجميل" وهو لقب يعكس صورة محددة ولكن فى المجال نفسه.

تصرّف كشخص يثق الناس بحكمه على الأمور. خبير... اختصاصي ... شخص مر بهذا المجال واتخذ هذا التصرف. كن مرجعًا، أو على الأقل اعكس صورة المطلع على الأمور.

عودة لموضوع الحي: "لقد تقابلت مع السيدة عضو مجلس المدينة، وقد أخبرتني بأن الزحام المروري والضوضاء المترتبة على بناء المجمع أمور لا يمكن تجنبها، وقابلت أيضًا أحد خبراء تقيم العقارات وقال لي إن أي تغيير في طبيعة المنطقة سيخفض من قيمة المنازل الموجودة بها".

لست بحاجة إلى أن تكون مُلمًا فعلاً بكل الأمور لكي توحى للناس بذلك، وإليك نماذج واقعية:

أوبرا وينفري خبيرة فى موضوعات شتى، ليس من بينها مرض جنون البقر. عندما قال أحد نشطاء سلامة الأغذية إن مرض جنون البقر يشكل تهديدًا خطيرًا على صحة الأمريكيين الذين يتناولون لحم البقر، ردت أوبرا "لقد منعني من تناول البرجر ثانية". وقد انخفض

سعر الماشية وأسهم شركات تربية الماشية انخفضًا شديدًا في اليوم الذي عرضت فيه حلقة برنامج **أوبرا شو**، ورفع مربو الماشية دعوى قضائية ضد أوبرا وينفري. علق صاحب مزاد مدينة أماريللو للماشية بنبرة تحذيرية على هذا الحدث: "يجب على الأشخاص الذين يتمتعون بتأثير على الناس أن يكونوا حريصين فيما يقولون". ويعرف الحادث الكارثي الآن في أوساط مربو الماشية بـ "انهيار أوبرا" 1. أحيانًا يطلب مني العملاء أن أسعى في تشكيل هيئة اعتبارية لمشروعاتهم التجارية الحديثة في بداية انطلاقها، وعادة ما أسأل عن السبب: هل الضرائب هي السبب في التحول لمؤسسة اعتبارية بدلًا من مجرد شركة؟ هل الضوابط والموازن التي تحكم عمل الهيئات الاعتبارية ضرورية بالنسبة للعميل؟ هل هناك حاجة للمؤسسة الاعتبارية بهدف حماية رأس المال من الخسائر؟ أحيانًا يكون السبب الوحيد الذي يجعل العميل يتكبد الجهد والتكلفة الناجمين عن هذا الإجراء هو، كما أخبرني عميلي إتش. كيه. "من الأسهل أن أعقد الصفقات عندما أعرف نفسي على أنني رئيس مؤسسة... إنه منصب ذو سلطة - أنا وشركتي نحظى بصورة من الواجهة".

"سي. إتش" هو أحد المحتالين، وقد اعتاد أن يحتال على ملايين من العملاء لإشباع نهمه للوحات الفنية والألماس. وقد تساءل أحد ضحاياه "ما الذي يجعلك تشك فيه؟"، ووصف الضحايا الذين احتال عليهم "سي. إتش." بأنه "ذو لكمة بريطانية راقية" يرتدي "ملابس خالية من العيوب" و"خاتمًا من الألماس يزن ثُسع قيراط" ويكتنفه طابع من الـ "الغطرسة". لقد أعد جميع الشركاء لضحاياه، بالإضافة إلى لمحة السلطة التي غالبًا ما يذكرها ضحايا جرائم الاحتيال.

هل خرجت لتناول الغداء مع أحد المغرمين بأنواع الشراب؟ ذلك النوع من الأشخاص الذين يتكلمون بلا نهاية في وصف الشراب من مذاقه ورائحته وطعم مادة التنيك فيه وشذاه وتعبده. سأعترف بالحقيقة: أحيانًا لا أستطيع أن أميز الفرق بين شراب رخيص وآخر باهظ الثمن. إذن ماذا على المرء أن يفعل عندما يشعر بالعجز فيما يتعلق بالمعرفة الكاملة بالكروم؟ يأخذ دورة تدريبية بعنوان "كيف تصبح ضليعًا في الشراب؟" - وهذا ما فعلته بالضبط.

لم يتغير تذوقي الشراب، ولكن عندما أسمع سؤال: "ما رأيك في هذا الشراب؟"، يظن كثيرون من إجابتي أنني خبير بالموضوع؛ وذلك بفضل الرد الذي يناسب جميع المواقف، والذي تعلمته في الدورة التدريبية: أبدو كأنني أفكر بعمق وأرد بلامبالاة: "إمممم - إنه شراب ممتع، ولكنه بالتأكيد ليس مميزاً".

متى تشعر بالارتياح وأنت تعبر الطريق بشكل مخالف لنظام السير؟ تكشف الدراسات أن عدد الناس الذين يتبعون شخصاً يرتدي بذلة رسمية وهو يخالف قواعد عبور الطريق في أثناء إضاءة الإشارة "لا تعبر الشارع" ثلاثة أضعاف من يتبعون الشخص نفسه عندما يرتدي ملابس عامل بسيط مكونة من قميص وبنطال. إذا كان هذا الشخص يقدم مشورة هل سيلقى لديك مصداقية أكثر وهو حسن الهمداه ممن يرتدي قميص عامل؟

وبينما نتحدث عن "قوة الربط"، تقيم محلات بين آند جيري للآيس كريم مرة كل عام "يوم تقدير العميل" وتقدم فيه عبوات آيس كريم فردية مجاناً. وبدلاً من أن آخذ عبوة مفردة مثل بقية الصف، آخذت عبوة مزدوجة بنكهة الكريز، فسألت الشاب مقدم الآيس كريم "لماذا أعطيتني عبوة مزدوجة؟"، فأجاب: "لا أعلم...أظن لأنك ترتدي رابطة عنق".

يتأثر الناس بتفكير من يظنونهم على علم وبمنطق "فلان أيضاً يقول بذلك"، ومنطق "إذا كنت أنا أستطيع، فأنت أيضاً تستطيع"، وبمنطق شخص يعكس صورة الملمّ بمستجدات الأمور، وأحياناً يتأثرون حتى بشخص يرتدي رابطة عنق!

تعرف على "راج"، الذي هاتفني بعد 15 عاماً

لأن القصص طريقة فعالة للقيادة

اتصل بي "راج" هاتفياً ليخبرني بأنه بحاجة إلى محام، وقدم نفسه لي بأنه حضر ورش عمل لي في جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس منذ 15 عاماً. عندما تقابلت مع "راج"

هنأني على ورشة العمل الخاصة بمهارات التفاوض التي قدمتها، وكان لا يزال يذكر الكثير مما تعلمه في ذلك اليوم. لم يتذكر أي تعليقات جادة كنت قد ذكرتها في تلك الورشة، بل ذكر النوادر والقصص التي شاركتها مع الحضور لتوضيح النقاط التي كنت أشرحها.

كيف تهئ جواً من الدفء والمشاعر يشعر به الطرف الآخر؟ كيف تنقل الطاقة العاطفية للآخرين؟ إنه أمر سهل. احك قصة. ماذا يمكن أن يكون مثيراً للمشاعر أكثر من الإعلان التليفزيوني لحساء كامبل الذي يصور كيف تنجح شابة غاية في الخجل في توطيد علاقتها بأماها الكفيلة عندما تعرض الأم على ابنتها طبقاً من حساء كامبل!

ما الذي يمكن أن يحرك القلب أكثر من الإعلان الذي يظهر ستة أطفال من أسرتين مختلفتين يحاولون إقناع أهم وأبيهم المطلقين بالزواج؟ التكتيك الذي استخدمه الأطفال: تحضير وجبة للأبوين تحتوي على حساء كامبل، فيخبر الأبوان أطفالهما - وإليك المفاجأة - بأنهما بالفعل مخطوبان!

إذن لماذا لا تخرج علينا شركة كامبل وتقول لنا عنه بصراحة "يا لروعته! إنه لذيذ!" ؟ لأن الناس يشعرون بالتحفيز عندما تؤثر في مشاعرهم. بالنسبة لإعلانات حساء كامبل: "هناك صلة نفسية تفوق كونه ساخناً ولذيذاً" كما يقول رئيس إحدى وكالات الإعلان المبدعة بالبلاد.

إن القصص إحدى أقوى أدوات الإقناع التي اكتشفها الإنسان؛ فقد استخدمها الرسل في تعاليمهم، وكلنا نعلم حكاياتهم الرمزية، فهي تتردد منذ آلاف السنين. وقد صاغ إبراهيم لينكولن قصصه بحس فكاهي ساخر اكتسبه منذ صباه الذي قضاه على الحدود الأمريكية.

كان إبراهيم لينكون يترافع في قضية أمام هيئة المحلفين في شبابه، وقد تراكت الأدلة المادية ضده رغم أن الحق كان بجانبه. وعندئذ أقنع لينكولن المحلفين بتجاهل منطق الأدلة المادية بروايته هذه القصة:

كان أحد المزارعين يجلس في شرفة منزله الأمامية، عندما جاءه ابنه ذو الستة أعوام يجري من الحظيرة ويقول له: "يا أبتى، يا أبتى وجدت الأجير في مخزن التبن مع أختي الكبرى - وجدته ينزل بنطاله وأختي ترفع تنورتها، وأخشى أن يتبولا على التبن".

رد المزارع بهدوء "حسنًا الآن يا بني"، لديك كل الحقائق السليمة، لكنك توصلت لاستنتاج خاطئ".

القصة هي شيء تتخيله لا أن تحكم فيه بعقلك، والقصة ليست شيئًا تهاجم به الطرف الآخر، بل هي شيء تتشاركه مع الطرف الآخر؛ إنها وسيلة للتواصل بينك وبين الآخرين على مستوى المشاعر. القصة لا تنقل للطرف الآخر شيئًا يدعو لتوجيه الأسئلة أو الرفض أو الدحض؛ فالشخص الذي يستمع لقصة ليس لديه ما يدافع عنه.

تنقل القصة المشاعر عندما تصاغ بتعبيرات إنسانية بدلا من أن تخرج في قوالب تجريدية خالية من الحياة. أكثر القصص المؤثرة ستخرج من تجاربك الشخصية - شيء شاهدته بعينيك أو سمعته بأذنيك.

للقصة القدرة على توضيح ما هو غامض وتبسيط ما هو معقد، وأفضل القصص هي تلك التي تحكيها بالفاظ بسيطة.

تعجبني رواية القصص عن طفولتي في الخمسينيات من عمري: كيف كنا نلعب لعبة "رعاة البقر والهنود" ونجري في الجوار ونحن نرتدي قبعات رعاة البقر ونحمل مسدساتهم.

في آخر مرة حكيت قصتي عاتبني أحد أصدقائي: "لن تقول لعبنا لعبة رعاة البقر والهنود بعد الآن، فهذا غير لائق سياسيًا. الآن يجب أن تقول لعبة "رعاة البقر وسكان أمريكا الأصليين". ولكنني ما زلت متمسكا بالاسم القديم "رعاة البقر والهنود"، فهي تخلق قصة أفضل كثيرا.

سأحكي لكم عن إحدى القصص التي أفضّلها لأوضح كيف ظلت قصة كوميدية عالقة بالذهن لوقت طويل بسبب لغتها البسيطة....

انقلبت سفينة الشحن التي تحمل اسم " الكويت"، التي تحمل 6000 رأس من الأغنام في ميناء الكويت عام 1964. وقد أصبح السكان المقيمون بالمنطقة في حاجة ماسة لأن يرفعوا السفينة من قاع الميناء خوفاً من تسمم مورد المياه بجثث الأغنام المتحللة. والسؤال المهم هو: كيف يمكن رفع السفينة؟

حاول أحد أصحاب المصانع الدنماركية إنقاذ الموقف وقدم فكرة اقتبسها من - بين كل الأشياء- أحد الكتب الكوميدية من إنتاج والت ديزني عام 1949. فقد تذكر قصة عن يخت أعيد للسطح بعد الغرق عندما قام دونالد دوك وأبناء أخيه - هيو وديوي ولوي - بملء اليخت المنكوب بكرات البينج بونج.

تم إنقاذ مورد مياه الكويت عندما حقن الدنماركيون 27 مليون كرة مصنعة من البوليستيرين داخل جسم السفينة الغارقة، فصعدت الشاحنة لسطح الميناء - في انتصار لقصة هندسية بقيت في الذاكرة عن إبداع أربع شخصيات كرتونية من البط.

لا بد أن تتضمن القصة التي ستذكرها في جدارك **فكرة** يمكن إدراكها بوضوح وتفسر السبب أو الحقيقة التي حكيت لأجلها، أورد مثالا على ذلك من خلال قضية بيئية نجح فيها أحد المحامين في جعل هيئة المحلفين يستمعون للمزيد عندما بدأ قصته بالفكرة التالية: "هذه قضية تتعلق بما إذا كانت الحكومة يجب أن تلتزم بالقوانين نفسها التي نلتزم بها جميعا". في قضية أخرى تخص أحد البنوك بدأ المحامي بهذه الفكرة البسيطة والمؤثرة: "هم كذبوا علينا، وسرقونا. نريد استرداد أموالنا".

لكي تغير شعور الطرف الآخر تجاه جدارك ابدأ بقصة، فالقصص تؤثر في المشاعر وتبقى في الذاكرة ويسهل فهمها، كما تنقل دفء المشاعر - والأهم - تعكس إنسانيتك.

تعرف على تاجر سيارات تويوتا

لأنه يعلم أن في اتباع الآخرين ارتياحًا

لقد رأيت كيف يجد الناس الارتياح والتوجيه في فعل ما يفعله الآخرون؛ فالتقليد يوفر الوقت والجهد اللازم للتأكد من أن ما يفعلونه ويعتقدونه "صواب".

إننا جميعا نعلم أنه من المقبول أن تصيح مستهجنًا وتتذمر أثناء حضور مباراة كرة، ولكن هذا ليس مقبولا في مجمع السينمات. ونعلم أنه من المقبول أن تتناول البطاطس المقلية بأصابعك، ولكنه ليس مقبولا أن تتناول البازلاء أو الهليون بالطريقة نفسها - تماما مثلما هو مقبول أن تشرب المياه الغازية من العبوة المعدنية مباشرة عندما تحضر حفل شواء، ولكنك تسكبها في كوب زجاجي عندما تكون في مطعم.

يقول جيرري ساينفيلد: "ما الهدف من الأوعية المخصصة لنقود الإكراميات؟ هل هي موضوعة فقط مقابل خدمة الزبائن؟". على الأرجح يحصل مقدمو الطعام الذين يبعثرون عملات ورقية داخل الكأس المخصصة للإكراميات على مبالغ سخية، لأن "أشخاصا آخرين" قد أوضحوا أن ترك أوراق نقدية (بدل العملة المعدنية) هي الاختيار الصحيح والمناسب. ولم تبدأ تلك التقاليد التي تبين للآخرين كيفية القيام بالأشياء في محلات ستارباكس، فقد اتبعها الدليل الذي يرشد الناس لأماكنهم في دار العبادة لسنوات طويلة مع رواد الدار بعد أن عرفوا أنهم يسهمون بمبالغ أكبر عندما يمررون سلال التبرعات بين الحاضرين وبها بعض النقود.

العملاء الذين ينوون شراء السيارات من أكبر موزع لسيارات تويوتا بولاية كارولينا الجنوبية يدخلون المكان ويمرون على "طاولات إتمام صفقات البيع" الموضوعة بشكل إستراتيجي في قاعة العرض؛ بحيث يكون أول ما يراه العميل عندما يدخل المكان هم

العملاء الذين يشترون سيارات تويوتا. الرسالة المقصودة هي: "هذا هو الوقت والمكان المناسبان لعمل صفقة جيدة جدا لشراء سيارة جديدة".

تعرف على البائع المزايد

لأن كل إنسان يحتاج إلى أن يحفظ ماء وجهه

يحتاج الناس إلى أن يكونوا متسقين مع أنفسهم ومع معتقداتهم التي سبق أن أعلنوا عنها. هل مررت بأحد هذه المواقف؟

من المرجح أن الأشخاص الذين يتبعون حمية غذائية ويعلنون عن التزامهم بتخفيض أوزانهم أمام أسرهم وأقاربهم يلتزمون ببرامجهم الغذائية.

تحقق الشركات التي تطلب من العاملين بها تدوين معدلات المبيعات التي يستهدفونها نتائج أفضل من الشركات التي لا تطلب التزامات مكتوبة.

العاملون بالمبيعات في مجال ألواح الجدران الألومنيوم، والمنتجات العاملة بنظام مشاركة الوقت، وغيرها من الصفقات التي تنطوي على ضغوط كثيرة - الجميع يعلم الخدعة: تقل احتمالات قيام العملاء الذين يملأون خانات عقد المبيعات بأنفسهم بإلغاء الصفقة أثناء فترة السماح.

يقدم المتسابقون في مسابقات "لماذا أحب" إشارات موجزة في 25 كلمة على الأكثر. تلك الإشارات تصبح تصريحات ملزمة ومسجلة، ومن المحتمل أن يصبح المتسابق زبونا للمنتج مدى الحياة بعد أن أعلن على الملأ إعجابه بالمنتج.

إن تعمد طرح سعر أقل عما ينوي البائع طلبه - يعد تكتيكًا ظالمًا في المبيعات. يشرح لنا أحد تجار السيارات - في اعترافه في تحقيق استقصائي - كيف ينفذ هذا التكتيك:

"نحن نخبر العملاء بأننا اكتشفنا خطأ في السعر المتفق عليه، ثم يعتذر مدير المبيعات عن خلف الوعد بدلا من خسارة المال في الصفقة. وهذا الأسلوب يؤدي أكله؛ حيث إن العملاء عادة ما يوافقون على السعر المرفوع لأن ذهنهم يكون قد انعقد على الشراء".

يمكن أن تعتبر الحصول على هذه الطلبية الصغيرة الأولى بمثابة "وضع قدمك على عتبة الباب". يغير الالتزام - المتمثل في تلك الطلبية الأولى - من رؤية المشتري لنفسه من "زبون محتمل" إلى "عميل". عندما يفكر الزبائن المحتملون بذهنية العميل يشعرون بالسعادة للنظر في العينات أو تجربة منتجات أخرى، وهذا السلوك يتسق مع تصرفات العميل، فالعملاء لديهم استعداد لتقبل الأشياء، والناس يرفضون المنتجات عندما لا يرغبون في أن يتحولوا إلى عملاء.

اختبار سريع

أعلم أنك لم تفز بأي شيء في حياتك، ولكن تخيل معي اللحظة أنك ربحت عشاء لشخصين مساء ليلة السبت بقيمة 125 دولارًا خلال سحب أجراه أحد المطاعم المحلية. العشاء سيقدم مساء السبت المقبل - بلا أية استثناءات. وبعد ذلك، في الأسبوع نفسه تلقيت دعوة لحضور حفلة صديق في ليلة السبت نفسها، وسيحضر الحفل المقام في منزل صديقك في تلك الليلة صديق تود رؤيته. هل ستختار الحفل في المطعم أم ستذهب إلى حفلة صديقك؟

الآن تخيل أنك دفعت مقدما قيمة حجز في مطعم لعشاء مميز لشخصين ليلة السبت بمبلغ 125 دولارا، وأن قيمة الحجز لا ترد ولا يمكن تغيير اليوم، فهل ستختار تناول العشاء في المطعم أم تذهب لحفلة صديقك؟

يميل غالبية الناس إلى تناول العشاء مع أصدقائهم في السيناريو الأول، بينما يختارون المطعم في السيناريو الثاني. فما السبب في ذلك؟ لأن التفاضل عن أموال دفعناها مقدما لا يتسق مع طبيعتنا.

إن احتياجنا لأن نكون متسقين مع أنفسنا هو بنفس احتياجنا للتصرف بشكل متسق مع ما يتوقعه الآخرون منا. كما أن التراجع عن موقف سبق الإعلان عنه يعني أن نظهر أننا غير متسقين مع أنفسنا. سمه تكتيك الإفشاء الجديد - الكشف عن معلومات جديدة يمنح المرء القدرة على التراجع بلباقة وحفظ ماء وجهه. بيتير سيلرز، المفتش كلوزو في الفيلم السينمائي الشهير "النمر القرمزي"، يتعثر أمام العامة ويسقط، فيقول: "لم أجد شيئاً يثير اهتمامي على الأرض، لذا سأجلس الآن". قليلون منا يمكنهم التعامل مع المواقف المحرجة ببراعة مثل المفتش كلوزو. هل تود أن يستقبل جدالك بحفاوة؟ إذن مكن الطرف الآخر من التنحي عندما يكون في موقف محرج ويسبب له الإهانة.

عودة للجدال الخاص بالحي: "اكتشفت شيئاً ربما لا تكون ملماً به بخصوص ما سيحدث عندما ينتهى بناء مجمع السينمات في حي مثل حيناً....." أو "إليك تغيير مدهش فيما سيحدث في قيمة العقارات عندما يبنى المجمع.....".

هل لديك ابنة أخ مقبلة على الزواج وتظن أنك ثري؟ إذا كان الأمر كذلك، فأليك ظني: إنك تميل بشكل أكبر إلى شراء هدية زفاف أغلى ثمناً مما كنت ستشتريه إذا لم تكن تظنك ثرياً.

لماذا إذن تدفع إكرامية؟ هل من أجل خدمة أفضل؟ إذا كانت الإجابة نعم، فأليك حقيقة صادمة: العلاقة بين الإكرامية التي تدفعها والخدمة التي ستلقاها في المستقبل ضعيفة للغاية، وفقاً لدورية أبحاث كرم الضيافة. الحقيقة هي أننا ندفع إكرامية لأن الناس يتوقعون منا ذلك، فنحن نتصرف بطرق متسقة مع ما نعتقد أن الآخرين يتوقعونه منا. ووفقاً للباحثين بجامعة هوستون، عندما لا نترك الإكرامية المتوقعة، فإننا نشعر بالإحراج والخزي والخجل والقلق.

هل لاحظت هذا الأمر؟ تلك السدادة القطنية الموجودة في زجاجات الأسبرين اختفت! السدادة القطنية التي كانت تحكم حركة الأقراص في الزجاجات لسنوات - فهي تحمي الأقراص من الاهتزاز والانكسار. ولكن منذ عام 1980، لم تعد السدادة القطنية ضرورية، وذلك عندما شرعت شركة باير في تغليف أقراص الأسبرين التي تصنعها بطبقة رقيقة

حامية. لم انتظرت شركة باير كل هذه المدة؟ إنه "العرف"، كما قال المتحدث الرسمي لشركة باير. العرف بالنسبة لشركة باير هو الاتساق. إننا نثق في أسبرين باير لأنه مألوف لدينا، ونختاره بدلا من ماركات أقل تكلفة وذات مكونات مشابهة.

يعلم الساسة أهمية الاتساق مع توقعات ناخبهم. لقد قطعوا أشواطًا طويلة لتجنب كلمة "الضرائب" لكي يظلوا متسقين مع وعودهم الانتخابية بعدم رفع الضرائب. خلال إدارة ريجان أشار أحد مسؤولي الإدارة إلى زيادة سعر البنزين بمقدار أربعة سنتات للجالون بلفظ "رسوم مستخدم" حتى لا يستخدم كلمة ضريبة. وفي محاولته لزيادة الضرائب دون التصريح بذلك، أعلن الرئيس كلينتون أن خطة الرعاية الصحية المقترحة في برنامجه الانتخابي سيتم تمويلها بواسطة "أقساط مستقطعة من الأجور" - أي ضرائب.

مطالبة الطرف الآخر بالانسحاب من موقفه المعلن هو بمثابة مطالبتة بأن يكون غير متسق مع نفسه. إن تكتيك الإفشاء الجديد يتيح للطرف الآخر طريقة لبقة للانسحاب من موقف اتخذته في السابق.

ملخص الفصل

اجعل ما تقوله مشوقًا، وإلا لن يستمع أحد لجذالك.

اعتمد على قوة المقارنة؛ لأن كل ما تقوله أو تقترحه هي أمور نسبية.

لا يكفي أن يشعر الطرف الآخر بمصداقيتك، فما تقوله يجب أن يتسم بالمصداقية. والأشياء تتسم بالمصداقية عندما يتم التعبير عنها بدقة: عندما تستدعي قوة "من أيضا يقول ذلك؟" وقوة "إذا كنت أنا أستطيع، فأنت أيضا تستطيع" وقوة الظهور في صورة المطلاع على الأمور.

تول القيادة برواية قصة؛ فالحكايات والقصص يفهمها الناس بسهولة ويتذكرونها وتنطوي على الإثارة.

داخل مساحة التوافق سيجد الطرف الآخر الارتياح والإرشاد من خلال اتباعه لك وأنت تقود الجدل.

كل منا يحتاج إلى أن يتمكن من أن يشعر بالارتياح وهو يغير رأيه وموقفه الذي سبق أن كان متمسكا به في عناد، وهو ما يتيح تكتيك الإفشاء الجديد.

5

جهاز حجة لا يمكن دحضها

لأن الفوز يحتاج إلى منطق "صائب"

لا يكفي أن تُشعر الطرف الآخر بأن ما تقوله صواب، بل يجب أيضًا أن يبدو ما تقوله صائبًا. أن تُشعر الطرف الآخر بأن ما تقوله صواب هو مسألة نفسية، أما أن يبدو ما تقوله صوابًا فتلك مسألة فكرية. في هذا الفصل ستكتشف كيف تجعل كلامك يبدو صائبًا باستخدام حيل مفاجئة تكسبك الجدل.

"المنطق في عين ناظره"

- جلوريا ستاينيم

عندما كنا شبابًا كنا نجلس في ساحة مدرسة ويلسون الثانوية نستكشف سحر المنطق وأسراره، وذلك في الأوقات التي لم نكن نتحدث فيها عن الفتيات. هل لك أن تجد منطقًا معيبًا في هذه القصة الكلاسيكية التي حيرتني منذ الصف التاسع، وقد كان للأستاذ هوفمان، معلم الرياضيات، تفسير لا يزال يبدو صحيحًا: المنطق يتسم بالغموض والسحر.

في إحدى الليالي المظلمة والعاصفة، كان هناك ثلاثة رجال يسارعون في الوقت نفسه - وهم لا يعرفون بعضهم - نحو فندق صغير ليحتموا به من العاصفة الآخذة في السوء.

أخبر موظف الفندق الرجال بأنه لم يبق سوى غرفة واحدة خالية، تكلفتها ثلاثون دولارًا، فاتفق الثلاثة على مشاركة الغرفة مع بعضهم، ودفع كل منهم عشرة دولارات للموظف.

بعد دقائق من دخولهم الغرفة سمعوا طرقًا على الباب -كان هذا الخادم يخبرهم: "لقد أخطأ الموظف خطأ فادحًا؛ حيث إن تكلفة الغرفة ٢٥ دولارًا فقط، ثم وضع أمامهم خمس عملات ورقية قيمة كل منها دولار واحد.

أخذ كل رجل منهم دولارًا واحدًا، ثم أعطوا الدولارين المتبقين للخادم إكرامية له.

في اليوم التالي، حكى أحدهما القصة لزوجته: "في البداية دفعت ١٠ دولارات، ولكنني استعدت دولارًا واحدًا، لذا فإنني دفعت ٩ دولارات وأسهمت بثلاث الإكرامية التي قيمتها دولاران".

فقالت زوجته: "مهلاً، الدولارات التسعة التي دفعها كل منكم مضروبة في ثلاثة يساوي ٢٧ دولارًا، وإذا أضفنا عليها دولارين إكرامية للخادم يصبح المجموع ٢٩ دولارًا. ماذا حدث للدولار الثلاثين؟".

المنطق فيه جزء من الحقيقة وجزء من الخيال، يجمع بين الحق والوهم: السحر والغموض، وما قد يبدو منطقيًا بالنسبة لي قد لا يبدو كذلك بالنسبة لك. المنطق لا يجرد ولكنه في عين من يراه.

ابتكر حجة جوهريّة

لأن حجتك يجب أن تنجح في اختبار بطاقة العمل

هل خرجت يومًا من اجتماع عمل ولم يكن لديك أية فكرة عما كان من المفترض عليك القيام به؟ أو لماذا اشتركت في هذا الاجتماع من الأساس؟

الفكرة الأساسية تضع جوهر حجتك حيث يجب أن تكون - فى الغابة وليس على الأشجار (إذا جاز لنا التشبيه). بدون فكرة أساسية ستتشتت الأفكار المنفردة خارج جدالك؛ لذلك صغ فكرتك بأبسط أسلوب ممكن؛ فكل كلمة لا تضيف شيئًا لحجتك تضرها.

مثال على ذلك قصة فى جريدة وول ستريت جورنال عن رجل يقتل عمه ويطالب بحقه فى الميراث كما هو مكتوب فى وصية القتل. كانت الفكرة الأساسية التى اعتمدت عليها زوجة المجنى عليه فى حجتها أنه: لا ينبغي أن ينتفع أي إنسان من جرائمه، فى حين كانت حجة القاتل أنه: لا يجب على المحكمة أن تمنع تنفيذ وصية رجل توفاه الله.

إذا شابت فكرتك الأساسية أية نقاط ضعف واضحة، فاعترف بها صراحة؛ فهذا سيسمح للطرف الآخر بأن يركز على الحقائق التى تدعم فكرتك: العم المقتول كان على علم بميل ابن أخيه للسلوك العنيف، ولكنه لم يشترط أن يحرم ابن أخيه من الميراث إذا طاله هذا العنف.

"إريك الممل" شخص كان يجلس بجواري خلال إحدى الأمسيات الخيرية. قضيت أسبوعًا مع إريك فى أثناء ذلك المساء - على الأقل شعرت بالوقت يمر وكأنه أسبوع. "إريك" شخص ثرثار لا يترك شيئًا لا يتحدث فيه ثم يكرر ما قاله مرة أخرى، فقررت بسرعة ألا أنتبه له؛ فمن الأفضل كثيرًا أن أستبق الأحداث بدلًا من أن أموت بسبب "ألف كلمة".

نحن بحاجة إلى أن نقول ما نريد حتى ننفس عن مشاعرنا ونتواصل مع غيرنا ونشعر بذلك التواصل. إننا بحاجة إلى أن نعبر عن أنفسنا حتى نحظى بقبول الآخرين ونعرض أفكارنا ونبرهن على مهارتنا وقيمنا. لذا دعني أسألك هذا السؤال: ماذا تتوقع أن تكسب باستنزاف الوقت الثمين لشخص آخر لإشباع احتياجاتك الشخصية؟

أغلبنا يتحدث كثيرًا، ونخرج عن الموضوع، ونخبر الآخرين بأكثر مما يحتاجون إليه أو يريدون أن يعرفوه، ونستخدم ألفاظًا أكثر بنسبة ٣٠% مما نحتاج إليه لتوصيل فكرتنا.

يعلم مذيعو البرامج التليفزيونية أن فترات الانتباه الذهني قصيرة - رغبتنا في سماع القصة الكاملة تكاد تكون منعدمة. إليك مقتطفًا من برنامج نشرات الأخبار التليفزيونية التي يغطي بثها منطقة يقطنها ٣ ملايين مشاهد:

مداهمة أحد أوكار المخدرات: ١٨ ثانية.

- تسليم المتهمين لأنفسهم بعد سرقة السياح وإطلاق الرصاص عليهم: ١٣ ثانية.
- توقيف معلم لإخفائه سلاحًا: ٩ ثوانٍ.
- إخماد النيران المندلعة في إيفر جليدز: ٧ ثوانٍ.
- إنقاذ المواطنين من التيارات العاتية على أيدي خفر السواحل: ١٧ ثانية.
- إلقاء القبض على اللصوص الذين سرقوا متجرًا للبقالة: ٢٣ ثانية.
- فيضان في إلينوي: ٦ ثوانٍ.

ألقي نيلسون مانديلا كلمته في اليوم الذي خرج فيه من محبسه في جنوبي إفريقيا بعد سبع وعشرين سنة من الاعتقال. لم يستغرق هذا الخطاب التاريخي، الذي مثل نهاية العنصرية في البلاد، سوى ما يقل عن خمس دقائق.

الناس يكررون ما يقولون للتأكيد على المنطق فيما يقولون، ولكن ينتهي بهم الأمر بالمبالغة في التعبير عن أنفسهم. يزداد تأثير الكلام بعد أول أو ثاني إعادة للأفكار، وبعد ذلك ستختنق أفكارك بالكلمات التي تتجاوز الحد المطلوب بكثير.

هل أنت مستعد للثرثرة؟ انتبه للكلام الذي تقوله. إليك بعض الأمثلة التي ستجد نفسك تستخدمها في الحديث: **لكي أكون صريحًا معك، أساسًا، بشكل رئيسي، بصراحة.**

ماذا بشأن عدم قدرتك على إيجاد الكلمات المناسبة؟ الصمت أفضل من ألفاظ الحشو والكلمات التي لا تقدم أي شيء والهمهمات. تذكر الدرس الخاص بـ "ديفيد" والمعلمين القدامى. مركز السكون سيمنحك القدرة على الإحساس بالسيطرة على النفس لطرح

حجتك، ثم تلتزم الصمت. متى تتوقف عن الكلام؟ عندما تشعر بأنك قد قلت ما يكفي تقريبا.

بالحديث مرة أخرى عن موضوع الحي: "إنها عملية مبادلة: المجمع يعني المزيد من حركة المرور والضوضاء. ومن ناحية أخرى، لن تكون بحاجة إلى أن تقود سيارتك بضعة أميال لمشاهدة فيلم سينمائي ليلة السبت".

بعض الأمثلة المتعلقة بالموضوع:

وجه قبطان السفينة إكسايتير في نيوزيلاندا - سفينة فائقة السرعة تقوم بجولات حول خليج الجزر - للركاب تحذيرًا اتسم بالدقة والوضوح والإقناع: "الأذرع تصدر صوت ارتطام غريبًا عندما نتركها معلقة خارج القارب في أثناء إرساء السفينة".

عارض بعض الأمريكيين الذين وافقوا على القصف الجوي على أفغانستان فكرة إبقاء قوات برية في أماكن خطيرة، وقد تمثلت الحجة المؤثرة للمتحدث الرسمي للجيش المنادي بإدخال "قوات برية" في أنه: لم يحدث أبدا أن استسلم أحد لطائرة.

أصدرت الحملة المناهضة للاغتصاب التي أطلقتها جامعة أوهايو الكتيبات وكراسات الدعاية المكتوبة والخطب، ولكن تمت طباعة ٢٠٠ رسالة، أفضل ما توصف به أنها لافتة للغاية، على مرشحات وضعت في المبولات، جاء فيها "بيديك القدرة على منع الاغتصاب".

في رحلة حول إحدى الجزر اليونانية لخص "جاري"، الذي يمارس فن التكلم من البطن، مع دميته "هومر" في أحد عروضه بطريقة ما الموضوع كله.

هومر: سمعت خطاب الرئيس أمس. لقد استمر لمدة ساعة ونصف الساعة.

جاري: ساعة ونصف؟! عمَّ كان الخطاب؟

هومر: لم يقل .

ربما استلهم الفنان الحوار بين جاري وهومر من الخطاب الذي ألقاه الرئيس جون آدامز في حفل توليه منصب الرئاسة؛ حيث احتوى ذلك الخطاب على جملة مكونة من ٧٢٧ كلمة! من الأمثلة الأخرى على الخلط بين الحركة والتقدم ما فعله فيديل كاسترو عندما بدأ خطابه الموجه للأمم المتحدة قائلاً: "رغم أنه أشيع أننا نتحدث بإسهاب شديد، لكن اطمئنوا فإننا سنسعى للإيجاز"، ثم تحدث بعد ذلك قرابة أربع ساعات وتسع وعشرين دقيقة".

يومًا ما قد يحاول أحد أن يهديك جائزة الرحالة كريستوفر كولومبوس. نصيحتي لك: ابتعد عنه واهرب! الجائزة ليست تكريماً، بل إنها تُهدى للأشخاص المقنعين الذين لا يعرفون أي شيء عن أهدافهم، وعندما يصلون إلى نقطة ما لا يعلمون أين هم، وعند الانتهاء لا يعلمون أين كانوا.

اختبار بطاقة العمل

حتى لا تصير في يوم ما حائزاً جائزة كريستوفر كولومبوس، ففي المرة القادمة التي تحاول فيها إقناع الآخرين بما تعتقد، ابذل ما في وسعك حتى تنجح في اختبار بطاقة العمل:

بداية، اكتب حجتك الجوهرية المتمثلة في (لماذا ينبغي أن يعارض جيرانك فكرة المجمع)، على ظهر بطاقة العمل. فإذا لم تتطابق حجتك الجوهرية مع هذه الفكرة، إذن فهي تتسم بالغموض وعدم التأكد - حينئذ اعمد إلى توضيحها وشحذها وتبسيطها.

إليك طريقة لصياغة حجة جوهرية تنجح في الاختبار:

هناك حقائق وهناك استنتاجات: ماذا أستنتج من هذا الاستنتاج. بترار هذه العملية عدة مرات، ستستبعد أية معلومات غير ضرورية، تاركاً فقط حجتك الجوهرية.

بالنسبة لموضوع الحي: "إذا بني مجمع السينمات، فمن المؤكد أن حيناً سيعاني".

إذا نجحت حجتك الجوهرية في اختبار بطاقة العمل، فهنيئ نفسك على ذلك. ليس سهلاً أبداً أن تحول جائزتك إلى مكعب مرقة لحم؛ حيث إن المقدرة على تبسيط أفكارك بدقة إنجاز فكري.

الحيل الخمس المنطقية المفضلة لديّ

إليك خمس حيل منطقية مفضلة لديّ لصياغة حجة جوهرية لا يمكن دحضها.

الحيلة رقم ١: صغ حجة جوهرية بعرض علاقة شرطية

لقد تم العثور على بقايا مواد تستخدم في تصنيع القنابل في حطام الطائرة ٨٠٠ التابعة لشركة "ترانز وورلد إيرلاينز" الأمريكية. كانت الطائرة قد غادرت مدينة نيويورك متجهة إلى باريس، ولكنها انفجرت على شاطئ لونج أيلاند؛ مما أدى إلى وفاة ٢٣٠ شخصاً كانوا على متنها. الاستنتاج الذي توصل إليه بعض الخبراء آنذاك أنه إذا وجدنا بقايا قنبلة، إذن فالطائرة تم تفجيرها، وقد وُجد فيما بعد أن الدليل المتمثل في بقايا القنبلة كانت تخص وحدة تابعة للجيش الأمريكي كانت قد استأجرت الطائرة قبل الحادث.

الحيلة رقم ٢: صغ حجة جوهرية بتوسيع نطاق ما هو ممكن

إذا وجدت شيئاً ممكناً بدون بذل جهد خاص فلا بد أن يكون هذا الشيء ممكناً إذا بذلت بعض الجهد: فمثلاً يتعلم الطفل الصغير اللغة الأسبانية بسهولة عندما تكون هي لغته الأم. من المؤكد إذن أن خريج الجامعة من أصل غير أسباني يمكن أن يتعلم الأسبانية بسهولة (ملحوظة الكاتب: أنا مثال حي على هذه المغالطة المنطقية؛ فقد حضرت الدورات بكل إخلاص، والتمست مساعدة مدرس خاص -السينيورة شالينبيرجر التي أضفت روحاً وطابعاً من الأصالة على جلساتي الدراسية. رغم هذا كله انتهى أمري نهاية مفاجئة عند المستوى الثالث).

الحيلة رقم ٣: صغ حجتك الجوهرية بإعادة تعريف القضية

إذا كان موضوع الجدل عن الإجهاض، فالقضية الكبرى تتعلق بما إذا كان الموضوع يخص "شيئاً" أم "إنساناً". إذا تعلق الموضوع "بشيء" (كيان لم يصبح إنساناً بعد)، إذن يمكن الدفع بحرية الاختيار هنا، أما إذا عرّفت القضية على أنها تخص "إنساناً" (به حياة)، إذن يمكن إدانة الإجهاض باعتباره قتلًا للنفس.

الحيلة رقم ٤: صغ حجتك الجوهرية بإعادة تعريف عناصر القضية

يدفع المناصرون لحرية الإجهاض بأنك تعرف الإنسان من خلال ما يمتلكه من مواصفات (أ) و (ب) و (ج) و (د)، ولأن الجنين في بداية الحمل يفتقر لتلك السمات المميزة؛ فهو ليس بإنسان بعد.

في حين يقول المناهضون للإجهاض إنه منذ أول لحظة في الحمل، يصبح الجنين ممتلكا كافة المقومات الجينية اللازمة له كي يصبح إنسانا.

الحيلة رقم ٥: صغ حجتك الجوهرية بإعادة تعريف مدى الموضوع

يجادل المناهضون للإجهاض بأننا إذا قتلنا جنينا لا حول له ولا قوة، فكيف يمكن لأي فرد في المجتمع أن يتوقع أن يعامل برحمة وعطف؟

في حين ينادى المناصرون لحرية الإجهاض بأنه بحرمان المرأة من حريتها في التصرف فيما تحمله في بطنها، كيف يمكننا الشعور بالأمان بشأن أي من حرياتنا؟

في كلا الجدالين يتوسع نطاق القضية. ولا يقتصر مدى الجدل فقط على مصير الجنين، وإنما يتسع ليشمل قضايا الرحمة والأخلاق والعطف والحرية.

كي تجعل الآخرين يتقبلون منطقك في الجدل، ابدأ بصياغة حجة جوهرية واضحة ودقيقة، وللكشف عن حجتك الجوهرية، ألزم نفسك باستمرار التخلص من كل الأمور غير الجوهرية حتى لا يتبقى إلا ما ينجح في اختبار بطاقة العمل.

ادعم حجتك الجوهريّة بثلاث نقاط محمولة

لأنّ الإسهاب والاقتضاب لا يحققان الهدف

لقد سبق لك التعرف على "جريج" - مدرسي في ورشة عمل فن الكوميديا. لقد علمنا جريج أن استخدام الأنماط الثلاثة هي خدعة يستعملها فنانون الكوميديا وكأنها قاعدة خفية. النكتة الجيدة تلقى فجأة وبدون توقع. يفكر الناس بنمط ثلاثي. اكسر نمط التفكير وسيكون عنصر المفاجأة في صالحك - وربما بعض الضحكات". مثال من ورشة العمل:

" هذه الفساتين تأتي في ثلاثة قياسات: صغير ومتوسط وحجم الخيمة " (الفكاهة لا تظهر إذا كان التعبير يشمل أكثر من ثلاثة: "صغير ومتوسط وكبير وحجم الخيمة").

جريج على صواب: هناك سحر يكتنف النمط "الثلاثي". "الثلاثة" تظل بالذاكرة وتحمل تأثيرًا قويًا.

يعلم العاملون في مجال الدعاية أننا معتادون بحكم ثقافتنا على الرسائل التي تحتوي على ثلاثة أشياء:

عش وأحب وغل! - مقاهي وولفجانج بك

بلا بطارية، دقة الكوارتز، ثورية - ساعات سايكو كينيتيك

فعالة وجديرة بالثقة ويعتمد عليها - ماكينات ريكو للأعمال

الموسيقى والموضة ومعكرونة الفيتوتشيني - ممر الغروب الشهير في هوليوود

لا تثرى ولا تسمع ولا تُصدق - طائرات هيليكوبتر كوناك ستيلث

اكسر! طقطق! فرقع! - مقرمشات رايس

دَوْن النقاط الثلاث التي تدعم حجتك الجوهرية - الأسباب التي تستدعي تقبل الطرف الآخر لحجتك الجوهرية. ولتعظيم الأثر، اسأل نفسك ما يلي: ماذا أعرف؟ ماذا يعرف الطرف الآخر؟ ما الذي يحتاج إلى معرفته؟ أفضل النقاط هي ما أطلق عليها النقاط المحمولة - ثلاث نقاط من بين كل الاحتمالات التي تريد من الطرف الآخر أن يأخذها معه إلى المنزل.

عودة إلى موضوع الحي: هناك ثلاثة أسباب تجعلنا نرفض المجمع:

1. ستزيد حركة المرور من ازدحام شوارع حَيِّنَا وتجعلها أكثر خطورة وضوضاء.
2. ستخفض قيمة العقارات وسيحمل الحي صبغة أكثر تجارية.
3. ستزداد الرغبة لدى شركات حقوق الامتياز لمحلات الأغذية السريعة وغيرها من الشركات التي تستجلب ازدحاما مروريًا لفتح فروع لها بالقرب من المجمع؛ مما سيزيد الوضع سوءًا.

نصيحة مربّي الخروف

ماذا إذا كان لديك أكثر من ثلاث نقاط رئيسة؟ من الأفضل ألا تتباهى بعرض كل ما لديك مرة واحدة. مثال على هذه النقطة:

امتلك أحد المزارعين خروفاً أنقذ طفلاً قبل أن تدهسه إحدى السيارات المسرعة، كما عرف عن هذا الخروف أنه أرشد عائلة إلى طريق خروجها من كوخها المحترق، وعندما سئل المزارع: "إنك تمتلك خروفاً رائعاً، ولكن، لماذا لديه ساق خشبية؟".

فأجاب المزارع: "عندما تحظى بخروف بهذه الروعة، فإنك لا تأكله كله مرة واحدة!".

عندما كنا تلاميذ تعلمنا أن تقدير جيد جداً يكون من نصيب التقارير التي تحمل أعلى الدرجات، وأن تقدير ممتاز يُعطى للتقارير التي تدعم تلك الدرجات بمليارات الحواشي

السفلية. لقد توجب على معلمة اللغة الإنجليزية أن تقرأ التقرير الذي قدمته؛ فهي تتقاضى أجرها مقابل ذلك العمل . ولكن الناس الذين ترغب في التأثير فيهم غير مضطرين إلى تفهم جدالك. فإذا لم يكن جدالك مؤثراً، فلن يتفهموه.

إذا زاد محتوى حجتك على ثلاث نقاط فسرعان ما ستختفي الفروق بين ما هو مهم وما هو غير مهم وتتحول إلى موقف محير يفقد الطرف الآخر تركيزه. وإذا قل المحتوى عن ثلاث نقاط، فقد تبدو حجتك واهية ومنقوصة، ولكن إذا التزمت حجة بثلاث نقاط داعمة لها، فإنك ستحول دون تعرضها للدحض وتكسبها وضوحاً وقوة.

كيف تبسط النقاط المعقدة؟

ستواجه أوقاتاً تحتاج فيها إلى أن تدعم جدالك بنقاط معقدة. سأشرح لك الطريقة التي يطرح بها المحترفون نقاطهم المعقدة.

قسم النقطة المعقدة إلى عدة نقاط صغيرة؛ مما سينتج لك مجموعة من الأجزاء. يمكن أن نسمي هذه الأجزاء خطوات أو مراحل أو مقاطع. سارع بعد طرح جزء منفرد من هذه الأجزاء بشرح وجه الأهمية في ذلك الجزء.

النتيجة النهائية هي تأثير تراكمي فعال: عرض لأحد الأجزاء ... تفسير وجه أهمية ذلك الجزء ... عرض لجزء آخر ... تفسير تداخله مع الجزء السابق ووجه الأهمية فيه هو أيضاً ... وهكذا.

عدد نقاطك

لقد اكتشفت أن وجود ثلاث نقاط داعمة لحجتك الجوهرية أداة بالغة الفعالية. ولكي تستفيد من نقاطك المحمولة، حدد عددها.

ستفهم مقصدي عندما أقارن بين هاتين الصيغتين:

الصيغة الأولى: "هناك أسباب مهمة تجعلنا نعارض المجمع..."

الصيغة الثانية: "هناك ثلاثة أسباب مهمة تجعلنا نعارض المجمع..."

الصيغة الأولى مملة وبها فتور، في حين أن الصيغة الثانية جذابة: سيرغب المستمع إليك في مواصلة الاستماع والتركيز والبدء في كتابة ما تقوله. سوف يسرع القارئ من معدل قراءته حتى يكتشف ما تخبئه له الصفحات القادمة من هذا الكتاب.

هناك فرق واحد فقط بين الصيغتين: إنه كلمة "ثلاثة" - قيمة الرقم الحقيقية لا تهم. لقد شعرت بالانجذاب لقراءة المقالات التالية بسبب الأفكار المرقمة فيها بطريقة مثيرة: "خمس طرق سريعة لإنقاص الوزن"، "مصورو الفوتوغرافيا يقدمون أفضل عشر نصائح لديهم"، "ست عبارات فتاة تقتل أية صفقة". هل مررت بإحدى هذه المقالات دون أن تمنحها فرصة لاستعراض المواد التي تقدمها.

الاستعانة بالأرقام لتحديد النقاط المحمولة (مثلاً "واحد: ستزداد حركة المرور. اثنان: ستنخفض قيمة العقارات...") تجعلك مسيطراً على طريقة عرض أفكارك وتسهل على المستمع أو القارئ تتبع تفكيرك.

محاولة جعل الآخرين يتفهمون منطق حجتك لا تعني قصفهم بكل نقطة تخطر على بالك، وإنما تعني خلق حجة جوهرية واضحة كالشمس مدعومة بثلاث نقاط محمولة محددة.

أكبر ثلاثة شركاء للمنطق

لأنك تريد منطقاً لا يخترق

الشرك الأول: الأمثلة التوضيحية لا تعد دليلاً. ("دعني أخبرك ماذا حدث مساء السبت في مجمع ريفرديل").

يمكنك أن تجد مثالا على أية نقطة تحاول إيصالها. وبالسهولة نفسها يمكن للطرف الآخر دحض أي من هذه الأمثلة؛ فالإسهاب في مثال واحد أمر خطير، وعندما تفتقد الدليل المقنع، استخدم مجموعة من الأمثلة البسيطة والموجزة لدعم استنتاجك.

الشرك الثاني: المعلومات العامة ليست دليلا يعتد به ("الجميع يعلم ماذا يحدث عندما تفتتح المجمعات السينمائية في أحياء هادئة").

كل ما يلزم لدحض الجملة التي تبدأ بـ "الجميع يعلم..." هو أن يذكر الطرف الآخر اسم شخص لا يعلم ذلك.

الشرك الثالث: الألفاظ العامة ليست فعالة ("مما لا يحتاج حقيقة إلى توضيح أن مشكلات المرور ترافق المجمعات").

التعبير بألفاظ محددة هو الذي يمكن الآخرين من رؤية ما تراه والاهتمام بما تهتم. "مشكلات المرور ترافق المجمعات"، هذا يعتبر استنتاجاً، ولا ينقل النقطة التي تحاول إيصالها بالطريقة نفسها التي تنقلها جملة محددة مثل: "تكشف الدراسات أن معدلات المرور داخل أراضى المجمع وحوله يمكن أن تزيد بمقدار عشرين ضعفاً خلال العطلة الأسبوعية".

ملخص الفصل

يتميز المنطق بالسحر والغموض. يبدأ الجدل المؤثر بحجة جوهرية تدعمها ثلاث نقاط محمولة معدودة.

6

اعرف ما يجب أن تقوله، ومتى تقوله، وما لا يجب أن تقوله

لأن كل حجة قد تؤدي إلى الهاوية

ستكتشف في هذا الفصل ثماني خطوات تقليدية للجدال، ولكن قد لا تلقى كيفية تطبيقها قبولاً لديك.

تعرف على "ليبي" و"سام"

لأنهما يتجادلان مع "سو" بشأن الواجب المدرسي

سو، ابنتنا التي تدرس في المرحلة الثانوية، ذكية ومجتهدة - هذا هو الخبر السار، لكن الخبر السيئ هو أن أي شيء تقريبا يحظى بأولوية مسبقة عن الواجب المدرسي.

"لقد جربنا التصرفات المعتادة: "من فضلك، أنا لم أعد أحتمل. لابد أن تقومي بأداء واجباتك المدرسية" و"ماذا عساي أن أفعل معك؟" ما الحجج التي يمكننا استخدامها حتى نقنع سو بأخذ الدراسة على محمل الجد؟".

من خلال أمسيات التوقيع لكتبي في المكتبات واتصالات البرامج الإذاعية، تبين لي آراء الأمهات والآباء في المدن والبلدات صغيرة كانت أم كبيرة، عندما تواجههم المشكلة نفسها

مع أولادهم. سأقدم إليك "الخطوات المثيرة" و"النصائح الذكية" التي اقترحها علي جمهوري:

الإعجاب: كن شديد اللطف مع "سو" حتى تشعر بأنها مضطرة لأن تعاملك بالمثل من خلال استذكار دروسها. ربما أن إحساس "سو" بأنها تلقى إعجابك سيشعرها بأنها على قدر أكبر من الوفاق معك.

تخصيص مزايا يمكن الربح بها "سو، إذا اجتهدت في تحصيل العلم، فسأزيد مصروفك إلى الضعف".

فرض عقاب مناسب: "سو، إذا لم تبذلي مزيدًا من الجهد في الدراسة، سأخفض مصروفك إلى النصف".

التفوق الشخصي: "سو، إذا اجتهدت في الدرس فستكونين أنت المستفيدة؛ لأنك ستحسنيين من مستواك الشخصي".

ضعف المستوى العلمي: "سو، التخلف عن الاستذكار هو خسارتك أنت؛ لأنك لا تستغلين معظم قدراتك".

عرض عائد مادي قبل الالتزام بالدراسة: "سو، سأزيد مصروفك إلى الضعف، ولكنني أتوقع منك أن تبدئي في الاستذكار بشكل مكثف".

فرض عقوبة محددة قبل الالتزام بالدراسة: "سو، سوف أنقص مصروفك إلى النصف حتى تبدئي الالتزام في المذاكرة".

إحساس بالرضا عن النفس: "سو، إذا ذاكرت أكثر فستشعرين بالرضا عن نفسك أكثر؛ لأنك ستكونين أعطيت الدراسة كل ما عندك".

فقدان الإحساس بالرضا: "سو، إذا لم تستذكري دروسك فستقضي حياتك تدمين على تقصيرك في بذل أقصى الجهد".

الدعوة إلى الخلق الحميد: "سو، ليس من الأخلاق الحميدة ألا تجتهد في الدراسة حتى تستغلي كل طاقاتك الكامنة".

الضغط بالاستعانة بوجهة نظر المحيطين: "سو، ستشعر أسرتك وأصدقاؤك بالفخر الشديد إذا حصلت على درجات جيدة".

الخوف من الرفض: "سو، ستخيّب آمال العائلة إذا لم تُحصلي درجات جيدة".

الطلب بصفة شخصية: "سو، أريدك أن تدخل كلفة جيدة؛ لذا أريدك أن تسدي لي معروفًا وأن تجتهد في الدراسة".

الإحساس بالدين: "سو، إنني أضحى لأجلك حتى لا تحتاجي إلى العمل بعد الدراسة. أنت مدينة لي بأن تجتهد في الدراسة وتحصلي درجات جيدة".

الاحتكام للمنطق: "سو، المتخرجون في الجامعة يتقاضون أجورًا أعلى بكثير ممن لم يتخرجوا في الجامعة. بهذا الفرق في الدخل ستتمكنين من الحصول على منزل وسيارة وملابس أفضل بكثير".

استخدام الإحساس بتقدير الذات: "سو، أي إنسانة ذكية وناضجة تُقبل على الدراسة لكي تستغل كل ما لديها من قدرات".

التهديد بفقدان تقدير الذات: "سو، تقصيرك في تحقيق أقصى استفادة من تعليم رائع أمر يتسم باللامسؤولية وعدم النضوج".

تنطوي بعض هذه الاقتراحات على رشاوى، وبعضها عروض ملأى بالدفء والحب، والبعض الآخر يتراوح ما بين الاستئساد والتذمر والملاطفة والتشجيع والحث والتهديد والترهيب

والاستهانة وتضييق الفرص المتاحة واستخدام العنف.

أي من تلك الحيل استخدمتها في جدالك؟ أي منها أتى بنتائج جيدة معك وأي منها لم يفلح؟ أي من تلك الحيل الجدالية تختارها إذا كانت سو ابنتك؟

حيل المنطق؟ يمكنك أن تخبر سو بالأسباب التي يجب أن تذاكر من أجلها، ولكن الناس الذين يتصرفون بناءً على انفعالاتهم لا يتجاوبون مع المنطق في كل الأحيان. المنطق هو التعامل مع الأسباب التي كشفت عنها سو. قد تكمن المشكلة الحقيقية لدى سو في أسباب تحتفظ بها لنفسها ولا تكشف عنها.

حيل الهيمنة؟ ("لا يمكنك...") "أصر على أنك..." "مطلوب منك أن..." "سياستي هي..."). حيل الهيمنة بمثابة دعوة لصراع القوى. لا يحقق الجدل المبني على فكرة: "لأنني أمك، هذا هو السبب" جدواه إلا عندما يكون طرفا العلاقة مدركين ومتقبلين لعلاقة القوة بينهما.

قد تحظى عبارة مثل "سو، ستفقد امتيازات قيادة السيارة إلا إذا استذكرت دروسك بمعدل أربع ساعات في اليوم" برد فعل فوري، ولكنها على المدى الطويل تأتي بنتيجة عكسية. هناك فرق بين الفوز بإذعان "سو" والفوز بالتزامها، لأن مخاوف "سو" من فقدان امتيازاتها ستؤدي إلى سخطها، ولن تؤدي إلى تغيير حقيقي.

حيل التفاوض؟ التفاوض يعني التوصل إلى حلول وسطى. قد يؤدي التفاوض بطبيعته إلى نتيجة لا ترضي الأم ولا الأب ولا "سو" رضاءً تاماً، بالإضافة إلى أن التفاوض للتوصل إلى اتفاق بأن تذاكر "سو" لمدة ساعتين كل مساء قد لا يكفي لتحقيق الهدف المنشود.

حيل التحفيز؟ إعطاء "سو" دافعاً لكي تستذكر دروسها "الليلة" أو "طوال الأسبوع" لن يؤدي نتائج على المدى الطويل. قد تكون قادراً على تنفيذ برنامج تحفيزي طويل المدى، ولكن هل سيؤدي هذا إلى اكتساب "سو" عادات دراسية إيجابية؟ إذا كنت تنوي تقديم حافز، فإن اختيار الحافز يجب أن يكون لك وليس لـ "سو" ("سو، لا تظني لأننا عرضنا

عليك السماح باستخدام سيارتنا مساء أيام السبت فإننا ندين لك بشيء مقابل قيامك بواجباتك المدرسية. سواء كنا نعرض عليك جائزة أم لا فهذا أمر يرجع إلينا وليس لك".

يتلقى العاملون في المبيعات التدريب على إعطاء الحوافز عن طريق توجيه الأسئلة وليس عن طريق الترويج لما لمنتجاتهم أو خدماتهم من مزايا ("ماذا سيحدث إذا تمكنت من تخفيض أسعار مكالماتك التليفونية البعيدة بمعدل ٣٥%").

حيل التهديد؟ ("أنت حقًا لن ترغب في أن أقدم على...") "أنت تضطرينني إلى..."
("ستندمين إذا...") كنت في إحدى الغرف عندما كان بعض المحامين يشيرون بأصابع الاتهام مهديدين بعضهم بكل صنوف الانتقام. وأخيرًا، أخذ أحدهما نفسًا عميقًا، وبعد بضع دقائق من الصمت، قال: "الآن، بعد أن قلنا كل التهديدات من نوع "لا تعبث معي فأنا أجد الكاراتيه"، دعونا نتحدث في العمل".

هناك الكثير من "الأمر المنهي عنها" في حياتنا: "لا تقف حتي يطفئ كابتن الطائرة إشارة حزام الأمان... لا تغازل زميلاتك في العمل... لا تقبل كلبًا من شفتيه... لا تشتري السلع المعبأة في علب منبعجة... لا تستخدم جهاز كشف الرادار (ينزعج رجال الشرطة بشدة عندما يستوقفونك ويجدونه بحيازتك)... لا تحتكر آلة التحكم عن بعد... وهكذا. ومع هذا، يجب عليّ أن أضيف المزيد للقائمة:

لا تُلْقِ تهديدًا إلا إذا صغته في صورة تحذير خفيف "سو، إذا لم تذاكري، فلن يكون أمامي خيار سوى أن أفكر في تخفيض مصروفك".

لا تُلْقِ تهديدًا لا ترغب في تنفيذه. لا تهدد "سو" بطردها من المنزل إذا كان هذا آخر شيء في العالم تريد فعله.

لا تُلْقِ تهديدًا كبيرًا في مقابل مكسب ضئيل. لن يلقي إخبارك "سو" بأنه إذا لم تتحسن درجاتها "فلن تخرج مع رفاقها أيام العطلة أبدا" مصداقية تحت أي ظرف. يجب أن يكون

تهديدك متناسبًا مع الهدف منه.

حيل تجنب الكوارث؟ كنت في الثلاثين من عمري عندما رزقت بـ "ستيف" أول أبنائي. ولم يكد يعرض عليّ السيجار حتى واجهت سيلاً لا نهاية له من مندوبي تسويق شركات التأمين على الحياة. كان لهم جميعاً الكلام نفسه: إذا توفيت، فلن يتمكن ستيف من الالتحاق بالتعليم الجامعي. قد تضطر عائلتي إلى الانتقال إلى مكان تخيم الأخطار في كل ركن فيه. وقد تضطر زوجتي بييف إلى العمل لساعات طويلة فقط كي تلبى الاحتياجات الضرورية للعائلة.

لم أتعلم حججهم وَأَجَلْتُ شراء وثائق التأمين على الحياة حتى بلغت أواخر الثلاثينات. ربما يكون الانتظار هو التصرف السليم وربما لا، ولكنني في عمر الثلاثين لم أكن لأتخيل أي شيء؟ غير الاستمرار في الحياة. كانت احتمالية سقوطي صريعاً في مكاني بعيدة عن مخيلتي.

في أيام دراستي الأولى في صف الفلسفة تعاملنا مع هذه القضية الشائكة: افترض أن ضباط الدورية على الطرق السريعة توقفوا عن تحرير مخالفات تخطي السرعة. وبدلاً من ذلك، يُكَلَّف ضابط واحد بالتجوال في الطرق السريعة ولديه تعليمات مشددة بتنفيذ الإعدام الفوري لأي فرد يضبط مرتكباً المخالفة. هل ستصير الطرق السريعة في بلدنا أكثر سلامة بسبب إمكانية الإعدام الفوري؟

ليس كافياً أن تعرض المخاطر على الطرف الآخر، بل لابد أن يشعر بأن هذه المخاطر حقيقية. اتفق التلاميذ في صف الفلسفة على أن فرص الضبط بالمخالفة كانت ضئيلة جداً لدرجة أن احتمالات الإعدام تكاد تكون منعدمة - هناك فرق بين إمكانية حدوث الأمر واحتمالات حدوثه.

يمكنك أن تخبر "سو" بأنها إذا لم تذاكر فلن تحقق ذاتها على أكمل وجه. ولكن "سو" لن تشعر بالتحفيز إلا إذا صدقت وتقبلت احتمالية حدوث ذلك على أرض الواقع.

حيل استخدام العنف؟ دفع "سو" للاستذكار لا يتحقق باستخدام العنف معها. إذا امتنع الأب والأم عن التحدث إلى "سو" أو أنقصا مصروفها أو لم يصطحبها إلى الأماكن التي تريد الذهاب إليها أو استخدمتا معها أي حيل عنيفة أخرى، فسوف تشعر بالمرارة والسخط، وستبدأ في البحث عن فرص للانتقام.

حيل المجاملة؟ يتجنب أغلبنا المواجهات لأنها تؤدي إلى إثارة الغضب والدفاع عن النفس والرفض. "سو، نحن نستسلم. افعلي ما تشائين. أنت تعلمين شعورنا حيال ذلك، ولكنها حياتك أنت ومستقبلك". حيل المجاملة تعني أن تستسلم لرفض "سو" الاستذكار، وبذلك فإنك تتجاوب مع مشاعرها ولكنك لا تتحكم فيها.

ملخص الفصل

لديك خياران: ماذا تقول ومتى تقوله، وما لا يجب أن تقوله. قد تفلح بعض الاختيارات على المدى القصير، ولكنها قد تسبب أضرارًا على المدى الطويل. قد تأتي الاختيارات الأخرى بنتائج عكسية منذ بداياتها. عند اتخاذ القرارات، ضع في اعتبارك نصيحة صائدي سرطان البحر في ولاية مين.

الصيد في السواحل ذات الأجواء الضبابية الكثيفة هو أحد مكونات صيد سرطان البحر في ولاية مين. سأل مراسل الأخبار "والتر كرونكايت" أحد صائدي سرطان البحر: "كيف تعرف الأماكن التي تتواجد بها الصخور؟".

فأجابه "لا أعلم. إنما أعلم الأماكن التي لا تتواجد بها الصخور؟".

أما بالنسبة لليبي وسام والاختيارات التي أمامهما، أكمل معنا قراءة الكتاب حتى تعرف. يحتوي الفصل الحادي عشر على إستراتيجيات خاصة لتحقيق التوافق مع أفراد العائلة والأصدقاء بلباقة - إستراتيجيات خاصة لأن العلاقات طويلة الأجل تستحق تعاملًا وعناية من نوع خاص.

7

كُون ترسانة من الكلمات والعبارات السحرية

لأن طريقة الفوز هي لفت الانتباه والسيطرة عليه والإقناع

استعن بالكلمات والعبارات لتقريب حجتك وتحويلها من حجة واهنة ومملة إلى حجة مؤثرة وأخاذة.

ستكتشف في هذا الفصل كيف يطرح المحترفون الأشياء ليس كما هي عليه، وإنما كما يريد أن يراها الناس.

إنه وقت التزين

لأنك ترغب في "إثارة الانتباه" إلى جدالك

"ستحتاجين إلى فستان أسود أساسي يخرجك من موقف الحيرة المتكرر بشأن ما يجب أن ترتدي. أنعشيه بعقد لامع وحذاء ساحر وحزام ذهبي" - كانت هذه نصيحة رئيس تحرير إحدى مجلات الأزياء للشابات المقبلات على أول عام لهن في الجامعة.

كيف يمكنك أن تزين عبارة أو جملة أو فقرة لكي تجعلها بالغة الإثارة والقوة لدرجة أن تصل إلى الطرف الآخر وتلفت انتباهه وتستوقفه وتقنعه؟

كيف يمكنك أن تزين الكلمات لتسد هدفك في المرمى؟

كيف يمكنك أن تزين نقاط جدالك لكي تجعلها أكثر إثارة ويسهل فهمها وتذكرها؟

إنه أمر سهل: ابتعد عن الأسلوب المتكلف الواهن أو الروتيني الممل؛ لأن مزيينات الكلام تضيف طابعاً مثيراً على جدالك البسيط الأساسي.

النصيحة رقم ١: صغ التشبيهات ببراعة

" الشركات التي ستحقق النجاح هي تلك التي تحول أفكارها إلى حقيقة... التي تستخدم التشبيهات والاستعارة المناسبة لتعريف أعمالها ورواية قصص نجاحها".

- سكوت ماكنيلي، عضو مؤسس لشركات صن مايكروسيستيمز

تحقق الأفكار دويًا عندما تلجأ إلى قوة التشبيهات الرائعة.

احتكرت شركة مايكروسوفت سوق محرك البحث على شبكة الإنترنت عن طريق إدراج محرك البحث الخاص بها ضمن حزمة برامج نظام التشغيل ويندوز - وهو سوق آخر يقع تحت سيطرتها بالفعل. بهذا الادعاء طالبت وزارة العدل شركة مايكروسوفت أن تدمج اثنين من محركات البحث مع الويندوز - محركها ومحرك نتسكيب، أو تمتنع عن دمج أيهما، وقد استعان بيل جيتس باستعارة قوية حينما شبه طلب الحكومة منه بـ "مطالبتها شركة كوكاكولا بشحن عبوتين من منتجات شركة بيبسي مع كل ست عبوات تبيعها شركة كوكاكولا".

إنها مدينة ليست جميلة وحركة المرور فيها فظيعة. الهواء مليء بالرطوبة والبعوض، ولكن مدينة هيوستن مبنية فوق مستنقع. وقد دشت إحدى شركات التسويق المحلية حملة على شبكة الإنترنت تبحث عن سبل الترويج للمدينة دون اللجوء إلى العبارات الروتينية التي لا تقدم أي جديد. جاءت عينة من تلك العبارات التي استخدمت، ثم سرعان ما أهملت،

كالتالي: "فخور بهيوستن"، "هيوستن مثيرة" "مدينة الفضاء: فضاء الإمكانيات اللامحدودة".

كان التشبيه الذي قدمه أحد السكان المحليين هو الذي أسر انتباه الأمة: "لو كانت هيوستن كلبة هجينًا، لكانت بثلاث أرجل وعين واحدة، وتكسوها البراغيث بحجم حبات الذرة وأسنانها بارزة. رغم هذا كله، ستكون أفضل كلبة عرفتها في حياتك".

النصيحة رقم ٢: اترك أثرًا بأدوات التوكيد

أدوات التوكيد هي نعوت تخلق صورًا بصرية - لقطات سريعة تثير الانتباه والاهتمام وتجعل المستمعين والقراء يتشوقون لمعرفة المزيد.

استخدم شهود الدفاع في قضية "أو. جيه. سيمسون" عبارة تعلق بالأذهان وأضرت بالدعوى؛ حيث أطلق أحد الشهود، وهو خبير في تحليل دي إن إيه، على معمل مركز شرطة لوس أنجلوس "بالوعة مجارٍ من شدة التلوث". أي شخص سبق له أن مر بجوار بالوعة مجارٍ سوف يستحضر على الفور ما شعر به خلال تلك التجربة الحسية التي أجبرته على سد أنفه.

أدوات التوكيد تجعل الطرف الآخر يستدعي من ذاكرته تجربة بصرية أو سمعية أو متعلقة بالشم أو اللمس أو الألم أو المتعة. يعلن المسلسل التلفزيوني لو آند أورد أن قصص حلقاته "مأخوذة من عناوين الجرائد".

إقناع الرجال بأنهم بحاجة إلى استعمال سائل منظف للوجه ومرطب للبشرة بقدر ما تحتاج إليهما النساء يشكل تحديًا. وقد اجتهت إحدى الشركات المتخصصة في منتجات العناية بالبشرة للرجال هذا التحدي بتدريب مندوبي مبيعاتها داخل المتاجر على أن الرجال يهتمون بالرياضة والسيارات. لذا فبدلاً من استعمال مصطلحات مثل "منظف" و"مرطب"، يجب استخدام مصطلحات مثل "معالجة" و"حبوب الشباب".

النصيحة رقم ٣: أثر غيظ الطرف الآخر بكلام غير متوقع

امتنع عن استخدام الكلام المستهلك والزائد عن اللزوم، وتخلص من الكلام المصطنع، واجعل ما هو قديم يبدو جديداً.

اليوم يمكنك أن تشتري مشروبات "أصلية" ("مشروبات ميللر الأصلية"، السيارات ("شيفروليه الأصلية") والملابس الداخلية ("جوكي الأصلية"). حتى "إيلجين لامبكين" - فنان الإيقاع والموسيقى الحزينة - كان له نصيب؛ فلكي يظهر أنه الفنان الحقيقي، أصدر علامة تجارية باسم جديد: جينواين، وهي قريبة الشبة بكلمة "أصلي" باللغة الإنجليزية. أين تجد الكلمات التي تظهر وتتألق؟ ألق نظرة على إعلانات المجلات واللافتات الإعلانية. أي الكلمات تلفت انتباهك؟ أيها يجعلك ترغب في معرفة المزيد؟ وأيها يجعلك تبتسم؟

النصيحة رقم ٤: استبدل بالأرقام المملة الكلمات اللافتة

المنطق يمكن أن يكون مملاً. انظر كيف يمكن أن تصير الإحصاءات الجافة والخالية من الحياة مثيرة للاهتمام ولافتة للانتباه ويمكن فهمها وتذكرها.

لقد بيعت كمية من مقرمشات كراكر جاك تكفي لأن تلتف حول العالم لأكثر من ٦٣ مرة - عبوة مقرمشات كراكر جاك.

تصنع توتسي رول كمية من الحلوى سنوياً تكفي لكي تغطي المسافة من الأرض إلى القمر مرتين - جريدة أسوشييتد بريس.

بلغ الزلزال الذي ضرب اليابان بقوة ٩ ريختر من القوة ما يكفي لتغيير اتجاه الأرض "وزحزحة موقع البلد المقامة على جزيرة نحو الشرق" - مجلة تايم

عندما قدمت شركة ميرسيدس بينز "مايباخ" سيارتها الجديدة "الفارهة"، عكست الدعاية التي صورت السيارة وسائقها السعر الفلكي للسيارة بهذا الإعلان: يمكنك أن تشتري ٢٢

سيارة تويوتا كورولا بثمن سيارتنا المخصصة للاختبار.

انظر كيف جسدت مجلة نيوزويك ما تعنيه ثروة بيل جيتس باستعمال مفردات حياتنا اليومية: يستطيع بيل جيتس أن يشتري لكل منزل في الولايات المتحدة تليفزيونًا ملونًا جديدًا ٢٧ بوصة أو يمنح سيارة هوندا موديل أكورد إل إكس لكل منزل في ولاية واشنطن. حسبت جريدة وول ستريت أنه إذا دفع جيتس النسبة المئوية نفسها من صافي أرباحه مقابل تذكرة السينما التي يدفعها المواطن العادي، فستصل قيمة التذكرة إلى ١٩ مليون دولار.

أوضح الاتحاد الفيدرالي الأمريكي للعمل - اتحاد المنظمات الصناعية - بشكل كامل الفرق في التعويضات بين الرؤساء التنفيذيين والعمال العاديين: إذا كنت بائع نقانق في مدينة ديزني لاند وتحصل على الحد الأدنى من الأجر، فلا بد أن تعمل ١٧٨٥٢ عامًا حتى تحصل ما يحصله مايكل آيزنر - المدير التنفيذي لشركة ديزني آنذاك - من حزمة التعويضات. في حين يجب أن يعمل موظف بشركة كوكا كولا بمرتب ٣٥٠٠٠ دولار في السنة لمدة ٢٠٧ أعوام حتى يكسب مقدار ما كسبه روبيرتو جويسويتا، الرئيس التنفيذي الراحل للشركة.

النصيحة رقم ٥: الجأ إلى كلمات الإقناع

انظر كيف تزيل "الصخور" من الطريق الصخري...

فَسَرْتُ لي واحدة من عملائي الجدد أنها تجوب عواصم الموضة في أوروبا بحثًا عن حقائب اليد الخاصة بالسيدات، والتي تعيد إنتاجها في الصين بإخلاص وأمانة، باستثناء ما يتعلق بأسماء وشعارات المصممين الأصليين للاستهلاك الشعبي. كانت غلطتي أنني سألت سؤالاً بدأ كالاتي: "عندما تقلدين تلك المنتجات الأصلية..." قاطعتني قبل أن أكمل الجملة بابتسامة وغمزة عين: "أنا لا أرى نفسي أقلد أو أسرق تصميمات شخص آخر، بل إنني أنا فقط أعيد ترجمة ما فعله".

بصفتي ملازمًا بحريًا على السفينة يو إس إس هيلينا، كان لي الاختيار أن أتناول الغداء إما في جناح الضباط أو في قاعة الطعام المخصصة للعاملين المجندين. كنت أتوجه بشكل دائم تقريبًا لجناح الضباط إلا في أوقات الفطور في صباح أيام الأحد؛ فقد كان جناح الضباط يقدم الفطور التقليدي: اللحم والبيض، أو الفطائر المقلية والبيض، أو الثريد والبيض. في حين كانت قاعة الطعام تقدم تقليدًا خاصًا بيوم الأحد: دجاج مقلي وبيض - إفطار يفوق الطعام الذي يقدمه جناح الضباط والذي يشتهر به مطعم دينيز.

كنت أتطلع لفطوري المكون من الدجاج المقلي والبيض أيام الآحاد، حتى حدث ما حدث، وأصبت بنفور تام: في أحد الأيام، سمعت أحد الندل يصيح للطاهي قائلاً: "نحتاج إلى المزيد من الأم وابنتها". وليومنا هذا، لم يعد لدي شهية للجمع بين الدجاج المقلي والبيض في طبق واحد.

تحطمت واجهات المحال، وأخذ الأطفال والكبار يمسون بأجهزة الإستريو والأحذية الرياضية وأي شيء آخر يمكنهم حمله أو نقله في عربة أو جره على الأرض. حدثت أعمال شغب في لوس أنجلوس، وأصبح الأشخاص الذين لا يحلمون حتى بالإقدام على السرقة يسرقون بجنون.

ضبط أحد الصبية وهو يهدد صندوقًا من الكرتون بين ذراعيه من قبل أحد مراسلي الأخبار الذي فاجأه بالسؤال التالي: "ماذا تسرق؟". فأجاب اللص بغضب: "أنا لا أسرق!! إنني أسلب".

السرقة. السلب. مجرد ألفاظ؟

السرقة كلمة لها وقع قاس، ومن نطقها، تدرك أن الشخص لا ينوي خيرًا، ولكن السلب لفظة لها وقع أخف وطأة، وتأثير رقيق وموسيقى، فهي توحى بسلوك شقي أكثر منه إجرامي. ربما لهذا السبب يعتبر "الكذب" أمرًا سيئًا في حين أن "تزييف" الحقيقة أقل سوءًا.

يطلق الآن على مقابل النفايات الموجودة في ضواحي المدن اسم "مدفن النفايات"، وهي كلمة تعكس صورة بدفن النفايات في الأرض وليس إلقاء الأشياء فوقها.

من الصعب الحصول على المخصصات المالية الفيدرالية لحماية "المستنقعات" المنفردة؛ لذا فماذا أنت بفاعل لإنقاذ المستنقعات؟ أطلق عليها اسم "الأراضي الرطبة".

تخفف وطأة أفاظ مثل الأفلام الإباحية باستبدال "أفلام الترفيه للبالغين" بها وراقصات التعري بـ "الراقصات الغريبات"، كما حول أصحاب نوادي المقامرة لاس فيجاس من المدينة التي "تقامر" إلى المدينة التي "تراهن" رغبة منهم في استمالة المستثمرين ذوي الاتجاه المحافظ.

يمكن أن تتحول كلمة "مستعملة" إلى كلمة "مبهرجة". تحاول محلات جووديل "محلات البضائع المستعملة" أن تقنعنا أنها الآن "محلات أزياء" جوودويل. وقد أصبحت محلات جوودويل مقصدًا اختياريًا بدلًا من أن تكون مقصد حاجة؛ وذلك بتخفيض نبرة الحديث عن "الأشياء الرخيصة" وتصعيد الحديث عن "الأشياء الكلاسيكية" بالإعلان عن الجينز المستهلك تحت مسمى "الجينز المريح" والقمصان قصيرة الأكمام المنكمشة تحت اسم "قمصان الماضي" والمعاطف الجلدية البالية تحت اسم "المعاطف الجلدية المستهلكة".

يجادل دينيس ميللر، الفنان الكوميدي، أن معارضة مناهضي عقوبة الإعدام سوف تقل إذا أسمينها "برنامج التخلي عن الحياة".

لا يقدم المصرفيون على إخبار مساهمهم بأنهم قد قدموا "قروضا متعثرة"، ولكنها "أصول غير ناجحة".

يعلن أحد المتاجر عن طقم مكون من مرتبة وصندوق من السوست المستخدمة في حشو الأسرة على أنه "نظام للنوم".

يعاني صديقي جيم زيادة الوزن، أو السمنة إذا تحرينا دقة الألفاظ الطبية؛ فهو سمين من النوع الذي تدركه فور أن تراه. ولكن جيم لا يطلق على نفسه أيًا من اللفظين، بل إنه "بطل في الحرب ضد مرض فقدان الشهية"؛ فهو عنيد جدًا لدرجة أنه لا يتبع أي نظام للحمية، لذا وضع له طبيبه برنامجًا غذائيًا.

في إحدى الندوات، تعلم مندوبو المبيعات أن "العملاء يخافون من المصطلحات الخاصة بالبيع... لذا قل "زيارة" بدلًا من "موعد"، و"أوراق" بدلًا من "عقد" و"توقيع" بدلًا من "إمضاء".

أصر هاسبرو أن "جي آي جو" ليس بدمية، في الوقت الذي رفع فيه نظام التعريفات الجمركية الأمريكية الرسوم الجمركية على الدمى أكثر من تلك المفروضة على لعب الأطفال. وقد أصدر قاضي محكمة الجمارك حكمه بأنه لأغراض جمركية فإن "جو" يعد دمية بالتأكيد. ولكن هاسبرو يعلم أن الصبي الصغير لا يلعب في العادة بدمية. وبمجرد أن اجتاز "جو" مرحلة التخليص الجمركي، أصبح "رمزًا قضائيًا شهيرًا".

عندما سجل فريق ميامي هيت لكرة السلة للمرة الثانية أقل النقاط في مباراة - محققا بذلك التعادل مع نفسه كما جاء في سجله بالاتحاد الوطني لكرة السلة - لم يقل المدرب "بات رايلي" إن أداء الفريق كان مريعًا أو سيئًا أو مقيتًا، بل أخبر الصحافة بأن الفريق يعاني "تآكلًا في المهارات"، مزيلاً بذلك الصخور من الطريق الصخري.

يوشك أقدم أبناء جيل الطفرة على أن يبلغ الخامسة والستين من العمر. وهو جيل اشتهر بكثرة المطالب والثورية. ويحذر خبراء التسويق: "لا تذكروهم بأنهم قد كبروا في السن". تروج شركة إيه دي تي لمنتج مثل "أنظمة الإنذار الطبي" تحت مسمى "خدمات المرافقة". كان مصنع كولر للأدوات الصحية يبيع "حواجز الإمساك باليدش". الآن تستخدم اسما مقبولا لدى جيل الطفرة، وهو: "مقبض الدش بيلاي" - و"بيلاي" اسم أحد أساليب تسلق الصخور.

انتقاء الألفاظ المناسبة هو أداة سحرية قوية، ولكن الاندماج والمبالغة فيها يفقدك المصداقية. عندما تحطمت قذيفة انسيابية في عام ١٩٨٦، أعلنت القوات الجوية الأمريكية أنها "اصطدمت بالأرض قبل الوقت المحدد".

يتميز محترفو الجدل بالفصاحة. لا تسم الأشياء كما تراها، بل سمها كما تريد من الطرف الآخر أن يراها؛ حيث إن الألفاظ والأسماء التي تختارها سوف تؤثر على شعور الطرف الآخر تجاه المستنقعات والنقائق الصيفية والمشروع الذي يعمل فيه لساعات لا نهاية لها.

النصيحة رقم ٦: صغ مسميات تنطق بالإقناع

"لم يكن" ماكفيه "بطلاً، بل كان إرهابياً. وقد حكمت هيئة المحلفين أنه يستحق الموت".

- مجلة النيوزويك عن محاكمة المتهم في تفجير أو كلاهوما "تيموثي جيه ماكفيه".

في كثير من الأحيان يلقي المدنيون مصرعهم ضحية القنابل، في بعض الأحيان يكون الأشخاص الذين يقصفون القنابل هم الطيارون الأمريكيون وهم ينفذون مهمات قتالية، وفي أحيان أخرى يكونون مسلحين يفجرون المواد المتفجرة داخل القطارات والمباني والشركات أو في شوارع المدينة.

سواء كان المنفذ هو أحد الطيارين أو تيموثي ماكفيه، فإن أي شخص يفجر قنبلة عن قصد هو مفجر قنابل - هذا تبيان لحقيقة معينة بشكل محايد ولا يمكن إنكاره. قد يكون هذا الشخص أكثر من مجرد مفجر قنابل: فرد عصابة أو جندياً أو إرهابياً أو شخصاً وطنياً.

النظرة تجاه هذا الشخص ستختلف باختلاف من ينظر له: مفجر القنابل الذي يسميه البعض مدافعاً عن الحريات يعرفه البعض الآخر بأنه قاتل.

إلى أن يأتي شخص آخر بتسمية محددة، سيظل مفجر القنابل مجرد مفجر قنابل. إذا أخبرتك بأن مفجر القنابل هو شخص وطني - وصدقني - فسوف تفكر وتتصرف بشكل مختلف عما إذا أخبرتك أنه إرهابي. ولكن الذين أرسلوا ذلك الإرهابي في مهمته سوف يرونه بطلاً.

لم تستخدم كلمة إرهابي في نشرات الأخبار التي قدمتها وكالة رويترز عن تغطيتها للمسؤولين عن مأساة الحادي عشر من سبتمبر؛ فقد اختارت وكالة الأخبار الشهيرة ألفاظاً أخف وطأة مثل "الأفغان المتشددون" و"عناصر طالبان المتشددون"، باستثناء الحالات التي جاءت فيها على لسان أشخاص آخرين يستخدمونها ضمن سياق حديثهم العادي. كلمة "الإرهابي" كلمة محملة بالإيحاءات النفسية، وهي تنطوي في دلالاتها على حكم محدد. تعرض وكالة رويترز القصص الإخبارية على جمهورها من المشتركين في الجرائد والقنوات الإعلامية عبر أنحاء العالم، وكثير منهم في بلاد أخرى كانوا ينظرون إلى مرتكبي جريمة مركز التجارة العالمي باعتبارهم أبطالاً أو محاربين وليسوا إرهابيين.

ماذا كان موقفك من معارضي حرب فيتنام؟ هل تقبلت ما قاله لك الآخرون بدون تفكير - إن المحتجين ليسوا سوى "محرضين معادين لأمريكا"؟ هل عندما ترددت واشنطن بشأن كوسوفا أو البوسنة كنت تقول إننا نرفض تولي القيادة؟ هل عندما حلقت قاذفات القنابل كنت تقول إنها بداية الريادة للاستعمار الأمريكي؟ هل كنت تقبل بسهولة وصف الرئيس ريجان روسيا بأنها "إمبراطورية الشر" أو وصف الرئيس جورج دبليو بوش للعراق وإيران وكوريا الشمالية بأنهم "محور الشر"؟

كن بارعاً في إطلاق المسميات. تمرس في صناعة المسميات التي تدفع الآخرين إلى التفكير كيفما تفكر ورؤية ما ترى.

ملخص الفصل

استخدم الكلمات والعبارات والمسميات التي تدفع الجدل نحو مرمى الخصم - النصائح الستة السابقة تلفت الانتباه. أبرز الأفكار الأساسية. اعرض جدالك بمزيد من التوضيح. احرص على تقريب أفكارك وإيصالها للطرف الآخر عن طريق صياغتها بأسلوب يسهل فهمه وتناقله.

8

صغ أسئلتك كالضربات العسكرية الموجهة

لأن إجابات الطرف الآخر ستشكل نتيجتك المنشودة

سأعرض في هذا الفصل حوارًا واقعيًا يشرح لك كيف أن توجيه الأسئلة للطرف الآخر، وليس إلقاء الأفكار عليه، هو الذي يكسبك الجدل؛ فهذا ما يسميه محترفو الجدل الضغط البطيء.

"إنك لن تساعد النبتة على النمو بشدها لأعلى".

- حكمة صينية

وصلت أنا وزوجتي "بيف" إلى مدينة زغرب، في يوغوسلافيا سابقًا، مساء السبت في شهر نوفمبر. وفي غرفتنا في فندق إنتركونتيننتال وجدنا كُتَيِّبًا يعرض جمال بحيرات بليتفيتسا - وهي ست بحيرات صغيرة تربطها شلالات في موقع جبلي خلاب.

بدا لنا أن زيارة بحيرات بليتفيتسا يوم الأحد أمر رائع. ووفقًا لموظف الخدمات الفندقية فإن الحافلات السياحية ببحيرات بليتفيتسا لا تعمل إلا في وقت الموسم السياحي، ومتوفر بدلاً منها حافلات عامة تذهب في كل اتجاه كل ساعة. تبلغ تكلفة الرحلة التي تستغرق ساعتين ونصف ٢,٥٠ دولار - صفقة جيدة. ساورنا القلق بشأن الطقس، ولكن

موظف الخدمات الفندقية أكد لنا أن الترام الذي يجوب البحيرة كل خمس وأربعين دقيقة كان مُسيَّجًا، وأن "الزيارة للبحيرات ضرورة حتمية".

وصلنا إلى البحيرات في الساعة الواحدة ظهرًا لنجد أن كل المطاعم والمحال مغلقة حتى فصل الصيف. وأن الترام لا يمر إلا كل ثلاث ساعات بخلاف الموسم السياحي، وأن موعد الترام التالي بعد ساعتين، وفجأة بدأ المطر في الهطول، ولا أقصد قطرات بل سيولًا. ولأننا لم نجد مكانا نذهب إليه فقد أسرعنا بالعودة نحو الطريق السريع حتى نلحق بحافلة العودة المقرر انطلاقها في الثانية ظهرًا.

لم تأت الحافلة في الساعة الثانية ظهرًا، بل مرت بجوارنا حافلات الساعة الثالثة والرابعة وكانت مكتظة بالقرويين العائدين إلى أعمالهم في مدينة زغرب بعد انتهاء العطلة الأسبوعية.

بحلول الرابعة والنصف، تبللت ملابسنا واستبدت بنا حالة من القلق والتوتر، لم تكن هناك سيارات أجرة ولا حافلات ولا مطاعم. لم يكن هناك سوى البرد والمطر والظلام.

ونحن نغوط في مياه المطر على الطريق السريع صادفنا رجلًا من أهالي البلدة عرض علينا أن يوصلنا إلى الفندق مقابل ٨٥ دولارًا. كنت في حالة من البرد والبلل لم تكن لتسمح لي بالتفاوض، فقبلت عرضه بابتهاج دون أدنى تذمر.

قبل أن أصد لغرفتي بالفندق، توقفت عند مكتب مساعد المدير، أشعر بمزيج من الانفعالات وأنا أقف أمامه مغمورًا بالمياه. بالتأكيد سيشعر بالتعاطف مع معاناة نزيل لديه جاءه يرتعش من البرد.

لكنني كنت على خطأ؛ حيث لم يكن على استعداد لأن يعوضني عن الـ ٨٥ دولارًا أو أن يعرض عليّ حتى طبقًا من الحساء الساخن، ولكنه وافق على شرح الموقف للسيد براتاس، مدير الفندق عندما يصل في الصباح.

وهذا ما قاله لي السيد براتاس في صباح اليوم التالي: "لقد تلقيت مذكرة إيضاحية من مساعدي يشرح لي فيها بالتفصيل ما قد حدث. نأسف للإزعاج. ولكن الفندق لا يتحمل أية مسؤولية عما حدث".

أما ردي فكان كالتالي: "السيد براتاس، لعلك على حق فيما تقوله".

الاعتراف بأن براتاس قد يكون على حق هو تكتيك ملطف للأجواء ووسيلة لضبطها من خلال إضفاء نبرة هادئة على الحوار، كما أنه دل على التحلي من جانبي بذهن متفتح. التمتع بمركز للسكون كان أمرًا حيويًا. لم يكن الانتقاد أو الصياح ليؤدي إلى شيء سوى جعل براتاس في حالة أكثر دفاعية.

بمخاطبتي براتاس بالاسم كنت أضفي على الصلة بيننا طابعًا شخصيًا مذكرًا إياه بأنه كان طرفًا فعالًا في عملية حل المشكلة. لم أكن لأرغب في أن أراه يجلس أمامي في صمت وأنا أحكي قصتي المذهلة.

"ربما جاوزني الصواب كلية في طلبي لفندق إنتركونتيننتال تقديم تعويض لي، ولكن الكتيب الخاص بالفندق يشجع النزلاء على زيارة بحيرات بليثفيتسا، كما أخبرنا موظف الفندق بأنها ستكون طريقة رائعة مليئة بالاسترخاء يوم الأحد. فهل كنت مخطئًا لظني أن الفندق يوصي النزلاء بزيارة البحيرات؟".

لقد قدمت بذلك دعوة لبراتاس لكي يكون صريحًا وموضوعيًا معي. كنت بحاجة أن أجعله مشاركًا معي حتى يقيّم الموقف بشكل متعاون وغير معادٍ. ولتحقيق علاقة تأثير وتأثر، طلبت بصدق نقد براتاس، سواء للحقائق التي سردتها أو لتحليلي لها، كما تجنبت وبشق الأنفس التعامل من موقف موجه له بحكم منصبه.

لقد حرصت على الحصول على رد من براتاس لكي أعرض عليه استنتاجاتي ليحكم عليها من منطلق إحساسه بما هو منصف وعقلاني.

"إنني أقدر الوقت الذي بذله العاملون لديك من أجل أن يشرحوا لي طريقة ركوب الحافلة للذهاب للبحيرات والعودة منها. إن رغبتهم وحرصهم على تقديم المساعدة ليذا محل شك".

وبهذا تم استبعاد العاملين خارج إطار الجدل. لقد كنت أحد نمطًا فندقيًا من السلوك وكرم الضيافة التي توقعت من براتاس الالتزام بها، وذلك من خلال إخباري إياه بأن موظفيه كانوا متعاونين وحاولوا أن يقدموا يد العون. فإذا تطرقت لموضوع موظف الخدمات الفندقية خلال مناقشاتنا، فلن يظن أنني آخذ خلافي معه على محمل شخصي.

"آمل أن ترغب أنت وإدارة الإنترنتيننتال في تحري الإنصاف معي. لا أريد أن أبدو طماعًا وأعلم أنكم أنتم أيضا ترغبون في حل هذا الموقف بطريقة تتسم بالعقلانية والإنصاف".

كان الإنصاف، وليس المال، هو اهتمامي الأول كما عبرت عنه، ولم يكن براتاس لينتقد مثل هذا الموقف. ولأنني لم أرغب في أن أظهار بالورع، فإنني لم أقل: "بالتأكيد، المال مهم ولكن الأهم بالنسبة لي هو ما إذا كنت تلقيت معاملة عادلة".

"ربما يجب أن أناقش مشاعري مع إدارة الإنترنتيننتال في الولايات المتحدة. بمن توصيني أن أراسله بخصوص هذا الشأن؟ هل تظن أنه من المفيد أن تراسلهم أنت أيضًا؟".

دَكرَ هذا الإنذار المستتر براتاس بأنني جاد بشأن هذا الموقف وأن المشكلة لن تنتهي بانتهاء مناقشاتنا؛ فلم أكن "أبلغ عنه" للإدارة، ولكنني رغبت في مناقشة مشاعري مع الإدارة، كما أنني أخطره بأنه سيضطر للتعامل مع المشكلة.

"السيد براتاس، أفهم من موقفك أنك لست ملزمًا بتعويضي مقابل الـ ٨٥ دولارًا التي دفعتها".

باعترافي بأنني أتفهم تمامًا موقف براتاس، كنت أؤكد له أنني فهمت ما قاله دون أن أوافق على ما قاله سابقًا، ولعل ذلك سيخفف من موقفه الدفاعي من خلال عدم اضطراره لإعادة تأكيد رأيه الخاص بعدم تحمل الفندق المسؤولية.

لم أستخدم مفردات مثل "أنت" و"فندقك"، بل استخدمت كلمة "الفندق" بشكل عام. ورغم استبعاد الشخصيات خارج الصورة عن قصد، فقد ظل المأزق في صورة مواجهة بين شخصين بدرجة كبرى.

"يعتريني الفضول. لماذا لا ترغب في دفع تعويض لي؟".

يفترض سؤالي هذا أن لدى براتاس تعليقًا لموقفه الذي صرح به. قد يكون هذا صحيحًا أو غير صحيح، لكن طريقة سؤالي ستجبره على كشف أوراقه وتفسير المنطق الذي يكمن وراء مثل هذا الموقف الذي أعلنه.

لقد تمثلت حجتي الجوهرية في أنه تم تضليلي، وبالتالي يجب على الفندق تعويض ماليًا. وقد صغت نقاط جدالي الثلاث في صورة أسئلة كالضربات الموجهة، حتى أجعل براتاس يتجاوب مع منطقي.

"دعني أسألك بضعة أسئلة لكي أتأكد تمام التأكد أنني أفهم الحقائق. هل يتواجد الكتيب الخاص ببحيرات بليتفيتسا في كل غرف الفندق؛ لأن الفندق يوصي بزيارة البحيرات؟ هل من ضمن مهام موظف الخدمات بفندقكم أن يساعد النزلاء فيما يتعلق بالسياحة المحلية؟ هل كان ينبغي على موظف الخدمات الفندقية أن يثنيينا عن الذهاب للبحيرات بدلًا من أن يشجعنا عليه؟".

صممت هذه الأسئلة الموجهة لاستنباط إجابات أعرفها مسبقًا. وقد أجبرت تلك الأسئلة براتاس على إعادة النظر في مدى الإنصاف والمنطق خلف موقفه السابق - إذا غير براتاس رأيه فسيرجع ذلك للأسئلة الموجهة إليه وليس لأفكار أعرضها عليه.

"أعتقد أنني أفهم ما تقوله. ليس لدى الفندق أية مسؤولية تجاهي لأنه ليست له أية سلطة فيما يخص الحافلات المكتظة أو بحيرات بليتفيتسا المغلقة. أرجو أن تخبرني إذا كنت قد أسأت الفهم".

وقد أكدت للمرة الثانية بعبارات إيجابية وغير تهكمية أنني تفهمت ما أخبرني به براتاس. لقد فتحت أمامه الباب كي يخبرني ما إذا كانت وجهة نظري خطأ - لأذكره بأنني أردت أن تتسم مراسلتنا بالوضوح والصراحة، والأهم أنه تم تحديد المنطق والعلة وراء موقف براتاس واحتواؤهما - ويمكن لكلينا الآن التعامل بوضوح مع هذا "المنطق".

لقد عرضت أفكارى في صورة أسئلة بدلا من جمل خبرية على براتاس لدفعه إلى تقديم إجابات عن أسئلتى بدلا من الردود الدفاعية، كما دفعت الأسئلة براتاس إلى أن يظل مشاركا فعلا في مدى تقدم جدالي من حيث الإقناع.

"أعلم أنك تحاول أن تصبح منصفًا معي".

فقد أردت أن يظل براتاس جديراً بتقديري بما يحاول أن يحققه بشكل شخصي، من خلال تذكيري إياه بأن الإنصاف هو معيار الحل المقبول من كلا الطرفين.

الاقتراح بزيارة البحيرات تم بمعرفة الفندق وأيده موظف الخدمات، كما أن الموظف كان على علم بانقضاء الموسم السياحي، وبالتالي فإن حافلات التجوال العادية لن تعمل حتى الصيف.

هل تظن أنه من المنطقي من جانبي أن أتوقع علم الموظف بأن بحيرات بليتفيتسا قد أصبحت منطقة مهجورة خارج الموسم السياحي؟

"أنت محق في أن موظف الخدمات وظيفته مساعدة نزلاء الفندق في خططهم السياحية، وأتفق معك في أنه ربما لم يعلم أن الحافلات العائدة في أيام الآحاد ستكون ممتلئة لدرجة

أنها لن تتوقف عند البحيرات لكي تستقبل مزيدًا من الركاب. ومع ذلك ما السبب وراء جهل الموظف بالحالة التي عليها مثل هذا المعلم الذي يوصي به الفندق؟".

لزم عليّ التعامل مع إحدى حقائق السلوك البشري، وهي أن اهتمام الناس بأن يكونوا على حق يفوق اهتمامهم بأن يكونوا منطقيين. وقد أكدت أن براتاس كان "محققًا". لم يتعرض براتاس للاستجواب أمام قاض أو هيئة محلفين. لذا فإنه وحده فقط سيقدر ما إذا كنت أنا قد كسبت الجدل أم لا. إذا انتوى براتاس أن يغير رأيه، سيكون ذلك لأسباب تخصه، لا تخصني. ومهمتي أن أجعله يخلق أسبابه الخاصة التي تجعله يرغب في تغيير رأيه.

توجيه صيغة السؤال باستعمال "ماذا" بدلا من كلمة "لماذا" أزال صبغة الاتهام عن سؤالي المهم.

"تتمثل إحدى الطرق العادلة لحل مثل هذا الموقف في دفع الفندق لنا تعويضًا ماديًا قيمته ٨٥ دولارًا التي دفعناها، مخصصًا منه تكلفة تذكري حافلة العودة وتكلفة السيارة الأجرة التي أوصلتنا من محطة الحافلات حتى الفندق. هل ترى هذا كلامًا معقولاً؟".

وقد عرضت أحد الاختيارات المتاحة على براتاس للتقييم، وبذلك لم يخرج الحل المقترح باعتباره يخصني أو يخصه، بل تطور من خلال حوارنا العام دون أن يُنسب لأحد. إذا لاقى هذا الاقتراح رفضًا فلن يكون اقتراحي هو الذي يتعرض للرفض؛ مما سيسهل عليّ أن أجرب اختيارات أخرى.

ولم يتم تقديم الاقتراح إلا بعد شرح المنطق الذي يؤيده.

"إذا أمكننا الاتفاق، فيمكنك إذن تعديل فاتورتني. وإذا عجزنا عن التوصل إلى حل مُرضٍ لهذا الموقف، فسأود حينئذ مناقشة الموضوع مع الشخص الذي تراه مناسبًا في الولايات المتحدة".

وقد كنت كررت القول إن الرد بالرفض لن يكون ردًا حاسمًا، ورغم أنني لم أرد أن أعكس نبرة تهديد، فإنني رغبت أن يعلم براتاس حدوده معي. إلا أن التهديد الصريح أو الإنذار الواضح لن يفعلا شيئاً سوى أنهما سيحطمان نبرة الموضوعية التي خلقتها.

ولأنني رغبت في تسهيل خروج براتاس برد إيجابي بقدر الإمكان، فقد اقترحت خصم المبلغ من فاتورة الفندق بدلا من تحرير شيك لي أو تعويضي نقدًا - التعديل هي كلمة مرتبطة بالإنصاف والعقل.

بعد أن وافق براتاس على تعديل الفاتورة، اقترحت أنه ستكون لفتة طيبة تنم عن حسن نية إذا تناولت أنا وزوجتي العشاء بالفندق ذلك المساء، فوافق براتاس، ومازلت أتذكر مذاق المعجنات بالكريز بشغفٍ.

ملخص الفصل

الأسئلة الموجهة كالضربات العسكرية تجعل الطرف الآخر يرى بنفسه السبب الذي يجعل من المنطقي أن يرى الأمور أو ينفذها بالطريقة التي تريدها.

9

أحكم سيطرتك على حالة التوافق

لأن الوقت قد حان الآن لكي تحقق مكسبك

يتصرف الناس تصرفات يمكن التنبؤ بها لدرجة كبيرة في محاولاتهم لتلبية حاجاتهم النفسية.

ستكتشف في هذا الفصل كيفية إثارة وحث وتحفيز الحاجات النفسية على مستوى الوعي واللاوعي - التي يمكن أن يلبىها الهدف المراد من جدالك، كما ستتعلم أيضًا كيف تسيطر على حالة التوافق باستخدام "الدعوة لاتخاذ الخطوات" الخاصة بك.

درس من الحمام الخاص بالرجال بالمطار

لأنك ترغب في خلق الطاقة وتوجيهها

سمّها الميول أو الاستعداد الفطري أو النزعات - إنها استجاباتنا الفطرية الناشئة عن عقلنا اللاواعي تجاه ما يحدث حولنا.

تنعكس بعض الميول في صورة تصرفات تلقائية....

يقع فندق نيجري الغربي في مقاطعة سونوما بكاليفورنيا. توجد لافتة جريئة معلقة فوق دورات المياه في حمام الرجال مكتوب فيها: قف على مقربة.

ليس من اللطيف أن تنظر لغيرك في الحمام، ولكن إن كان ذلك لأجل العلم، فإنه لا يعد "مشاهدة" أو "اختلاس نظر"، وإنما يعد "ملاحظة". ولم يطع أحد ممن لاحظتهم من الأشخاص الذين دخلوا دورة المياه في فندق نيجري إرشادات الفندق.

قطع البلاط الموجودة في حمامات الرجال بمبنى الوصول بمطار جيه. إف. كينيدي مطلية "بلون أصفر فاتح مألوف وتجعل الأحذية ذات النعال المطاطية تلتصق بها"، ولكن الأرضية في مطار شيفول بأمرستردام شديدة اللمعان لدرجة أنها قد تنجح في اختبارات فحص النظافة بالغة الدقة التي يجريها الجيش. لا يرجع السبب في الاختلاف بين المطارين إلى مسح الأرضية، ولكن الاختلاف يرجع إلى الفتحات الموجودة في دورات المياه - كل دورة مياه في مطار شيفول مركب فيها فتحة صرف على شكل ذبابة سوداء منقوشة في البورسلين، بحيث تدفع هذه الذبابة الرجل إلى التصويب عليها. عندما يرى الشخص الذبابة فإنه يصوب عليها، كما شرح لنا أحد المديرين بمطار شيفول؛ ولذلك فإن نقشات الذباب "تقلل معدلات التسرب بنسبة ٨٠%". إذن فالمقصود من رسم الذبابة المنقوشة في مطار شيفول هو حث رد الفعل التلقائي المطلوب، ألا وهو: التصويب.

بعض الميول الأخرى تنتج عن التعود...

حينما أوجه إلى الطلبة بعض الأسئلة، أجد من يرغب في الإجابة منهم يرفع يده. وعندما أوجه إليهم السؤال "لماذا رفعتم أيديكم؟ لماذا لم تقفوا أو تردوا قائلين "أريد أن أجيب"؟ فإنهم يجيبون إجابة موحدة "إنني اعتدت دومًا رفع يدي".

تنبيه الرجال بأن يقفوا على مقربة لن يفي بالغرض، ولكنهم سيقضون وقتًا في التصويب عندما تحدد لهم هدفًا، والطلاب معتادون رفع أيديهم عندما يجيبون عن الأسئلة.

"الفرد في حد ذاته هو مشكلة يتعذر حلها، ولكنه وسط الجماعة يصبح يقينًا لا يرقى إليه شك. على سبيل المثال، لا يمكنك أبدًا التنبؤ بما سيقدم عليه أي فرد وحده، ولكن يمكنك القول بدقة ماذا سيفعل عدد من الأفراد. الأفراد يختلفون، ولكن النسب المئوية تبقى ثابتة" - كما ينصحنا شيرلوك هولمز في رواية علامة الأربعة.

الناس لا يتأثرون بالأشياء المجردة، ولا يتخذون قراراتهم أيضًا بشكل مجرد، بل هناك دائمًا أسباب وراء القرارات. أحيانًا تكون الأسباب منطقية وأحيانًا أخرى تكون عاطفية، وفي بعض الأحيان تكون نتاج ميول موجهة للعاطفة ولاواعية ومتوقعة بدرجة كبيرة مثل التي تحدث عنها هولمز.

الميول هي استعدادات فطرية: هي الطريقة المتوقعة منا اتباعها لتلبية حاجتنا العاطفية. عندما تلجأ إلى حيل تحفيز التصرفات النابعة من الميول لحث وتحفيز الحاجات النفسية المتوقعة بدرجة عالية لدى الطرف الآخر، فإنك توجه الطرف الآخر بدلًا من أن تواجهه. والهدف المراد من جدالك هو الذي يلبي الحاجات التي سبق أن قمت بتحفيزها لدى الطرف الآخر. إليك الطريقة لتحفيز هذه الحاجات:

الخطوة رقم ١: قوة "الفرصة الزائلة"

لدينا حاجة للعمل على إنهاء الأشياء التي على وشك الحدوث أو رؤيتها تنتهي.

متى كانت آخر مرة زرت فيها متحفًا؟ إن كنت مثلي، فمن المحتمل أن ذلك حدث لكي تلحق معرضًا مؤقتًا أقيم هناك. تحقق معارض المتاحف المتنقلة (مثل بيض فابرجيه أو مجوهرات أسرة رومانوف) أرباحًا وشعبية أعلى من المعارض الدائمة التي تضم أشياء أكثر إبهارًا؛ حيث يهرع الزوار الذين لم يذهبوا أبدًا إلى المعارض الدائمة التي تقيمها المتاحف لسنوات لرؤية المعارض المتنقلة وهم يعلمون أن تلك المعارض سرعان ما ستنتهي وتذهب إلى حال سبيلها.

خبراء المزايدات هم أساتذة في تكتيك "البريق البعيد". سأحكي لكم عن أحد بائعي مزايدات الأعمال الفنية الناجحين في لوس أنجلوس، الذي اعترف بسر نجاحه لي: "اجعل المزاد ينفُض بسرعة. احرص على أن تدق الساعة. واجعل البيئة المحيطة مليئة بالحركة. لا تعط المزايدين فرصة كبيرة للتفكر في العروض. اخلق إحساس "الفرصة الأخيرة"، وأن الغرض قد يباع لشخص آخر إذا لم يتم اقتناص الفرصة وبسرعة".

عندما أرتدي ملابس مريحة عادة ما أختار قميص هاواي؛ فهو يذكرني بالاسترخاء، تنعكس ألوانه في وجهي لدرجة تشعرني بأن أيام الجاكيث ورابطة العنق قد انقضت من أسبوعي. أنا أعلم قمصاني المصممة على نمط هاواي، وهناك محل من بين كل محلين يبيع قمصان هاواي في ماوي، أما باقي المحال التي لا تبيع قمصان هاواي فتبيع مكسرات الماكاديميا المغطاة بالشيكولاتة. القمصان والمكسرات هما العادتان السيئتان اللتان أرتكبهما على الجزيرة. عندما كنت ألقى نظرة سريعة على علاقة القمصان الموضوعية وسط الممر، أشار البائع إلى العلاقة المركونة على الجانب في المحل، وقال بزهو: "هذه الموديلات تغادر محلنا بسرعة" - أنا كنت أعلم منه بذلك؛ فقد ولت أيام تلك القمصان منذ عدة أعوام.

في أحد الأيام الرسمية التي أرتدي فيها الجاكيث ورابطة العنق قابلت "سكوت" - أحد العاملين في بناء المنازل الناجحين - في مكتبه بأريزونا. وقد عرض النموذج المجسم المصنوع من البلاستيك أحدث مشروعات سكوت على الزبائن المحتملين، موضحًا الأماكن التي سرعان ما ستتحول إلى شوارع وتُبنى فيها المنازل. وضعت الأشجار والسيارات والأحزمة الخضراء والأعلام "المباعة" ذات الأحجام البالغة الصغر على نموذج سكوت. أسر لي سكوت قائلاً: "إننا لم نقوم ببيع هذا العدد من المنازل بعد"، وأشار إلى الأعلام "المباعة" الصغيرة جدًا وقال: "ولكن ينبغي لهذه الأشياء أن تحسن الأمور".

"الصفة المميزة - إنها العنصر الوحيد غير المتوقع الذي يقضي على أكثر الفرص الزائلة تألقًا. هذه الصفة هي الجمود"، كما جاء في مجلة إنتربرينير.

الجمود هو انعدام النزعة لدى الأشخاص لاتخاذ خطوة للأمام. من الممكن أن يجد الطرف الآخر حجتك مقنعة ولكن لا يتجاوب مع دعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة لا لسبب سوى الجمود المحض. ربما يكون هذا غير مستساغ ولكنه حقيقة - الجمود هو أحد أقوى الظواهر في عالم التأثير.

الصفة المميزة هي بمثابة الجدار الذي يصطدم به ناشرو المجالات عندما يتوقف القراء عن الاشتراك في مجلاتهم، ليس بسبب عدم رغبتهم في المجلة ولكن بسبب الصفة المميزة. ويكمن علاجه في "المنحة التحفيزية" - الهدية أو العدد الإضافي أو خصم خاص تناله أو التجديد خلال فترة زمنية محددة. لا تغفل الصفة المميزة؛ فالناس بطبيعتهم يتميزون بالبطء عند التغيير أو اتخاذ القرار. ولكن الشيء الذي يصاحبه مكافأة يتم إنجازه. احرص على أن تثير حاجة الطرف الآخر للاستفادة من الفرص الزائلة في جدالك. وتذكر أن الشيء الذي يصاحبه مكافأة يتم إنجازه.

الخطوة رقم ٢: التمتع بقوة "ما يصعب الحصول عليه"

"للأعضاء وغير الأعضاء فقط"

- لافتة خارج قاعة ديسكو ماندينجا في فندق إمبوريو بالمكسيك

الندرة تنطوي على قيمة محسوسة، وقد بيع حذاء دوروثي الأحمر في فيلم "ساحر أوز" بمبلغ ١٦٥٠٠٠ دولار، وبيع السوط الذي استعمله هاريسون فورد في شخصية إنديانا جونز مقابل ٢٤٣٠٠ دولار.

وجدت كمية مخبأة من السيجار مكونة من حوالي ٦٠٠ قطعة في قبو في أيرلندا؛ حيث ساعدت طبيعة الجو الرطبة على حفظه وصلاحيته للتدخين منذ عام ١٨٦٠، وقد رفض

صاحب السيجار بيعه مقابل ٢٠٠٠ دولار للسيجار الواحد - أي ما يعادل ٢٢ دولارًا لكل نَفَس، وفقًا لمن يعرفون في مثل هذه الأمور.

وقد بيع وعاء حفظ السيجار الخاص بجون إف. كينيدي، المصنوع من خشب الجوز، مقابل ٥٧٤٥٠٠ دولار، كما بيعت بطاقة الهوية الخاصة بجثمان لي هارفي أوزوالد مقابل ٦٦٠٠ دولار، وتم بيع مزرعة جاكين كينيدي أوناسيس في المزاد العلني قطعة قطعة من قبل سودابيز، وقد حقق المزاد أسعارًا عالية؛ مما أضفى على المشهد اسم "جنون كاميلوت". وقد لعبت القيمة الحقيقية دورًا صغيرًا في هذه الحالة الجنوبية؛ فقد بيعت قلادة جاكى المرصعة بالألماس والياقوت والزمرد مقابل ١٥٦٠٠٠ دولار، وقد أعيد بيعها بعد ذلك بعامين - هذه المرة بدون الصخب والدعاية - مقابل ٧٤٠٠٠ دولار أي أقل بنسبة ٥٣% من سعرها الفلكي السابق.

في جادة ماديسون بنيويورك، شاهدت تاجرًا متجولًا يبيع ساعات موضوعة في حقيبة على مسند يمكن طيه وفرده، وعلى بعد بنائيتين وجدت بائع ساعات آخر يقف بالطريقة نفسها ويمارس العمل نفسه. وقد مر أغلب الناس على البائع الأول دون أن يبطئوا حتى من خطاهم، ولكنهم توقفوا ليلقوا نظرة على بضاعة البائع الثاني. ما الفرق؟ ساعات البائع الأول تكدست فوق بعضها كالسردين، أما البائع الثاني فلم يعرض سوى ست ساعات - خلق مظهرًا يوحي بندرة البضاعة!

كان أمامي بضع ساعات أقضيها قبل التوجه إلى مطار لاس فيجاس ومنه إلى بيتي، ولم يكن أمامي سوى خيارين لقضاء هاتين الساعتين: إما التنزه أو التسوق، فاخترت التسوق. حتى المتاجر ذات الأسعار الباهظة أفضل من ذلك الهراء، فتوجهت إلى متجر بولو رالف لوران الموجود وقتها في مركز التسوق سيزر.

وجدت خمس رابطات عنق موضوعة جنبًا إلى جنب بشكل رائع على منضدة عتيقة تتوسط المتجر. كلها كانت بالشكل نفسه ما عدا لون الخطوط. وقد لفتت نظري تشكيلة الألوان المختلفة تمامًا عن بعضها، والتي تراوحت ما بين الأحمر والبرتقالي/ الأزرق الفاتح.

وبينما أنا واقف عند خزانة الدفع لاحظت أن إحدى الرابطات بها تمزق. "لا مشكلة" - قالت البائعة: "هيا بنا نرجع لدرج رابطات العنق".

لقد احتوى الدرج المفتوح على كومة موضوعة بشكل فوضوي تضم حوالي ٤٠ رابطة عنق، وقد كان كثير منها على شكل الرابطة التي اخترتها. جذبت البائعة واحدة من بين الكومة ورتبتها بعناية، ولكن الوقت كان قد فات بالنسبة لي؛ فقد نفرت في اللحظة التي انفتح فيها الدرج. قبل أن أذهب لدرج رابطات العنق، كان اختياري مميزًا، ولكنه الآن لم يعد كونه مجرد رابطة عنق أخرى، وكل الترتيب وأغلفة اللف الموجودة في العالم لم تكن لتغير من ذلك. إن نظرنا لكل شيء في الحياة - الساعات التي ليست على مستوى عال والتي يبيعها أحد الباعة الجائلين في نيويورك ورابطات عنق بولو الأنيقة، وكذلك الحال بالنسبة لجدالك - مبنية على طريقة عرضه.

لم يكن ذلك شعوري وحدي؛ فأنت تجد المتاجر الموجودة في مراكز التسوق تشجع على شراء الملابس بدون تخفيضات وذلك من خلال عرض كميات أقل من الملابس؛ لأنهم يعلمون أن الناس سيكونون على استعداد لدفع السعر الكامل للجاكيت الذي يعجبهم إذا رأوا أنه لم يبق منه سوى ست قطع على الرف.

وبما أننا في مجال الأزياء، هل تذكر تمساح ماركة لاكوست الأخضر الصغير؟ في فترة من الفترات لم يظهر الشعار سوى على أفخم الملابس القطنية، ولكن بعد ذلك اشترى الجنرال ميلز ماركة لاكوست، وسرعان ما بدأ التمساح الصغير يظهر على السلع الرديئة المصنوعة من البوليستر. وفي أواسط الثمانينيات من القرن العشرين، لم يعد الشعار يحظى سوى بقدر ضئيل من الفخامة - إنه ضحية العرض المفرط على أرفف الخصومات.

وقد عادت عائلة لاكوست لإنقاذ التمساح الصغير، كما عادت الماركة تحت سيطرتها، رغم أنك قد تجد صعوبة في رؤية الشعار. فلا يمكنك أن تراه إلا في أفضل المتاجر وعلى القمصان والكنزات الغالية. تتلخص السياسة التي اتبعتها عائلة لاكوست لإنقاذ التمساح الصغير كالآتي: إذا أردت لشيء أن يصبح مرغوبًا أكثر اجعل من الصعب الحصول عليه.

انظر لبطاقات كرة البيسبول: باع لوين جريتزكي اللاعب الشهير المذكور اسمه بلوحة المشاهير الخاصة برياضة الهوكي بطاقة البيسبول الشهيرة هونس واجنر لعام ١٩٠٩ مقابل ١٢٧٠٠٠٠ دولار في مزاد على الإنترنت. كانت تلك البطاقة واحدة من خمسين بطاقة قُدر لها أن تبقى. وقد صرح مالك آخر أنه سيسعد بتأجير بطاقة هونس واجنر الخاصة بها مقابل ١٠٠٠٠٠ دولار في العام. حذرت مجلة فوربس من أن الورق والطباعة لا يبرران المكانة الرفيعة التي تحظى بها هذه البطاقات، ولذلك لم يعد تجميع بطاقات كرة البيسبول استثمارًا جيدًا أبدًا. عندما تشتري تلك البطاقات فإنك تشتري بضائع تعاني التضخم، وتأمل أن يأتي أحقق آخر ليدفع لك فيها أكثر مما دفعت.

إنه ما يسمى بـ "تأثير كورز". مرت أوقات لم تكن مشروبات كورز متوافرة إلا في المنطقة الغربية من البلاد. ولأن الناس يريدون ما لا يمكنهم الحصول عليه، فقد نشأ نوع من الولع بهذه المشروبات في أماكن أخرى من البلاد، وأصبح طلاب مناطق السواحل الشرقية يقودون السيارات لمئات الأميال لشراء صندوق من مشروبات كورز. وبعد ذلك بسنوات عندما انتشرت كورز في أنحاء البلاد، اختفى ذلك الولع بكورز بسرعة لأنها صارت مجرد نوع آخر من المشروبات يسهل الحصول عليه.

عانت كريسي كيريم من التجربة نفسها التي مرت بها كورز. في أواخر عام ٢٠٠٠، افتتح متجر كريسي كيريم في روتشستر نيويورك، وبحلول الساعة الخامسة صباحًا اصطف ما يزيد على ١٠٠ فرد وسط أجواء عاصفة ثلجية ليكونوا أول من يحصل على الدونات المحلاة بالسكر الساخنة والخارجة لتوها من الفرن. وفي الساعة السادسة صباحًا وقفت ٧٥ سيارة تسد الممر المخصص للسيارات، وقد عرض الحدث "الجدير بالظهور في نشرة الأخبار" في ثلاث محطات تليفزيونية وإذاعية على الهواء مباشرة. وقد كانت الإثارة حقيقية - لقد وصل كريسي كيريم إلى نيويورك. ولكن كريسي كيريم انتشر بسرعة لدرجة أنه فقد مكانته الشعبية. اليوم يمكنك أن تشتري الدونات من محلات البقالة ومن محطات الوقود وهي معبأة في أكياس للحفظ، ولم يعد "مسرح الدونات" - حيث يقف المستهلكون

القلقون ليشاهدوا من خلف النوافذ الزجاجية الدونات وهي تُجهز ثم ترش بالبودرة البيضاء - مسرحاً مثيراً بعد الآن.

احرص على أن تحفز حاجة الطرف الآخر إلى الحصول على ما لا يسهل الحصول عليه. اخلق هالة من الندرة؛ لأن ما يصعب الحصول عليه يحمل قيمة أثنى مما يسهل الحصول عليه. الوفرة معيار الجودة، لذلك فإن الأشياء التي لا يمكننا الحصول عليها هي أكثر الأشياء التي نرغب فيها.

الخطوة رقم ٣: قوة "الحاجة إلى رد الجميل"

إذا دعاك زوجان لا تعرفهما جيداً إلى حفل زفاف ابنتهما في شهر يوليو وكانت ابنتك ستتزوج في عطلة الأسبوع في الرابع من شهر يوليو، هل ستشعر بالالتزام بدعوة هذين الزوجين لحضور حفل زفاف ابنتك؟

منذ سنوات عديدة مضت قرر أهلي أن يبيعوا منزلهم وينتقلوا إلى شقة، فقابلوا مندوبي بيع لدى أكبر مسوقي عقارات في المنطقة وتأثروا بكليهما على نحو مناسب. وقد أوصيتهم بجيري بي، أحد رفاقي الذي كان قد فتح مكتبه الخاص. أعجب أبي وأمي بجيري، ولكنهم شعروا أنه من الأفضل لهم التعامل مع شخص محترف ومتمرس.

تفاجأت عندما علمت أن جيري هو الذي أنجز عرض البيع لوالدي. لماذا غيرا رأيهما؟ بعث جيري بسلامي طوله ست أقدام ومعه مذكرة مكتوب فيها: "بدون أي لغو، أنا حقاً معجب بعرضكم"، وعندئذ شعر والداي بالالتزام برد الجميل عن طريق إعطاء جيري فرصته. لقد فهم جيري الطبيعة البشرية كما فهم الأطعمة الجيدة. أجل لقد باع البيت، ويعد جيري الآن واحداً من أكثر سماسرة العقارات نجاحاً في المدينة.

لقد سمعت هذه العبارة من قبل: "طق طق! لدي هدية مجانية لك!" سواء من مندوب مبيعات يطرق باب منزلك أو موزع عينات مجانية من المنتجات التي تسوقها شركة أموي،

عندما يتلقى الناس شيئًا دون مقابل يشعرون بالتزام بأن يشتروا شيئًا ما. عندما تطلب المنظمة الأمريكية للمحاربين القدامى المعاقين التبرعات عبر البريد، تتضاعف معدلات الردود التي تتلقاها إذا أرفقت بطاقات عناوين لاصقة مجانية مع الطلب. ربما تعزى تلك الحاجة إلى رد الجميل إلى ما تعلمناه ونحن صغار أن: الشخص الأناني والناكر للجميل هو الذي يأخذ دون أن يعطي.

أحرص على أن تثير لدى الطرف الآخر الحاجة إلى تحرير نفسه من الإحساس بالدين عن طريق رد الجميل لك. قدم للطرف الآخر شيئًا لأنه معتاد المعاملة بالمثل، وبذلك سوف يقابل تنازلاتك بأخرى من جانبه. استعن بصنائع معروف بسيطة لتحفيز ما هو أكبر منها في المقابل.

الخطوة رقم ٤: قوة "تحقيق الطموحات"

صدر الإعلان الخاص بشركة نايك، والذي يحمل اسم "فقط افعلها" على صفحة كاملة: طوال حياتك يخبرك الآخرون بالأشياء التي لا يمكنك فعلها، ويقولون لك طوال حياتك إنك لست جيدًا ولا قويًا ولا موهوبًا بالقدر الكافي، ويقولون إن طولك غير مناسب أو وزنك غير مناسب أو إنك لست من النوع الذي يلعب هذه الرياضة أو تلك، أو إنك لن تصبح أو تحقق ما تريد. هم يقولون لك "لا" فتوافقهم قائلًا "أجل".

لم تصدر شركة ريبوك إعلانًا بحجم صفحة كاملة، بل نجحت في التعبير عن كل ما سبق في عبارة من سبعة عشر حرفًا: "نحن نجعلك على طبيعتك".

الناس يطمحون أن يكونوا أحسن ما يمكن. خذ مثلًا الشعار السابق للتجنيد في الجيش الأمريكي "كن كل ما يمكنك أن تكونه".

قدمت شركة كالفن كلاين إعلانات للترويج لعطرها الموحد للجنسين كجزء من حملتها التي تحمل عنوان "فقط كن". يقول أحد الإعلانات: "كن قديسًا. كن خطأ. فقط كن"، في

حين يقول آخر: "كن جريئًا. كن خجولًا. فقط كن"، و"كن حالمًا. كن فاعلاً. فقط كن".

عادة ما يقوم معظم النساء في الولايات المتحدة بالحلاقة ليتخلصن من الشعر الزائد بالجسم. لا يحدث هذا في أوروبا؛ حيث يتأثر الفكر السائد بالتقاليد الثقافية العريقة ومفاهيم الجمال المختلفة. لذا ماذا فعلت شركة جيليت لكي تغير فكر المرأة الأوروبية بأن الحلاقة ليست عملاً يخص الرجال فقط؟ ركزت حملة الإعلانات التليفزيونية للشركة على قصص حياة نساء شابات يتبعن أسلوب حياة "طموحًا". وقد تضمن أحد الإعلانات أطفالاً على الشاطئ يلمسون بوذ سيقان أمهاتهم الجميلات والشابات. استطاعت جيليت إقناع الأمهات بإعادة تقييم موقفهن المتأصل تجاه إزالة الشعر من خلال عرض ما يمكنهم أن يصبحوا عليه.

نحن نعيش في عالم مرتبك نتخبط فيه بين وظائف نفقدها واحتياجات ضرورية يجب أن نلبّيها وبين مناظرات أخلاقية، ونحن ندرك أن طموحاتنا ومواقفنا الشخصية يجب أن تتجاوز كل مهامنا اليومية. وأكثر من ذي قبل، نحن بحاجة إلى أن نستطيع أن نتواصل مع أنفسنا وأن نتخطى الغموض الذاتي، وأن نفهم ما نحن عليه فحسب. يكافح كل منا لكي يفهم حياته ويعمق فهمه للغرض منها، وعندما يجذب شخص ما لجدالك لأنه يتعلق بحلمه عن الشخصية التي يمكن أن يكون عليها، ستكتسب أفكارك معاني جديدة وقوية.

حاول أن تحفز لدى الطرف الآخر حاجته إلى تحقيق فهم أفضل لشخصيته. مكّنه من أن يصبح على طبيعته، وأن يصبح الشخصية التي يريدها. بيّن له كيف يمكن لاقتراحاتك أن تجعل طموحاته واقعًا ملموسًا.

تُعبأ شيكولاتة جوديفا في صناديق ذهبية وتُسوّق على أنها "الهدية المثلى"، وهي موجهة في الأساس إلى النساء فوق سن الخامسة والثلاثين. ولمواجهة كساد المبيعات، دشت الشركة المصنعة للشيكولاتة حملة مبيعات "أسلوب الحياة الطموح" التي استهدفت النساء في الفئة العمرية بين الخامسة والعشرين والخامسة والثلاثين. رغم أن كلمة "ديفا" بالإيطالية تعني إلهة، إلا أنها في الثقافة الشعبية مرتبطة بالكبرياء والقوة؛ حيث تطمح كل

امرأة في أن تصبح "ديفا". وتتلاعب الحملة الجديدة باسم ماركة الشيكولاتة - جوديفا، وتطلق عليها وكالة الإعلانات حملة "أنت تعيشين حياة واحدة فقط"، وتقول: "تشعر ديفا كأنها اكتسبت أسلوب حياة مترفًا"، وكان شعار الحملة الطموح: "بداخل كل أنثى امرأة خارقة".

الخطوة رقم ٥: قوة "الحاجة إلى اللحاق بالموضة"

لملع الأحذية الطبيعي. المشروبات الغازية الطبيعية. المواد الطبيعية لتغيير لون شعرك أو تسمير اللون الطبيعي لبشرتك.

يبدو كأن الجميع صار يضغط في اتجاه التيار الشائع "الطبيعي"، مهما كانت سخافة الأمر: احتوى "الشامبو المكون من المواد الطبيعية" آلبرتو في أو فايف على كلوريد الصوديوم وحمض الفوسفوريك وسلفات لوريث الصوديوم وغيرها، ويحتوي سائل الترطيب آفينو - العلاج الطبيعي للبشرة الجافة - على مادتي فينيكاريبول ودايميثيكون، ومرفق مع صبغة الشعر ناتشورال إنستينكيث التي تنتجها شركة كلايرون تحذير يقول: "تحذير: يحظر استخدام هذا المنتج في صبغ الرموش أو الحواجب؛ لأن هذا يسبب الإصابة بالعمى".

عرفتنا عملية عاصفة الصحراء "بالقنابل الذكية"، وفجأة صارت كلمة "الذكية" هي الكلمة التي ترتبط في أذهاننا بالموجة الشائعة وكأنها غارة من الأعمال "الذكية" التي ظهرت إلى الوجود. تقطع "القطاع الذكي" الخضراوات بشكل ذكي إلى شرائح ومكعبات. صالون "القصات الذكية" هو المكان الذي ترتاده للحصول على قصة شعر ذكية. وظهرت أيضا "النظم الذكية" و"الاختيار الذكي" و"الإبداعات الذكية" و"البداية الذكية" و"صالة الألعاب الرياضية الذكية" و"الطريق الذكي" و"دليل الهاتف الذكي".

ثم ظهر تيار "القيمة"، وبسرعة ارتبط بأسماء مثل: "العبوة القيّمة" و"الإضافة القيّمة" و"العلاج القيّم" و"البرمجيات ذات القيمة المضافة". وخرجت سرعة "القيمة" عن السيطرة لدرجة أن المدير التنفيذي لشركة ناكو بيل صرح بحقن في الدعاية التي تنشر

على صفحات الجرائد قائلاً: "لقد أصبحت القيمة مطلبًا استهلاكيًا - هذا "القيم" وذاك "القيم"، إلى آخر هذا الكلام التافه..."

لكي ننجو بأنفسنا من تلك الرتابة في أيامنا فإننا نسارع إلى كل ما هو "فائق". تروج إعلانات شركة تليفونات نيويورك لـ "الاتصال الفائق"، بل إنها تضمنت وصفة لعمل "الليمون الفائق" (وهي مجرد عصير ليمون عادي مضافًا إليه عصير أناناس فقط). قطع حلوى سنيكرز مكتوب عليها "بالمكسرات الفائقة". أعلنت شركة سوزوكي عن سيارتها إكس ٩٠ بأنها "استثنائية ومثيرة وفائقة" متلعبة بسحر أسلوب الوصف الثلاثي. قدمت مطاعم بوسطن ماركت شطائر "الناحت الفائق". أعلنت شركة تصنيع الملابس أيزود عن ملابس رياضية باسم "الراحة الفائقة". أصدرت مجلة فورتن إحدى أعدادها بعنوان "الاستثمار الفائق". وأعلنت شركة كلايرون عن صبغة الشعر إف إكس الفائقة المخصصة للصبية في عمر المراهقة.

صديقتانا ماري وإيلين سيدتان في أواسط العمر تلقيتا تعليمًا جامعيًا ولديهما أطفال، وهما تتمتعان بالذكاء والحكمة، ولديهما حس حقيقي بقيمة الأشياء. فلماذا إذن عندما اجتمعنا معهما منذ سنوات قليلة، تحول كلامنا إلى الثور تاباسكو وطاقير الطوقان كيوي والقط زيب والكلب ويني والديناصور برونوتي؟ وكيف يمكن أن يصبح كيرلي وفالنتينو وبييس وجلوري وفورتن والدبة الآخرون هم أصعب الدمى المحشوة التي يمكن الحصول عليها؟

عندما ظهرت الدمى الصغيرة المحشوة والزغبة لأول مرة في الأسواق، كان سعر الواحدة منها ٥,٩٩ دولار، وبعد ذلك بسنوات قليلة صار هواة جمعها يتفخرون بملكيتهم دمية سرطان البحر بينتشرز المقدّر قيمتها بـ ٣٠٠٠ دولار، والدب براوني المقدّر قيمته بـ ٤٥٠٠ دولار والفيل بيّنّت بقيمة ٥٠٠ دولار.

بدأ الناس يظنون أن الأسعار المعروضة هي القيمة الحقيقية للدمى، فأقدمت شركة تاي إنك على عمل انقلاب من الدرجة الأولى في مجال التسويق التجاري - خلقت قيمة لهواة

جمع الدمى حسب توقعاتها من خلال سحب أنواع مختلفة من تلك الدمى من الأسواق قبل انتفاء الطلب عليها. وكما هي الحال في كل الصّركات المالية تدهورت أسعار الدمى المحشوة - بما فيها دمية الأميرة التي جسدت ذكرى الأميرة الراحلة ديانا - تدهورًا حادًا. كشف مقال في جريدة أوبزيرفر اللندنية أوجة الشبه الصارخة بين الدمى المحشوة وبين الهوس بزهرة التيوليب الهولندية.

ففي عام ١٦٣٠ بلغت أسعار نباتات أزهار التيوليب في هولندا أرقامًا فلكية في واحدة من أولى الصرعات المالية التي سجلها التاريخ. في وقت من الأوقات كنت تجد من يقايضك نبتة تيوليب واحدة مقابل كومتين من القمح وأربع كومات من الشعير وأربعة ثيران وثمانى بقرات واثنى عشر خروفًا وبرميلين من العصير وبرميلين من الزبد وألف رطل من الجبن وسرير ومجموعة ملابس وكأس شراب من الفضة. وقد بيعت زهرة سيمبر أوجستوتس، نبتة تيوليب، بما يعادل ٥٠٠٠٠ دولار في يومنا هذا.

وقبل أن يسمع أحد عن الدمى المحشوة ...

في عام ١٩٢٥ سهلت السيارات والطائرات لأي أحد يعيش في الساحل الشرقي الوصول إلى فلوريدا الجنوبية، فرفع المضاربون التجاريون من أسعار الأراضي لمعدلات فائقة منجرفين وراء حلمهم بامتداد شاطئ شاسع. في بعض الأيام قفزت أسعار قطع الأراضي وسط مدينة ميامي لزيادات تصل إلى ١٠٠٠٠ دولار في الساعة. عقد وكلاء التسويق العقاري صفقات البيع في أثناء وقوفهم على أركان الشوارع ومعهم الخرائط وعقود البيع، ولم يتوقف ذلك الجنون إلا بعد أن ذاق الزوار طعم فصول الصيف في فلوريدا الجنوبية (وذلك قبل انتشار مكيفات الهواء) وبعد أن ضرب إعصار عام ١٩٢٧ المدينة، مخلقًا وراءه ٤٠٠ قتيل.

قد يصبح لأي موجة متوقعة تأثير الموجة الحقيقية: عندما أرادت إحدى الصالات بالساحل الشرقي أن تعكس صورة الصالة الأكثر إثارة بالمنطقة أجرت أشخاصًا يرتدون أحدث

الأزياء لكي يقفوا في طابور أمام بوابتها الأمامية لخداع الزبائن.

أحرص على أن تحفز لدى الطرف الآخر الحاجة لاتباع كل ما هو جديد ومبتكر. انتبه للموضات والتوجهات والصرعات. اربط أفكارك بما هو مثير - أو ما يمكن أن ينظر إليه على أنه مثير.

الخطوة رقم ٦: قوة "الحاجة إلى تعزيز الصورة الذاتية"

ربما أنت مثلي في أشياء كثيرة؛ فعندما أشتري هدية ويكون سعرها في متجر ميسي هو نفسه في متجر ساكس فيث أفينيو، فإنني أذهب إلى شراء تلك الموجودة في ساكس؛ حيث أحصل على صندوق قوي وجميل الشكل - بدلاً من تلك الحقائب التي تُطوى - والملفوف بالورق الشفاف والمربوط بلاصق ذهبي والشريط الجميل المربوط باليد بدلا من تلك الشرائط المطاطية؛ فالأمر يستحق لأنني أعجبني ما يعكسه شرائي للأغراض من ساكس عن شخصيتي.

تروج الإعلانات المبنية على الصورة الذاتية لمبيضات الأسنان والشامبو والأجهزة الرياضية. إلا أن جهاز سليم - فاست المبني على الصورة الذاتية: المملكة المتحدة هي أكبر سوق لجهاز سليم - فاست في أوروبا رغم أن ٣٨% من النساء يعانين زيادة في الوزن، وحيث تعد فكرة استبدال الوجبات اليومية بمخفوق الحليب أو قطعة حلوى فكرة غريبة. ولإقناع السيدات البريطانيات بما هو عكس ذلك، تطرقت إعلانات سليم - فاست إلى خوفهن بشأن صورهن الذاتية عن طريق إرشادهن إلى فقدان الأرتال الزائدة حتى يحفظن ماء وجوههن أمام نظيراتها الأكثر إثارة في السويد وأسبانيا وفرنسا.

يظهر أحد الإعلانات صورة لعارضة أزياء فرنسية مكتوبًا بجوارها "أحب السيدات البريطانيات؛ فهن يجعلني أبدو جميلة"، في حين يظهر إعلان آخر صورة عارضة أسبانية مكتوبًا عليها "واجهن الأمر أيتها السيدات البريطانيات، مايوه العام الماضي ليس هو الذي صُغر حجمه".

يريد أبناء المدن ارتداء الأزياء الأنيقة لتعزيز صورهم الذاتية. يطلق اسم "الماركات الطموحة" على ماركات مصممي الأزياء، وتُهدى الملابس التي يصنعها مصممو الأزياء إلى نجوم غناء الروك لارتدائها عند الظهور في حفلاتهم على المسرح. إنه نوع من سياسات التسويق لدى مصممي الأزياء لخلق الطلب على ماركاتهم في الثقافات المدنية.

حققت إحدى الشركات أعلى مبيعات لأحد منتجاتها رغم ارتفاع سعره من خلال تصويره بأنه اختيار الأغنياء أصحاب الذوق الرفيع. إننا نرى أنفسنا على أننا عقلانيون، لكننا في الحقيقة عاطفيون بدرجة بالغة. السعادة تتأتى من الصورة التي ننظر بها إلى أنفسنا، ونتصرف بطرق تجعلنا نبدو أمام أنفسنا والآخرين أكفاء ولدينا حس تمييزي.

أصبحت "الأعواد الفاخرة" - سيجار مصنوع يدويًا لا يحتوي إلا على ورقة واحدة كاملة، تبغًا "ذا حشوة طويلة" - قطعة زينة مفضلة لدى شخصيات مثل ديمي مور وأرنولد شوارزنيجر، فكان من الطبيعي أن يصبح السيجار الملفوف يدويًا "غرضًا مثيرًا" لكل متتبع للموضة أو من يطمح أن يكون.

هل تشعرين بقليل من الإحباط؟ قد يكون أصل المشكلة فوق رأسك، ليس بداخلها. وإن تسريحات الشعر المتجدد الطليق في الهواء تؤدي إلى تدني إحساسك بتقدير الذات وزيادة إحساسك بالخجل وفقدان الثقة. قضاء يوم بقصة شعر سيئة يجلب لك مخاوف على المستوى الاجتماعي؛ فهو يجعل الأشخاص يركزون على الجوانب السلبية في أنفسهم، طبقًا لرأي أحد أساتذة علم النفس بجامعة ييل في دراسته ذات العنوان الطريف: "الآثار الاجتماعية والمتعلقة بالعلاقات الشخصية والنفسية لتسريحة الشعر الرديئة".

أحرص على أن تثير في الطرف الآخر الحاجة إلى الإتيان بتصرفات تعزز نظرتك إلى نفسك على أنه يتمتع بالرقى وتتبع الموضة وحسن التصرف وتجنب الإحراج وتملك الصفات التي تعظم إحساسه بقيمته الذاتية.

الخطوة رقم ٧: قوة "الحاجة إلى تقدير"

"في نيويورك أنت نكرة حتى تُسمّى إحدى الشطائر باسمك".

- جريدة وول ستريت

منذ سنوات، كنت واحدا من بين ثلاثة ضيوف مدعوين للتحدث أمام مجموعة عمل؛ حيث كان المتحدثان الآخرا قد حققا النجاح والشهرة.

كان هناك استقبال بسيط يقدم فيه الجبن والعصير قبل بدء العرض الخاص بنا. وقد انقسم الحضور حول الضيفين الآخرين يطلبون توقيعاتهما على كتبهما ويوجهان لهما الأسئلة، ووقفت وحيداً لا يلاحظني أحد وشعرت كأني مهمل كأغنية آنكلز لـ دوللي بارتون.

ساعدت تومي لي في التفاوض بشأن انفصالي عن فرقة موسيقى الروك الأسطورية موتلي كرو. لماذا ترك تومي لي الفرقة إذن؟ إن أردت الحقيقة ربما كان العمل عازقاً للطبول في فرقة روك أند رول ليس بشيء عظيم في نهاية المطاف، هذا بالطبع ما لم تمنع أن تختفي خلف خشبة المسرح تضرب على الصنج وتقرع الطبول بينما يحصد المغنون وعازفو الجيتار كل المجد والتقدير.

خرج تومي للجمهور معلناً أنه "كان يتوق بشدة لبعض الاهتمام"، وأقدم على محاولات يائسة للفت الأنظار: سواء بإشعال النيران في طبوله أو بالتعلق في أحبال طبول البونجي، أو بشريط الفيديو الشهير والخاص بشهر العسل مع زوجته بام أندرسن. ولكن تومي لم يحقق النجاح إلا عندما شكل فرقته الخاصة. لقد حقق تومي التقدير الذي سعى إليه؛ فهو الآن يغني ويعزف على الجيتار.

تومي لي وأندرو كارنيجي على الصفحة نفسها بالجريدة! يتمثل القاسم المشترك بينهما في أن الدرس نفسه يمكن أن نتعلمه من كليهما...

استطاع أندرو كارنيجي، أحد المهاجرين المعدمين، بناء مصنع كارنيجي للصلب، والذي يعد الأساس الذي بنيت عليه الشركة الأمريكية للصلب، من خلال فهمه المتكامل. وخلال تلك

العملية أصبح أغنى رجل بالعالم. وسوف أعرض لك بعض الأمثلة التي تبين كيف راعى كارنيجي حاجة كل فرد للتقدير ولماذا صار "معلم التحفيز".

عمل جيه. إدجار طومسون رئيسًا للسكك الحديدية بولاية بنسلفانيا. وللسيطرة على أعمال الصلب في السكك الحديدية، تجاوز كارنيجي العرف الخاص بكسب ود العميل المحتمل وتناول الغداء معه، واتبع إستراتيجية تقدير لا تخطئ أبدًا: بنى مصنعًا عملاقًا لصهر وتصنيع الصلب في بيتسبرج وسماه "جيه إدجار طومسون لأعمال الصلب"، ومنذ ذلك الحين، صارت أعمال الصلب في السكك الحديدية من نصيب كارنيجي.

عندما نشبت الصراعات بين كارنيجي وجورج بولمان حول الأسعار من أجل السيطرة على أعمال تصنيع سيارات النوم بالقطارات، حاول كارنيجي إقناع بولمان بأنهما ينبغي أن يوحدا قواهما، إلا أن بولمان لم يقتنع. ثم سأله بولمان: "ماذا ستسمي الشركة الجديدة؟"، فأجاب كارنيجي بسرعة "شركة سيارات قصر بولمان، بالطبع"؛ وبذلك فإن تقدير كارنيجي لاسم بولمان أَمَّن الاندماج بين الشركتين.

عندما أبحرت سفن الركاب التابعة لشركة رويال فايكينج عبر البحار السبعة، صاروا من بين صفوة الصفوة. وبوصفي محاضرًا وضييفًا على إحدى هذه السفن، اكتشفت بعض الأسرار خلف الكواليس الخاصة بالشركة: اشتهر خط سير السفينة بمراسم الجوائز التي توزع على متنها. وقد تلقى كبار السن من الركاب - وهم يرتدون الحلي والملابس اللامعة من أزمئة انقضت - الجوائز لمجرد حلولهم على سفن الشركة للمرة الثلاثين أو الأربعين أو الخمسين. لماذا قاموا بكل هذه الرحلات؟

تدرب طاقم السفينة على تذكر أسماء الركاب وأن يبتعدوا عن الوقوف في طريقهم وأن يستمعوا إليهم وأن ينصتوا أكثر وأكثر. وقد حصل الرجال العزاب الذين يرتدون السترات على رحلات مجانية عن طريق العمل "كمضيفين" وخلق صداقات مع الركاب، وعرفت مضيفات الحفلات كيف يظهرن إعجابهن بالملابس والمجوهرات الرسمية. ولعدة أعوام

كانت شركة رويال فايكينج تبيع شيئًا احتاج إليه الركاب أكثر من مجرد الرحلة البحرية، ألا وهو - التقدير.

لقد فهم كل من كارنيجي ورويال فايكينج أن الناس يحفزهم التقدير بدرجة كبيرة.

الخطوة رقم ٨: قوة "العرف الاجتماعي"

نحن نعيش في عالم يتأثر فيه سلوكنا باثنين من قوى التغيير: العرف الاجتماعي المتمثل في "اتخاذ التصرف الصحيح"، والقوة الاقتصادية المتمثلة في "المكسب التجاري". بالنسبة لمعظم الناس فإن تحقيق التوازن مسألة صعبة.

أحيانًا أستعمل التكتيك الخاص بي بأن أطلب امتيازًا عن طريق تقديم طلبي في صورة فرصة أمام الطرف الآخر للقيام بالتصرف السليم، وألا يستغل الموقف رغم أنه قد يكون من حقه قانونيًا أن يستغل الموقف لصالحه.

تولى "لين" - الذي يعمل مقرضاً لرهونات العقارات - عملية حجز الرهن الخاص بمنزل "هيلين"، إحدى عملائنا. وقد انتقل عقد المنزل من ملكية هيلين إلى ملكية لين خلال صفقة الحجز، وأتمت هيلين دفع أقساط الرهن لـ "لين" بشكل منتظم لما يزيد على خمسة أعوام. ولكن الأحوال الاقتصادية ساءت، ورغم ما كانت تبذله من جهود كبيرة، لم تتمكن من سداد أية أقساط لمدة تقارب أربعة أشهر.

سألنا لين عما إذا كانت هيلين تقدر على الاستمرار في السكن في منزلها لمدة ستة أسابيع أخرى دون دفع الإيجار - بهذه الطريقة سيتمكن ابنها جيڪ، ذو الأعوام العشرة، من إنهاء عامه الدراسي. البديل الآخر أمام لين هو اختيار الإخلاء السريع للمنزل.

تحدثت مع لين الذي كان رجل أعمال صعب المراس جدًّا، وتركز حديثي معه على اتخاذ التصرف اللائق اجتماعيًا وليس على عجز هيلين عن سداد الأقساط كما وعدت في عقد

القرض الخاص بها. ومن حسن الحظ أن الضمير الاجتماعي لـ "لين" مَكَّن هيلين من البقاء في منزلها حتى موعد انتهاء الفصل الدراسي لابنها جيك.

سألت رابطة المتقاعدين الأمريكية المحامين عما إذا كانوا يقبلون تقديم المساعدات القانونية للمحاليين إلى التقاعد المعوزين بجزء من ساعات عملهم المنتظم، فجاءت الإجابة بالرفض. ولكن فيما بعد، عندما طلبت الرابطة نفسها من المحامين تقديم خدماتهم بلا أي مقابل، أجابوا بالموافقة بشكل ساحق.

عندما كان المال إحدى قوى التغيير، قارن المحامون بين معدل الخصم المرتفع ومعدل أتعابهم في الساعة، ولم يكونوا على استعداد للمجازفة. وعند التطوع بخدماتهم، كانت القوة المحركة تتمثل في العرف الاجتماعي؛ لذا بنوا قرارهم على ما اعتبروه "التصرف السليم" وليس على المال.

الأعراف الاجتماعية أحد مصادر التعريف بالذات: أي نوع من الأشخاص أنت؟ وأي نوع تطمح أن تكون؟ تحفز الأعراف الاجتماعية الطرف الآخر لقبول مطالبتك بامتيازات عندما تذكره بأن ما يفعله يحدد قيم حياته وطبيعته الشخصية.

حاول أن تثير حاجة الناس للتقدير؛ لأنهم يتصرفون تصرفات تجلب لهم تقدير الآخرين. أظهر للطرف الآخر تقديرك له - ربت كتفه، شجعه، أهده هدية صغيرة مميزة - وسوف تجد أن معتقداتك أصبحت معتقداته.

الآن سيطر على الأمر باستخدام الدعوة لاتخاذ الخطوات

لأنه قد حان الوقت لكي تفصح بوضوح عما تريد

تعرض نشرات الأخبار المسائية المعلومات، ولكنها ذات تأثير ضئيل على الرأي العام؛ فهي لا تطالب المشاهدين بتغيير آرائهم. لا يقتصر كسب الجدل على عرض المعلومات فقط، وإنما

يمتد لقيادة الآخرين بإقناع لدعوتك في اتخاذ الخطوات اللازمة.

املاً الفراغ التالي:

في نهاية جدالي، الأشياء التي أرغب أن تحدث هي...

تشكل إجابتك دعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة.

"أليس صحيحًا أن المرة الوحيدة التي استفدت بها من أي شيء في حياتك كانت عندما وافقت بدلاً من أن ترفض؟...". توم هوبكينز المتحدث في فن التحفيز في كتابه "القوة قريبة".

عودة لموضوع الحي: إليك كيفية تدريب بإقناع، عندما تتحدث في اجتماع الحي المتعلق بـ "عدم بناء المجمع":

- • الفت انتباه الجمهور: "نحن بمفترق طرق، وأنا هنا لأعرض بعض النقاط المهمة التي اكتشفتها".
- • حقق رابطة مع الجمهور: "كلنا نحب الذهاب إلى السينما، ونحب الراحة من وجود دور العرض بالقرب من منازلنا...".
- • قدم حجتك الجوهرية: "إذا بني مجمع السينما، فإن حيننا سيعاني بالتأكيد..."، ثم اعرض نقاطك الثلاثة المتنقلة.
- • اختتم بدعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة: "باعتباري صديقًا لكم، وباعتباري أمًا قلقة على أولادها، وباعتباري جارتكم، فإنني أحثكم على الاتصال بالسيدة العضوة في مجلس المدينة. راسلوا العمدة جونز. احضروا اجتماع لجنة التخطيط والمساحة مساء يوم الخميس. أخبروا اللجنة بأنكم لن تطيقوا جيرة مجمع السينمات".

دعنا نعد الشريط من البداية

لا تُطرح الدعوة لاتخاذ الخطوات إلا بعد عرض حجة المتحدثة. إذا بدأت حديثها بالدعوة، فربما لن يتم الاستماع إلى الحجج التي ستسوقها. عندما يخبرك أحد بمزحة، فهل تسمع له بنصف أذن واحدة أحياناً؟ وهل ينشغل ذهنك بالترتيب لمزحة أخرى تعدها لكي تشاركه إياها بدورك؟ إذن فنحن بطبيعتنا نعد في أذهاننا حججاً مضادة لحظة أن نعرف بماذا يجادل الطرف الآخر.

تحمل دعوة المتحدث عنصرين مهمين: حس بالعجلة وتقديم طلب محدد جداً. إذا قدمت الدعوة بأسلوب عام تصبح واهنة وضعيفة مثل أن تقول ("إذا كنت توافقني الرأي، فافعل شيئاً ما"). لا يجب أن تقدم الدعوة الناجحة على استحياء.

تلقى رونالد ريجان دعوة لإلقاء كلمة أمام سور برلين بمناسبة إحياء الذكرى السبعمئة والخمسين للمدينة، وتم تحذيره من إبداء أية ملامة للاتحاد السوفيتي أو أية تصريحات حماسية بخصوص السور. عرضت مسودات خطابه على وزارة الدفاع ومركز الأمن القومي لمراجعة الصياغة؛ حيث تم تحذير الجهتين من أن وجود أي نص يحمل قدرًا عاليًا من الاستفزاز سيعقد إجراءً جارحًا لجورباتشوف. كان الاقتراح المقدم لريجان أن يقول: "ذات يوم سوف يختفي هذا السور الكريه".

ووقف رئيسنا أمام سور برلين في الثاني عشر من يونيو عام ١٩٨٧ وأعلن للعالم: "يا سيد جورباتشوف، اهدم هذا السور!"، وقد كان. لا حديث عن آمنيات ولا تلطيف لأية تعبيرات، فقط دعوة محددة وبيئة للقيام بتصرف معين.

هل لاحظت أن الموجة الجديدة من الإعلانات تخفف من فجاجة أسلوبها...؟

لقد حمت شركات الدعاية والإعلان المستهلكين بترؤ مما يحدث فعليًا في الحمامات؛ حيث جرت العادة على تسمية ورق التواليت بـ "فوط الحمام"، وهي عبارة لا يستعملها أي شخص خارج جادة ماديسون. الآن هي معروفة باسم "مناديل ورقية"، وتعلن الشركات أن ورق التواليت من ماركة قطنول يمسح أفضل من أي ورق تواليت عادي.

كما حرصت شركات الإعلان أيضًا على تجنب إخبارنا بما قد يكون موجودًا في زجاجات المياه الخاصة بنا. ولكن شركة أو بيتروليام ووتر، وهي شركة تعبئة مقرها في أريزونا قد غيرت هذا كله؛ ففي أحد إعلاناتها التليفزيونية المحلية يظهر رجلان يقضيان حاجتهما في ممر مائي على جبل، ثم يظهر تحذير الشركة: "هل تعلم ماذا تحوي زجاجات المياه التي تستخدمها؟ ليس كل شيء معلّنًا على الملأ".

لا تعلق اللحم في مكان عال بحيث يمتنع الكلب

عن القفز للحصول عليه

هكذا جاءت تحذيرات أحد القضاة في تكساس لمختصميه بشأن الدخول في جدال حول هدف غير عقلاني. لابد أن تتيح لك دعوتك للآخر لاتخاذ الخطوات اللازمة محاولة حقيقية لكسب شيء ذي فائدة حقيقية. اطرح دعوتك واقصرها على شيء يمكن تحقيقه بشكل واقعي.

والآن دعني أعرض بعض كلام إحدى خادمت دار العبادة لتوضيح مقصدي...

المشهد الأول

الخادمة لرئيسة دار العبادة: "هل يمكنني أن أدخن في أثناء الصلاة؟".

تجيب رئيسة دار العبادة وهي مصدومة: "بالتأكيد لا يمكنك؟".

المشهد الثاني

الخادمة لرئيسة دار العبادة: "هل يمكنني أن أصلي في أثناء التدخين؟".

تجيب رئيسة دار العبادة: "بالتأكيد! الصلاة دائمًا أمر جميل".

فلنقل إنك تريد علاوة، وتستعد لمقابلة رئيسك في العمل لتجادلها حول أسباب مطالبتك بعائد مادي أكبر. ولكن انتظر لحظة: هل لك أن تتنبأ كيف ستستجيب رئيسك؟ هل من الأرجح أنها ستجيب قائلة: "ليس لدي الميزانية المخصصة لأية علاوات هذا العام؟". إذا كان هذا ظنك، فماذا تتوقع أن تناله باستكمال جدالك الخاص بطلب علاوة؟

الآن، اسأل نفسك عما يمكن تحقيقه بشكل واقعي: هل أمامي فرصة أن أنتقل لمركز مختلف داخل الشركة، أم أمامي فرصة لأنال المزيد من التدريب؟ ماذا عن تكليفي بعمل خارج البلاد؟

لا بد أن تكون دعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة واضحة وبيّنة. اجعل حجتك الجوهرية تلخص الشيء الذي تجادل لأجله (مثلا، لا لبناء مجمع السينمات الجديد). دعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة تجسد ماذا تريد من الآخرين أن يقوموا به (علي سبيل المثال، تريدهم يصوتون بـ "لا" أو يرسلوا شكواهم إلى نوابهم في البرلمان).

نصيحتي التي تساوي ٥٠ دولارًا

لأن الصمت مؤثر

لقد دعوت الآخرين لاتخاذ الخطوات. هل أنت حتى الآن لا تجد أي استجابة؟ ستجد نفسك راغبًا في أن تقول شيئًا ما، ولكن امتنع عن ذلك؛ فسواء سميت الصبر الإستراتيجي أو الانتظار الحذر أو عدم التصرف المنضبط أو راحة الذهن، فعليك أن تنتظر بهدوء حتى يكسر الطرف الآخر حاجز الصمت ويرد عليك.

في أول ليلة لنا في إحدى الرحلات البحرية في بحر البلطيق، خصصت لي وزوجتي مائدة طعام مع ثلاثة أزواج آخرين كانوا غرباء عنا. كانت جمعة ودودة. ووقت أن وصلنا لوجبة التحلية، كان قد عرف كل منا مكان سكن الآخر وعدد أبنائه والعمل الذي يتكسب منه.

سألني "هيو"، وهو مالك مزرعة من مونتانا، عن ندوات الإقناع والتفاوض التي أدرّسها، ثم قال: "أخبرني بأفضل نصيحة تقدمها في مجال التفاوض".

فأجبته: "سيكون هذا صعبًا".

"ليس لديّ وقت لحضور واحدة من ندواتك، ولكنني سأعطيك ٢٠ دولارًا نقدًا حاليًا وفوريًا إذا قضيت الدقيقتين القادمتين تخبرني بأفضل نصيحة تقدمها".

ابتسمت له، ولكنني لم أقل شيئًا.

"حسنًا"، قال هيو: "فلنجعلها ٥٠ دولارًا".

ثم وضع هيو ورقتين قيمة كل منهما ٢٠ دولارًا وثلاثة بقيمة ١٠ دولارات بجانب فنجان قهوتي ثم قال: "لا يهم كم تتكسب، ولكن إذا قسنا معدل راتبك في الدقيقة فقد يعد هذا أفضل راتب ستتقاضاه".

كان هيو محقًا. وقد أخذت نقوده.

"يا هيو، إليك أفضل نصائح: للصمت سحره".

"لا أفهم".

"هل لاحظت يا هيو كيف رفعت عرضك لي من ٢٠ دولارًا إلى ٥٠ دولارًا دون أن أنطق ببنت شفة؟".

"يمكنك بالتأكيد أن تزين نصيحتك ولو قليلًا إذا كنت تنوي الاحتفاظ بالخمسين دولارًا التي أمتلكها".

"حسنًا، بالإضافة إلى الصمت، يمكنك أيضًا أن تجرب تحريك كتفيك بطريقة سريعة أو امتعاضة خاطفة على الوجه. أي من هاتين الحركتين سيشكل إضافة ولو بسيطة إلى الروح التي تحركك".

أنا الآن أطلق على النصيحة التي أسديتها لـ "هيو" نصيحة الخمسين دولارا خاصتي".

لا حاجة بك إلى أن تنهي الصمت بأن تجيب عن أسئلة وضعتها بنفسك أو أن تملأ السكون في حديثك، أو، كما حدث مع هيو، أن تزيد عرضك بمقدار ثلاثين دولارًا.

إننا نظن خطأ أنه كلما زاد كلامنا زاد تأثيرنا في الآخرين، ولكن ربما لا يوجد شيء يمكن أن نقوله سيحسن من حالة الصمت. إنك بتهافتك على تجميل مقترحك قبل أن تتلقى أي رد تدحض جدالك بنفسك.

إذا جاءك الرد بسؤال، اجعل إجاباتك قصيرة وفي صميم الموضوع.

أعد فمك إلى وضعه الطبيعي المغلق، وتوقف عن الحديث بمجرد أن تنتهي من دعوتك الطرف الآخر للتصرف واتخاذ الخطوات اللازمة، وبذلك ستتولد لديك الرغبة في الكلام؛ فمن الأسهل أن تتحكم في كلامك على أن تتحكم في صمتك. لا تعد ما قلته ولا تكرر نفسك ولا تعد صياغة ما قلته سابقًا.

تعرف على "جاي كيه"

لأنه يعلم ماذا أعني بكلمة "الروح"

بعد أن أخبرت بقصة هيو مجموعة من طلابي بماجستير إدارة الأعمال، سألتني إحداهن: "ماذا تقصد بكلمة الروح؟"، ولحسن الحظ أعقب سؤالها في حفل عشاء بمناسبة اجتماع لم شمل الأخوية التي كنت مشتركًا بها أيام الدراسة في الجامعة، نهض جاي كيه ليقول:

"تنويه واعتراف لأول مرة". كان "جاي" يعيش في شيكاغو، لكنه أراد الالتحاق بكلية بيركلي بجامعة كاليفورنيا. كان السر الذي شاطرنا إياه كالاتي: لم يقدم جاي قط طلبًا للالتحاق بالكلية، ولكنه سجل اسمه في دورات واستكمل كل استمارات التقديم وحضر الفصول الدراسية وكأنه طالب مقبول بالكلية. وتخرج جاي معنا دون أن يعلم سره أحد. كلنا سألنا جاي "كيف استطعت تحقيق ذلك؟"، فحرك رأسه بتخرج وقال "الروح". الروح المبنية على فكرة "ولم لا؟" والتي تملكت جاي في أثناء تصرفه، وجعلته ذهنيته المتفائلة يشعر بأنه يمكنه الالتحاق بجامعة بيركلي والتخرج فيها حتى إن عَنَى ذلك أن يتسلل من الباب الخلفي.

ملخص الفصل

يتصرف الناس تصرفات يمكن التنبؤ بها بدرجة كبيرة خلال محاولاتهم تلبية حاجاتهم النفسية سواء بشكل واع أو غير واع - تلك الحاجات مثل الحاجة إلى استغلال الفرص العابرة والحصول على ما يصعب الحصول عليه ورد المعروف بآخر يقابله وتحقيق الطموحات. من بين تلك الحاجات أيضًا اتباع كل جديد وتحسين الصورة الذاتية ونيل التقدير من الآخرين عن شخصياتنا وتصرفاتنا.

تقوم حيل تحفيز التصرفات النابعة من الميول بتحفيز وإثارة تلك الحاجات النفسية. لذلك أحكم سيطرتك على حالة التوافق من خلال توجيه الطرف الآخر نحو الهدف المراد من جدالك كطريقة لإشباع الحاجات التي سبق أن قمت بتحفيزها.

بعد عرض الحجج في أماكنها المناسبة وتبيان الصلة بينها، آن الأوان أن تحدد ماذا تريد من الطرف الآخر أن يفعله أو يظنه أو يراه - وهذا هو الجزء الخاص بدعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة في عملية الجدل.

10

سجل هدفًا في اللحظات الأخيرة

لأن الجدل لا ينتهي إلا عندما يحسم الأمر

هذه مسألة قدرية - لن يكون كل جدال سلسًا كالوديان، بل ستأتي أيام مليئة بالطرق المسدودة المحبطة التي لا توصلك إلى أي مكان، ومنحدرات تصيبك بالسخط. ستتعلم في هذا الفصل كيف تناور ببراعة عبر "حقول العقل".

تعرف على ثلاثة إخوة متجادلين

لأن المعرفة مهمة، ولكن بدون الإبداع، لن تصل بالمعرفة إلى أي مكان

سافر أب وأبناؤه الثلاثة عبر صحراء قاسية. ولعلمه بقرب أجله، جمع الأب أبناءه الثلاثة بجواره وقال: "لا أملك سوى سبعة عشر جمالًا، وسوف أترك لأكبر أبنائي نصفهم، ولابني الأوسط ثلثهم، وللأصغر تسعهم".

ولسنوات، تجادل الأبناء بمرارة فيما بينهم لأن السبعة عشر جمالًا لا يمكن تقسيمها إلى النصف أو الثلث أو التسع. وفي يوم من الأيام، قال حكيم: "دعوني أقرضكم جمالًا". ومع وجود ثمانية عشر جمالًا يمكنكم الآن تقسيمها فيما بينكم، فياخذ الأكبر نصفهم وهو تسعة جمال. وياخذ الابن الأوسط الثلث وهو ستة جمال. وياخذ الأصغر التسع، وهو جملان. بهذا

يكون الأبناء قد أخذوا كلهم سبعة عشر جملاً (٩+٦+٢)؛ ولأنه لم يعد هناك حاجة للجمل الثامن عشر، فقد أعاده الأبناء للحكيم.

كن حكيماً وفكر خارج الصندوق. ابحث عن حلول ليست مقصورة بحكم الظاهر أو المفروض أو بحقيقة مثل عرض سبعة عشر جملاً للقسم - والشخص الذي يستسلم أولاً يعترف بأن إبداعه قد "فرغ" وأنه استنزف أفكاره.

التعامل بلباقة في الخلافات الخاصة بقيمة الأشياء أو تقديرها أو تقسيمها

لأن ذلك يصير سهلاً عندما تعرف كيفية تحقيق ذلك

تدور العديد من المجادلات حول الخلافات بشأن تقدير الأشياء أو قيمتها المادية أو كيفية تقسيمها. ومن الأخطاء الشائعة أن تلتزم أكثر مما ينبغي بدعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة كما صرحت بها - أي موقفك المعلن. تذكر ما قلناه في الفصل الأول عن مصير القرد الموجود في السواحل الإفريقية، وأنه لا يترك حبة الفول السوداني من يده.

ماذا سيحدث إذا أثارت دعوتك موقفاً معارصاً؟ بدون تمكنك من الحصول على مركز للسكون، ستتداخل مشاعرك وطباعك في الموقف بشكل ظالم، ويصبح عندئذ الدفاع عن حجتك الجوهرية مسألة متعلقة بالكبرياء. الدخول في جدال يفرضه موقف ما بدون توافر خيارات احتياطية هو عمل محفوف بالمخاطرة، وهو عمل يمكنك تجنبه إذا خضت جدالك بناءً على نهج معين وليس على موقف معين.

اتباع نهج معين يمكن أن يعني الفرق بين حل النزاعات والاشتباك بالأيدي. يمكن استخدام هذه المناهج الستة ذات المفعول السريع والمؤكد، والتي تحل المواقف المتأزمة في عدة حالات وبعده طرق.

النهج رقم ١:

لقد تفاوضت بشأن بيع قصر مبني على قمة تل في بيفرلي هيلز، إلا أنه خلال مفاوضات عملية البيع دخلنا في جدال بشأن تخفيض السعر بقيمة مليون دولار؛ نظرًا لأن سلامة طبقات الأرض في جزء من العقار أصبحت محل شك. وقد اختلف الخبراء الذين استعان بهما الطرفان حول مدى خطورة الاحتمال القائم بأن ينهار جزء من قطعة الأرض، ما لم يتم تدعيمه، ويسقط على التل. الشيء الأكيد هو أن البائع أراد البيع والمشتري أراد الشراء. ما الذي يمكن عمله لحل هذا الصراع؟

تم اقتراح نهج يتفادى الخوض في جدال؛ حيث يختار خبيرا الجيولوجيا المكلفان من طرفي النزاع خبيرًا ثالثًا، على أن تحسم الاستنتاجات التي سيتوصل إليها هذا الخبير الثالث القضية.

يجري استدعاء الاستشاريين لتسوية النزاعات فيما يخص رواتب التنفيذيين، وغالبًا ما يستدعى خبراء التثمين بناءً على معايير خارجية لتسوية الصراعات التي تتعلق بكل شيء، بداية من التحف وحتى الشهرة التجارية للشركات. وأحيانًا يكون الحل هو مرجع منشور؛ حيث تعادل قيمة دليل أبوس البحري الأزرق قيمة القوارب؛ كما أن لدليل كيلي الأزرق قيمة السيارات.

النهج رقم ٢:

لتزيين قصرهما المسمى خليج السلحفاة بتكساس، حصل عميلاي "تي" و"آر" على أربع لوحات زيتية فخمة ذوات قيمة متباينة نوعًا ما، ثم قررا أن يلغيا العملية برمتها وألا يجمعا الأعمال الفنية، بل ألا يعيشا معًا بعد الآن - ودخلا في جدال. ما أفضل طريقة لتقسيم اللوحات فيما بينهما، مع اعتبار أن كل لوحة تحمل قيمة خاصة بخلاف قيمتها المادية؟

اتفقا على أن واحدًا منهما سيحصل على الاختيار الأول والرابع، في حين يحصل الآخر على الخيارين الثاني والثالث، وإذا لم يتفقا على تقسيم هذه الخيارات سيتم حسم الأمر باستخدام قرعة.

النهج رقم ٣:

وصلت إحدى الممثلات مع صاحب شركة إنتاج إلى طريق مسدود بخصوص الراتب المناسب الذي ستتقاضاه الممثلة في الموسم الرابع من أحد المسلسلات التليفزيونية الناجحة جدًا. كيف يمكن التغلب على هذا الموقف المتأزم؟

يكتب كل من الطرفين موقفه النهائي - المبلغ الذي ستدفعه الشركة أو المبلغ الذي ستقبله الممثلة. إذا كان الرقمان على مقربة من بعضهما بفارق في حدود خمسة عشر في المائة، فسيتم حساب المتوسط الحسابي بينهما. وإذا زاد الرقمان على خمسة عشر في المائة، سيتولى طرف محايد اختيار الرقم الأكثر واقعية من الرقمين المكتوبين (وفي الغالب يطلق على هذا الحل "بيسبول"). ويشجع هذا النهج كلا الطرفين على عرض رقم أكثر عقلانية خلال صياغة عرضيهما النهائيين.

النهج رقم ٤:

هناك بديل للنهج رقم ٣، وهو أن يدون الطرف المحايد ما يظنه الراتب الأكثر عدالة وإنصافًا، ولن يتم الكشف عن هذا الرقم لأي من الممثلة أو شركة الإنتاج، اللذين سيكونان في ذلك الوقت قد دونا مواقفهما النهائية. وسيشكل الموقف الأقرب للرقم الذي يحدده الطرف المحايد الراتب المخصص للموسم المقبل. (وغالبًا ما يسمى هذا الموقف المتأزم "جولف").

النهج رقم ٥:

يمر كل من "إل" و"آر" بالطلاق. عمل كلاهما في بناء الشركة المملوكة للعائلة، وكل منهما ينبغي شراء حصة الآخر البالغة نصف قيمة الشركة بأقل سعر ممكن، ولم يتفقا إلا على شيء واحد: لن يدفع الغريب دولارًا واحدًا أكثر لأجل شركتهما. كيف يمكنهما إنهاء هذه الأزمة والتوقف عن الجدل؟

سيقرر أحد الزوجين "الزوج المقرر" قيمة ما يعتبر سعرًا منصفًا وشروط دفع عادلة مقابل نصف أسهم الشركة. عندئذ يحق للشريك الآخر اختيار ما إذا كان هو البائع أم المشتري لنصف حقوق ملكية الشركة بالاستعانة بالأسعار والشروط الموضوعة بمعرفة الزوج المقرر.

سيحدد الزوج المقرر، وهو لا يعلم إذا كان سيصبح في نهاية الأمر البائع أم المشتري، معايير تتسم بالواقعية والعدالة لكلا الجانبين. إذا لم يتم الاتفاق على من سيكون الزوج المقرر، فسوف يحسم نظام القرعة تلك النقطة.

النهج رقم ٦:

تملك جين أنثى كلب صيد من نوع وولفهاوند الأيرلندي. لم تعرف جين سوى قدر يسير من المعلومات الخاصة بتربية الكلاب والعناية بالأنثى الحامل ومعاملة الجراء حديثي الولادة. ويملك بول - مربى كلاب بدرجة خبير كانت جين قد تعرفت عليه منذ وقت قريب - ذكرًا من الفصيلة نفسها، والذي هو أب لتلك الجراء. واتفق على أن الكلاب سيتم تقاسمها بالتساوي.

تمثلت المشكلة التي تقف أمام قصة الحب هذه في قلق جين من أن خبرة بول العالية ستتمكنه من اختيار أفضل الجراء لنفسه تاركًا لها النسل الأقل تميزًا، ولم يكن هناك شخص آخر بالمدينة يعلم عن الكلاب الأيرلندية بقدر بول. كيف يمكن لجين أن تتحاشى الوقوع في قبضة بول؟

تقرر أن يختار بول اثنين من الجراء في وقت ما، ثم تختار جين لنفسها واحدًا من هذين الجروين اللذين اختارهما بول. مع كل سحب سيختار بول جروين لهما القدر نفسه من التميز والقدرة على الصيد وهو لا يعلم أي الجروين اختارت جين.

تحول إلى مستوى أكثر ودية من السلطة

لأنه أحيانًا يكون ذلك هو السبيل الوحيد

لكل مستوى في السلطة أناس يحتاجون للإنجاز وتقدير الذات والإحساس بالأمان، ولكل مستوى أدوار فردية مختلفة يلعبها ودوائر مختلفة للتقاضي.

عندما كان توماس واطسون جونيور رئيسًا لشركة آي بي إم، دعا إلى اجتماع لكبار المسؤولين التنفيذيين بالشركة لعلاج ما اعتبره مشكلة ملحة. كانت المشكلة عبارة عن شكوى من أحد الموظفين، الذي وجد المستوى المناسب لتوجيه شكواه: كتب الموظف إلى والدة واطسون يشكو انعدام معاملة الموظفين بإنصاف.

سيكشف لك التوجه إلى مستويات مختلفة من السلطة - مدير المتجر بدلاً من موظف بالمتجر، وصاحب المتجر بدلاً من مدير المتجر - مصالح مختلفة لمستويات السلطة ومصالح مختلفة للأشخاص، وبالتالي أنماط مختلفة من المعارضة. إنك لتجد دائماً أقصى درجات المرونة على قمة مستويات السلطة؛ ففي القمة يوجد أصحاب المخاطرة وصانعو القرار - إنهم الأشخاص الذين يشعرون بأمان تام في مناصبهم لدرجة أنهم يتفهمون الاستثناءات بقدر ما يتفهمون القواعد.

إنك لن تحقق أي هدف إذا تجادلت مع الأشخاص الخطأ عن الشيء الصحيح...

عاد أحد الدعاة إلى بيته بعد قضاء أسبوع في الملتقى الديني الذي يقام في معسكرات. ألقت زوجته التحية عليه بسؤاله عمًا آلت إليه عظامه، فأجابها: "حسنًا، طوال الأسبوع وأنا

أبذل أقصى ما لدي من مهارات الإقناع. دارت عظتي يوم الاثنين عن الصدقات ولاقت قبولاً جيداً جداً، مثلما حدث مع عظة يوم الثلاثاء، وعظة يوم الأربعاء وعظة يوم الخميس".

سألته زوجته "وماذا عن عظة يوم الجمعة؟".

"في يوم الجمعة أخبرتهم بأنه من الفضل، كما أنه من الواجب أيضاً، أن يعطي الغني الفقير. كان كلامي عاطفياً وقوبل بالحماسة، ولكن بالخسارة! ذهب هباءً".

"لا أفهم، كيف حدث ذلك؟".

فأجابها: "هؤلاء الذين كانوا يستمعون للعظة كانوا في غاية الفقر".

تعرف على جورجيو

لأن الرفض استجابة ناتجة عن رد فعل

أحياناً يكون الرد على جدالك هو مجرد كلمة واحدة: لا - وهي تعني أن منفذ الدخول والخروج من الجدل قد أغلق؛ فهي لا تعني ربما، ولكنها تعني "لست معنياً بما تقوله".

كما يعد رفض جدالك استجابة سلبية، إلا أن الشيء السار هو أن الاستجابة في حد ذاتها تعني أن خطوط الاتصال مازالت مفتوحة أمامك.

لا ينشأ الرفض بشكل مجرد، بل يُبنى على رد فعل لذلك. أزل ما يجعل الطرف الآخر يرفض فكرتك، تكن بذلك قد تخلصت من المشكلة.

يمكن طرح أي نقطة أو مقترح سبق أن تعرض للرفض مراراً وتكراراً ما دام أنه يبدو جديداً وحديثاً. عندما أسلق المكرونة الإسباجيتي بمنزلي، فإما أن تصبح جافة جداً أو طرية جداً.

ولكن صديقي جورجيو، الذي يمتلك مطعمًا، يصنع إسباجيتي ممتازة، أصر لسنوات على أنني لن يمكنني أبدًا طهي مكرونة عظيمة حقًا لأن اسم عائلتي لا ينتهي بحرف الواو أو الياء. يكمن سر جورجيو في أنه يأخذ واحدة من المكرونة الإسباجيتي من إناء الطهي ويرميها على الحائط. إذا التصقت المكرونة بالحائط فهذا معناه أنها أصبحت رائعة.

الأهل. الأصدقاء. رؤساء العمل. الزملاء. إنك ترغب في أن تظل منافذ الاتصال مريحة وسلسلة لدرجة تمكنك من رمي الأفكار على الحائط حتى يبقى أي منها ملتصقًا بالحائط - سمّه فن التماسك.

تعامل مع النقاط المرفوضة واحدة تلو الأخرى. قسم المشكلات الكبيرة إلى مشكلات أصغر منها بحيث يمكن التعامل معها فرادى. افصل المقاطع المتعلقة بالمال عن غيرها على أن تناقش المقاطع غير المتعلقة بالمال أولاً.

يتم التغلب على الرد بالرفض عن طريق طرح جدالك بروح إيجابية ولمسة رقيقة. اثبت في موقفك وأعد طرح مقترحاتك حتى تبدو حديثة. تذكر أن: الإلحاح بإبداع يظل إلحاحًا.

يمكنك المرور عبر الجدار الصخري

لأن هناك خمسة مفاتيح لفتح الباب الموجود في الجدار

نقصد بالجدار الصخري هنا أن يرفض الطرف الآخر إجراء حوار هادف معك - وتُغلق خطوط الاتصال بينكما. إذا وجهت له أسئلة تبدأ بـ "هل يمكنك" أو "هل تعجز عن" أو "هل سيكون" أو "ألن يكون"، فمن المرجح أن تحصل على إجابات قصيرة تشمل كلمة واحدة، وهذا النوع من الإجابات لا يكشف لك عن رغبات الطرف الآخر أو أفكاره أو احتياجاته، ولا يدلّك عن سبب رفضه لجدالك.

تتلخص المفاتيح التي تجعل الصخر ينطق في الأسئلة الاستكشافية المصممة لتوضيح مصادر القلق والمحفزات لدى الأشخاص الذين يرفضون الكشف عنها بأية طريقة أخرى - تلك الأسئلة التي لا يمكن إجابتها بإيماءة بالرأس أو بكلمة مفردة مثل أجل أو لا أو مطلقاً. ولكي تضمن أنك لا تستحث جدلاً أو تثير مواجهات، يجب أن توجه الأسئلة الاستكشافية وأنت متواصل مع مركز السكون لديك وهو في حالة من الإخلاص وعدم التسرع.

المفتاح الأول: الأسئلة التي لا تعد أسئلة

لا تعد "الأسئلة" التي تطرح في صورة إعادة صياغة جزئية للكلام أسئلة على الإطلاق. ومن خلال هذه اللعبة، يتم الكشف عن المعلومات عن طريق إعادة صياغة كلام المتحدث. ألق نظرة على الحوار التالي:

الشخص أ: الوضع محموم هنا، ولن أتمكن من تلبية طلبيتك بحلول يوم الجمعة.

الشخص ب: لن تتمكن من تلبية طلبيتي يوم الجمعة؟ (رد أعاد صياغة ما قيل سابقاً).

الشخص أ: حسناً، لدينا هذه المهمة التي تحمل أولوية.

الشخص ب: مهمة أخرى تحمل أولوية؟ (رد أعاد صياغة ما قيل سابقاً).

الشخص أ: المواد الخاصة بطلبيتك موجودة هنا، ولكننا سنحصل على علاوة إذا أنجزنا تلك المهمة الأخرى مبكراً (الكشف عن أهداف تم التكتم عليها مسبقاً).

لكي يعرف الشخص بـ (المستمع) ماذا حدث لطلبيته، قام بإعادة الصياغة بشكل جزئي لما يخبره به الشخص أ (المتحدث).

المفتاح الثاني: "ماذا" وليس "لماذا"

يستدعي السؤال بكلمة "لماذا" ردودًا تضم "مسببات"، أما السؤال بكلمة "ماذا" فيستجلب ردودًا محددة أكثر تكشف بشكل أفضل عن الحاجات والاهتمامات الحقيقية.

تثير الأسئلة بـ "لماذا" المخاوف والردود الدفاعية:

الشخص أ: هذا قراري النهائي.

الشخص ب: لماذا؟

الشخص أ: لأنني قررت ذلك - هذا هو السبب.

في المقابل تستدعي الأسئلة بـ "ماذا" أية معلومات مستجدة قد تبني عليها مواقف جديدة:

الشخص أ: هذا قراري النهائي.

الشخص ب: ما الأسباب التي جعلت من قرارك هذا قرارًا نهائيًا؟

الشخص أ: الأسباب هي...

أو:

الشخص أ: أمرٌ بضغط عمل شديدة لا تمكنني من بدء مشروع جديد الآن.

الشخص ب: ما الظروف التي ستمكنك من بدء مشروع جديد؟

الشخص أ: لا يسعني القيام بذلك الآن، ربما في غضون بضعة أسابيع؟

المفتاح الثالث: "ماذا لو؟"

تطرح الأسئلة التي تبدأ بـ "ماذا لو" احتمالات افتراضية ذات وقع لطيف، فهي ليست عروضًا تلقى القبول أو الرفض، ولكنها أسئلة تنتظر إجاباتها. تحفز أسئلة "ماذا

لو"الأحاديث، كما تقدم في الوقت نفسه معلومات جديدة بخصوص أهداف الطرف الآخر واهتماماته ("ماذا إذا كنت مستعدًا للانتظار حتى يوم الجمعة لكي تبدأ في مشروعك؟").

المفتاح الرابع: الأسئلة المصاغة في صورة جمل خبرية

قد يجعل الاستخدام الكثيف للأسئلة الاستكشافية أكثر الحوارات ودية تبدو كأنها تحقيق. الأسئلة المصاغة في صورة جمل خبرية ما هي إلا أسئلة استكشافية متكررة في شكل جمل خبرية، ومع قدر من الحظ والإضاءة الجيدة وقليل من التجميل، لن يلحظ أحد حقيقتها.

المثال رقم ١: كنت أتساءل عن رأيك في اقتراحي (السؤال: ما رأيك في اقتراحي؟).

المثال رقم ٢: رغم أنني مقتنع بهذا كله، إلا أنها قد لا تبدو لك فكرة جيدة (السؤال: ما رأيك في هذه الفكرة؟).

المفتاح الخامس: "ما الذي سيجعلك تقتنع؟"

"ما الذي سيجعلك تقتنع أنه قد حان الوقت لكي نتحرك... أن شركتنا هي الشركة المناسبة للقيام بهذه المهمة... أن العرض الذي قدمته يتسم بالتنافسية والإنصاف في آن واحد؟".

غالبًا ما تبنى الجذور الصخرية بسبب التوقعات السلبية الخاصة بالطرف الآخر. تحكم في تلك التوقعات بإخبار الطرف الآخر بما يتوقع ويريد ويحتاج إلى أن يسمعه - وعندئذ أقدم على تصرف مناقض لتوقعاته، إن أمكن. التحكم في التوقعات تعني أن أخبر متعهد منتجات المطعم المملوك لواحد من عملائي بما أحتاج إلى سماعه إذا قرر الاستمرار في تمديد الائتمان:

المثال: "أعلم أن عميلي لم يكن الزبون الأمثل من حيث الثقة فيه والاعتماد عليه، إلا أنه يمتلك الآن الإدارة ورأس المال اللازمين لتشغيل المكان بكفاءة وسداد فواتيره في

أوقاتها".

لن يجلب الطرق على الجدار الصخري باستخدام المزيد من الأدوات غير المجدية إلا المزيد من المعارضة. لماذا تحطم الجدار ولديك مفاتيح الأبواب؟

ماذا إذا لم تفجح محاولات تسديد الهدف في اللحظة الأخيرة؟ تعلمت منذ وقت طويل أنه لا معنى لمواصلة الجدل مع شخص ليس لديه أدنى فهم، ويمكنك أن تسمي هذه الحالة "الكرة الصلبة"، ولكن لا تغلق الباب نهائيًا - قد ترغب في فتحه ثانية في وقت ما.

لكي تبقي الباب مفتوحًا، حافظ على كياستك وأنت تجمع المعلومات. لا ترد أو تواجه بسرعة. وبدل التركيز على مَنْ مِنَ الطرفين على حق، ركز على ما يعتقد الطرف الآخر ولماذا. إليك بعض الإجابات لكي تظل فطنًا:

- • "لا أعلم لماذا قلت ذلك، لذا أود أن أعلم الأسباب وراء ذلك".
- • "كلانا يعلم أن "جوي" ذكي بدرجة كافية (أو ذكي جدًا) لكي يدرك أن...".
- • "هل يمكنك أن تخبرني بالمزيد عما قلته لتوك؟".
- • "أود أن أفكر بخصوص تعليقاتك".
- • "ما الهدف الذي ترمي إليه هنا؟".
- • "لماذا لا نحاول أن نتعامل مع هذا بشكل أكثر إيجابية؟".

ملحوظة: لا تجعلهم يلحظوا أعراض توترك.

ملخص الفصل

الجدال لا ينتهي إلا عندما يحسم الأمر. عندما تكون قادرًا على "التماسك"، يمكنك أن تستكشف أساليب إبداعية وتطرح أسئلة كالضربات الموجهة (انظر الفصل الثامن).

الرفض هو أحد ردود الفعل تجاه شيء ما قلته أو فعلته أو قاله أو فعله طرف ثالث. يتم التعامل مع الرفض بلباقة من خلال التعامل مع ذلك "الشيء" - للجدر الصخرية أبواب يمكنك فتحها عندما تمتلك المفاتيح الخمسة.

إذا فشل كل شيء، فافعل ما فعله الموظف الذي يعمل مع طوم واطسون. غيّر مستويات المعارضة.

حقق التوافق بلباقة مع أفراد العائلة والأصدقاء

لأن العلاقات طويلة المدى تستحق تعاملًا وعناية خاصين

ستتعلم في هذا الفصل طريقة تحقيق النتائج طويلة الأمد والمحافظة على العلاقات التي لا يمكنك أن تدير لها ظهرك. لذا فهنا ستجد إستراتيجية الإقناع الذاتي للتعامل مع أفراد أسرتك وأصدقائك وزملائك في العمل.

هل تذكر مقابلتك لـ "سو" - الابنة التي تتجادل مساءً مع والديها بخصوص الفروض المنزلية؟ دعونا نستكمل ما بدأناه في الفصل السادس.

يمكن أن يأتي جدالك في صورة تهديد أو رشوة أو التماس أو مداينة أو ترهيب - كلها ممارسات لن تغير من "سو". الاستذكار بهدف إسعاد الوالدين ليس بتغيير - لن تتغير "سو" حقًا إلا عندما تقتنع بأنه من مصلحتها الشخصية أن تتغير، وعندما تحدوها الرغبة في أن تتخذ موقفًا جديدًا تجاه الدراسة، وعندما تؤمن أنه من المهم لها أن تستذكر دروسها.

يستغرق إقناع الذات بعض الجهد، ولكنه إستراتيجية دائمة لتعزيز العلاقات. تخيل أن "سو" ابنتك. والآن هيا بنا نضع إستراتيجية للإقناع الذاتي قيد التنفيذ.

الممارسة رقم ١: مع استحضار مركز السكون،

تخيل أن العلاقة بينكما على المحك

"سو" ابنتك، وستظل ابنتك لأمد طويل. افترض أن هناك نوعًا من المساواة في علاقتك بـ "سو". نحن متفقون على أن هناك فرقًا حقيقيًا من حيث المرتبة بين والد وابنه أو رئيس ومرءوسه أو معلم وتلميذه. ولكن إستراتيجية الإقناع الذاتي تقوم على افتراض نوع تخيلي من المساواة؛ لأن حالة المساواة هي التي تخلق تواصلًا يقدر على أن يمنح "سو" الوقت والمساحة للتعبير عن آرائها ومشاعرها - هذه الحالة من المساواة التخيلية تعمل على بناء مساحة توافق تسع لاختبار الأفكار واستعادة التواصل.

استخدم شطائر الأسئلة وسر ٢٥/٧٥ المشروحين في الفصل الثالث لضمان إتاحة الفرصة لـ "سو" حتى تعبر عن نفسها جيدًا. وبعد الاستماع لما لديها، ستصبح أكثر انفتاحًا لتقبل ما لديك لتقوله لها.

تعني المساواة التخيلية مقاومة الرغبة بأن تقوم بـ ...

- • التشخيص: "يا سو، أنا أعلم ما هي مشكلتك".
- • إصدار الأحكام: "سو، هذه أحمق (أسخف أو أسوأ أو أغبى) فكرة سمعتها في حياتي".
- • الوعظ: "يا سو، ينبغي عليك أن...".
- • الاستهانة: "إنك ما زلت طفلة ولا تفهمين".
- • الاستخفاف: "سو، أنت تحاولين أن تصوري الأمر على أنه مشكلة كبيرة. حسنًا، هو ليس كذلك".

من المهم في عملية تطور الإقناع أن تستمع لما ستقوله "سو". حاول أن تفهم شعورها - أرها أنك تتفهم ما تقوله لك.

إذا وضعت نفسك مكان "سو" وشعرت بموقفها، فستشعر "سو" بأنك تحاول أن تعمل جنبًا إلى جنب معها وليس ضدها. من خلال التأثير والتأثر ستخلق هالة من القوة التفاعلية. وعندما تنظر لك "سو" على أنك تشاركها مشكلة التداخل بين الفروض المنزلية والحياة الاجتماعية، ستحمل اقتراحاتك نظرة "الرفيق".

المثال رقم ١: أصدقاؤك مهمون جدًا عندك، وأنا أفهم أنك تشعرين وكأنك شخص مهووس بالدراسة تقوته الحياة من حوله.

المثال رقم ٢: أعلم أنك تشعرين بأن أساتذتك يحملونك أعباءً كثيرة في الفروض المنزلية. ربما لا يدركون كمّ الفروض التي يطلبها منك كل واحد منهم على حدة، ولكننا بحاجة أن نتحدث عن كيفية إنجاز المهمة.

الممارسة رقم ٢: استعمل تعبيرات مثل "أنا أشعر"

للتعبير عما تشعر به وما تريده

من شأن تعبيرات مثل "أنا أشعر" أن تكون بمثابة تكتيكٍ لخلق صلة لأنها لا تطلق أحكامًا ولا يمكن نفيها.

و لأنك تريد من "سو" أن تتفهم مشاعرك وفكرك، فإن ما لا تريد قوله هو: "أنت لا تستذكرين بما يكفي...".

المثال رقم ١: أشعر بأنه من المهم أن تزيدي معدل استذكارك لأن...

المثال رقم ٢: أشعر بأن المرحلة الثانوية هي حقًا بمثابة جزء صغير من الحياة ككل. كلنا مضطرون لتقديم تضحيات قصيرة المدى لأجل أهداف بعيدة المدى.

لن تقدر "سو" على إيجاد أي أخطاء فيما تعبر به أنت عن مشاعرك. فإذا أخبرتك "سو" بأنك تشعر بسعادة فلن يمكنها أن تقول لك إنك مخطئ. وإذا أخبرتها أنك تشعر بحزن فلن

تستطيع مراجعتك في ذلك. كيف لها أن تخبرك بأن تلك المشاعر ليست مشاعرك؟

من المحتمل جداً أن تواجه قائمة طويلة من الشكاوى التي لا تتعلق بالدراسة على شاكلة: غرقتي غير مرتبة... أنا أضع مستحضرات تجميل كثيفة... ثقت أذني مرات عديدة بشكل مبالغ فيه. تذكر أن هذا الوقت ليس مناسباً للتعامل مع المشكلات القديمة.

تجنب الحديث عن الألفاظ المطلقة مثل دائماً وأبداً؛ فهي ألفاظ تنطق بما يدحضها، فنادرًا ما يفعل أي إنسان شيئًا معينًا دائمًا أو يمتنع عنه أبدًا.

اربط ما تقول من أمور محددة بالوقت الحاضر. ركز كلامك على الطريقة التي تريد بها إتمام المهام الآن. لا تعد للماضي لاستحضار الأخطاء السابقة. ربما تشعر برغبة في قول الجملة المأثورة ("لماذا لا يسعك أن تحسني التصرف مثلما يفعل أخوك؟")، ولكن الهجوم المفاجئ من جانبك سيزيد الأمر سوءًا.

الممارسة رقم ٣: أخبر "سو" بأنك تختلف معها فيما تفعله

وليس فيما يخص شخصها

الآن حان الوقت لكي تستعيد مشاعرك تجاه "سو" كشخص. امنحها القوة بأن تعلمها أنك راغب في استكشاف خيارات أخرى مقبولة من كلا الطرفين.

مثال: أعلم أن أصدقاءك لهم أهمية بالغة عندك، وأظن أنك تعلمين مدى اهتمامي الشديد بالفروض المدرسية.

اخلق تجارب افتراضية. على شاكلة "افرضي أننا كنا ... " أو "دعينا نفترض..."; لأنها تسبب الاندماج، والاندماج يشكل باكورة الاقتناع بالتغيير.

ابحث عن نقاط الاتفاق بدلاً من الحلول الشاملة؛ فالانتقال من نقطة اتفاق إلى أخرى - بدلاً من التنازع على الاتفاق - سيزيد الوئام بينكما ويقلل من معارضة سو. إذا لم يسعك الاتفاق

بشأن قضايا رئيسية ومحددة، فابحث عن الاتفاق من حيث المبدأ حتى يكون بمثابة جسر يوصلك للمناقشة في المستقبل.

الممارسة رقم ٤: إذا لم يتم التوصل إلى حل، فدع "سو" تعلم

أنها لا تترك لك خيارًا سوى أن تضع قواعد للاستذكار

من النادر أن يعترف لك إنسان بأنه يتصرف بشكل غير عقلاني؛ لذا تعد الأسئلة من نوع "لماذا لا يمكنك أن تكوني عقلانية؟" أو "ما مشكلتك أنت؟" أسئلة تضعف الارتباط وتستدعي المزيد من المجادلات.

تصرف بثقة. لا تدافع عن نفسك ولا تعتذر عن الطلبات التي تقدمها. إن تعبيرات مثل "إنني لا أحب حقًا أن أطلب منك أن تفعلني هذا، ولكن..." تنبئ عن وتثير رد فعل سلبيًا من جانبها. يمنعك مركز السكون من إظهار نقاط الضعف التي من شأنها أن تشجع سو على أن تصبح قوية ومتسلطة.

عندما تعرض تحذيرك في صيغة طلب وليس في صورة أمر، ستقل احتمالات حصولك على رد فعل شرس منها:

أنت ترين أنك ينبغي أن تتمكني من قضاء الوقت مع أصدقائك وممارسة الأنشطة التي تهلك، وأنا أشعر بأنه، رغم أن الاستذكار يتطلب وقتًا وجهدًا، إلا أن الفوائد بعيدة المدى المترتبة عليه تستحق التضحية التي ستقدمينها. إذا لم تستذكري دروسك، فما الخيارات الباقية أمامي سوى أن أضع قواعد المذاكرة والعقوبات في حال عدم اتباعك تلك القواعد؟

الممارسة رقم ٥: إذا كانت "سو" راغبة في

الدراسة بجهد، حفزها بالمديح

كلما تحسن شعور "سو" تجاه أدائها، زاد تحفيزها بأنها سوف تنجح. لا تدخر مديحك حتى تحصل "سو" على تقدير ممتاز، بل دعها تعلم أنك تقدر مقدار الجهد الذي تبذله:

المثال رقم ١: إنني معجب حقًا بالطريقة التي بدأت بها فروضك المدرسية في الوقت المحدد لها اليوم دون أي جدال.

المثال رقم ٢: كان ذلك البحث الذي أجرите عن الثورة ممتازًا.

الممارسة رقم ٦: إذا لم تكن "سو" راغبة في

الاستذكار بجهد، فأكد على موقفك بحزم

التعبير بحزم يعني أن تقول ما تعنيه وأن تعني ما تقوله. إنها دعوتك الواضحة لاتخاذ الخطوات اللازمة، ولا تدع مجالًا للشك في هدفك.

المثال رقم ١: "سو"، إلى أن تتحسن درجاتك، فإن أي شيء آخر سيحتل المرتبة الثانية في الأولوية بعد وقت الدراسة.

المثال رقم ٢: في هذا البيت، الفروض المدرسية هي الأولوية الأولى. لن يكون هناك المزيد من الجدال. سوف تؤدين فروضك وستبذلين أقصى ما في وسعك.

يكمن الفرق بين التعبير بعنف والتعبير بحزم في مدى الحساسية. التعبير بعنف يعني "استحالة العودة في الموقف" ("لقد سئمت تضییع وقتي محاولاً جعلك تؤدين واجباتك المدرسية. لا يسعك أبدًا فعل أي أمر كما ينبغي").

دعنا نمثل الحوار ...

الأم: حان الوقت لكي تؤدي واجباتك المدرسية.

سو: أحتاج إلى أن أتحدث مع "جوش" كي أخبره بما حدث لي اليوم. مكالمة هاتفية واحدة فقط... أعدك بذلك.

الأم: إنها دائماً مكالمة هاتفية واحدة فقط. برنامج تليفزيوني واحد فقط.

سو: أنت لا تتصرفين بعدل معي! أنا أفقد زملائي كلهم بسببك. لماذا تقفين ضدي دومًا؟

الأم: ولماذا لا ينبغي أن أكون بصفك؛ فكل ما تفعلينه هو الحديث في الهاتف أو مشاهدة التليفزيون؟ سوف أتصرف بعدل شديد معك عندما تتحسن درجاتك!

سو: لماذا تسيئين معاملتي دائماً؟ لماذا لا يمكنك أن تتركيني وشأني؟ فهذا ظلم!

أيتها الأم، عندما فقدت مركز السكون الخاص بك وضعت نفسك عقبة في طريقك وفقدت السيطرة على الموقف. هل تشعرين بأن الانتباه انتقل من مسؤولية "سو" عن المذاكرة إلى مسألة ما إذا كنت ظالمة أم عادلة؟ فقد أوقعتك "سو" في شرك الجدل، فلم يعد لهذا الجدل علاقة بالواجبات المدرسية؛ بل انتقل الموضوع إلى الإنصاف.

لتجنب الجدل مع "سو"، كرر توقعاتك بصراحة ووضح أيًا كان ما تقوله "سو":

الأم: أنفهم ذلك، ولكنني أريدك أن تقومي بواجباتك الآن.

سو: أحتاج إلى أن أتحدث مع جوش كي أخبره بما حدث لي اليوم. مكالمة هاتفية واحدة فقط ... أعدك بذلك.

الأم: أنفهم ذلك، ولكنني أريدك أن تقومي بواجباتك الآن.

سو: أنت لا تتصرفين بعدل معي! أنا أفقد زملائي كلهم بسببك. لماذا تقفين ضدي دومًا؟

الأم: أنفهم ذلك، ولكنني أريدك أن تقومي بواجباتك الآن.

سو: لماذا تسيئين معاملتي دائماً؟ لماذا لا يمكنك أن تتركيني وشأني؟ فهذا ظلم!

الأم: أنفهم ذلك، ولكنني أريدك أن تقومي بواجباتك الآن.

لقد تجنبت الخوض في جدال بالثبات على موقفك، ولم تتخذي موقفاً دفاعياً ولا موقفاً انتقادياً من "سو".

إذا لم تفلح هذه الممارسة القائمة على الثبات التام على الموقف، إذن فقد آن الأوان كي تدعمي كلامك بالتصريح بما تقصدين وما سوف يحدث بوضوح وبشكل محدد:

الأم: القرار لك. حتى تنتهين من واجباتك كل ليلة لن يكون هناك مشاهدة للتلفزيون ولا مكالمات هاتفية ولا موسيقى؛ فالأمر عائد إليك.

قدمي تهديدك بحرص؛ فالتهديدات المبهمة، والتي لا تحمل معنى، لا قيمة لها ("سوف تقومين بواجباتك وسوف تقومين بها بشكل جيد وإلا ستندمين كثيراً على ذلك أيتها الفتاة!").

قد تلجأ "سو" إلى التلاعب بك عبر إغضابك أو البكاء أو التوسل. كن ثابتاً في موقفك؛ لأنك إذا تراجع، فستفقد مصداقيتك أمامها، وبالنسبة لتوجيه التهديد كحل أخير؟ اتبع القواعد التي شرحناها في الفصل السادس.

ملخص الفصل

لا يمكن التأثير في الأشخاص وهم يشعرون بأنهم يخضعون لعملية إقناع. ستجعل خطوات الإقناع الذاتي "سو" تشعر كأنك تعمل معها، جنباً إلى جنب - تؤثر فيها وتتأثر بها. يؤدي الجدل المبني على الإقناع الذاتي إلى نتائج موطدة للعلاقات طويلة المدى.

اكسب حرب الكلمات المكتوبة

لأنه أحياناً تكون كتابة حجتك هي السبيل الوحيد للفوز، وأحياناً هي الطريقة الفائزة

تقارير. مذكرات. مراسلات. إن تجسيد أفكارك في صورة نص مكتوب يمكّن القارئ المتلقي من قراءة ما تكتبه أكثر من مرة واستيعابه وفهمه - وهي أوجه ترف لا تتاح للمتلقين من المستمعين. إننا نكتب وكلنا أمل في أن يقرأ الناس ما نكتبه، ولكننا لا نعلم حق العلم ما إذا كان كلامنا سيقراً أم أن القراءة ستتجاوز مجرد التصفح السريع لمرة واحدة.

سنكشف لك في هذا الفصل أسرار كتابة حجة تستحق القراءة.

تعرف على السيدة تاونسيند

لأنه حان الوقت كي تُطلق يدك

"أنا تاونسيند" التي تعرّف نفسها بأنها "معلمة اللغة الإنجليزية" وليست "المعلمة الإنجليزية" - حاشا لله أن يخطئ أحد ويظنها معلمة قادمة من إنجلترا.

"لغة الملك"، كما سمّتها السيدة آنا تاونسيند المعلمة بمدرسة ويلسون الثانوية، وأنا أسميها "اللغة الأليمة" - طغيان زمن الماضي التام والجمل الخبرية والأفعال اللازمة ومصادر

الأفعال المنفصلة وصيغ المصدر وأسماء الفاعل والمفعول وحالات النصب الرهيبة. كن أميًّا مع نفسك: هل قابلت أحدًا من قبل يدعي أن القواعد النحوية كانت أفضل مادة دراسية لديه أو حتى المفضلة؟

تضم متاهة القواعد الخاصة بالسيدة تاونسيند قواعد لغة التعبير الرسمية - يتلخص موقفها تجاه اللغة الإنجليزية في: إما أن تقول الجمل بطريقتي أو لا تقولها أبدًا. بعد مرور عدة سنوات على تخرجي في المدرسة، أدركت أن قواعد السيدة تاونسيند تمثل إطارًا للعمل، وليست أوامر ملزمة.

منذ الوقت الذي نتناول فيه فنجان القهوة الصباحي حتى وقت زهابنا للنوم مساءً تنهال علينا الكتابات التي تحاول إقناعنا بأشياء من كل شكل ونوع. إنك تكتب وتأمل أن يقرأ أحد ما كتبت. والكتابات التي تلقى قبولاً هي التي تتميز بأسلوب يجذب القراء لا ينفروهم - أسلوب معبر وغني بالخيال ويسمح لبصمتك الشخصية بالتألق. صار كل هذا ممكناً لأن لغة اليوم ليست لغة الملك، وإنما لغة لاري كينج ودون كينج وستيفان كينج ومارتن لوثر كينج وبي بي كينج.

حسنًا لقد أُطلقت يدك، ولكن حرية التعبير عن نفسك على طبيعتك ليست رخصة لأن تقول أي كلام في أي مقام، لذا ستظل دومًا الكلمة المكتوبة أكثر رسمية من الكلمة المنطوقة. ولكنها ليست نهاية العالم أن تبدأ جملة بكلمة "لكن" أو أن تنهي جملة بـ "حرف جر"، أو أن تكتب جملاً وهي ليست جملاً في الحقيقة - كما تعلم. تلك الأشياء التي كانت السيدة تاونسيند تسميها "جملاً ناقصة". لست مضطراً أن تشغل ذهنك بالحيرة بين استخدام "من" أم "لمن"؛ فلست تسعى لتقدير مستواك ولن تذهب لمعسكر لإعادة تعليمك قواعد النحو.

اخلق صلة ذات لمسة خاصة

لأن أسلوب الإقناع بالكتابة ما هو إلا أسلوب الإقناع الشفهي مطبوعاً على ورق

الحجة المعروضة بأسلوب عقلائي لا يبني الثقة؛ فالثقة هي الاستجابة العاطفية الناشئة عن "ذبذبات الطاقة الإيجابية" لدى القارئ. الكتاب يتحدثون للقراء؛ لذا دع أذنك ترشدك في كتاباتك؛ فالإقناع باستخدام الكتابة مثل الإقناع باستخدام الكلام، ولكن في صورة مكتوبة.

إنه اختبار "هل هذا الكلام يبدو كلامي؟": استخدم الألفاظ التي يستخدمها الناس العاديون في المناقشات العادية. العاملون في الإعلانات يروجون لمنتجاتهم على أنها قوية ومنعشة وغنية بالقيمة الغذائية وقوية النكهة. ولكن هل ترى في أي حوار يجري في بيتك شبهًا بالحوار التالي:

الشخص أ: "حبيبي، ما رأيك في الغداء؟".

الشخص ب: "عصير الفاكهة كانت نكهته قوية، والسلطة كانت نكهتها منعشة، والخضار كان حقًا غنيًا بالقيمة الغذائية، عزيزتي".

إننا نتحدث مع بعضنا بصيغة المبني للمعلوم، وأنت لا تقول "من الأشياء التي يُوصى بها من قبل عضو مجلس المدينة أننا يجب أن نتحد في معارضتنا لمجمع السينما" عندما نتحدث، وإنما تقول "توصينا السيدة عضو المجلس بأن...".

قبل الكتابة خذ وقتًا كافيًا للتفكير فيما ستقوله إذا كنت تجادل قارئك وجهًا لوجه، ثم قل له لنفسك وبصوت عالٍ كأنك تجادل أحدًا وجهًا لوجه.

دوّن بسرعة ما تقوله بالضبط؛ فبذلك ستجد أنك تترجم الانفعالات والأفكار إلى أقوال لم تكن لتكتبها على الورق بطريقة أخرى. لا تصحح أخطاءك اللغوية، ولا تبدل كلماتك - فقط دوّن ما تقوله حرفيًا.

وعندما تنفذ أفكارك اعلم أن الوقت حان كي تتصفح ما دونته. ستجد أن بعض الأفكار التي بدت جيدة وأنت تقولها أصبحت بلا معنى وهي مكتوبة على الورق. تخلص من تلك

الأفكار؛ فالحرص على التعبير عن كل الأفكار لن يحقق لك هدفك.

وإليك الجزء الصعب في الموضوع: عدم الاستسلام للربغة في تغيير مفردات استعملتها. من المؤكد أن المفردات ذات الطابع الرسمي ستعبر عن وجهة نظرك بشكل أفضل، ولكنها قد تجعل أيضًا حجتك تتسم بالتكلف والرتابة. يروج أحد المعلنين بالإذاعة أنه يمكنه أن يدربك على "التميز اللغوي" لأن "المفردات ذات التأثير القوي تعطي إحياءً بالقوة"، ولكن كسب الجدل لا يتأتى من تجاذب أطراف الحديث مع الطرف الآخر؛ فهدفك هو الفوز وليس الإبهار.

استخدم مفردات صغيرة شائعة قدر ما تستطيع، وإذا وجدت أن كلمة كبيرة تعبر عما تريد قوله، فلا تخش استخدامها، واعلم أن اللغة ثرية بالمفردات القصيرة والسريعة والرائجة والموجزة - اجعلها بمثابة جوهر ما تقول وتكتب.

هل ستجعلك المفردات ذات المقاطع القليلة تبدو كأنك تسربت من التعليم في الصف الرابع الابتدائي؟ هذا قرار عائد إليك. الفقرة التي تم اقتباسها، والتي قرأتها قبل قليل، من كتاب معجزة اللغة، تأليف ريتشارد ليدرير، مصوغة بالكامل تقريبًا من كلمات تتكون من مقطع واحد! وإليك ميزة أخرى قوية: المفردات التي تحمل المعاني نفسها تصبح أقوى تأثيرًا كلما قل عدد مقاطعها ٤-٣-٢-١. أي المفردات في كل سطر تجدها الأقوى تأثيرًا؟

يضعف < يقوض < يوهن < يهدم

يجمع < يحشد < يراكم < يكدس

خاطئ < وهمي < مغالط < مدلس

أضف على كلامك قوة باستعمال "ألفاظ التهذئة" - مفردات قليلة المقاطع ودقيقة وتوصيفية ومتعلقة بالموضوع. أي من التعبيرات التالية يزخر بالقوة؟

التعبير الأول:أطاح صغير الدب بكل شيء من فوق الرف، ومزق أكياس النوم وترك الخيمة في حالة فوضى.

التعبير الثاني:دمر صغير الدب خيمتنا.

في التعبير الثاني، تم تقليل عدد الكلمات إلى ست كلمات باستخدام كلمة شائعة وسهلة الفهم هي "دمر". بتخفيض الكلمات، صارت الجملة التي كانت خالية من الحياة موجزة ويسهل تذكرها.

هل تستطيع أن تقول إن هذه الكتابة حاصلة على جائزة؟ "يرجى قراءة المواد حتى تعلم ما ننوي عمله في الاجتماع" - هذه الجملة تصريح في بيان التوكيل الخاص بحاملي الأسهم بشركة فورد للسيارات. إن بساطة الجملة والطابع الذي يميز الخطاب المرفق والموجه من رئيس شركة فورد مكنتا الشركة المصنعة للسيارات من الفوز بجائزة ميتشيجين عن وضوح الأسلوب، والتي تقام سنويًا.

إذا كنت لا تزال قلقًا من أنك ستبدو طالبًا فاشلاً قد تسرب من الدراسة، فجرب أن تكرر الجملة التالية "إنني لم أعد أفضل الكلمات كثيرة المقاطع اللفظية كما كنت من قبل".

كيف تشد انتباه القارئ؟

لأنك تود أن تخلق معارضة

سواء كان جدالك جزءًا من تقرير أو مذكرة، أو خطابًا منفردًا، فلعلك تبغي جذب اهتمام المتلقي وخلق تيار معارض يجتاح القارئ عبر الصفحة.

ولكي تحصل على اهتمام المتلقين، لابد أن تواجههم بخطة اثنين في أربعة؛ فالتلميح الرقيق لم يعد ينفع بعد الآن - هذه حقيقة!

لابد أن تبرز الكلمات الافتتاحية وهي مفعمة بالقوة: "ربما تظن نفسك قديسًا، ولكنني أعلم أنك لست كذلك لأنك ترتدي نظارات" (مقتطف من خطاب أحد عملائي المرسل إلى عضو الكونجرس الممثل له والذي يتعامل بأسلوب "كثير الوعظ").

هل ستكون كتاباتك واحدة من ضمن كتابات عدة موجهة إلى المتلقي نفسه؟ "السبيل الوحيد للفت الانتباه والتميز وسط الأعداد الكبيرة هو السخرية"، وفقًا لما جاء في نصائح مجلة محامي كاليفورنيا. "إذا جسدت فقرتك تجربة غير عادية، فسوف تصل رسالتك كما تريد". "هل تشمئز من اللون الزهري؟" كان هذا السؤال الأساسي الموجود في أحد الإعلانات عن منتج لشركة إربان ديكي، التي تنتج طلاء أظافر بألوان مختلفة كل الاختلاف عن الألوان التقليدية مثل الزهري والأحمر.

كيف لك أن تقنع نسبة ٧٩% من الرجال و٤٢% من النساء الذين لا يغسلون أيديهم جيدًا بعد الدخول إلى الحمام لبدء تعويدهم العادات الأساسية للنظافة الشخصية السليمة؟ (يبدو أن إلحاح أمهاتهم لم يكن مجديًا، لذا لم يعد هذا ضمن الخيارات المطروحة) - عليك أن تبدأ بجذب انتباههم.

في محاولة للإقدام على هذه التجربة، وجدت وزارة الصحة بمقاطعة أليجيني بولاية بنسلفانيا وسيلة لجذب انتباه الناس وتثقيفهم في الوقت نفسه بخصوص الضرر الحقيقي المحتمل أن يتعرضوا له، هم وغيرهم، من جراء عدم غسل أيديهم. كيف ذلك؟ عن طريق اقتباس الجمل الافتتاحية من الأعمال الأدبية الشهيرة وعرضها على مقاعد المراحيض العامة. من بعض العينات الغريبة ما يلي:

"لقد كان زمنًا من أفضل الأزمنة، وكان أيضًا من أسوأ الأزمنة، كان عهد الحكمة، وعهد حماقة... عهدًا لم يكن الناس فيه ليغسلوا أيديهم بعد قضاء الحاجة، وكان الناس يتناولون الطعام بأيديهم ويتعرضون للمرض الشديد بعد نقل العدوى لبعضهم بعضًا. بإيجاز لم يكن زمنًا على درجة عالية من الصحة".

"لم تكن سكارليت أوهارا جميلة، لكن الرجال نادرًا ما أدركوا ذلك بعد أن يقعوا تحت تأثير سحرها.... تصرفت سكارليت بشكل أهوج ولم تغسل يديها بعد انتهائها من أمرها في غرفة السيدات... تسببت يداها الرقيقتان، نتيجة استهتارها في الانتشار المؤسف لعدوى بكتيرية مريضة".

هل سيكون للجدال الخاص بالنظافة الشخصية الذي قدمته مقاطعة أليجيني القدر نفسه من الفعالية إذا عرض في صورة لافتات مكتوب عليها "احرص على سلامة صحتك واغسل يديك؟".

كيف ننحت وتشكل ما كتبته؟

لأنه كلما أوجزت فيما تكتب، تذكره الناس أكثر

يبلغ عدد كلمات الوصايا العشر ١٧٣ كلمة، وبلغت عدد كلمات الخطاب الذي وجهه أبراهام لينكولن في جيتيسبرج ٢٦٦ كلمة. كم عدد الكلمات الواردة في الجدل الذي تكتبه؟ لا داعي لأن يقول لك أحد إننا نعيش في عالم متسارع الوتيرة. كن مباشرًا في كلامك. هل بالغت في سرد المعلومات التي تقدمها في جدالك؟ كلما أزلت كلمات الحشو وعبارات الزينة، زادت الفرص أمام جدالك كي يصل إلى جمهور القراء.

هل تكتب أشياء مثيرة للاهتمام، ولكنها لا علاقة لها بالموضوع الذي أنت بصدده؟ بعث المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات الخيرية المحلية إلى المدير التنفيذي لمؤسسة بلومينجديلز ب خطاب أعرب فيه عن رغبته في أن تقيم بلومينجديلز أمسية خيرية تضم عرضًا للأزياء، جاء فيه:

"يرجى تسلم المواد المرفقة التي سبق أن وعدت بها في خطابي المرسل في الأسبوع الماضي. أعتذر عن التأخير في إرسال هذه المواد إليك، ولكن المبنى الذي نعمل فيه تعرض

لحريق محدود يوم الثلاثاء. لم تصب المكاتب بأية تلفيات، لكن أضررت نظم الحاسب لدينا ضررًا بليغًا لعدة أيام".

هل تظن حقًا أن المدير التنفيذي اهتم حقًا بالحريق... أو قدر الضرر الذي أصاب المكاتب... أو بما حدث لنظام الحاسب الخاص بالمؤسسة؟

هل كتبت الأشياء المتعلقة بموضوع الجدل ولكنها غير مثيرة للاهتمام؟ غالبًا ما نقوم، أنا وزوجتي، بجولة موجهة في أول زيارة لنا لأي مدينة أجنبية؛ فهذه طريقتنا في التعرف بشكل عام على المدينة التي نزورها. وأيًا ما كان البلد الذي نزوره، فإن المرشدين السياحيين في كل العالم يغمروننا بالتفاصيل المضنية الخاصة بالأحداث والناس، والتي لا يهتم بشأنها أي أحد ممن بالجولة. وبانتهاء الجولة، نكون قد نسينا معظم ما سمعناه - بسبب ضخامة حجم المعلومات المطروحة.

كنت أضع اللمسات الأخيرة على هذا الفصل في أثناء قضاء إجازتي في نيوزيلاندا - ذلك "الجزء الجنوبي من العالم". وشملت الجولة في مدينة كرايستشرتش زيارة إلى حديقة النباتات بالمدينة، وقد أخبرنا مرشدنا بمعلومات لا يهتم بها أحد من بينها: "إينوخ باركر أول بستاني بالحكومة في نيوزيلاند". لا شيء مثيرًا في ذلك؛ فقد كان ذلك في عام ١٨٦٣.

قيل إن مايكل آنجلو كي ينحت تمثاله الشهير لأحد شخصيات الكتاب المقدس، أمسك بقطعة من الرخام وأزال عنها أي شيء لا يشبه ديفيد في شكله. وإليك ثلاثة أسئلة لإزالة الالتباس ونحت أي شيء لا يعطي إحياءً بأنه سيعزز جدالك.

السؤال رقم ١: ما الهدف من كل هذا؟

ألغ أية أقوال مأثورة أو نصوص مقتبسة. دع أسلوبك الشخصي يسطع - ولكن الإفراط في أي شيء مضرّة.

السؤال رقم ٢: ما الذي تقدمه لصالح الطرف الآخر في هذا الجدل؟

نقح النص من أي شيء لا يصب إلا في مصلحتك الشخصية. من المؤكد أنك ستحاول أن تخاطب الخير الموجود بداخل كل إنسان، ولكن ربما يفتقر الطرف الآخر لذلك الخير. لذا فالجدال الناجح يجب أن يُعلم الطرف الآخر بالفائدة التي ستعود عليه.

السؤال رقم ٣: هل تخبر الطرف الآخر بأمور يعرفها من قبل؟

إخبار المتلقي القارئ أو المستمع بأمور معروفة وواضحة يعد أمرًا مضجرًا. كم مرة في اليوم تعاني التعرض للموقف التالي:

مرحبًا، أنا جون جونز. لا يمكنني أن أرد على الهاتف الآن لأنني ربما أكون مشغولًا باتصال آخر أو بعيدًا عن مكتبي. من فضلك اترك اسمك وتاريخ ووقت اتصالك ورقم تليفونك وأية رسالة تود تركها وأنسب وقت يمكنني معاودة الاتصال بك فيه. سوف أتصل بك في أقرب وقت ممكن.

حذف الأشياء المعروفة مسبقًا سوف يقلل حجم الرسالة من ٤٨ كلمة إلى ١٤ كلمة:

مرحبًا، أنا جون جونز. ليس بإمكانني الرد على مكالمتك الآن. برجاء ترك رسالة. وشكرًا لك.

بل والأفضل منها رسالة البريد الصوتي الخاصة بـ جوان سميث: هذا جوان سميث، ولكن كفى كلامًا عني - ثم يسمع المتصل صوت الصفارة إيذانًا بترك رسالته.

حسنًا لكل قاعدة استثناءات. وإليك أربعة استثناءات لقاعدة "الإيجاز في القول":

1. 4. عندما تكتب حجة كجزء من بحث علمي بالكلية، والذي يتطلب حدًا أدنى من الصفحات المكتوبة.

2. 5. عندما تحكي قصة مؤثرة كجزء من عملية الإقناع.

3. 6. عندما تجد أن الإيجاز لا يكمل المعنى.

طريقة طهي البومة المسلوقة (كاملة) في كتاب دليل الطاهي في الإيسكيمو :

1. 7. انزع الريش.
2. 8. نظف البومة وضعها في إناء الطهي مضافاً إليها كمية كبيرة من الماء.
3. 9. أضف ملحاً لضبط المذاق.
4. 10. عندما يكون الإسراف المبالغ فيه لازماً لإيصال رسالتك.

لقد عُرف عن الضيوف الذين ظهرُوا في حلقات بعنوان "حبك لي" و"الخيانة المتفجرة!" من برنامج جيرى سبرينجر أنهم يخلعون ملابسهم ويكشفون عن أكثر أسرارهم خصوصية. هل يساورك أي شك بخصوص شعور الكاتب الصحفي "مايك داووني" تجاه البرنامج عندما يجادل حياله قائلاً إنه "... أكثر الأعمال المنفرة والعفنة والقذرة والمثيرة للاشمئزاز والكريهة والشنيعة والتنتنة والمنحطة والمعتوهة والمريعة والفاسدة والفظيعة والمخزية والخالية من الرحمة والعقل والقاسية والجلفة والمزعجة والبغيضة والخسيصة والمقززة في تاريخ التليفزيون الأمريكي"؟!

كيف تعرض جدالك بترتيب طولي؟

لأن كسب الجدل يمر باختبار "التقدم"

ينبغي أن تضيف كل جملة وفقرة شيئاً مختلفاً عن تلك التي سبقتها. عندما تكرر الحجج، سيشعر القراء بالارتباك ويفقدون اهتمامهم بالموضوع.

ستجد لديك رغبة ملحة في أن تكرر نقاطاً معينة معتقداً أنه بما أنها مهمة، فهي تستحق التكرار، ولكن التكرار يوحي بأنه لن يتبع الكلام المكرر شيء جديد. عندما تكتب مقطوعة "بعبارة أخرى" أو تعيد تفسير ما شرحتَه، فكأنك تقول: "عذراً، ولكني لم أبلِ بلاءً حسناً في توضيح وجهة نظري من أول مرة".

كانت السيدة تاونسيند تضع دائرة حول خطوط التماس التي لا تصل إلى شيء باللون الأحمر، وهو ما يعني أنها كانت "انحرافات عن المسار". تتقدم الحجة الخالية من الثغرات للأمام دون أن ينحرف أو يحيد عن مساره، لذلك ابتعد عن "الانحرافات عن المسار" عن طريق ربط كل جملة بالجملة التي تسبقها وكل فقرة بالفقرة التي تسبقها. ومن أمثلة كلمات الربط: بالإضافة إلى، أولاً، عندما، مع ذلك، وعلى العكس من ذلك، ونتيجة لذلك، على سبيل المثال، رغم ذلك، أخيراً.

يعرض الجدل الذي ينجح في اختبار التقدم معلومات عن الموضوع إما بترتيبها من حيث السبب والنتيجة أو بترتيبها زمنياً. وتطرح النقاط بالترتيب من حيث الأقوى للأضعف، وتجد كل فقرة محدودة بفكرة واحدة، ولا تزيد على سبعة أو ثمانية أسطر على الأكثر. لا تخش استخدام الفقرة التي تتكون من جملة واحدة ما دامت تساعدك على توضيح فكرتك.

كيف تجعل كلماتك تنساب؟

لأنك بحاجة إلى أن يجتاح القارئ الصفحة

يعد الجدل الذي ينساب في سلاسة من أسهل المواد المقروءة. اقرأ ما كتبته بصوت عال - هل الكلمات تنساب بسلاسة على لسانك؟ إذا وجدت ذلك، فأنت على المسار الصحيح. لا بد أن يكون للكلمات إيقاع وأن يكون لترتيبها وقع حسن على السمع. ينبغي أن تأتي الفواصل بين الجمل في مكانها الطبيعي. عندما تُقرأ كلماتك بصوت عال، أين سيتوقف قارئك لالتقاط أنفاسه؟

يعد حفل تولي منصب الرئيس لحظة فارقة في حياة أي رئيس، وقد أراد جون كينيدي أن يكون خطابه موجزًا وواضحًا (استغرقت المسودة النهائية للخطاب مدة ١٤ دقيقة). ورغم أن زملاءه قدموا له الأفكار والمسودات، فقد خرج المنتج النهائي من إنتاج كينيدي نفسه. يروي مساعدوه أنه تمت مراجعة كل كلمة مرة بعد مرة حتى صارت سهلة على المتلقي

مستمعًا كان أو قارئًا. وقد تمثلت ذروة خطابه في العبارة خالدة الذكر: "لا تسأل ماذا يمكن أن تفعله بلدك لك، بل اسأل ماذا يمكنك أن تفعله لبلدك" - تلك العبارة التي أصبحت أكثر تأثيرًا وصقلًا من مسودة سابقة ورد فيها "لا تسأل ماذا ستفعل لك بلدك....".

تكشف مسودات الخطاب المأخوذة من أرشيف مكتبة جون فيتزجيرالد كينيدي كيفية صياغته خطابه السلس:

أربع نصائح يقدمها المحترفون للنجاح

في اختبار "السلاسة" :

- • ابحث عن التعبيرات التي ترى فيها إطالة واستبدل بها أخرى موجزة وتعطي المعنى نفسه. على سبيل المثال: "الحجة التي تطرحها الشركة هي كالتالي:..." يصبح "تدفع الشركة بأن..."، "يُقدّم واضعو الخطة على انتهاك..." تصبح "واضعو الخطة ينتهكون...".
- • استخدم الإضافة: بدلاً من أن تقول "القرار الذي قدمه المجلس" قل: "قرار المجلس".
- • ابحث عن العبارات كثيرة الاستطراد واستبدل بها مفردة سهلة. مثلاً حول عبارة "في الوقت الذي كان فيه..." إلى كلمة "عندما"، و"في ذلك الوقت" إلى "عندئذ"، و"في أعقاب..." إلى "بعد"، و"بوقت يسبق" إلى "قبل".
- • ابحث عن التراكيب اللفظية التي تحمل وقعًا جذابًا. تشتهر شركة بلومينجديلز بوضع مشتريات الزبائن في حقيبة ورقية مكتوب عليها بخط عريض "الحقيبة البنية"، وهو اسم له وقع جذاب جدًا أكثر من اسم "الكيس البني".

كيف تجعل حجتك تبدو سهلة القراءة؟

لأن ما يبدو سهلاً للقارئ يحظى بالقراءة

خذ متنفسًا

استمتع بفنجان من القهوة

فعندما تعود ستكون مستعدًا حقًا لقراءة الأسئلة المهمة في اختبار "الشكل العام".

انظر للكلام المكتوب على الورق - ولا تقرأه. الإخلال بعلامات الترقيم واستبدال النقطة بعلامة الفاصلة يجعل القارئ تأثها في أماكن التوقف عن القراءة والتفكير. هل تبدو حجتك سهلة القراءة؟ أم تطلبت قراءتها جهدًا شاقًا؟ الاقتضاب والبساطة (الفقرات والجمل القصيرة) تجعلان حجتك في متناول القارئ.

ما مقدار الجزء المخصص لك في حجتك؟ هناك فرق بين تبين حقيقتك للمتلقي وبين لفت الانتباه لنفسك بشكل أناني. تزيد الاحتمالات بأن ما تكتبه يتسم بالأنانية الشديدة عن نسبة ٥٠/٥٠، فأياً كان ما ستقوله عن نفسك أو شركتك سيعد مملاً. في مرحلة متقدمة من الجدل، يمكنك التأكيد على صحة ما يدل على طبيعتك بأساليب لن تعطل أو تخفي حجتك. لذلك ابحث عن الجمل التي تحوى ضمير المتكلم المفرد "أنا"، والتي غالبًا ما تتسم بحب الذات : "أشعر بأن مجمع السينما" و"أظن أن مجمع السينما" و"أعتقد أن مجمع السينما".

هل النقاط التي أوردتها واضحة بشكل يكفي لأن يصل معناها إليك؟ هل سيفهم القارئ ماذا تقصد؟ هل كلاكما أنت والقارئ تفهمان الشيء نفسه من الكلام المكتوب؟ لتكن واقعياً: لا تتضح النقاط لمجرد أنك تقول عنها ذلك - النقاط الواضحة بحق لا تتطلب التمهيد لها بكلمات توحى برأيك الشخصي مثل: بالتأكيد، على ما يبدو، بوضوح، في الحقيقة، ومن البديهي أن، ومن الواضح، وصراحة.

الآن، راجع النص مرة أخرى للبحث عن الثغرات....

• • هل تتوافر فيه الحجة الجوهرية التي تجعل حجتك "تبدو صائبة"، بالإضافة إلى ثلاث نقاط مؤيدة لها؟ (راجع الفصل الخامس).

• • هل ستقدم جدالك كي تروي قصة؟ (راجع الفصل الرابع). هل تستخدم تشبيهاً مجازياً؟ (راجع الفصل السابع). هل تقدم أسئلة موجهة؟ (راجع الفصل الثامن). هل تثير وتلبى الحاجات النفسية لدى القارئ؟ (راجع الفصل التاسع).

الإقناع باستخدام الكتابة مثل الإقناع بالحديث، ولكنه مطبوع على ورق. من شأن الحجة الناجحة أن تخلق الثقة وتطرح إشارات تجعل القارئ "يشعر بأنك على صواب".

لن يقرأ لك أحد ما تكتب إلا إذا تمكنت من لفت انتباهه والحفاظ عليه، وتضمن لك أسئلة إزالة الالتباس الثلاثة أن ما تكتبه مثير للاهتمام ومتعلق بالموضوع.

اجعل حجتك تتقدم بشكل إقناعي؛ فالتكرار يسبب التشوش للقراء و"الانحراف عن الموضوع" يبعد القارئ عن مسار الحجة.

تنساب الحجة السلسلة عبر الصفحات وتأخذ معها القارئ.

عندما تنتهي من المراجعة، ألق نظرة على حجتك لكي تتأكد من أنها موجزة وتبدو سهلة القراءة وتضمن منطقاً "يبدو صائباً".

أعط أفكارك مسميات

لأن الاسم الصحيح هو حجة قوية في حد ذاته

أطلقت إحدى وكالات الإعلان على الحالة المرضية المعروفة بسعفة القدم اسم "قدم الرياضي". خطوة ذكية. ما مدى تذكرك اسماً مثل سعفة القدم؟ هل لك أن تنسى أبداً اسم "قدم الرياضي"؟

ربما كان بالإمكان تسمية الوصفة المعروضة على غلاف مجلة كوزموبوليتان باسم "قالب الشيكولاتة في خمس دقائق". عنوان ممل! وبدلاً من ذلك سمته المجلة "قالب الشيكولاتة في خمس دقائق سيجعل حبيبك عبداً لك".

في بدايات التسعينيات من القرن العشرين، كان فريق نيو جيرسي نيتس أحد فرق كرة السلة المحترفة التي لا يريد أحد أن يراها؛ فقد افتقر أفرادها للحضور والقبول، وكان أدائهم ضعيفاً ولم يكن من بينهم نجوم يجتذبون الجماهير؛ فقد ذهب ولاء المشجعين المحليين - في المنطقة الممتدة عبر نهر هدسون - إلى فريق نيويورك نيكس، ولذلك عانى جون سبولسترا، رئيس نادي نيتس، مشكلة كبرى في التسويق.

لم تعتمد إستراتيجية سبولسترا على الترويج لمباريات فريق نيتس باعتبارها ستتضمن أداءً عظيمًا في كرة السلة، وإنما كأحد برامج الترفيه العائلي العظيمة، ولكي يبدأ حملة "الترفيه العائلي"، اقترح أن يتخذ الفريق اسمًا يوحي بصورة الترفيه العائلي: تنين مستنقع نيو جيرسي (يقع ملعب فريق نيتس في أراضي المروج بولاية نيو جيرسي، وهي منطقة أراضي رطبة). وقد رفض ملاك الفريق اقتراح سبولسترا، وهذا أمر بالغ السوء لأن الاسم له وقع جيد، وفقًا لرأي أحد المراسلين الرياضيين.

قبل إطلاق رصاصة واحدة في حرب العراق، أطلقت إدارة بوش اسم عملية تحرير العراق على المحاولة المُقدّمة عليها - وهو اسم قدم جدالاً للعالم على أن الحرب كانت قضية عادلة تتمثل في: مساعدة الشعب العراقي. وقد أُطلق على حرب الخليج لعام ١٩٩١ عملية درع الصحراء، وقد جاء ذلك المسمى دفاعاً عن "قضية عادلة" بأننا خضنا الحرب لحماية دول الخليج. وانعكست تشبيهات القضية العادلة في الاسم الذي أُطلق على الحرب في أفغانستان وهو عملية الحرية الدائمة، والاسم الذي أُطلق على الحرب في الصومال عام ١٩٩٢ - ١٩٩٣: عملية إعادة الأمل. في حين نالت حرب بنما عام ١٩٨٩ - ١٩٩٠ اسمًا خلا من التشبيه المجازي وتناول الموضوع بشكل مباشر: عملية القضية العادلة.

في السيناريو المعارض لمجمع السينما، سيكتسب جدالك طابعًا أكثر قوة عندما تطلق عليه اسمًا. إليك مثالين على ذلك: "لا لمجمع السينما" و "لن يحضر المشاهدون".

صغ شعارات لحجتك

لأن العناوين الموجزة تضيف قوة على الحجة

عندما أقول: "أنت تستحق استراحة اليوم" تتذكر إعلان ———.

يعلم مصنعو السيارات قيمة الشعارات:

مصممة هندسيًا بخلاف أي سيارة أخرى بالعالم. — ميرسيديس بينز

السعي بشغف نحو الكمال. — ليكزاس

مركبة القيادة المثالية. — بي إم دبليو

تصميم هندسي أفضل. صناعة أفضل! — كرايسلر

كما علم مصنعو الدراجات قيمة الشعارات: أدركت شركة شفين أنها بحاجة ماسة إلى إعادة تنشيط قيادة الدراجات لإعادة البهجة والمرح لعالم الدراجات، فحمل شعار الحملة: السيارات مملة.

لا يوجد كثير يمكن قوله بخصوص المياه المعبأة في زجاجات. وقد عمدت شركة مياه "كاسكيد كلير ماونتن سبرينج" إلى منافسة كبار منافسيها بإطلاق شعارات مرحة تخلو من الجدية المتزمته: "مياه لم تُرو" و "مياه شبيهة تمامًا بتلك التي كانت جدتي تعدّها لنا".

الشعارات عبارة عن عناوين صغيرة تلفت الانتباه. في السيناريو المناهض لبناء مجمع السينما، سيصبح جدالك أكثر قوة إذا صغت له شعارًا - "مجمع السينما مرادف لمجمع

المشكلات".

كيف تعرف أن الشعار الذي اتخذته سيحقق نجاحًا؟ لابد أن ينجح في اختبار القميص. إذا تخيلت طباعته على قميص ووجدت أن له مظهرًا ووقعًا جميلًا، فاعلم أنك وجدت لنفسك شعارًا بالغ الجودة.

أرادت مقاطعة أورانج في ولاية كاليفورنيا أن يعرف العالم أنها تتجه نحو المجهول بعد أن عانت إفلاسًا ضخماً. كانت نصيحة المحترفين لها: شعار يسهل تذكره لتعجيل تلك الجهود. وبعد أسابيع من المداولات، كان الشعار الذي وقع عليه الاختيار "مقاطعة أورانج، كاليفورنيا في أكمل صورها" - واختيار شعار سيئ أفضل من عدم وجود شعار على الإطلاق. كانت الاقتراحات التي رفضها مجلس السياحة: "مقاطعة أورانج: شديدة الجاذبية" و "أورانج هل أنت سعيد بقدمك؟".

أعلم أنك أكملت الكلمة الناقصة في الشعار الوارد في الصفحة السابقة بكلمة "ماكدونالدز". قدمت مطاعم ماكدونالدز الشعارات في عام ١٩٧١ واستخدمتها لمدة أربعة أعوام، وأعدت العمل بها في عامي ١٩٨١ و١٩٨٢. هل تشعر كأن ذلك حدث بالأمس؟ هذا هو الأساس المبني عليه فكرة الشعارات - إنتاج أفكار تعلق بالذاكرة.

ارسم صورًا ذهنية

لأن الصورة الذهنية تساوي ألف كلمة

محترفو التأثير هم فنانون يرسمون صورًا بالكلمات كي يضمنوا أن تتسم حجتهم بالوضوح والتشويق.

ورد بأحد التقارير المكتوبة لرئيس إحدى اللجان ما يلي: "الاقتراح المقدم، وإن بدا يحمل بعض المزايا، فإنه لا يقدم المسار الأكثر قابلية للتطبيق". وقد عبر الكاتب الصحفي الشهير

"إيتش. إل. مينكين" عن ذلك بأفضل ما يكون من خلال رسمه لصورة لفظية: "فقط لأن الوردة رائحتها أفضل من رائحة الكرب لا يعني أنها تنتج حساءً أطيب".

ومن التقرير المذكور نفسه: "من المهم بالنسبة لنا التحقق من الاهتمامات والاحتياجات الحقيقية للعميل بدلاً من أن نقبل تعليقاته دون تمحيص"، وقد عبر عن ذلك الشاعر الغنائي روجر ميللر عندما رسم لنا هذه الصورة الذهنية: "بعض الناس يشعرون بالمطر، والآخرون يبتلون به فقط".

في السيناريو المناهض لبناء المجمع، يمكن أن تشرح الصورة الذهنية وجهة نظرك. كون أن شخصاً ما يتميز بالبهجة لا يعني أنك تريده أن ينتقل للعيش معك في منزلك. مجمعات السينما تخلق بهجة، ولكن هذا لا يعني أنك تريد أن يُنقل إحداها إلى الحي الذي تقطن فيه، بأول الشارع.

تخلق الكلمات التي تعبر عن أشياء مادية صوراً ذهنية، ولكن الكلمات التي تعبر عن معانٍ مجردة ليس لها التأثير نفسه.

كنت أبحث في الأسواق عن سراويل قطنية جديدة، فاتصلت بأحد المحال القريبة وتحدثت مع مندوب مبيعات اسمه ريتشارد.

بوب: هل لديك بالمخزن سراويل قطنية بلون الحنطة؟

ريتشارد: أجل، لقد وصلتنا شحنة للتو.

بوب: هل لونها غامق أم فاتح؟ هل لونها يميل للون الأصفر أم للأحمر؟

ريتشارد: هي أقرب للبني الفاتح المائل للرمادي. أكره أن أقول لك ذلك، ولكني أسمى لونها "لون السناجب".

لون السناجب هي الكلمة الفعالة التي خاطبت حواسي؛ حيث تمكن عقلي من تصور اللون
البنّي المائل للرمادي المميز للسناجب في بلدي، وهو اللون الذي كان ريتشارد يتحدث عنه.
يعرض أحد الأقسام المخصصة لكل جديد في سلسلة محلات "ميسي" البسط ومناشف
الحمام المزغبة بلون يمكنك تخيله؛ لأنها تطلق عليه اسم "الرنة".

كلنا نتذكر التعبيرات المجازية لـ "كاثرين لي بيتس" في القرن التاسع عشر: "عظمة الجبال
القرمزية" و"موجات الحبوب الكهرمانية"، ولكن إذا لم تتذكر الكلمات التالية من قصيدة
"أمريكا الجميلة"، فيرجع ذلك إلى أن المجاز كي يكون فعالاً يجب أن يفهمه الآخرون
ويتذكروه بسهولة:

يا جميلة بحلمك الوطني

الذي يرى بعد سنين

سنا مدنك المرمرية

دون أن تعتمها دموع البشر!

افعل ما فعله النبي نوح: أحضر من كل شيء زوجين

لأن ما يزيد على اثنين يكون فائضاً

"الرجل طويل القامة ونحيف الجسم" - ما الصورة الذهنية التي تصلك من هذه الجملة؟
"الرجل قصير القامة وأصلع الرأس ويرتدي نظارات ونحيف القوام" - هل وصلتك صورة
فورية من هذه الجملة أيضاً؟ أم كان عليك أن تتوقف للحظة وتضع الصفات الأربع بجانب
بعضها في ترتيبها المناسب حتى تفهم الجملة؟

استخدم أصوات الطبيعة والحيوانات

لأن "الأصوات الطبيعية" تضيف طاقة على رسالتك

عندما نقرأ بصمت، فإننا نتخيل الأصوات في أذهاننا - نسمع أصوات الكلمات في أذهاننا، ويضيف المتحدثون وكتاب الإقناع الإثارة على كلامهم من خلال اختيار الكلمات ذات الأصوات التي تناسب مضمون رسائلهم.

بعض الكلمات تتمتع بأصوات طبيعية: صفير ورذاذ وخشخشة وجلجلة وصياح وصهيل وأزيز. يعلن الاستعراض الموسيقي المعروف باسم رجتييم عن "ألحان انسيابية" (هل تكاد تشعر بتدفق الموسيقى وانسيابها؟). لقد مضت سنوات منذ بث عرض إعلان فوار آلكا- سيلتزر المضاد للحموضة على شاشات التلفزيون. ولكن لن ينساه أحد قط ممن شاهدوه.

المشهد رقم ١: سمعت الجرس.

المشهد رقم ٢: سمعت الجرس يجلجل.

العبارة رقم ١ خالية من الحياة ومملة. ولكن ما مأخذك على العبارة الثانية؟

استخدم القافية

لأن المزج بين الحجة والقافية أكثر مصداقية

هذه أخبار قديمة. يستخدم المعلنون القافية كوسيلة للتذكير، والجديد في الموضوع أن الدراسات تكشف أن القافية تجعل الجمل العادية تصبح ذات مصداقية أكبر. وهو ما يتفق مع ما توصل إليه اختبار مجموعة في الطب النفسي بأن جملة مثل "المآسي توحد الأعادي" تحظى بمصداقية أكثر من جملة "المآسي توحد الأعداء".

التداخلات المزعجة هو ما أطلقه السيد بلاكويل، ناقد الأزياء الشهير، على الملابس التي ارتدتها المغنية "سيلين ديون" لحفل الأوسكار. وقد كان بإمكانه أن يسميه "الكثير من التداخلات المزعجة"، ولكن هذه التسمية لم تكن لتقرب رسالته للقراء.

"إذا لم يناسبه، فعليك أن تبرئه" - كان هذا هو الشعار الذي قاله السيد "جونى" كوشران "محامي" أو. جيه. سيمبسون عندما حشر موكله، الذي كان على وشك أن يطلق سراحه، يديه بالقوة في زوج من القفازات التي لم تناسب مقاسه، والتي كانت دليل إدانته. هل تتذكر أي جزء من المحاكمة بالسهولة نفسها التي تتذكر بها جملة المحامي الشهيرة؟ إضافة المنكهات إلى جدالك تجعله سهل القراءة والتذكر والإقناع.

أعط أسماء لأفكارك؛ لأن الاسم المناسب هو حجة في حد ذاته. الشعارات هي عبارة عن أفكار موجزة تشكل مسمار العجلة بالنسبة لحجتك.

تخلق الصور الذهنية وضوحًا مؤثرًا، وتضفي القافية مصداقية على الكلام.

عشرة أسرار تكاملية من أسرار المهنة

لأن القوة تتأتى من ترتيب الكلام

ألق نظرة على المجالات ولوحات الدعاية ولاحظ كيف يؤثر أساتذة التسويق على المتلقي ويقنعونه من خلال وضع كلمات أساسية في أماكن معينة أو تكرارها وليس بتكرار وجهات النظر! في الكتابة، ينبغي أن تتمتع بالقدرة على تحريك الكلمات حتى تحصل على مزيج يضيفي القوة على جدالك، وذلك بالتدرج في الإكثار من المشاعر والتركيز والتوكيد.

الحيلة رقم ١: كرر الكلمات في بداية الجدل.

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون العبارات أو الكلمات الافتتاحية أقل أهمية من تلك التي تعقبها.

"من هو دودي الفايد؟" - هذا هو عنوان موضوع في برنامج جيرالدو ريفيرا. اقترح أحد ضيوف جيرالدو أن موكلي، دودي، ربما أثار انتباه المصورين الصحفيين في الليلة التي قتل فيها هو والأميرة ديانا. في حين دافع أحد المتحدثين المحترفين بالنيابة عن عائلة الفايد بالنقيض بالتنويه عن مشاعر "الحماية" البالغة التي كان يكنها دودي لديانا. وقد استخدم هذا الأسلوب لتقوية حجته المرتجلة بالطريقة التالية: "لقد تمت ملاحظتهما. تمت مطاردتهما. تم التحرش بهما... أراد لها الأمن. فأراد أن يمنحها السلام. أراد أن يمكنها من خصوصيتها".

الحيلة رقم ٢: ... كرر في نهاية الجدل...

يكون هذا عندما ترغب في تأكيد العبارة أو الكلمة المكررة.

كانت أول مباراة من سلسلة مباريات في بطولة الدوري لكرة البيسبول الأمريكية؛ فأبرز صبي في عمر الثانية عشرة قفازه وأمسك بكرة أدت إلى ضربة كرة خاطفة أدت إلى تحقيق التعادل لفريق اليانكيز. "لقد سرقنا" - هكذا كما علق عمدة بالتيمور.

"كرة البيسبول هي رياضة من الفواصل. أحكام جيدة. أحكام سيئة. وأحكام بين بين" - كما جاء في جدال رودولف جيلاني، محافظ نيويورك.

الحيلة رقم ٣: أو في وسط الجدل.

"بعض الذين يشكون في الهدف من المؤتمر... دعهم يستمعوا لأصوات النساء في منازلهن

وأحيائهن وأماكن عملهن. البعض الآخر سيتساءل إذا ما كانت حياة النساء والفتيات تهم... دعهم ينظروا إلى النساء المتجمعات هنا".

- هيلاري كلينتون

الحيلة رقم ٤: كرر الكلمات التي تنتهي بها كل عبارة في بداية العبارة التي تليها.

"لكي نكون مقنعين، يجب أن نلقى مصداقية، ولكي نحظى بالمصداقية، يجب أن نكون صادقين، ولكي نكون صادقين، يجب أن نكون مخلصين".

- إدوارد آر. مورو

الحيلة رقم ٥: كرر بوادي كلمات مختلفة.

"تفويض مهام نووية إلى لجنة غير متحمسة وغير مؤهلة وغير منظمة هو بمثابة قضاء مبرم على برنامجنا".

الحيلة رقم ٦: أو كرر الوزن نفسه لكلمات مختلفة.

"تم تمحيص وتحليل وتبسيط فكرتها، ولكنها في النهاية، هي التي أعطت معنى مفهومًا".

الحيلة رقم ٧: تكرر الأصوات باستخدام السجع أو الجناس يوصل الفكرة.

"تتباهى شركة ليكزاس بأنها شغوفة بالسعي إلى الكمال".

الحيلة رقم ٨: العبارات التي تستخدم كلمات متناقضة يسهل ذكرها.

"تكلفة المعيشة تزداد وفرص العيش تقل".

- فليب ويلسون

الحيلة رقم ٩: يظهر تأثير خافق وقوي لتكرار كلمة واحدة مرة بعد مرة.

"ممنوع الطائرات الورقية. ممنوع لعب الكرة. ممنوع الجري.
ممنوع المشروبات. ممنوع هذا. ممنوع ذاك".

- لافتة على أحد شواطئ نيو جيرسي

الحيلة رقم ١٠: حذف أدوات الربط يضيف طابع السلاسة على كلماتك.

انظر ماذا يحدث عندما تحذف كلمة (و):

- كانت ليلة لا تنسى. تحدثنا. رقصنا. ضحكنا. بكينا.
- ولكن الاستخدام المتكرر لأداة الربط (و) يمكن أن يكون فعالاً أيضاً:
- كانت ليلة لا تنسى؛ حيث تحدثنا، ورقصنا، وضحكنا، وبكينا.

فكر مرة أخرى - أي من الحيل العشر تتذكرها جيداً؟ هل كنت ستتأثر بسهولة إذا لم تستخدم أدوات القافية والتكرار؟

تكمّن الحجة الخالية من الثغرات دائماً في "الأساسيات" - ما يجعلك تشعر بأنك على صواب، وتبدو على صواب أمام الطرف الآخر.

يمكنك أن تضيف العواطف أو المشاعر أو الدراما أو الفورية أو الإلحاح إلى حجتك عن طريق استخدام التكرار بشكل تكتيكي للعبارات والكلمات الأساسية، ولكن الإفراط فيه سيؤدي إلى النفور منها.

لا تدع شرك البريد الإلكتروني يسحبك

لأن كل شيء يتسم بالكفاءة ليس فعالاً بالضرورة

ينقل السيد سبوك في فيلم ستار تريك المعلومات بينه وبين الآخرين عن طريق لمس رءوسهم - وهي محولات مدمجة في الذهن تتسم بأنها مباشرة وخالية من أي مضمون عاطفي.

وكذلك أيضًا يتميز عصر المعلومات الذي نعيش فيه بالمباشرة والخلو من المحتوى العاطفي. كلما ازداد تواصلك مع التكنولوجيا، قل تواصلك مع قوى الحياة - ككائن حي. صناديق البريد صارت مصنوعة من البيكسل بدلاً من الألومنيوم، وكتابة الرموز حلت محل الكلمات، والاتصالات ذات التقنية العالية تفتقر للمسمة الخاصة. خلال هذه العملية، هل تتخلى عن فن التعامل الشخصي والمهارات الاجتماعية التي تجعل حججك مؤثرة؟

اسأل نفسك دائماً: ما أولوية التواصل بالنسبة لك؟

إليك رؤية محترفي الإقناع :

- الغرض من التواصل باستخدام التكنولوجيا المتقدمة هو تحقيق الوصول إلى من نريد والراحة والسرعة والوضوح.
- الغرض من التواصل باستخدام اللمسمة الخاصة التقدم والحركة والتغيير.
- التواصل باستخدام التكنولوجيا المتقدمة خال من الحياة - قمة التقدم للتواصل الخالي من المشاعر.
- التواصل باستخدام اللمسمة الخاصة حيوي ... إنه الغموض والسحر والقوة المنبعثة من شخصيتك.
- التواصل باستخدام التكنولوجيا المتقدمة يتعلق بأذكاء الفضاء الافتراضي وبالكفاءة.
- التواصل باستخدام اللمسمة الخاصة يتعلق بالأذكاء اجتماعيًا وبالفعالية.
- التواصل باستخدام التكنولوجيا المتقدمة يعالج "الأشياء المعلقة" الموجهة للمهام والمبنية على حقائق، وأوقات يومك والأماكن التي ستقضي بها يومك والكيفية التي سيمر بها.

• • التواصل باستخدام اللمسة الخاصة يبني الثقة ويحل الخلافات ويؤثر في النتائج ويساعد على تحقيق الأشياء كما تريد.

كيف ستوصل رسالتك؟ هل ستبعث ببريد إلكتروني؟ أم فاكس من الطائرة؟ هل سترسل خطابًا في البريد؟ أم تدعو لعقد اجتماع؟ أم ستتصل هاتفياً بشخص ما ذات مساء بعد انتهاء يوم مشحون؟

كل وسيلة من وسائل الاتصال تأتي معها رسالة ضمنية مدمجة فيها.

هل تريد أن يوصل مقترحك الرسالة الضمنية التي مفادها "هذا هو العرض - فلتقبلوه أو ترفضوه"؟ إذن ربما تكون الكتابة هي أفضل الوسائل لتحقيق غرضك. تحمل رسائل البريد الإلكتروني والفاكس رسالة ضمنية بأن لنصوصها أهمية خاصة وفورية، في حين يعكس البريد العادي رسالة أكثر استرخاءً مفادها "لا داعي للعجلة".

إذا كان رد فعل المتلقي أهم بالنسبة لك من الحسم الذي توفره وسيلة الكتابة، إذن فوسيلة الاتصال التفاعلية - مثل اجتماع أو مكالمة هاتفية - ستكون اختيارك الأفضل، والمبادرة ببدء مناقشة حية تبعث برسالة مضمونها "دعنا نتحدث في هذا الموضوع". في حين أن بذل الجهد في الترتيب لاجتماع وعقده يبعث برسالة قوية بأن هناك رغبة في مناقشة بعض الأمور. إذا كان الطرف الآخر متشككًا أو عدائيًا، فسوف تحتاج إلى وسيلة اتصال تتيح سرد المزيد من التفاصيل وسبر أغوار الموضوع.

وفقًا لـ جيمس فالوز، أحد العاملين السابقين بشركة مايكروسوفت، في مجلة أتلانتيك الشهرية: "تعتمد مايكروسوفت على التواصل بشكل شخصي مثلها مثل أي مؤسسة رأيتها في حياتي". من السهل أن تتظاهر بأنك تهتم، أو أنك معني، ولكنك لا يمكنك أن تتظاهر بأنك موجود. أحيانًا يكون البديل الضروري للإنترنت هو السفر بالطائرة.

يمكن أن تؤدي وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى تسهيل الإقناع أو عرقلته. ما مهارات التواصل التي تتمتع بها؟ وما مهارات التواصل لدى الطرف الآخر؟ الأشخاص ذوو الطبيعة التنافسية يكونون أكثر فعالية في التواصل الشخصي، والأشخاص ذوو الطبيعة التعاونية يكونون أكثر جراءة باستخدام البريد الإلكتروني.

فكر في تجاربك السابقة في حالات النزاع. ربما كان هناك خلاف مع زوجتك أو رئيسك أو موظف عندك أو مدرّسك أو تلميذ لديك أو جار لك. إذا حدث أن تمت تسوية ذلك النزاع في يوم ما، فربما يعود ذلك - وإن كان على مضض - إلى أنك قابلت الطرف الآخر وجهًا لوجه لمناقشة أوجه الخلاف بينكما.

كلما زاد ارتباطك بالتكنولوجيا، قل ارتباطك بقوة الحياة. في عالمنا متسارع الخطى، نختار بسرعة كل ما هو مريح. لا يتعلق كسب الجدل بما هو مريح أو كفاء، وإنما يتعلق بما هو فعال.

ملخص الفصل

تتطلب كتابة الحجة الناجحة بذل الجهد والوقت، ولكن ربما تكون الكتابة هي الوسيلة الوحيدة المتوفرة لديك، أو ربما تكون أفضل طريقة بسبب البعد الجغرافي أو صعوبة شخصيات خصوم الجدل أو مسائل أخرى معقدة. ولكن في الكتابة لا تتأكد أبدًا من أن الطرف الآخر سوف يقرأ ما كتبت، أو مما إذا كانت القراءة ستتعدى مجرد التصفح السريع، أو أن خصمك سيفهم ما كتبت. إن القراءة لا تتيح لك التعرف على رد فعل المتلقي بشكل مباشر، ومن ناحية أخرى فإن الحجة المكتوبة تتيح للطرف الآخر الوقت والفرصة لإعادة قراءة المكتوب واستيعابه وفهمه. لذا، ماذا يجب عليك أن تفعل؟ يجب أن تخطط للبدائل المتاحة أمامك في كل حالة على حدة.

13

اكسب حرب الكلمات عبر الهاتف

لأن السفر عبر المدن بات أكثر صعوبة

ستكتشف في هذا الفصل كيفية إجراء مكالمة مع الشخص الذي تريد التحدث معه، ولكنك ستكتشف أيضًا أنك قد لا ترغب في عمل تلك المكالمة معه. وإذا أجريت أو استقبلت مكالمة، فسوف تكتشف الحيل التي تمكّنك من الوقوف على قمة المباراة الهاتفية.

"أود أن أتحدث مع جيم سميث".

"دعني أرَ إن كان موجودًا بالمكان. سأرد عليك بعد لحظة".

(أتساءل كيف لمساعدة سميث ألا تعلم ما إذا كان موجودًا هناك أم لا، ما لم يكن هناك ممر خفي بين مكتبه وساحة إيقاف السيارات؟)

"أنا آسفة، لكن السيد سميث غير موجود بمكتبه".

"من فضلك، بلغيه أن يتصل بي عندما يعود".

"أنا أفُضِّل أن تترك له رسالة بالبريد الصوتي".

اختبار سريع

هل ستختار البريد الصوتي أم تترك رسالة مع مساعدته، إن كان لك حق الاختيار؟

التعامل مع البريد الصوتي

إذا كنت تحاول الاتصال بشخص لأول مرة، فربما يكون في صالحك أن تعلن عن سبب مكالمتك له وتترك رسالة بالبريد الصوتي بدلاً من أن تطلب من مساعدته أن توصلك به؛ فالبريد الصوتي فرصة لكي تترك سبباً وجيهاً لدى الشخص كي يعاود الاتصال بك. إن ما لا ترغب في فعله هو أن تسارع بقول اسمك ورقم تليفونك ثم تغلق الخط. سمها متلازمة "أيل تحت دائرة الضوء" - رسائل البريد الصوتي التي تبدو كأن المتصل قد ضبط على حين غرة. إذا كانت هناك فرصة لأن تترك رسالة مسجلة، فاكتب بإيجاز ما تخطط لقوله أولاً.

ترك رسالتك مع شخص آخر

ماذا عن ترك رسالتك مع زوجته أو مساعده أو زميله في العمل؟ هؤلاء الأشخاص لن ينقلوا أفكارك مثلما ستفعل أنت من خلال حوار مباشر مع الشخص الذي ترغب في الاتصال به؛ حيث سيحاول مستلم الرسالة أن ينقل رسالتك بشكل منطقي، ولكن الشخص الذي وجهت له الرسالة قد لا يتخذ قراراته بناءً على المنطق.

إذا نقل مستلم الرسالة أفكارك بعد تسلمها بساعات أو أيام، فمن المحتمل ألا يتذكر كل شيء أردت قوله، لذا قد تكون رسالة البريد الصوتي أفضل من ترك رسالتك مع شخص آخر. ولكن أكمل قراءة الموضوع.....

التعامل مع المساعد

هل يبدو هذا مألوفاً لك؟ كم مرة في اليوم سمعت ردًا على البريد الصوتي يبدو كذلك: "هذه ماري جونز. إما أنني أتحدث مع شخص آخر أو أنني غير موجودة على مكثبي الآن. برجاء ترك رسالة، وسوف أعاود الاتصال بك في أقرب وقت ممكن".

اضغط على رقم صفر واسأل عاملة التليفونات "هل ماري تجري مكالمة أخرى أم هي بعيدة عن مكتبها الآن؟".

"هي بعيدة عن مكتبها الآن".

"حسنًا، هل هي موجودة في مكان ما بالقاعة (وهذا بديل عن أن تقول "هل هي في حمام السيدات")، أم أنها خارج المكتب؟".

"أعتذر عن عدم الإجابة؛ فسياسة الشركة لا تسمح لي بأن أخبر المتصلين بمدى بعد الأفراد العاملين بالشركة عن مكاتبهم".

كن عمليًا في تعاملاتك مع المساعدين؛ فهم أول من يستقبل مكالماتك. تكلم بثقة وببنبرة سلطوية، وسوف يفترضون أنك ورسالتك على قدر من الأهمية. إذا ظن المساعد أنك شخص أحمق، فهذا ما سيبلغه للشخص الذي تحاول الوصول إليه. وقد فقد صديقي جورج فرصته في الحصول على عقد ضخم لأجهزة الحاسب الآلي، لأنه أقدم على مغازلة المساعدة التي تعمل لدى العميل المحتمل.

كيف تتسلل من خلف المساعد؟

لا أحد يحب أن يتم خداعه كي يرد على اتصال لشخص آخر، والمتصلون الذي لا يتركون سوى أسمائهم أو يتحدثون مع مساعدتي كأنهم أعز أصدقائي، يجعلونني معارضًا ثابتًا لهم؛ فأنا لا أجري أي أعمال تجارية مع أي متصل لغرض دعائي يخبر مساعدتي بأن سبب اتصاله بي يتعلق بأمر "شخصي" أو "سري". كي تتسلل من وراء المساعد، جرب الاتصال بعد الساعة الخامسة مساءً؛ فالمساعدون يغادرون عملهم في ذلك الوقت تقريبًا، ومع قليل من الحظ سيرن جرس الهاتف عند الشخص الذي ترغب في محادثته.

قبل أن تبدأ تلك المكالمات الهاتفية، فكر كيف ستتعامل مع الاحتمالات الواردة: هل ستختار أن تنهي المكالمات وتغلق الهاتف بدلًا من أن تترك رسالة بالبريد الصوتي؟ هل أنت مستعد

لترك رسالة بالبريد الصوتي تتسم بالإيجاز والتأثير؟ هل تفضل ترك رسالتك مع المساعد؟
كيف ستقدم نفسك للمساعد؟

خمسة أسباب قد تجعلك ترفض إجراء ذلك الاتصال

لأن الاتصال الهاتفي عمل محفوف بالمخاطر

قد لا ترغب في إجراء أو طرح حجتك من خلال مكالمة هاتفية. إليك خمسة أسباب وراء ذلك:

السبب الأول: الشخص الذي تتصل به ينظر إلى قطعة من البلاستيك والأسلاك ولا ينظر إلى إنسان من لحم ودم، لذا فأسهل بكثير أن يقول لك لا في التليفون من أن يقولها في وجهك.

تسهل المكالمات التليفونية على الطرف الآخر كثيرًا الخروج من الجدل - "كنت على وشك الخروج من المكتب" أو "عفوا... لا يمكنني أن أتحدث الآن، فأنا في انتظار مكالمة".

السبب الثاني: الاستماع الجيد في الهاتف يتطلب الصبر والجهد.

هل تتطلب حجتك درجة عالية من التركيز؟ هل من المهم أن تستكشف الاحتياجات والاهتمامات من خلال حوار مطول وأكثر سيولة؟

السبب الثالث: بضع دقائق من الصمت في اجتماع هي بضع دقائق من الصمت.

أما بضع دقائق من الصمت في الهاتف فتساوي دهرًا. هل ستقدر على مقاومة الرغبة الملحة في الرد والتي تعد من طبيعة أي مكالمة؟ من الأسهل دائمًا أن تتحكم في الكلام أكثر من الصمت.

السبب الرابع: المجادلات الهاتفية تكون أكثر إيجازًا من المجادلات التي فيها مواجهة، وبالتالي أكثر تنافسية.

لأن إدارة الاجتماعات تستهلك وقتًا وجهدًا، فهي بطبيعتها يكثر فيها الكلام وتكون أقل تنظيمًا. هل إذا انتهجت إستراتيجية أكثر شخصية ستطرح حجتك بشكل أفضل؟ هل ستتسم المكالمات الهاتفية بالتوتر بدرجة معينة؟ هل ستكون قادرًا على خلق منطقة توافق عبر الهاتف؟

السبب الخامس: هل سيكون الطرف الآخر فظًا إذا قاطعت ما كان يفعله بمكالمتك؟

فكر فيما إذا كانت هناك بدائل لمكالمتك في الهاتف قد تمكنك من طرح حجتك بشكل أفضل.

إذا قررت الاتصال بالطرف الآخر ووجدته على الهاتف، فاحرص على التحدث بصوت مقنع في الهاتف.

خمس نصائح كي تحصل على صوت مُقنع في الهاتف

لأنك لا ترغب في أن تتحدث بأسلوب الشخصيات التي نسمعها في الرسائل المسجلة

في التليفون يعبر صوتك عن كامل شخصك. سواء كان مليئًا بالسلطوية أو الملل أو التوقع أو التوتر؛ فهو أول إشارة حقيقية عنك. إليك ما تحتاج إلى معرفته كي تقوي جدالك وتقدم أحسن أداء لك:

النصيحة رقم ١: تجنب الصوت الرتيب.

عندما تدع صوتك يعلو عند الكلمات المهمة وينخفض عند قول الكلمات التي لا تحمل أهمية كبيرة، ستتجنب الرتابة في حديثك.

النصيحة رقم ٢: نُوع في إيقاع كلامك للتأكيد على النقاط الأساسية.

يعتقد كثير من الناس أنهم يغيرون من إيقاع كلامهم، ولكن كل ما يفعلونه في الحقيقة أنهم يرفعون صوتهم ويخفضونه - الإيقاع يعتمد على السرعة.

النصيحة رقم ٣: تخيل مستمعك.

بدلاً من التحديق في ماكينة الهاتف أو الشخبطة على الورق، تخيل شخصية المتحدث معك على التلفون. إذا توافرت لديك هذه الصورة الذهنية، فستظهر ملامح أكثر عن شخصيتك.

النصيحة رقم ٤: عزز صوتك بالحركة أثناء المكالمة.

عندما تتحدث وأنت لا تحرك يديك أو ذراعيك أو جسدك، سيعكس صوتك هذه الحالة من انعدام الحركة، ولكن عندما تحرك يديك وتشير بهما وكأن المستمع يجلس أمامك في الكرسي، سوف تعزز من تعديل طبقة صوتك وإيقاعه وتعبيرك عن نفسك بشكل عام.

النصيحة رقم ٥: تعرف على الكلمات التي يلزم تكرارها في محادثتك.

رغم أننا نلاحظ بسرعة الكلمات التي يكررها الآخرون كميزة متكررة وملازمة لأسلوب كلامهم، فإننا لا ندركها في أنفسنا. هل تشعر بالذنب إزاء تكرار كلمة مثل "حسناً" أو صوتاً مثل "إمممم" وغيرها من الأشياء التي تدفع مستمعيك للجنون؟ يبدو أن التعبيرات يمكن أن تثير غضب المستمع إذا رددتها مراراً وتكراراً. إذا سجلت بعضاً من محادثاتك الهاتفية، فقد تكتشف عادات تثير الانفعال عند الآخرين وتستنزف فعالية أدائك.

١١ نصيحة من أمهر الخبراء

لأن بإمكانهم أن يجعلوك محترفاً في التحدث في الهاتف

النصيحة رقم ١: احرص على الإيجاز والبساطة.

عندما تستخدم جملاً ذات تراكيب معقدة وكلمات ضخمة، سوف يركز المستمع على ما قلته للتو، وسوف تواصل حديثك بينما يكون المستمع متأخراً عنك بدرجة، وبالتالي لن تنال كامل انتباهه.

النصيحة رقم ٢: اخلق صوراً ذهنية.

للتعويض عن افتقارك ميزة الوسائل البصرية، اخلق صوراً ذهنية يمكن أن يتخيلها مستمعك. من إحدى الوسائل لتحقيق ذلك اسأل: "ماذا سيحدث إذا...؟".

النصيحة رقم ٣: لك الحق في البقاء صامتاً.

لا تشعر بأنك مضطر لأن تملأ كل فترات الصمت في المحادثة. استخدم الفواصل للحفاظ على مركز السكون.

النصيحة رقم ٤: جرب "التناغم في المحادثة".

سيشعر الشخص الذي يتحدث بصوت هادئ براحة أكثر إذا حادثته بصوت هادئ، بينما سيشعر الشخص الذي يتحدث بصوت عالٍ بأنك شخص قريب منه إذا حادثته بمستوى صوته نفسه. إننا نرتاح مع ما نألفه، والأشخاص الذين يتحدثون مثلك سيبدون مألوفين لك، وبالتالي سيكونون أقرب إلى الاتفاق معك فيما تقوله.

النصيحة رقم ٥: راقب نبرة صوتك.

إذا اتسمت نبرة صوتك بمشاعر غضب، فسيحتد المستمع، أما إذا بدا صوتك هادئاً، فستترك أثراً لطيفاً فيه؛ فالشخص الغاضب لن يظل غاضباً إذا لم ترد عليه بالمثل، ومن الصعب أن

تشعر بالغضب وحدك.

النصيحة رقم ٦: كن صبورًا.

يزيد تكرار المقاطعات من التوتر؛ لذا لا تقاطع إلا لكي تؤكد وجهة نظر أغفلت ذكرها، أو توضحها.

النصيحة رقم ٧: أظهر أنك تنصت باهتمام.

أظهر أنك تنصت باهتمام عن طريق الاستعانة من آن لآخر بتعبيرات مثل "نعم" و"أفهم ذلك" و"تفضل واصل حديثك". لكي تشجع المتحدث على مواصلة حديثه وتؤكد في الوقت نفسه أنك تتابع ما يقوله، وجه إليه أسئلة تبدأ بعبارات مثل "هل تقصد أن تقول...؟" أو "هل تعني...؟".

النصيحة رقم ٨: استخدم "أسلوب ١-٢-٣".

من السهل الإسراع في مقاطعة المتحدث حتى تقول تعليقاتك. عد ١-٢-٣ في ذهنك قبل أن ترد حتي تترك للمتحدث مساحة من الصمت ليضيف ما يريد قبل أن تأخذ دورك في الكلام.

النصيحة رقم ٩: لا تشعر بالاستعجال.

إذا لم تجد الوقت الكافي للحديث، فخذ وقتًا كي تشكر المتصل على معاودة اتصاله بك بدفء وإخلاص: "من اللطيف أن تتصل بي، يا زاك" أو "شكرًا على معاودتك الاتصال بي"، ثم فسر، وبإيجاز، لماذا لا يمكنك الحديث الآن، وحدد موعدًا آخر لمعاودة الاتصال.

النصيحة رقم ١٠: كن مسيطرًا.

يفضّل أحيانًا معاودة الاتصال على الرد على مكالمة مستلمة. عندما تجري مكالمة، تكون متحكمًا في الرد عليها؛ حيث تكون قد فكرت فيما ستقوله، وتوقعات الأسئلة وعزلت نفسك

عن كل المشتتات ومصادر الإلهاء وحصلت على كل البيانات والمعلومات اللازمة أمامك حتى لا تترك شيئاً للظن.

النصيحة رقم ١١: لخص ما قلته.

اختتم مكالمتك بمراجعة النقاط التي تم الاتفاق عليها. إذا تابعت ذلك كتابة، فستدعم الامتيازات الممنوحة لك والتقدم الذي أحرزته.

أربعة اختبارات تدل على أنك تحرز تقدماً

لأنك لكي تفوز لابد لكلامك أن يُسمع

لا يمكنك قراءة لغة الجسد من خلال الهاتف، لذا يعد توجيه الأسئلة وسيلة لقياس الحالة المزاجية الخاصة بالمستمع. بعد أن تصرح بأربع أو خمس أفكار، وجه سؤالاً للمستمع حتى تتأكد من أنه متابع لكلامك؛ فكسب الجدل لا يعتمد على أن يبدو كلامك صائباً، بل على تتبع الطرف الآخر لأفكارك وفهمه العلاقة بين ما تقوله وبقيّة حجّتك. إليك أربعة اختبارات حتى تعلم إذا ما كنت تحرز تقدماً:

- الاختبار الأول: هل يقول المستمع تعليقات لا علاقة لها بالموضوع؟
- الاختبار الثاني: هل يوجه لك المستمع أسئلة غير ضرورية؟
- الاختبار الثالث: هل يوجه المستمع أسئلة سبق أن أجبت عنها؟
- الاختبار الرابع: هل يقول المستمع "ظننت أنك قلت..." أو "أنت لم تخبرني قط بـ..."؟

إذا كانت الإجابة بنعم على أي من هذه الأسئلة فانتبه؛ فقد انحرفت لتوك بالجدال إلى طريق مسدود.

ملخص الفصل

فكر بشأن من سيرد على مكالمتك الهاتفية: هل سيكون المساعد، أم آلة تسجيل؟ هل سترغب في ترك رسالة؟ هل ستكون على استعداد لترك رسالة؟

هناك فرق بين الكفاءة والفعالية. هناك خمسة أسئلة تكتيكية وراء عدم تفضيل القيام بجدالك عبر مكالمة هاتفية.

إذا اخترت الاتصال، فيجب أن يتوافر لديك صوت مقنع في الهاتف وأسلوب يكسبك الجدل. سترجح الإحدى عشرة نصيحة المقدمة من أمهر المحترفين ميزان الجدل لصالحك. استخدم الاختبارات الأربعة لكي تعرف إذا ما كنت تحقق تقدماً كي تضمن أن الطرف الآخر ينصت لحجتك وليس فقط يسمع ما تقول.

اكسب حرب الكلمات أمام جمهور

لأنه ذات يوم ستجد نفسك في جدال أمام جمهور، قلّ عدده أم كثر

في هذا الفصل من الكتاب ستتعلم الحيل التي تكسبك الجدل أمام جمهور، وهي حيل مختلفة عن تلك التي قد تستخدمها في مواقف ذات طابع أقل رسمية.

تختلف الكلمات التي ستصوغها لجمهور من المستمعين عن الكلمات التي ستصوغها لجمهور من القراء. يتسنى للقراء إبطاء معدل قراءتهم كي يستوعبوا أو يفهموا ما هو مكتوب - وهي رفاهية لا يتمتع بها الجمهور من المستمعين.

دوّن مسودة أولية لما ستقوله. وحتى إن كان خطابك ارتجاليًا؛ حيث يفقد المتحدثون الذين لا يستعدون جيدًا - والذين يحيدون عن موضوع حديثهم أو يستطردون فيه - فرصهم في الفوز. يعاني المتحدثون الذين لا يعدون أحاديثهم حالة "دان كوايل": وهي عبارة عن خطاب له بداية يليها قدر من البلبلة وينتهي بخاتمة. "هاواي ولاية فريدة من نوعها. هي ولاية صغيرة. هي ولاية قائمة بذاتها؛ فهي تختلف عن الولايات الأخرى. حسنًا، كل الولايات مختلفة، ولكنها ذات موقع شديد التميز".

بدّل الكلمات والجمل في مسودتك حتى يظهر لك "سيناريو". لا تجعل من هذه العملية عملية صامتة وموحشة، بل تحدث بصوت مسموع حتى تستشعر كلماتك وستجد نفسك فعليًا تسمع وقعها على الآخرين.

بينما تستمع لكلماتك، ستكتشف الجانب العاطفي في حجتك؛ فهذا ما ينشط خطابك، وبينما تقوم بتشكيل ونحت مسودة كلمتك، ستجد نفسك تعبر عن الأفكار والمشاعر والأحاسيس التي ما كان لها أبدًا أن تجيش إذا لم تتحدث مع نفسك بصوت عالٍ.

لا تعجب إن وجدت نفسك تتعثر أمام الجمل المركبة، ومن المقبول أن تستخدم صيغًا مختصرة لأنك في العادة تتحدث هكذا. يميل غير المحترفين إلى إعداد خطاباتهم عن طريق كتابة خطابات رسمية بشكل مبالغ فيه. وبدلاً من أن يعبروا عن شخصياتهم، يجرون وراء فكرة تجريدية في أذهانهم عما يجب أن يكون عليه المتحدث. لن تضيف الألفاظ شديدة الرسمية شيئاً سوى الجمود على نمط حديثك الطبيعي، لكن يجب أن يتميز جدالك بانسيابية وإحساس المحادثة العادية.

صيغ التعجب - أيتها الكلمات الجميلة

لأن معظم الرجال يتحدثون برتابة

"قبل أن أتحدث، لديّ شيء مهم لأقوله".

- جروتشو ماركس

لا يجتمع الملل والقدرة على الإقناع لدى الشخص نفسه. ولقد أقدم أحد القضاة الكنديين على استبعاد قضية من المحكمة بسبب شاهد بها أصابه بالملل الشديد: "بلا أدنى شك أكثر الشهود إضجاراً الذين رأيتهم في حياتي في المحكمة... يتحدث بصوت رتيب... ويستخدم لغة باهتة ومعقدة جداً لدرجة أن مراسل المحكمة نفسه لم يتمكن من مواصلة الانتباه... لقد فاض بي الكيل".

الكلمات هي أردية لأفكارنا. هي ألفاظ مجردة - باردة وخالية من الحياة، ومهمتك أن تعيد الحياة لتلك الألفاظ المجردة. خذ مثلاً ألفاظ التعجب. إنها مجرد كلمات، ولكننا عندما

نلفظها، فإنها تدل الجمهور على ما نقصده بسهولة:

- الألم: آه ("معدتي تؤلمني")
- السؤال: هه ("أليس ذلك صحيحًا؟")
- الإثارة: ياللهول! ("يا له من شيء مثير!")
- الملل: أف ("ياللملل!")
- التعجب: وي ! ("نسيت أن أطفئ الموقد!")
- الشغف: أوه ("أحبها")

إنه من الصعب أن تفقد التركيز مع المتحدثين الذين يشعرون بحماسة حقيقية تجاه الحجة التي يجادلون بها، والذين يجيدون استخدام الإيماءات على منصة القراءة أو يجيدون التحرك على جانبي المسرح، والذين يستخدمون إيماءات مضخمة للجماهير ذات الأعداد الكبيرة وإيماءات مصغرة للجماهير ذات الأعداد الصغيرة، والذين يرفعون صوتهم بشكل فجائي، ويبالغون في نبرة الكلام من حين لآخر، ويغيرون إيقاع الجمل ومستوى الصوت لخلق حالة من التوتر والمفاجأة.

تعرف على لي أياكوكا

لأن كلامه واضح وبسيط

أنقذ لي أياكوكا مؤسسة كرايسلر من خلال كسب الدعم من الكونجرس والشعب الأمريكي في أكبر عمليات إنقاذ الشركات المتعثرة في التاريخ. وإليك ما عبر به عن نجاحه: "لقد رأيت العديد من الرجال الأكثر ذكاءً مني والكثيرين الذين لديهم معلومات أكثر مني عن السيارات، ورغم ذلك فقدتهم وسط الدخان . لماذا؟ هل لأنني صعب المراس؟ كلا... يجب أن تعلموا كيف تخاطبونهم، بوضوح وبساطة".

الحديث "الواضح والبسيط" الذي أشار إليه يعني استخدام الكلمات للتعبير وليس للإبهار. كيف لك أن تعرف إذا كانت الكلمة مُصَحَّمة؟ إذا لم تكن لتستخدمها في الحفلات، فالأرجح أنها مُصَحَّمة، واستخدام الكلمات الرائجة أو الكلمات التي لن يفهمها سوى الخبير المختص يمكنها أيضًا أن تمنعك من التقدم.

اختبار سريع

فى الغالب لن تستطيع الذهاب إلى مباراة كرة دون أن تشدو بالنشيد الوطني، ولكن إن لم تجد الإستاد مليئًا بالجماهير الذى يشدون معك، فسوف تمر عبر الكلمات مرور الكرام. هل نسيت بعضًا منها؟ كشف استطلاع لآراء رجل الشارع في أحد البرامج الإذاعية بنيويورك عن عدم معرفة أي من المتسابقين تكملة النشيد الوطني بعد جملة "آخر خيط من سنا الشفق". الآن دعني أسألك السؤال التالي: منذ الصف الثاني وأنت تغني جملة "ومن فوق المتاريس نراقب" الموجودة في النشيد الوطني - ولكن ما المتراس ؟

حذرنا مدرس مادة الخطابة بالمرحلة الثانوية في صفنا من أن الأحاديث التي لا تتسم بالوضوح والبساطة يمكن أن تكون مُهلكة. ما دليله على ذلك؟ وقف الرئيس وليام هنري هاريسون في الهواء الطلق تحت المطر لمدة ساعتين تقريبًا يلقي خطاب توليه منصب الرئاسة. ومات بعدها بشهر بسبب إصابته بالتهاب رئوي.

احرص على التفاعل

لأن الجمهور المتفاعل تسهل استمالته

يسهل إقناع الناس كثيرًا عندما يكونون في حالة تفاعل حي. إننا ننسى ما نسمعه بسرعة، ولكننا نتذكر لمدة طويلة ما فعلناه. وبناءً على حجم الجمهور وأهدافك، فإن محاولة جعل الآخرين يشاركون تجاربهم وآراءهم وملاحظاتهم تمثل طريقة لكسب الجدل.

يُنظر إلى المتحدثين التفاعليين الذين يمارسون قدرًا عاليًا من التواصل بالعينين على أنهم على درجة أكبر من الود والتصرف على طبيعتهم والثقة بالنفس والإخلاص. في حين قد يعكس المتحدثون الذين يحققون تواصلًا بصريًا هزيلًا أو لا يحققونه على الإطلاق طابعًا من البرود أو المراوغة، لذلك تصبح الوقفات في الكلام ذات تأثير قوي عندما تمرر نظراتك ببطء عبر أنحاء القاعة.

نصيحة: قسّم القاعة في ذهنك إلى أربعة أجزاء، وعندما تتحدث انتقل من جزء لآخر، موزعًا نظراتك على عدد محدد من أشخاص تختارهم في كل جزء.
كن متفاعلاً؛ فالجمهور يتذكر ما **يفعله** أكثر مما **يسمعه**.

العمل بتوزيع بيان بالكلمة الملقاة

لأن البيانات المكتوبة يمكن أن تكون مهلكة

عندما تُوجّه جدالًا إلى جمهور صغير أو متوسط العدد، يمكنك أن توزع بيانًا بما ستقوله، رغم أننا لا ننصح بتوزيع البيان إلا قبل الانتهاء من كلامك بوقت طويل أو بعده. اسأل أي مدرس، فمن المرجح أنه يعرف اسم لي كانتر، المعلم الأول بأمريكا، والذي تعلم كتبه وبرامجه المدرسين طرق التدريس.

يحتل الانتظار جزءًا كبيرًا من مهنة المحاماة. كنت أنا و"لي" نراقب غرفة مليئة بالمحامين الذين يدافعون عن قضاياهم، وكنا نرى الشيء نفسه يحدث مرارًا وتكرارًا. حيث يتقدم أحد المحامين للمرافعة، ثم يأخذ القاضي المذكرة التي أعدها المحامي ويقرؤها، وبينما يقرأ القاضي المذكرة، يمكن للمحامي أن يعرض موقفه شفهيًا. صدم "لي" وهمس في أذني قائلاً: "لا يعلم هؤلاء المحامون ما يعرفه كل معلم جيد عن الاستيعاب. لا يجب أن تتحدث

إلى الناس وهم يقرأون. عندما تفعل ذلك، لن يستوعب الشخص كلماتك المقروءة ولا المكتوبة جيدًا ولن يتذكرهما أيضًا".

عودة لموضوع الحي: وزع خرائط تكشف أنماط التدفق المروري المتوقعة بعد بناء المجمع السينمائي داخل الحي وعبر شوارعه، وذلك بعد الانتهاء من الحديث وإجابة الأسئلة المطروحة عليك. اجعل جدالك أكثر تفاعلية.

وزع بيانات قبل خطابك أو بعده ولكن بوقت طويل. إذا قرأ الجمهور البيانات المكتوبة في أثناء كلامك فإنها ستنتقص من الكلام الذي ستقوله.

يستخدم المحترفون وسائل الإيضاح

لأن الأفكار المعقدة تستدعي إيضاحات بسيطة

نزل النبي موسى من الجبل حاملاً الألواح التي تلقاها من ربه. هل كان يمكن أن يترك الأثر نفسه لو اكتفى بالإعلان عن رسالته دون وجود الألواح قائلاً: "أمرني الرب بعشرة أشياء، وأنا هنا كي أخبركم".

كانت البلاد على وشك الدخول في الحرب العالمية الثانية، لذلك استخدم اللواء "جورج بيتون" واحدة من المكرونة العصائبية الموضوعة على طبق للتأثير في ضباطه المستجدين بشأن ما يتوقعه منهم. في حضور ضباطه الملتفين حول مائدة كبيرة، حاول اللواء دفع واحدة من المكرونة للأمام بأصابعه. لم تتحرك حبة المكرونة بل التوت وتعرجت، عندئذ التقط "بيتون" أحد طرفيها وسحبها عبر الطبق. وبعبارة مؤكدة أوضح اللواء مقصده: "أيها السادة، أنتم لا تدفعون... أنتم تقودون!".

استخدم وسيلة إيضاح مثل شريط فيديو يعرض السيارات التي تتكالب على الدخول إلى ساحة إيقاف السيارات الملحقة بالمجمع السينمائي والازدحام الذي سيسببه مرتادو السينما

وهم خارجون منها.

ذات مرة وجدت وسيلة إيضاح رائعة في أحد محال القمصان القصيرة. ولكي أوصل فكرة مفادها أننا أحيانًا ما نتغاضى عن الأشياء الواضحة أمامنا، أمسكت قميصًا مكتوبًا عليه هذا السؤال المثير للنقاش: "لماذا لا يوجد طعام للقطط بنكهة الفئران؟".

٤ طرق لكي تتحكم في قلقك

لأنه ليس بالضرورة أن يستبدّ بك القلق

عرض الحجة أمام جمهور ليس مسألة حياة أو موت - وإن كان جفاف الحلق واليدان المتعرقتان والقلب المتسارع النبضات قد تجعلك تشعر كأنه كذلك. سأعرض لك أربعة مسببات للاسترخاء تضمن لك الوقاية من أن تتحول إلى شخص مضطرب من شدة القلق:

- • مسبب الاسترخاء رقم ١: عندما يكون حديثك منظمًا في ذهنك، احسب الوقت الذي سيستغرقه كلامك، ثم تدرب مرة ثانية، ولكن هذه المرة خذ وقتًا أطول بمعدل ثلث الوقت الذي استغرقته في المرة السابقة؛ حيث سيؤدي إبطاء السرعة إلى إبطاء معدل تنفسك ويخفف من معدل تسارع نبضات قلبك.
- • مسبب الاسترخاء رقم ٢: يعلم الرياضيون العالميون أهمية التخيّل وقت الإعداد لحدث ما؛ حيث يمنحهم تخيّل تنفيذ المباراة بشكل ممتاز الثقة بالنفس. عندما تستعد للجدال، تخيّل الموقف بأدق تفاصيله - الطريقة التي ستقف بها، ما ستقوله، أين ستوجه نظراتك، كيف سيكون شكل القاعة والجمهور - واجعل نفسك تتعرض للشعور بالقلق. عندئذ لن يختفي الخوف، ولكنك ستصبح معتادًا الشعور به.
- • مسبب الاسترخاء رقم ٣: تعرف على جمهورك. ادخل المكان مبكرًا حتى تختلط بالقوم الذين سيستمعون لك. عرف نفسك لأكبر عدد ممكن من الوجوه الجديدة؛ فهذه الطريقة، لن توجه خطابك إلى قاعة مليئة بالغرباء.

خذ النصيحة من كبار لاعبي الكرة بالأندية الشهيرة الذين يتحدثون فردًا فردًا قبل المباراة عن أشياء متنوعة أو عن أنفسهم؛ حيث تخفف الدردشة قبل توجيه الخطاب من التوتر وأعراضه العصبية.

- • مسبب الاسترخاء رقم ٤: انتظر لمدة ٥ أو ١٠ ثوان بعد الوصول إلى المكان الذي ستحدث فيه؛ فمجرد بقائك صامتًا - لا داعي لفعل أكثر من هذا - سيجعلك مسيطرًا على الوقت والمكان؛ حيث يحقق جمهورك تواصلًا مع بعضهم بعضًا وهم ينتظرون بشكل جماعي ما ستقوله لهم.

٣ علاجات للخطاب العادي

لأن قاسما مشتركا يجمع بين الخطاب والفشار

يعد الفشار بدون الملح والزبد مجرد حشو له قيمة غذائية، ولكنه ممل ولا توجد متعة في تناوله. كذلك تنقل الخطابات غير المتبلّة المعلومات بأمانة، ولكنها مملة ويصعب مواصلة الاستماع الجيد لها، لذا إليك التتبيلة: ثلاثة علاجات للخطاب العادي.

العلاج رقم ١: أبرز نقاطك الرئيسية لفظيًا.

وزع نقاط جدالك الثلاث على مراحل تفصلها تعبيرات لافتة للانتباه مبتكرة وبسيطة، عندئذ سيحرص جمهورك على التركيز فيما تقول وسوف تبرز النقاط المحمّولة التي تحتاج إلى إيصالها.

أقدم لك بعض الطرق السهلة والمرحة للخروج عن التفكير المعتاد:

- • الأغاني: "كنا عالميين وقت أن كانت العالمية غير جذابة" - صرح رئيس شركة كوكاكولا (مستوحيا كلامه من كلمات أغنية كلاسيكية للمغنية باربرا ماندريل تقول

"كنت بلدًا ريفيًا وقت أن كان الريف غير جذاب".

- • المقتطفات: تصفح المجلات والجرائد بحثًا عن أشياء تزين حجتك. عندما نتحدث عن من أين تأتي بالأفكار، أحب أن أحكي كيف أن الباحثين في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس درسوا السبب وراء عدم إصابة طائر نقار الخشب بالصداع، أملا في تصميم خوزة أفضل للعبة كرة القدم الأمريكية - "كلمة جانبية" لطيفة من إحدى صفحات "هل تعلم".
- • الأفلام: دائمًا ما تحتوي الأفلام الناجحة على جمل شهيرة. منذ سنوات مضت نتذكر: "اجعل اليوم يكمل" و "فلتكن القوة معك" و "أرني المال" و "الحياة مثل علبة شيكولاتة".

العلاج رقم ٢: قد يكون موضوع حديثك مملاً ولكنك لست كذلك.

عُرف عضو مجلس الشيوخ "سام إيرفين جونيور" بتولييه رئاسة التحقيقات في فضيحة ووترجيت. عندما بلغ الخامسة والثمانين من عمره، ذكرنا بأن الفكاهة يمكن أن توضح كل ما هو غامض، وتقلل المضخم وتهذب المتغطرس وتبسط المعقد. الفكاهة التي يتحدث عنها سام إيرفين هي تلك الفكاهة التي تتسرب من سياق حديثك وتُشرك الجمهور في المرح.

دخل ببغاء ومحام وخيال إلى مقهى...

لا تبدأ خطابك بمزحة قديمة، حتى ولو كانت مضحكة - ما لم تكن موهوبًا في رواية القصص، فإن افتتاح كلمتك بمزحة يعد عملاً محفوفًا بالمخاطر؛ لأنه إذا لم يضحك الجمهور، ستقف وتتمنى لو أن الأرض انشقت لتبتلعك، ولكن إذا كنت لا تزال تشعر بأنك مضطر لإلقاء تلك المزحة الافتتاحية فاقراً ما يلي...

لم يكن الرئيس جيمي كارتر بارعًا في رواية القصص المضحكة، لكن في إحدى زيارته لليابان، ألقى مزحة جعلت الحضور يضحكون ويصفقون. وقد شعر كارتر بسعادة بالغة من

ردة فعل الحضور لدرجة أنه سأل مترجمه كيف ترجم القصة للحضور، فاعترف المترجم: "قلت لهم إنك قد ألقيت مزحة، لذا عليهم أن يضحكوا".

إذا ألقيت مزحة وقوبلت بالصمت، فلن يكون ذلك محرّجاً فقط، بل قد يفقدك تركيزك. ولكنك إذا قلت للجمهور، "سمعت قصة طريفة من يومين..."، سيعرف الجمهور أنهم مقبلون على سماع شيء طريف وسوف يستعدون نفسياً للضحك.

العلاج رقم 3: استخدم اقتباساً رائعاً.

ثمة حقيقة تقول: ليس كل اقتباس يصلح للاستشهاد به، وليس كل اقتباس رائعاً، ومن شأن استشهادك باقتباس خارج نطاق كفاءتك أن يجعلك تبدو مدعيًا متصنعًا.

لدى وصول يوحنا بولس إلى مطار ميامي، ابتسم نصف ابتسامة أخرجت الرئيس ريجان؛ ففي معرض ترحيبه بالبابا أقدم ريجان على الاستشهاد بمقولة لتوماس الإكويني، فابتسم البابا لمعرفته بأن ريجان لم يقرأ شيئاً من كتابات الإكويني حقاً. وكل من رأى ريجان في نشرة أخبار المساء عرف أن الرئيس ليس على دراية بكتابات توماس الإكويني. الفكرة هي أنه لا ينبغي الاستشهاد باقتباس خارج نطاق كفاءتك، وإن فعلت فسوف تبدو أحمق.

واستخدام أي اقتباس يزيد على ما يقرب من 30 كلمة يعد خطأ فادحاً في الغالب. حاول تجنب إضعاف حجتك بوضع نقاطها الجوهرية بين خطاطيف، وباستخدام فكاهة غير مبتذلة ولا مصطنعة. استخدم الفكاهة التي تأتي تلقائياً وتنساب من سياق حديثك. واستخدم اقتباسات موجزة ومعبرة وذات صلة بالموضوع محل النقاش. "ليس هناك لص أسوأ من كتاب سيئ ذلك المثل الإيطالي الموجز والمعبر يذكرنا بأن الكتاب السيئ يسرق وقتنا ولا يعطينا شيئاً في المقابل.

الوسائط البصرية لا تساعد دائماً في كسب الجدل

لأن البيانات المبالغ فيها تشتت الانتباه

يمكن أن تؤدي الوسائط البصرية إلى توضيح وتعزيز حجتك. وكلما كانت حجتك أكثر تعقيدًا، زادت فائدة ترجمة نقاطك إلى شكل أو رسم بياني، أو أي شكل من أشكال الوسائط البصرية. غير أن الأرقام والرسومات البيانية النصية الباعثة على الملل لن تتحول إلى مواد مشوقة لمجرد عرضها على شاشة ضوئية أو شاشة كمبيوتر.

ضع نفسك في مكان جمهورك؛ حيث لا يحب معظمنا في الحقيقة قراءة أو استيعاب مفاهيم متعددة وسيناريوهات جافة ومطولة.

بكل أمانة، متى كانت آخر مرة انبهرت فيها برسم بياني لأي شخص كان؟ لا تفرط في استخدام البيانات، واقتصد في استخدام الوسائط البصرية إلى أدنى حد، ولا تقرأ ما هو مكتوب على الشاشة إذا كان كل جمهورك متعلمًا. بدلًا من ذلك قل شيئًا جديدًا. وإليك اثنتان من محظورات الوسائط البصرية.

1. لا تقطع الصلة مع جمهورك أبدًا مهما حدث عن طريق النظر إلى الكلام الموجود على الشاشة أو لوحة العرض بدلًا من الجمهور الجالس أمامك.
2. لا تعتمد أبدًا على الوسائل البصرية لإرشادك عبر خطابك؛ فالوسيلة البصرية هي وسيلة - شيء لإثراء حديثك أو لجعله أكثر حيوية، والوسائل التي تطفئ على الكلام الذي تقوله تأتي بنتائج عكسية.

٥ نصائح لترجيح الموقف لصالحك

لأن الحديث مثل العلاقة الغرامية

النصيحة الأولى: من الأفضل أن تبادر بضربة الإرسال.

إذا لم تكن المتحدث الوحيد باللقاء، فحاول أن تكون المبادر. صحيح أنك إذا كنت أول من يعرض جدالك، فسوف يتمكن المتحدثون الذين سيلحقون بك من أن يهاجموا حجتك، وصحيح أنك ستحرم من مزية معرفة ما سيقوله هؤلاء اللاحقون لك في الصف، إلا أنك ستكون لك الأولوية لكسب الجمهور - وهذا وحده يجعل الأمر جديرًا بالمحاولة. لذلك إذا لم تستطع أن تكون الأول، فرتب نفسك على أن تكون الأخير.

النصيحة الثانية: أخبر الشخص الذي سيقدمك للجمهور بأن يعتدل في وصفه لك.

إنها طبيعة عملهم! دائمًا يحاول الأشخاص الذين يقدمون المتحدثين للجمهور المبالغة في تزيين مقدماتهم - سوف يعلن الشخص الذي سيقدمك للجمهور كم أنت رائع، وسيضعف ذلك من قدرتك على الإقناع لأن الجمهور سيظل يتساءل، هل يمكن لأحد أن يكون فعال بهذه الكفاءة؟ عليه أن يبذل الكثير لكي يثبت نفسه لي كي أقنع. وأكثر طريقة تضمن لك أن تمنع المقدم من المغالاة في الإعلان عنك للجمهور هي أن تكتب بنفسك ما تريد منه أن يقول.

إذا كانت مؤهلاتك ضعيفة، فسوف تضعف قدرتك على الإقناع بسبب ما لست عليه، ولكنك إذا تحدثت دون أن يسبقك تمهيد مزخرف وأعجب الجمهور بكلامك فلن يكون لمعرفتهم لاحقًا أن مؤهلاتك محدودة تأثير سلبي بالغ.

النصيحة الثالثة: حاول ألا تستخدم العبارات القديمة من نوع "سعيد بوجودي هنا"

افتتح كلامك بجملة أو بسؤال يصل لجمهورك أو ينقل الفكرة التي تبني عليها حجتك ويشد انتباه الجمهور. يمكنك أن تعبر، إن أردت، عن شكرك بعد أن تنتهي من إلقاء مقدمة أخاذة.

قال وينستون تشيرشل: "أنا لا أقول أبدًا: "يسعدني جدًا أن" أتحدث لأي جمهور لأنه لا يوجد سوى عدد محدود من الأنشطة التي تجلب لي سعادة غامرة، والحديث أمام

الجماهير ليس واحدًا منها". كان هذا مبدأ لم يخالفه تشرشل إلا مرة واحدة فقط - في إحدى الجمعيات غير الرسمية التي تأسست لمناقشة الأفكار والسياسة كانت الأحاديث الارتجالية أحد الطقوس التقليدية، وكان يجري سحب اسم العضو الذي سيتحدث من داخل قبعة. كان الاسم الذي تم سحبه هو تشرشل وكان الموضوع محل الاختيار هو الجنس. هنا وقف تشرشل ممسكًا بالبطاقة المكتوب عليها عنوان الموضوع وبدأ كلامه قائلاً: "إنه يسعدني جدًا..." ثم جلس.

النصيحة الرابعة: تذكر: الحديث مثل العلاقة الغرامية.

يصر أحد أصدقائي، الذي يعد محدثًا مقنعًا - وهو من النوع الذي يكرس حياته للعلاقات الغرامية - على أن الخطابات مثل العلاقات الغرامية: يسهل بدؤها ولكن يتطلب إنهاؤها مهارة عالية.

لكي تضيفي على حجتك حس التناغم، اربط خاتمة حديثك بمقدمته. وإليك طريقتين لكي تتمكن من فعل ذلك وفي الوقت نفسه تحافظ على استمرارية تركيز جمهورك: ابدأ بأحجية على أن تكون إجابتها في خاتمة حديثك، أو افتتح كلامك بقصة مليئة بالإثارة تنتهيها كجزء من خاتمة موضوعك. قوِّ خاتمة حديثك بإعادة ذكر النقاط الأساسية بإيجاز وبأسلوب جديد يسهل تذكره، تليها دعوتك لاتخاذ الخطوات اللازمة لذلك.

يتعين عليك أن تكون على علم تام بخاتمة حديثك؛ بحيث تنتهي كلامك دون أن تشيح بنظرك عن جمهورك.

النصيحة الخامسة: كن مترفعًا عندما ترتجل

إذا ما دعيت للحديث فجأة، فسوف يكون رد الفعل الطبيعي أن تفكر فيما تقوله كفاتحة لكلامك. بدلًا من ذلك خصص الوقت المتاح لك أيًا كان للطريقة التي ستنتهي بها كلامك.

إذا نما إلى علمك أن هناك احتمالاً بأن يطلب منك "إلقاء كلمة صغيرة"، فأعد بعض خطابات المصعد مقدماً - وهي عبارة عن أحاديث قصيرة مبنية على ثلاث نقاط أساسية. وينبغي أن تكون قادراً على بدء ونهاية خطاب المصعد خلال الدقيقتين أو الثلاث التي تستغرقها رحلة المصعد في أي مبنى عادي.

عندما ترتجل، سيكون رد فعلك الطبيعي هو أن تتفوه بعبارات عفوية بدون فواصل لكي لا تتوقف عن الكلام، ولكن الوقفات القصيرة مفيدة؛ فهي تجعلك تفكر فيما كنت تقول وما تريد أن تقوله بعد ذلك.

أحفظ أم لا أحفظ؟

لأن لديك بدائل

إنه الرجل الذي يسمونه "المتحدث العظيم" (لن ننكر عليه هذا اللقب الذي يستحقه عن جدارة بسبب تلك العثرة في مطار ميامي). إن أحد الأسرار الكبرى لـ رونالد ريجان أنه لا يحفظ إلا الأجزاء الحيوية من حديثه. كانت طريقة إلقاء ريجان للخطاب تبدو خالية من الرسمية لأن الجمل المترابطة - التي كان يقولها بين الفقرات التي يحفظها - لم يكن لها وقع أو إحساس المادة المحفوظة.

ألقي ليندساي جراهام - عضو مجلس الشيوخ التابع للحزب الجمهوري في ولاية كارولينا الجنوبية - كلمته في أثناء الدعوى القضائية الخاصة بالتهمة التي وجهت إلى بيل كلينتون. بخلاف المحامين الاثني عشر الآخرين الذين سبقوه، لم يقرأ جراهام من نص معد سلفاً، بل كانت لديه ملاحظات ولكنه نادراً ما كان يشير إليها، بل إنه ظل موجهاً نظره إلى مستمعيه. بدا كل أعضاء المجلس منتبهين في الوقت نفسه. ولأول مرة في غضون ثلاثة أيام، امتنعوا عن التلوي والقيام بحركات عصبية؛ حيث إن وضوح أسلوب جراهام واستخدامه التشبيهات التي يسهل فهمها أسرت انتباههم جميعاً.

إذا كنت مضطراً لقراءة نص، فاجعل كلماتك وكأنها ضمن محادثة. أنت تريد أن تصبح متحدّثاً مقنّعا وليس مجرد قارئ جيد. ولكن انتبه لما يلي: أحد بدائل القراءة أو الحفظ مضمونة النجاح هو كتابة الكلمات والعبارات الرئيسة في حجتك بخط ذي حجم معقول وبالبنت العريض. اجعل الكلام المكتوب في كل سطر لا يزيد على بضعة كلمات أو جمل، وينبغي أن تكون العبارات أو أجزاء العبارات المكتوبة باللغة الإيجاز حتى يسعك تصفحها بسرعة. أما الكلمات التي تربط بين الجمل فمجرد جلبه، لذلك احذفها، وضع مكانها علامة النقاط الثلاث (...) للفصل بين العبارات.

ولأنه من السهل أن يفقد الإنسان الإحساس بالوقت، قد يُسرّع أغلب المحترفين من المتحدّثين خلال حديثهم. اكتب العلامة المائلة في الأماكن الواجب التوقف فيها كي تذكر نفسك بها؛ بحيث ترمز كل علامة للتوقف لمدة ثانية واحدة. وستحظى بوقفات قصيرة (//) ووقفات طويلة (/////////). ضع الكثير من الوقفات؛ فهي تدعو جمهورك للتفكير في ما قلته توتاً - وأنك قد توقفت عن الكلام حتى يمكنهم استيعابه.

بعد أن وضعت كل شيء في مكانه، أصبحت الآن قادراً على أن تنظر للكلام المكتوب بسرعة، وتختار كلمة أو عبارة ثم توجه نظرك لأحد الحضور وتتحدث، ثم تعيد النظر للكلام المكتوب مرة أخرى بسرعة. اختر كلمة أو عبارة أخرى ثم وجه نظرك لشخص آخر من الجمهور ووجه إليه كلامك.

أحد المحترفين في إلقاء المحاضرات لا يكتب إلا على النصف العلوي من كل صفحة حتى لا يضطر لأن ينزل مستوى نظره لأسفل. ولتجنب حالة الارتباك في التعامل مع الأوراق، فهو لا يدبس الصفحات مع بعضها. وعندما ينتهي من صفحة، ينحنيها جانباً. ويرقم كل صفحة ببنت سميكة في أعلاها على أقصى اليمين. فإذا ضاع ترتيب الأوراق، فإنه يمكنه بسهولة معالجة هذا الموقف وبسرعة.

إليك افتتاحية خطاب لينكولن في جيتيسبرج:

منذ ثمانية عقود وسبعة أعوام، جلب آباؤنا

إلى هذه القارة، أمة جديدة، تؤمن بالحرية،

ومكرسة لقضية، وهي أن جميع الناس خُلقوا سواسية.

ماذا قال لينكولن فعليًا عندما ألقى خطاب جيتيسبرج؟ لا أحد يعلم، لأنه لم يدون أحد أفكار لينكولن كلمة بكلمة. الكلمات الافتتاحية التي قرأتها لتوك جاءت من إحدى نسخ خطابه الذي كتب فيما بعد. ما نعلمه نحن هو أن لينكولن وقف في جيتيسبرج وهو ممسك خطابه - ولا يقرؤه.

إذا كان لدى لينكولن مذكرات، ربما كانت لتبدو بهذا الشكل:

ثمانية عقود...٧....//

آباؤنا...القارة... أمة جديدة///

تؤمن... بالحرية//

ومكرسة... سواسية////

إذا تدربت على هذه الطريقة، فسوف تتذكر الكلمات الناقصة عندما تلقي الحديث. حسنًا، ماذا لو لم يكن حديثك كاملاً من كل الجوانب؟ لا يتحقق كسب الجدل بالاعتماد على القراءات الخالية من الروح، وإنما يتحقق باحتواء الجدل على اللمسة الخاصة وبحملة صبغة وإحساسًا عاطفيًا.

تفتخر إحدى الكتيبات المعلنة عن السجاد المصنوع يدويًا بالعيوب المصنوعة في السجاد، سواء من حيث الألوان أو تناغم التصميم؛ فهي تشير إلى أن النواقص شيء طبيعي في أي منتج يتم تصنيعه بالكامل يدويًا، وأن العيوب مرغوبة أكثر من "اتساق الألوان والتصميم

والأبعاد" الذي تحصل عليه في السجاد المصنَّع آليًا. لذلك تواصل مع الجمهور بالسماح لشخصيتك - بعيوبها وبكل شيء - أن تظهر في جدالك الشفهي.

تدوين الملحوظات بمثابة شبكة أمان - ولكنه مجرد شبكة، والقراءة الكثيرة لن تكسبك الجدل، وإنما إجادة الحديث هي التي ستكسبك الجدل؛ فالمضمون كل لا يتجزأ - أنت دائمًا الرسالة والرسول معًا.

خطوات الطوارئ

لأن هناك ثلاث طرق لإعادة إحياء حديث محكوم عليه بالفشل

عادة ما يتحدث الناس بمعدل يتراوح بين ١٢٠ إلى ١٥٠ كلمة في الدقيقة، وتستطيع عقولنا أن تتعامل مع ٥٠٠ كلمة في الدقيقة - وهذا ما يترك وقتًا طويلاً تمل فيه أذهاننا. عندما يسهب المتحدث في حديثه برتابة وباستفاضة، سيسقط جمهوره في حالة من الاستماع المزيّف بدلاً من المجاهدة لمواصلة التركيز.

ينشغل معظم المتحدثين بشدة لدرجة أنهم تفوتهم إشارات تدلهم على أنهم يفقدون جمهورهم. تنبئ الإنذارات الثلاثة التالي ذكرها بوجود مشكلة في الحديث:

1. 1. يقلب الناس في صفحات البيانات المكتوب فيها الحديث.
2. 2. ينظر الناس حولهم؛ فالجمهور المنتبه سينظر مباشرة إليك، ما لم ينشغل بتدوين ملاحظات بشأن ما تقول.
3. 3. يرتفع مستوى الطنين في القاعة. عندما يشعر المستمعون بعدم الراحة، سيدأون في الهمس مع من حولهم.

وإليك الحل... ثلاث خدع لإعادة إحياء حديثك وإعادة تنشيط جمهورك:

الخدعة رقم ١: اقتنص فكرة غير تقليدية

في أحد المرات أشار أحد المتحدثين إلى "فكرة كبيرة كبر الديناصور"، في حين وجه متحدث آخر وهو يتكلم عن موضوع بعنوان "ماذا تفعل عندما تطاردك هيئة الضرائب مطاردة مثيرة؟" - السؤال الذي يجعل الجمهور ينظر إلى المتحدث وهو يدون ملاحظاته: "هل تمارس الجنس مع هيئة الضرائب؟" جهز مسبقًا جملتين أو ثلاث جمل لافتة للانتباه ولها علاقة بموضوع الحديث حتى تستعين بها وقت الضرورة.

الخدعة رقم ٢: خصص وقفة طويلة قبل البدء بفكرة رئيسية.

إذا امتدت وقفتك لفترة تتراوح من ٧ إلى ١٠ ثوان، فسوف ينظر المستمعون إليك لأنهم سيحدوهم الفضول بشأن ما أنت على وشك قوله.

الخدعة رقم ٣: اطرح أسئلة.

للأسئلة تأثير أكبر من مجرد إنعاش الأجواء؛ حيث تدلك الإجابة عن هذه الأسئلة على مسار الحديث وما يرغب الحضور في معرفته. أسئلة مثل: "ما بعض الأشياء التي تود معرفتها؟" أو "ما موقفك من هذا الأمر؟".

نصائح عن تلقي الأسئلة والإجابة عنها

لأنه في النهاية، سيوجه لك الجمهور دومًا أسئلة

ستنتقص فقرة تلقي الأسئلة والإجابة عنها في نهاية كل حديث من خاتمة جدالك وتدعوك لاتخاذ الخطوات اللازمة. فكر في تلقي الأسئلة في أثناء تقديم عرضك أو بعده بشكل غير رسمي، ولكن إذا تطلب الأمر جلسة من الأسئلة والأجوبة فعليك بما يلي...

النصيحة رقم ١: استرخ.

إذا كنت خبيرًا في الموضوع الذي تتناوله، فسوف تقدر على إجابة معظم الأسئلة بسهولة. سوف تشعر باسترخاء أكثر إذا نظرت للسؤال على أنه دلالة على الاهتمام وليس تحديًا.

النصيحة رقم ٢: استجمع أفكارك.

إذا باغتك أحد بسؤال لست مستعدًا له، فخذ وقتك في استجماع أفكارك بتكرار السؤال. وإذا لم تعرف الإجابة عن سؤال ما، فقل "هذا سؤال رائع! فلنطرحه للمناقشة أمام الجميع. من يريد أن يعلق على هذا السؤال؟".

النصيحة رقم ٣: استخدم الفكاهة.

استخدام الفكاهة للرد على سؤال صعب أمر محفوف بالمخاطر؛ فأنت لا تود أن تبدو ساخرًا من صاحب السؤال أو متجاهلاً اهتمامات الطرف الآخر، بل ينبغي دائمًا أن يتبع الرد الساخر تفسيرًا جادًا.

النصيحة رقم ٤: لا تسترسل.

أقصر كل إجاباتك على دقيقتين على أقصى تقدير، وإذا أراد السائل المزيد من التفاصيل فاعرض عليه أن تقابله بشكل شخصي بعد انتهاء الحديث.

النصيحة رقم ٥: اختتم بطريقة جيدة.

إنهاء جلسة الأسئلة والأجوبة بطلب "السؤال الأخير" من شأنه أن يعطي نتائج عكسية إذا كان ذلك السؤال الأخير مملًا أو سلبيًا أو سؤالًا لا تعرف إجابته. بدلًا من ذلك قل "ليس لدينا وقت إلا لعدد قليل من الأسئلة"، ثم اختتم جدالك بشكل جيد بعد السؤال الجيد المقبل.

يجب أن تكون هادئ الطبع

لأنك قد تواجه أحد الأشخاص المقاطعين لحديثك بصوت عال

يحتاج الأشخاص الذين يقاطعون المتحدثين بالصياح إلى أن يسمعهم الناس، وقد تكون تلك الحاجة لديهم أهم من الحصول على إجابة منك.

اعترف بسؤال الشخص المقاطع، ولكن أبعد نظرك عنه؛ لأنك عندما تنظر له فإنك تخاطر بفقدان التركيز مع بقية الحضور. أظهره على أنه شخص يحاول أن يبني حاجزًا بينك وبين الجمهور من خلال تذكيرك الجمهور بسبب وجودك في المكان: "يمكنني تناول هذه المسألة بعض الشيء فيما بعد، ولكنني سوف ألتزم الآن بموضوع الحديث وسأغطي النقاط التي أتيتم جميعًا لسماعها"، ولكنك إن قررت الرد على سؤاله، فانتظر ورد في الوقت المناسب لك.

أربع حيل للتعامل اللبق مع الأسئلة العدائية

لأن البيض المقلي لا يمكن أن يُفَرِّخ

تذكر القوى السرية التي يمنحها لك مركز السكون.

الحيلة الدفاعية رقم ١: تعامل بلباقة مع الأسئلة المشحونة بالمعاني.

تحدث بصوت هادئ وثابت وحازم: "أنا سعيد أنك سألت هذا السؤال؛ فغيرك ممن اختلفوا معي من قبل عبروا عن المخاوف نفسها بالضبط" أو "في مرة من المرات شعرت شعورًا مختلفًا، مثلما هي حالك الآن. ولكن بعد أن رأيت بأم عيني ماذا يحدث في الشوارع التي تتواجد بها مجمعات السينما، اختلفت نظرتي للأمور الآن. دعني أخبرك بالسبب وراء ذلك..."

إنها طريقة شعورك، شعروا، وجدوا: "أفهم شعورك. كثيرون غيرك شعروا مثلك تمامًا، ولكنهم وجدوا أن ...".

تعامل بلباقة مع السؤال المشحون بالمعاني بإعادة صياغته بتعبيرات محايدة قبل محاولة الرد عليه:

السؤال: لماذا توقفت شركتك عن رعاية المنح الجامعية؟

الإجابة: لقد سُئلت لماذا اضطرت شركتنا إلى أن تتخذ مثل هذا الاختيار الصعب.

الحيلة الدفاعية رقم ٢: ركز على القضية الرئيسة.

لا توجد قاعدة تقول إنه يجب عليك أن ترد على كل نقطة تثار، ولكن ينبغي عليك أن تعترف بوجود الأسئلة المطروحة. في كل مرة تجيب فيها عن سؤال تعد فرصة لتوضيح فكرة - حتى إن كانت تلك الفكرة لا ترتبط بشكل مباشر بالسؤال. تكتيك الارتداد هذا يربط السؤال بحجتك الجوهرية مرة أخرى: "أفهم ما قلته. القضية الرئيسة التي يجب تناولها هي...".

الحيلة الدفاعية رقم ٣: توقع الأسئلة.

حاول أن تخمن الأسئلة التي ستوجه لك عن طريق توقع الأسئلة التي قد تطرحها أنت لو كنت من بين الحضور، ثم سلّح نفسك بأفضل العتاد - التعليقات القصيرة القوية والتشبيهات التخيلية والإحصاءات التي يسهل تذكرها والحقائق المقنعة. لن تتعرض لموقف حرج أبدًا إذا توقعت الأسئلة وأعددت العدة بمجموعة من الإجابات.

الحيلة الدفاعية رقم ٤: قُدِ الحديث بعيدًا عن العداوة.

إن نبرة صوتك هي التي تمكنك من السيطرة على موقف عدائي. بدلًا من مواجهة العداوة بمثلها، اضبط صوتك ونبرة كلامك حتى يخرج حديثك بطيئًا ومدرّسًا وبصوت هادئ.

إذا أصر أحد السائلين العدوانيين على سؤاله، فلا تقل "إن الوقت ينفد منا" أو "أعتقد أن الموضوع بدأ في التفصيل زيادة عن اللازم"، بل قل ردًا إيجابيًا: "هذه نقطة مثيرة للاهتمام - دعنا نناقشها بالتفصيل في أثناء الاستراحة"، ثم أبعد نظرك عنه بسرعة وابتحث في القاعة عن السؤال التالي.

أحد المراسلين خلال مؤتمر صحفي: "هل يمكنك تسمية رئيس واحد صرح بعدد أكبر من الأكاذيب؟".

جو لوكهارت المتحدث الرسمي للبيت الأبيض في فترة رئاسة كلينتون: "لا أظن أنني سأرد على هذا السؤال".

ملخص الفصل

عندما تقدم لجمهورك حجة مكتوبة، فإنك لن تتأكد مما إذا كنت قد نجحت أم لا، أما إذا كانت الحجة في صورة خطاب، فسوف تتلقى رد فعل فوريًا، ولكن خوض جدالك بشكل شفهي قد يؤدي بك إلى الهاوية - إما أن تكون مستعدًا لأن تقوم بهذه العملية كما ينبغي أو لا تقدم عليها مطلقًا.

اكسب حرب الكلمات داخل الاجتماعات

لأن رابطة المعلمين وأولياء الأمور ومجالس الحي ومكاتب العمل يعشقون الاجتماعات

يتطلب الجدل في الاجتماعات التمتع بما يسميه المحترفون "ذهنية الاجتماع".

في هذا الفصل ستكتشف الأساليب والإستراتيجيات اللازمة لذهنية الاجتماعات، بالإضافة إلى الحيل التي تختلف عن تلك التي قد تستخدمها في مناسبة تضم متحدثًا وجمهورًا (انظر الفصل الرابع عشر).

اختبار سريع

إذا كنت ولي أمر أحد التلاميذ وتحضر ضمن مجموعة من أولياء الأمور والمدرسين اجتماعًا لمناقشة كيفية تخصيص التمويل الحكومي المقرر للمدرسة، فإنك تعلم أن البعض سيجادل لتخصيص المال لشراء المزيد من أجهزة الحاسب، وسينادي البعض الآخر بتخصيص الأموال لتطوير البرامج الرياضية، في حين يطالب آخرون بتوسيع نطاق أنشطة التوعية الثقافية مثل الرحلات الميدانية للمتاحف وشراء أدوات جديدة للفرقة الموسيقية المدرسية، بينما ستجادل أنت لصالح البرامج التعليمية المقدمة بعد اليوم الدراسي للطلاب الذين قد يتخلفون كثيرًا عن دراساتهم.

كيف تجادل ومتى تجادل في أثناء الاجتماع؟

سيقام الاجتماع في مكتبة المدرسة؛ حيث توجد طاولة مستطيلة كبيرة. أين ينبغي أن تجلس؟

هل ينبغي عليك أن تجادل مبكرًا أم متأخرًا في الاجتماع؟ ماذا ينبغي عليك قوله إذا سألك أحد أولياء الأمور: "هل ستجادل بشأن برنامج التعليم لأن ابنك هو المستفيد؟" (ليس هذا هو السبب الذي تدعمه لأجله البرنامج الدراسي، ولكن من المؤكد أن ابنك سيستفيد).

سبعة تكتيكات خاصة بالاجتماعات يجب أن تعلمها

لأن جدالك يبدأ قبل أن يبدأ الاجتماع

التكتيك الأول: كلما زاد عدد الأشخاص الذين تعرفهم بالاجتماع، زادت ثقتك عند عرض جدالك.

احرص على الوصول إلى الاجتماع مبكرًا وتعرف على الآخرين من الحاضرين هناك. الآن هو الوقت لاختبار الأجواء بالتقرب إلى صانعي القرار الأساسيين واحدًا تلو الآخر للحصول على دعمهم.

التكتيك الثاني: يُنظر إلى الأشخاص الذين يتحدثون كثيرًا على أنهم قادة.

لن يقدم معظم الأشخاص الذين لديهم وجهة نظر على التعبير عنها، أو قد يكتفون بالاستماع مجارة للظروف. سوف تكون حجتك أقوى من حججهم إذا كنت مستعدًا لدعمها وتعلم كيف تتعامل مع وجهات النظر المعارضة.

التكتيك الثالث: في الأغلب يحظى الأشخاص الذين يشاركون مبكرًا بأكثر تأثير.

شارك في النقاش من أوله، واجعل تعليقاتك قصيرة وبسيطة ومباشرة، واستخدم الوسائل الإيضاحية المحدودة لتوضيح النقاط الرئيسية. يتذكر الناس الأشياء التي يرونها أكثر من

الأشياء التي يسمعونها. تذكر: لن تتعرض للمقاطعة إذا لم تضطر إلى التنقيب عبر ملاحظاتك بحثًا عن معلومات تسانداك.

التكتيك الرابع: سثفهم نقاطك بشكل أفضل إذا وجهت أسئلة.

الأسئلة تجعل الناس يفكرون، وأحد القواعد المهمة هي: ألا تتكلم أكثر من دقيقة دون أن توجه سؤالاً. يمكنك أن توجه الأسئلة للحضور وتنتظر منهم أن يجيبوا عنها أو تجيب عنها بنفسك.

التكتيك الخامس: من الطبيعي أن يقابل جدالك - مهما كانت قوته - بالمعارضة.

لا تمتنع إذا كان الشخص المعارض لك من أغبى الناس على وجه الأرض، واجعل من السهل على المعارضين لك أن يراجعوا مواقفهم بسلاسة عن طريق مشاطرتهم الفضل في الأفكار التي تنشأ من مناقشتك معهم. راجع الحيل الدفاعية في الفصل الرابع عشر؛ لأنها سوف ترشدك في الأماكن التي تجهلها وتصل بك إلى بر الأمان.

احرص على التواصل البصري؛ فالنظر إلى الأرض علامة على الضعف، وعندما تنظر في عين الطرف الآخر سيعلم أنك تنصت لكلامه. المسارعة بتقديم دفاعك رغبة طبيعية، ولكن احرص على استحضار مركز السكون وقاوم تلك الرغبة بالتوقف قليلاً واستجماع أفكارك ومناقشتها بهدوء. ولكي تبدو أقل عدوانية قل: "دعني أمثل دور محامي الشيطان قليلاً"، ثم صرح بجدالك بهدوء.

التكتيك السادس: المقاطعة لتصحيح خطأ شخص آخر أو تقديم جدالك ستزيد الأمر سوءاً.

المقاطعات تستتبع المزيد من المقاطعات. ذات مرة حذر وينستون تشرتشل أحد معارضيهِ: "لا تقاطعني وأنا أقاطعك!". انتظر حتى ينتهي من كلامه واجعله يدافع عن نفسه بسؤاله "ماذا كنت ستفعل؟" أو "ما هو اقتراحك الإيجابي؟"، واستخدم الأسئلة التي تشير لحلول.

لا تفرق نفسك بالتفاصيل، بل ركز على الصورة الكبرى ("دعنا نتوقف للحظة ونتذكر أن الموضوع الأساسي للاجتماع هو...").

التكتيك السابع: إنك تفقد السيطرة عندما تنتظر من الآخرين أن يبادروا بتوضيح السلبيات.

أحكم سيطرتك على الرسالة التي تحملها، وتغلب على الآخرين عن طريق توضيح النقاط السلبية والتعامل معها بدلاً من انتظارهم، وتجنب الظهور بمظهر المدافع عن حجتك. هذا ما قاله المدير التنفيذي لإحدى الشركات عن أحد الأعوام السيئة التي مر بها خلال اجتماع مساهمي الشركة:

"من الواضح أننا واجهنا بعض المشكلات الرئيسية؛ فقد تزايدت تكلفة بضاعتنا؛ مما جعلنا في ذيل قائمة الشركات النظيرة من المجموعة، وقد أخذت عائدات استثماراتنا في التدهور. كانت هناك حاجة ماسة لأن نتخذ خطوات، وقد قمنا ب.... ونحن الآن نشعر بثقة بالغة بخصوص المستقبل".

واذهب إلى مكان الاجتماع مبكراً وحاول أن تجتذب الدعم قبل الاجتماع، واحرص على أن تعرض حجتك مبكراً فيه. وجه أسئلة تجعل الآخرين يفكرون بشأن ما قلته، ولكن لا تقاطع الآخرين الذين يطرحون وجهات نظر معارضة؛ لأنهم سوف يقاطعونك عندما يأتي دورك.

١٠ تكتيكات للجدال داخل اجتماع في أثناء رئاستك له

لأنك تتمتع بالقوة لتصميم المكسب لنفسك

التكتيك الأول: تأكد من أن الاجتماع ضروري.

تجعلك الدعوة لعقد اجتماع غير ضروري تظهر بمظهر غير كفء. اسأل نفسك: هل هذا الاجتماع ضروري فعلاً؟ هل يمكنني أن أتجنب استقطاع وقت من الجميع وسط ظروفهم

المشحونة، من خلال إجراء بعض المكالمات الهاتفية أو إرسال مذكرة لهم؟ أي الاختيارات سوف تحقق التقدم لحجتي؟

التكتيك الثاني: قلل عدد الحاضرين.

كلما زاد عدد الحاضرين، صعب عليك تحقيق ما تجادل لأجله. لذلك إذا أردت حضور عدد قليل من الأشخاص، فضيق دائرة التركيز في اجتماعك واجعل أهدافك محددة.

التكتيك الثالث: اخلق مساحة للتوافق.

حدد طبيعة الاجتماع من خلال الإعلان عن أخبار سارة أو مشاطرة حكاية طريفة تعرضت لها؛ بحيث تكون متعلقة بالسبب الذي عقدت الاجتماع لأجله.

إذا كان الحاضرون لا يعرفون بعضهم بعضًا، فاجعل كل فرد يعرف نفسه للحضور، واسأل عن معلومات أكثر من مجرد الاسم والوظيفة بأن تطرح سؤالاً على كل شخص عند تقديمه لنفسه. يجب أن يدور السؤال حول موضوع الاجتماع ("ما الذي تريد أن تعرفه بوجودك في هذا الاجتماع؟"). ومن الوسائل الرائعة كي تجعل الجميع يركزون على كيفية الاستفادة من الاجتماع وجعله مثمرًا هي أن تجعل الحاضرين يعرفون أنفسهم ليس باستخدام الألقاب بل بشرح ما سيقدمونه إلى "جهد الفريق" في الاجتماع.

اختر بيئة تساعد على خلق منطقة للتوافق، لذلك لن يعد الاجتماع على الغداء أو العشاء أفضل مناسبة لعرض حجتك. دع الآخرين يدلوا بدلوهم، واطرح التصويت بشكل مبكر ومتكرر.

التكتيك الرابع: كن مدركًا أهمية شكل الجلسة.

المكان عنصر مهم في تقدم عملية الإقناع. إذا أردت أن تكون مسيطرًا بشكل واضح على الجدل، فاجلس على رأس الطاولة مستطيلاً الشكل أو قف أمام الجمهور. إذا أردت أن

تحاول تشجيع الحاضرين على التفاعل، فاختر مجلسًا بمنتصف الطاولة أو بالقرب منها.

قد تبدو ديمقراطيًا وتحافظ على موقعك القيادي في الوقت نفسه إذا جلست على الكرسي الأخير على أحد جوانب الطاولة، لكن لا تُجلس أحدًا على رأس الطاولة أو آخرها.

لتقليل المواجهات الصريحة، قلل التواصل البصري مع معارضيك بأن تجعلهم يجلسون في اتجاه واحد لو كانت الطاولة مستطيلة الشكل. من ناحية أخرى، إذا كانت الجلسة مستديرة فسوف يكون الجميع قادرين على رؤية بعضهم بعضًا وسيشعرون بقدر أكبر من التواصل.

التكتيك الخامس: اجعل كلامك قصيرًا وفي صميم الموضوع.

ينخفض مدى الانتباه لدى الشخص العادي في الاجتماعات بعد مرور ساعة. ما لم تكن تريد أن تخلق علاقات اجتماعية (ومهنية) مع الحضور، فلا تطلب الاجتماع على الغداء أو العشاء، ولكن كرس كل وقتك لتحقيق أهدافك المحددة.

سوف يمر اجتماعك بسرعة إذا حددت له وقتًا من الساعة الحادية عشرة ظهرًا إلى الرابعة عصرًا - هذه الأوقات تسبق وقت الغداء ووقت انتهاء الدوام بساعة، ومن المرجح أنها ستجعل المشاركين يقدمون عروضهم بإيجاز وبشكل محدد.

التكتيك السادس: كن على دراية بأهدافك.

أكثر الاجتماعات المثمرة هي تلك التي تعرض فيها أهداف جدالك بوضوح وتشير إليها بشكل متكرر. وزع البيانات المكتوبة قبل بدء الاجتماع؛ حيث تمر الاجتماعات بشكل أسرع عندما يتوافر لدى الحضور معلومات عن الموضوعات المقررة.

التكتيك السابع: حافظ على مسار الاجتماع.

لكي تحافظ على سير الاجتماع، أقصر مناقشاتك على موضوع واحد على حدة من الموضوعات المطروحة، وعندما تحيد المناقشات عن الموضوع المخصص، ذكّر المجموعة

بأن "هذا هو الموضوع محل النقاش ...".

إذا وصل الاجتماع إلى حالة من الجمود وعدم التقدم (ستكون مدرّكًا لذلك لأن الجميع سوف يظل يكرر ما يقوله)، فأعد طرح القضية محل النزاع ولخص أية نتائج سبق التوصل إليها. فإذا أصر الجمهور على عدم الموافقة، أو إذا بدا لك أن القرار في غير صالحك، فاطرح الموضوع للمناقشة أمام الجميع.

التكتيك الثامن: عبر عن الاعتراضات مبكرًا.

من المرجح أن يساند الآخرون موقفًا غير رائع إذا توافرت الفرصة لديهم لإبداء مشاركتهم، لذا يمكنك أن تفرض قرارًا، ولكن لا يمكنك أن تفرض التزامًا؛ حيث تقل العداوة عندما يعبر المشاركون عن اعتراضاتهم بشكل مبكر ("دعنا نخصص بعض الوقت لتلقّي الاعتراضات بشكل معلن"). قسم المشكلات الكبيرة إلى مشكلات أصغر منها يمكن التعامل معها، كما أن أخذ استراحات قصيرة سيقاطع الحوارات القديمة ويسمح ببدء حوارات أخرى جديدة.

التكتيك التاسع: أظهر أنك منصت.

أكد أنك قد أنصتَ للطرف الآخر عن طريق تدوين ما قاله في دفترك أو لوحة العرض.

التكتيك العاشر: ا طرح التصويت مبكرًا وبشكل متكرر.

سوف تحقق المزيد إذا دعوت للتصويت بشكل مبكر ومتكرر. إنه لمضيعة للوقت أن تسمح بتحليل متعمق لكل نقطة. وعندما يبدو لك أن هناك إجماعًا للآراء على واحدة من نقاطك، ا طرح التصويت على تلك النقطة وانتقل للنقطة التالية.

ملخص الفصل:

مارس خطوات الفوز قبل حتى أن يبدأ الاجتماع، وإذا كنت تتراأس الاجتماع، فأدِرْه بحيث تكون النتيجة في صالحك.

16

التحركات العنيفة

لأنها تشكل تصرفات الآخرين وردود أفعالهم

فوجئ المحامون في مؤتمر فض النزاعات الذي عقدته نقابة المحامين الأمريكية، و"كانوا يحدقون بأعينهم عندما رأوا نجوم الروك من فريق "KISS" حاضرين".

تبين أنهم أعضاء بالمؤتمر.

لماذا فريق KISS؟ "لتوضيح نقطة مهمة" ألا وهي: عند فض النزاعات، ستحتاج أحياناً إلى "مهارات من الجانب المظلم" - مهارات معروف عنها أنها "عنيفة".

ناقش الأعضاء "الموضوعات الممنوع مناقشتها مثل التلاعب والترهيب".

إليك ثلاث حقائق متوارثة جيلاً بعد جيل:

- الحقيقة رقم ١: تصعيد الصراع لن يؤدي إلا إلى إطالته.
- الحقيقة رقم ٢: النزاع يتبع مساراً معيناً. تحيد الردود الانفعالية بالحوار تدريجياً من مستوى ناضج إلى مستوى صبياني.
- الحقيقة رقم ٣: وبينما يتصاعد الصراع، يشرع الأطراف في اتخاذ مواقف بدلاً من محاولة الفهم.

بعد جمع الحقائق الثلاث معًا: الحقيقة رقم ١ + الحقيقة رقم ٢ + الحقيقة ٣ = يصبح كسب الجدل متوقعًا على التشاجر الآن - وليس لاحقًا.

تشتت التحركات العنيفة تركيز الطرف الآخر؛ حيث تخلق مشاعر من الشك والتوقعات المشحونة بالطاقة السلبية، وتتسبب في الإجهاد الذهني والتوتر بسبب إضعاف تصوره عن مدى قوته. عندما يشعر الطرف الآخر بأنه غير مرتاح بدنيًا أو نفسيًا، فإن تقديم تنازل واحد أو اثنين يعد ثمناً زهيداً مقابل إنهاء المناقشة والمضي في طريقه.

التحركات العنيفة لا تعني أن تكون شريراً ولئيمًا، ولكن " لا بد أحيانًا أن تتنمر كي تحصل على ما تريد"، كما جاء في مجلة الرابطة الأمريكية للمحاليين للتقاعد.٢

لا يوجد تصرف واحد يصلح لجميع الحالات والمواقف. لذا كن مبادرًا، وانتق واختر، ولا تسرف في الاستخدام؛ فالإفراط في أي شيء يقلبه لضده.

تأثير معظم التحركات العنيفة لا يتعدى التأثير الذي تخلفه مصداقيتك، وتزداد القدرة على كسب الجدل عندما تثبت صحة الحقائق المهمة ومصادر تلك الحقائق.

ويجب ألا تبدو التحركات العنيفة منطوية على تأمر وتلاعب، بل يجب أن تظهر على أنها غير مخطط لها وعفوية.

الأسلوب هو فن التطبيق. يمكن أن تستخدم الطلاء نفسه بفرشاة رفيعة أو باستخدام بكرة صناعية - الأمر يتوقف على ما تريد إنجازه وموعد انتهائك منه. "الفرشاة الرفيعة" تعني صياغة النتيجة التي ترجوها بلباقة، في حين تعني "البكرة الصناعية" إضافة طبقات كثيفة - واستعمال تحركات عنيفة والنتيجة هي الطلاء نفسه، ولكن بأسلوب تطبيق مختلفين. فرّق بين الحالتين بذكاء.

التكتيك الأول: اصنع من الحبة قبة.

يُعرَف عن وزارة الدفاع إسرافها في نفقات المعدات الأساسية، ولكن بطريقة ما لا يبدو الأمر كأنه إسراف؛ لأن دليل وزارة الدفاع يصنع من الحبة قبة، فيشير إلى صمولة من الصلب على أنها "وحدة إحكام سطحي سداسية الشكل قابلة للدوران"، وإلى الخيمة على أنها "بنية قابلة للشد مدعومة بإطار".

اخلق موضوعات زائفة. ادَّع الأهمية العظمى لما لا يحمل أية أهمية في حقيقته الخفية. إذا اضطررت بسبب الضغط أن تصرح بتفسير فقل "لعدة أسباب" أو "هذا موضوع شخصي" أو "هذا أمر لا يمكنني التنازل عنه". الحل هو ألا تدخل في التفاصيل التي يمكن أن يتم الجدل بشأنها.

عَظُم من قيمة النقاط التي تطرحها بشكل عرضي والتي لا تُكثر التفكير فيها. لكل شيء ثمن، أو قيمة مضافة: "ربما إذا اضطررتي الظروف فقد أعيد النظر في التنازل عن تلك النقطة، ولكن فقط تحت الظروف المناسبة". ما تلك الظروف؟ "حسنًا، قد أوافق إذا كان لديك استعداد لـ...".

بعد تعرضها لنشوب حريق في المطبخ، أصبحت عائلة "جونز" بحاجة إلى خزانة جديدة للمطبخ بالتزامن مع موسم عيد الشكر السنوي الذي دعت فيه عائلة "سميث" إلى تناول العشاء معها. يسألك جونز باعتبارك متعهد مطابخ، إذا ما كنت تستطيع إنهاء العمل خلال أسبوعين. ونظرا لأن معدل سير العمل شحيح فسيمكنك القيام بالمهمة بسهولة وسرور. وعادة ما سيكون ردك "لا مشكلة"، ولكن ذلك معناه أيضًا أنك تطيح بفكرة عرضية - فكرة يمكن أن تضخمها لتصبح نقطة رئيسية: "إذا كنت تريد الخزانة خلال أسبوعين، ستكون مضطرًا لدفع ١٥٪ زيادة أتعاب مستعجلة". يتلخص التكتيك في خلق قيمة مضافة. بالنسبة لمتعهد عائلة جونز، القيمة الجديدة المعروضة هي تعجيل تاريخ تسليم الطلب. ينطوي الجدل على مكون خفي من المساومة (بل إن المساومة في حد ذاتها جزء من الجدل)، وهذا تكتيك خاص بالمساومة: لقد صنعت من الحبة قبة وحصلت على ١٥٪ زيادة في العملية.

أحيانًا يكون سعر الأشياء كافيًا بأن تجعل من الحبة قبة...

ذكرت دورية الرابطة الطبية الأمريكية "أن الباحثين قد وجدوا أن الناس الذين كانوا يتعاطون أقراص الدواء نفسه شعروا براحة أكبر بعد تناولهم الأدوية التي قيل لهم إن تكلفتها ٢.٥٠ دولار عن تناولهم الأقراص التي ظنوا أن تكلفتها عشرة سنتات".

إننا نظن أن سروالًا من الجينز قيمته ٢٠٠ دولار لمصمم أزياء شهير سوف يناسبنا أكثر وأنه مصمم بشكل أفضل من أي سروال آخر نبتاعه من وول مارت. لماذا نصدق هذا؟ لأن قيمته ٢٠٠ دولار. ماذا إذا كان مصنوعًا في المصنع نفسه على أيدي العمال أنفسهم؟

التكتيك الثاني: قَوْضِ قُوَّةَ الطرف الآخر.

شعورك بأنك تمتلك القوة هو قوة في حد ذاته، ومن خلال إدارتك شعور الطرف الآخر تجاه نفسه، وإضعاف شعوره بالقوة، سوف تتمكن من التحكم في مدى فعالية جداله معك.

تضعف القوة، ويتم التلاعب بالتوقعات وتثور الأعصاب، عندما يظل الطرف الآخر يؤخر في موعد لقائه بك بخصوص جدالك. وعندما تصل إلى المكان في نهاية الأمر، تجعلك السيدة المسئولة منتظرًا في غرفة الاستقبال دون أن يعرض عليك أحد فنجانًا من القهوة؛ فالمجلات القديمة الموجودة على الطاولة بغرفة الاستقبال تتلاءم مع تناول فنجان القهوة. وأخيرًا تقابلك، أو كما يقولون "تمنحك جمهورًا".

يستمر الموظفون العاملون بالمكان في الدخول والخروج من مكتبها وهم يحملون المراسلات، وطوال الوقت تطلق "جلالتها" تعليقات انتقادية عن أمور تافهة بشأن شركتك والخدمات التي تقدمها. أما بالنسبة لمقترحك، فلا يمكنك الجزم بشأنه، ولكن ما أنت متيقن منه أنه على ما يبدو أنها لا تلقي للأمر أي بال.

وبعد وقت قصير تنتفض من على مكتبها، في إشارة إلى انتهاء مقابلتك معها. أجل، سوف تنظر في أمر عرضك المقترح، ويكون آخر ما تسمعه وهي توصلك للباب بعض الكلمات

بالغة اللطف عن منافستك.

يمكنك أن تعزو الأمر إلى احتمال أنها كانت تمر بيوم بالغ السوء، أو أنها تعرضت للتلاعب بمهارة على يد محترف. لذلك إذا لم تكن مستعدًا أن تقدم تنازلات قبل ذلك، ستصبح مستعدًا الآن.

التكتيك الثالث: تلاعب بالتوقعات.

الناس محكومون بتوقعاتهم. تؤثر التوقعات على تعاملنا مع المعلومات وكيفية اتخاذنا القرارات.

كانت هناك تجربة أجريت على طلاب ماجستير إدارة الأعمال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا؛ حيث تناول الطلاب عينات مجانية من مشروب القهوة، ظنًا منهم أن هذا ضمن بحث استقصائي خاص بكافتيريا الكلية، ثم سُئلوا أسئلة بخصوص القهوة التي تناولوها: إلى أي مدى أعجبك الطعم؟ ما أعلى سعر تدفعه لفنجان من هذه القهوة؟

بعض الطلاب جربوا القهوة وهي مسكوبة من أنية جميلة موضوعة على صينية جذابة الشكل، كما وضعت ملصقات مطبوع عليها بشكل لطيف على الأنية يجاورها ملاعق فضية صغيرة.

في حين قدمت القهوة لطلاب آخرين في أكواب من مادة الستيروفوم باليد، ووضعت على الأكواب ملصقات مكتوب عليها بالقلم الجاف.

كشفت التجربة أنه عندما قدمت القهوة بشكل راقٍ كان مذاقها راقياً؛ فقد أثرت الطريقة التي قدمت بها القهوة على توقعات الطلاب.

أخبرني محاسب قابلته في حفل غداء عن خطته التسويقية "مضمونة النجاح" - كان ينوي رفع معدل أتعابه في الساعة بنسبة ٣٠%؛ فقد أراد أن يظن عملاؤه المحتملون أنه

أكثر خبرة بالتخطيط الضريبي من منافسيه ذوي الأتعاب الأقل.

التكتيك الرابع: كن مثل سائق ماكينة دق الركائز.

"إذا كانت لديك وجهة نظر مهمة تريد توضيحها، فلا تحاول أن تبدو لبقًا أو ذكيًا، بل

استخدم

أسلوب سائق ماكينة دق الركائز: تطرق للموضوع مرة واحدة وبشكل مباشر،

ثم عد وتطرق إليه ثانية، ثم مرة ثالثة - خبطة هائلة".

- وينستون تشرشل

صاحب هذا الأسلوب هو شخص يضرب أو يهاجم شيئًا بمنتهى القوة - يمكن أن يكون صوته وانفعالاته مخيفين بشكل فعال. تحذير: هل لديك حجة متماسكة وقوية؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فإن التضخيم الذي يتجاوز هذا التكتيك سوف يخصم من النقاط التي ترغب في إيصالها. هناك قوة المنطق، وهناك أيضًا منطق القوة. فكر في كيفية ممارسة التكتيك بأفضل طريقة ممكنة.

التكتيك الخامس: اتجه للأداء المسرحي.

أظهر غضبك. أظهر سخطك. أظهر الاستياء بشكل نزيه. وإذا لزم الأمر، فاختلق مزاجًا غاضبًا وسط الجلبة؛ فقد يكسبك التمثيل المسرحي بعض التنازلات أو اعتذارًا أو تصرفًا للتهدة. هل سيتظاهر الطرف الآخر بأنه لا يعنيه أنك استشطت غضبًا، أم سيقدم تنازلات حتى ينتهي من تمثيلك غير المتوقع والغريب؟

نصيحة: إذا كنت تتوقع أن يلجأ الطرف الآخر إلى التمثيل المسرحي والصخب، فقابله في مطعم هادئ؛ حيث لا يرغب أحد في أن يخرج نفسه في قاعة مليئة بأشخاص يتناولون الطعام.

التكتيك السادس: اجعلهم يشعروا باليأس.

هذا تكتيك يطبقه محققو شركات التأمين ومحصلو الضرائب.

أخبرني مفوض تسوية الخسارة الذي كنت أتفاوض معه لعدة أسابيع: "لقد استمرت مفاوضاتنا لمدة أطول من اللازم"، فقد نصحه مدير إدارته أن "زميلاً أقدم منه سوف يتولى ملف الدعوة"، ثم حذرني بصوت خافت: "ذلك الزميل معروف عنه أنه صعب جداً جداً جداً".

كان ذلك تحذيراً لي: ما لم أقبل عرض التسوية الذي قدمه المفوض الأول والذي رفضته من قبل، فسأضطر للتعامل مع زميله السيد "فائق الصعوبة"؛ حيث أكون عرضة لفقدان المكاسب التي أحرزتها. نصيحة دفاعية: لا تشعر باليأس لمجرد أن يخبرك أحد بأن تشعر باليأس.

التكتيك السابع: اجعلهم يستثمروا فيك.

اجعل الطرف الآخر يستثمر وقته وطاقته وماله فيك، ربما من خلال جمع المعلومات الخاصة باحتياجاتك أو إعداد مقترح أو صياغة برامج العطاءات أو قضاء وقت في تفسير الخيارات والبدائل؛ فكلما عظم استثمار الطرف الآخر فيك، زاد استعداداه لمنحك تنازلات، وهذا كلام له معنى على المستوى التجاري: منح التنازلات وتسوية الخلافات أفضل له من أن يخسر استثماره بالكامل.

التكتيك الثامن: عمل المزادات.

إنني أستمع في أثناء قيامي برحلات سياحية بمشاهدة بائعي المزادات وهم يثيرون المزايدين بمهارة في هياج تنافسي، ويحظى المتفرجون الذين لا ينوون الشراء بمتعة ترفيهية خلال تلك العروض الواقعية المقامة على البحر. عندما تسقط المطرقة، ربما يكون

التمن المدفوع أكثر بكثير من القيمة المدفوعة في الغرض نفسه في أي قاعة أعمال فنية محلية أخرى.

عندما تعمل (أو تبدو وكأنك تعمل) مع متنافسين عديدين في وقت واحد، فإنك تخلق مناخ المزايدات، وقد تكون مشاعر الطرف الآخر وليس عقله هي المحفز الذي يثير احتياجه لكسب السباق.

عندما تتدخل العواطف في اللعبة سيمنحك الطرف الآخر تنازلات لا عقلانية؛ فالتنازلات هي التمن الذي سيدفعه الطرف الآخر حتى يكسب المنافسة.

التكتيك التاسع: الاحتيال.

عندما تكون في جدال، ويكون الطرف الآخر واثقًا بنفسه كل الثقة ويتصرف كأن بيده كل السلطة، فهذا هو الوقت المناسب كي تحقق التعادل بتوجيه أسئلة لا يمكن إجابتها: "ألم يكن هناك برنامج على قناة سي إن إن يعارض بشدة هذا الموقف؟ وبمعرفتي عنك أنك تحب الاطلاع على كل جديد، أشك أنك لم تشاهده".

حسنًا، لقد كنت تحتال عليه، ولكنك ستجد الاحتيال في قلب كل نشاط تنافسي تقريبيًا.

التكتيك العاشر: ابن حاجرًا من البشر.

لماذا تخوض وحدك مواجهة مع شخص واحد وجهًا لوجه، في حين يمكنك أن تجادله ومعك ثلاثة أشخاص أو أربعة؟ أخطُ خصمك بحاجز من البشر: إذا كنتم ستقابلان لكي تناقشا القضايا المتنازع عليها، ففوّ موقفك بالاتحاد مع مؤيديك الموجودين في المكان. على سبيل المثال أحضر معك خبراء من أقسام الهندسة والمبيعات والبرمجة؛ فتلك حقيقة من حقائق علم النفس: قد يشعر خصمك بأنه مغلوب لدرجة أنه سيقدم تنازلات فورية، إذا وجدك تفوقت عليه عددًا.

نصيحة دفاعية: إذا جاء خصمك ومعه فريق من أنصاره الفدائيين في بزاتهم المخططة، فأحضر شخصًا آخر من جانبك لأجل الدعم النفسي - اثنان يمكنهما مواجهة عشرة، شريطة أن تتوافر لديهما المعرفة والحقائق اللازمة.

التكتيك الحادي عشر: سياسة الأمر الواقع.

تصرف كأنه قد تم الاتفاق على نقطة ما، أو مُنحت التنازل الذي تطلبه، أو تمت تسوية القضية محل الجدل، حتى إن لم تتوصلا فعليًا لمثل هذه التفاهات؛ لأنك إذا تصرفت بسياسة الأمر الواقع، فسيصبح ما تريد أمرًا واقعيًا. وتتلخص رسالتك الضمنية فيما يلي: "أتركني وحدي؛ فقد انتهيت من عملي!".

استمر - وَقّع الأوراق. احذف ما لا يعجبك. أضف ما تريد. وقع في المكان المشار إليه وأعد الاتفاق. تحذير: التغييرات الزائدة عن الحد لن تفلح، فأنت تنتقل من سياسة الأمر الواقع إلى "إعادة التفاوض بشأن خطوة التفاهم" والتي قد تفضي إلى القضاء على كل شيء. نصيحة دفاعية: لا تقبل شروط الطرف الآخر لمجرد أنه يمثل كأن "الصفقة قد حُسمت".

التكتيك الثاني عشر: استدع الطرف الغائب.

"هل هذا مهرج بحق، أم أنه مجرد شخص عادي يرتدي زي مهرج؟".

- صبي صغير يسأل أباه

بمجرد أن تدخل وكالة بيع السيارات تلمح سيارة كوبيه سوداء لامعة تجعل قلبك يخفق. وبعد حوالي ساعة من المفاوضات، يخبرك مندوب المبيعات، السيد اللطيف: "يبدو أننا قد نعقد صفقة" - لقد كانت تجربة مرهقة، وأنت سعيد بأنها انتهت.

كنوع من الشكليات، يستأذن السيد اللطيف حتى يأتي بالموافقة من الإدارة، ويطمئنك إلى أنه لا داعي للقلق "فهذا أمر روتيني"، وعندما يعود، يخبرك بخجل "لدينا خلل بسيط"، وبأخبار مصحوبة بتفسير من نوع "بصراحة لقد تفاجأت".

نظرًا للخصم الكبير الذي خصص للكوبيه اللامعة، قال المدير إنه ينبغي عليك أن **تعديل** بدل الاستبدال بقيمة ٥٥٠ دولارًا. "يستهلك موديل سيارتك القديمة كمية ضخمة جدًا من الغاز ولا يوجد إقبال عليه في معرضنا لبيع السيارات المستعملة".

لقد فات الأوان؛ فقد احتال عليك السيد اللطيف بمنتهى الحرفية. ونظرًا لأنك ارتبطت عاطفيًا بالصفقة، فقد أصبحت رغماً عنك على استعداد للموافقة على "تعديل السعر" ودفع ٥٥٠ دولارًا زيادة.

هذا جزء من لغة "الأشخاص الذين يُغلبون بالخدعة"؛ حيث يوحي لفظ "تعديل السعر" وليس زيادة السعر إحساسًا مزيّفًا بأننا "نصحح خطأ ليس أكثر". وإذا ذكرت عبارة "هناك مشكلة"، فسيجعلنا هذا نشعر بتوتر، ولكن لفظة "خلل" ما هي إلا عقبة في طريق النجاح.

من المسؤول؟ السلطة الأعلى: الشخص الغائب. أحيانًا يكون الشخص الغائب هو مجرد وهم. ربما ذهب السيد اللطيف للغرفة المجاورة واحتسى رشفة من القهوة مع مندوبي مبيعات آخرين يفترض أن يحصلوا على الموافقة على صفقاتهم هم أيضًا.

نصيحة دفاعية: عندما تتوصل إلى اتفاق يحتاج إلى موافقة طرف ثالث سواء كانت الإدارة أو شريك العمل أو الزوج أو رئيس القسم أو اللجنة أو مجلس الإدارة أو أي شيء، فأنت تفاوض ضد نفسك.

لكي تغلق على الطرف الآخر منفذ الهروب المتمثل في السلطة المحدودة الممنوحة له، اسأل في بداية التفاوض: "هل تتمتع بكامل الصلاحيات في هذا التفاوض؟" إذا لم يكن الوضع كذلك، فمن إذن؟ هل لديك السلطة بخصوص السعر أم الشروط أم التسليم؟. إذا

كان هو المسئول الوحيد أمامك، إذن فأنت تتعامل مع الشخص المناسب. بإيجاز، أنت لا تجري أعمالك التجارية مع القرد، وإنما مع عازف الأورغن الذي يملكه.

التكتيك الثالث عشر: إنها سياستنا.

"آسف. لا يمكنني. هذه سياستنا الصارمة". هذا هو أبسط أنواع الحجج التي يمكن أن تستخدمها؛ فرغم كل شيء، فالسياسة تخلق هالة من الشرعية من خلال الإيحاء بأنه قد "قضي الأمر. من فضلك لا تزعجني بمزيد من الطلبات". اخلق السياسات حسبما تحتاج؛ فلن يعرف الطرف الآخر ما إذا كانت هذه السياسات جديدة أم قديمة ومتأصلة أم تطبق باستمرار.

التكتيك الرابع عشر: التغيير المفاجئ.

إليك ما أخبرت به أحد المحامين الشباب مؤخرًا:

"اتفقنا على قبول تسوية بقيمة ١٢٠٠٠٠ دولار. لم تذكر الشروط على الإطلاق. وعندما تُغفل مناقشة الشروط، فهذا يعني أنك ستحصل على المال دفعة واحدة نقدًا. وفيما بعد اتفقنا على أن عميلك سيدفع ٢٠٠٠٠ دولار شهريًا لمدة ستة أشهر بنسبة فائدة ١٠% على المتأخرات".

"الآن ترغب في تقسيم المبلغ على عام واحد وبدون فوائد، أما أنا من جانبي فلم أعد راغبًا في قبول أي مبالغ مقسطة - إما أن تدفع نقدًا أو نلغي الصفقة".

لعلك تعلم كيف انتهت مفاوضاتنا. أراد المحامي الآخر، الذي ربما أخبر موكله بمدى جودة سير المفاوضات، أن يحفظ ماء وجهه، فقد كان يائسًا من العودة إلى الدفع بنظام الأشهر الستة مع وجود الفائدة.

عادة، تظل تفاوض حتى تحصل على شيء أفضل مما كان لديك، وبذلك تسببت مناورة التغيير المفاجئ في الاختفاء التام لامتياز الأشهر الستة.

يعد عكس المسار واسترداد التنازلات التي سبق منحها تحركًا غير متوقع سوف يشنت ذهن الطرف الآخر في كل مرة.

التكتيك الخامس عشر: التعجيل.

تذكر كيف أسرعْتَ خلال جدال ما لأنك كنت مضطراً للتواجد في مكان آخر لحضور اجتماع مهم - اجتماع لا يمكنك التأخر عنه. هل قدمت تنازلات لم تكن لتقدمها في أي وقت آخر بسبب شعورك بحالة من التوتر لاضطرارك "لاختتام" الجدل؟

تخلق المواعيد النهائية إحساسًا بالعجلة، ويسبب الإحساس بالعجلة الشعور بالضغط النفسي، ويؤدي الشعور بالضغط النفسي إلى اتخاذ تصرفات، وغالبًا ما تكون هذه التصرفات في صورة تنازلات مقدمة للوفاء بالموعد النهائي.

يمكن أن تكون المواعيد النهائية **شخصية** أو **خارجية**.

عندما تقول: "سأسافر بالطائرة إلى منتجع في الجبال بعد غد، وسأكون غير قادر على التواصل معك لمدة أسبوعين، وسيكون لزامًا عليّ أن أقطع مسافة ١٥ ميلًا في طريق جبلي غير معبد حتى أحصل على بريد إلكتروني أو فاكس" فأنت تستخدم موعدًا نهائيًا شخصيًا، حسنًا، ربما لا يكون لديك أي منتجع جبلي، ولكنك فهمت الفكرة: أنك لن تكون قادرًا على التواصل، لذا فلنحسم الخلاف الآن، وإلا فلن نحسمه أبدًا.

عندما تقول إنك يجب أن تنهي مناقشاتك بنهاية العام لأغراض ضريبية، فأنت تربط موعدك النهائي بموعد خارجي حددته هيئة الضرائب.

كلما كان الموعد النهائي محددًا وقريبًا، زاد الحافز لدى الشخص الآخر لاتخاذ إجراء ما: "يجب أن تنتهي المفاوضات بحلول يوم الجمعة في الظهر، وإلا لن يكون هناك اتفاق".

التكتيك السادس عشر: قدم عرضًا متطيرًا.

كنت أتفاوض لصالح عميل لديّ، وقد بلغت التسوية المطلوبة ٧٥٠٠٠ دولار، في حين عرضنا نحن ٦٥٠٠٠ دولار، وهو المبلغ الذي شعر موكلي بأنه عادل، وعندما رفض العرض الذي قدمناه بقيمة ٦٥٠٠٠ دولارًا، قدمنا عرضًا متطيرًا: وهو دفع ٦٥٠٠٠ دولار إذا تم قبول العرض خلال خمسة أيام، وبعد ذلك سينخفض عرضنا تلقائيًا بمعدل ١٠٠٠ دولار كل يوم.

الوقت يمر، وسرعان ما ستتبخّر فرص الطرف الآخر للحصول على مبلغ التسوية بقيمة ٦٥٠٠٠ دولار على أساس يومي.

بالتأكيد سوف يفكر الطرف الآخر في عرض ٦٥٠٠٠ دولار بكل طاقته، ولكن انعدام قدرته على الحسم لها ثمن. لذا توجب عليهم أن يسألوا أنفسهم: هل الاستمرار في التفاوض سيحقق لنا أشياء أكثر مما كنا سنفقدّها إذا ما شرع عرض التسوية في التبخّر؟

التكتيك السابع عشر: عليك بالمماطلة.

اخلق موقفًا متأزمًا...

هل للطرف الآخر أية مصالح يمكن أن تتعطل إذا حدث توقف مؤقت؟ إذا كان الأمر كذلك، فلا تقدم على أية خطوة - اترك الصفقة تبدّ كأنها تنهار. ولأن إتمام أية صفقة أفضل من عدم وجود صفقة على الإطلاق، فسيتفاوض الطرف الآخر ضد مصلحته.

هل يشعر الطرف الآخر بالتوتر؟ الجأ للتباطؤ الخفيف وسوف تكتشف لماذا يشعر بأنه في عجلة من أمره. هل لديه حاجة ماسة لشيء ما؟ أم موعد نهائي غير مصرح به؟ صفقة

أخرى معلقة معتمدة على عقد الاتفاق بينكما أولاً؟ سيتكشف توازن القوى النسبي من خلال إبطائك سير الأمور.

التباطؤ الخفيف هو مماثلة مدروسة...

"أليكس، أود أن أستكمل مفاوضاتنا، ولكنني لن أكون متواجدًا خلال الأيام القليلة المقبلة".

إبطاء معدل اندفاع المفاوضات دون إيقافها تمامًا، سوف تُترجم إبطاءات أليكس إلى تنازلات.

وبينما تقترب المفاوضات من نهايتها، استغل حرص أليكس على إنهاء المفاوضات. وفجأة يضيع الاتفاق الموقع بعد أن كان أليكس يظن أنه على بعد خطوة واحدة.

يمكن أن تُتبع التباطؤ بخطوة مماثلة أخيرة...

"بالمناسبة يا أليكس، نسيت أن أذكر لك أن... "أو "يا سام، يتبقى أمر بسيط... "أو "بالطبع يا ميليندا، أتوقع أن تصلني مسودة الاتفاق بحلول...".

التكتيك الثامن عشر: تأثير الشك.

أجرى معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا تجربة بسيطة: راهن المشتركون على ما إذا كانت الورقة المسحوبة من بين ورق اللعب التي عددها ٢٠ حمراء أم سوداء. قيل لهم عدد الكروت الموجودة من كل لون في مجموعة الورق، فحسب اللاعبون بسرعة احتمالية أن يكون الكارت التالي من لون معين. لقد أمكن حساب المخاطر، وبسهولة قدر اللاعبون المخاطر التي اتخذوها.

في الجزء الثاني من التجربة، علم المشتركون عدد الكروت الموضوعة في مجموعة الورق ولم يعلموا عدد كل لون، وهنا تردد اللاعبون وقل استعدادهم للمراهنة؛ وهذا ما يعرف بتأثير الشك. ذكرت جريدة وول ستريت أن "أقل لمحة من الشك يمكن أن تجعل عملية

اتخاذنا القرار تنحرف بشكل جذري". مثال على تأثير الشك: وردت هذه الإرشادات "المفيدة" باستمارة الضريبة الفيدرالية الأمريكية 2106EZ: "لا يشترط أن تكون النفقات مطلوبة حتى تعتبر ضرورية".

يجعل الشك الناس أقل استعدادًا للمخاطرة. حقيقة سلوكية: يميل الأشخاص الذين يتخذون المخاطر إلى التأكيد على موقفهم أكثر من محاولتهم التعبير عنه بلباقة. من خلال خلق الشك، تقل الفرص بأن يعبر خصمك عن تأكيدات بلهاء قد تؤدي إلى تداعي الصفقة التي تحفظ له ماء وجهه.

التكتيك التاسع عشر: اخلق جواً من الندرة.

"هناك عامل اللجوء إلى الندرة، والذي يفلح دائماً مع كل الناس"، وفقاً لجريدة لوس أنجلوس تايمز. لهذا السبب تعرض شركة فريتم - لاي منتجها تشيتوس بـ "الجبنّة المكسيكية" باستخدام شعار "فقط لوقت محدود!" مطبوعاً على الكيس. لماذا قد يعرض مكدونالدز في أمريكا شطيرة ماكريب كإحدى الوجبات الترويجية المقدمة على قائمة الطعام لبضعة أسابيع كل فترة؟ ولماذا تبيع محلات أزياء جاب ملابس الجينز بموديلات محدودة؟

اخلق إحساساً بالندرة سواء كان حقيقياً أو زائفاً. أخبرتني إحدى شركات سفن الرحلات السياحية بأن الكبائن ذات الشرفات اكتمل حجزها بالنسبة لما يخص الإبحار حول الجزر اليونانية، وبأنني إذا أردت ضمان كابينة ذات شرفة، لابد أن أدفع مبلغاً مقدماً فوراً. وعندما صعدنا على متن السفينة، اكتشفنا أن عدد الكبائن التي لم يتم حجزها كان لا بأس به، وأنه قد خصصت تلك الكبائن لمسافرين آخرين كنوع من المجاملة.

التكتيك العشرون: التهديد.

التهديد هو الضربة القاضية، وهو التكتيك الأخير والذي يجب أن يقدم أولاً في صورة تحذير: "إذا لم تستطع التسليم ظهر يوم الخميس، فلن يكون أمامي خيار سوى أن ألقي طلبيتك".

لا تقدم تهديداً إلا إذا كان مدروساً جيداً وإذا كنت مستعداً حقاً لتنفيذه.

وحتى لا تبدو سخيّاً، لا تستخدم تهديداً كبيراً كي تعزز مكسباً هزئياً؛ فالتهديد المدروس يتناسب مع الغرض منه وأهدافه.

لا يمكن أن يبدو التهديد غريباً وغير متوقع. "إذا لم تكن على استعداد أن تعيد لي مالي، فسوف أجعل المحامي الخاص بي يقاضيك. سوف يكلفك الألم النفسي الذي تسببه لي الآلاف". يجب أن يكون التهديد امتداداً طبيعياً ومنطقياً للغضب الذي أبديته، وخيبة توقعاتك أو موقفك الذي سبق وأعربت عنه.

لا يمكن أن يكون التهديد "غير واقعي". إذا أخبرت صديقك "لن أهتم برؤيتك مرة ثانية أبداً إذا صوّت لصالح مرشح الحزب الديموقراطي"، فلعلك لا تقصد ما تقوله حقاً - هذا بالطبع ما لم تكن مؤيداً صامداً للحزب الجمهوري.

ملخص الفصل

طبيعة النفس البشرية لا تتغير. عندما يتشتت انتباه الشخص يمنحك تنازلات كي يخلص نفسه من أي موقف غير مريح. وفي أثناء منحه تلك التنازلات، سوف تتحكم فيه مشاعره وليس عقله.

حقيقة أن التحركات العنيفة تؤدي إلى القلق والتوتر والانزعاج والضغط النفسي لا تعني أنها تكتيك جائر - كل ما في الأمر هو أن بعض التحركات ليست لطيفة مثل غيرها.

الوساطة والتحكيم وفض النزاعات التعاوني

لأن الفرق بين العدالة والحصول على الحقوق يسمى "الأتعاب القانونية"

"عن أية مبالغ نتحدث؟" - الإجابة دائماً واحدة: إن خصمك هو الذي يحدد بدرجة كبرى تكلفة التقاضي. يتوقف التقاضي على كم الوقت والمال والجهد المبذولين في الدفاع عن نفسك ومواجهة ما يتهمك به الطرف الآخر. فإذا كان طرفاً ميالاً للانتقام، فيمكنه أن يحول التقاضي إلى حرب استنزاف باهظة الثمن.

لا تتخدد بالتمثيلات التليفزيونية المبنية على فكرة "دعنا نذهب للمحكمة"؛ فهم لا يعرضون لك الإيماءات، والوضيعات، والنظرة التي تملأ عيني محاميك عندما يكتشف أن القاضي الذي كُلف بالنظر في قضيتك، منذ أسابيع قليلة فقط، ضد خصمك الذي يعمل متعهداً في الإنشاءات، كان قاضياً مختصاً في قانون الأسرة. أجل، ظنك في محله: القاضي ليس على دراية كاملة بأحكام عيوب الإنشاءات.

في عصرنا الحديث، عادة ما يختار المطلعون على خفايا مثل هذه الأمور بديلاً آخر لفض النزاعات: الوساطة والتحكيم والقانون التعاوني وتشكيلاتهم الحديثة في فض النزاعات.

الوساطة

صنع السلام

ما الوساطة؟

الوساطة هي عملية، يقوم فيها شخص محايد، يسمى الوسيط، بمساعدة الأطراف على حل المنازعات ببراعة في حال رفضهم أو انعدام قدرتهم على فضها بأنفسهم.

ما الوسيط؟

- الوسيط ليس بقاض أو مُحكّم أو متخذ قرار، وإنما هو شخص يقوم بتيسير عملية تسوية المنازعات - شخص محايد متمرس.
- الوسيط هو شخص يجمع بين القدرة على الائتمان على الأسرار والتعاطف مع الأطراف والتفكير الواقعي الصارم والدبلوماسية والسحر.
- الوسيط يقوم بالتقييم وتوجيه الأسئلة وتحري الحقائق والإقناع وصنع السلام.
- يتسم الوسيط بالمتابعة - سوف يواصل دأبه ومثابرته حتى إن يئس أطراف النزاع من التوصل إلى تسوية.

بالمناسبة، ليس بالضرورة أن تكون محاميًا حتى تصبح وسيطًا ذا شأن؛ فالوسطاء يمكن أن يكونوا متخصصين في علم النفس أو الهندسة المعمارية أو الإنشاءات أو الطب أو تصميم البساتين أو أي شخص لديه خبرة عملية في أي مجال علمي ولديه القدرة على حل المشكلات. هل يشبهك هذا في شيء؟ واصل القراءة إذن؛ فستكتشف النصائح والتكتيكات لتحقيق أقصى نجاح في تجربة الوساطة الخاصة بك - سواء كنت وسيطًا، أو طرفًا من طرفي النزاع أو محاميًا لأحد الأطراف.

لماذا الوساطة؟

قد تؤدي المفاوضات المباشرة بين الأطراف نتائج عكسية؛ لأن أحد الأطراف يتبع أسلوبًا ليس به أية قيود في الخصومة.

بخلاف التقاضي في قاعات المحاكم، لا يحدث أي شيء في الوساطة ما لم تقرر له أنت أن يحدث.

الوساطة هي إحدى بدائل التقاضي. وإليك المشكلة فيما يخص التقاضي:

في التقاضي، هناك دائمًا احتمال صدور حكم متطرف لهيئة محلفين تتسم بالجموح أو استئناف الطرف الخاسر، لكن الوساطة تجنبك عدم التيقن من النتيجة، وإليك الطريقة التي أحذر بها العملاء بأنهم قد يفاجأون بأي شيء من قبل هيئة المحلفين. في مونت كارلو، موناكو، دخل تشارلي تشابلن مسابقة اختيار الشخص الأكثر شبهاً بتشارلي تشابلن نفسه، وحل في المركز الثالث. لا يَسَعُ أحدًا أن يجادل أن موقف تشابلن لم يكن على درجة من القوة تمكنه من إحراز فوز ساحق.

إن إهدار الوقت جزء طبيعي من عملية التقاضي في المحاكم؛ حيث إن المحاكم والخصم هما اللذان يحددان بدرجة كبيرة الأطر الزمنية للقضايا، ولكن في مجال الوساطة يشترط موافقتك على المواعيد والمواقيت والأمكنة.

لا أحد يشعر بالراحة في قاعات المحاكم، وتكون المحاكمات علنية، بينما تتسم الوساطة بالخصوصية.

قد تتأثر هيئة المحلفين بالطريقة التي يتحدث بها أحد الأطراف أو بمظهره أو بعرقه، بينما لا يوجد قضاة أو هيئات محلفين معينون في مجال الوساطة. وفي الوساطة يختار طرفا النزاع الوسيط الذي سيمدهما بالمعلومات الخاصة بالسيرة الذاتية والمراجع.

للتقاضي ضريبة نفسية على الأفراد والأسر وجهات العمل. تحدث إلى شخص يخوض قضية واسأله عما يجول بخاطره في الساعة الثالثة فجرًا.

من الصعب تحصيل الأموال من أشخاص يظنون أن القاضي أو هيئة المحلفين لم يفهموا القضية.

هناك درجة أعلى من الالتزام بالنتيجة التي يتم التوصل إليها عن طريق الوساطة؛ لأن الأطراف قد اتفقوا معًا على فعل شيء ما ولم يتلقوا أمرًا من القاضي بذلك.

دائمًا يترك التقاضي وراءه طرفًا فائزًا وآخر خاسرًا؛ حيث يتعلق التقاضي بمن هو على حق ومن هو ظالم، أما الوساطة فتختص باكتشاف المقايضات الإبداعية. في الوساطة يصل الطرفان إلى التسوية ويفترقان بعد أن يتصافحا، أما في التحكيم أو التقاضي، فلا تجد أيًا من الطرفين يقول: "هذه النتيجة مناسبة لكل منا" ثم يصافحان بعضهما.

في الوساطة، لا يتم التوصل إلى الحل من خلال أطوار أو خطوات أو مراحل، بل يتم التعامل بفعالية مع القضايا المعقدة لأن الأطراف تضع جدولًا للأعمال وتحدد الأولويات فيه.

المعرفة قوة، وسوف تكون على استعداد أفضل للمحاكمة إذا لم تنجح معك الوساطة.

ينجح الوسطاء المهرة في تحقيق التسوية بنسبة ٨٠% أو أكثر من قضاياهم!

دور الوسيط

الوسيط ينظم الأمور ولا يقيمها

- تقييم النزاع: تقييم مناطق الاتفاق والاختلاف بين الأطراف، ومعرفة الأسباب التي أدت لعدم تسوية النزاع بشكل مباشر بين الأطراف. هل كان السبب انعدام قنوات الاتصال؟ أم المشاعر التي حجت الحكم المهني السليم؟ أم حجب المعلومات لتحقيق "الصدمة" وقت المحاكمة؟ أم عدم الاعتراف بالقضايا؟ أم غياب المعلومات اللازمة لتقييم القضية؟ أم الرغبة في الانتقام والثأر؟ أم انجراف الطرفين في العملية بتفاصيل خرجت عن السيطرة؟

- • تسهيل الاتصال: الإبقاء على الأطراف في المسار وانسياب الحوار بعمل بيانات انتقالية، وتلخيص النقاط والتصريح بها مرة أخرى وتوجيه الأسئلة وتحفيز ردود الأفعال وعمل الملاحظات، وعدم السماح بالمقاطعات أو المجادلات أو التعطيل أو استجواب الشهود.
- • تعديل المسار: إعادة العلاقات الشخصية أو المهنية إلى وضعها الأصلي من خلال التركيز على "مشكلات الأشخاص"، واللجوء للقوة التحويلية للاعتذارات وتقاسم المسؤولية وإزالة سوء الفهم والاعتراف بالأخطاء.
- • التدريب: توفير الرؤية والمنظور في اجتماعات المحافل الخاصة. تحديد المعايير المقبولة، وتوضيح أوجه القصور والتوقعات غير الواقعية.
- • خلق البدائل: خلق البدائل والخيارات والنظريات الجديدة للمحافظة على سير الحوار، وتحقيق فهم أفضل تجاه مصالح كل طرف وتصوراته.
- • توسيع نطاق المصادر: اقتراح مصادر خارجية (مثل المهندسين والاختصاصيين الفنيين) للمساعدة على توضيح المعلومات المهمة وجمعها.
- • اختبار الواقعية: اختبار مزايا المجادلات التي يقيمها أحد الأطراف في اجتماعات المحافل الخاصة.
- • خلق منظور للرؤية: توجيه الأسئلة: "إذا لم تستطع التوصل لتسوية واللجوء لمحكمة، كم مرة سيتم أخذ الأقوال فيها؟ كم عدد الأيام اللازمة للإعداد للمحاكمة حتى تبين أنك على حق؟ ما تكلفة الفوز؟ ما حجم الجهد والمال والوقت الذي ستتكبده إذا تم الاستئناف؟".
- • تحمل المسؤولية عن الآخرين: مساعدة أحد الطرفين على حفظ ماء وجهه عندما يضطر إلى تغيير موقفه الذي أعلن عنه - الوسيط، باعتباره كبش الفداء، يتحمل مسؤولية التغييرات اللازمة.
- • التحكم في العملية: المحافظة على توازن القوى بين الطرفين حتى لا يطغى الخصم العنيف أو المتجبر أو الأكثر تمرسًا على الطرف الضعيف. عدم اللجوء إلى دعم قضية أي طرف في حضور الطرف الآخر.

- • في قضية جو وجيم، أحد النزاعات الواقعية التي اعتمدت على الوساطة، كانت شهادة متعهد الإنشاءات الذي تولى أعمالاً لشركتهما محل انتقاد. ادعى "جو" أن المتعهد قد ضخم تكاليف البناء ودفع أموالاً في السر لـ "جيم" في مقابل الحصول على الصفقة.
- • كان "جو" على علم بأن المتعهد رجل متدين وورع، ولكنه في الوقت نفسه كان يظن أن المتعهد سوف يكذب حتى إن جعله الوسيط يقسم على قول الحقيقة. وقد تمثل الحل الذي قدمه الوسيط فيما يلي: يأخذ الوسيط الشهادة التي أقسم عليها المتعهد في دار العبادة وفي حضور أحد رجال الدين المعروفين.
- • الوسيط ملزم بالحيادية والإنصاف، ولكن ماذا ينبغي فعله عندما يكون هناك طرف لم يتم تمثيله بالشكل المطلوب أو تم تمثيله بشكل قاصر؟ أو كانت هناك أطراف ضعيفة أو أطراف تفتقر للأهلية؟ أو أطراف لا تفهم حقوقها؟ هذه قضايا أخلاقية تخص الوسيط.
- • تدوين الاجتماعات: عمل سجل بالعروض والعروض المقابلة ومكونات التسوية المتفق عليها، ومساعدة الأطراف على الإعداد لاتفاقية التسوية عند التوصل إلى تسوية.

٣ نصائح لمرحلة ما قبل الوساطة

- • النصيحة رقم ١: الوقت عامل حيوي. لا تتعجل الدخول في عملية الوساطة دون معرفة نقاط الضعف والقوة في القضية؛ فالقضية التي لا يتم الإعداد لها سوف ينظر لها خصمك على أنها قضية ضعيفة.
- • النصيحة رقم ٢: ينبغي أن يصل الأطراف إلى مستوى معين من التوتر قبل الوساطة.
- • النصيحة رقم ٣: حدد طلبًا ثابتًا "في الحدود المقبولة" للتسوية قبل الخوض في الوساطة. أسطورة شعبية: إذا لم تكشف عن مطلبك، ستتمتع بمساحة أكبر للمناورة. ولكن عادة ما تخفق الطلبات الفجائية في التوصل إلى أية تسوية.

الخطوة الأولى: الاجتماعات التنظيمية

"يعتمد ثمانون في المائة من النجاح على الحضور".
- جروتشو ماركس

الاجتماعات التنظيمية هي مصطلح خاص بمجال الوساطة، والمقصود به أولى مراحل عملية الوساطة والتي تتم بهدف وضع القواعد الإجرائية الأساسية وتحديد القضايا التي سيتم تناولها في عملية الوساطة وتحديد أسماء الأشخاص المشاركين (محققي التأمين وموظفي الشركات) والخبراء الذي سيدلون بأرائهم والاتفاق على مواعيد جلسات الوساطة والأماكن التي ستجرى بها.

الاجتماع التنظيمي المشترك - وهي المرحلة الخاصة بما يلي:

مناقشة أتعاب الوسيط. ما قيمة الأتعاب المطلوبة؟ هل هناك أي حد أدنى؟ ما هي كيفية دفع الأتعاب؟ ما النفقات والتكاليف المتوقعة (الخاصة بالسفر وتصوير المستندات)؟ هل سيكون هناك رسوم في حال إلغاء الوساطة؟ أين ستقام جلسات الوساطة؟ هل سيقدم كلا الطرفين الأدلة؟ إذا كان الأمر كذلك، فما تلك الأدلة؟ هل سيدلي الشهود والخبراء بشهاداتهم؟

يجب أن يكون هناك عقد اتفاق مكتوب على أن تتسم كافة المحادثات بالسرية ما لم يتم الاتفاق على غير ذلك.

تقرير السادة الحضور. هل سيتمتع الحضور بالسلطة المطلقة لاتخاذ القرارات الملزمة؟ هل لرئيس رابطة ملاك المنازل في المجمعات السكنية الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى مجلس الإدارة؟ هل يحق للطرف المؤمن عليه اتخاذ القرارات دون موافقة محقق التأمين الخاص به أو بها؟ هل يحق لمسئول بالشركة اتخاذ القرار دون اللجوء إلى تفويض من مجلس الإدارة؟

تحديد نقاط الاتفاق والخلاف بين الأطراف. هل سيكون هناك أية شهادات أو إفادات في مرحلة ما قبل الوساطة؟ هل ستجرى أية زيارات لأماكن متعلقة بالقضية قبل الوساطة؟ هل سيتم إعداد ملف للقضية قبل الوساطة؟ ما الأحراز (مثل العقود أو رسائل البريد الإلكتروني) التي سيتم إرفاقها بالملف؟ هل سيتم إعداد الملف للاستخدام من قبل الوسيط نفسه فقط؟ أم سيتم تبادلها مع الطرف الآخر؟

نصيحة: تسهل الملفات السرية في مرحلة ما قبل الوساطة على الوسيط ربط القضية بسرعة. ليس بالضرورة أن يكون الملف وثيقة رسمية، بل يجب أن يتضمن المعلومات الخاصة بتاريخ العلاقة بين الأطراف ومحاولات التسوية السابقة.

الاجتماع التنظيمي الخاص - وهي المرحلة الخاصة بما يلي:

الكشف عن معلومات حساسة للوسيط في سرية تامة. أسرت مارجريت أنها لا تهتم بـ "المبلغ" الذي ستحصل عليه من التسوية بقدر ما تهتم بـ "توقيت" الحصول عليه؛ فهي تعاني السرطان في مراحله المتقدمة وأرادت أن تخصص صندوقاً احتياطياً لتكاليف تعليم أحفادها قبل أن توافيها المنية.

تتيح مقابلة كل طرف من الأطراف على حدة للوسيط تحديد أفضل الطرق لتخفيف العداءة وتجنب المظاهر والسلوكيات التي لا داعي لها ووضع برنامج لحل المشكلات بإبداع.

الخطوة الثانية: الجلسة المشتركة الافتتاحية

مناطق الخلاف باتت مفتوحة رسمياً للنقاش الآن

لا يحضر الطرفان عادة في مرحلة الاجتماعات التنظيمية ما دام يحضرها محاميها، ولكن كل الأطراف تكون موجودة بالجلسة المشتركة.

يكون الأشخاص المريحون أقل معارضة وأكثر انفتاحًا على البدائل المطروحة. تتعلق الوساطة بإدارة الانفعالات لا تجنبها. في بيانه الافتتاحي، في حضور كافة الأطراف، يقوم الوسيط بما يلي:

- • إضفاء طابع إنساني على العملية: "يبدو أننا في مرحلة بالغة السوء الآن. كيف يمكننا التوصل إلى مرحلة أفضل؟".
- • توجيه الشكر لكل الأطراف على الاجتماع بنية حل النزاع. سوف تتولى تفسير الوساطة والدور الذي ستلعبه.
- • تذكير الأطراف بحقيقة "أنكم لا تتفاوضون معي وإنما تتفاوضون مع بعضكم البعض، لكني هنا لأقدم المساعدة فقط".
- • تشجيع المشاركة الكاملة: "لقد أبلى محاميك بلاءً حسنًا في شرح موقفك. ولكن، هل هناك أي شيء تود إضافته؟".
- • تحديد ما سبق الاتفاق عليه وبقيّة القضايا التي سيتم الوساطة فيها؛ حيث تنبع مصداقية الوسيط من إبداء تفهمه للموقف.
- • الإعلان عن القواعد الأساسية والأطر الزمنية والقيود التي تم تحديدها خلال مرحلة الاجتماعات التنظيمية.
- • وضع جدول الأعمال: أي القضايا التي سيتم التعامل معها أولاً؟ وأي القضايا التي يمكن تأجيلها؟

نصيحة: الاستماع لأقوال خصمك هو فرصتك لإعادة تقييم وتقدير نقاط القوة والضعف في موقفك، وهي فرصة لتقييم الالتماس الذي قد تقدمه هيئة محلفي خصمك في حال فشل التوصل لتسوية.

قد يقرر الوسيط ألا يعقد الجلسة المشتركة (أو يعقدها دون التصريح بأية بيانات افتتاحية) إذا ما شعر بوجود قدر عالٍ من العداوة الشخصية بين الطرفين. من ناحية أخرى، يعطي البيان الافتتاحي الأطراف فرصة للتنفيس عما في نفوسهم.

يعد البوح بمكنون النفس خلال الجلسة المشتركة جزءًا حيويًا من عملية التوصل للحل، وتُسهل القدرة على التعبير عن المشاعر والإحباطات والعواطف من الانتقال من حالة الغضب والعداوة إلى حالة الحوار العقلاني والمدرّوس. لن يستمع أي من الطرفين حتى يكونا مستعدين للاستماع؛ لأن إتاحة الفرصة للأطراف "للإدلاء بدلوهم" تمنحهم الشعور بأنهم قد "مارسوا حقهم في التقاضي".

يقوم الوسيط بتوجيه الأسئلة، ولكن الأسئلة المطروحة في الجلسات المشتركة لا يجب أن تكون أسئلة موجهة لأشخاص أو أسئلة تُوحي بمشاعر الوسيط بخصوص مزايا وأوجه قصور القضية. يمكن توجيه أسئلة عامة لا تنطوي على أحكام. "هل لك أن تخبرني بالمزيد عن حجتك؟".

الخطوة الثالثة: التجمع في محافل الاجتماعات

وقت للمرونة والابتكار

الجلسة المشتركة يتبعها اجتماعات يعقدها الوسيط في محافل مخصصة للطرفين خلال عملية الوساطة، وهي اجتماعات تتميز بالخصوصية والسرية تعقد مع كل طرف على حدة.

ويعود للوسيط اختيار الطرف الذي يتقابل معه أولاً. هل ينبغي أن يقابل الطرف الذي لم يتحدث أولاً خلال الاجتماع الافتتاحي المشترك؟ أم الطرف المتجاوب أو المدعى عليه؟ (نصيحة: قد يعترف الطرف المتجاوب بالأجزاء الصحيحة من دعوة المدعي؛ فكلما قلت القضايا الخلافية بين الطرفين، سهلت مهمة الوسيط). أم هل ينبغي للوسيط أن يبدأ بالطرف الأبعد عن حل النزاع أم بالطرف الذي يبدو غير راضٍ بالجلسة الافتتاحية المشتركة؟

تحذير: أحياناً يسأل العملاء: "لم يستغرق الوسيط كل هذا الوقت معهم؟". قد تحمل الوساطة طابعاً معادياً حيث يبدأ الطرفان في عمل "معسكرات" خاصة بمحافل الاجتماع، وهي أجواء تؤدي إلى نشأة اضطراب سببه معسكر "نحن" في مقابل معسكر "هم".

بالنسبة للبعض قد يبدو الإقدام على أي عمل لتحقيق مرادهم من إستراتيجيات الوساطة الآمنة؛ ففي نهاية الأمر فإن الوسيط موجود وعلى أهبة الاستعداد لخلق جبهة معتدلة للتسوية. في محافل الاجتماعات، يعمل الوسيط على إحباط العروض المتجاوزة أو العروض المعوقة، والعروض المطروحة في صورة عروض نهائية أو أفضل العروض أو العروض التي لا تتجزأ، وإما تقبل كلها أو ترفض كلها.

لن يدع الوسيط المتمرس عملية الوساطة تتحول إلى صراع إرادات؛ فالوساطة معنية بالتسوية وليس بالفوز، ويتمثل هدف المحفل في وضع مقترح واقعي يمكن للوسيط أن يعرضه على الطرف الآخر.

يواصل الوسيط الانتقال بين محافل الاجتماع حتى يتم التوصل إلى مسار تسوية مقبول لدى كلا الطرفين، وأحياناً تنعقد الاجتماعات المشتركة بين المحفلين اللذين يتواجد بهما الطرفان.

في كل محفل خاص بكل طرف يتولى الوسيط تحرير الأفواه والعقليات المنغلقة من خلال توجيه الأسئلة. عندما توجه الأسئلة بطريقة أفضل ستحصل على إجابات أفضل، وقد تعلمت كيفية صياغة الأسئلة بطريقة أفضل في الفصلين الثامن والعاشر.

الخطوة الرابعة: التوصل إلى حل بلباقة

يحظى الوسيط باختيار مسار من ثلاثة: التوزيعي والتكاملي والتقويمي. يتنقل معظم الوسطاء بين المسارات الثلاثة

الوساطة التوزيعية: ما يكسبه طرف يخسره الطرف الآخر.

المساومة التوزيعية هي نوع من الصراع، صراع إرادات حول "مكاسب محددة". لا توضع أية علاقات مستقبلية مع الطرف الآخر على المحك؛ وهذا هو ما يعرف بلعبة "محصلتها صفر"؛ حيث المكاسب تعادل الخسائر.

تتمثل مهمة الوسيط في مواصلة المفاوضات من خلال المحافظة على أجواء تسمح بالأخذ والعطاء بطريقة عقلانية وواقعية.

"رقصة الوسيط" هي واقع سلوكي: على الأرجح أن يمثل كل تنازل يتم التوصل إليه نصف مقدار الزيادة أو النقصان لآخر عرض قدمه أحد الطرفين. على سبيل المثال، إذا كان عرضك الأول ١٠٠٠ دولار، فمن المتوقع أن يكون عرضك الثاني بزيادة ٥٠٠ دولار (ليصبح العرض التالي ١٥٠٠ دولار)، ثم ٢٥٠ دولارًا أخرى (ليصبح ١٧٥٠ دولارًا).

وتستمر واقعية الرقصة: من المرجح أن كل تنازل يقدم عليه أي من الطرفين سيستغرق ضعف المدة التي استغرقها التنازل الذي سبقه. والمرجح أن التسوية ستمثل المبلغ الذي تم التوصل إليه في نصف المسافة بين أول عرضين مقبولين قدمهما الطرفان. ويتلخص هدف الوسيط في الحصول على عرض عقلائي من كل طرف، وفي تلك الحالة فقط يمكن للوسيط أن يقترح تقسيم الفارق مناصفة بين الطرفين.

نموذج للوساطة التوزيعية من الحياة الواقعية

سأحكي لك عن قضية أستخدمها في ورش العمل الخاصة بي: ماذا تفعل إذا كنت تمثل أحد الطرفين في هذه القضية؟ أو إذا كنت الوسيط؟

"جريج" هو شخص بالغ بمستوى ذكاء طفل. تم توظيف "جريج" بشكل ثابت لمدة ١٠ أعوام كمساعد في مأوى للحيوانات. تمتع جريج بتقدير ممتاز من حيث الجدارة الائتمانية؛

حيث يدفع تكاليف ضروريات الحياة وأقساط سيارته وإيجار منزله وغيرها من الالتزامات المادية الجارية في مواعيدها.

ولأن جريج معروف عنه أنه يعشق الحيوانات، فقد تقرب إليه شخص محتال اسمه "جاري" يعرض عليه فرصة للاستثمار في إسطنبول أحصنة؛ حيث سيكون جريج شريكاً في الملكية ومسئولاً عن العناية بالأحصنة.

وقع جريج في شرك الخدعة، وأعطى "جاري" بياناته الائتمانية الشخصية وسمح له باستخدام تلك البيانات للمساعدة في تمويل مشروع الإسطنبول.

استخدم "جاري" تلك المعلومات لمساعدة جريج على فتح أربعة حسابات ائتمانية في بنك أمريكي إكسبريس. كان "جاري" يحمل توكيلاً في كل حساب من الحسابات الأربعة. تم الاستعانة بعنوان "جاري" باعتباره العنوان الذي تحررت عليه الفواتير؛ حيث لم يكن لجريج أية حسابات مسبقة في بنك أمريكي إكسبريس.

استعمل "جاري" الحسابات التي فتحها باسم "جريج" لأغراضه الشخصية وحافظ على استمرارية الائتمان من خلال دفع مبالغ دورية للبنك. وعندما انتهى من استغلال الحسابات، كانت الرسوم قد تراكمت على جاري بقيمة ٤٠٠٠ دولار.

بدأ محصلو البنك في الاتصال بجريج، الذي قام بدافع شعوره بالخوف بدفع ١٠٠٠ دولار لمدة ستة أشهر للبنك.

رفع بنك أمريكي إكسبريس دعوى قضائية بقيمة ٤٠٠٠ دولار، واعتمدت حجة البنك على أن (١) هوية "جريج" لم تتعرض للسرقة؛ فقد قصد "جريج" فتح تلك الحسابات وأعطى بنفسه لـ "جاري" بياناته الشخصية اللازمة لمساعدته على فتح الحسابات. (٢) لم يكن البنك ليعلم بأي وسيلة أن "جريج" كان يظن أن الأموال ستخصص لمشروع إسطنبول

الأحصنة. (٣) لم يكن البنك على علم بأن وعي "جريج" كان بمستوى ذكاء طفل. (٤) قام "جريج" بدفع الأموال التي أودعها في الحسابات.

في حين جادل محامو "جريج" أن بنك أمريكان إكسبريس كان يتوجب عليه الانتباه إلى أن خطأ ما يحدث، وزعموا أن البنك "دمر الجدارة الائتمانية لجريج".

عقدت عملية الوساطة السابقة للمحاكمة القضائية بأمر من المحكمة العليا لمقاطعة لوس أنجلوس. كنت الوسيط الذي عينته المحكمة، وقد انتهت الوساطة مع بنك أمريكان إكسبريس بتبرير الموقف القانوني للبنك، ومع ذلك رغب البنك في القيام "بالتصرف السليم"، فألغى الدعوى المقامة ضد جريج. لو لم يقدم البنك على "قرار عاطفي"، ماذا كنت ستفعل إذا كنت أنت الوسيط؟

الوساطة التكاملية: زيادة حجم المكاسب

النهج التكاملي توسيع نطاق المكاسب حتى يتسنى "فوز" الطرفين، ويسمى أحياناً الوساطة "المربحة لكل الأطراف". كيف تتمكن من توسيع نطاق المكاسب؟ من خلال تجنب الدخول في صراع، والتركيز على تطوير خيارات المكسب المتبادل. أدعو تلك الخيارات "موسعات المكاسب".

حفز ملكة الابتكار لديك. أوجد خيارات. اقدح زناد فكرك. كن مبدعاً. وفّق بين الخيارات لكي تجعلها مناسبة للقضية. إذا لم تناسبك، فتخلص منها وجرب خيارات جديدة. هل تظن هدامضية للوقت؟ لا. تكشف الخيارات غير العملية المعوقات التي تقف أمام التوصل لتسوية؛ فهي تحافظ على سير العملية الحوارية بين الأطراف.

ألق نظرة على هذه المقايضات التي تعمل على توسيع نطاق المكاسب. كلمة السر هي "إذا". "سأوافق على القيام ب... إذا كنت مستعداً ل...".

- التمويل: هل سيتم نقدًا أم من خلال حساب ائتماني؟ أسعار الفائدة للمبالغ الأولية وشروطها وخصوماتها. الخصومات على الكميات. قيمة النفقات الإضافية والفوائد المضافة. الضمان الاجتماعي أم الضمانات المصرفية.
- المخاطر: شهادات الضمان. التزامات التصليحات.
- التوصيل: مواعيد وأماكن وكيفية التوصيل. من الذي سيدفع سعر الشحن؟ من المسؤول عن أية أضرار إن وقعت؟ الجزاءات المتأخرة. طرق التغليف.
- العلاقات: حقوق البيع الحصري. بدلات الإعلانات. حقوق المورد الوحيد. مشتريات الحد الأدنى المضمون. التدريب. الدعم المستمر. مدة العقد.
- المواصفات: التغييرات المسموح بها. الجودة المسموح بها.

الوساطة التقويمية: استدعاء "وكيل مختص بالواقع"

يتمتع بعض الوسطاء بأسلوب "تيسيري" أكثر، ويحرصون على تحقيق نتائج مربحة لكل الأطراف، في حين يتمتع وسطاء آخرون "بأسلوب تقويمي". في المحافل الخاصة بكل طرف، يتولى الوسطاء تقييم آرائهم والكشف عنها بخصوص ما إذا كانت حجج أحد الأطراف صالحة ومؤهلة. ومن خلال تقديم رؤاهم التقويمية تتخذ عملية الوساطة طابعاً قضائياً عندما يصبح الوسيط وكيلاً مختصاً بالواقع الذي يركز على المسائل القانونية. النقض. آراء الخبراء. الأضرار. التنبؤ بنتائج المحاكمات. تقييم كمية الأضرار المحتملة. تقدير تكاليف المحاكمة المتقدمة. مناقشة احتمالية مواجهة الاستئناف عالي التكلفة.

لا تحقق الوساطة التقويمية الفعالية إلا إذا تم قبولها وتصديقها. لا بد أن يكون الوسيط التقويمي شخصاً يحظى حكمه بالاحترام من كلا الطرفين. الخبرة في مجال التخصص مهمة. على سبيل المثال، إذا كان النزاع في مكان العمل، فإن المحامي المختص بقانون العمل هو أفضل شخص مناسب للقضية. نصيحة: كلما تأخر إصدار البيانات التقويمية، زادت فعالية أثرها.

يمزج الوسطاء المهرة بحذق بين الأسلوبين التيسيري والتقويمي في إطار قيامهم بكل ما هو مطلوب لتسوية النزاع.

الخطوة الخامسة: الخاتمة

لا تنتهي الوساطة إلا بعد انتهاء القضية

لا ينبغي للوسيط أن ينهي الوساطة بينما لا تزال الفرصة متاحة نظرياً للتوصل إلى اتفاق، ويجب أن تتم كتابة الاتفاقات قبل اختتام الوساطة. تشمل الشروط الحاسمة الواجب إدراجها في الاتفاق الذي تسفر عنه الوساطة: الخطوات المحددة التي ينبغي اتخاذها، الجهات التي ستتخذ تلك الخطوات وتوقيت تنفيذها، العقوبات المترتبة على عدم اتخاذ الخطوات في وقتها المناسب، إجراءات حل المشكلات التي قد تنشأ خلال العملية، وإجراءات فض النزاعات الخاصة بالانتهاكات المزعومة.

التحكيم

أهو نوع من الهدنة أم الاحتكاك؟

التحكيم الملزم عملية مبنية على نظام المناظرة أو نوع من المحاكمة الخاصة. بخلاف التقاضي في المحاكم، عادة ما يُجرى التحكيم في مكتب؛ حيث لا يشترط التحكيم الالتزام بالقواعد الإجرائية الصارمة التي تطلبها المحاكم، ما لم يتفق الطرفان على ذلك.

عضو التحكيم هو شخص غير منحاز يختاره الطرفان للاستعانة بخدماته، ويمنحه اتفاق التحكيم المكتوب السلطة لاتخاذ قرارات ملزمة كما لو كان قاضياً في محاكمة قضائية، بل إن كثيراً من المحكّمين يكونون قضاة متقاعدين. اتفاق التحكيم يحدد مدى التحكيم: هل سيكون هناك شهود؟ أي الخبراء سيقدم شهادته ولمن؟

حق الاستئناف بعد التحكيم الملزم محدود للغاية: إذا لم يكن هناك حاجة لأن تتولى المحكمة إنفاذ الحكم الصادر عن عملية التحكيم، تصبح إجراءات التحكيم سرية بعد اتفاق الأطراف.

الأشكال المختلطة من التحكيم

- • تحكيم العرض النهائي (يطلق عليه أحياناً "تحكيم البيسبول"): يوافق كل جانب على قبول تسوية بمبلغ محدد سلفاً، ويختار المحكم أياً من المبلغين سيحكم به، وذلك بعد الاستماع لملاحظات القضية.
- • تحكيم "البيسبول المسائي": يحدد كل طرف المبلغ الذي سيطلبه، ولا يكشف عن المبالغ للطرف الآخر أو للمحكم، الذي يحتفظ به في ظرف مغلق. ويكون المبلغ المطلوب الأقرب لحكم المحكم هو الحكم الملزم قانونياً.
- • تحكيم الحد الأقصى - الأدنى: قبل التحكيم يحدد الطرفان معاً الحد الأقصى والحد الأدنى للمبلغ المطلوب، ويتم الاتفاق على أن مهمة المحكم تقتصر على تحديد المسؤولية. إذا صدر حكم على المدعى عليه بأنه مسئول، فعليه دفع الحد الأقصى للمدعي. إذا لم تثبت أية مسؤولية، فسوف يدفع المدعى عليه الحد الأدنى من التسوية إلى المدعي.
- • التحكيم التشجيعي: يختار الطرفان اللجوء إلى التحكيم غير الإلزامي، ومع هذا يكتبان اتفاقاً ملزماً يحددان فيه مبلغ الجزاء الذي سيفرض في حال رفض أحد الأطراف المبلغ النقدي الذي جاء في الحكم غير الملزم الصادر عن المحكم، ويحولان القضية للمحاكمة القضائية - إذا لم يتحسن موقف الطرف الرافض، يتم فرض الجزاء.
- • التحكيم المحصور: يحجم مدى المخاطر أمام الطرفين من خلال اشتراكهما في وضع الحدود العليا والدنيا على تقدير المحكم.
- • الخبير المحايد: يستعين الطرفان معاً بالخبير ليعطي رأيه حول المسائل القانونية أو الوقائعية المحدودة، ويتفق الطرفان مقدماً حول ما إذا كان رأي الخبير ملزماً أم

استشاريًا. على سبيل المثال، قد يحدد الخبير الخطأ في حادث مركبة ذات محرك من خلال تحليل علامات انزلاقها على الأرض وتأکید الضرر الناجم من الاصطدام وقياس مسافات الفرملة وتحديد السرعة. قد تكون تلك النتائج ملزمة للطرفين، أو لا تعدو كونها استشارية للمحكم الذي قد يتفق أو يختلف مع استنتاجات الخبير بشأن أصل الخطأ في الحادث. إذا كانت آراء الخبير ملزمة، فيتعين على المحكم أن يلتزم باستنتاجات الخبير. يمكن للمحكم أن يصدر أحكامًا على قضايا متعلقة بالقضية نفسها، مثل التعويض عن الضرر الذي تعرض له الطرف المصاب من معاناة وألم.

الأنماط المختلطة من الوساطة والتحكيم

هناك عدة أشكال متنوعة تجمع بين الوساطة والتحكيم:

- الوسيط - المحكم المنفصل: إذا أخفق التحكيم، يغير الوسيط مهمته ويصبح محكمًا يتخذ قرارًا ملزمًا بشأن كافة القضايا المتنازع عليها. تشجع سلطة الوسيط على التنقل بين المهمتين الأطراف إلى التوصل إلى التسوية بخصوص القضايا التي وصلت إلى طريق مسدود.
- الوسيط - المحكم المتكامل: بينما تتطور الوساطة، يصبح الوسيط محكمًا، ويتخذ القرارات الملزمة بخصوص المسائل المتعثرة. وتلك المقدرة "التي تنشأ وفقًا للظروف" تمكن من استمرار عملية الوساطة بخصوص المسائل التي لم تتعثر.
- الوسيط - المحكم المتبادل: يتفق الأطراف على أنه إذا لم يتم التوصل إلى حل من خلال الوساطة، يتولى المحكم - ولكنه ليس الشخص نفسه الذي تولى مهمة الوسيط - اتخاذ الأحكام الملزمة. نصيحة: فكر في إدخال المحكم المحايد المحتمل لحضور جلسات الوساطة المشتركة حتى يصبح مستعدًا للتحكيم.
- الوسيط - المحكم الذي يتبنى العرض الأخير: في حال إذا لم تكلل الوساطة بالنجاح يتخذ الوسيط الذي يعمل بصفة محكم قرارًا تحكيميًا ملزمًا من خلال اختيار عرض الوساطة النهائي لأحد الأطراف. يجب على الوسيط/المحكم اختيار أحد

العروض الأخيرة المتنافسة، لا غيرها. ولتجنب تلك المخاطرة، سوف يقدم الأطراف على تقديم عروض معقولة خلال عملية الوساطة.

- نصيحة: إذا كان هناك نزاعات تخص عدة قضايا (طرف واحد له عدة قضايا) أو عدة أطراف (قضية منفردة تجمع عدة أطراف معًا)، فكر في استخدام الجزء الخاص بالوساطة في النزاع بالتزامن مع الاستعانة بنهج آخر لموازنة القضايا.
- المحكم - الوسيط: لا يتصرف المحكم بوصفه وسيطًا إلا بعد الاستماع للقضية المعروضة على التحكيم، ولا يكشف المحكم عن قراره الملزم إلا إذا لم يتم التوصل لاتفاق خلال الوساطة.

القانون التعاوني

لأن الطلاق وضع نهائي

يظن بعض الناس أن الموافقة على الوساطة هو دلالة على الضعف، أو علامة على الاستعداد لتقديم المزيد من التنازلات والحلول الوسطى.

يعتقد بعض الناس أن الخصم سوف يقول أكاذيب ويؤثر على الوسيط بشكل جائر في اجتماعات المحافل الخاصة.

ويعتقد بعض الناس أن الوسيط سوف يتلاعب بعقول أحد الأطراف لتخفيض توقعات مستوى التسوية المقبولة.

وتخلو الطريقة التعاونية من أسلوب لي الذراع الذي يمارسه الوسيط، كما تخلو من تركيز المحكم على الحقوق والمظالم المطلقة، وتخلو من المحامين الذين يقولون ما يتوقع وكلاؤهم سماعه منهم، وتخلو من اجتماعات المحافل التي تتم خلف الأبواب المغلقة،

وتخلو من خبراء الاختلاف والاشتباك، وتخلو من قيام أحد الأطراف بإعاقة الإعلان عن بيانات ومعلومات حيوية.

لضمان العدل بين الطرفين، يتم كتابة اتفاق مشترك يلزم الطرفين بالإنصاف والعقلانية واحترام بعضهما خلال العملية التعاونية.

يكلف الطرفان محامييهما (محامين تعاونيين) بمساعدتهما خلال العملية، ويوقع المحامون التعاونيون على بند التجريد من الأهلية في الاتفاق المشترك؛ بحيث يمنعهم ذلك البند من الذهاب للمحاكم إذا لم يتم التوصل لتسوية من خلال الطريقة التعاونية.

أحياناً يتم الاستعانة بخدمات الموجه التعاوني - والذي عادة ما يكون متخصصاً في مجال الصحة النفسية وحاصلاً على رخصة لمزاولة مهنته - في القضايا المشحونة بالانفعالات لتوجيه أحد الطرفين أو كليهما. ومهمة المدرب أن يضع الانفعالات والسلوكيات الانتقامية تحت المراقبة.

يتضمن الفريق التعاوني الخبراء الذين يتحملهما الطرفان وتحت رعايتهما المشتركة مثل خبراء التثمين والضرائب والمحاسبين، وتتمثل مهمتهم في تقديم الآراء والمشورة الخالية من أي انحياز.

يعمل مدير القضية كأحد المنسقين في العملية إذا اقتضت الظروف ذلك. وعلى عكس الوسيط، لا يستطيع مدير القضية أن يدعو الجلسة للانعقاد أو يقيّمها، بل تتمثل مهمته في الحفاظ على الطابع التعاوني للعملية من خلال تحديد القضايا حسب أولويتها والإبقاء على المناقشة في حالة توازن وانسيابية واستغلال مهارات الخبراء المحايدين بشكل إستراتيجي.

تتم الجلسات التعاونية في قاعة اجتماعات، وهي بمثابة مكان لا يطرح فيه الخصمان قضيتهما على "غريب يستغلون خدماته" - أي وسيط أو محكم.

إنه مكان يسوده شعور بالأمان لأن المحامي التعاوني لا يمكنه التهديد باللجوء للقضاء، بعد توقيعه على بند التجريد من الأهلية.

عندما تكون الطريقة التعاونية هي البديل الذي يقع عليه الاختيار، فهذا يرسل برسالة إيجابية مفادها: دعنا نحلّ قضايانا بالتعاون جنبًا إلى جنب وتملأنا روح من حسن النية والتعامل المنصف والصراحة والشفافية.

تسعى الطريقة التعاونية لإحداث تغيير - تغيير في رؤية الطرف الآخر للأمور. والأهم من ذلك، التغيير في شعورهما تجاه بعضهما. ينبع شعور الطرف الآخر تجاهك من حقيقة شخصيتك، وليس من الأحداث وطبيعة الأشياء؛ فأنت دائمًا: الرسول والرسالة. في الوساطة، يكون الوسيط هو الرسول، وفي الطريقة التعاونية، تكون أنت الرسول - أنت الجبهة والوسط.

يقبل الجهد المبذول لضمان التوصل لتسوية على مضض، وذلك بموجب بند التجريد من الأهلية الموجود في الاتفاق المشترك: إذا لم يتم التوصل لأية تسوية، فإن المحامي الموكل عنك ملزم كما هو منصوص عليه في العقد بالتحرر من الالتزام وعدم وصول القضية للمحاكم القضائية. أواه!

يخاطر المحامون التعاونيون بخسارة العملاء قديمي العهد أو المحتمل أن يكونوا كذلك، ويجعل مدى التنافس الفائق الذي يميز عصرنا الحديث من تلك الاحتمالية واقعًا مقلقًا، ولا يعد هذا أمرًا بالغ الجرأة إذا كنت محاميًا مختصًا بالطلاق. وما لم يكن عميلك دائم الزواج، عادة ما تكون العلاقة قد انتهت فعليًا باستثناء عادة تبادل بطاقات التهنئة في الأعياد.

لدى العملاء سبب يدعوهم للقلق بشأن تغيير المحامي وسط الطريق؛ فرغم كل شيء يظهر جو من الألفة في محله مع الفريق الذي اعتادوه؛ حيث تنشأ مشاعر من الثقة والراحة من خلال استثمار العميل لوقته وماله وطاقته.

يعني تغيير المحامين البدء من جديد وإدخال لاعب جديد في منحنى التعلم الذي يستهلك الوقت والمال. وإن لم يكن ذلك كافياً، فهناك احتمال قائم بأن يعيق الخصم الماكر مسار التسوية عن قصد، لا لسبب سوى دفع خصم شديد البراعة إلى التراجع.

هل يستحق تعرض محاميك للتجرد من الأهلية المخاطرة؟ الطريقة التعاونية طريقة مختلفة لإدارة النزاع؛ فهي تؤكد إعادة بناء العلاقات، وتؤدي نتائجها ثمارها من خلال النظر بشكل جمعي لاحتياجات كل شخص - بصراحة وبشكل كامل، وتبادل المعلومات، والأهم من ذلك بناء هالة تحافظ على ودية العلاقات، إن لم يكن سلامتها.

إذا تم الدمج بين الوساطة والطريقة التعاونية خلال الاتفاق المشترك (أو الاتفاق الذي سيتم التوصل إليه لاحقاً)، يبدل مدير القضية بين المهمتين ويتوسط في القضية المتأزمة. أو يتم تعيين وسيط غير منحاز للعمل على حل أية قضايا لا تزال محل نزاع بناءً على طلب الأطراف.

ملخص الفصل

تتعلق بدائل حل المنازعات بإتاحة الخيارات أمامك.

لديك الفرصة للمشاركة أو عدم المشاركة في إحدى عمليات حل المنازعات، **ولديك** الفرصة لاختيار من سيقدم لك خدماته كوسيط أو محكم أو مدير قضية، **ولديك** الفرصة لتحديد معايير النتيجة (على سبيل المثال فيما يخص الحدود العليا والدنيا للتحكيم، وما إذا كانت النتيجة ملزمة أم غير ملزمة). **لديك** الفرصة لاختيار قيود التحكم في التكلفة (على سبيل المثال عدد الشهود أو الإفادات).

بخلاف التقاضي في المحاكم، لا شيء يحدث ما لم تختَر **أنت** حدوثه.

18

فن الإقناع بين الثقافات المتعددة

لأن العالم يصغر كل يوم

يقول المثل المعروف : "عندما تكون في روما، افعل كما يفعل الرومان"، وليس "عندما تكون في روما، افعل كما يفعل أهل رومانيا".

في اقتصادنا العالمي، هناك احتمال ليس بعيداً أن تشتري أو تباع منتجاً أو خدمة من شخص لم تقابله قط، شخص يعمل في شركة لم تذهب إليها قط.

عندما تتفاوض لعقد صفقة أو تسوية نزاع، من المحتمل أن تحصل على القرار بوساطة التليفون أو البريد الإلكتروني أو المؤتمر الإلكتروني بدلاً من الإسراع للمطار والسفر خارج البلاد. سواء كنت جالساً أمام حاسب آلي أو حول طاولة مفاوضات؛ فالأساسيات واحدة. والمهمة واحدة: التأثير لتحقيق نتيجة مرجوة.

عذراً، لا يوجد منهج "واحد يناسب الجميع". لا، لا يكفي أن تتمتع بابتسامة ساحرة، ولا يكفي أن يقول الجميع "لديك أسلوب رائع للتواصل مع الناس".

أنا محام في لوس أنجلوس. في ظل العولمة، تغيرت قاعدة عملائي بشكل جذري عبر السنين. أصبحت أمثل الآن أناساً من كل مكان بالعالم. يعيش بعض من هؤلاء العملاء في الجزء الآخر من العالم، وآخرون يعيشون في أول الشارع. ولكني لا أترك المفاهيم الثقافية

الخاصة بالثقة والعلاقات والمبادئ وأخلاقيات العمل وراء ظهري. بشكل ما تلك المفاهيم تحدد شخصياتنا وحقيقتنا.

لا يعني التمتع بالحس الثقافي محاولتك التشبه بالطرف الآخر. لا يمكنك أن تصبح ما لست عليه، كما أنه لا يعني أيضًا محاولتك أن تجعل الطرف الآخر شبيهًا بك.

هناك فرق بين "الثقافة العميقة" والتقاليد المجتمعية.

تتعلق التقاليد بالبرتوكول. ما يتعين عليك معرفته كي تصبح مهذبًا - من يتوقع منك أن تحييه بقبلة على وجنتيه، ومن يتوقع منك أن تحني له ظهرك، ومن يتوقع أن تمنحه هدية.

في حين تتمثل الثقافة العميقة في منظومة القيم لدى الطرف الآخر. القيم التي تجعله ما هو عليه. تمامًا مثلما تجعلك القيم التي تؤمن أنت بها في حياتك ما أنت عليه. القيم ليست قابلة للتفاوض. لا يمكن تغييرها مثلما لا يمكن تغيير العقول والأذهان. عندما تفهم قيم شخص ما، فأنت تفهم توجهاته. ونسميها توجهات لأنه لا أحد يعلم بالضبط ما المفترض أن تكون عليه.

إذن فإن هذا الفصل يتعلق بالتوجهات الثقافية - الخاصة بك وبغيرك - وكيفية تحقيق التصالح بينهما، وتغيير توقعاتك وتغيير كيفية التعامل مع الطرف الآخر والتواصل معه.

في بداية حياتي المهنية، اصطدمت بحالة يقظة ثقافية بشكل صادم. تم الاستعانة بخدماتي من قبل مجموعة من رجال الأعمال البارزين القادمين من الشرق الأوسط. كانوا قد أتوا للولايات المتحدة بهدف الاستثمار في مجال العقارات بعد تدفق ثروات النفط.

كانوا يتولون بأنفسهم تحديد العقارات والتفاوض في الصفقات. تمثلت مهمتي في أن أتبع الموكب، وأحرص على أن يمر كل شيء بسلاسة حتى النهاية.

كان أول عقار عبارة عن مشتل على بعد ميلين خارج فونيكس بأريزونا. تشغل المشاتل مساحات ساشعة من الأراضي. الأشجار والنباتات التي يبيعونها هناك تحتل مساحة كبيرة. عرض جون وماري المشتل للبيع لأنهم رغبوا في الانتقال للعيش بالقرب من أحفادهما في ميتشيجين.

تمثلت خطة عملائي في تشغيل المشتل لعدة أعوام. وعندما يمتد الزحف العمراني بفينيكس حتى يصل إلى المشتل، يسعهم حينئذ أن يغلقوا المشتل ويبنوا مكانه الشقق السكنية.

بلغ سعر المشتل أكثر من مليون دولار بقليل. عند توقيع العقد، تم إيداع شيك بمبلغ ٥٠٠٠ دولار في بنك محايد ملحقًا به تعليمات لدفع الوديعة لكل من جون وماري فور نقل ملكية المشتل. على أن ينتقل عقد المشتل والأرض خلال ستين يومًا. ستصبح الوديعة بقيمة ٥٠٠٠ دولار كاملة هي مبلغ الشرط الجزائي في حال إذا ألغى عملائي الصفقة.

بمجرد توقيع العقد، بدأ جون في الإعداد لانتقاله للشمال، بحث له عن مشتر لمنزله في أريزونا ووقع عقدًا لشراء منزل في ميتشيجين حظي بإعجابه هو وماري. وسجل ابنته في مدرسة خاصة في ميتشيجين. وبمرور ٥٥ يومًا من المهلة كان جون قد حزم حقائبه. صارت العائلة على استعداد للرحيل. ودعهم الأصدقاء بحرارة خلال حفلات عشاء أقيمت لوداعهم.

ثم تلقيت "المكالمة". "أخبر جون أن بإمكانه أن يحتفظ بالشرط الجزائي بقيمة ٥٠٠٠ دولار؛ فالسعر عال جدًا. ولكننا سنشتريه إذا خفضه إلى ٩٢٠٠٠ دولار".

استبد الغضب بجون. كما أنه أصبح محاصرًا؛ فقد تغيرت حياته بشكل كبير لدرجة أن إعادتها على ما كانت عليه شبه مستحيلة وباهظة التكلفة. لم يكن لدى جون وماري خيارًا غير الموافقة.

بعد بضعة شهور، علمت أن تكتيك تخفيض السعر سبق التخطيط له قبل الصفقة. وأجل، إذا جاء رد جون بـ "لا تخفيض في السعر"، كان عملائي ينوون غلق السعر عند مبلغ المليون دولار. حتى بدون تخفيض، اعتبروا أن السعر "صفقة ناجحة".

تعلم جون وماري بالطريقة الصعبة أنه في بعض الثقافات لا تحتسب الصفقة صفقة إلا عند التصافح باليد في نهاية الأمر. وفي ثقافات أخرى، تعد الصفقة منتهية عندما توقع العقود. وفي غيرها، لا تنتهي الصفقة إلا عندما يُصرَف الشيك من البنك.

هل كان تصرف عملائي خال من الأخلاق والمبادئ؟ ربما يكون كذلك في أعين أي شخص يعيش في الولايات المتحدة. ولكنه من وجهة نظر عملائي كان مجرد "عمل عادي".

ماذا كان عملائي سيفعلون إذا ما وجدوا محفظة جون وهي مليئة بـ ١٠٠٠ دولار؟ بلا أدنى شك ستعود المحفظة وما بها من مال إلى جون وبسرعة. في ثقافة عملائي، التصرفات المنطوية على استغلال مقبولة في مجال الأعمال. وهو ما يدور حوله هذا الفصل بالكامل: الاتجاهات الثقافية.

هل سيستغل الوقت كأداة أم كمورد؟

لم يعد التواصل قاصرًا على فردين كما كان في السابق

هل سيتم اتخاذ القرارات بسرعة؟ أم أنها لن تأتي إلا بعد قضاء الوقت في اجتماعات "للتعرف على الطرف الآخر"؟ هل ستحتاج إلى استثمار الوقت في التعارف قبل التطرق للأعمال الجادة؟

هناك فروق ثقافية عن مفهوم الوقت وما يعنيه.

الثقافات التسلسلية: توقيت موعدك في الساعة ٣:٠٠ عصرًا.

من أعظم اللحظات في تاريخ العلم: اكتشاف أينشتاين أن الوقت - حقيقة - مال.

- تعليق من فيلم رسوم متحركة لجاري لارسون

بالنسبة لي، المال مرتبط بالانضباط في المواعيد ومدى رغبتني في الانتظار ومدى استعدادي لسماع التفسيرات التي تستغرق وقتًا طويلاً. الوقت واحد من أهم القوى المحركة لأسلوب حياتي، كما هو الحال لمعظم الأمريكيين.

يقسم الوقت إلى أجزاء وتتم إدارته. نحن نوفر الوقت ونشتريه ونضيعه ونهدره ونخلقه، ونأخذ التزاماتنا بالوقت مأخذ الجد. تبدأ الحصص وتنتهي وفقًا لوقت محدد. برامج العمل لها أوقات بداية وأوقات نهاية. المواعيد يجب أن تكون في وقتها. أجل، هناك استثناءات مثل الانتظار في عيادة الطبيب وسط مجموعة من المجالات القديمة.

تشمل الثقافات التسلسلية الثقافات الأمريكية والكندية والألمانية والموجودة في دول أوروبا الغربية والشمالية.

الثقافات التزامنية: عادة ما يكون وقت المواعيد " في وقت ما في فترة ما بعد الظهر".

العرف السائد هو التأخر على موعد ما أو استغراق وقت طويل حتى يتم الدخول في الموضوع. يتسم الوقت بالمرونة. خلق العلاقات وتوطيدها أهم من الوقت الذي يمر. تتغير الخطط بسهولة وبشكل متكرر؛ فهذا أمر متوقع. لا تندهش إذا انتظرت طوال اليوم لأجل اجتماع فقط لتجد من يخبرك أن الموعد تأجل للغد.

تشمل الثقافات التزامنية الثقافات الموجودة في أمريكا اللاتينية ومنطقة حوض البحر المتوسط والدول العربية والفلبين والهند وإفريقيا.

تحذير: تستغل بعض الثقافات التأخير حتى تعكس شعورًا بعدم الاهتمام أو تقضي على الصفقة. يستغل الصينيون التأخير أملًا في أن تبادر أنت في التفاوض أو تمنح التنازلات

حتى تبقى الأمور في مسارها.

نصيحة: لا تكشف عن خططك الخاصة بالسفر والعودة لموطنك. بل اظهر أنك مستعد لقضاء كل الوقت اللازم لحل أي سوء فهم. إليك حيلة تقليدية بخصوص الوقت النهائي سبق وانطلقت عَلَيَّ:

كنت في كوستا ريكا أتفاوض بالنيابة عن رجال أعمال أمريكيين يفكرون في شراء معمل تقطير محلي لتحويل قصب السكر إلى الكحول. وفي ليلة وصولي، دعيت إلى حفل بمنزل منتج القصب الذي كنت سأتفاوض معه. وفي محادثة بدت عابرة سألني عن فترة مكوثي في سان جوزيه، وأخبرته أنني سأسافر خلال ثلاثة أيام.

وبدا لي أنني الوحيد الذي أراد أن يتحدث عن توافر القصب وسعره وشروطه. أخذ الحوار شكل المسابقة، فلم أكد أبدأ أي حوار خاص بالعمل إلا ويغير هو الموضوع.

وبعد انقضاء يومين ونصف من التعرض للشمس بين مزارع البن وسوق ميركادو سينترال والغداء بالنادي الريفي والجولات بالمدينة، بدأت أخيراً المحادثات التي كنت أنتظر مواصلتها بلهفة. كان على علم بالموعد النهائي الذي يحكمني ولم أكن أعلم الموعد الذي يحكمه. كان على علم أيضاً أن لدي التزامات أخرى تنتظرني في لوس أنجلوس وأني سأشعر بالضغط الذي يضطرني لتقديم تنازلات حتى أعود لبلادي محققاً الصفقة، وأن العملاء لا يعجبهم أن يسافر محاموهم إلى كوستا ريكا ويعودوا بِخُفْيٍ حينئذ.

هل يتبعون نمطاً متسلسلاً أم حَلَقِيّاً؟

تتعامل الثقافات التسلسلية مع موضوع واحد، أو جزء من موضوع، في وقت واحد بأسلوب متسلسل يعظم من شأن الترتيب والنظام.

في حين تتعامل الثقافات التزامنية مع عدة أجزاء أو موضوعات كلها في وقت واحد. لا حاجة لغلق أي مجال قبل الانتقال المفاجئ لآخر. مثل لعبة الأطباق الدوارة في الهواء، يتم

التلاعب بالأطباق بسهولة. مناقشة الموضوع رقم ١، ثم القفز لموضوع رقم ٢، ثم القفز لموضوع رقم ٣، ثم العودة مجددًا لموضوع رقم ١. هذا "نمط حَلَقِي" يُعلي من سرعة التنقل بين الموضوعات.

عندما اجتمعت مع فيليب عميلي الفرنسي الذي يملك مطعمًا، وجدته يجيب على اتصالاته التليفونية ويتحدث في نفس الوقت مع موكب لا ينتهي من الموردين والعاملين بالمطعم. كان يعقد اجتماعات قصيرة باللغة الإنجليزية والفرنسية، وأجل، يتحدث معي في شئون العمل في نفس الوقت. ولكنه كان المسئول عن كل شيء. عندما حدثت مجموعة من المحامين عن فيليب، علق أحدهم تعليقًا أضحكنا جميعًا متسائلًا: "ألا يعلم فيليب أن الله قد خلق الوقت حتى لا تضطر أن تفعل كل شيء في نفس الوقت؟" كان ذلك تعليقي المفضل ذلك اليوم.

بنهاية ورشة العمل التي امتدت يومين في دبي، وجهت سؤالًا للحضور بالورشة عما إذا كانت طريقة تقديمي للمواد العلمية وإجاباتي عن الأسئلة وتبادل المعلومات ستختلف إذا كان المحاضر عربيًا؟ هل وجدوا المنطق المتسلسل الذي أتبعه وأسلوب التتابعي شديد التقييد والحصار؟ هل جعل ذلك تعلمهم أكثر سهولة؟ وقد أكدت إجاباتهم على ما كنت أعلمه مسبقًا: من الأسهل للشخص المعتاد على النمط الحَلَقِي أن يتكيف مع النمط المتسلسل عن أن يتكيف الشخص المعتاد على النمط المتسلسل مع النمط الحَلَقِي.

كيف يتخذون القرارات؟

تشير الجماعية والفردية إلى العلاقة التي تربط الأفراد بأعمالهم ومجتمعاتهم. هل يعملون لتحقيق شيء لأنفسهم؟ أم أنهم يعملون للصالح العام لبلدهم أو أسرهم أو شركاتهم؟

ترى الثقافات النصيرة للجماعية العمل كنمط حياة وليس وسيلة للحصول على حياة أفضل.

الصالح هو كل ما يعد صالحًا بالنسبة للفريق. تنبع القوة التفاوضية من إجماع الفريق. لا تتخذ القرارات من طرف واحد. ومن المتوقع القيام بزيارات للمقر الرئيسي للمؤسسة.

في الحادي عشر من مارس ٢٠١١ ضرب زلزال تاريخي سواحل اليابان بقوة ٩ ريختر. خلفت قوة الدفع الضخمة للزلزال موجة تسونامي بطول ٢٣ قدمًا ذات قوة تدميرية شديدة تسببت في الانصهار الجزئي لثلاثة مفاعلات نووية. تطلق اليابان اسم "الخمسون المجهولون" على عمال مصنع فوكوشيما النووي الذين مكثوا يتولون أعمالهم لحماية المفاعلات من الانصهار الكامل. وفقًا لمارك ماجنير في مقال له بجريدة لوس أنجيلوس تايمز بتاريخ ١٧ مارس ٢٠١١ "الوعي الجماعي يكاد يكون أحد طباعهم... تتربى فيهم ذهنية "الجماعة أولاً من خلال سنوات من الإعداد بمعرفة الآباء والمعلمين ... بل إن البعض يزعم أنه حس يُربى في النفس اليابانية. لديهم اعتداد بانعدام مظاهر السلب والابتزاز الصارخ للأسعار والتقبل المنظم للحاجة لترشيد المياه والوقود."

في الصين، قد يتخذ فريق العمل قراراته الجماعية جيدًا قبل الاجتماع معك. وعندما يجتمع معك، يتم الإعلان عن قراره الجماعي المحدد سلفًا.

تدرج ثقافات أمريكا اللاتينية وآسيا تحت نمط الثقافات الجماعية.

ترى الثقافات الفردية علاقات العمل أقل أهمية من العلاقات الشخصية ونوعية الحياة. إنجاز المهام وليس العلاقات بين فريق العمل هو المهمة الأولى. القوة موجودة في الأفراد. التفكير المستقل والقدرة على اتخاذ قرار يحظيان بالتقدير، ويتحدث الناس بالنيابة عن أنفسهم لا غيرهم.

تشمل الثقافات الفردية الثقافات الأمريكية والهولندية والفرنسية والبريطانية والإسكندنافية.

يدرك العاملون بالتسويق الفروق الثقافية. تقول هانا ألبير في مقال بتاريخ الحادي عشر من مايو ٢٠٠٩ بمجلة فوربس أن شركة سامسونج أطلقت حملات دعائية مختلفة لهاتف واحد: بالنسبة للسوق الأمريكي القائم على الفردية كانت الرسالة الإعلانية "أمشي وفقًا لأنغام طبولي". في حين تركزت الحملة الإعلانية الموجهة للسوق الكوري المبني على الفكر الجماعي على قدرة الهاتف على الوصل بين أفراد العائلة.

من يتخذ القرارات؟

تولي الثقافات المبنية على تضخيم الفارق في السلطة احترامًا للفروق في المرتبة والمكانة والسلطة، الفروق التي قد تقوم على العمر والنوع والأقدمية والكفاءة والتعليم وأحيانًا علاقات المصالح؛ فنجد الأفراد الأكثر نفوذًا بالشركة هم الذين يبدأون الحوارات وينهونها. ويقررون من يقاطع حديثهم، ومن يقاطع من. يتحدثون بالمعدل الذي يرغبونه خلال المدة التي يريدونها. ويتخذون قرارات لا جدال فيها. والرئيس دائمًا على حق لأنه الرئيس. تجاوز من يعلوك قد يقضي على أي فرصة لفض النزاع.

في حين تؤمن الثقافات المبنية على محدودية الفارق في السلطة بالمساواة والسعي لتقاسم السلطة بين الأفراد. يتشاور أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضًا. الرئيس لا يكون على صواب إلا إذا كان فهمه للأمور صوابًا.

وتشمل الثقافات المعتمدة على تضخيم الفارق في السلطة الثقافات الأمريكية والإسكندنافية والسويسرية والنمساوية والألمانية.

هل هم مناهضون للشك أم متحملون للشك؟

يعني تجنب الشك أن يقبل الفرد على المخاطرة ومدى شعوره بالارتياح تجاه الشك وعدم التنبؤ والغموض، أو ما إذا كان متخذ القرار يقتل كل النقاط بحثًا أم يأخذ قرارات "متسرعة".

بالنسبة للثقافات التي لا تميل كثيرًا لتقبل المخاطرة: تتسم عملية اتخاذ القرار بشكل منهجي أكثر وأبطأ ومبني على التفاصيل. يأتي الارتياح من الاعتماد على القواعد والإجراءات والمعايير الرسمية.

تضم الثقافات التي تفضل بشدة تجنب المخاطرة الثقافات اليونانية والإيطالية والأسبانية والمكسيكية والفرنسية والبرتغالية والجواتيمالية واليابانية.

أما الثقافات التي ترتاح مع المخاطرة: فتتطلب القدر اليسير من المعلومات ولا يتدخل في عملية صنع القرار سوى عدد قليل من الأفراد. تتخذ القرارات على مستوى "حدسي"، بناءً على ما يبدو صائبًا. العمل من خلال هيكل تنظيمي يعتبر غير فعال. هناك تحفيز قوي للإنجاز الفردي، تحفيز يثير الرغبة لتحمل المخاطر.

سام من أصل شرق أوسطي، وقد سمع عن أن إحدى وكالات بيع السيارات الجديدة تواجه وضعًا اقتصاديًا صعبًا وكانت تتوق للبيع. رغب سام في الشراء بشدة وتوافر لديه المبلغ المطلوب نقدًا. وبدون الاستعانة بمساعدة محامين أو مستشارين، اشترى سام السيارات خلال اجتماع عشاء. وتم الاحتفاء بالصفقة بعقد كتابي لم يتعد الصفحتين. ولو كُتب العقد بخط أصغر لكانت صفحة واحدة تكفي.

لم يتم الكشف عن البيعة لمُصنَّع السيارات (أحد "أكبر المصنعين الثلاثة") إلا بعد بضعة أسابيع من تغيير ملكية الوكالة. رفض المُصنَّع الاحتفال بالبيعة - فلم تكن لدى سام أية خبرة بمجال توزيع السيارات الجديدة.

قضى موكلي جوي أربعة أيام في فندق لاس فيجاس وهو مدين لنادي المقامرة بدين بلغ ٦٠٠٠٠ دولار تقريبًا. وقد مُنح جوي ائتمانًا واستمر يوقع على إقرارات الدين نظرًا لاستمرار حظه السيئ. وطلب مني مناقشة خصم للدين بناءً على الاحتجاج بأنه من غير المعقول والمنصف أن يواصل النادي امتداد الائتمان لشخص يسكر (ولم يصل لمرحلة الثمالة) وبدا

عليه أن هوسه بمحاولة الفوز قد تملكه. تضمنت المفاوضات على خصم صغير وبرنامج دفع خال من الفوائد.

بعد التوصل لتسوية في القضية، زارني مدير النادي، قائلاً: "بوب، الأفراد الذين يتخذون المخاطرة هم من تراهم في قاعات الألعاب الخاصة التي تحمل مخاطرة عالية. وهم في معظمهم يأتون من آسيا والشرق الأوسط. فيما يتعلق بالمخاطرة، فإن أعصابهم من الفولاذ. إن أمثال هؤلاء من المخاطرين هم من نسعى لرضاهم."

هل لديك استعداد كي تسمع ما لا يقولونه؟

لعل السياق الثقافي هو أهم القوى المحركة في فن التأثير على النتائج. وهو أصعبها على التعريف.

يتحقق أفضل تعريف للسياق من خلال الأمثلة:

التمتع بالحجة الأقوى أو الحضور الأكبر ليس بأهمية إظهارك الاهتمام بالعلاقة المختلفة في الثقافات التي تعلي من السياق. في محل بيع سجاد بالمغرب، لم يتمكن البائع من الحديث عن تشكيلة بضاعته من السجاد قبل أن يجلسني أنا وزوجتي ويدعونا لتناول الشاي.

التعامل مع العقود على أنها وثائق ملزمة قد يحمل قدرًا من الإهانة والخطر على العلاقة في الثقافات التي تعتمد على السياق الضمني. في حين أن خلو التصرفات من الطابع الرسمي قد يكون ضارًا بالعلاقات في الثقافات المبنية على السياق الصريح.

يرى الأمريكيون التفاوض على أنه عملية من العروض والعروض المقابلة. في حين يراه اليابانيون على أنه عملية تبادل للمعلومات.

في الثقافات العربية يتسم التفاوض بالعدوانية ويعد جزءًا من عملية تطوير علاقة شخصية. ولكنّ اليابانيين والصينيين يرون التفاوض على أنه يخل بالعمل. بل إنهم يتبعون نهجًا غير مباشر بدلًا من المواجهة.

في الولايات المتحدة نعتز بحقنا في التمتع بالحرية الشخصية والكرامة وحق الأشخاص العاديين في الامتلاك. تجربة الفردانية وحكم القانون. هذا هو سياقنا. وهو ما يمنحنا إحساسًا واضحًا بهويتنا ووجهتنا. ثقافتنا تنبئ بتوجهي وكيفية تواصلنا مع الآخرين.

تعزو ثقافات السياق الضمني قيمة ضئيلة للكلمات وحدها. ويترك تفسير الكثير من الأشياء لما لم يُقَل. وتفسر الثقافة ما لم يقل. كي تكون للكلمات قيمة، فلا بد لمعانيها الصريحة أن تقترن بمعان ضمنية لم يصرح بها. المعنى الضمني ينقله السياق المحيط - التاريخ الثقافي ودور العلاقات والعادات والمعتقدات الشائعة.

وهذا مع افتراض شيوع المعلومات والهدف والآراء بين الأعضاء واكتساب أشياء مثل معرفة كيفية التصرف في موقف ما وما يعد "صحيحًا" من خلال الخبرة والتقاليد، من خلال السياق.

تذكر : إننا نتحدث عن التوجهات. لا يمكن أن يكون السياق صريحًا أو ضمنيًا بشكل مطلق. كل تصرف وكل رد فعل يقع في نقطة ما عبر طيف متدرج من الصراحة والضمنية. قد ينظر رجل الأعمال الياباني ذو الخمسة والخمسين عامًا للأشياء نظرة مختلفة عن ابنه ذي الخمسة والعشرين عامًا. ولكن بطريقة ما، وفي وقت ما، يتواجد الأب وابنه في نقاط مختلفة على الطيف نفسه في المنطقة الخاصة بالسياق الضمني.

تشمل ثقافات السياق الضمني الثقافات الصينية والإيطالية واليونانية واليابانية والكورية والعربية والمكسيكية والإسبانية.

نصيحة: إذا كنت تستعين ب مترجم، فاسأله عن انطباعه عن الأشياء الضمنية التي لا تقال.

تطرح الثقافات التي تعتمد على السياق الصريح كل شيء في الحوار. لا يترك للافتراض سوى النذر اليسير. الرسالة المعبر بها صراحة هي كل شيء. ما يهم هو ما يقال فعليًا، وما يكتب. التواصل اللفظي وغير اللفظي . مع انعدام المعلومات الضمنية تظهر الحاجة لتوصيل معلومات أكثر واقعية. كل كلمة لها معنى.

تشمل ثقافات السياق الصريح الثقافات الكندية والألمانية والإسكندنافية والفرنسية.

تحذير: قد يمثل التواصل بين الأشخاص من ثقافتين مختلفتين مشكلة؛ فعلى سبيل المثال لا يميز اليابانيون بين العلاقات الشخصية والمهنية. قد ينظر اليابانيون ذوو ثقافة السياق الضمني للأمريكيين أصحاب ثقافة السياق الصريح بأنهم على درجة من الفظاظة بشكل مهين. في حين قد يرى الأمريكيون اليابانيين خداعين ومتكتمين ولا يقدمون المعلومات.

تسوية الخلافات: من يقدم تنازلات؟

يقدر الأمريكيون الحلول الوسطى باعتبارها حلولاً لأوضاع متأزمة.

بالنسبة للفرنسيين، عادة ما ينظر للحلول الوسطى على أنها إهانة لمنطق تمت صياغته بعناية.

في الشرق الأوسط، قد تؤدي الحلول الوسطى لنشوء إحساس سلبي بالتنازل، بينما يرى بعض عملائي الأمور إما أسود أو أبيض. خطأ أو صوابًا. عدلاً أو ظلماً؛ فهم يتباطئون في اللجوء للحل الوسط.

لا يلجأ علي، عميلي المصري، للحلول الوسطى إلا بعد أن يفكر في كل بديل من البدائل المتاحة أمامه فرادى ومجتمعة ويقيمها؛ فهو غير معني بنفعية تلك البدائل وإنما بأفضل بديل يحظى بدراسة جيدة.

بعض الثقافات لا تتعامل مع الحل الوسط على أنه الحل لموقف متأزم بسبب الحاجة للحفاظ على الاعتداد بالنفس.

إليك الحقيقة: كل طرف من الأطراف يرغب في أن تسير المناقشات بشكل جيد. تتمثل الحساسية الثقافية في فهم أوجه الاختلاف بين تصرفات وشعور كل من الطرفين ومناقشتها. من السهل جدًا أن نشعر بالضيق تجاه الأشخاص الذين لا يفكرون مثلنا. عليك التعاطف مع وجهات نظرهم والعمل بصبر على التوصل لحل.

هل تساوم؟ الإجابة بسيطة. إلى أي مدى تريد إتمام الصفقة؟

١٩ نصيحة من محترفي فن الإقناع

- نصيحة رقم ١: ليس معنى أن شخصًا ما يتحدث الإنجليزية أنه يشاركك نفس قيمك. من المحتمل أن تكون الإنجليزية لغته الثانية لا أكثر. إذا كانت الإنجليزية لغته الثانية :
- تحدث ببطء. استخدم لغة بسيطة. استخدم كلمات قصيرة ومشهورة لا تحمل سوى معنى واحد.
- لا تستخدم تعبيرات عامة أو تشبيهات مجازية: "الرقم التقديري هو ... " و "دعنا نتركه على الرف " و "لا أريد أن أثقل عليك " و "هذا ما يحز في نفسي " و "فكر خارج الصندوق".
- لا تستخدم مصطلحات متخصصة في مجال معين مثل الصناعة أو الأعمال أو القانون: "هنا المنفذ القانوني".
- نصيحة رقم ٢: استخدم الوسائل البصرية لتحاكي إغراق الطرف الآخر بالمعلومات. الأشكال والرسوم البيانية ذات البيانات الملونة توضح كيف تتصل المجالات المنفصلة.
- نصيحة رقم ٣: كن مدرجًا للتأثيرات المحتملة للطرف الآخر: الآثار السياسية الاقتصادية وثقافة الشركة والضوابط التي تضعها الشركة واختلاف شخصيات

الأفراد. (قد يكون الطرف الآخر مجرد شخصية "صعبة"؛ فهذا نمط موجود في كل الثقافات).

- نصيحة رقم ٤: ضع جدولاً للأعمال مع الطرف الآخر. هل ينبغي مناقشة القضايا الأساسية أم الثانوية أولاً؟
- نصيحة رقم ٥: فكر بأسلوب الربح لكلا الطرفين. التمتع بذهنية عالمية لا يعني التفوق على الغير في الوسائل والمكر والمناورة. وإنما يعني الثقة والمشاعر الإيجابية.
- نصيحة رقم ٦: إذا تصرف الطرف الآخر بأسلوب فيه تلاعب أو خال من الأخلاق أو خداع، لا ترد بالمثل. أوقف المفاوضات ووضح لماذا تجد مثل هذا السلوك غير مقبول.

التكتيكات غير المقبولة الشائعة: التضييل بخصوص مدى الصلاحيات الممنوحة للشخص واللازمة لعقد الصفقة أو انعدامها. المطالبة بتنازلات في آخر لحظة لتجنب انهيار الصفقة.

- نصيحة رقم ٧: كن مراعيًا للبروتوكول والتقاليد. تعلم ما هو متوقع منك فيما يخص استعمال الأسماء الأولى. وماذا يجب أن ترتديه وكيفية التصرف في المناسبات الاجتماعية وأهمية بطاقات العمل والاختلاط الاجتماعي بعد أوقات العمل. وبالنسبة للهدايا : كيفية تقديمها وتوقيت تقديمها واختيارها. لغة الجسد والمساحة الشخصية: مستوى القرب والبعد من الأشخاص؟ يرى الأمريكيون أن المصافحة باليد بشدة هي علامة على الإخلاص والأمانة. في الشرق الأوسط، القبضة المتراخية عند المصافحة تعد لائقة. وقد لا يوافق الرجال العرب السيدات.
- نصيحة رقم ٨: كن محترفاً. لا تبالغ في التخلص من الرسمية. لا تبالغ في التعامل مع الأمور بشكل شخصي. لا تلق باللوم. يتعلق بناء العلاقات بالثقة والاعتماد المتبادل والإخلاص. يمكن أن يجعل الإفراط في اللطف والمجاملة العلاقة بين شخصين تبدو مريبة.

- • نصيحة رقم ٩: تحلّ بالذوق. اليابانيون يترددون في إجراء الصفقات مع الأشخاص الذين يبدون غير مهذبين أو لاذعين .
- • نصيحة رقم ١٠: من أنت؟ دع الآخرين يعرفوا تجربتك وإنجازاتك دون أن تتباهى بنفسك. ابعث بمعلومات عن نفسك وعن شركتك مقدمًا. في دول آسيا، من المهم أن يعلم نظراؤك مكانتك المهنية.
- • نصيحة رقم ١١: إذا حدث سوء فهم، أبطئ من معدل سير الأمور. حاول أن تفهم كيف نشأت المشكلة واعمل على حلها. ناقش الفروق الثقافية. وخطط مع الطرف الآخر أفضل طريقة لاستكمال الاتصال. ابحث عن نقاط الاتفاق العامة وليست الخاصة.
- • نصيحة رقم ١٢: إذا كنت تستعين بمرجم، وجه حديثك لنظيرك في الحوار وليس للمترجم. سواء كان المترجم يتبعك أم يتبعهم. احرص على أن يتأكد المترجم الخاص بك من أن مترجم الطرف الآخر ينقل ما تقوله بدقة.
- • نصيحة رقم ١٣: كن مُلمًا بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل فرد من فريق الطرف الآخر. كن واعيًا لاعتبارات المكانة لدى الطرف الآخر:

من ينبغي أن يجلس بجوار من؟ من ينبغي أن يتحدث أولاً؟ إلى من ستوجه تعليقاتك؟

- • نصيحة رقم ١٤: خطط مقدمًا كيف ستتعامل مع المواقف المتأزمة. لا توجد طريقة صحيحة واحدة. تفهم ثقافتهم وأهمية الاعتداد بالنفس وحفظ ماء الوجه لديهم.
- • نصيحة رقم ١٥: تفهم التكتيكات التفاوضية الشائعة في ثقافة الطرف الآخر وخطط لطرق تحييدها أو مواجهتها.
- • نصيحة ١٦: التمتع بذهنية عالمية فائزة يتطلب الإنصات بقدر من الاهتمام أكبر مما أنت معتاد عليه. توجيه التساؤلات المدروسة بعناية. والإعداد الكفاء للمهمة التي يتم التعامل معها. وتعدد المهارات لتغيير النهج حتى تجد ما يحقق هدفك.
- • نصيحة رقم ١٧: كلنا نشعر بانفعالات. ولكن في بعض الثقافات ينظر للتعبير عن تلك الانفعالات على أنه تصرف صبياني. قد يكون للتعبير عن الغضب آثار مدمرة في آسيا

لأنه يخل بالتناغم اللازم لبناء العلاقات. في آسيا، من الأفضل بشكل عام أن تحتفظ بمشاعرك لنفسك.

- نصيحة رقم ١٨: تَحَلَّ عن أسلوب تعاطي الأعمال الكثيرة في وقت واحد والتشمير عن السواعد والتركيز على الهدف، واترك ذلك الأسلوب في بلدك. في أغلب الأحيان ستكون النتائج عكسية. يكمن سر في الفوز في التركيز على المصالح والاحتياجات وليس على المناصب. ما هي احتياجات الطرف الآخر؟ ما هي مصادر قلقه ومشكلاته؟
- نصيحة ١٩: تذكر الوصية الحادية عشرة: "ينبغي أن تتحلى باللباقة".

ملخص الفصل

قلل من الوقت الذي تقضيه في تعلم مفردات من لغة الطرف الآخر أو كيفية التحدث بها (فالمرجم سيؤدي الوظيفة بشكل أفضل منك على أية حال) وأكثر من الوقت الذي تقضيه في التحسس تجاه التوجهات الثقافية الأصيلة لدى الطرف الآخر. من خلال فهمك هذا ستتولد لديك قوة التفنن. قوة التأثير في النتائج. قوة الذهنية العالمية.

خاتمة

لأنك صرت الآن مستعدًا لكسب أي جدال!

"إذا لم تتشاحنوا مع بعضكم بعضًا، فأنتم لا تعرفون بعضكم بعضًا".

- مثل صيني

أيًا ما كانت شخصيتك وطبيعة عملك وأيًا ما كانت المواقف التي تتعرض لها، سيظل محتمًا عليك أن تواجه المجادلات من حولك.

وفي الجدل، هناك التشاحن الخالي من أية قواعد ويمارسه الهواة، وهناك النوع الذي يمارسه محترفو كسب الجدل عن طريق معرفة كيفية صياغة الحجة وإدارتها وتقديمها والإلمام بما يجب أن يقال وكيفية قوله وأوقات قوله.

اكتشفت خلال رحلتنا عبر صفحات الكتاب أن السيطرة على النفس هي التي تفرق الهواة عن المحترفين، كيف تمشي عبر الأودية وتناور في المنعطفات، وما إذا كنت تقدر على ألا تكون أنت نفسك عقبة في طريقك. لن تتمكن من الإحساس بالسيطرة على نفسك بشكل يمنحك القوة والوصول لحالة دائمة من التقييم لنفسك إلا إذا استطعت أن تمتلك مركزًا للسكون.

لعلك اكتشفت أن مساحة التوافق هي منطقة تخلو من الهجمات؛ حيث يسودها جو خال من محاولات الإقناع ولكنه يحدد نبرة الحوار والمزاج العام والإيقاع الذي سيحكم الجدل

المقبل. هي بمثابة مكان افتراضي تتحلى فيه باللباقة أكثر من القوة، مكان يكون فيه الآخرون أقل معارضة لك ولأفكارك.

لقد تعلمت كيفية التحكم في هجوم يواجهك بشكل مباشر وإيقافه، وكيفية نزع فتيل العداوة والغضب والعدوان.

وتعلمت أن الأفكار المعروضة بلغة تخاطب العقل لن تقنع الآخرين في مسألة عاطفية. وأنه لا يكفي أبدًا أن تبدو حجتك صائبة (ومنطقية)، بل يجب أن يشعر الآخرون بذلك (نفسياً). يتعلق الشعور بأنك على صواب بطبيعتك وليس بما تتحدث عنه. السبيل للفوز في هذه الحالة يتلخص في المزج بين الأسلوبين:

كسب بالإعجاب. **اللمسة الخاصة:** المناهج التي تحتاج إليها كي تجعل الآخرين يشعرون مثلما تشعر ويؤمنون بما تؤمن ويرون ما ترى.

الاحتكام للمنطق. **التحليل:** المناهج التي تحتاج إليها كي يفكر الآخرون مثلما تفكر ويفهموا الأمور كما تفهمها.

كما تعلمت أنك لن تستطيع كسب الجدل مع شخص يشعر أنه يخضع لعملية إقناع. الأسئلة الموجهة كالضربات العسكرية، وليس الادعاءات والتأكيدات، هي التي تكسبك الجدل؛ حيث يكتشف الطرف الآخر بنفسه الأسباب المنطقية التي تجعله يرى الأمور من زاويتك.

ولقد اكتشفت أن المفردات المناسبة سوف تحول جدالك من حالة الملل إلى حالة التشويق والتأثير، وأن الكلمة المناسبة هي في حد ذاتها حجة دامغة.

كما تعلمت أنه يمكنك أن تستحث رد الفعل المرجو عن طريق معرفة الحاجات النفسية التي يسهل التنبؤ بها بشدة لدى الطرف الآخر وتحفيزها وإثارتها حتى يمكن تلبيتها مع تحقيق الهدف من وراء جدالك. التصرف المخطط له يساوي رد الفعل المرجو.

واكتشفت أيضًا أنه عندما تكتب حجتك في صورة خطاب أو مذكرة، سيتمكن الطرف الآخر من قراءتها أكثر من مرة واستيعابها وفهمها - وهي رفاهية لا تتوفر لدى المتلقي المستمع. ولكن تقديم حجتك في صورة نص مكتوب لا يتيح لك الحصول على رد الفعل المباشر؛ لذا لا يمكنك التأكد من أنك قد وصلت لجمهورك. يجب أن تخطط لوضع البدائل المتاحة لك فيما يخص كل حالة. إذا كانت الكتابة هي الوسيلة لتوصيل حجتك، فقد تعلمت كيفية جعل كتاباتك مقنعة ومؤثرة لأقصى درجة.

واكتشفت أن هناك فرقًا بين **الكفاءة والفعالية**. قد لا يكون البريد الإلكتروني أو الهاتف أفضل وسيلة لطرح جدالك، ولكنك الآن تعلم كيف تصل لقمة التمرس في حالة استخدام الهاتف.

واكتشفت أيضًا برنامجًا لكسب الجدل لتحقيق نتائج طويلة المدى والحفاظ على علاقاتك التي لا يمكنك التخلي عنها سواء على مستوى الأسرة أو الأصدقاء أو زملاء العمل.

واكتشفت أن الأساليب التي تستخدمها عندما تجادل مجموعة تختلف عن تلك التي قد تستخدمها عندما تواجه شخصًا واحدًا.

واكتشفت أن كسب الجدل في عصرنا الحالي يعتمد على التمكن من اتخاذ التصرفات الصاخبة والتصدي لها أيضًا.

واكتشفت أن التفاوض والإقناع وحل النزاعات بين أطراف من ثقافات مختلفة يتطلب ذهنية عالمية. التميز بـ "أسلوب لطيف" لن يمكنك من حسم الأمور، بل قد يجعل الأمور أكثر سوءًا.

وملاحظة أخيرة في نهاية رحلتنا: مثلما النزاع أمر حتمي في طبيعة التعامل مع الناس، كذلك الحال بالنسبة للخداع. يتحمل الناس خداعنا ما لم يكن هدامًا وما دام يمكن من التوصل إلى نتيجة لا تهدف للاستغلال.

كل واحد منا بمثابة شركة تجارية مستقلة بذاتها، وهذا ينطبق على عصرنا أكثر من أي وقت مضى. لا يوجد ما يسمى بوظيفة دائمة أو ضمان مهني حقيقي. أنت ما يقوله الناس عنك وما يظنونه عنك. تلك أشياء بمثابة أنصارك الشخصيين. هي تمثل الاسم التجاري الذي تحمله معك في أي مكان.

الآن اخرج للعالم واكسب الجدالات!

نبذة عن المؤلف

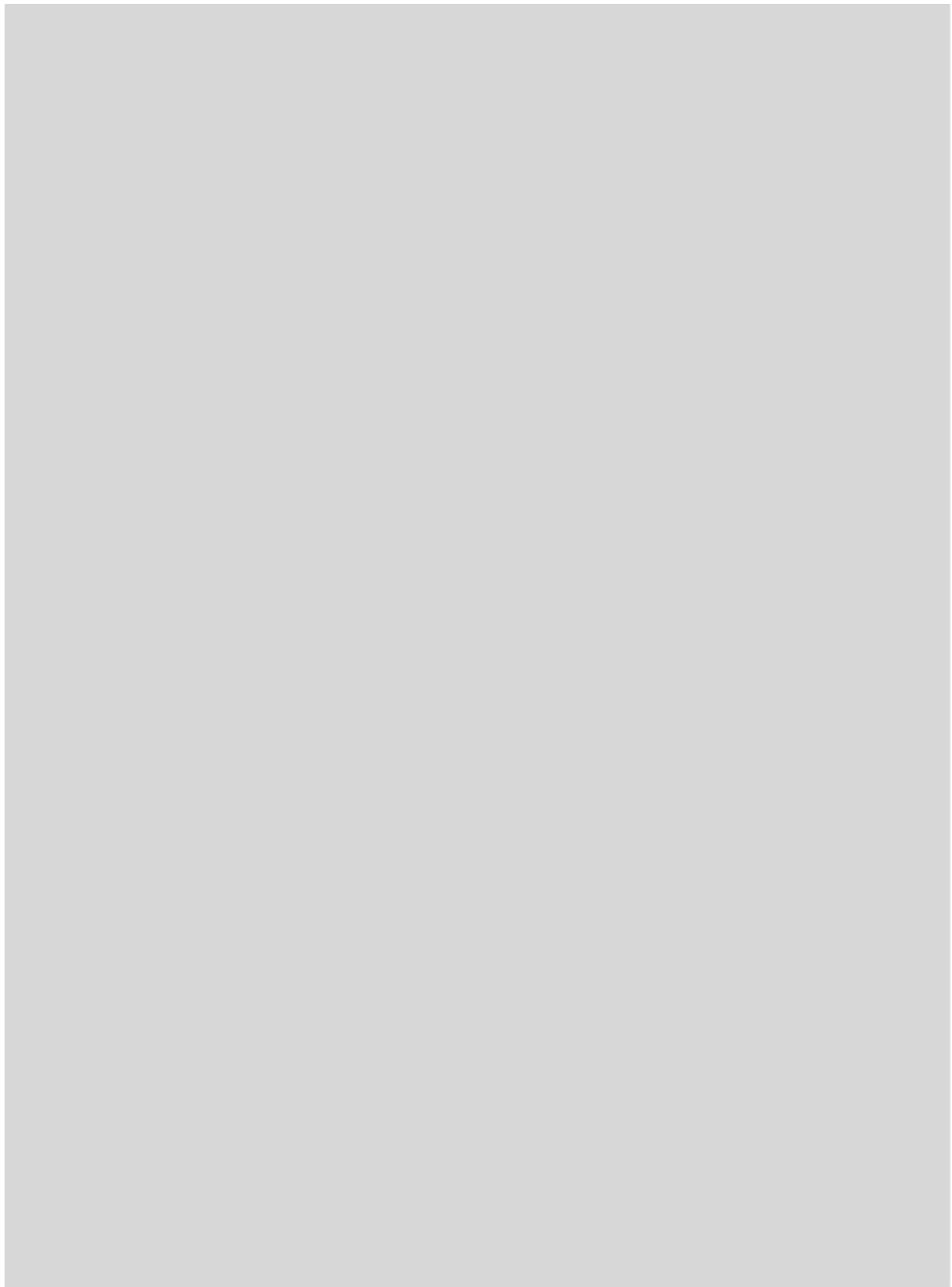
يقول لاري كنج، مقدم برنامج Larry King's Live إن "بوب ماير هو محامي المحامين". حصل بوب على شهادتيه في إدارة الأعمال والقانون من جامعة كاليفورنيا ببركلي. لطالما عرف روبرت ماير بكونه محامياً متمرساً، وبات يمثل هو ومؤسسته كبار العملاء (حكومات أجنبية، ومنها حكومة فنزويلا، التي تم التفاوض فيها على أول جائزة على الإطلاق في مصارعة الوزن الثقيل بأمريكا الجنوبية) وصغار ومشاهير العملاء (بعض مشاهير الممثلين والرياضيين الأمريكيين) والصفقات التفاوضية غير الشهيرة في كل المجالات بدءاً من أعمال التطوير المدرجات وصولاً إلى بيع الطائرات النفاثة.

وبالإضافة إلى كونه وسيطاً محترفاً ومحامياً متمرساً، فإن ماير يدير ندوات وورش عمل تحت عنوان "كيف تكون وسيطاً" و"نصائح وخدع وتكتيكات تفاوضية" والتي تم تقديمها لطلبة ماجستير إدارة الأعمال والقانون وللعديد من الشركات والمؤسسات الخاصة والمجموعات التجارية والاتحادات المهنية.

تقابل ماير مع أكثر من 200 من كبار الشخصيات في العالم – نخبة من رجال الأعمال من بومباي وإسطنبول والقاهرة وشنغهاي – جامعاً النصائح التساومية والتفاوضية لتقديمها للمسافرين إلى الأسواق العالمية. وعندما يجد فرصة، يتحول ماير إلى محاضر على متن سفن الرحلات البحرية يطلع الآخرين على تلك الأسرار عبر تبادل أحاديث خفيفة الظل مع المسافرين المتوجهين إلى بلدان يجب أن يتحلوا فيها بعقلية أسواقها حتى يستطيعوا التعامل فيها بحرفية.

للمزيد من المعلومات، برجاء زيارة موقع بوب ماير: www.TheWayToWin.net.

متوافر أيضاً لدى مكتبة جرير







مائة طريقة لتحفيز نفسك

كيف تكون الشخص الذي تريد!

ستيف تشاندلر

كيف تكشف الكذاب

لماذا لا يقول الناس الحقيقة وكيف يمكنك أن تكشف كذبهم

جريجورى هارتلى وماريانا كارينش

كيف تفوز في أي مفاوضات

بدون أن ترفع صوتك، أو تفقد هدوءك، أو تشتبك مع الآخرين

روبرت ماير



100 طريقة لتحفيز الآخرين

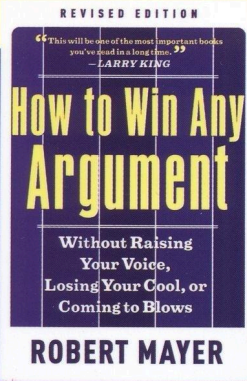
كيف يمكن للقادة العظام أن يحققوا نتائج خارقة دون أن يدفعوا مرؤوسيهم للجنون؟

ستيف تشاندلر

أسرار قوة التفاوض

أسرار خفية يكشفها لنا أستاذ التفاوض

روجر داوسون



اربح أي جدال بثقة وكياسة وسهولة

"تتصف منهجية ماير بالشجاعة: فهي أشبه بمباراة جودو ذهنية، تستخدم فيها طاقة الخصم لتحقيق الفوز. إنها طريقة تفكير، وكاريزما شخصية". - جريدة نيويورك تايمز

"كتاب أكثر من رائع! يورد طريقة جديدة تماماً للتحلي بالذكاء تجاه كل هؤلاء الذين تتعامل معهم في حياتك اليومية، سواء كانوا زملاء عمل أو مديريين أو أفراد الأسرة أو هؤلاء الذين تعقد معهم صفقات تجارية. ويخبرك بوب ماير بكيفية الحصول على النتائج التي تريدها دون تزلف أو إلحاح أو تهديد أو وعيد".

- كوبا جودينج الابن، الممثل الفائز بجائزة الأوسكار

"منهجية راقية وفعالة للتعامل مع المشكلات. لقد ألف ماير أكثر من مجرد كتاب، فقد أرسى أسلوب حياة". - روبرت هوديسيك، المدير التنفيذي المتقاعد لشركة "باسكين - روبنز آيس كريم"

"بمقدور الجميع تعلم هذه الأساليب، التي تتراوح ما بين نصائح حول الاحتفاظ بهدوء النفس واقتراحات حول صياغة رسالتك. وكلها أساليب مضيئة ومعروضة بلغة عذبة وأمثلة توضيحية" - رولف دويلي، getabstract.com

فن الجدل... تلك الأداة الغامضة والقوية. إنه فن تحريك مسار الأحداث على النحو الذي تريده، ولكنه أيضاً فن التجاوب مع المسارات الأخرى، والمرونة في الحركة، وهو أيضاً فن معني بإضفاء لمستك الخاصة. مرحباً بكم في "النظام الجديد". لقد أصبحنا نعيش في مكان وزمان باتت فيهما المحادثات أكثر صعوبة وتزايدت فيهما الخلافات. وهذا النظام الجديد يتطلب ثلاثة فصول جديدة "تناسب العصر الذي نعيش فيه":

■ "التحركات العنيفة" و "التكتيكات المحظورة": عندما تتم إهانتك أو إبعادك أو نبذك. أو عندما تحتاج إلى اختراق العوائق والحواجز.

■ "الوساطة و التحكيم وفض النزاعات التعاوني": لأن الفرق بين العدالة والحصول على الحقوق يسمى "الأتعاب القانونية".

■ "فن الإقناع بين الثقافات المتعددة": تعلم تحديد الاختلافات الثقافية المترسخة، وكيفية التفاعل مع تلك الاختلافات.

يدير روبرت ماير ندوات وورش عمل هنا وفي الخارج حول التفاوض والوساطة والإقناع. وقد ألف ماير كتاب كيف تفوز في أي مفاوضات، وتمت استضافته في أكثر من 150 برنامجاً إذاعياً وتلفزيونياً، ومنها برامج بمحطة CNN، وبرنامج *Weekend Today In New Yourk*. وحصل ماير على شهادتيه في إدارة الأعمال والقانون من جامعة كاليفورنيا ببركلي. وبات يمثل هو ومؤسسته كبار وصغار العملاء، وينوب عنهم في صفقات تفاوضيه في كل المجالات بدءاً من أعمال تطوير المدرجات وصولاً إلى بيع الطائرات النفاثة.



الفهرس

[1. الغلاف](#)

[1.2](#)

[2.3](#)

[4. إهداء](#)

[5. مقدمة](#)

[1.6](#)

[2.7](#)

[3.8](#)

[4.9](#)

[5.10](#)

[10.11](#)

[6.12](#)

[7.13](#)

[8.14](#)

[9.15](#)

[10.16](#)

[11.17](#)

[12.18](#)

[13.19](#)

[14.20](#)

[15.21](#)

[16.22](#)

[17](#).23

[18](#).24

[خاتمة](#).25

[نبذة عن المؤلف](#).26

[26](#).27