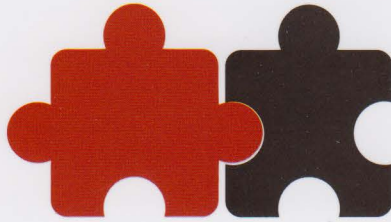




حوّل الخصوم إلى حلفاء

اكتسب الناس بدون تلاعب أو إجبار



شارك في تأليف كتاب
The Go-Giver

بوب برج

سأل الحكماء: «من القوي؟»، فكان الجواب هو: «من يمكنه التحكم في عواطفه وتحويل العدو إلى صديق».

وفي كتاب بوب برج و جون ديفيد مان The Go-Giver المدرج بقائمة أكثر الكتب مبيعاً، يحدث المؤلفان ثورة في طريقة تفكيرنا عن النجاح من خلال درس واحد غاية في البساطة، ألا وهو: ”تحويل تركيز المرء من الأخذ إلى العطاء (أي إفاضة الآخرين باستمرار وعلى نحو مناسب) أمر مرضٍ للغاية ويمد أكثر الطرق إفاضة في أداء العمل.

والآن، عاد إلينا برج بكتاب جديد، والذي يقدم فيه رؤية أعمق حول ما يعنيه أن تكون مؤثراً حقاً، ويعرض إستراتيجيات فعالة لإتقان فن إقناع الآخرين.

وعندما نواجه مهمة إقناع شخص ما بفعل ما نريد منه فعله، فأكثرنا يتوقع أن يجد مقاومة، وغالباً ما نجدها. ونحن عادة ما نرى الشخص الآخر كخصم لنا، وغالباً ما نلجأ إلى الإيجاب أو التلاعب لدفعه إلى فعل ما نريد. ولكن بينما تحقق لنا هاتان الطريقتان نتائج قصيرة المدى، فإنها تخلف لدى الآخرين مشاعر سيئة حيال أنفسهم وحيالنا. وفي تلك المرحلة، تضعف علاقتنا بهم، ويتناقص تأثيرنا فيهم بقدر هائل. وهناك طريقة أفضل.

وبناءً على خبرة برج الشخصية وقصص أشخاص مؤثرين آخرين، يقدم لنا خمسة مبادئ بسيطة لما يسميه ب التأثير المطلق، أي القدرة على إقناع الآخرين بما تريد فعله بطريقة تخلف لدى الجميع مشاعر رائعة حيال النتائج... وحيال أنفسهم! وهذه المبادئ هي:

• التحكم بمشاعرك الخاصة: الاستجابة بهدوء بدلاً من السماح لمشاعرك بالسيطرة عليك سوف يضمن عدم اتخاذ الآخرين موقفاً دفاعياً، ومساعدتهم على البقاء منفتحين لأفكارك.

(تابع في الغلاف الداخلي الخلفي)

حوّل الخصوم
إلى حلفاء

حوّل الخصوم إلى حلفاء

اكتسب الناس بدون تلاعب أو إجبار

بوب برج



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: jbpublications@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب، لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى. كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً أو ملاءمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١٥

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2015. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين. رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

تدعم مؤسسة بنجوين حقوق الملكية الفكرية؛ فالملكية الفكرية تحفز الإبداع وتشجع الآراء المختلفة، وتعزز من الكلمة الحرة، وتخلق ثقافة نشطة. فشكراً لكم لشرائكم أية نسخة مرخصة من هذا الكتاب، ولتجاوبكم مع قوانين حقوق الملكية الفكرية بعدم إعادة إنتاج أو التصوير الضوئي أو توزيع أي جزء بأي شكل من الأشكال دون تصريح. إنك بذلك تدعم الكتاب، وتسمح لشركة بنجوين بالاستمرار في نشر الكتب لكل قارئ.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦ + - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦ +

Copyright © 2013 by Burg Communications

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio**, a member of

Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company.

ADVERSARIES into ALLIES

Win People Over Without
Manipulation or Coercion

BOB BURG Coauthor of
The Go-Giver



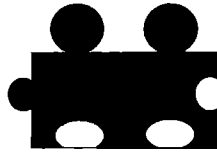
شكراً لكما، يا أبي وأمي،
لكونكما نموذجاً مدهشاً لما يجب
أن يكون عليه الأبوان.

وشكراً لك يا أبي،
لكونك نعم المعلم الذي يتمناه أي ابن.
هذا الكتاب هو طريقتي لاستكمال الإرث الذي تركته.

ملاحظة على النص

لدى المؤلف شعور قوي تجاه المساواة بين الجنسين في مؤلفاته؛ لذا، فإن الضمائر هو، وهي، وله، ولها، إلخ... تستخدم بالتبادل وبشكل عشوائي على مدار الكتاب.

حول الخصوم
إلى حلفاء



مقدمة

من الأقوياء؟ هم الذين يستطيعون السيطرة على انفعالاتهم وتحويل أعدائهم إلى أصدقاء..

- حكمة قديمة

يمكنك أن تمتلك عملياً جميع الصفات الإيجابية التي تدعم شخصيتك؛ كأن تكون موهوباً وذا شخصية مؤثرة وطموحاً ولطيفاً وخيِّراً ومجتهداً ونزيهاً وفعالاً، كما يمكنك أن تكون ذا قدرة هائلة على التعامل مع الأرقام وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى كونك دمث الخلق ومبدعاً، إلى غير ذلك من الصفات.

ولكن...

إذا لم تكن لديك القدرة في التأثير على الطريقة التي يفكر الآخرون ويتصرفون بها، فإن فرصتك في النجاح في أي من جوانب حياتك محدودة. وليس لما أقوله علاقة بالتلاعب بالآخرين، فما أعنيه هو أنه باستخدام كل من قدرتك ونيتك الهادفة، تستطيع باستمرار أن تصل إلى الإشباع الشخصي والمهني بينما تجعل حياة الآخرين أفضل بكثير.

وأنا أطلق على ذلك التأثير المطلق: أي القدرة على نيل النتائج التي تريدها من الآخرين وفي الوقت نفسه تجعلهم بصدق يشعرون بالارتياح تجاه أنفسهم وتجاهك وتجاه علاقتهم بك.

نحن الآن بصدد القيام برحلة سوف تتضمن خمسة مبادئ قابلة للتطبيق الفوري لجعل حياتك أكثر متعة، وأقل توترًا، وأكثر ربحية وبينما تقوم بذلك، ستصبح محبوبًا أكثر ومقدرًا بشكل أفضل، وسوف تعرف أنك قد أحدثت اختلافًا رائعًا وإيجابيًا في العالم من حولك.

وكما قالت الحكمة الموجودة في بداية المقدمة، فإنه فقط عندما تستطيع أن تسيطر على انفعالاتك، سوف تصبح في موضع القوة الحقيقية، والتأثير الحقيقي، وحينها ستصير قويًا للغاية لدرجة أنك ستستطيع تحويل أي موقف سلبي محتمل إلى مكسب لكل الأطراف.

وبينما ينطوي التأثير المطلق بالتأكيد على ما هو أكثر من السيطرة على الانفعالات، فإنه يبدأ من تلك النقطة.

ويعرّف القاموس كلمة الخصم على أنه "شخص أو مجموعة أو قوة تعارض وتهاجم؛ منافس؛ عدو؛ غريم"؛ ولكن عندما استخدمت كلمة الخصوم في عنوان الكتاب، لم أكن أقصد خصومًا حقيقيين. وربما لا تحب أن تعتبر الأشخاص الذين ليسوا في صفك على أنهم خصوم. هذا عادل.

أنا لا أستخدم كلمة الخصم بالمعنى الحرفي لها، وإنما أشير إلى هؤلاء الأشخاص الذين - بغض النظر عن نواياهم - يقفون في طريق تحقيق إشباعنا الشخصي. إنهم جزء من عملية التعلم - وهم لا يمثلون رموزًا سلبية، بل ضرورية في حياتنا. بالضبط كما يرى "ساداهارو أو"، لاعب البيسبول الياباني العظيم، وصاحب الضربات الساحقة، خصومه من رماة الفريق المنافس على أنهم "شركاء في تحقيق الضربات الساحقة"، فأنا أرى الخصوم على أنهم شركاء لنا في تحقيق التطور والنجاح وكأشخاص يمكن تحويلهم إلى حلفاء من أجل المنفعة المتبادلة.

وهؤلاء الشركاء يتخذون أشكالاً متعددة، ويلعبون دوراً في العديد من مواقف الحياة المختلفة، فهم يتنوعون ما بين أفراد العائلة والأصدقاء ذوي النوايا الطيبة، ويمكن أن يتضمنوا زملاء العمل، والموظفين، والمشرفين، وأصحاب العمل، وأعضاء الفريق، وأعضاء مجلس الإدارة، والبنائين، والعملاء المحتملين، والزملاء والعملاء الحاليين، والبيروقراطيين، والعاملين في مراكز خدمة العملاء، وممثلي الشركات، والكثيرين غيرهم. من الممكن أن يكون الأشخاص صعب المراس أو معارضين. وأحياناً تحتاج للوصول إلى حل مريح للطرفين عند التعامل مع شخص تعلم مسبقاً أنه صعب المراس. وفي أحيان أخرى، يكون من المهم أن تتأكد من أن الشخص المحتمل أن يكون صعب المراس لن يصبح خصماً لك في النهاية. وهذا الكتاب سيساعدك على تحقيق الأمرين.

بعد قراءة عنوان الكتاب، تساءل بعض القراء عما إذا كان موضوع الكتاب هو التفاوض. وربما يكون ذلك صحيحاً فقط من منظور أننا نتفاوض لكي نشق طريقنا خلال مختلف مناحي الحياة بطريقة أو بأخرى، وفي حين أن هذا الكتاب لا يتعلق بموضوع التفاوض أو ببعض المهارات والأساليب الخاصة بالتفاوض، فإنك ستجده مفيداً للغاية في جميع تعاملاتك مع الآخرين، بما في ذلك التفاوض المباشر.

وبسبب خبرتي في مجال المبيعات وتدريب مهارات البيع، تلقيت سؤالاً آخر رائعاً، وهو "هل هذا الكتاب يتعلق بالبيع؟"، وفي حين أن بعض أمثلة هذا الكتاب تتعامل بشكل مباشر مع عمليات البيع، فإن هذا الكتاب في حد ذاته لا يدور حول هذا الموضوع. ومرة أخرى أقول إنه من الممكن أن يكون كذلك فقط من منظور أننا نفهم أن البيع يتمحور حول دفع الآخرين لقبول أفكارنا - سواء كان ذلك متعلقاً بأي الأفلام سنشاهد مع أحد الأصدقاء، أو بيع منتجنا لعميل جديد، أو بمحاولة الحصول على خدمة أفضل من موظف صعب المراس - وبالتالي فإننا نكون في عمليات بيع مستمر.

إذن، ما الذي يدور حوله هذا الكتاب؟

هذا الكتاب يدور حول إتقان أحد الجوانب المحددة للنجاح، وهو الجانب الذي أثبت مرارًا وتكرارًا أنه العامل المحدد بين الشخص العادي أو الناجح إلى حد ما وبين الشخص الذي يستطيع تحقيق مستويات هائلة وحقيقية من الإنجاز. هذا الجانب هو مهارات التعامل مع الناس.

هناك بالتأكيد أشخاص حققوا نجاحات مادية هائلة برغم نقص مهارات التعامل مع الناس لديهم، ولكنهم حققوا ما وصلوا إليه رغم ذلك النقص، وليس بسببه. وذلك لأن العلاقات الشخصية لهؤلاء الأشخاص كانت ومازالت مشوشة. ومع ذلك، ونظرًا لتحليلهم ببعض السمات القوية الأخرى، فقد حققوا - على الأقل من الناحية المادية - نجاحًا هائلًا. ومع أن هذه الأمثلة نادرة، فإنها موجودة.

من الناحية الأخرى، فإن معظمنا بحاجة إلى مهارات قوية في التعامل مع الناس لتحقيق النجاح، ليس فقط على المستوى العملي، وإنما في جميع مناحي الحياة.

إنني أو من بأن النجاح في الحياة يعتمد على عشرة بالمائة من المهارات التقنية وتسعين بالمائة من مهارات التعامل مع الناس.

ولاشك أن المهارات التقنية مهمة جدًا. فالموهبة؛ والقدرة؛ والكفاءة لها أهميتها. ومع ذلك فهذه الأمور ليست سوى أساسيات دخولك إلى اللعبة. فبعض من أكثر الموهوبين في العالم لا يحققون سوى مستويات عادية من النجاح لأنهم لم يتقنوا مهارات التعامل مع الناس ومهارات التأثير التي تدفع الآخرين للقيام بالأفعال الضرورية، أو المشاركة، أو الالتزام.

ترى إلى أي مدى ستشعر بأنك أكثر فاعلية مع الأشخاص - سواء كانوا أصدقاء أو شركاء الحياة أو زملاء العمل أو عملاء - إذا ما أتقنت التأثير المطلق؟

إذا كنت بالفعل متميزًا في هذا الجانب، فسوف تستمتع بالمبادئ التي سنتناولها في هذا الكتاب لأنها ستجعلك أكثر فاعلية مما أنت عليه بالفعل. أما إذا كنت تشعر بأن مهارات التأثير والإقناع لديك ليست من ضمن مواطن القوة لديك الآن، فسوف تستمتع بالفعل بما ستقرؤه في هذا الكتاب.

فالمعلومات الواردة بهذا الكتاب ستفتح لك آفاقاً جديدة فيما يتعلق
بفاعليتك الشخصية والعملية. كما أنك ستلاحظ بسرعة أن هذه الأفكار
بسيطة للغاية في استيعابها.

وكما تعلم، فإن كلمة "بسيط" لا تعني دائماً سهل. ومع ذلك فأحد
الجوانب الأساسية فيما يتعلق بتعلم مبادئ التأثير المطلق الخاصة بي يتمثل
في سهولة تطبيقها. سوف تكتشف أن هذه المبادئ بديهية للغاية لدرجة أن
تطبيقها سيكون تلقائياً وسهلاً وممتعاً للغاية.

لذا، هيا نبدأ!

المبادئ الخمسة للتأثير المطلق

استوعب هذه المبادئ
وسوف تفهم أسس جميع الأفعال
والتفاعلات البشرية

يقول الدكتور "جون سي ماكسويل"، المرجع البارز في مجال القيادة: "التأثير هو كل شيء". ومع أن هذا التصريح جريء للغاية، إلا أنني أؤمن بأنه صحيح.

ولكن قبل أن أستطيع شرح السبب وراء ذلك، فإنني بحاجة أولاً لأن أعرف التأثير.

على المستوى الأولي، فإن التأثير هو القدرة على دفع شخص أو مجموعة أشخاص للقيام بفعل مرغوب، وعادة ما يكون ذلك في سياق تحقيق هدف معين. ومع أن هذا التعريف جيد للغاية، إلا أنه لا يفسر الأمر كله. فمفتاح السر وراء نوعية التأثير الذي أتحدث عنه - ما أسميه التأثير المطلق - لا يتضمن فقط القدرة على دفع شخص ما للقيام بفعل معين ولكن الأسلوب الذي تدفعه به. بعبارة أخرى، ليس فقط ما تفعله وإنما كيفية فعله.

إن الأفراد الناجحين بالفعل يحدثون تأثيراً فورياً ومستديماً يجذب الآخرين إليهم. فعلى كل حال، هناك سبب منطقي في كوننا نقول إن الشخص الذي لديه تأثير يمتلك الكثير من "قوة الجذب". فالمؤثرون العظماء يجذبون الناس، لأنفسهم ولأفكارهم.

وعندما تفكر بالأمر، تجد أن هناك طريقتين فقط لدفع أي شخص لتغيير أفكاره أو للقيام بالفعل الذي تريد منه القيام به: إما بالقوة أو بالإقناع. هل شاهدت من قبل مديراً يدير بالترهيب؟ هل كان موظفوه يقدمون أفضل ما لديهم من أجله، ويبدلون في كل مهمة يكلفهم بها ١٠٠٪ من طاقتهم؟ ربما لا. المرجح أنهم كانوا يقدمون الحد الأدنى من الأداء، وفي أفضل الأحوال يقدمون فقط أداء جيداً يكفي للحفاظ على وظائفهم.

عندما يعامل الأفراد بقدر ضئيل من الاحترام، أو يتم إجبارهم على القيام بشيء، سوف يفعلون ما يطلب منهم تماماً، ولكن بسخط. وفي أفضل الأحوال، سيؤدون العمل المطلوب منهم أداؤه وليس أكثر من ذلك. وفي أسوأ الأحوال، سيجدون طريقة لتخريب العملية كلها، سواء بوعي أو دون وعي. وفي الواقع، يمكن استخدام القوة إلى حد معين، ولكن بمجرد أن يفقد الشخص المسؤول سلطته الوظيفية، فإنه سيفقد معها قدرته على إجبار الآخرين للقيام بما يريد. بكلمات أخرى، من النادر، إذا لم يكن يستحيل، المحافظة على القوة.

وعلى الجانب الآخر، نجد أن الإقناع أكثر فاعلية بكثير لأنه، كما يتضمن تعريفه، يتطلب أن يفعل الشخص ما يفعله بكامل رغبته. فعندما تنفع شخصاً ما، فأنت لا تجربه على الخضوع لرغباتك، ولكنك تساعد على أن يدرك السبب وراء تطابق النتيجة التي تريدها مع النتيجة التي يريدها. ولا ينتج عن ذلك تحقق نتيجة فورية عالية الجودة فحسب، بل إن الأهداف المستقبلية تكاد تكون مضمونة.

الأمر كله يدور حولهم

دعنا نعد إلى فكرة صناعة الحلفاء. من الحليف؟ الحليف هو الشريك؛ الشخص الذي يشاركك أهدافك أو من لديه أهداف مماثلة. والحلفاء ليسوا تابعين لك؛ إنهم نظراء لك / اختاروا أن ينحازوا إليك لأنهم يعلمون أن القيام بذلك سيعود عليهم بالنفع، ولو بقدر ما. وهذا الأمر حقيقي سواء أكنّا نتحدث عن فريق يتكون من آلاف الأشخاص، أو مجموعة صغيرة، أو حتى شخص واحد.

والقادة العظماء - أصحاب التأثير الحقيقي - استوعبوا جيداً إحدى العبارات الحكيمة التي قالها الكاتب الكبير " ديل كارنيجي " في كتابه الرائع كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء؟* : " في المطلق، يقوم الأشخاص بأي فعل نتيجة لقناعتهم الخاصة به، وليس لقناعتنا نحن ."

ولكي تصبح من أصحاب التأثير المطلق، يجب أن تفهم، وتتقبل هذا القانون الخاص بالطبيعة البشرية وأن تجعله حاضراً في ذهنك. ففي الواقع، جميع الأفعال التي نقوم بها كبشر تتم على أساس المصلحة الشخصية.

وربما تتساءل: " ماذا عن الأعمال الخيرية وغيرها من أعمال الإيثارة؟ هل تريد أن تقول إنها قائمة أيضاً على أساس المصلحة الشخصية؟ " .
في الواقع، نعم! فجميع أفعالنا تقوم بشكل كامل على أساس المصلحة الشخصية. حتى عندما نقوم بعمل خيري (حتى وإن كان التبرع بإحدى كليتيك!) فأنت تفعل ذلك لأنه يتفق مع مبادئك الشخصية، حيث تؤمن بأن هذا هو الشيء الذي يجب القيام به والذي يجعلك تشعر بالسعادة تجاه نفسك.

* متوافر لدى مكتبة جرير

إنها الطبيعة البشرية ... ولا بأس في ذلك

أعرف أن هذا المفهوم يتعارض مع بعض القواعد الراسخة منذ زمن طويل. وليس المقصد من كلامي هذا بأي حال من الأحوال أن ألمح إلى أن كل اختيار يقوم به الشخص هو الأسهل والأكثر راحة أو الأكثر ملاءمة - وإنما فقط أن المرء يقوم بذلك الاختيار لأسبابه الخاصة، سواء بوعي أو بدون وعي، ووفقاً لمنظومة قيمه الشخصية.

إنني أشدد على هذه النقطة المتعلقة بالمصلحة الشخصية لأن استيعابها ربما يكون المفتاح الأساسي لإتقان مهارات التأثير المطلق؛ وأعني أن تستوعب أن الشخص الآخر سيفعل ما يفعله من أجل أسبابه الخاصة، وليس أسبابك أنت.

فإذا لم يكن طلبك إجبارياً (وكما رأينا، فإن الإيجاب أحد أشكال التأثير الضعيفة وغير الفعالة)، فلا بد أن تقدم للشخص الآخر منفعة شخصية ليقوم بالفعل. قدم طلبك وأنت تضع ذلك في الحسبان.

هل تخطط لطلب علاوة من مديرك؟ إن إخباره بأنك متأخر في دفع أقساط منزلك وأنت في حاجة ماسة إلى المال لن يحفزك للموافقة على طلبك. ما سيساعدك أكثر هو أن تشرح أنك، بناءً على أدائك السابق، تستطيع أن تساعد على تقليل الميزانية المخصصة للمشروع القادم. وهذا بالطبع سيحسن صورته أمام رؤسائه عندما يسعى لطلب العلاوة الخاصة به. هل تريد من عميل محتمل أن يشتري منتجاتك أو خدماتك؟ إنه لن يفعل ذلك من أجل أن تحقق مستهدف المبيعات الخاص بك. إن احتمالات إتمام صفقات البيع تتعاظم عندما تربط بين احتياجات العميل وورغباته وبين الفوائد التي يقدمها له المنتج أو الخدمة الخاصة بك.

هل تريد من الشخص غير المتعاون الجالس على مكتب خدمة العملاء أن يبذل أقصى ما يمكنه من أجلك دون أن يكون ذلك من متطلبات وظيفته؟ إذن، فمن الأفضل أن تتأكد بطريقة ما من أنه يرى أن مساعدته لك تصب

في مصلحته وتعيّنه على التغلب على الجمود واللامبالاة اللذين تتصف بهما وظيفته.

نقطة مهمة: ليس بالضرورة أن يكون المال هو الحافز الذي يحرك كل شخص؛ ففي معظم الوقت لا يكون الأمر كذلك. فالشعور بالرضا عن النفس عادة ما يكون الحافز الأقوى على الإطلاق، ويميل الأشخاص صعب المراس بشكل خاص لأن يكون لديهم صورة ذاتية ضعيفة. لذا، امنحهم اهتماماً شخصياً صادقاً، وأظهر لهم مزيداً من الاحترام أكثر ما يتلقون في الغالب. حاول أن تجد ما يمكن أن يؤثر على عواطفهم واجعلهم يقومون بما تريده منهم. اسأل نفسك: ما الفائدة التي يمكن أن تعود عليهم؟

وإذا حصلت على إجابة هذا السؤال، فمن المرجح أن هؤلاء الأشخاص - أو أي شخص آخر - سيبدلون أقصى ما في وسعهم لجعلك سعيداً. وهذا هو التأثير المطلق!

قانون التأثير

في كتاب *The Go-Giver*، قدمت أنا والمؤلف المشارك "جون ديفيد مان" "قانون التأثير"، والذي يقول: "يتحدد تأثيرك بمدى حرصك على وضع مصلحة الآخرين في مقدمة أولوياتك".

ورغم أن ذلك قد يبدو جالباً للنتائج العكسية في أحسن الافتراضات، وكتفاؤل ساذج في أسوأها، فإن هذه هي الطريقة التي يتبعها معظم القادة العظماء، وأصحاب التأثير العالي، ورجال المبيعات ذوو الأرباح الهائلة، في حياتهم ويديرون بها أعمالهم.

من فضلك لا تسيء تفسير الأمر. فعندما نقول: "تضع مصالح الأشخاص في مقدمة أولوياتك"، فنحن لا نقصد بذلك أن عليك أن تكون خادماً لشخص آخر، أو تضحى من أجله. إطلاقاً. فالأشخاص الذين يجعلون

الآخرين يستغلونهم، إنما يتصرفون من واقع ضعف وليس قوة، ولا يمكن أن يكونوا مؤثرين حقيقيين.

ومع ذلك، فإن مجرد تحويل تركيزك بوعي بعيداً عن نفسك هو أفضل طريقة للتأثير في الآخرين.

فالقاعدة الأساسية التي أدرس بها كل شيء فيما يخص المبيعات هي:

إذا تساوت المميزات والعيوب، فإن الأشخاص سوف يعقدون الصفقات مع - ويحولون الصفقات إلى - من يعرفونهم ويحبونهم ويثقون بهم.

فالتأثير، سواء في الأعمال أو خارجها، هو شكل من أشكال التسويق. فأنت تسوق لأفكارك وأرائك واحتياجاتك ورغباتك وفلسفتك وكل ما تريد. لذا تذكر أن:

إذا تساوت المميزات والعيوب، فإن الأشخاص سوف يعقدون الصفقات مع - ويحولون الصفقات إلى، ويسمحون لأنفسهم بأن يتأثروا بمن يعرفونهم ويحبونهم ويثقون بهم.

والطريقة الأسرع والأكثر كفاءة وفاعلية للحصول على حب الآخرين وثقتهم فيك هي من خلال التحول الكامل والضروري من التركيز على "أنا" إلى التركيز على "الآخر".

عليك أن تتقن فقط هذا الأمر وستجد أنك تتميز عن الغالبية العظمى من الأشخاص على هذا الكوكب الذين يحاولون التأثير على الآخرين بينما يركزون على أنفسهم فقط.

معظم الأشخاص لا يكون لديهم التزام نحو الأشياء وإنما نحو الأشخاص. وهم عادة ما يلتزمون تجاه الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يهتمون بهم.

وهذا ما أتفق فيه تماماً مع التصريح السابق للدكتور "ماكسويل". فعندما يتعلق الأمر بتحقيق هدف ما - ومع العلم بأن معظم الأهداف يتم تحقيقها فقط بمساعدة ودعم والتزام من الآخرين - فإن التأثير هو كل شيء بالفعل. ولا يعني ذلك أن التأثير - سواء كنت مؤثراً أم موضع تأثير - دائماً ما يكون أمراً إيجابياً. فلن يكون التأثير إيجابياً، يجب أن ينبع من نية طيبة (في أفضل الأحوال) أو نية غير شريفة (في أسوأها)، كما يجب أن يكون هذا التأثير مفيداً للشخص الذي يقع عليه. إن لم يكن الأمر كذلك، فإننا نتحدث عن التلاعب.

ولهذا السبب، فإن الطريقة التي يؤثر بها المرء مهمة للغاية. فالإقناع أو التلاعب؛ الالتزام أو الإخضاع؛ الفاعلية أو الإجبار - كلها خيارات لا يمكن الجمع بينها. وهي تمثل اختياريًا، وطريقة تفكير، ومجموعة مهارات. وما إن تتعلم كيف تؤثر بطريقة تجعلك تحصل بشكل مستمر وشبه متوقع على النتائج التي تريدها وفي الوقت ذاته تجعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهم، فسوف تكتشف وسيلة أكثر فاعلية واستدامة مما يمكن أن يحققه لك أي إجبار أو إخضاع أو تلاعب.



المبادئ الخمسة

يقوم التأثير المطلق على خمسة مبادئ أساسية يجب تطبيقها بشكل مستمر. ففي أي تعامل مع الآخرين ترغب فيه في دفع شخص ما نحو فكرة مختلفة أو إجراء مختلف عما كان سيتخذه في غياب تأثيرك عليه، ستحتاج إلى تطبيق مبدأ واحد أو أكثر من المبادئ التالية (وعادة الخمسة جميعها):

١. التحكم في انفعالاتك
٢. استيعاب التعارض بين منظومات المعتقدات
٣. تقبل الأنا الخاصة بالطرف الآخر
٤. وضع الإطار المناسب
٥. التواصل مع الطرف الآخر بكياسة وتعاطف

تحكم في انفعالاتك

عندما نتحكم في انفعالاتنا، نكون قادرين على التصرف من واقع الفكر، ووفقاً للوعي، ونساعد على خلق موقف تخرج منه جميع الأطراف فائزة.

البشر كائنات انفعالية. فمعظمنا يحب أن يفكر في نفسه كشخص عقلاني - ونحن كذلك بالفعل إلى حد معين - ولكننا في العموم نتصرف من واقع الحالة الانفعالية.

كما أننا نتخذ معظم قراراتنا بناء على انفعالاتنا، وبعد ذلك ندعم هذه القرارات الانفعالية بالعقل والمنطق.

كيف نعمل ذلك؟ إننا نسوغ مبررات منطقية لأفعالنا؛ ومعنى ذلك أننا نلجأ إلى "الأكاذيب المنطقية". أجل، فنحن نعتمد في اتخاذ قراراتنا في الغالب على مشاعرنا ثم نبرر هذه القرارات بتلك الأكاذيب المنطقية التي نقتنع بها أنفسنا.

كذبة منطقية: "رغم أنني لا أملك المال الكافي لشرائها، فإنني أحتاج إلى هذه السيارة الفارهة التي ستكلفني بضع مئات إضافية من الدولارات كل شهر، والتي ستكون تكلفة التأمين عليها أعلى من غيرها، والتي ستكون أكثر استهلاكاً للوقود. لماذا أحتاج إليها؟ لأن عملائي المحتملين بحاجة لأن يروني شخصاً ناجحاً. في الواقع، إن إتمام عملية بيع إضافية كل شهر كفيلاً بتوفير المال الكافي لهذه السيارة".

الحقيقة: "أنا أريد أن يراني من حولي شخصاً ناجحاً على المستوى المادي، كما أنني سأشعر بالرضا عن نفسي عندما أقود مثل هذه السيارة الحديثة". كذبة منطقية: "أنا أهتم بمعرفة ما يحدث في الحياة الشخصية الخاصة بزملائي في العمل وأحرص كذلك على إبقاء الآخرين على علم بمستجدات الأمور أولاً بأول. فالحياة الشخصية للمرء، على كل حال، قد تؤثر على بيئة العمل والنتائج الإجمالي للشركة".

الحقيقة: "أحب أن أشارك في النسيمة بالعمل، كمستمع ومتحدث".

تبدو هذه أمثلة بسيطة، ولكن لو أن شخصاً تعرفه قد استخدم أيًا من الأكاذيب المنطقية المذكورة بالأعلى، فمن المرجح أنه لن يقبل تحليلي للأمر. فعندما يؤمن المرء بقوة بشيء ما، وتشير أنت إلى أنه مخطئ، ترى إلى أي مدى - اعتماداً على المنطق وحده - سيوافقك؟ ليس من المرجح أن يوافقك. فسيجد مبررات لذلك، وقد لا يدرك حتى أنه يفعل ذلك.

وكما أوضح "دانيال جولمان" في كتابه الرائع الذكاء العاطفي* إن العقل العاطفي يتعامل مع معتقداته على أنها صائبة تماماً ولذا لا يهتم بأي دليل يثبت العكس. ومن ثم فإنه من الصعب أن تناقش أي شخص يمر بحالة انفعالية من الضيق: بغض النظر عن صحة حجتك من ناحية المنطق، فإن ذلك ليس له أي وزن ما لم يكن موافقاً للاعتقاد الشعوري الغالب على هذه اللحظة".

وأضاف "جولمان"، وأعتقد أن هذه الإضافة من أهم الأمور التي يجب أن تستوعبها: "إن المشاعر مبررة ذاتياً، من خلال مجموعة من المفاهيم والأدلة القائمة بذاتها".

وعندما تسيطر علينا تبريرات الذات، نصبح أبعد ما يكون عن الفاعلية التي كان بإمكاننا أن نتحلّى بها.

وأخشى أن تعتقد أنني أطلب منك أن تتحول إلى آلة بلا انفعالات أو مشاعر، ولكن أعلم أن الأمر ليس كذلك. تمسك بانفعالاتك؛ ولكن كما أوضح لنا "دوندي سكوماتشي" الذي يعد حجة في مجال القيادة:

"الانفعالات مهمة للغاية في رحلة الحياة... ولكنني لا أترك لها زمام القيادة".

أجل، هذا هو مفتاح اللغز. ليس الهدف أن نحول أنفسنا إلى مجموعة من أناس آليين. فالحالة الانفعالية أحد المكونات الضرورية لحياة رائعة، ولكن من المهم أن تتحكم أنت بعجلة القيادة.

عليك أن تتأكد من أن انفعالاتك لا تقودك، بل أنت من يقودها. فأنت على عجلة القيادة وهي على مقعد الركاب مثبت لها حزام الأمان.

عندما تستطيع أن تسيطر على انفعالاتك وتساعد الآخرين على التصرف بفاعلية من خلال انفعالاتهم، فإن مستوى تأثيرك سيصبح مرتفعاً إلى حد السماء.

* متوافر لدى مكتبة جرير

في الجزء الثاني من الكتاب، سوف نستكشف المزيد عن هذا المبدأ الأول من مبادئ التأثير المطلق. ستتعلم الاستجابة بدلاً من رد الفعل والتعامل بهدوء مع الاعتداءات اللفظية وضبط وضعك الافتراضي على الهدوء والتحرر من غضبك وتهديته وجعل الصمت صديقاً مقرباً لك والمزيد.

استيعاب التعارض بين منظومات المعتقدات

هل أسأت فهم أحد الأصدقاء ولكن بعد فوات الأوان اكتشف كلاهما أنكما تقصدان معنيين مختلفين تماماً للكلمة نفسها، ولذلك حدث الالتباس؟ مثلاً: "كنت أعتقد أنك تريد أن تقابلني عند الشاطئ - المجاور للبحر - وليس المطعم الجديد المعروف باسم الشاطئ!".

هل خسرت من قبل إحدى صفقات البيع لأنك اعتقدت يقيناً أن عميلك المحتمل منسغل بمشكلة ما (ولنقل إنها السعر) في حين أن الأمر ليس كذلك؟ وتكتشف بعد فوات الأوان أن مخاوفه الحقيقية كانت بخصوص أمر مختلف تماماً.

هل اختلفت من قبل مع أحد الأشخاص لتكتشف لاحقاً أن الأمر في مجمله قائم على سوء تفاهم؟

إذا كنت مثل معظم الناس، فإن إجابتك ستكون قطعاً "نعم". لذا، فإن المبدأ الثاني من مبادئ التأثير المطلق هو تحديد الطريقة التي تنفذ بها من عقلك إلى عقل الشخص الذي تحاول التأثير عليه.

فيما بعد سنكتشف أسباب شيوع هذا الموقف وستتعلم الطريقة التي يمكن أن تستخدمها للتغلب على ذلك الموقف، مما يزيد من فاعلية مستواك في التواصل مع الآخرين ويجعل نجاحك مضموناً أكثر.

كل منا يرى العالم بطريقة فريدة وفقاً لمجموعة عوامل مثل التنشئة والبيئة والدراسة ووسائل الإعلام العامة والأشخاص المحيطين به. وهذا ينطبق على الطرف الآخر الذي تتعامل معه.

وخصمك المحتمل لا يدرك أنه يرى العالم وفقاً لمنظومة معتقداته، وإنما يعتقد أن الآخرين يرون العالم من المنظور نفسه. إنه لا يعي التعارض بين المنظورين إطلاقاً.

ولذا، فإنه يفسر كلماتنا وأفعالنا في ضوء منظومة معتقداته وليس منظومة معتقداتنا، ونحن نعمل الشيء نفسه تماماً.

حتى عندما نفهم ذلك، فإننا غالباً ما نتصرف دون وعي منا. فكر في الأمر: حياتك أيضاً تتحكم بها منظومة معتقدات وفقاً لتلك العوامل نفسها مثلما تتحكم منظومة معتقدات أخرى في حياة الشخص الذي تحاول التأثير عليه بفاعلية. والقواعد نفسها التي تنطبق على منظومة معتقداته الراسخة، تنطبق على منظومة معتقداتك أيضاً.

هل ترى الآن من أين يحدث التعارض؟

إلى أن تستوعب هذا الأمر جيداً وتستطيع أن تتصرف وفقاً لوعيك بذلك، ستجد نفسك عالماً في محنة عدم الفهم والذي عادة ما يقود إلى سوء تفاهم. في الجزء الثالث من هذا الكتاب ستتعلم أنه ليس من الضروري فهم منظومة معتقدات الآخرين. فمن الممكن أن تبدأ ببساطة بفهم أنه من المتوقع جداً أن تختلف منظومة معتقداتهم عن منظومة معتقداتك. حينها ستصبح لديك قدرة أكبر على التصرف بنجاح داخل هذا السياق. وستكتشف الطرق التي تضمن بها أنك تشارك الطرف الآخر في طريقة التفكير وكيف تتجنب الافتراضات المضرة وكيف لا تأخذ الأمور على محمل شخصي وتستوعب أبعاداً جديدة خاصة بهذا المفهوم المهم للغاية.

تقبل الأنا الخاصة بالآخرين

كان بعض كبار رجال الدولة يحضرون أحد المؤتمرات الرسمية في أحد الفنادق الفخمة بواشنطن. وفي أثناء المؤتمر، لاحظ أحد الحاضرين، وهو سيناتور أمريكي، أن على طاولته قالباً واحداً فقط من الزبد بجانب الخبز الخاص به.

باستعلاء، وبإشارة من إصبعه السبابة استدعى النادل وهو يقول: "أيها الشاب أحضر لي قالباً آخر من الزبد".

فارتبك النادل قليلاً ولكنه أظهر احترامه وهو يقول: "أسف يا سيدي ولكن كل طاولة مخصص لها قالب واحد فقط من الزبد".

وبضيق قال السياسي المغرور: "أنا أريد قالباً آخر من الزبد بأي حال من الأحوال، أحضر لي حالاً قالباً آخر".

رد النادل قائلاً: "أسف. لدينا عجز في قوالب الزبد هذه الليلة؛ فقط قالب واحد مخصص لكل طاولة".

الآن وقد أثار النادل اشمئزازه وغضبه، قال له السياسي المهم بلهجة أمرة: "أيها الشاب ألا تعرف من أنا؟ أنا سيناتور رفيع المقام من ولاية نيو جيرسي".

فأجابه النادل: "وهل تعرف من أكون؟ أنا الشاب الذي يتحكم في قوالب الزبد".

أشك أن ذلك المثل يمكن أن يحدث فعلياً، ولكن تروق لي هذه القصة لأنها توضح بشكل عملي فكرة الأنا. الكثير منا سينظر إلى السيناتور ويعتقد أنه يبالغ في تقدير الأنا الخاصة به نتيجة لإحساسه بأهليته لذلك؛ ولكن كما رأينا، فالنادل له أنا خاصة به أيضاً.

عادة ما نعتقد أن الأنا شيء سيئ؛ أي مشكلة يعاني منها الأشخاص المهتمون بمصلحتهم الخاصة والرجسيون. ولكن الأنا هي مجرد إحساس الفرد بذاته. وكل منا لديه هذا الشعور، ولكن إذا سحقت هذا الشعور من خلال إخفاقك في الاعتراف بإحساس الآخر بذاته، فإنك ستجد صعوبة كبيرة في تغيير رأي هذا الشخص.

إذا كان هذا السيناتور يريد بالفعل قالباً إضافياً من الزبد، باعتباره طلباً بسيطاً كما يبدو له، كان يمكن أن يفعل ذلك بشكل أفضل بأن يركز على الأنا الخاصة بالنادل والتي لا بد من احترامها خلال عملية التواصل. فعلى أية حال، ستلمب الأنا دوراً سواء أكنت تعتقد أنها ينبغي أن تفعل أو لا تعتقد ذلك. أنا أو من بشدة أن:

في خمسة وتسعين بالمائة من الحالات، تعتمد قدرتك على دفع شخص ما لينحاز إلى صفك على مدى قدرتك على إشعاره بذاته (أو مساعدته في ذلك).

إن الشعور بالأنأ هو القوة الحقيقية المحركة لكل ما يفعله الأشخاص. وكما هي الحال مع منظومة معتقداتهم، فإنهم على الأرجح لا يدركون تمامًا أن نظام تشغيل الأنأ يعمل حتى في أثناء ممارسة حياتهم وتعاملاتهم مع الآخرين.

وهذا لا يعني أن الشعور بالأنأ مجرد جانب سلبي من الكيان الإنساني. فعندما نتحكم في الأنأ، يمكننا الاستفادة منها بشكل كبير من أجل تحقيق الإنجاز الفردي ومصصلحة المجتمع.

عند التعامل مع الآخرين، ما زلنا في حاجة إلى استيعاب أن شعورهم بالأنأ أمر حساس للغاية، فإذا أردت أن ينفذ أحد رغباتك، فأنت في حاجة إلى التعامل مع الأنأ الخاصة به بكثير من الحذر والاهتمام.

بالطبع، أنت أيضًا يحركك شعورك بالأنأ. لذا، يجب أن تكون مدركًا للأنأ الخاص بك إذا أردت أن تنجح في التعامل مع الأنأ الخاصة بالآخرين. أجل، من المهم إدراك الشعور بالأنأ؛ ولكن إدراكك أنت لذلك هو الأساس. ففي الغالب، لا يدرك الشخص الآخر هذا الأمر. فالمسئولية تقع على عاتقك.

في الجزء الرابع من الكتاب، ستتعلم المزيد عن كيفية التحكم في شعورك بالأنأ وتقبلك لها وتعاملك مع التأثيرات الواعية وغير الواعية لشعور الآخرين بالأنأ.

وضع الإطار المناسب

تخيل أنك في أحد محلات البيع ورأيت أحد الزبائن الساخطين يصيح قائلاً: "هذا غير مقبول! أريد أن أرى المدير حالاً".

في غضون دقيقتين جاء المدير. وهو شخص يتسم بالهدوء والثبات، وفي الوقت نفسه يبدو أنه مستعد لخوض معركة وعلى استعداد المبادرة بأقصى سرعة لقول العبارة الشهيرة: "إنها سياسة الشركة".

والآن، تخيل هذا الموقف نفسه يحدث ولكن بعد إضفاء بعض التغيرات البسيطة ولكن المهمة. ففي هذه المرة يسيطر العميل على شعوره بعدم الرضا ويقول لموظف الخزينة: "أنا أسف لوضعك في هذا الموقف، ولكن من الأفضل أن أتحدث مع المدير، ما اسمه؟".

وفي غضون دقيقتين يحضر المدير، ويكون هادئاً وموضوعياً، لأنه علم أن العميل الذي طلب التحدث إليه لطيف للغاية. ولكن، تظل السياسة واحدة، وهو على استعداد لقول العبارة الشهيرة عند الضرورة.

بابتسامة دافئة ويد ممدودة يقول العميل: "أهلاً سيد جونز أنا بات توماس. شكراً لك لمجيئك للتحدث إليّ فأنا أعلم أنك مشغول".

الآن يتساءل المدير - وقد أصبح غير مكترث بسياسة الشركة - كيف يستطيع أن يقدم أفضل خدمة لهذا النموذج الرائع من العملاء الذي ترغب أي شركة في الاحتفاظ به.

ما الإطار؟ الإطار هو المقدمة؛ أي السياق الذي يبدأ من عنده أي شيء في تعاملاتك مع الآخرين.

لقد شاهدنا فيما سبق موقفين فقط. وكلا الموقفين يتكرر حدوثهما كل يوم عددًا لا يُحصى من المرات وفي مختلف أنحاء العالم. ولكن وكما تعرف، فإن المشهد الأول أكثر تكراراً من المشهد الثاني. والاختلاف الأساسي بين الاثنين يكمن في كيفية وضع الإطار. ففي المشهد الأول، وضع كلا الطرفين إطاراً من النزاع، لذا كل منهما يتوقع أن الآخر سيهاجمه ومن ثم يتصرف وفقاً لذلك. أما في المشهد الثاني، وضع العميل إطاراً من التعاون، مما أثر على المدير وجعله متعاوناً أيضاً. ترى من في رأيك سيحقق نتائج أفضل؟

في أثناء أي نزاع محتمل بين الأشخاص، سيتم وضع إطار. السؤال الوحيد هو من الذي سيضع هذا الإطار؟ إذا سمحت للطرف الآخر أن يفعل ذلك، فأنت تضع احتمالاً أنه سيستوعب هذا المفهوم (وربما لا) وسيضع إطاراً

يخدم مصلحتك (وربما لن يفعل ذلك). أما إذا وضعت أنت هذا الإطار، فستكون في موضع السيطرة. افعل ذلك بالطريقة الصحيحة وستجد أنك - بشكل جوهري - تحدد الاتجاه الذي يسير فيه التعامل.

سنرى عددًا كبيرًا من الأمثلة على مدار الكتاب. وعليك أن تلاحظ دائمًا أن "لعبة وضع الإطار" لها دور. وفي الجزء الخامس من الكتاب، سنتعمق أكثر في هذا الموضوع ونتعلم السبب الحقيقي وراء استخدام التوقعات الإيجابية، ولماذا عليك في بعض الأحيان أن تجعل الآخرين يرون ما تبذله من جهد، بالإضافة إلى بعض الطرق الأخرى لاتخاذ هذه الخطوة المهمة نحو أن تصبح صاحب تأثير مطلق.

التواصل بكياسة وتعاطف

قال والدي "مايك بورج": "الكياسة هي لغة القوة". فالتواصل مع الآخرين بكياسة يظهر اهتمامك الصادق بالشخص الآخر، مما سيفتح لك الباب لتجعل منه حليفًا لك. كما يُعد أيضًا عاملاً مهمًا بدونك ستصبح مهاراتك أقل فاعلية بكثير. إن قدرتك على التحلي بالكياسة في كل موقف تمر به هو مفتاحك لتصبح صاحب تأثير مطلق.

والكياسة هي القدرة على قول شيء ما بطريقة تجعل الطرف الآخر يشعر بأنه أقل تهديدًا وتحفظًا، وأكثر تقبلًا لك وأفكارك. وهذا رائع. فبدلاً من جرح إحساسهم بالأنسا وإثارة مشاعر الاستياء والمقاومة التي عادة ما يظهرها الأشخاص في مثل هذه المواقف، فإن الكياسة تجعلهم أكثر تقبلاً لاقتراحاتك وذلك بشكل إيجابي للغاية، كما أنهم يتصرفون وفقاً لها!

فالشكوى بصوت عالٍ من أن شريحة اللحم غير مطهوه جيداً وطلبك بفضاظة إعادة طهوها أقل فاعلية - لكسب طاقم النادلين في صفك - من استدعاء النادل بلطف وابتسامة صادقة لنقول له بنبرة تقديرية: "الوجبة لذيذة وأعجبتني طريقة التقديم، ولكن اللحم غير مطهو جيداً. هل يمكنك

أن تخبر الطاهي بأنني استمتعت كثيراً بالوجبة، ولكن إذا أمكنه إعادة طهوها فهذا سيكون رائعاً؟".

إن قول الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة له مفعول السحر. النبأ السار أن التواصل مع الطرف الآخر بكياسة هي مهارة يمكن أن تتعلمها بسهولة من خلال هذا الكتاب. في البداية، ربما عليك أن تتدرب على استخدام هذه المهارة بوعي. ولكن عند الالتزام بهذه المهارة فإنها ستصبح جزءاً طبيعياً من شخصيتك. وستندهش حين ترى كيف أن التعامل بقليل من الكياسة له تأثير كبير على الآخرين.

والتعاطف مرتبط بالكياسة؛ ولكن يمكن تعريفه على أنه القدرة على فهم مشاعر الآخرين.

هل يعني التعاطف بكل بساطة أن تضع نفسك مكان الآخرين؟ ليس بالضبط. فحتى إن كنا سنشارك الآخرين التجربة التي يمرون بها، فإن منظومة معتقداتنا السابق ذكرها وصفاتنا الشخصية المميزة وقناعاتنا واختلاف نشأتنا تجعل ردود أفعال كل منا مختلفة حتى تجاه التجارب المشتركة.

ولحسن الحظ، لكي تنقل تعاطفك إلى الآخر، فإنه ليس من الضروري أن تفهم بالضبط كيف يشعر هذا الشخص. كل ما تحتاج إليه هو أن تنقل إليه أنك تفهم جيداً أنه يشعر بشيء ما، وهو شيء غير مريح بالنسبة له، وأنت معه لتساعده على التعامل بنجاح مع هذا الشعور.

وكما هي الحال مع الكياسة، فإن الشعور بالتعاطف وتوصيل هذا الشعور للطرف الآخر مهارة يمكنك أن تنميها. وهي من المهارات المهمة للغاية لكي تصبح ذا تأثير مطلق. وسوف نتحدث عن السمتين معاً لأنهما تعملان معاً يداً بيد. فأنت ستظهر الكياسة تلقائياً عندما تشعر بالتعاطف مع الطرف الآخر. كما أن التحدث بكياسة سوف ينقل للآخر شعورك بالتعاطف معه.

وفي الجزء السادس من الكتاب، سوف نتعمق في تفاصيل كل ما تحتاج إليه لكي تصبح أكثر قدرة على نقل تعاطفك وكياستك، وهي الأداة الأخيرة والضرورية في صندوق مهاراتك لتصبح ذا تأثير مطلق. سوف تتعلم كيف

تبدأ حوارًا لكي تحصل على ما تريد وكيف تمنح الشخص الآخر مخرجًا، وكيف ترفض دون أن تدمر العلاقة وكيف تتعامل مع من يجادلك بثقة، والكثير من الجوانب الأخرى الخاصة بهذه المهارة.

وكل مبدأ وطريقة ومنهج يتضمنها هذا الكتاب ستساعدك على إتقان المبادئ الخمسة السابقة. وستلاحظ أنك عندما تتحكم في انفعالاتك وتهتم برأي الشخص الآخر وإحساسه بالأنا وتوفر مناخًا إيجابيًا وتتواصل مع الآخر بكياسة وتعاطف، ستحصل على ما تريد في علاقاتك وتعاملاتك الشخصية. كما ستستطيع أن تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضا عن نفسه، ومن ثم سيحقق كلاكما مكسبًا.

كل جزء من الأجزاء الخمسة التالية من هذا الكتاب مخصص لإلقاء نظرة عن كثب على المبادئ الخمسة لإحداث تأثير مطلق، بالإضافة إلى تقديم طرق تجنب الأخطاء الشائعة وذكر الكثير من الأمثلة العملية. وسوف تشعر أن الفصول والقصص والأمثلة الخاصة بأحد المبادئ تبدو مرتبطة بمبدأ آخر أيضًا (وهذا بالفعل صحيح). فمفتاح حل الكثير من المواقف - إن لم يكن معظمها - التي تواجهها يتطلب استخدام أكثر من مبدأ من المبادئ الخمسة. وعلى مدار الكتاب، قمت بذكر السيناريوهات التي شعرت أنها شديدة الصلة بالمبدأ الذي أتحدث عنه.

وبعد توضيح المبادئ الخمسة بالتفصيل، سنلقي نظرة على ما يحدث التأثير المطلق ألا وهي شخصية صاحب التأثير. فعلى أية حال، عندما تفكر عملياً في الأمر، ستجد أن تأثيرك تحدده شخصيتك أكثر من أقوالك أو أفعالك.



الأمر أكبر (بكثير) من مجرد كونك لطيفاً

هل الأشخاص اللطفاء يصلون إلى ما يريدون متأخرين عن غيرهم؟ لا، ليس بالضرورة.

هل الأشخاص اللطفاء يصلون إلى ما يريدون متقدمين عن غيرهم؟ لا، ليس بالضرورة.

إن كونك لطيفاً سيفيدك بالتأكيد في أن تكون ذا تأثير. فعلى كل حال، من منا لا يريد أن يصادق ويتعامل ويجري صفقات مع الأشخاص اللطفاء أكثر من الأشخاص البغيضين؟ ومع ذلك، فكونك لطيفاً لا يكفي لكي تكون ناجحاً في مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك تعاملاتك مع الآخرين.

بالطبع، عادة ما يكون الأشخاص ذوو المهارات الاجتماعية الجيدة لطفاء وطيبين بصدق (إن كلمتي لطيف وطيب لا تحملان بالضرورة المعنى نفسه؛ فمن المحتمل أن يتصرف المرء بلطف عندما يناسبه الأمر، ولكنه لا يحمل في قلبه طيبة حقيقية)؛ ولكن مرة أخرى، عندما يتعلق الأمر بإحداث تأثير، فالأمر أكبر من مجرد أن تكون لطيفاً. فنحن جميعاً نعرف الكثير

من الأشخاص الذين يمكن أن نصفهم بأنهم لطفاء ولكنهم غير مؤثرين أو ناجحين.

إن صنع التأثير وتحقيق أي نجاح يتوقف على القيام بالشيء الصحيح وبالطريقة الصحيحة. واللفظ أمر مفيد بالفعل ولكنه ليس كافياً.

عادة ما نسمع أشخاصاً يشكون من أنهم لطفاء لدرجة تجعل من حولهم يستغلونهم. من فضلك امحُ هذا الاحتمال من عقلك، فمن المؤكد أنه لا توجد علاقة منطقية بين كونك لطيفاً وكونك عرضة للاستغلال.

فإذا كنت من هؤلاء الأشخاص اللطفاء الذين يجدون أنفسهم مقهورين أو مخدوعين أو حتى مستغلين، فإن العبارة التالية ربما تكون أهم ما تقرأ في حياتك:

من حولك يستغلونك ليس لأنك لطيف وإنما لأنك تسمح لهم باستغلالك.

مع قراءتك لهذا الكتاب، ستتعلم كيف تحصل على ما تريد. سأوضح لك كيف تستطيع - ولا بد أن تستطيع - أن تكون لطيفاً وطيباً في أثناء الحصول على ما تريد، ولن يتم استغلالك.

إن المفتاح لتحقيق ذلك هو أن يحقق الجميع مكسباً وأن ينتاب الجميع شعور الفائز. يجب أن تعي أنه عندما تفعل ذلك بالشكل الصحيح، فإنك ستحصل على ما تريد؛ ألا وهو في استعداد الآخرين وتحمسهم للتعاون.

التأثير المطلق هو أن تحصل على ما تريد من الآخرين في الوقت الذي تجعلهم يشعرون بالرضا تجاه أنفسهم. وفي أثناء قيامك بذلك، فأنت تقنع الآخرين أن يتصرفوا لصالحك.



الإقناع في مقابل التلاعب

ربما تقول في نفسك: انتظر لحظة، يا "بورج"! عندما تقول إننا نقنع الآخرين للقيام بتصرف، فالأمر يبدو وكأننا نتلاعب بهم.

كثيراً ما يطلب مني أن أشرح الفرق بين الإقناع والتلاعب. في الواقع، يميل السؤال أكثر لاتخاذ صيغة التحدي، كأن يسألني أحدهم: "بوب، أليس الإقناع والتلاعب وجهين لعملة واحدة؟".

وهو سؤال جيد ومنطقي. فالإقناع والتلاعب تربطهما صلة ما، وإذا أنكرت ذلك فأنت تنكر الواقع. ففي الحالتين، أنت تحاول دفع فرد أو مجموعة أفراد إلى التفكير في شيء أو فعل شيء ما كانوا ليفكروا فيه أو يفعلوه بدون تأثيرك. والإقناع - مثل التأثير - ليس سوى القدرة على دفع شخص لتعديل أفكاره و/أو أفعاله. فنحن نؤثر على الآخرين من خلال الإقناع أو التلاعب؛ وأحدهما أمر حسن والآخر سيئ. فعندما نؤثر بنية حسنة أو حتى طيبة، فهذا أمر حسن. ولكن ماذا لو كان الأمر غير ذلك؟ ماذا لو كان هدف الشخص إيذاء الطرف الآخر أو (وهذا أكثر شيوعاً) ماذا لو كان لا يكثرث بوقوع الضرر على الطرف الآخر طالما أنه يقنع بما يريد؟

ويعتمد كل من الإقناع والتلاعب على مجموعة معينة من المبادئ الخاصة بالتصرفات البشرية وتفاعلاتها، والمقنعون الماهرون والمتلاعبون الماهرون يفهمون هذه المبادئ ويعرفون كيف يستفيدون منها بشكل فعال. ولهذا السبب ...

ربما لا يوجد أمر أكثر خطورة من شخص شرير يتمتع بمهارات اجتماعية جيدة.

أجل، تتشابه المبادئ والأساليب، بل وفي كثير من الأحيان تكون متماثلة. ولكن في الواقع تكون النتائج مختلفة اختلافاً لليل والنهار.

الاختلاف الجوهرى يكمن فى النية

فى كتابه الصادر عام ١٩٨٦ بعنوان *The Art of Talking So That People Will Listen* قدم د. "باول ديليو. سويتس" شرحاً رائعاً فيما يتعلق بكل من النية والنتائج، فكتب:

يهدف التلاعب إلى السيطرة، لا التعاون. وينشأ عنه موقف يكون فيه أحد الطرفين فائزاً والآخر خاسراً، وهو لا يضع فى الاعتبار مصلحة الطرف الآخر. أما الإقناع فهو النقيض. فالشخص المقنع - على عكس الشخص المتلاعب - يسعى إلى تعزيز تقدير ذات لدى الطرف الآخر. ونتيجة لذلك، يستجيب له الآخرون بشكل أفضل لأنهم يُعاملون على أساس أنهم أفراد مسئولون ويتمتعون بالحكم الذاتى.

يهدف الإقناع إلى نفع الآخرين؛ أما التلاعب فيهدف إلى إيذائهم. حتى وإن لم ينووا بالضرورة الإيذاء، فإنه بالتأكيد لا يهتم بما إذا كان سيؤذي

الشخص الآخر أم لا. فالأشخاص المتلاعبون لا يركزون سوى على مصلحتهم الشخصية، فهم لا يفعلون إلا ما يشعرون فقط أنه يصب في مصلحتهم. وإن كان ولا بد أن يعاني شخص ما كنتيجة لذلك، إذن فليعان. وما لا يدركه المتلاعبون هو أن الأمر لا يمثل ممارسة حياتية سيئة فقط، وإنما ممارسة مهنية سيئة أيضاً.

بإمكان الشخص المتلاعب أن يحصل على موظفين؛ ولكنه لا يحصل أبداً على فريق عمل.

وبإمكانه الحصول على عملاء ولكن نادراً ما يكونون عملاء دائمين أو مصدرًا لإحالة المزيد من العملاء له. وبمجرد أن يتم اكتشاف الشخص المتلاعب، فإن قاعدة عملائه ستتحلل مثلما يتحلل البسكويت الذي أصابه العفن.

وبإمكانه تكوين أصدقاء وعائلة، ولكن نادراً ما تكون هذه العلاقات سعيدة ومرضية. فعلى العكس، تكون العلاقة مشوبة بالشك ومليئة بالاستياء. أجل، كلا الفريقين: المقنعين والمتلاعبين يعرفون الطريقة التي يتحرك بها الدافع البشري والسبب وراءه. وكل منهما يستفيد من معرفته للحصول على الفعل الذي يرغب فيه من الطرف الآخر.

إلا أن الاختلاف الجوهرى بينهما يكمن في أنه بينما يستخدم المتلاعبون هذه المعرفة لتحقيق مصلحتهم فقط، فإن المقنعين يستخدمونها لمصلحة الطرف الآخر أيضاً.

الإشارات الفاضحة للمتلاعب

كيف تعرف أن شخصاً ما يحاول التلاعب بك؟ وكيف تتأكد من أنك لا تستخدم الأسلوب نفسه عن غير عمد مع شخص آخر؟

رغم أن التلاعب والإقناع يعتمدان على مبادئ متشابهة، فإن هناك شيئاً يفعلُه المتلاعب ولا يمكن أبداً أن يفعله المقنع، ومن المهم أن تكون مدركاً

لهذا الأمر. على أية حال، جزء من كونك ذا تأثير رائع هو أن تعرف كيف لا تقع فريسة لما لا يمكن أن تفعله أبداً عن عمد مع الآخرين.

الشخص المتلاعب سيلعب على مشاعرك السلبية لكي ينتزع منك الخضوع والإذعان.

بعبارة أخرى، إذا فشلت في الإذعان لرغباته، سيحاول أن يشعرك بأنك شخص سيئ وأناني وساذج وأحمق ومذنب في حقه أو يثير أية مشاعر أخرى تجعلك تذعن لرغباته. إنه سيثير غضبك من أجل أن تفعل أي شيء لتتخلص من هذه المشاعر السلبية؛ بما في ذلك الإذعان لرغباته رغم قدرتك الرائعة على تقييم الأمور.

إذن، كيف تعرف أن شخصاً ما يحاول التلاعب بك. من السهل جداً أن تدرك ذلك.

١. أن تشعر بأي من المشاعر السلبية المذكورة آنفاً.
٢. أن يطلب منك أن تفعل شيئاً أنت ببساطة لن تفعله من منطلق اختيارك أو رغبتك الحرة.

الخبر السار هو أن لديك بالتأكيد إرادة حرة ويمكنك أن ترفض. في أي تفاعل مع الآخرين، حتى مع من تحب وتثق بهم، يجب أن تكون واعياً لما يحدث. فإذا شعرت بأي نوع من المشاعر السلبية وأنت على وشك أن "تفعل شيئاً ما" أسأل نفسك لماذا؟ وستعرف الإجابة. وماذا عن الرفض؟ في الجزء السادس، سنتعلم كيف ترفض بطريقة لبقة. وستتعلم كيف تفعل ذلك بشكل فعال مع التحلي بلطف ودون الحاجة إلى تقديم أذكار. وإذا كانت معتاداً قول نعم وأنت في الواقع تريد أن تقول لا، وهذا سيكون عاملاً للتغيير الجذري بالنسبة لك.

وبالمناسبة، تتفاوت درجات التلاعب بالآخرين ولا يحمل التلاعب في طياته نوايا خبيثة دوماً. في الواقع، في بعض المواقف النادرة ولكن المهمة لا

يكون التلاعب شيئاً سلبياً. لا تخطئ الفهم! إذا كان من الضروري أن تتلاعب بأحد من أجل إنقاذ حياة شخص ما أو إخراج صديق أو قريب من دائرة إدمان المخدرات، بالتأكيد افعل كل ما تجده ضرورياً من الناحية المنطقية. وليس من المرجح أن يلومك أي شخص عاقل على ما تفعله.

وحتى في الحالات التي قد يسفر فيها التلاعب عن نتائج إيجابية وربما يمكن التفاوضي عنه، فإنه لا يزال تلاعباً ولا يمكن أن يكون أبداً التصرف المثالي.

على سبيل المثال، الشخص الذي يريدك أن تتولى مسؤولية لجنة ما، بالطبع لن يقبل رفضك لطلبه. إنه بعيد كل البعد عن أن يكون شريراً ولكنه يحاول أن يجعلك تشعر بالذنب. فهو في الواقع يؤمن بأهمية هذه اللجنة وأنتك الشخص المناسب لتتولى مسؤولية هذه اللجنة. ووفقاً لرأيه، هذا هو ببساطة الأمر الصائب الذي عليك فعله، حتى وإن كنت لا ترغب في ذلك.

وربما لا يدرك هذا الشخص حتى أنه متلاعب، هو يريدك فقط أن تفعل الأمر ويتعامل مع الموقف بأفضل طريقة يعرفها. وغالباً ما يلجأ الناس إلى التلاعب لأنهم بالفعل لا يعرفون كيف يقنعون من حولهم بفاعلية.

في بعض الأحيان، يكون الأقارب والأصدقاء هم أكثر من يهتمون بالتلاعب، فهم يحبونك ولا يريدون سوى ما يعتقدون أنه الأفضل بالنسبة لك. هم يشعرون أنه لا يجب عليك أن تترك وظيفتك المضمونة من أجل أن تبدأ عملاً جديداً خاصاً بك. ومن ثم، يذكرونك ببعض أخطاء الماضي من أجل أن يؤكدوا على أن وجهة نظرهم صحيحة.

مرة أخرى أؤكد أن أساليبهم هي الأمر السلبي وليست نيتهم.

ولكن يظل هذا تلاعباً. بالطبع أنا لا أقول ما إذا كان عليك قبول تحمل مسؤولية اللجنة أم لا، كما أنني لا أقول لك ألا تستمع إلى نصيحة أصدقائك أو أقاربك. أنا أقترح عليك فقط أنك إذا فعلت ذلك، فيجب أن تفعله لأنك تختار ذلك عن وعي ووفقاً لرغباتك وقيمك، وليس لأنه تم التلاعب بك لتفعل ذلك.

أيها المقنع، راقب نفسك!

عندما نستعين بتأثيرنا، يجب أن نكون حذرين من دوافعنا ومن الفارق بين الإقناع الإيجابي والتلاعب السلبي.

نحن مجرد بشر، لذا، فإننا نبرر لأنفسنا حتى أسوأ أنواع التلاعب ونتعامل معها على أنها "غير مؤذية" أو "إنها من أجل مصلحة الآخرين". فعندما نريد فعل شيء سيئ للغاية، يكون من السهل علينا أن نبرره. وفي بعض الأحيان، يكون من الصعب ملاحظة هذه "الأكاذيب المنطقية" التي نخبرها لأنفسنا.

وصاحب التأثير المطلق دائماً على دراية بهذا الأمر. سل نفسك هل الشيء الذي أفعله يمكن أن يؤدي هذا الشخص بأي حال من الأحوال أو لن يكون في مصلحته؟ (من فضلك، انتبه ألا تصيغ هذا الأمر أيضاً في شكل "كذبة منطقية").

عندما نحاول بيع سلعة أو خدمة معينة، فإن التبرير الشائع يفيد أن هذا الأمر في مصلحة الآخرين. ولكن هذا أمر خادع، فمن نحن لكي نقرر ذلك؟ ومع ذلك، هذه ليست القصة كلها. فربما تكون متأكدًا من أن سلعتك أو خدمتك ستفيد الآخرين. وفي هذه الحالة، تتحمل المسؤولية لإقناعهم بأن الشراء في مصلحتهم. وليست مهمتك هي أن تأخذ لهم القرار وتتلاعب بهم ليدعونا لرأيك.

دعنا نقل إن العميل المحتمل لا يدرك أن منتجك الحديث سيضيف بالفعل قيمة حقيقية إلى حياته ومن ثم انطلقت أنت في إقناعه. وفعلت ذلك من خلال الإنصات وطرح الأسئلة والاستيعاب وتقديم الاقتراحات.

بعد ذلك، ستجد أن العميل، بعد أن جرب النتائج الرائعة، ممتن للغاية لحلمك عليه ووقتك الذي كرسته لمساعدته، لدرجة أنه يصبح مصدرًا رائعًا لإحالة عدد هائل من العملاء لك. وستجد بعد ذلك أن التعامل مع العملاء الذين أحالهم إليك أسهل بكثير، حيث سيحملون إليك مشاعره تجاهك "بالحب والثقة والمعرفة"، بالإضافة إلى مشاعره الإيجابية تجاه منتجك.

مرة أخرى، أكرر أن النوايا الطيبة لا تكفي. فإذا شعرت أنك تسببت في أن يشعر الطرف الآخر بأنه سيئ أو مذنب أو أحمق، فأنت على الأرجح تتلاعب به. وما لم تكن بصدد إنقاذ حياة شخص ما من خطر قائم وواضح، فإن الغاية لا تبرر الوسيلة في هذه الحالة.

كن متناغمًا مع جوهرك الأصيل. فسوف يرشدك ذلك إلى الطريق الصحيح. فإذا كنت تشعر بأي من المشاعر السلبية السابق ذكرها في أثناء التلاعب بك، فسوف تعلم أنك تعيد عن طريق الإقناع وأنتك على طريق التلاعب بالآخرين.

إذن، فالإقناع جيد، أما التلاعب فسيئ. وكما أننا لا نريد أن يتلاعب بنا الآخرون، علينا أن نتأكد من أننا لا نتلاعب بهم أيضًا حتى وإن كان ذلك عن غير عمد.

وأظن أن بإمكاننا أن نقول إنه بالإضافة إلى ذلك كله فإن هدفنا كمقنعين ومؤثرين إيجابيين هو مساعدة الطرف الآخر ومساعدة أنفسنا في أحسن الأحوال، وفي أسوأها عدم إيذاء الطرف الآخر في أثناء حصولنا على ما نريد.

وبالطبع في كلتا الحالتين، فإن مساعدة الطرف الآخر ليشعر بالرضا عن نفسه وعن الموقف ككل هو دائمًا الشيء الصائب الذي يجب فعله.

تحكم في انفعالاتك

يأتي هذا قبل كل شيء آخر في كل مرة
تتعامل فيها مع الآخرين

التحكم بالذات هو الجوهر الحقيقي للشخصية، فالقدرة على النظر مباشرة في عيني رجل ما بهدوء وروية، دون أن يظهر عليك أي قدر من الانزعاج نتيجة التعرض للاستفزاز الشديد، تعطي إحساسًا بالقوة أكثر من أي شيء آخر. أن الشعور —دوماً وليس في بعض الأحيان— بأنك سيد قرارك يكسب شخصيتك هبة وقوة كما يدعمها ويشجعها في جميع الجوانب أكثر من أي شيء آخر. وهذا هو ذروة سيطرة العقل.

— أوريسون سويت مارين،

من كتاب 1909 Peace - Power & Plenty

كان هناك العديد من الأماكن الخالية لأوقف سيارتي بأمان في موقف السيارات؛ ولكنني اندفعت دون أن أنتبه - كما ينبغي أن أفعل - ولم ألاحظ الرجل الذي ترجل من سيارته الواقفة في المكان المجاور لي تمامًا. فقامت

بالضغط على الفرامل طويلاً ولكن هذا أثار الذعر كثيراً في نفس الرجل. فحرق في طريقة تظهر أنه غير سعيد مما حدث على الإطلاق.

كان هذا رد فعله، ومن يستطيع أن يلومه؟ والآن، لدي خياران: إما أن أurd على رد فعله أو أستجيب له، لكي أتخلص من هذا الموقف غير المريح (وربما البغيض)، على أمل أن أحول هذا العدو المحتمل إلى صديق؛ وهذا الخصم إلى حليف. لقد اخترت أن أستجيب له. وفي الحال، رفعت يدي ولوحت له بإشارة خفيفة وبابتسامة صادقة قلت له "أسف".

وبدوره بادلني الرجل في الحال بابتسامة ولوح إلي وهو يقول "لا توجد مشكلة". وعندما خرجت من سيارتي قال لي: "أسف! كان ينبغي علي أن أنظر جيداً قبل أن أخرج من سيارتي".

هل تصدق ذلك؟ لن أنسى أبداً هذه الحادثة. ليس لأنها خاصة للغاية وإنما لأنها شائعة للغاية. إنها تذكرني كيف بسهولة وببساطة يمكننا جعل الأمور أكثر بساطة وعدم المبالغة في رد الفعل.

ورغم أن كل موقف يختلف عن الآخر، يظل المبدأ الأساسي واحداً كما هو: إذا اخترت أن تتحكم في انفعالاتك - لتستجيب بدلاً من أن تصدر رد فعل - تستطيع أن تؤثر غالباً على كل تفاعل مع الآخرين لتحوله إلى الأفضل. ولكي تصبح ذا تأثير مطلق، يجب أن تأتي خطوة التحكم في الانفعالات قبل أية خطوة أخرى وفي كل مرة تتعامل فيها مع الآخرين.

ويقول "موشيه جولدبيرجر" في كتابه بعنوان *Guard Your Anger*: "لقد خلق الله الصدفة وجعل لديها القدرة على تحويل حبة الرمل إلى لؤلؤ. وفي ذلك قدوة لنا، فكل محنة نمر بها يكون بها العديد من المنح التي يمكن أن نكتشفها وننميها".

كل موقف تواجه فيه شخصاً غاضباً، شخصاً يعارضك أو ينتقذك، وكل تحد محبط تواجهه، يعد فرصة لتحصل على نتيجة أفضل؛ لتحصل على اللؤلؤ. والخطوة الأولى لتحصل على هذا اللؤلؤ هي التحكم في نفسك، وهذا هو الجزء الوحيد من الموقف الذي في استطاعتك أن تتحكم فيه.

في هذا الجزء ستتعرف على الأهمية البالغة لمقولة "ماردن" السابق ذكرها. وسيعمدك إتقان هذه المهارة لتحقيق النجاح في جميع تعاملاتك مع الآخرين، وسوف تتعلم من خلال العديد من الأمثلة الواردة في هذا الجزء كيف تستطيع تحقيق ذلك بتلقائية وفاعلية.



الاستجابة في مقابل رد الفعل

في كل مرة تتعامل مع أي خصم محتمل، ستواجه الخيارات نفسها مراراً وتكراراً: هل ستتستجيب لما يحدث بعقلانية أم سيكون رد فعلك انفعالياً؟ رغم أن كلمتي الاستجابة ورد الفعل متشابهتان، فإن الاختلاف بينهما مهم للغاية. ما زلت أتذكر "زيج زيغلار" في أحد برامج الإذاعية قبل ما يزيد على ٢٥ عاماً وهو يسأل بلكنته الجنوبية المميزة والرائعة: "هل استجبت بشكل جيد للعلاج الذي وصفه الطبيب لك، أم كان رد فعلك سيئاً"، وهذا يصف الفكرتين بشكل رائع.

أجل، فالشخص القوي يتحكم في انفعالاته بدلاً من أن يتركها تتحكم في سلوكياته. والتحكم بالذات مهم وفعال للغاية ليس فقط فيما يتيح لك أن تفعل وإنما فيما يتيح لك أن تكون. وبالإشارة مرة أخرى إلى مقولة "ماردن" المذكورة آنفاً، عندما تشعر بأنك تتحكم في نفسك، فإن هذا يدعم شخصيتك أكثر من أي شيء آخر.

فعندما تصدر رد فعل، تكون هناك عوامل خارجية تسيطر عليك سواء أكان ذلك موقفاً صعباً أو شخصاً صعباً المراس. ولكن عندما تستجيب، فإنك تتحكم في نفسك وفي انفعالاتك.

بعبارة أخرى أو كما يقول أبي: "أنت رئيس نفسك". حينها وفقط حينها، تكون في وضع يسمح لك بالتعامل مع المواقف السلبية المحتملة، وتحولها إلى مواقف إيجابية لك ولكل الأطراف.

على المدى القصير، ستجد نفسك تشعر بالراحة والاسترخاء لأنك تعرف أنك تستطيع التعامل مع أي موقف صعب محتمل أن تواجهه. وستتعامل مع الموقف دون أن تخسر أي شيء وستشعر بالرضا عن نفسك لأنك تعاملت مع الموقف بالطريقة الصائبة.

وعلى المدى الطويل، سيصبح لديك شعور حقيقي - باطنياً وظاهرياً - بالثقة بالنفس نتيجة لقدرتك على التعامل مع عدد كبير من المواقف التي كانت تزعجك بشدة من قبل وربما تفسد عليك يومك كله.

والآن، أستطيع أن أؤكد لك ومن خلال تجربتي الشخصية أن هذا لا يعني أنك لن تخطئ من وقت لآخر؛ ولكنك سترتكب أخطاء قليلة وعلى فترات متباعدة. ودائماً ستكون مدركاً لما يحدث، مما سيساعدك على ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح في المرة القادمة.

إذن، كيف تنمي الوعي للاستجابة؟ بالطريقة نفسها التي تنمي بها أية مهارة أخرى؛ أي من خلال الممارسة. أولاً، ضع لنفسك هدفاً لتطبيق هذا النوع من الوعي. ثم بعد ذلك ضع خطة. على سبيل المثال:

١. تخيل موقفاً تكون لديك فيه فرصة للاستجابة بدلاً من إصدار رد فعل ولاحظ كيف ستتصرف بشكل مثالي. كالمحاكاة التي يستخدمها رائد الفضاء للتدريب، فهذا يصلح كتدريب رائع.

٢. اكتب كلمتي "الاستجابة في مقابل رد الفعل" على ملصقات صغيرة وضعها في أماكن يمكنك أن تراها فيها بشكل دائم مثل التلفون أو جهاز الكمبيوتر أو امرأة الحمام وغير ذلك من الأماكن.

٣. تدرب على الاستجابة للمواقف الصعبة والأشخاص صعبى المراس على مدار اليوم واشعر بالسعادة عندما تحقق الفوز (الفوز على نفسك!). ولا تنس أن كل نجاح صغير يدرب عقلك ليستمى على هذا النجاح عند مواجهة المواقف المستقبلية المشابهة.

٤. وإذا رغبت فى ذلك، يمكنك أيضًا أن تسجل الأهداف التى أحرزتها فى نهاية اليوم على أن تضع درجات لتقييم نفسك من ١ إلى ١٠ (ممتاز). ولا تشعر بالإحباط عندما تحقق أهدافًا قليلة فى البداية. ولكن اشعر بالسعادة عندما ترى أهدافك تزيد كل يوم، وسيحدث ذلك.

لن تضطر إلى اتباع طريقة التخيل ووضع الملصقات وتسجيل الأهداف هذه إلى الأبد، ولكنك ستواصل اتباعها حتى تحقق مستوى عاليًا من الكفاءة. وبعد ذلك، لن يتطلب الأمر سوى التحلى بالوعي العام لما يحدث. بالنسبة للكثيرين منا - وأنا مثلكم بالطبع - تمثل هذه العملية رحلة مستمرة.

وهى رحلة تستحق الجهد المبذول، تستحقه فعلاً!



التعامل بفاعلية مع الاعتداءات اللفظية

تخيل أنك تمسك بسماعة الهاتف وتتفاجأ بنوبة غضب جامحة من الطرف الآخر. أجل، لقد تعرضت لاعتداء لفظي. وبغض النظر عن كون المتصل شخصاً تعرفه جيداً أو مجرد عميل متذمراً غير راض عن مشترياته، فأنت لا تجيد التعامل مع الموقف.

ويكون رد فعلك إما أن تصرخ بكلمات لا تقل عدائية عن كلمات خصمك أو تتقبل الأمر بسلبية، وتشعر بعد ذلك وكأنك قد نجوت من انفجار ما. وهذا - على سبيل المجاز - ليس بعيداً عن الحقيقة.

حتى وإن كنت في بداية إتقان مهارة تحويل الخصوم إلى حلفاء، فإنه من المحتمل أن تخطئ عندما تتعرض للاعتداء اللفظي؛ والسبب ببساطة هو التعرض لعنصر المفاجأة نفسه.

كم مرة تعاملت بفاعلية مع الموقف وخففت من وطأته وحولته مائة وثمانين درجة لصالحك؟

لا تتفاجأ

دعنا نر كيف نستعد لهذه الاعتداءات اللفظية لكي لا يستطيع عنصر المفاجأة أن يوقعك في مشكلات بعد الآن. وبعدها سنستعرض اللغة التي يمكنك استخدامها للتخفيف من وطأة الموقف بفاعلية وجعله تحت السيطرة، فهذه الطريقة ستتمكن من جعل خصمك يفعل كل ما تريده منه.

الخطوة الأولى: انتبه إلى أنك قد تتعرض للاعتداء اللفظي في أي وقت. فأنا لا أعتقد أبداً أنه يوجد شخص لم يتعرض لهذا الموقف من قبل.

الخطوة الثانية: عليك أن تتمرن ذهنياً على موقف تعرضت فيه للاعتداء اللفظي دون إشارة مسبقة أو إنذار. شاهد نفسك بعينك أنت، وأنت تستجيب (لا تصدر رد فعل) بهدوء وتحكم كامل في انفعالاتك ومن ثم تتحكم في الموقف ككل. إذا استطعت أن تفعل ذلك في مخيلتك، فستستطيع فعله في الحياة الواقعية.

بالضبط مثل رائد الفضاء الذي يتمرن على مهمته من خلال تجارب محاكاة الواقع قبل أن يذهب بالفعل إلى الفضاء، وستجد أن التمرن على الموقف داخل عقلك سيجعلك تحرز تقدماً كبيراً لإتقان هذه المهارة.

عندما يحدث ذلك على أرض الواقع

ماذا تفعل عندما يكون أحد عملائك أو أصدقائك أو زملائك أو أقاربك يعاني حالة مزاجية سيئة ويتعامل معك على نحو غاضب وصعب المراس ويوجه لك بعض الإهانات اللفظية؟

الخطوة الثالثة: مرة أخرى وقبل أي شيء، عليك أن تستجيب من خلال التحكم في نفسك وانفعالاتك. ابق هادئاً، وخذ نفساً عميقاً وانصت فعلياً

لما يقوله الطرف الآخر. فالمقاطعة لن تضيف شيئاً سوى المزيد من الوجود على النار. أظهر الاهتمام لما يقوله، ولكن لا تظهر أية مشاعر سلبية.

الخطوة الرابعة: عندما يتوقف أخيراً الشخص عن حديثه، استخدم ببساطة كلمات مثل: "أنا... ربما أكون مديناً لك بالاعتذار. هل فعلت أو قلت شيئاً أزعجك؟" هناك نوعان من الاستجابة سيلجأ الطرف الآخر لأحدهما.

إن لم يكن هناك شيء يأخذه الطرف الآخر على محمل شخصي ولم يكن الأمر سوى أنه كان يعاني من مزاج سيئ، فإنه سيتفهم ما صدر منه من تصرفات غير لائقة. وربما يستجيب لك بقول شيء على غرار: "لا، أنا آسف. إنني فقط في حالة مزاجية سيئة. فلقد مررت بيوم سيئ".

الخطوة الخامسة: والآن يمكنك أن تنقل إليه تماطك معه بأن تقول: "أظهم ذلك. فأنا تتابني هذه الحالة مثلك. هل هناك شيء يمكن أن أقدمه لك؟".

حتى وإن كانت لديه شكوى مبررة منك، فإنه حينها - بناءً على إدراكه أنك لست عدواً له وأنت تريد سماعه - سيريد الاستمرار في المناقشة ولكن بقدر أكبر من الكياسة والعقلانية. على أية حال، لقد قطعت شوطاً كبيراً في التغلب على هذا الموقف، وتحويله إلى موقف إيجابي ودون شك حولت الخصم إلى حليف.

عندما لا يكون ذلك كافياً

عادةً ما يكون ذلك سهلاً ولكن ليس دائماً. ففي بعض الأحيان، يشعر الطرف الآخر بأن هناك شكوى حقيقية (وربما يكون الأمر كذلك بالفعل) ولا يرضى

باستجابتك له. فهو في حاجة إلى تحقيق ما يريد ويكون صوته عاليًا في أثناء ذلك.

في هذه الحالة، رغم أن الطرف الآخر يرفع صوته، فإنه من المهم للغاية ألا تفعل مثله. ففي الواقع ...

الخطوة السادسة: يجب أن تخفض صوتك.

حتى وإن لم يبدأ الحديث باعتداء لفظي، ففي بعض الأحيان قد يحدث ذلك في أثناء احتدام الاختلاف. فعندما يصبح الحديث أقل ودًا، وترتفع الأصوات، من الطبيعي أن تعتقد أنك إذا رفعت صوتك قليلاً على الشخص الآخر، فإنه سينصت إليك ويقر بصحة ما تقول. اعتقاد خاطئ ...

أولاً، لن يسمعك الشخص الآخر على الأرجح بشكل أوضح مما تسمعه أنت. حتى وإن فعل، فإنه لن ينصت إليك. فلكي يسمعك الآخرون جيداً يجب أن تخفض صوتك - على عكس ما تظن.

أجل، عندما تتعالى الأصوات، تراجع. تحكم في انفعالاتك، والتزم الهدوء، وتحدث ببطء. وهنا سيتوقف الشخص الآخر لسمع ما الذي تقوله وسيصبح كل ما تفعله مريحاً.

الآن، يمكنك أن تعبر عن وجهة نظرك بفاعلية وتجعل الطرف الآخر ينصت إليك (انظر الجزء الخاص بالأسئلة التوضيحية ص ٧٨). وعلى الأرجح، سيخفض الطرف الآخر صوته أيضاً. ومن ثم، ستمكثان من الاستماع لبعضكما البعض. ويحقق كل طرف منكما الفوز.

لكي تستطيع التعامل مع الاعتداءات اللفظية يجب أن تكون واعياً بالموقف؛ أي تكون مدركاً، في هذه الحالة، لكيفية التحكم في انفعالاتك والاستعانة بالهدوء والعقلانية.

في هذه الحالة، ستكون أكثر فاعلية ونفعاً لك وللآخرين. وسيكون التعامل مع الاعتداءات اللفظية مهارة أخرى تعلمت إتقانها.



اجعل الهدوء وضعك الافتراضي

يحب الناس التعامل مع من يتحلون بالقدرة على الحفاظ على الهدوء ومراعاة شعور الآخرين؛ ومن ثم يثقون بهم ويحترمونهم ويزيد تأثرهم بهم. وبإمكاننا جميعاً تحقيق ذلك. ولعل ما نحتاج إليه فقط هو أن نغير من وضعيتنا الافتراضية.

في علوم الحاسب، الوضع الافتراضي هو ضبط إعداد معين أو قيمة معينة لمتغير يتم تخصيصه تلقائياً من خلال نظام التشغيل ويظل فعالاً ما لم يتم إلغاؤه أو تغييره من قبل المستخدم. (مثال: قامت "سوزان" بتغيير النمط الافتراضي للخط في برنامج معالج الكلمات).

أما وضعك الافتراضي فهو استجابتك الطبيعية - أو على الأرجح رد فعلك - تجاه مشيرات معينة. ومثل الحاسوب تماماً، فإننا نميل إلى التصرف وفقاً للطريقة التي اعتدنا دائماً التصرف بها أو الطريقة الأكثر تلقائية بالنسبة لنا.

عندما يحدث موقف مزعج، ما وضعك الافتراضي؟ هل تصبح متوتراً أو منزعجاً أو غاضباً أو عصبياً أو شديد الانفعال؟ هل تصرخ أم تصبح

عدوانياً؟ هل تتصرف بعنف؟ هل تفعل ذلك دون وعي ثم تدرك لاحقاً أنك بالفت في ردة فعلك؛ إن أدركت ذلك من الأساس؟ أم أنك تبقى هادئاً؟ هل تظل متحكماً في نفسك وتقيم الموقف بعقلانية؟ هل تؤخر استجابتك تلقائياً لتتأكد من أنك استوعبت كل شيء بدقة؟ هناك علاقة نسبية مباشرة بين وضعك الافتراضي في أثناء الموقف الضاغطة وقدرتك على معالجة المشكلة، والتعايش مع الحل، وتولي زمام القيادة، سواء قيادة فريق أو مؤسسة تجارية أو مؤسسة خيرية أو أسرة، إلخ. وهذا مهم للغاية. وتذكر:

هناك علاقة نسبية مباشرة بين وضعك الافتراضي في أثناء
المواقف الضاغطة وقدرتك على معالجة المشكلة، والتعايش
مع الحل، وتولي زمام القيادة.

التجاوز مهم للنظام

نبأ سار: كمشغل نظامك الخاص، باستطاعتك تجاوز وضعك الافتراضي الطبيعي؛ بل وتستطيع مساعدة الآخرين في القيام بذلك. ومن الأمثلة الرائعة على ذلك "ليزا ويلبر"، وهي واحدة من كبار الاستشاريين بشركة إيفون (وهي تحتل المرتبة الرابعة في الشركة في تحقيق العائدات على مستوى البلاد) ومالكة لإحدى شركات التنمية الشخصية والمعروفة باسم (ذا وينتر إن يو). في أحد الأيام تلقت مكالمة هاتفية مثيرة للذعر من إحدى الاستشارات في فريقها، والتي كانت تعاني مشكلة "كارثية".

وربما تكون قد خمنت من علامتي التنصيص أن المشكلة لم تكن كارثية على الإطلاق. لقد كانت مزعجة، ولكن ليست كارثية؛ ولكن الاستشارية، وفقاً

لوضعها الافتراضي الحالي، قد تعاملت معها بذعر. لذا، عندما تحدثت مع "ليزا"، كانت بالفعل مضطربة وثائرة.

ومن حسن الحظ أن الوضع الافتراضي الخاص بـ "ليزا" كان مضبوطاً على الهدوء والسكينة. لذا، فقد أرشدتها للتعامل مع الموقف واستطاعتاً معاً وضع حل للمشكلة.

لم تكن "ليزا" لتقدر على فعل ذلك إذا لم يكن وضعها الافتراضي مضبوطاً على الوضع الصحيح، مما جعلها أولاً تعيد تأطير الموقف الذي تعرضت له هذه الاستشارية.

هل من السهل دائماً التعامل مع ما تلقيه الحياة في طريقنا؟ بالطبع لا. ولكن بوجه عام، فإن أية مشكلات أو تحديات محتملة - سواء أكنت تقود الآخرين أو تقود نفسك فقط - ستكون أسهل في استيعابها والتعامل معها وحلها وتجاوزها بنجاح عندما يتم التعامل معها بهدوء.

ولكن هل تستطيع عملياً أن تغير وضعك الافتراضي الذي اعتدته لفترة طويلة من حياتك؟

بالتأكيد. فقط اتبع هذه الخطوات الست لكي تعيد ضبط وضعك على الهدوء.

١. قرر أنك تريد أن تتغير وأنه من الآن فصاعداً سيكون وضعك الافتراضي هو الهدوء.

٢. تخيل بوضوح أنه في المرة التالية التي ستعرض فيها لموقف مزعج، ستكون هادئاً.

٣. عندما يحدث مثل هذا الموقف، اضبط وضعك على الهدوء.

٤. سامح نفسك إذا هضوت (فجميعنا يفعل ذلك!).

٥. عندما تجعل الهدوء وضعك الافتراضي، اشعر بالسعادة الغامرة لأنك فعلت ذلك.

٦. اعلم أنه طالما فعلت ذلك مرة، فإن لديك القدرة على فعل ذلك في كل مرة.

تعد القدرة على البقاء هادئاً بينما لا يكون الآخرون كذلك عاملاً فاصلاً آخر يحدث تأثيراً ويجعلك تقنع الآخرين بلطف. كما أنها تساعد بشكل هائل على تحويل الخصوم إلى حلفاء. فعلى كل حال، وكما رأينا في المثال السابق الخاص بـ "ليزا"، فإن هذا الشخص النادر الذي يحافظ على هدوئه لا يستطيع التحكم في نفسه وحسب، وإنما في الموقف كله. وهذا هو القائد العظيم والمؤثر الفعال.

هذا يذكرني بإحدى الاقتباسات المفضلة لدي والمذكورة بأحد كتبي المفضلة، وهو كتاب *As a Man Thinketh* ذلك الكتاب الكلاسيكي الخالد للمؤلف "جيمس آلان" والصادر عام ١٩١٥. يقول الاقتباس: "كلما أصبح الشخص أكثر هدوءاً، تعاظم نجاحه وتأثيره، وقدرته على فعل الخير. فسيصبح مثل شجرة مانحة للظل في أرض قاحلة أو ملاذ آمن في أثناء عاصفة".

وهذا بالضبط ما تمثله "ليزا" لأعضاء فريقها، أليس كذلك؟

التعامل مع الأوضاع الافتراضية الخاصة بالآخرين

منذ سنوات مضت، ومن خلال استلهام درس خاص من رواية "جيمس ريدفيلد" الأكثر مبيعاً *The Celestine Prophecy*، طورت مفهوماً أشير إليه باسم "الدراما الشخصية". وهي ردود الأفعال الانفعالية التي نتابنا عندما نواجه مواقف صعبة، بما في ذلك الخلافات بين الأشخاص. وهي سلوكيات غير واعية تماماً - حيث لا ندرك أننا نتصرف على هذا النحو - تتسبب في اعتقادنا الخاطئ بأننا نتحكم في أنفسنا ونسيطر على الموقف. وأنا أظن أننا جميعاً لدينا ردود الأفعال هذه بدرجة ما، وهي تختلف في شكلها وفقاً لاختلاف الأشخاص: غضب، ألم، سيطرة، أو الشعور بأنك ضحية، إلخ.

وقد قادني فهم هذه الدراما الشخصية إلى فهم الأوضاع الافتراضية* . لقد بدأت أدرك، بداية من نفسي ثم الآخرين، هذه النزعة الخفية لإعادة ضبط الوضع الافتراضي على هذه الدراما الشخصية. ولأنني أعرف أن معظم الأشخاص لا يدركون هذه النزعة، فإنه من المنطقي إمكانية حدوث الخلافات وتزايدها نتيجة لذلك.

وقد بدا لي أنني أستطيع أن أزيد من تأثيري إذا استطعت بوعي أن أعيد ضبط الوضع الافتراضي الخاص بي وأن أعمل بنجاح في إطار الأوضاع الافتراضية الخاصة بالآخرين. ومن خلال ممارسة هذا الأمر على مدار العديد من السنين، أكتشف أن المواقف الضاغطة لا تكون فقط أبسط في التعامل معها، وإنما أستطيع أيضاً بسهولة أن أحول الخصوم إلى حلفاء. وأنت أيضاً بإمكانك فعل ذلك. هناك ثلاث خطوات فقط:

١. عند الحاجة، غير وضعك الافتراضي (باستخدام الخطوات الست السابق ذكرها).
٢. لاحظ واستوعب الوضع الافتراضي الخاص بالطرف الآخر.
٣. تعامل مع الوضع الافتراضي للطرف الآخر بالأسلوب الملائم.

دعنا نتناول الخطوة الثالثة عملياً عن طريق عرض بعض الأمثلة الشخصية.

قام "جو" بأعمال من أجلي بنظام التعاقد الحر لعدد من السنوات، وهو صديق رائع، ومدّش، وماهر للغاية في عمله. مشكلته الوحيدة - في رأبي - هي وضعه الافتراضي.

عندما يواجه موقفاً صعباً، فإن وضعه الافتراضي مضبوط عادة على قول: "لا أستطيع". بعبارة أخرى، عندما يطلب منه أداء مهمة معينة، فإنه في الحال يخبرني بأن هذا لا يمكن فعله أو أنه "مستحيل".

* إلى جانب أن حاسبي الشخصي يظل يعيد ضبط النعمت الافتراضي للخطوط على مقاس ١٠ ونوع خط Helvetica

هذا هو "جو" وهذه هي الطريقة التي..... برمج عليها، ولكن هذا لا يغير من حقيقة كونه شخصًا جيدًا، بل ومميزًا فيما يفعل، أو حقيقة أنه ساندني كثيرًا.

كما أن ذلك لا يغير من حقيقة أن ما يتعامل معه ليس مستحيلًا على الإطلاق، وأنه دائمًا ما يقوم بالأمر من أجلي في النهاية! مرة أخرى، هذا هو وضعه الافتراضي. وبدلاً من محاولة تغييره، قمت بالتصرف وفقاً لهذا السياق. ولأنني الآن أفهم وضعه الافتراضي، فكل ما أفعله هو الانتظار. فأنا أخبره بما أريد، ثم أنتظر أن يرد عليّ بأنه لا يستطيع وأن هذا لا يلائمه وأنه مستحيل، إلخ. ثم أنتظر بعد ذلك دقائق قليلة بينما هو يدير الأمر في عقله (نعم، هو يفعل ذلك كل مرة) ثم يسألني بعد ذلك كيف يستطيع فعل ذلك، ثم يفعله.

وبكلمات أخرى، كان "جو" يتعامل مع ما يراه أمراً صعباً بأن يعطي نفسه أولاً مساحة، فيقول: "لا يمكنني فعل ذلك". وعندما اعتدت أن أسأله على الفور (وبإحباط - فهذا هو وضعي الافتراضي) لماذا لا تستطيع أو أقول: "بالطبع، الأمر ممكن، فقد فعلت ذلك من قبل"، كان ذلك يفرغه ويؤخر الوصول إلى حل. بدلاً من ذلك، فأنا أتركه يستغرق في طريقته الروتينية للتصرف.

طريقة مختلفة لشخص مختلف

"سو" صديقة قديمة لي، وهي لا تعتبرني مرشداً فحسب، بل وصديقاً موثوقاً به عندما تقرر أن تأخذ مساراً جديداً في حياتها. وفي بعض الأحيان، ولأنني ذو صلة وطيدة بها، فإنني أتطوع بتقديم فكرة دون أن تطلب هي ذلك. وبغض النظر عما أفتخره عليها، فإنها تصبح على الفور منفعلة وتطلق بأشياء مثل: "أنا لا أعتقد أن هذا يصلح لي" أو "إنني أشعر بعدم الراحة تجاه هذا الأمر".

وهذا هو وضعها الافتراضي. لذا، فأنا بعد أن أقترح عليها ما أريد، وقبل أن تجهيني، أقول بسرعة: "لا تقررني الآن، فقد ينفعك ذلك أو لا. فكري في الأمر ليوم أو أكثر لكي تقيمي خياراتك".

إنني أنظر إلى عبارات مثل "لا تقررني الآن" و"فكري في الأمر ليوم أو أكثر" باعتبارها مخرجاً آمناً. بالنسبة للأشخاص مثل "سو"، ممن يهتمون بالتفكير في الأمر من جميع زواياه قبل تقبل أي فكرة جديدة، يعد وجود طريق للهرب مما ينتابهم من مشاعر عاملاً مهماً في زيادة ثقتهم بأنفسهم والشعور بالارتياح. فهم لا يشعرون بالضغط، ومن المرجح أن يتعاملوا بدقة مع الخيارات المتاحة في شكل استجابة وليس رد فعل.

وتعد أيضاً عبارة مثل "ربما، وربما لا" مخرجاً آمناً يحول الأمر من اتجاه إلى خيار، كما يمد الشخص بالنوع نفسه من الارتياح.

إن استخدام هذه الطريقة يساعد "سو" على اتخاذ القرارات بناء على حسها العقلاني الرائع أكثر من رد فعلها وفقاً لوضعها الافتراضي.

ومعظم الأشخاص لديهم وضع افتراضي ولهم الحق في ذلك سواء أكان ذلك ينفعهم أم لا. وبغض النظر عما إذا كانوا أصدقاء مقربين أو زملاء عمل أو عملاء محتملين أو غرباء ستتعامل معهم مرة واحدة، فإذا كان من المهم أن تؤثر عليهم ليتقبلوا طريقة تفكيرك، فأنت في حاجة إلى إقرار ذلك والتصرف بفاعلية وفقاً للإطار الخاص بهم.

وكلما كانت قدرتك أكبر على مساعدتهم على التحكم في وضعهم الافتراضي بنجاح، ستصبح قدرتك أفضل على القيادة والإقناع والتأثير بنجاح، وستحصل على قرارات ونتائج قائمة على الحلول.

بالإضافة إلى التصرف بنجاح وفقاً لوضعهم الافتراضي، هل يمكنك عملياً أن تساعدهم على تغييرهم؟ بالتأكيد، ولكن لا بد أن يرغبوا هم في ذلك. إذا كانت لديك علاقة بهؤلاء الأشخاص حيث يسمحون لك بأن تساعدهم، ارشدهم ببساطة إلى الخطوات الست السابق ذكرها.

ولكن عليك أن تعرف أنك لا تستطيع فعل ذلك في أثناء وقت الخلاف مع الآخرين حين يُحفظ وضعهم الافتراضي، لا بد ألا يحدث ذلك وهم في حالة انفعالية.



التغلب على الغضب

لا يستطيع أي شخص إغضابك. لا بد أن تعطيه الإذن ليفعل ذلك؛ ولكنه يستطيع سواء عن قصد أو دون قصد أن يثير غضبك الانفعالي. وفي حين أن الأمر قد يكون صعباً، فإن من يستطيعون تجنب تأثير الآخرين المثير للغضب هم الأكثر تأثيراً من الجميع بالتأكيد.

ما الرابط بين التغلب على الغضب* والتأثير المطلق؟ غالباً كل شيء. كما ناقشنا من قبل، الشخص القوي هو الشخص القادر على التحكم في انفعالاته. ولا بد أن تتحكم في انفعالاتك قبل التطلع إلى تحويل العدو المحتمل إلى صديق أو جعل ذلك الخصم حليفاً لك.

يعد الغضب سلوكاً منفرماً للأشخاص. ربما تتمكن من إجبار الطرف الآخر على الإذعان من خلال إبراز مظاهر الغضب، ولكنك لن تحصل أبداً على الالتزام.

ويتبنى الأشخاص الذين يتمتعون بالحكمة والاحترام توجهاً يتسم بالهدوء، وهذا يثير احترام وثقة الآخرين من حولهم.

*من فضلك لاحظ - لمصلحة هذا النقاش - أنني هنا أتحدث عن الغضب غير الصحي. فهناك وقت ومكان للغضب المشروع - كأن يُجرح شخص تحبه أو يقع ظلم ما - حيث توجه ذلك الغضب بفاعلية للحصول على نتائج إيجابية؛ ولكننا في هذا المقام نناقش فقط الغضب السلبي الذي يؤدي بنتائج عكسية.

ولسنوات عديدة كنت أعاني مشكلة بالغة مع الغضب، وكانت هذه المشكلة أساسها مزيجاً من الأنا وضعف تقدير الذات. فرغم أنني شخص لطيف وبالقطرة، عندما أشعر بالظلم، تسيطر عليّ الأنا وتجعل الأمر شخصياً بل وتركز عليه عن عمد.

إن غضبي (بالإضافة إلى ميلي إلى حمل الضغينة) كان من الأمور المدمرة للذات والتي أعرف أنها عند حد معين ستزول. وإلى جانب بعض اللواحي الأخرى التي شعرت أنها بحاجة إلى التحسين على مستوى السمات الشخصية، بدأت أعمل على التحول الشخصي. ومن حسن حظي، لم يعد الغضب مشكلة بالنسبة لي. ومعظم الأشخاص الذين يعرفونني الآن ربما لا يشكون أن الأمر كان يمثل لي مشكلة من قبل.

لقد أحدث هذا الأمر فارقاً كبيراً لي من حيث الشعور بالسعادة الشخصية، بالإضافة إلى قدرتي على التأثير والإقناع ومساعدة الآخرين. والمثل سيحدث معك أيضاً.

تذكر أن الخلايا المكونة لأجسامنا تتلقى جميعها الإشارات من المخ، ومن ثم فإن الآثار الجسمانية - الناتجة عن حمل الضغينة أو أي نوع آخر من الغضب غير الضروري - تكون هائلة. وبالطبع، لم تزعج أي من هذه الآثار الجسمانية الأشخاص الذين استفزوا غضبي في المقام الأول. وعلى العموم، لم يعرفوا ذلك أبداً؛ ولكن إدراك أنني أشتعل غضباً نتيجة لكرهي لهم من المؤكد يجعل لهم سيطرة كبيرة عليّ، أليس كذلك؟ وهذا يذكرني بالمقولة المشهورة المنسوبة إلى "غاندي":

لا تحمل الضغينة، فهذا يسمح لغيرك أن يسكن في رأسك دون أن يدفع الإيجار.

إن التصميم على ألا تحمل الضغينة حتى وإن كانت تجاه شخص تشعر أنه يستحقها بالفعل، لا يعني أن تتقبل سلوكه. فكما قرأنا، أنت لن تسامحه - أو تتحرر من ضغينتك تجاهه - من أجله هو؛ بل من أجلك أنت.

كما أن هذا لن يؤثر فقط على قدرتك في التأثير بفاعلية على هذا الشخص الذي تحمل تجاهه الضغينة، بل إن الطاقة السلبية التي تنقلها إلى كل من حولك - نتيجة لضغيفتك تجاه شخص ما - ستجعلك شخصاً أقل جاذبية ومن ثم تتراجع قوة تأثيرك على خلاف ما قد تكون عليه.

الخطوات السبع للتغلب على الغضب

إذا كنت قلقاً لأن الغضب يعد جزءاً متأصلاً في صفاتك الوراثية ومن ثم لن تستطيع السيطرة عليه، فدعني أطمئنك أن هذه ليست مشكلة. وبمجرد أن تدرك ذلك، ستتعب من أنك سمحت لنفسك أن تحمل الغضب بداخلك كل هذا الوقت. وستصبح سعيداً للأبد لأنك آثرت ميزة الشعور بالأمان الداخلي، وسيمثل هذا التحول فارقاً جذرياً بالنسبة لك. ومن ثم دعنا نر الخطوات السبع التي يجب اتخاذها لكي نبدأ هذا التحول.

١. الوعي. فبدون الوعي بوجود المشكلة، فإننا لن نفعل ما نحتاج إلى فعله للتغلب عليها. إذا أدركت أن الغضب مشكلة تؤرق حياتك وعائقتك لفاعليتك على المستوى الشخصي والمهني، فأنا أحبيك.

٢. الرغبة. أرغب بصدق في أن تتخلص من الغضب كسمة شخصية. هذا هو مفتاح السر، فبدون الرغبة في التغيير والالتزام بإتمام ذلك بنجاح، لن تكون هذه الطرق ذات فاعلية على المدى الطويل وكأنك تحاول تغطية جرح ملوث بضمادة.

٣. التخيل. ضع تصوراً للمواقف والسيناريوهات التي يمكن أن تحدث (يمكن أن يكون ذلك بناءً على خبرة سابقة) وتستثير غضبك،

ثم حاول أن ترى نفسك وأنت تتعامل معها بأسلوب هادئ وإيجابي وبناء. وكما ذكرنا سابقاً، فإن هذا مشابه لرائد فضاء يستخدم سيناريوهات تحاكي الواقع استعداداً لأداء مهمته.

٤. اللعب. وأعني أن تلعب لعبة من ألعاب العقل. تظاهر بأنك في أوج غضبك. ثم تخيل أن هناك رجلاً ضخماً للغاية يحمل نظرة شرسة ويمسك ببندقية آلية يدخل عليك الحجرة وينظر إليك ثم يقول: "إذا لم تتوقف عن الغضب حالاً ستوقع نفسك في مشكلة". هل ستكون قادراً وقتها على أن تهدأ وأن تسيطر على غضبك في الحال؟ أنا لا أعرفك، ولكنني متأكد أنك ستفعل ذلك وبسرعة!

٥. الإثبات. إذا استطعت أن تفعل ذلك في هذا الموقف، فأنت تثبت لنفسك أنك قادر على التحكم في غضبك عندما تكون محفزاً بشكل كافٍ لفعل ذلك. وإذا استطعت أن تفعل ذلك مرة، فأنت تستطيع أن تفعله متى تشاء.

٦. التطبيق. في المرة القادمة عندما تتعرض لموقف يجتاحك فيه الغضب وتشعر وكأنك ستنفجر، أولاً كن واعياً بالموقف. فإذا بدأت تبرر أنك لن تستطيع السيطرة على نفسك، تخيل هذه البندقية الآلية الضخمة التي يهددك بها الرجل. وتذكر أنك تستطيع (واستطعت) أن تهدئ نفسك إذا وجدت نفسك في مثل هذه الظروف. وإذا استطعت أن تفعلها حينها، فأنت تستطيع فعلها الآن. إن رغبتك في التخلص من صفة الغضب يجب أن تكون أقوى من الإشباع الوقتي لأن تدع نفسك تنفجر بالشكل المألوف للغضب.

مرة أخرى وهذا مهم للغاية:

٧. ابن على نجاحاتك الصغيرة. لا يجب أن تتجح بنسبة مائة في المائة من أجل أن تشعر بالسعادة في أثناء مضيق قدمًا في هذا الأمر. فربما في المرات الأولى لا تصبح غاضبًا بالقدر الذي اعتدته. أو ربما تتعامل مع المواقف بهدوء مرتين أو ثلاثًا ثم تخطئ بعد ذلك. ثم تتجح في فعل ذلك مرة أخرى. لا تضغط على نفسك لتكون مثاليًا في كل شيء. فقط ابدل أفضل ما في وسعك، وسوف تتحسن بمرور الوقت.

هل هذه الخطوات ستساعدك في السيطرة على الغضب ظاهريًا بينما فعليًا يظل الغضب داخلك؟ لا، إذا لم ترغب أنت في ذلك، فلن تؤدي هذه الخطوات بثمارها. فيمكنك أن تساعد نفسك في أثناء فعل ذلك عن طريق التركيز على الامتنان لكل ما هو جيد في حياتك. فكلما كنت متناغمًا مع الشعور بالامتنان، قل شعورك بالحاجة إلى الغضب. وإذا كانت لديك بعض المشكلات التي في حاجة إلى حلها قبل أن تتخلص من غضبك، فإن الاستشاري المتخصص دائمًا ما يكون خيارًا رائعًا في هذه الحالة.

إذا كان لديك ميل للتصرف بغضب، سوف تضطر دائمًا أن تظل واعيًا ومدركًا لهذه المشكلة ومثابرًا على حلها؛ ولكن إذا كنت مثلي، فإنك ستجد أنك تحب هذا الشعور الجديد الذي يستحق منك كل هذا الجهد. وستدرك أن الغضب عادة ما يكون خيارًا وأنه ليس خيارًا مثيرًا. وبدونه ستصبح حياتك أكثر سعادة ونفعًا.



قوة الإقناع الخاصة بالاستقلال الإيجابي

أنا أطلق على ذلك الموقف الشعوري؛ وهو الحالة الرائعة التي ربما تفضل فيها نتيجة معينة، ولكنك لا ترتبط شعوريًا بهذه النتيجة. بمعنى آخر، أنت تهتم... ولكن ليس كثيرًا. فبالطبع، أنت تفضل أن تحقق نتائجك المرغوبة فإذا حدث ذلك سيكون رائعًا ولكن، سعادتك وراحة بالك لا يعتمدان على ذلك.

لماذا يعد هذا الأمر غاية في الأهمية؟ لأنه عندما تتفصل عن النتيجة بطريقة إيجابية، فإنك لن تنزعج من عدم تحقيق ما تريد وحسب، بل وستزداد فرصتك لتحقيق ما تريد. وهذا لا يرجع إلى أسباب خيالية أو مبهمة وإنما ينبع من تجارب واقعية.

ومع غياب هذا الارتباط، ستكون قادرًا على التركيز بوضوح أكبر على هدفك دون الشعور بالارتباك الناتج من الخوف (فالارتباط متصل دائمًا بالخوف). وعندما يرى الآخرون هدوءك وثباتك فإنهم ينجذبون أكثر إليك ولنتيجتك المرغوبة كذلك.

على سبيل المثال، دعنا نقل إنك لديك نقاشاً سياسياً مع أحد الأشخاص الذي تختلف وجهة نظره الحالية عن وجهة نظرك، وبرغم ذلك فإنه مستعد لسماعك والاهتمام بوجهات نظرك. فإذا كنت شديد الارتباط بأن تجعله يوافقك الرأي، فإنك ستجادل وتتملق وتطيل الحديث لكي تقنعه بوجهة نظرك؛ بل ربما يصل الأمر إلى أن تبدو وكأنك تتعالى على الآخرين. هذا سيجعل الطرف الآخر يتبنى موقفاً دفاعياً، لأنك جرحت إحساسه بالأنا ومن ثم سيتمسك أكثر بموقفه الحالي وربما على نحو أشد من ذي قبل. هذا بالضبط ما يكون عليه ردود أفعال الأشخاص عندما تتحدث إليهم بهذه الطريقة، ونظراً لأن معظم النقاشات السياسية تدور على هذه الشاكلة، فمن السهل أن تعرف السبب وراء أن عدداً قليلاً من الناس يغيرون وجهات نظرهم في هذه النقاشات.

وعلى الجانب الآخر، إذا استطعت أن تتعامل مع الأمر باستقلال إيجابي، فإنك ستحدث بهدوء ووقار. ولأن الشخص الآخر يتفهم أنك تكن له الاحترام بغض النظر عن النتيجة النهائية (بمعنى، سواء أكان سيوافقك الرأي في النهاية أم لا)، فإنه لن يشعر بالحاجة إلى المقاومة وإثبات صحة وجهة نظره ومن ثم سيكون أكثر رغبة في سماع المزيد منك. وكلما كنت أقل ارتباطاً بالنتيجة النهائية، كنت أكثر إقناعاً.

إن مجرد تكرار عبارة مثل: "لا تكن شديد الارتباط، لا تكن شديد الارتباط، لا تكن شديد الارتباط"، لا يحقق ذلك. إنما يتحقق ذلك من خلال التطبيق الدائم والمتأني. ويحدث ذلك من خلال فهم أن كل ما يحدث في النهاية هو الصائب. وهذا يعني استيعاب أنه إذا لم يتحقق ما نريد لسبب ما، فإنه لم يكن من المفترض أن يتحقق من الأساس.

من فضلك لا تظن أنني أشجعك على التراخي أو عدم تقدير الأمور حق قدرها لأن ما هو مفترض أن يحدث، سيحدث، وهذا هو التكبير السحري. ابدل كل ما في وسعك من جهد. ثم، لا تكثر بشأن النتائج، فإنك ستشعر براحة البال عندما تعرف أنك قدمت أفضل ما عندك. إن أفعالك هي كل ما تستطيع السيطرة عليه. وبقدر ما تكون قادراً على إتقان هذا الموقف الشعوري أو إتقان الاستقلال الإيجابي، ستزيد قدراتك على التأثير والإقناع.



فكر قبل أن تتكلم

هل استجيت من قبل لكلمات شخص ما أو أفعاله بطريقة ساخرة أو بتعليق لاذع، ثم تمنيت في وقتها أن تتراجع عما قلت؟ أعرف أنني فعلت ذلك مرات عديدة؛ لكنك لا تستطيع أن تتراجع عما قلت! كل ما تستطيع فعله في هذه الحالة هو أن تعتذر وتحاول ألا تجعل الأمور تخرج عن نطاق السيطرة.

أحد أصدقائي ويدعى "باول مايرز" يقول إن الكلمات الغاضبة تشبه الطلقات النارية؛ بمجرد أن تطلقها لا يمكن أن تعيدها مكانها. لذا، من المفيد أن تفكر قبل أن تتكلم. التزم الصمت للحظة، فبالنسبة لكثير منا لا يأتي ذلك بشكل تلقائي. لا بد أن نتدرب على ذلك ونتخيل ونستعد قبل أن نتعرض لمثل هذه المواقف. ففي بعض الأحيان، يكون عدم قول أي شيء إطلاقاً (على الأقل لمدة دقيقة أو دقيقتين) أفضل ما يمكن فعله.

بمجرد أن تصبح لديك فرصة للتفكير في أثناء تعرضك لموقف ما، تستطيع وأنت تسيطر على أفكارك أن تستفيد من المبادئ التي ناقشناها في هذا الكتاب.

ورغم أنه من الأفضل أن تتعامل مع الخلاف قبل أن تمتد جذوره، إلا أنه إذا كان الخلاف على وشك الحدوث، فإن الأفضل منه أن تمنعه من الأساس.

عادة، في المواقف التي ينتقدك فيها شخص ما أو يعدل عليك أو حتى يوجه إهانة لك، يكون لديك خيار أن تفكر قبل أن تتكلم. فكر بحذر، قبل أن تطلق هذه الرصاصات اللفظية ولا تستطيع استعادتها مرة أخرى. هل تريد أن تقول الكلام المناسب؟ هل تريد أن تصيغ ردًا ذكيًا ولطيفًا يقضي على المشكلة؟ إذن، أعط نفسك فرصة. لا تقل أي شيء لمدة دقيقة واحدة، وستنجح في النهاية.

وفوائد التزام الصمت تفوق فوائد المواجهات المباشرة. لقد قرأت ذات مرة منشورًا لأحد أصدقائي على الفيس بوك، وهو أحد الإخصائيين المحترمين الذين يتميزون بسلوك هادئ وودود. وكان من المثير للاهتمام بالنسبة لي أن أراه يعترف أنه يعاني مما يسميه "نوبة غضب غير فعالة أو بناءة في شكل رسالة على البريد الإلكتروني كانت طويلة للغاية". ومن حسن الحظ، أنه قبل أن يرسلها، كان لديه الوقت الكافي ليرسلها إلى أحد أصدقائه الذي نصحه بأن يحذفها بدلًا من إرسالها. وهذا يظهر لنا العديد من الخيارات المتاحة أمامنا عندما نكون غاضبين للغاية، ولا نريد سوى أن نفجر غضبنا في شخص ما عن طريق البريد الإلكتروني.

١. استخدم طريقة "إبراهام لينكولن". عندما كان الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية يغضب في بعض الأحيان، كان يكتب خطابًا نقديًا، يفجر فيه غضبه من كل شيء سلبي وذميم يرد على ذهنه. ثم يوقعه بعد ذلك ويختمه ويمزقه إلى قطع صغيرة بحيث لا يمكن أن يراه الشخص الذي استثار غضبه. كان "لينكولن" يستخدم هذا الأسلوب لكي يسيطر على غضبه، ولم ينو أبدًا أن يرسل هذه الرسائل.

٢. انتظر قبل أن ترسل. لا يمكنني أن أخبرك كم من المرات انتظرت يومًا كاملاً قبل أن أرسل رسالة إلكترونية، الأمر الذي أنقذني من أن أخرج شخصًا ما محدثًا أذى كبيرًا (ربما لا يمكن إصلاحه) على المستوى العملي أو الشخصي بالإضافة إلى الحرج الذي أشعر به.

إن تأجيل الرسالة يوماً كاملاً سيؤدي إلى تغييرها لتصبح أكثر وداً وكياسة وفعالية، أو ربما ستجعلك تدرك أن الرد المناسب هو ألا ترسل رسالة على الإطلاق.

٣. اطلب المساعدة. إنني أعتبر كتابة رسائل إلكترونية فعالة موطن قوة لدي. ولكن، قبل أن أبعث بالرسالة وأنا في أوج غضبي، عادة ما أمررها على أحد الأصدقاء الثقة أو أحد الإخصائيين وأطلب منه المساعدة والنقد.

هؤلاء الذين أطلب نصيحتهم يعرفونني جيداً بشكل كافٍ ليقوموا الخطاب إذا كان "منطقيًا بالنسبة لي" أو أنه "انفعالي". وعادة ما يغيرون كلمات معينة أو يضيفون بعض العبارات المفيدة؛ وهي العبارات نفسها التي يمكن أن أفترحها على شخص آخر إذا كنت أتناول الأمر بشكل موضوعي بدلاً من أن أكون في مثل هذه الحالة الانفعالية. ولقد ذكرني ذلك بفكرة أخرى فعالة ذكرها "دانيال جولمان" في كتابه بعنوان الذكاء العاطفي*:

إن المهارة الأساسية في تحفيز السيطرة هي إدراك الاختلاف بين المشاعر والتصرفات وتعلم أخذ أفضل القرارات الانفعالية عن طريق السيطرة أولاً على ما يثير ذلك التصرف، ثم التعرف على التصرفات البديلة وما يمكن أن ينجم عنها قبل القيام بالتصرف.

رائع!

إذن، اكتب البريد الإلكتروني ولكن لا ترسله مباشرة، على الأقل ليس الآن! ليس قبل أن تسيطر على انفعالاتك وتفهم عواقب أفعالك وتستعين بأحد الخبراء المذكورة آنفاً.



اتفق على ألا تتفق

يعد عدم اتفاق الآراء واحداً من أصعب التجارب الشعورية على الإطلاق. ففي هذه الحالة قد يكون الخضم أحد زملاء العمل أو عضواً في جمعية خيرية تنتميان إليها أو ربما يكون على الأرجح صديقاً قديماً أو حتى أحد أقاربك. فأنت تشعر أنك تشبث بقوة بإحدى الأفكار أو المواقف المعينة، وهم يتشبثون بأفكارهم ومواقفهم أيضاً. ومن سوء الحظ، أن كليكما رؤيته مخالفة تماماً للآخر. وبغض النظر عن مدى قدرتك على الاستفادة من المبادئ والطرق التي ذكرناها في هذا الكتاب، فإنهم لا ينوون تغيير وجهة نظرهم إطلاقاً.

وفي بعض الأحيان، لا تتجح في تغيير وجهة نظر أحدهم ليأخذ صفك في موضوع ما. ونظراً لأن الاستنتاج الصحيح أو وجهة النظر السليمة واضحة لك، وأنت مقتنع بها بقوة، فإن الخلاف في هذه الحالة يستنزف مشاعرك ويسبب لك الإحباط والاستياء والغضب؛ ولكن يظل الأمر كما هو عليه. مرة أخرى، لنأخذ الحوار السياسي مثلاً.

فبرغم التحذيرات المألوفة بخصوص عدم مناقشة الآراء السياسية داخل الأوساط الاجتماعية الراقية، فمن المنطقي إذا اعتقدنا في أهمية

موضوع ما لمصلحة الوطن، فإننا نطرحه للنقاش بتلقائية لننقع به الآخرين. وعندما نبدأ الحوار بالطريقة الصحيحة ويكون الطرف الآخر مستعداً للحوار، لا يكون هناك داعٍ لإلغاء هذه المناقشة.

إن الكيفية التي تبدأ بها عملية الإقناع مهمة. سواء أكان هذا النقاش بخصوص خلاف في الآراء السياسية أو أي خلافات أخرى، فمن المرجح أن تتجح أكثر حين تبدأ الحوار بالتعبير عن احترام الطرف الآخر بدلاً من توجيه النقد اللاذع وإثارة الغضب.

أنا شخصياً أجد أن الجدل القائم على الشد والجذب الذي أحظه على شبكات التواصل الاجتماعي حول السياسة مليء بالإهانات الشخصية والمعدائية والشرسة تجاه المخالفين في الرأي، وهذا أمر محبط بشدة. وأشك أن هذا الجدل يغير هذه الآراء أبداً، ولكنني لا أشك أبداً في أن هذا الجدل يضر بالصدقات (أو حتى الصداقات المحتملة) ويفقدها للأبد.

بالطبع، حتى الخلافات القائمة على الاحترام والمنطق من الممكن ألا تحقق الإقناع في النهاية. وأعتقد أن السؤال في هذا المقام ليس: "هل يجب علينا التحدث في موضوع معين؟"، وإنما السؤال: "متى يجب علينا التوقف عن التحدث في هذا الموضوع؟".

أعتقد أن الإجابة: عندما تصل أنت والطرف الآخر إلى مفترق الطرق، في هذه الحالة الاستمرار في النقاش لن يفيد علاقتكما؛ بل على العكس سيضر بها. وفي هذه الحالة من الأفضل أن نتفق على ألا نتفق، فهذا يعطي للشخص الآخر الحق في أن يؤيد وجهة نظر أخرى لا تؤيدها أنت.

وأحدى فوائد هذا الاتفاق هي جعل الآخرين أكثر تقبلاً لأفكارك الأخرى عندما تتناقش معهم ثانية. وربما تفكر مرة أخرى في آرائهم مستقبلاً. وهذا لن يحدث أبداً إلا إذا كانوا يتقنون بأنك في النهاية تحترم حقهم في أن يؤيدوا ما يريدون.

حقاً، عندما يعرف الطرف الآخر أنك لن تكرهه أو تتنمر عليه لكي يقبل وجهة نظرك، فإنه سيكون أكثر انفتاحاً لاحتمالية تقبل وجهة نظرك. وستستطيع أنت أن تقنعه بوجهة نظرك بشكل كاف.

لذا، اعرف جيداً ماذا تقول وكيف تقوله ومتى تتوقف عن الحديث أيضاً.



فكر في مصدر النقد

كونك قائدًا أو ذا تأثيرٍ مطلق يعرضك للنقد، ويعد ذلك جزءًا من متطلبات عملك. ومن ثم، فإن تعلم التعامل مع النقد وتطوير نفسك من خلاله هو مفتاحك لزيادة تأثيرك.

وعندما أسترجع فترة الدراسة بالجامعة، أتذكر أنني كنت مشتركًا في مجلس أمناء الكلية. وأي شخص يشارك في الحياة العامة - سواء أكان ذلك على مستوى الدراسة أو على مستوى الحياة الواقعية، فإنه عرضة للاستماع إلى آراء لا تحتوي دائمًا على مجاملة. وفي تلك الفترة، كنت أميل إلى أخذ النقد على محمل شخصي، الشخصي جدًا! وعادة ما كنت أشتكي إلى أصدقائي "بروس" و"جو" من هذه "المعاملة غير المنصفة".

وفي ذلك الوقت، كان "بروس" رئيسًا لاتحاد الطلبة وكان "جو" مساعدًا له، وأكثر ما كان يعجبني فيهما أنهما كانا لا يأخذان النقد على محمل شخصي.

فعندما أشتكي من بعض الانتقادات التي ألقاها، كان "جو" يقول ببساطة: "بوب، فكر في المصدر!" بعبارة أخرى، قبل أن تنزعج، عليك أن تحدد إلى أي مدى أنت تهتم برأي هذا الشخص.

ففي الواقع، يعد التفكير في مصدر النقد من الأمور الجيدة بغض النظر عن السياق. فعندما نتلقى تقييماً مزعجاً، ويكون ما يقوله المصدر ليس له معنى وليس له أساس من الصحة، فإنه يمكنك أن تتقبله بهدوء دون أن تعيره كامل انتباهك (وذلك بالطبع في حالة ما لم يكن هذا الشخص لديه وجهة نظر صحيحة. فمن النضج أن تتحكم في مشاعرك للدرجة التي تستطيع عندها أن تفكر بوضوح دون أن يتدخل شعورك بالآنا في الأمر).

على الجانب الآخر، إذا كنت تعرف أن مصدر النقد شخص منطقي وواضح التفكير، وإذا كنت اتفقت من قبل معه في بعض وجهات النظر، فمن المفيد أن تعير هذا النقد انتباهك. ولست مضطراً لتأييده، ولكن من المفيد أن تتعامل مع الأمر من وجهة نظر الطرف الآخر.

حتى وعندما تتعامل مع نقد شخص ما بجدية، فلا ينبغي عليك أن تأخذه على محمل شخصي. فهذا المفهوم يختلف عن ذلك، وسيكون ذلك فرصة رائعة للتمرن على التحكم في انفعالاتك.

أولاً، تمرن على تحديد ما إذا كان هذا النقد يستحق أن يؤخذ بجدية أم لا. إذا كان كذلك، تصرف وفقاً لذلك، وكن مستعداً لإحداث تغييرات. ثانياً، تمرن على ألا تأخذ الأمور على محمل شخصي، بغض النظر عن مصدر النقد.

على أي حال، فكر في مصدر النقد.



استيعاب التعارض بين منظومات المعتقدات

تجنب مواقف سوء التفاهم الخطيرة

إن مدى تفكيرنا وتصرفاتنا مقيد بما نفشل في ملاحظته، ونظرًا لأننا
نفشل في ملاحظة فشلنا في الملاحظة، فليس بأيدينا الكثير للتغيير؛ جتى
نلاحظ كيف يؤثر فشلنا في الملاحظة على تشكيل أفكارنا وتصرفاتنا.

- آر. دي. لينج (عالم نفسي أسكتلندي، ١٩٢٧-١٩٨٩)

ما أعتقد أنك سمعته ليس هو ما تعتقد أنني قلته.

- مجهول

قبل بضع سنوات، كان أحد أصدقائي يفكر في الانتقال إلى المنطقة التي
أقطن بها وسألني عما إذا كان منزل معين - يفكر في شرائه - قريباً من

البحر أم لا. فقلت له: "لا، إنه بعيد جداً"، ولذا قرر أن يصرف نظري عن الانتقال للمنطقة. وعندما جاء هو وزوجته في زيارة لي طلبا مني أن أذهب بهما إلى المنزل حتى يستطيعا معاينته. وعندما شاهداه قال صديقي: "أعتقد أنك قلت إنه ليس قريباً من البحر".

أنا: "إنه ليس كذلك".

هو: "بل إنه كذلك".

أنا: "كلا، ليس كذلك!".

هو: "بلى، هو كذلك".

(لا، لم يخرج أحد منا لسانه للآخر لإغاضته كما يفعل الأطفال بعد الدخول في جدال طويل).

دعنا نحلل ذلك الموقف. الحقيقة أن هذا المنزل بالفعل يبعد عن البحر بمسافة تُقدر بأحد عشر كيلومتراً. أنا أعيش في مدينة جوبيتر بولاية فلوريدا، وأبعد عن البحر بمسافة بنايتين، ولذا أشعر أن هذه المسافة بعيدة جداً عن البحر. أما هوفيعيش في وسط غرب الولايات المتحدة ولذا يشعر أن هذه المسافة ليست بعيدة.

لقد نشأ سوء التفاهم هذا من اختلاف منظومة المعتقدات الخاصة بكل منا. لماذا لم يفكر كلانا في أن يذكر للآخر المسافة بالضبط؟ ربما لأن كلينا افترض أن الآخر لديه الرؤية نفسها، وهذا هو الفخ التقليدي الذي تنسبه منظومة المعتقدات الخاصة بكل واحد منا.

إن منظومة المعتقدات تعني ببساطة الطريقة التي نرى بها العالم من حولنا. على عكس الحقيقة، التي تمثل واقعاً موضوعياً، فإن منظومة معتقداتنا الشخصية - وهي مزيج من النشأة والبيئة وكل شيء نفذ إلى

عقولنا منذ الميلاد - هي المسئولة عن تلوين الحقيقة وإمدادنا بالتفسيرات المختلفة للحقائق.

ورغم أن منظومة معتقداتنا تكونت في وقت مبكر، إلا أن جذورها تمتد إلى وقت سحيق.

فمنذ اللحظة التي هبط فيها الإنسان على كوكب الأرض، كانت المعتقدات تمثل عنصرًا مهمًا بالنسبة للأفراد والقبائل التي يعيشون فيها. ومن حسن الحظ أن الأمور تغيرت والحياة أصبحت أسهل بشكل ملحوظ.

فبينما كان من الضروري لأجدادنا - سكان الكهوف - أن يعرفوا ما إذا كانت صيحة معينة تعني احتمالية وجود طعام أم تعني احتمالية وجود حيوان مفترس في المكان (ومن ثم تأتي أهمية صنع القرارات الكبرى بناءً على قدر محدود من المعلومات)، فإن هذا الأمر لم يعد يمثل لنا أهمية كبرى.

ورغم ذلك، فإننا لا نزال نأخذ الكثير من القرارات بالطريقة نفسها. ولا يعني وجود معتقد معين كجزء من منظومة معتقداتنا أنه معتقد سيئ. فكثير من معتقداتنا قيم للغاية بل وفي صالحنا.

وإنما تحدث المشكلة حين نفشل في ملاحظة منظومة معتقداتنا في أثناء تطبيقها والعمل وفقاً لها. ومن ثم ننصرف وفقاً لجميع معتقداتنا، حتى وفقاً للمعتقدات التي ليست في صالحنا بل والتي يمكن أن تسبب لنا، وللآخرين أيضاً، ضرراً.

فرغم أن القصة التي ذكرتها في البداية قد تكون مسلية ولم ينتج عنها إلى حد ما ضرر، فإن الأمر لا يكون كذلك دائماً. فكثيراً ما تتجرح المشاعر، ولا يسهل العمل بشكل جيد، ويشعر أعضاء فريق العمل بالإحباط ويتم التشكيك في نوايا الأصدقاء، كل ذلك لأن طرفي العلاقة (أو مجموعة الأطراف المشتركة) يقيم كل ما يعنيه الطرف الآخر وفقاً لمنظومة المعتقدات الخاصة بكل طرف منهما؛ أو أنهم يفترضون أن المعنى الذي يقصدونه فهمه الطرف أو الأطراف الأخرى.

وخلال فصول هذا الجزء من الكتاب، سنتناول العديد من الأمثلة على هذه المشكلة الاجتماعية الشائعة. إن مفتاح سر النجاح في التصرف وفقاً

لمنظومات المعتقدات المختلفة يكمن في الإدراك المستمر أنها تلعب دائماً دوراً فعالاً، ودائماً ما تشارك في كل فكرة أو كلمة أو حديث أو أي خلاف أيضاً .

وكما قال الكاتب المسرحي "جورج برنارد شو" : "تتمثل مشكلة التواصل في توهم الأشخاص بحدوثه بالفعل". ونحن كبشر نميل إلى أن نظن أن الآخرين يفكرون ويشعرون بالطريقة نفسها التي نفكر ونشعر بها. ولكننا عادة ما نخطئ في هذا الاستنتاج. فالأشخاص من حولنا يتصرفون وفقاً لمنظورهم الفكري الخاص ورؤيتهم للعالم، ونحن نتصرف بالطريقة نفسها أيضاً. ومن دون استيعاب ذلك، فإننا سنقع فريسة لنفس المستوى من سوء التفاهم وعدم التواصل كأني شخص آخر.

وهذه هي حقيقة والمقولة الرائعة الخاصة بـ "آر. دي. لينج"، الذي بدأ بها هذا الجزء، تؤكد على ذلك.

إن إدراك ذلك فعلياً لا يجعل فقط حياتك أكثر سعادة، وإنما سيمدك أيضاً بميزة فريدة ألا وهي: أنك ستكون أحد القلائل الذين يفهمون... أنه لا أحد يفهم بالفعل حقيقة الآخر.

وفي هذا الجزء، لن تقدر فقط أهمية هذا الإدراك، وإنما ستتعلم كيف تتصرف من خلاله لكي تجعل من نفسك شخصاً يتمتع بقدر كبير من الحكم والتأثير المطلق.



منظومة المعتقدات - المشكلة والحل

لماذا يتحول عادةً الشيء الذي نكون متيقنين من معرفته تمامًا... إلى اعتقاد خاطئ في النهاية؟ لأننا كبشر، نأخذ قراراتنا ونبني أحكامنا على قدر محدود للغاية من المعلومات، والتي تخضع لسيطرة منظومة معتقداتنا الشخصية. ولكي نتعامل مع منظومات المعتقدات بفاعلية، من المهم للغاية أن نستوعب الاختلاف بين المعتقد والحقيقة.

إنني أعرف المعتقد بأنه هو الحقيقة التي يفهم الشخص أنها حقيقة. ما الذي يعنيه هذا بالضبط؟

الحقيقة في حد ذاتها هي واقع، فهي في حد ذاتها محايدة لا يصحبها مشاعر، ويمكن اعتبارها جيدة أو سيئة وفقًا للسياق والموقف والنتائج والأشخاص المتورطين فيها.

على سبيل المثال، الحقيقة هي أن الجاذبية موجودة بالفعل. وأنت لست في حاجة إلى تصديقها لكي تصبح حقيقة. إنها قانون من قوانين الطبيعة، إنها الحقيقة! وهي تبدو جيدة عندما تحميك من التعليق في الهواء على

ارتفاع آلاف الأميال ضد رغباتك. ولكنها يمكن أن تبدو سيئة عندما تسقط من الدور السادس بإحدى البنايات.

إن رؤية الكثير من المواقف الاجتماعية على أنها سيئة أو جيدة أو حتى على النحو الصحيح، ليس دائماً أمراً سهلاً لأن منظومة معتقداتنا غير موضوعية على الإطلاق.

فبمجرد أن تتكون معتقداتنا الأساسية، يكون من الصعب للغاية (ولكن بالتأكيد ليس من المستحيل) أن تتغير وذلك لأنها تعمل في الأساس دون وعي منا ووفقاً لقواعد اللاوعي، كما أنها تسيطر على تصرفاتنا دون حتى أن يدرك معظمنا ذلك!

بطريقة أخرى، عملياً يتخذ كل منا تقريباً جميع قراراته ويضع افتراضاته دون حتى إدراك السبب وراء ذلك.

لست مدركاً لكونك غير مدرك

هذا الأمر لا يعرفه ٩٩,٩ في المائة من الأشخاص الذين تتعامل معهم أو تلتقي بهم مصادفة، فهم عبيد افتراضيون لمنظومة المعتقدات التي لا يتدخلون في تكوينها؛ بل إنهم لا يدركون من الأساس أنها لديهم، وفي الغالب ينطبق الأمر ذاته علينا أيضاً.

وكما ذكرنا سابقاً، ليست جميع معتقداتنا التي اعتدناها ضارة، ولكن الكثير منها كذلك.

في أكثر كتبه مبيعاً أوضح "راندي جيغ" بالتفصيل كيفية التي نصاب بما يعرف "بفيروسات العقل"، اعتماداً على وجود معتقدات دون أن نعي عادةً بكونها سلبية أو مقيدة حتى أننا لا ندرك وجودها من الأساس. وبمجرد أن تصاب بمثل هذه الفيروسات، فإنها يمكن أن تدير نظام التشغيل الخاص بك ككل.

وفي أحسن الحالات، تؤثر على الطريقة التي نرى بها الحقيقة، وفي أسوأها تجعلك تهدم ما حققته من نجاح.

وكما قال "بيندار" - الذي قام بدور المعلم في كتاب *The Go-Giver* - الذي شاركت في تأليفه مع "جون دافيد مان" - لأحد طلابه "جو": "إن المظاهر يمكن أن تكون خادعة، والحقيقة أنها دائماً ما تكون كذلك". والسبب وراء أنها خادعة يرجع - كما يقول المثل - إلى أننا لا نراها كما تكون، ولكن نراها كما نكون نحن. فنحن نراها من منظور منظومة معتقداتنا الشخصية.

وسواء أكان الشخص قد نشأ في ظل العلاقات الودودة أو العلاقات المتعسرة أو المتعسفة، فإن هذا هو غالباً ما يؤمن بأنه حقيقة كل العلاقات. وإذا ما كان الشخص قد تعلم أن المال شر وأن الطريقة الوحيدة لتصبح ثرياً هي أن تستغل الآخرين، أو أن المال هو ببساطة نتيجة ما تضيفه من قيمة كبيرة إلى حياة الآخرين، فإنه غالباً ما يؤمن أن هذه هي حقيقة المال. وسواء أكان الشخص قد نشأ على المواقف التي تحمل الفوز لطرف والخسارة لطرف آخر أو أن المواقف التي تحمل الفوز لجميع الأطراف ذات قيمة كبيرة، فإنه عادة ما يؤمن أن هذه هي حقيقة التعامل مع الآخرين. ونظراً لأن هذه هي المعتقدات التي يؤمنون بها، فإنهم دون وعي منهم سيغيرون اتجاه الحقائق وفقاً لمعتقداتهم. حتى وإن كان ذلك يمثل عائقاً في طريق سعادتهم الشخصية.

أسف على قسوتي في مصارحتك بهذا الأمر؛ ولكن عندما تستوعبه، فإنه سيتضح لك فجأة لماذا يفعل الأشخاص ما يفعلون ويتصرفون كما يتصرفون ولماذا يعانون من عدد كبير من الخلافات الشخصية.

الحل بسيط؛ أجل بسيط، وليس سهلاً.

والحل هو أن تكون مدركاً لذلك. فبينما تتعرف على منظومة المعتقدات والنتائج الناجمة عنها، عليك أن تبقى مدركاً بوعي. لاحظ أن كل ما يقوله الشخص أو يفعله (وهذا ينطبق عليك أيضاً) هو نتيجة لمعتقد معين. ثم اسأل نفسك هل كان هذا المعتقد الذي نجم عنه هذا الفعل نابعاً عن وعي أم عن غير وعي؟

و بمجرد أن تبدأ في فعل ذلك ، لاحظ التغييرات التي ستطرأ على حياتك وقدراتك على التواصل مع الآخرين بإيجابية ، بالإضافة إلى قدراتك على التأثير والإقناع.

الأسئلة الأربعة التوضيحية

في المرة القادمة التي تواجه فيها خلافًا اجتماعيًا أو مشكلة مع أحد الأشخاص ، اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- ١ . كيف تشوه منظومة معتقداتي الشخصية حقيقة الموقف؟
- ٢ . كيف تشوه منظومة المعتقدات الشخصية للطرف الآخر حقيقة الموقف؟
- ٣ . ما الأسئلة التي يمكن أن أطرحها على الشخص لأوضح مدى استيعابي لنسخة الحقيقة الخاصة به (منظومة معتقداته)؟
- ٤ . ما المعلومات التي يمكن أن أقدمها للشخص الآخر لتوضيح مدى استيعابه لنسخة الحقيقة الخاصة بي (منظومة معتقداتي الشخصية)؟

وكما تقول الحكمة ، فإنه خلال أي خلاف بينك وبين شخص آخر ، غالبًا ما يكون هناك ثلاث حقائق: الحقيقة التي تعتمقها والحقيقة التي يعتقها الشخص الآخر والحقيقة الفعلية . (حقًا ، إن النوعين الأول والثاني من الحقيقة هما مجرد معتقدات) .

ومن خلال طرح الأسئلة والتبادل الدقيق للمعلومات ، يمكنك أن تكتشف الحقيقة الفعلية ، مما يؤدي إلى الفهم والاحترام والشعور بالراحة والثقة .



"كيف تعرّف...؟"

في أحد الدروس التي تتناول عمليات التفكير، سأل المعلم طلابه من منكم سيتضايق إذا ناداه شخص ما بـ "عصا الماشية". بعض الطلاب رفعوا أيديهم وبعضهم الآخر لم يفعل. في النهاية، سأل أحد الطلاب المعلم عما إذا كان هو سيتضايق إذا حدث معه ذلك أم لا.

فأجاب المعلم: "لا أعرف، ولكن أول شيء سأقوم به هو أن أسأله ماذا تعني بـ "عصا الماشية"؟"

غالباً ما يكون أبسط صور سوء التفاهم هي التي تسبب أكبر الخلافات، ونظراً لأنك أصبحت مدركاً لمنظومة المعتقدات التي تلعب دوراً في كل المواقف التي تتعرض لها، ربما ستجذب إلى الخوض مباشرة في الأمور الصعبة؛ أي الرغبات العميقة والمخاوف الصامتة؛ ولكن خطوتك الأولى هي أن تتحرى المصطلحات التي تستخدمها. فإن سوء التفاهم قد يحدث نتيجة لاستخدام كلمات معينة يختلف الأشخاص في تعريفها.

ومما يزيد الأمور صعوبة ألا يدرك أطراف العلاقة أنهم يعرفون الكلمة نفسها بطريقة مختلفة. بعبارة أخرى، نظراً لأن كلا الطرفين يعتقد أنكما تتحدثان عن الشيء نفسه، فربما لن تدرك نقاط الخلاف بينكما.

على سبيل المثال، يقول "ديف" لشريكته في المشروع بنبرة ملحة: "مارجريت، لا بد أن تنتهي من تلك العروض في القريب العاجل، لذا لا بد أن نخطط بناءً على ذلك". ووافقت "مارجريت". لذا، بقيت ساعات إضافية في العمل لتتجزء الجزء الخاص بها، ولكنها وجدت في اليوم التالي أن ديف لم ينته من أي شيء في الجزء الخاص به.

فقال بفضب: "ديف، أعتقد أنك قلت إنه علينا أن تنتهي من هذه العروض في القريب العاجل. لقد فاتني موعد اصطحاب ابني إلى تمرين الكرة الليلية السابقة من أجل أن أنتهي في الموعد المحدد". فقال لها "ديف" في حرج: "عندما قلت في "القريب العاجل" كنت أقصد خلال الأسبوع المقبل أو نحو ذلك".

هناك محرران أساسيان يلعبان دوراً في هذا الموقف. أحدهما هو ما أشرنا إليه سابقاً على أنه منظومة المعتقدات. لأنه بناءً على تجاربنا السابقة، نعتقد أن شيئاً ما - في هذا المثال كلمة القريب العاجل - له معنى محدد ونتوقع أن الجميع لديهم المعنى نفسه.

والمحرك الآخر هو ببساطة أن الكلمات لها معانٍ مختلفة وكلمات مثل القريب العاجل هي كلمة تصورية بطبيعتها. اخلط هذين المحركين معاً وستحصل على وصفة كارثية.

إذن، ماذا تفعل؟

ابحث عن كلمات أو أفكار غير موضوعية مثل: قريباً، عادة، فيما بعد، وشيكاً، طويلاً، وتعود على طرح هذا السؤال: "كيف تُعرف...؟" أيًا ما كان الشيء. ويمكنك أيضاً أن تسأل "ماذا تعني...؟"

على سبيل المثال، تقترح "مارجريت" على "ديف" أن يكون العرض مختصراً. ويكون من مصلحة "ديف" أن يسأل: "فقط من أجل توضيح الأمور لي، كيف تعرفين مختصراً؟" فتوضح له "مارجريت" أن كلمة مختصر تعني صفتين فقط في هذه الحالة.

يمكنك أن تستخدم هذه الطريقة عملياً في أي شيء. إن طريقة طرحنا للأسئلة لها بالطبع علاقة وطيدة بمدى تأثيرها وتقبلها. يجب أن يُطرح هذا

السؤال، ويصل إلى الطرف الآخر بطريقة تحفز المشاعر الإيجابية لدى الشخص الآخر وليست المشاعر الدفاعية وكأنه يتم التشكيك في دوافعه. عرف مصطلحاتك واطلب من الآخرين أن يفعلوا المثل، فهذه طريقة فعّالة لتجنب حدوث سوء التفاهم.



تحمل مسؤولية التواصل

في كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** ذكر د. "ستيفين كوفي" العادة الخامسة ألا وهي "أسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم أسع إلى أن يفهموك". ويا لها من نصيحة رائعة!

هذه النصيحة، عندما نتبعها، ستجعل علاقاتنا أكثر فاعلية. دعنا نتناول هذه الفكرة القيمة التي طرحها د. "كوفي" وكيفية تطبيقها، ثم نتأكد بعد ذلك من اتخاذنا الخطوة الملائمة والضرورية. من المهم أن تفهم الشخص الآخر بنفس قدر أهمية تأكيدك من أنك نقلت وجهة نظرك بالشكل الملائم الذي يمكن الطرف الآخر من فهمك واستيعاب ما تعنيه بقولك.

لذا، عندما نتحدث عن التواصل الفعال، فإن مسؤوليتنا أن نتأكد من أن الطرف الآخر يفهم رؤيتنا أو رغبتنا أو حاجتنا. سأظل دائماً ممتناً لأحد معلمي الذي أخبرني:

عندما يخطئ الصياد إصابة الهدف، فهذا ليس خطأ الهدف.

فيقدر ما نرغب في بعض الأحيان (فقط في بعض الأحيان) أن يقرأ الآخرون أفكارنا، إلا أنهم لا يستطيعون ذلك، ونظرًا لأننا نأتي من أماكن مختلفة ونحمل منظومة معتقدات مختلفة، فإن احتمال معرفة الآخر لما نغنيه بالضبط دون توضيحنا لذلك يكون محدودًا للغاية.

ونحن لا نتوقع أن يحمل الآخرون هذا العبء على عاتقهم، وإذا توقعنا ذلك، سنصاب بالإحباط.

لذا، إذا كان هدفنا هو أن نكون ذوي تأثير قوي وفعال بقدر ما نستطيع، لا بد أن نتقبل هذه المسؤولية.

إحدى الطرق الفعالة لتحمل المسؤولية هي تحقيق هدف التواصل بنجاح وهي أن نتجنب إرسال - أو تلقي - رسائل مختلطة. فهذا أمر خطير عندما يتعلق الأمر بالتواصل الفعال.

وأحد أنواع هذه الرسائل المختلطة هو أن يقول شخص شيئاً ما، ثم يتبعه بالنقيض. على سبيل المثال، تقول لأحد موظفيك: "آل، أريد الحصول على النظارات نهاية الأسبوع، ولكن لا تتعجل إذا كان ذلك سينتج عنه أداء دون المستوى".

حسنًا ما الذي يعنيه ذلك بالضبط؟ هل يعني أن نهاية الأسبوع هي الموعد النهائي أم أن الأولوية للجودة؟ ماذا يحدث إذا لم يكن ممكنًا الوفاء بالموعد النهائي والحفاظ على الجودة العالية، لأي سبب كان؟ إذا لم يكن "آل" يعرف بشكل كافٍ كيف يطرح أسئلة توضيحية، فإنه من المحتمل أنك ستسلم نظارات فات ميعاد تسليمها إلى العملاء أو أن الجودة ستكون دون المستوى. لا تعتمد على "آل" لكي يقرأ أفكارك وأن يفهمك بديهياً. إنه يمثل الهدف، فإذا أخطأت في إصابة الهدف، فلن يكون ذلك خطأ.

نوع آخر من الرسائل المختلطة هو أن تقول شيئاً بينما نبرة صوتك ولفة جسدك تقول شيئاً آخر. فعندما تقول: "لا توجد مشكلة. أنا لا أمانع". بينما تبدو نبرتك متحفظة وشفطاك مزموتمان وجسدك مشدود. فهذه رسالة مختلطة.

فهذا يحمل أكثر من معنى، وبما أنك لا تتوقع أن يفهم الآخرون رسائلك المختلطة، فإنه يجب عليك أن تتبع عادة التوضيح للآخرين. إن طرح بعض الأسئلة البسيطة مسبقاً سينقذك فيما بعد من احتمالية حدوث التعقيد والوقوع في الحيرة.

ويمكنك ضمان أنك لن تقع فريسة لرسائل مختلطة من جانب الآخرين عن طريق تحمل مسؤولية التوضيح. وسيكون ذلك أسهل عندما تستخدم طريقة "رسالة ضمير المتكلم".

على سبيل المثال، تخيل أن مديرك يقول لك: "أنا في حاجة إلى الحصول على هذه النظارات بنهاية الأسبوع، ولكن لا تتسرع إذا كان يعني ذلك الحصول على منتج دون المستوى".

يمكنك أن ترد: "ماري، فقط لتوضيح الأمر لي، فأنا أريد أن أتأكد من تسليم النظارات بالصورة التي ترغب فيها، هل من الأهم بالنسبة لك أن.....؟" ثم أكمل السؤال.

لقد أتقنت إرسال "رسالة الضمير المتكلم" ببراعة عن طريق التأكيد على أنها لك (التوضيح "لي")، وأنت أنت ("أنا") الذي تريد تسليم النظارات وفقاً لاحتياجاته. إن هذه النوعية من الرسائل تبدو رائعة لنقل وجهة نظر معينة بكياسة إلى الشخص الآخر بما يضمن أنه لن يتبنى موقفاً دفاعياً.

والآن، إذا كان أي من الاثنين - الجودة أو الموعد النهائي لتسليم العمل - أكثر أهمية من الآخر لدى مديرك، فإنه سيوضحه مباشرة لك ولنفسه. ومن هنا لن تدع المجال لحدوث سوء تفاهم بعد ذلك.

إن مسؤوليتنا لا تتمثل فقط في التأكد من أن رسالتنا قد فهمها المتلقي بشكل صحيح، وإنما من المهم أيضاً أن نتأكد من أننا نفهم أيضاً رسائل الآخرين.

ولن يحدث "الاختلاط" والتشويش في فهم الرسائل.



أهمية الإدراك الواعي

كما ذكرنا من قبل، فإن منظومة معتقداتنا تسيطر علينا دون أن ندرك حدوث ذلك، وهذا هو أمر مثير للاهتمام. إننا لا ندرك... أننا لا ندرك. فنحن غير مدركين بأن أفعالنا تصدر منا في حالة من اللاوعي.

وكبداية جيدة للتغلب على هذه المشكلة عليك أن تتصرف من منطلق حالة من الإدراك الواعي. لعلك تقول إن تأثيرك يعتمد أساساً على كونك مدركاً لما يحدث إدراكاً واعياً. ونعرض هنا تمريناً رائعاً على ذلك نبدأ من خلاله هذه الرحلة.

من الآن فصاعداً، عندما تعارض شخصاً ما أو تشعر بالضيق من شيء قاله أو فعله، عليك أن تدرك أن هناك منظومتين من المعتقدات المختلفة - ربما تكونان - مختلفتين للغاية ومتعارضتين إلى حد كبير - تتحكمان في العلاقة بينكما.

ثم أدرك بعد ذلك أنك غالباً ما تأخذ قراراً - وربما يكون قراراً مهماً - بخصوص هذا الشخص وما يقول وما يفعل، بناءً على قدر محدود للغاية من المعلومات.

وذلك يمثل خطوة هائلة في بقائك هادئًا ومساعدتك على اكتشاف المشكلة الحقيقية والتعامل معها، بالإضافة إلى تحديد كيفية التعامل مع هذا الشخص بطريقة تحقق المنفعة المتبادلة.

اطرح على نفسك سؤالين: هل تم فترة مشاعري من خلال المنظور الفكري الخاص بي؟ أم أنني اتخذت قراري بشأن هذا الشخص بناءً على معلومات محدودة؟

ربما تكون الإجابة عن السؤالين بنعم، ولكن طالما أنك تدرك ذلك، فأنت تستطيع أن تهئ تفكيرك ليصبح أكثر وضوحًا ولتصبح استجابتك أكثر نفعًا وتأثيرًا وإقناعًا.

وكرائد أعمال وصاحب أكثر الكتب مبيعًا، يقول "تي. هارف إيكر":
 "عندما تكون مدركًا إدراكًا واعيًا، فإنه يمكنك أن تفكر وتتصرف اعتمادًا على القوة والاختيار وذلك على عكس البرمجة على التسليم بالأشياء دون وعي".



الأمر شخصي أم لا؟ كيف تعرف؟

تخيل أنك التقيت وجهاً لوجه شخصاً يدخل المبنى في الوقت نفسه الذي تخرج أنت منه، فتتواصل معه بصرياً وتبقى الباب مفتوحاً لثانية إضافية من أجله، ثم تبتسم له بلطف وتقول أهلاً. ثم، لا شيء! أم أنك سمعته يفمغم بصوت منخفض؟ وإذا غمغم بالفعل، فهل هذه الغمغمة من أجل أن يشكرك أم من أجل أن يقول لك: "لا تزعجني"؟.

وتتساءل في نفسك إذا ما كان قد غمغم قائلاً: "لا تزعجني"، فمن هو لكي أزعجه؟ وما الذي اقترفته في حقه ليتصرف بهذه الوقاحة تجاهي؟ هل تمارس هذه اللعبة دائماً مع نفسك؟ ليست لعبة ممتعة، أليس كذلك؟ أنت تأخذ الأمور على محمل شخصي في حين أنها لا تكون كذلك على الإطلاق، فهناك عدد كبير من الأسباب الممكنة وراء عدم تقديره لما فعلت.

ربما هو مستغرق في التفكير بشأن مشكلة عائلية.

أو أنه قادم توّاً من المستشفى ويفكر في صديقه المريض الذي كان في زيارته.

أو أنه على وشك أن يتم التحفظ على ممتلكاته ومستغرق في التفكير بشأن الخيارات المتاحة أمامه.

أو أنه قد تأخر على الاجتماع، ومنهمك في التفكير في كيفية تبرير ذلك لعميله.

أو ربما أنه ليس من الأشخاص الذين يحيون أو يشكرون الغرباء. (بعبارة أخرى، إنه يتصرف وفقاً لمنظومة معتقدات مختلفة عنك).

وإذا ما كنت تشعر أنه لا يزال يجب عليه أن يشكر صنيعك (بالطبع وفقاً لمنظومة معتقداتك أنت) أم لا، فأنت الآن تعرف أن عدم تفاعله معك ليس له علاقة بك أو بأي شيء فعلته له. الأمر ليس شخصياً على الإطلاق.

هل جربت من قبل أن تسيء الظن بنوايا أحد الأشخاص لتكتشف بعد ذلك أنك كنت مخطئاً؟ بالتأكيد، حدث لي ذلك.

هل فعل أحد الأشخاص ذلك الأمر معك من قبل؟ نعم فعلوا ذلك معي. إن الأمر كله مرتبط بمنظومة المعتقدات.

هل تريد أن تكون ذا تأثير كبير وناجحاً؟ احكم بإنصاف لصالح الطرف الآخر. أحسن الظن بمن حولك. أنا لا أنصحك بالطبع أن تكون ساذجاً.

وانما أقول إنه إذا كنت لا تعرف كيف تثبت من الأمر – وربما لن تعرف – فإنه من مصلحتك أن تحكم بإنصاف لصالح الطرف الآخر. وإذا لم يكن

لديك أي سبب للتعامل معه، فأنت على الأقل ستشعر بالرضا. أما إذا كان شخصاً تعرفه وكنت مضطراً إلى العمل معه، فإن هذا التمرين سيساعدك

على أن تبدأ العلاقة بإطار إيجابي بدلاً من الإطار السلبي.

فالحكم بإنصاف لا يؤدي أحداً، بل إنه يساعد الجميع ويجعل العلاقة أكثر تناغمًا.

وهذا كله من السهل قوله، إلا أن مشكلة التعامل مع الأمور على محمل شخصي تعد وباءً يصيب الكثيرين. كنت أعاني من هذا الأمر لفترة طويلة. ولذا، أتعاطف جداً مع هؤلاء الذين يعانون من هذا الأمر.

أحد قراء المدونة سألني: "بوب، كيف تفرق بين شخص يحاول أن يؤدي مشاعرك وبين فهمك للموقف بطريقة خاطئة؟".

أنا متأكد من أن الكثير منا أحياناً ما يطرأ على ذهنه هذا السؤال. وبناءً على الموقف، قد يكون الأمر بالفعل مستنزفاً للمشاعر إلى حد ما. نحن كبشر، بالتأكيد لا نريد أن نشعر أن أي شخص - سواء أكان غريباً أو صديقاً مقرباً أو قريباً - يريد أن يؤدي مشاعرنا عن عمد.

ولكن فيما يتعلق بالسؤال الذي طرحه قارئ المدونة، فأنا غير متأكد من وجود إجابة صحيحة.

فكثير مما نأخذه على محمل شخصي لا يكون كذلك على الإطلاق. بل إنه على الأغلب نتيجة نقل منظومة معتقداتنا إلى الشخص الآخر. بعبارة أخرى، لأننا نفكر بطريقة معينة، نفترض أن الآخرين يفكرون بالطريقة نفسها. (بمعنى أن قولهم هذا لا يعني غير ذلك)، وهذا مغاير تماماً للحقيقة.

وقد قدم "دون ميغيل رويز" شرحاً رائعاً لهذه الظاهرة في كتابه الرائع بعنوان *الاتفاقيات الأربع**. فمبدآن من مبادئ الاتفاق المذكورة في هذا الكتاب هما: "لا تضع افتراضات" و"لا تأخذ الأمور على محمل شخصي". ونحن نعمل العكس باستمرار.

هناك أسئلة يمكن أن تطرحها على نفسك، باستخدام المنطق، وستساعدك كثيراً على تحديد نية الشخص الذي تتعامل معه. ولكن حتى في هذه الحالة يجب أن تحرص على عدم افتراض أن منطقك/معتقداتك/مواقفاتك هي نفسها منطق الطرف الآخر/معتقداته/مواقفاته.

* متوافر لدى مكتبة جرير

ضع السؤال في إطار "رسالة ضمير المتكلم"

دعنا نقل إليك تريد أن تكتشف النية وراء شيء ما قاله أحد أصدقائك أو أقاربك. ما أفضل طريقة يمكن أن تحدد بها ما إذا كان الأمر شخصياً أم لا؟ أسأله بكياسة، وإذا كان ممكناً استخدم "رسالة ضمير المتكلم".

على سبيل المثال، بدلاً من أن تقول: "ما قلته جعلني أشعر باستياء، أنت تسببت في إيذاء مشاعري، هل ما قلته يفترض أن يكون إهانة شخصية؟"، فهذا يمثل عبئاً على الطرف الآخر، وإنما قل: "أنا بالفعل أشعر بالإيذاء مما قلت، وعليّ أن أعترف لك أنني أخذته على محمل شخصي. ولمجرد توضيح الأمر لي، أنا أريد أن أستفسر منك إذا لم تمنع".

وخلال السنوات العديدة التي عايشتها مع الغضب، فإنني عادة ما أخذ الأمور على محمل شخصي، والتي عندما أراجعها فيما بعد، غالباً ما لا تكون كذلك على الإطلاق. إن الوقت الهائل الذي أضعته والطاقة التي أهدرتها من خلال السماح للغضب أن يسيطر على حياتي كان أمراً غير ضروري على الإطلاق.

ومن ثم، هل هناك شخص يحاول إيذاء مشاعرك؟ أم أنك تعاملت مع ما يقول بالشكل الخاطيء؟

أنا لا أعرف الإجابة بالتأكيد، ولكن من المحتمل بشكل كبير ألا يكون الأمر شخصياً على الإطلاق. على أية حال، معظم الأشخاص بعيدون تماماً عن شغل أنفسهم بالتفكير في إيذائك. وربما لا يكون الأمر سيئاً بالقدر الذي تظنه.



لغات الحب من القطة "ليبيرتي"

منذ فترة قصيرة، كتبت على الصفحة الخاصة بي على موقع الفيسبوك: "تركّت قطتي الضالة ليبيرتي رأس فأر في فناء منزلي هذا الصباح. ليس فأراً ميتاً وإنما رأس الفأر فقط! أظن أن القطة قد شاهدت مؤخراً عدداً كبيراً من الأفلام. ترى ما الذي تحاول أن تقوله لي من خلال ذلك؟".

رغم أنني في ذلك الوقت كنت أعرف القليل عن القطط (رغم أنني أحب جميع الحيوانات، فإنني لم أمتلك سوى الكلاب في معظم حياتي)، كنت أعرف أن القطط تظهر تقديرها لأصحابها عن طريق إحضار الكائنات الميتة. والمثير في الأمر بالنسبة لي أن رأس الفأر هذا يذكرني برأس الحصان الموجود في فيلم الأب الروحي - والذي كان رمزاً معبراً عن رسالة قوية للغاية.

وعلى عكس الثلاثة أو الأربعة ردود عادة ما ألقاها عندما أنشر شيئاً على الفيسبوك أشعر أنه شبه عميق، فقد تلقيت ما يزيد على سبعين ردّاً فيما يخص هذا المنشور، وكان العديد منها يقدم اقتراحات رائعة.

العديد من الأشخاص تحدثوا عن رؤية القيمة من خلال وجهة نظر الآخرين. وبينما لا يمثل رأس الفأر أي قيمة حقيقية بالنسبة لي (أو غير حقيقية، أو أي شيء على الإطلاق)، فإنها تمثل قيمة بالنسبة للقطعة، ولأنها تقدر ذلك، اقترح عليّ أحد الأصدقاء أنه ينبغي أن أقيم الفكرة على الأقل؛ بل والهدية نفسها كذلك. وفي هذا السياق، كان عليّ أن أقدر الهدية.

وبعض الأشخاص تعلموا درسًا أنه ينبغي توخي الحذر عند اختيار الهدايا التي تقدمها للآخرين وفقًا للكيفية التي يقدرون بها الأشياء. درس رائع، ولكن لست متأكدًا من أن "ليبيرتي" سوف تلتفت إليه.

إليك بكتاب رائع!

كلا المدرسين ذكرني بأحد الكتب التي قرأتها منذ عدة سنوات للكاتب د. "جاري تشابمان" بعنوان: لغات الحب الخمس*. لقد أوضح أن هناك ثلاث طرق نتلقى بها الحب؛ وهي: "العبارات التوكيدية"، و"الوقت النوعي"، و"تلقي الهدايا"، و"تقديم الخدمة"، و"التلامس الجسدي". ورغم أن الكثير منا يستخدمون اللغات الخمس إلى حد معين، عادة ما يكون لإحداها الأولوية وتكون أكثر سيطرة من اللغات الأخرى.

وهنا أصل المشكلة: فمثلما نميل -كبشر- إلى افتراض أن منظومة المعتقدات الخاصة بنا هي نفسها الخاصة بالآخرين، نميل أيضًا إلى الاعتقاد بأن الطريقة التي تروق لنا لمنح الحب وتلقيه هي نفسها الطريقة التي تروق للطرف الآخر، حتى وإن كنا لا نعلم أي شيء عن لغات الحب.

لذلك، إذا كانت لغة الحب التي يستخدمها أحد الأشخاص هي تقديم الخدمة، وكان الطرف الآخر يفضل التلامس الجسدي، فإن الشخص الأول سيتساءل عن السبب وراء عدم تقدير الخدمات الودودة التي يقدمها على الإطلاق. وربما لا يستوعب لماذا الطرف الآخر لا يفكر في تقديم أي أفعال مماثلة له.

* متوافر لدى مكتبة جرير

وحقيقة أن ذلك يحدث على مستوى اللاوعي يعني أنه ليس فقط الاثنان لا يتحدثان اللغة نفسها وإنما هما لا يعرفان حتى أنهما لا يتحدثان اللغة نفسها أو أن هناك لغة يجب التعبير بها!

إن المبادئ الأساسية الخاصة بلغة الحب التي تعلمناها من د. "تشابمان" ليست للمتزوجين فقط، ولكن - كما أوضح في العديد من كتبه الأخرى هذا الموضوع - لأي شخص. لذا من الآن فصاعداً، بعد أن تحدد لغة الحب الخاصة بك وكذلك الخاصة بالطرف الآخر، يجب أن تتأكد أن كليهما سيظل واعياً بهذه اللغة.

أو يمكنك أن تقتني فقط إحدى القطط الضالة. ولكن احترس من رءوس الفئران، فربما تكون قطتك عضوة في إحدى عصابات المافيا.



أولاً، اعرف المشكلة. ثم ، اختر الكلمات

عادة ما أتلقى أسئلة على مدونتي من هؤلاء الذين يواجهون مواقف صعبة، ويطلبون المساعدة في التأثير على شخص آخر أو إقناعه. وهم عادة ما يبحثون عن الكلمات المحددة التي ستحول خصومهم فجأة إلى حلفاء. في الواقع، إن استخدام الكلمات والعبارات المناسبة مهم للغاية. ولكن، عادة ما تكون هذه الكلمات ببساطة نتيجة أولاً فهم السبب الكامن وراء موقف الطرف الآخر.

إن استيعاب السياق بالشكل الصحيح – أي منظومة المعتقدات الخاصة بالطرف الآخر – مهم للغاية في اختيار الكلمات الأكثر إقناعاً. وأحد القراء وقع في موقف صعب ومزعج للغاية وطلب طريقة فعّالة للتعامل معه.

عزيزي بوب، إن المؤسسة التي أعمل بها تعودت على إرسال زهور للموظفين الذين يمرضون. ورغم وجود مال كاف

للاستمرار في فعل ذلك، فإنهم قرروا التوقف عن ذلك. وقد تمت دعوتي إلى اجتماع مجلس الإدارة التالي لأخبرهم لماذا عليهم المداومة على هذه اللقطة الطيبة. وأنا لا أحسن اختيار الكلمات الملائمة. هل يمكنك أن تساعدني؟

لقد أشرت عليه أنه إذا لم يكن هناك بالضرورة طريقة محددة وصائبة لقول شيء ما، فإن هناك أمرين يمكن أن يقوم بهما لإيجاد الطريقة الملائمة لطرح هذه المشكلة عند حضور الاجتماع.

١. اكتشف السبب وراء الشعور الذي ينتابهم. ما أسبابهم كأفراد، وكمجموعة؟ إذا لم تعرف أسبابهم، فكأنك تسير كالأعمى. فأنت لا تعلم ما إذا كانت أفكارك تخاطب اهتماماتهم أم لا. فقط اسأل. تواصل معهم كأفراد وبكياسة. دعهم يعرفوا أنك مهتم بفهم المزيد عن اهتماماتهم الخاصة. كن متأكدًا من أن تصيغ هذه الحوارات في شكل نقاش بين حلفاء، لا خصوم.

٢. احترم اهتماماتهم. جهز عرضك التقديمي بطريقة تنم عن احترام الآخرين واحترام إحساسهم بالذات ونواياهم. فعلى الأرجح ستجد أن نيتهم تتبع مما يعتقدون أنه في صالح المؤسسة. لذا، عندما تبدأ بإدراك ذلك، فهذا يمثل إطارًا يجعلكم باستمرار تتحاذون إلى جانب واحد، فالجميع يرغب في أن تعود المنفعة على المؤسسة وأعضائها.

من المهم دائماً أن تعرف عند التعامل مع أي مواقف مشابهة، فإن أول شيء يجب أن تفعله هو تحديد المشكلة أو المشكلات الضمنية. وإن لم تفعل، فربما تستخدم أكثر الكلمات والمباراة قوة في اللغة، ولا يكون لها أي تأثير على الإطلاق؛ ولكن بمجرد أن تتعرف على السياق، فإنه يمكنك أن تربط بين مزايا الحل الذي تقدمه وبين رغبات واحتياجات الآخرين.

وهذا الأمر ينطبق على تعاملاتك مع أي شخص: صديق، أو قريب، أو زميل، أو رئيس، أو موظف، أو عميل محتمل، أو أي شخص. فقط بعد أن ترى الأمور أولاً من وجهة نظرهم الشخصية، ستستطيع أن تختار كلماتك الملائمة لتعود عليك وعليهم بالنتج.



ما الإجابة؟ واعتمادًا على أي معلومات؟

كونك ذا تأثير مطلق، يعرضك عادة إلى إبداء رأيك بناءً على طلب الآخرين. قد يشرح لك أحد الأشخاص موقفًا أو يحكي لك عن حادثة، وربما تكون أحداثًا أو مواقف مرتبطة بشخص آخر. أو يحكي لك الشخص سيناريو ما ويطلب منك إسداء النصيحة له.

عليك أن تستوعب أنه إذا لم تتوافر لك المعلومات الكافية التي تعتمد عليها من أجل إبداء رأيك، فإن ذلك لا يمثل سوى عمل تخميني شبه مدروس. ولكن عندما تكون السعادة الشخصية والاستقرار المالي الخاص بالآخرين على المحك، فلن يكون التخمين بمثابة الطريقة الصائبة للتعامل مع الموقف. كما لاحظت أنه عندما يطلب منا شخص إسداء النصيحة أو إبداء الرأي، فإننا نميل إلى أن تكون استجابتنا قائمة على الطريقة التي نرى بها العالم (افتراضاتنا النابعة من منظومات المعتقدات الخاصة بنا والقائمة عليها). لذا، فنحن لا نقدم فقط إجابات تخدمنا بناءً على القيم والمعتقدات الخاصة بنا، وإنما أيضًا نقوم بملء الفراغات الناقصة من خلال معلومات إضافية لم يوفرها لنا الشخص الآخر - وفقًا لمنظورنا الفكري أو المنظور

الفكري الخاص بالعالم - لكي تكمل القصة كما نفهمها نحن. وكلا الأمرين خطير للغاية.

وإذا واجهنا موقفًا تعليميًا أو تدريبيًا، فإن ذلك يبدو وكأنه انعكاس للمعلم أو المدرب نفسه وليس الشخص أو الأشخاص المشتركين معه في الموقف.

فقبل أن نرد على الآخرين بشكل متعاون، يجب أن نطرح عليهم أولاً أسئلة مفيدة بفرض كشف جميع افتراضاتنا التي ستعرق وصولنا إلى الحقيقة.

من الطبيعي والسهل أن تقع في فخ الإجابة عن أسئلة لا تملك لها المعلومات الكافية للرد عليها. أصحاب التأثير المطلق لا يفعلون ذلك.



الحقائق الإدراكية المختلفة تؤدي إلى استنتاجات مختلفة

من أكثر الأمثلة التي أفضلها دائماً للتعبير عن كيف تعوق منظومة المعتقدات المختلفة التواصل بين الأشخاص قصة هندية عن ستة رجال أكفاء وفيل. فكل منهم لمس جزءاً مختلفاً من جسم الفيل وبناءً على الرؤية الفردية المحدودة لكل منهم توصلوا إلى ستة استنتاجات مختلفة حول حقيقة هذا الكائن.

وقد روى الشاعر الإنجليزي في القرن التاسع عشر "جون جودفري ساكس"، في إعادة تناوله للقصة، أن الرجل الذي شعر بالجانب العريض من الفيل قال إنه حوت، بينما من لمس الناب اختلف معه بشدة وقال إنه شيء يشبه الرمح، أما الثالث بعد أن لمس بساق الفيل قال إن الاثنين أحمقان وأنه من الواضح أن ذلك ثعبان. وأما الثلاثة الآخرون بالطبع وفقاً لوجهات نظرهم كانت لهم آراؤهم الخاصة.

وفي كتابه بعنوان *Magical Worlds of the Wizard of Ads*، أخبرنا "روي إتش. ويليامز" أنه: "وفقاً للحقيقة الإدراكية، فكل رجل من هؤلاء كان على صواب". ووفقاً للمؤلف: "إن الجزء الأكبر من الجهد المبذول في الإقناع

البشري لا يمثل سوى رجل كفيف يجادل رجلاً كفيفاً آخر لكي " يرى " الفيل كما يراه هو .

ونادراً ما أقرأ عبارة أكثر روعة ودقة من هذه. فهي خلاصة رائعة لتوضيح أكبر سبب وراء التأثير والإقناع غير الفعالين. فنحن لا نرى فقط العالم وفقاً لمجموعة المعتقدات الخاصة بنا، وإنما نفترض أن الجميع يرى العالم بالطريقة نفسها!

وبضيف السيد " ويليامز " قائلاً: " هل توقفت من قبل لتفكر في أن أقاربك وأصدقاءك وزملاءك وعملاءك يعيشون في عالم من الحقائق الإدراكية الخاصة بهم؟ وبدلاً من أن تتوقع أن يروا جميعاً الفيل كما تراه أنت، لم لا تحاول أن ترى ما يرونه هم؟ إذا كنت صبوراً، فإنك في النهاية سترى ما يكفي من الفيل من وجهات نظر مختلفة لتكون معنى حقيقياً في النهاية " .
ثم ختم ذلك قائلاً: " حينها سيكون لديك شيء لتقوله يستحق الإنصات فعلاً " .

هذه نقطة رائعة. ويجب علينا - يجب علينا بالتأكيد - أن نرى الحقيقة القائمة على إدراكهم إذا أردنا أن نقنع الآخرين ونحصل على دعمهم لأفكارنا واقتراحاتنا.

تمرّن دوّمًا " على أن ترى الفيل " من وجهة نظر الآخرين. هل هذا سيكون سهلاً؟ لا، ولكنه سيثمر عن تعلم الكثير عن الشخص الآخر ومنظومة معتقداته، ناهيك عن تعلم الكثير عن أنفسنا ومنظومة معتقداتنا الشخصية، حتى عن هذه الأشياء التي تعوق طريقنا لتكون فعالين كما يمكننا أن نكون.



غير معتقداتك الضارة لتصبح أكثر نفعاً

هل يقع البشر فريسة لمنظومات معتقداتهم؟ نعم، إلى حد ما. ولكن، بمجرد أن تعي أن منظومة معتقداتك تسيطر على ردود أفعالك أو استجاباتك للآخرين، ستكون بصدد أن تغير تلك المنظومة بشكل يخدمك بطريقة أفضل.

من الرائع أن تدرك ذلك، أليس كذلك؟ فهذا يعني أنك تسيطر بالفعل على حياتك والطريقة التي تعيش بها كل يوم، وحتى عندما تتعرض لموقف كارثي أو حادث مصيري، ستظل لديك القدرة على الاستجابة بشكل أكثر نفعاً لك، في إطار منظومة معتقداتك الجديدة والمطورة.

على الجانب الآخر، فإن محاولة تغيير منظومة المعتقدات الخاصة بالطرف الآخر أمر غير ممكن من الناحية العملية. والنبأ السار هو أنك لست في حاجة إلى أن تفعل ذلك لكي تكون ناجحاً ومؤثراً. كل ما تحتاج إليه هو أن تستوعب أنهم يتصرفون وفقاً لمنظومة المعتقدات الخاصة بهم. بعدها، باستخدام المعلومات المتوافرة في هذا الكتاب، يمكنك أن تعمل في إطار منظومة معتقداتهم لكي تؤثر عليهم بالشكل الذي يعود بالنفع على الجميع.



تقبل الأنا الخاصة بالطرف الآخر

التعامل بشكل فعال مع الحافز المطلق للبشر

أعتقد أن أكبر مشكلة يواجهها البشر هي حساسية الأنا تجاه معرفة ما إذا كان المرء على صواب أم خطأ وتحديد مواطن القوة والضعف لديه.

- راي داليو، رجل أعمال أمريكي

يتسم الحصان الأصيل بالقوة والبأس الشديد، ولكنه قد يكون وحشياً أيضاً. فإذا كان من يقوده يملك زمام السيطرة عليه، فإن هذه القوة يمكن الاستفادة منها لتحقيق إنجازات عظيمة. أما إذا خرج الحصان عن نطاق السيطرة فإنه سيدمر كل شيء، وسيصبح خطراً على نفسه وعلى من يقوده وعلى كل من يقف في طريقه. والأنا تشبه الحصان، ونحن من نقودها.

لذا، طالما أننا نسيطر على الأنا الخاصة بنا (والمشاعر المرتبطة بها)، فهناك احتمال كبير أن نساعد الخصم المحتمل أن يسيطر هو الآخر على الأنا الخاصة به. وفي هذه الحالة، فإن المواقف الصعبة يمكن أن ينشأ عنها نتائج ذات منفعة متبادلة حيث يشعر الجميع بالرضا.

هل لاحظت من قبل أنه متى ذُكرت الأنا في أي نقاش يسلط عليها عادةً ضوءاً سلبياً؟ فسمع عبارات مثل "لديها إحساس زائد بالأنا"، أو "إن إحساسه بالذات خارج عن السيطرة".

والكثير من المبادئ التعليمية الشائعة هذه الأيام لا تلتفت إلى فائدة الأنا، لتأدي في منزلة متدنٍ كشيء مزعج يجب تجاهله في أفضل الحالات، ومحوه في أسوأها.

ولكن بدون الأنا، لن يكون بالإمكان تحقيق إنجازات استثنائية على الإطلاق. وعلى أية حال، إذا لم يكن الأفراد مدركين بوجودهم أو فرديتهم ولم تكن لديهم رغبة في تحسين أحوالهم، فما الذي سيحفزهم للارتقاء بمستوى حياتهم؟ وإذا لم يسعوا للارتقاء بحياتهم، فإنهم لن يستطيعوا تحقيق ذلك لأي شخص آخر.

أجل، إن الاختراعات التي ابتكرت والمشاريع التي دُشنت والأمراض التي عولجت والمنازل التي بُنيت وكل وسائل الراحة الموجودة في حياتنا هي نتاج الإحساس بالأنا.

سيطر على الأنا: كن أنت القائد، اجعل الأنا والمشاعر المصاحبة لها جميعاً تعمل في خدمتك، ووقتها يمكنك أن تحقق أكثر أحلامك جموحاً. تظهر المشكلة عندما يسيطر علينا هذا الجزء من الأنا والرغبات الضارة المصاحبة له، وما يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لنا وللآخرين وما يجعلنا أقل فاعلية مما يمكن أن نكون عليه، هو ألا ندرك ذلك.

وهناك سبب جيد يفسر لماذا هذا الجانب من الأنا يحظى بمثل هذا الاهتمام. إنه يسبب الجزء الأكبر من المشاكل وينشر الكثير من الفوضى في العالم الذي نعيش فيه. إنه يجبر الأشخاص حسني النية على التحول إلى قادة مستبدين، وهذا يتسبب في أن نخسر أنفسنا بأساليب مدمرة للغاية.

الإحساس بالغضب والشعور بالضعيفة والانزعاج بسهولة، كلها مشاعر نابعة من الأنا. ويمكن أن تراهن على أن الشخص الذي تحاول التأثير عليه لديه هذه المشاعر المدمرة نفسها.

فرغم أن الآخرين قادرون على تقديم ما تريده منهم، فإذا لم تدرك إحساسهم بالأنا، فإن ذلك قد يفسد عليك أحد حلولك العملية. كن واعياً. كن حذراً. تعرف على الأنا الخاصة بهم وضعها دائماً في الاعتبار. ووفقاً لمنظومة المعتقدات، فإن العيب يقع عليك، كصاحب التأثير المطلق، في أن تتصرف وفقاً للأنا الخاصة بهم. فهم لا يدركون وجود الأنا لديهم، أو حتى لديك. ومن المحتمل أنه حتى إذا كانوا يدركون الأنا الخاصة بك، فإن ذلك لن يفوق إحساسهم بالأنا الخاصة بهم.

ولا بأس في هذا، لأن أصحاب التأثير المطلق يتعاملون مع سياق العالم كما هو، وليس بالضرورة كما يرغبون فيه. لذا، عن طريق القيام بذلك، نستطيع أن نجعل العالم مكاناً أفضل وأكثر فعالية لجميع الأطراف المعنية. لا بد أن تعي أنه: عندما تتعامل مع أي شخص - خاصة إذا كان خصماً محتملاً - كن واعياً أن هناك نوعين من الأنا بينكما. ولا تنس أنك على الأرجح الشخص الوحيد الذي يدرك ذلك. لذا، فإن العيب يقع عليك وحدك. في هذا الجزء، سوف تتعلم كيف تستغل هذا الدافع - الذي عادة ما يكون خارجاً عن السيطرة - لتحقيق المنفعة للجميع وتحويل أكثر الأشخاص المحتمل أن يكونوا أعداء لك إلى حلفاء مخلصين من خلال وضع الأنا الخاصة بالطرف الآخر في الاعتبار.



لا تخجل أحداً أو تحرجه

يقول الحكماء: "من الأفضل أن تقفز داخل فرن مشتعل على أن تحرج أحداً". هذا يبدو أمراً مبالغاً فيه قليلاً، وربما يكون الأمر كذلك بالفعل، وربما لا يكون!

بالطبع، لا يُفترض التعامل مع هذه العبارة حرفياً، ولكنها تصلح أن تكون تذكرة مباشرة جداً تذكرك بأن إحراج الآخرين أمر لا بد من تجنبه مهما كلفك ذلك. فذلك لا يمثل أمراً فظاً فقط، وإنما إذا أردت انتهاز أية فرصة لتؤثر على أحد تأثيراً إيجابياً، فإن إحراجك له سيحبط الفرصة كلياً.

وأنا شخصياً لا أرى أية فائدة قد تتحقق من إحراج أحد. فلا يمكن أن أسمع دعاية تأتي على حساب مشاعر الآخرين. ولا أرى إمكانية تصحيح خطأ ما ارتكبه موظف تصحيحاً فعلياً عن طريق إهانته، أو تلقيب الطفل درساً تلقيناً عميقاً يستحق إحراجه أو إهانته خاصة أمام الآخرين.

ومن مبادئ القيادة والإدارة الاستحسان على الملأ والانتقاد في السر (وهذا لسبب وجيه). وعندما يؤدي مساعدك مهامه بشكل جيد، فاحرص على تقديره أمام أكبر عدد ممكن من الأشخاص.

على الجانب الآخر، إذا أخطأ هذا الشخص في كتابة رسالة بريد إلكتروني أو مرر بالمصادفة معلومة خاطئة لأحد الأشخاص، استدعه جانباً

واشرح له الخطأ والسبب وراء ذلك وكيف يمكن فعل ذلك بشكل صحيح في المرة القادمة. إن استدعاه أمام الجميع لا يحقق الاستفادة لأي شخص بل يمكن أن يربطه ويخيف الآخرين. وعندما يؤدي الأشخاص عملهم بدافع الخوف، فإنهم يذعنون للأوامر ولكنهم لا يبدون الالتزام على المدى الطويل. يمي ذوو التأثير المطلق دائماً أن الأنا الخاصة بالطرف الأخر هي أكثر الجوانب حساسية لديه ويتصرفون وفقاً لذلك. فإذا لم يكن الموقف استثنائياً، فإنهم لن يلجأوا أبداً إلى إحراج الآخرين عن عمد. وكما كتب "ليس جيبيلين" مؤلف كتاب *How To Have Confidence and Power in Dealing with People*: "ما يهم هو أن تحقق الرضا الشخصي دون أن تسيء إلى الأنا الخاصة بالطرف الآخر". ويدرك أصحاب التأثير المطلق أنه حين نعبر عن وجهة نظرنا بطريقة لا تؤثر على الأنا الخاصة بالطرف الآخر (عن طريق الكياسة أو التعاطف أو الإحسان)، فإننا ننال احترامهم وتقديرهم. كما أننا ننال أيضاً إخلاصهم لنا والتزامهم تجاهنا واستعدادهم لتقبل أفكارنا في المرة القادمة عندما تثار مواقف مشابهة.

لا تكن محقاً على حساب الطرف الآخر

هذا مرتبط بتصحيح أخطاء الآخرين علانية لتثبت أنك على حق. ورغم أن الهدف لا يتمثل في إحراج الآخرين... فإن تأثير ذلك يقترب كثيراً من إحراجهم أو حتى على الأقل مضايقاتهم، وذلك لا يعد طريقة فعالة في تكوين حليف جديد الآن أو مستقبلاً.

وأنا أتذكر حتى الآن بوضوح شيئاً أزعجني رغم حدوثه منذ زمن بعيد. فقد كنت أقرأ لأول مرة الكتاب الرائع لـ "ديل كارينجي" "كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس" * وكنت أستعرض هذه القصة التي رواها عن نفسه.

* متوافر لدى مكتبة جرير

ففي إحدى المآدب، صحح السيد "كارنيجي" إحدى العبارات لمدعو آخر وكانت حول أمر بسيط. تجاوز أحد أصدقاء "ديل كارنيجي" والجالس بجواره تعليقه موضعاً أن الشخص الآخر كان على صواب.

وفيما بعد، عندما سأل "ديل" صديقه - والذي كان يعرفه بشكل جيد - عن السبب وراء قيامه بذلك، تلقى منه لوماً. بطريقة أخرى، كان يقول له لماذا تثبت أن شخصاً آخر مخطئ؟ لماذا تخرجه؟

كان هذا الأمر مزعجاً بالنسبة لي لأنني كثيراً ما أفعل الشيء نفسه. فأنا لا أستطيع مقاومة التعليق على خطأ شخص ما، وبذلك أسلط الضوء على معرفتي الأوسع حتى إن كان ذلك أمراً تافهاً ولا يفيد، ورغم أن هذا لم يحقق أية منفعة، فإن ذلك أخرج الشخص الآخر وسبب الضيق له.

ولعلك تتساءل في نفسك: ولكن، يا "بوب"، أليس من المفترض أن نصحح ما نعرف أنه خطأ بالفعل؟ وإني لأقول إن هذا يعتمد على سياق الموقف. على سبيل المثال، هل مهم فعلاً أن يتم تصحيح هذا الأمر؟ هل هناك فائدة جراء القيام بذلك وخاصة أمام الآخرين؟ هل سيكون القيام بهذا مفيداً أم مضرراً؟ هل سيشعر الشخص بالحرَج نتيجة لذلك أم سيتقبل الأمر؟ لنفترض أن أحد الأشخاص قال: "تيد ويليامز هو أفضل لاعب، فلقد حقق ٤٠٦ رميات ناجحة فقط في عام ١٩٤٠".

الحقيقة أن ذلك حدث في عام ١٩٤١. وسواء ما كنت ستصحح للشخص أم لا، فإن هذا يعتمد على السؤالين السابقين؟ فإذا كان ذلك نقاشاً بين صديقين فبالطبع من الأفضل أن تصحح له، أما إذا لم يكن الأمر كذلك، أو أنك ستخرجه علانية فلا تفعل. هل يجب عليك أن تخبره فيما بعد؟ هذا على حسب الموقف. ربما لا يتسبب القيام بهذا أذى، ويمكنك أن تستخدم العبارات التمهيدية كأن تقول: "ربما أكون مخطئاً في ذلك"، ثم تكمل: "ولكنني أعتقد أن هذا حدث في عام ١٩٤١".

فإذا كان هذا الشخص يهتم بشكل كاف لمعرفة الحقيقة، فإنه سيراجع ذلك.

هذا مثال بسيط للغاية بالتأكيد؛ ولكن كم مرة رأيت أشخاصًا يصححون للآخرين على الملأ في مواقف مثل هذه، الأمر الذي يزيد ضرره عن نفعه؟ هل فعلت ذلك من قبل؟ وهل تعرضت لذلك من قبل؟ وكيف تشعر في هذه المواقف تجاه نفسك وتجاه الآخرين؟

تذكر أن الجزء الأكبر من تأثيرك والتزام الآخرين تجاهك هو أن يحبوك ويثقوا فيك. فإذا أشعرتهم بالحرج، فترى هل سيجعلهم ذلك أكثر ميلًا أم أقل ميلًا لك؟ وإذا كان يخشون إحراجك لهم، فهل هذا سيجعلهم أكثر ثقة أم أقل ثقة بك؟

مرة أخرى أكرر أن كل موقف يختلف عن الآخر؛ لكن عندما يساورك الشك، فمن الأفضل إذا كنت ستصبح محققًا، ألا يكون ذلك على حساب الآخرين.

إن عقبت بقولك: "كنت أمزح!" فما قلته على الأرجح لم يكن مضحكًا

هذه الفكرة الأخيرة بلا شك ترتبط بالفكرتين السابقتين؛ ولكنها ربما تكون الأكثر خداعًا لأنه برغم أن الكثير من الأشخاص يمارسون هذا السلوك ويشعرون أنه يكسبهم شعبية، فإن إهانة الآخرين كطريقة للمزاح معهم تُعد من أكثر أنواع التواصل عدائية.

ذات مرة عملت مع أحد الأشخاص الذي يدعى "ديف" كانت له طريقة مفضلة للمزاح من خلال إهانة من حوله "بطريقة مازحة". ففي جميع الحالات، يسير الأمر هكذا: يهين أحد الأشخاص، ثم لا يضحك هذا الشخص. فيقول له: "كانت مجرد مزحة"، فيتظاهر الشخص الآخر بالضحك باستياء، ويظن هو أن الأمور تسير على ما يرام. إنهم لا يحبونه.

وذات مرة أخذته جانبًا وقلت له: "ديف، إذا كنت ستعقب بقولك هذه "مجرد مزحة"، فإن هناك احتمالًا كبيرًا ألا يكون ذلك مضحكًا من الأساس".

ولكن "ديف" لم يستوعب أبدًا ذلك، وبعض الأشخاص لا يستوعبون. يقول "بنيامين فرانكلين" في كتابه الشهير بعنوان *Poor Richard's Almanack*: "لا يمكنك أن تحول العدو إلى صديق بالمزاح؛ ولكن يمكنك ذلك من تحويل الصديق إلى عدو".

فإذا أردت أن تجرح شخصًا ما لكي تكون مرحًا، فمن الأفضل ألا تكون مرحًا. وإذا كان هناك شخص يجب أن يهان أو يسخر منه، فهو نحن. دعنا نفكر في ذلك: لماذا كنا نحب الممثل الكوميدي "رودني دانجر فيلد" كثيرًا؟ لأنه بجانب براعته، ربما أحببناه لأنه كان يجعل من نفسه هدفًا لسخريته، وهو أمر كان ملطفًا للأجواء وجعل جمهوره يشاركه الضحك.



كن قاضيًا، لا محاميًا

يقول الحكماء: "كن قاضيًا، لا محاميًا".

من الوهلة الأولى، عندما يكون الأمر موجهاً إلى قاضٍ حقيقي، ستجد أن الحكم واضح. فبينما يجب أن يتقاضى المحامي أجرًا ليفوز بالقضية بأي طرق قانونية أو أخلاقية مشروعة، فإن القاضي لا يتعامل من هذا المنطلق. فالقاضي مهمته التأكد من أن الإجراءات تسير بشكل قانوني ودون معوقات، وأن كلا الطرفين يحصل على محاكمة منصفة. لذا، يجب أن يفهم القاضي موقف كلا الطرفين وأن يكون حياديًا قدر المستطاع.

حتى وإن لم تترد زي القاضي، فإن هذه نصيحة مهمة. هل جربت ذات مرة أن تكون على خلاف مع أحد الأشخاص وتصمم على الفوز عليه بحيث تحاول أن تفرض عليه وجهة نظرك حتى بعد أن تدرك أنه على صواب؟ أعرف أن ذلك حدث. إذا لم تكن محاميًا بالفعل، فربما عليك أن تراجع الأمر وأن تنتهج أسلوبًا مختلفًا. (وإذا كنت محاميًا، عليك أن تتبع هذه الطريقة فقط في المحكمة!).

وهذا أمر صعب للغاية ولكنه تصرف رشيد، وإذا استطعت المداومة على فعل ذلك، سيزداد قدر الاحترام الذي تحظى به ودرجة تأثيرك. انظر إلى الخلاف وكأنك قاض حكيم. ولكي تفعل ذلك، لا بد أن تعود إلى الموقف وتلاحظ جميع جوانب المشكلة، الخاصة بك وبالأخرين.

ركز بشكل خاص على الجزء الخاص بالطرف الآخر، لأنك تميل لرؤية الجزء الخاص بك. وسل نفسك بما كنت ستحكم لو كنت قاضيًا محايدًا.

يصعب علينا - نحن معشر البشر- أن نكون حياديين عندما تريد الأنا الخاصة بنا أن تفوز بأي ثمن- حتى وإن كنا مخطئين؛ ولكن أفضل طريقة للتغلب على هذه الرغبة الهدامة هو أن تتمرن على أن تكون قاضيًا.

سيطر على انحيازك للأنا الخاصة بك. والنتيجة: لن يتحسن استيعابك للموقف الفعلي وحسب، ولكن ستحظى باحترام الطرف الآخر أيضًا. وعندما تعبر عن رأيك النهائي، سيزيد احتمال الإنصات إليك. وسينطبع في أذهان الآخرين أنك صاحب التأثير المطلق.



مبدأ الاتفاق

لقد أرسى "ديل كارنيجي" ببراعة مبدأ أنه لا أحد يفوز في المناقشات. هذا منطقي. أليس كذلك؟

إذا خسرت جدارتك على الإقناع في النقاش، فقد خسرت النقاش كله. ولكن إذا ربحت النقاش بناء على جدارتك (أي أن تظهر للطرف الآخر أنك على صواب، وأنه على خطأ)، فأنت على الأرجح ما زلت لا تستطيع حث الشخص الآخر على القيام بما ترغب فيه، لماذا؟ لأنك بذلك أهنت أهم أداة فطرية لاتخاذ القرارات اعتماداً على المشاعر ألا وهي الأنا.

عندما يصبح الوضع كذلك، فإنه رغم قدرتك على الإقناع، فنادرًا ما تستطيع أن تؤثر أو تقنع أحدًا.

إذن ماذا تفعل عندما يقول أحد شيئاً تعرف أنه خطأ؟ حسنًا، وافق. في البداية فقط على أية حال. فهذه طريقة رائعة لتهدئ الشخص الآخر الذي غالبًا ما يتوقع أنك ستجادله. ولكنك لن تفعل ذلك. فأنت توافقته. وهذا يقودنا إلى ما أسميه بمبدأ الاتفاق، وهو

لا أحد يجادل نفسه.

فكر في الأمر. فبعد أن تتفق مع شخص ما، هل سيجرؤ أحد على أن يجيبك بقوله: "لا، أنت مخطئ. لقد كنت..... مخطئاً!" أعتقد لن يحدث ذلك.

ولكن لا تقف عند هذا الحد. فموافقتك اللفظية لا تتضمن أنك استسلمت. لا على الإطلاق!

الآن، ستتحول إلى نوع آخر من طرق الإقناع ناقشناها من قبل وسنظل نتناولها خلال هذا الكتاب. يمكنك أن تستخدم واقيين من الصدمات أو إحدى العبارات التمهيدية كأن تقول: "إنني أتساءل ما إذا كان... " أو "هذا ما أعتقد أنه... "، ثم تضع بعدها اقتراحك.

لاحظ أنني لم أستخدم في الجمل التمهيدية كلمة لكن لأنها في هذه الحالة ستلغي موافقتك الأولية. ورغم أنه يُقال إنه من الأفضل دائماً أن تستبدل "لكن" بـ "و"، فأنا لا أعتقد أن ذلك صحيح بالضرورة. إنه مناسب أكثر من كونه ناجحاً. لأن حرف العطف "و" لا يكون دائماً كافياً لإحداث التحول المناسب. وفي بعض الأحيان، تكون "ولكن" هي المناسبة بشكل أكبر.

عادة، ما يكون التوقف برهة ببساطة عن الكلام ثم استخدام العبارة التمهيدية كافياً في هذه الحالة.

مفتاح السر هو أن تقضي على الوسائل الدفاعية للطرف الآخر بكياسة وفاعلية وتجعله أكثر انقياداً لك ولوجهة نظرك التي أنت بصدد عرضها.

لقد صار الإقناع الآن ممكناً.

دعنا نتناول مثالاً سريعاً على ذلك.

موظف الفندق: "إنها سياسة الفندق، فلا يمكن أن نسمح للعملاء بالحجز قبل الساعة الثالثة مساءً."

أنت: "بالتأكيد، من المهم أن نتبع السياسة، فهذا له أسبابه."

أنت لا تجادل ولكنك توافق. ولأنك فعلت (وقليلاً ما يفعل أحد ذلك)، سيشعر الموظف بالارتياح تجاهك ولن يشعر أنك تمثل أي خطر على الإطلاق. كما أنه سيكون أكثر تقبلاً للحل الذي تعرضه بكياسة.

الآن وقد رأينا كيف أن الاتفاق ينجز الجزء الأول من المهمة، فالجزء الثاني هو أن تساعد على التعايش مع الحل.

فعلى سبيل المثال، ربما تقول: "أعتقد أن أحد الأسباب وراء هذه التعليمات المهمة هو التأكد من أن الحجرات نظيفة وجاهزة لاستقبال النزلاء، فهذا منطقي للغاية، ومن أكثر الأسباب التي تجعلني أستمتع ببقائي في هذا الفندق. أنا أتساءل فقط عما إذا كان من الممكن أن تبحث لي عن حجرة جاهزة يمكنني أن أحجزها، فقط إذا لم يسبب ذلك مشكلة لك؟".

وعندما يقوم هو بمراجعة البيانات، قل له ببساطة: "إذا لم تستطع، فأنا أفهم الموقف بالتأكيد" (وأنا أطلق على هذه العبارة عبارة المخرج وهي مهمة للغاية وسنعرف السبب في الفصل الثالث والخمسين).

وأستطيع أن أخبرك بناءً على تجربتي الشخصية والعدد الهائل من رسائل البريد الإلكتروني التي أتلقاها أنها طريقة ناجحة. في كل مرة؟ ليس بالضرورة. ولكن، إذا كان هناك بالفعل حجرة جاهزة، فعلى الأرجح ستمكن من حجز والحصول على واحدة من أفضل الحجرات.

وإذا أصدرت رد فعل على العبارة الاستهلاكية لموظف الاستقبال، فإنه من المحتمل أنه سيأخذ موقفاً دفاعياً ضدك وسيبدأ الجدل بينكما. بدلاً من ذلك، استجب له وانقل له استيعابك للموقف وقدم له الحل الذي سيكون سعيداً جداً بتقبله منك.

تذكر: وافق أولاً، ثم (عندئذ فقط) أقتع.



إصلاح الأنا

كانت الساعة تدق العاشرة إلا الربع مساءً، في قسم الجمارك بمطار تورنتو الدولي، وكانت الإجراءات تسير بشكل جيد. وكنت على وشك الانتهاء من فحص أوراقتي، بينما تنتظرنني السيارة لتتنقلني إلى الفندق، وسأحصل على قسط وافر من النوم استعداداً لتقديم عرض تقديمي صباح اليوم التالي. ولكن، كانت هناك مشكلة.

كما هو معتاد، يتعامل كل موظفي قسم الجوازات والهجرة بدرجة كبيرة من الكياسة (ولقد وجدت أن الكنديين في المجمل يتمتعون بلطف فائق). وفي طريقي إلى الضابط الموجود في نقطة التفتيش النهائية، ابتسمت له ورد الابتسامة بأخرى.

ومع أن تعاملي معه قد وُضع في إطار إيجابي، فإن ما حدث بعد ذلك كان غير متوقع.

عندما سألتني عن السبب وراء زيارتي كندا. أجبته بأنني هنا لأتحدث في مؤتمر قومي خاص بالمستشارين الماليين، وهنا وجدت أن سلوكه قد تغير فجأة كلياً. وسألني: "أنت إذن رئيس المؤتمر". وعندما أجبته بالإيجاب، بدا أكثر حدة.

سألني: "وما الذي تتحدث عنه بالضبط؟". وكما توقعت على الأرجح، لم يسألني بفضول ودي وإنما كان يترقب الأمور بشكل سلبي.

وعندما أخبرته بالموضوع الذي سأحدث عنه، طلب مني التوضيح. وعندما فعلت ذلك، قال لي إنه لا يستوعب ذلك وطلب مني مزيداً من التوضيح. وعندما أذعنت له، بدأ يطرح عليّ أسئلة خاصة بالشركة التي وكلتني والسيرة الخاصة بها وعدد الأشخاص الذين سيحضرون العرض التقديمي الخاص بي، وأموراً أخرى كثيرة كنت أعلم أنها غير متعلقة بالموقف على الإطلاق. (لقد حضرت عدداً كبيراً من المؤتمرات في كندا يكفي لمعرفة ما يحتاجون إلى معرفته من أجل مراعاة قوانين الهجرة والسفر).

ومن الواضح، أنه كان هناك خطأ ما. لماذا هذا التحول المفاجئ؟ عادة ما يكون هناك سببان وراء الموقف العدائي أو السلبي الذي يظهره شخص ما؛ السبب الذي يظهره لك والسبب الحقيقي. وغالباً لا يدركون هم أنفسهم الاختلاف بين السببين، ولكن لا يمثل هذا الموقف أيّاً من الحالتين. هناك شيء ما أزعج ضابط المطار لم يتضح لي بعد، ولكنني في حاجة إلى اكتشاف هذا السبب سريعاً وإلا سأقضي ساعات طويلة في المطار.

سألني عما إذا كنت أعرف نفسي بشكل دقيق على أنني: "رئيس المؤتمر أم مستشار أم محاضر أم متحدث". في الواقع، كنت سأعرف نفسي بأنني رجل رائع للغاية ولكنني كنت متأكداً من أن هذه الإجابة لم تكن الإجابة الصحيحة، وقد صرت متأكداً من أن أي شيء أقوله يمكن أن يؤخذ ضدي. وعندما أخبرته أنني أعرف نفسي على نحو أكثر دقة بأنني مجرد متحدث في المؤتمر، أصدرت صوتاً متدمراً.

ملحوظة مهمة: في موقف مثل هذا، بغض النظر عما إذا كنت تشمر بالغضب والحيرة والاضطراب والاضطهاد إلخ، ابذل أقصى ما في وسعك لكي توجه سخريتك لنفسك، وتسيطر على انفعالاتك، وأن ترسم ابتسامة ودودة صادقة على شفثيك وأن تتحلّى بصبر وأدب في إجاباتك. فهذا الشخص تصرف بفضاظة معك لأنه "يريد" أن يستفرك لكي تفقد السيطرة على نفسك. في بعض الأحيان، (غالباً عن غير عمد) تكون قد استفزته في

جانب ما، ويريد أن يستفرك هو الآخر. لا ترفع صوتك أو تهنه بأي شكل من الأشكال. ابق هادئًا.

سؤاله التالي كان عما إذا كنت قد تلقيت مكافأة ما أو أجرًا لاشتراكي في هذا المؤتمر، المكافأة هنا تعني مبلغًا قليلاً من المال، والأجر يعني الكثير من المال. ورغم أنني متأكد من أنه سيكون أكثر سعادة بأن أخبره بأنها مكافأة، فقد قلت له الحقيقة وهو أنني تلقيت أتعابًا.

جانب آخر مهم في هذا الحوار: بعيداً عن الحقيقة التي تقول إن الكذب سلوك خاطئ بصفة عامة (إلا في حالة أن تكون أنت أو من تحب معرضاً للخطر)، فإنه أيضاً يؤتي بنتائج عكسية. على سبيل المثال، إنني إذا قلت إنها مكافأة وراجعتني هذا الشخص وعرف حجم الأجر الذي تلقيته، كنت سأصبح بالفعل في موقف محرج وربما كان سيتم إرسالني إلى الوطن دون أي نقاش. ربما لن تسعد الشركة الموكلة لي بذلك. قول الحقيقة هو أفضل شيء عادةً.

قال الضابط: "سيد بيرج دعني أخبرك بالمشكلة".

وبدأ يذكر لي قانوناً لم يكن المشكلة في حد ذاتها. في الوقت الذي عرفت فيه أن السبب وراء ما فعل كان منطقياً، فقد أنصت إليه باحترام وانتباه ولم أقاطعه على الإطلاق.

أنا: "حسناً، أنا أستوعب جيداً ما تقول، فأنت لديك قوانين يجب أن تلتزم بها. فأنا ضيف في بلدك وأحترم هذه الحقيقة كلية وسأفعل ما في وسعي لتنفيذ القانون".

نعم، لقد وافقته الرأي. تذكر مبدأ الاتفاق الذي ذكرناه في الفصل السابق: لا أحد يجادل نفسه.

والآن، ورغم ذلك، كان الضابط لا يزال يستهدفني نظراً لوجود المشكلة الحقيقية بداخله، والتي ستظهر قريباً. وبالفعل ظهرت.

ضابط المطار: هل تعرف؟ ثم ذكر اسم أحد المتحدثين
والمؤلفين الأمريكيين المشهورين.

أنا : نعم أعرفه.

ضابط المطار: لقد جاء هنا منذ عدة أشهر، وقد كان أكثر
الأشخاص غرورًا وعدائية

أجل، هنا عرفنا السبب. هذه هي مشكلته والتي بالطبع صارت مشكلتي.
فقد تم جرحه وتوجيه إهانة له من شخص ينتمي لبلدي. والآن هو يأخذ
حقه مني ويجعلني أَدفع ثمن ذلك دون وعي منه - وأعتقد أن ذلك دون وعي
منه. على أية حال، لقد كنت في مواجهة مباشرة معه، وهذا هو ما يدور عنه
الموقف كله ولا علاقة له بأي شيء آخر.

في هذا الموقف تم تطبيق مبدئين مهمين من مبادئ التأثير المطلق.
١. الأشخاص يأخذون قرارات مهمة بناءً على معلومات محدودة (أي
منظومة معتقداتهم). فلأنني مؤلف ومتحدث أمريكي، لا بد أن أكون
مثل هذا المتحدث الأمريكي الفظ الذي سبق وقابله.

٢. الأنا لها دور. فمشاعره قد جُرحت، وإذا تمت إهانة الأنا الخاصة
بشخص ما، فإنه سيتصرف بمعزل عن شخصيته الطبيعية. لا تنس
أنه في بداية لقائني به كان ودودًا للغاية، وانتابني شعور أنه الفعل
كذلك.

الآن من السهل أن أكسبه في صفي. فهو لديه القدرة على
التخلص من كل هذه المشاعر السلبية خارج منظومة
معتقداته، وأن يجعلني أعرف أن لديه السلطة للسيطرة على
موقفي، وهذا مناسب لي. فبالطبع ليس من الصواب أن أوافقه

في إهانة الكاتب الآخر. ولكن بدلاً من ذلك، قلت له: "أنا أقدر صبرك ومساعدتك لي على إنهاء إجراءاتي".

نعم، لقد شكرته مقدماً على ما أريده منه أن يفعله من أجلي. إن قول ذلك بطريقة مناسبة، سوف يقنع الطرف الآخر أن يفعل بالضبط ما شكرته عليه. ضابط المطار: "أعلم أنه لم يكن ينبغي عليّ أن أتحدث بهذه الطريقة، ولكن ذلك الكاتب كان صعب المراس. ولكن من الواضح أنك لست مثله على الإطلاق. أنا أشكرك سيد بيرج على كونك صبوراً وتعاملك النزيه معي. أتمنى لك إقامة طيبة في تورنتو".

إن الأشخاص ينساقون وراء مشاعرهم وانفعالاتهم وإحساسهم بالأنا، فهذا ما يسيطر عليهم. ولقد قالت "ماري كاي آش": "كل منا يرتدي قلادة غير مرئية حول عنقه مكتوب عليها: "دعني أشعر بأهميتي"". لذا، لكي أحل هذه المشكلة مع ضابط المطار، كان هدفي دائماً هو التأكيد على إعادة إحساسه بالأهمية.

وأنا سعيد لأنني ساعدت على ذلك.



قوة الملاحظات المكتوبة

إذا كان قد سبق لك حضور أحد عروضي التقديمية أو قرأت أياً من كتبي من قبل، ستعرف كم أقدر قيمة الرسائل الخاصة المكتوبة، وخاصة بعد مقابلة شخص ما للمرة الأولى، أو التعاون معه في مشروعات تجارية أو تلقي إحالات... إلخ.

وهذا لا يعني أن رسائل البريد الإلكتروني ليست رائعة، فأنا بالتأكيد أرسل الكثير منها. ولكن لكل مقال مقام. وفي كثير من المواقف، لا يمكن أن يحدث شيء تأثيراً مثلما يحدثه شهادة تقدير مكتوبة بخط اليد؛ وهو ما يجعل المرء يشعر بالارتياح تجاه نفسه! إن ما تستقطعه من وقتك وما تبذله من جهد لكي تفعل ذلك سيبين للآخرين مدى أهميتهم ومكانتهم لديك.

حتى قبل ظهور رسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والتي سهلت كتابة بضع كلمات وإرسالها مباشرة إلى شخص ما، فإن عدداً هائلاً من الأشخاص كانوا يداومون على كتابة خطابات الشكر؛ هؤلاء الذين لم ينقادوا وراء الغالبية. والآن مع انتشار التكنولوجيا، ربما عدد أقل يهتم بكتابات هذه الخطابات، والذين يفعلون يصنفون على أنهم أكثر تأثيراً من الغالبية العظمى التي لا تفعل.

أقترح عليك أن تستخدم بطاقة ملاحظات مصممة خصيصاً؛ مساحتها ٢٠ × ٦ سم (لكي تناسب الأظرف العادية) * . لا تنس أن هذه ليست بطاقة بريدية وإنما هي بطاقة ملاحظات. ضعها في الظرف ثم استخدم طابعاً تذكاريًا أو عاديًا (ولا تستخدم الدمغات) ، ثم اكتب اسم الشخص وعنوانه على الظرف. واستخدم الحبر الأزرق بدلاً من الأسود؛ فهذا يجعل الأمر يبدو أقل رسميةً.

وأصحاب التأثير يدونون الملاحظات المكتوبة بل الكثير منها. فهم يرون أهمية كتابة هذه الملاحظات وإرسالها للجميع. فبالإضافة إلى إرسالها إلى عملائك المحتملين والحاليين وزبائنك، يمكن أن ترسلها أيضًا إلى النادل أو الميكانيكي أو أي شخص يقدم لك خدمة جيدة. يمكن أن ترسلها إلى ضابط الشرطة الذي يتلقى استغاثتك أو الممرضة التي اعتنت بطفلك عناية فائقة.

وإن كان إرسال مثل هذه الملاحظات المكتوبة مباشرة إلى الشخص الذي قدم لك خدمة سيشره بالسعادة الغامرة، فلعلك ترغب في أخذ خطوة إضافية ربما تكون أكثر فاعلية ألا وهي أن تبعث ب خطاب الشكر هذا إلى رئيسه في العمل. ولكن لا بد أن تكون الرسالة في هذه الحالة مطبوعة وليست مكتوبة بخط اليد.

إن إرسال مثل هذه الرسائل المكتوبة لا يُعد فقط شيئاً لطيفاً لكل من يتلقاها، وإنما في المرة القادمة التي تلتقي بهم أو تعمل معهم أو تحتاج إلى مساعدتهم، ستجد نفسك تحتل المرتبة الأولى في قلوبهم.

وبالطبع، غني عن القول إنه إذا كنت تتقدم إلى وظيفة ما، يجب عليك دائماً أن ترسل بخطابات شكر مكتوبة للشخص الذي يجري معك المقابلة. وإذا كنت ولي أمر، فأنا أحثك على أن تعلم أطفالك أهمية هذه الملاحظات المكتوبة. تأكد من أنهم يعرفون أن ملاحظات الشكر هذه التي يرسلونها إلى معلمي المدرسة أو أساتذة الجامعة أو الشخص الذي يتقدمون إليه بطلب وظيفة، ربما يكون عاملاً فاصلاً لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

* إذا كنت ترغب في رؤية البطاقات التي أفضلها، فقم بزيارة الموقع الإلكتروني التالي: www.burg.com/notecard.



الارتقاء بالأشخاص - أداة فعّالة للتأثير

الارتقاء، وفقاً للمعنى الموجود في القاموس، يعني البناء. فعندما ترتقي بالأشخاص، فأنت تبني صورة جيدة لهم في عقول الآخرين، وربما في عقولهم هم أيضاً وهذا هو المهم.

ارتق بمن حولك، في عيون الآخرين وفي عيون أنفسهم، حتى مع الأشياء التي ترغب في أن يفعلوها لك. فسريراً ما ستجدهم يبدأون في رؤية تأثيرهم الخاص ومن ثم يتبعون الأساليب والسمات التي يُمدحون من أجلها. عندما ترتقي بشخص أمام شخص آخر (السلوك الذي أطلق عليه نيمية عكسية)، فأنت ستثير بينهما مشاعر طيبة، وهذه المشاعر ستعود عليك بالطبع كالشخص المتسبب في هذا التجمع الخير. ومن الأمثلة القليلة على ذلك:

"بالتأكيد جيم دقيق للغاية في الملفات التي يسجلها".
"ماري، أحب دائماً تعاملك مع الآخرين بمثل هذه الكياسة".
"السيد والسيدة جونز، مندوبنا ستيف شخص رائع للغاية، فهو يهتم بكما

للفأفة وفتأكد من شعوركما بالراحة في كل خطوة تأخذانها. ستيف، نوم
وماري جونز من العملاء الجدد لدينا، وأرجو منك أن تعتني بهما بشكل
جيد".

"زوجي هو أكثر الأزواج دعمًا في العالم".
"أنا دائماً أنبهر بالطريقة التي تتظم بها كاثي فريق العمل".

عندما تراودك الشكوك فيما تقوله عن شخص ما أو إلى شخص ما -
عليك أن ترتقي، فمن الصعب أن تخطئ القول في هذه الحالة.
حاول أن تجد طريقة ترتقي بها بالآخرين بصدق، وستجد أن تأثيرك في
التواصل معهم سيتحسن بشكل كبير. إنها أداة فعالة حقًا!



هل تسعى إلى عدم الاتفاق؟

بعض الأشخاص لا يضيعون فرصة للاختلاف مع الآخرين. وفي هذه الأيام لديهم سبل رائعة للتعبير عن آرائهم المعارضة في وسائط التواصل الاجتماعي المختلفة مثل موقع الفيسبوك وتويتر ولينكدإن.

وعادةً ما يسير الأمر على هذا النحو، وأحدهم نشر مقولة تركز على مبدأ وهي حقيقية في سياقها: "المخاوف غير المبررة عادة ما تعوقك عن أخذ خطوات مهمة نحو النجاح. بادر بالفعل بدلاً من الخوف".

ثم يرد على المنشور شخص آخر مشيراً إلى الاستثناء لذلك: "ولكن ماذا عن المواقف التي قد تعرض فيها حياتك للخطر؟".

بعدها يبدأ حوار عاصف به شد وجذب بين الطرفين خاصة حين يرد صاحب المنشور في ضيق: "أنت أحق، ألم تر أنني بدأت عبارتي "بالمخاوف غير المبررة"؟ ابحث عن شيء مفيد تفعله بدلاً من الجدال".

ونادرًا ما يتفق صاحب الرد مع صاحب المنشور ولكنه ربما يشعر بالسعادة لأنه أثار رد فعل بتلك الطريقة الغريبة التي يتبناها الأشخاص المحبون للجدل.

هذا النوع من التعاملات منتشر على شبكات التواصل الاجتماعي، ولكنه يحدث أيضاً في الحوارات والتعاملات المباشرة بين طرفين أو مجموعة أو مقدم وجمهور.

من فضلك، لا تخطئ فهم وجهة نظري. بالتأكيد، ليست هناك مشكلة في التشكيك بأي عبارة. في الواقع، كم سيكون ذلك شيقاً – بغض النظر عن الوسيلة – عندما نتعلم من بعضنا الآخر من خلال حوار هادئ ومحترم؟ ولكن قليل هم من يقدرّون الشخص الذي يشير إلى الرأي المخالف بعبارة مناسبة وقائمة على المبدأ. إن فعل ذلك لا يعتبر جدلياً وإنما يكون قائماً على الإحساس بالأنا أيضاً. ورغم أن ذلك قد يثير انتباه المنتقدين، فإنه لن يحقق التأثير عليهم.

مرة أخرى، لا توجد مشكلة في الخلاف القائم على الاحترام. فإذا كنت ستفعل ذلك، وبطريقة مقنعة، عليك أن تعرف هذه الاقتراحات التالية:

١. فكر في الأمر أولاً. استجب بدلاً من أن تصدر رد الفعل. ربما نادراً ما تستغرق دقيقة للتفكير قبل أن تضغط زر الإرسال (أو تعلن عن رأيك في شخص ما)؛ ولكنه قد ينقذك من ردود أفعال مضادة أو غير ضرورية.

٢. استعرض أولاً نقاط الاتفاق. في هذه الحالة فقط، وإذا كان ضرورياً، عليك أن تلاحظ موضع الخطأ. فرغم أن العديد من المبادئ العامة لها استثناءات في سياقات معينة، فإنه ليس من الضروري دائماً أن تظهرها على الملأ. أولاً، سل نفسك ما إذا كان فعل ذلك سيضيف قيمة إلى الحوار أم لا. إذا كانت الإجابة لا، لا تعلق.

٣. استعن بالكمياسة. إذا شعرت بأن هذا الأمر يجب إبدائه على الملأ (وفي بعض الأحيان يجب أن يحدث ذلك) افعل ذلك بأدب وكمياسة واحترام. على سبيل المثال: "أنا أقدر رأيك، ولكنني أتساءل عما...." أو "هل يمكنني أن أسأل عما...." عليك أن تفعل ذلك بشكل شخصي – متى

أممكنك ذلك - حتى لا يبدو الأمر وكأنك تستدعيهم علانية أو تحاول إخراجهم على الملأ.

٤. قم بالمراجعة النهائية. قبل أن تبعث بالرسالة أو تطرح السؤال، سل نفسك: هل أنا بالفعل متحمس لأنني لدي رغبة صادقة في إضافة قيمة حقيقية للحوار أم أنني أعارض فقط من أجل أن أجذب الانتباه أو أبدأ جدلاً أو أشعر بأنني أفضل من الآخرين؟ هذا هو السؤال الأخير من أجل أن أحدد ما إذا كان تعليقي قائماً على الإحساس بالأننا أم لا، وإذا كان كذلك، فهل أنت من تتحكم في هذا الشعور أم هو من يتحكم فيك؟

فإذا كانت إراحة الأننا الخاصة بك هي الهدف من وراء تطلعك إلى التعبير عن معارضتك، إذن عليك أن تدرك أنك ستسيئ للأننا الخاصة بالشخص الآخر الذي تختلف معه. وهل هذا سيساعدك على إقناعهم بأفكارك واعتاقها؟ بالطبع لا، فإن هذا سيكون له تأثير مضاد. ولن يكون في مصلحة أحد.

سواء أكان ذلك على شبكات الإنترنت أو على أرض الواقع، فهناك طريقة أفضل للاتفاق أو الاختلاف وطريقة لتجعل الآخرين ينصتون لك. هل تريد أن يأخذ الآخرون حديثك على محمل الجد وأن توسع دائرة تأثيرك؟ إذن، عليك أن تتأكد عندما تفعل ذلك أنك تفعله من أجل سبب وجيه. والآن، لك مطلق الحرية في الاختلاف معي.



مجاملة من لا يجاملهم أحد

عادة ما يقال إن الشخص الذي يتعامل بلطف مع من هم أعلى منه فقط، لا مع من هم أدنى منه، ليس لطيفاً على الإطلاق. على أية حال، فالطريقة التي يتعامل بها الشخص مع من لا يقدمون له مصلحة تنبئ بالكثير عن شخصيته.

إن مجاملة شخص - أو حتى التعامل بأسلوب مهذب - ليس من المعتاد أن يجامله أو يحترمه أو حتى يشكره أحد لها تأثير هائل على الشخص، حيث تجعله يفعل كل ما في وسعه لمساعدتك على تحقيق ما ترغب فيه، عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. ورغم أن ذلك ليس السبب في أن تكون لطيفاً معهم، فإنه عادة ما يكون النتيجة.

من الرائع أن تعيش حياتك وأنت تداوم على مجاملة هؤلاء الذين يخدمون الآخرين ولكنهم لا يتلقون القدر الملائم من التقدير. بدايةً من رجل النظافة في الشارع وحتى الحمال ومن حارس الأمن في الفندق وحتى أي شخص آخر يقدم للآخرين خدمات، بعيداً عن إعطائهم إكرامية أو قولك شكراً، هل تعاملت معهم من قبل بقولك سيدي أو سيدتي؟ هل أظهرت لهم من قبل امتنانك بود حقيقي؟ هل اعتبرتهم فعلاً أشخاصاً مهمين ومؤثرين؟

إن هذا الأمر يمثل فارقاً كبيراً في تقديرهم لذاتهم، كما أنه سينعكس على ما يبذلونه من جهد من أجل إسعادك. ولن تعرف أبداً متى يلقي هذا الأمر مردوده.

بالطبع، هذا ليس السبب وراء ذلك. فأنت تفعل ذلك لأن هذه هي الطريقة التي يجب أن يسير بها الأمر والأمر الصائب لفعله، كما أن ذلك يتلاءم مع منظومة قيمك في التعامل مع الآخرين؛ ولكن لا تغالط النتائج. إن معاملة الآخرين واحترامهم بصدق سيكون له مردود كبير عليك.

ويمكن أن يحقق ذلك بشكل غير مباشر. فهؤلاء الذين يقررون ما إذا كنت تصلح لتعمل معهم أم لا أو يفكرون في توطيد علاقتهم الاجتماعية بك عادة ما يراقبون طريقة تعاملك مع الآخرين. على سبيل المثال، هناك بعض الشركات التي تراقب سلوك المتقدمين للعمل في باحة الاستقبال قبل دخولهم لإجراء المقابلة الرسمية. عندما لا يظن الأشخاص إنهم مراقبون، فإنهم يتصرفون على طبيعتهم كما اعتادوا أن يتصرفوا. وهذا يعطي فرصة لأصحاب العمل ليروا كيف يتصرف الموظفون مع من لا ينبغي لهم بالضرورة أن يعاملوهم بلطف مثل موظف الاستقبال وغيرهم من الأشخاص في أماكن الانتظار.

إن كونك لطيفاً مع شخص ما - أو مجاملتك لأشخاص لا يجاملهم أحد - ربما لن يقدم أي شيء سوى شعور هؤلاء بالارتياح تجاه أنفسهم. أليس ذلك سبباً كافياً؟

الفصل



اضبطه متلبسًا... وهو يفعل الشيء الصحيح

هل تذكر الكتاب الكلاسيكي الرائع مدير الدقيقة الواحدة* لكل من د. "كينيث بلانشارد" ود. "سبينسر جونسون"؟ إحدى نصائحهما المشهورة في هذا الكتاب للقادة والمديرين هي أن "يضبطوا المرء متلبسًا وهو يفعل شيئًا صحيحًا".

ولكن هذا لا يعني أن تدفن رأسك في الرمال وتتغافل عمّن يرتكبون الأخطاء. فاعتمادًا على الموقف - كما ذكرنا من قبل - عادة ما نحتاج إلى التعامل بكياسة وتعاطف عند تصويب الأخطاء. ولكن، كما أوضح "مارك سانبورن" في كتابه *Fred 2.0*: "من المفارقات أن يحصل الأداء الرديء على مزيد من الانتباه أكثر من الأداء الجيد، أليس كذلك؟ فتحن بذلك نغذي بفاعلية من يتسببون لنا في مشكلات ونجوع أصحاب الأداء المتميز". بمعنى آخر، كم مرة نتغافل عن الأشخاص الذين يؤدون عملهم بشكل جيد.... فقط لأنهم لا يفعلون شيئًا خاطئًا؟

عندما تضبط شخصًا يقوم بالشيء الصحيح، احرص على توجيه الشكر له شفهيًا، وإذا كان مناسبًا، عليك أن تتأكد أنك تفعل ذلك على مرأى ومسمع من كل الحاضرين سواء أكان ذلك في المكتب أو المنزل أو أي مكان آخر.

* منواهر لدى مكتبة جرير

عندما يتعامل موظف الخزينة مع العملاء أمامك بصبر وتعاطف، لا بد أن تجعله يعرف أنك لاحظت ذلك وأخبره كم أثر ذلك فيك. إذا كان هناك آخرون موجودون في المكان، فلن يضيرك أن توسع دائرة مدحك بصوت عالٍ يكفي لأن يسمعه الآخرون.

وبالطبع، أليس من الرائع أن تمسك بالطفل متلبساً وهو يفعل الصواب وأن تكافئه على ذلك؟

وكما يجري القول، سواء أكان ذلك سلبياً أم إيجابياً:

السلوك، الذي نُكافئ عليه، نكرره.

ويتفوق أصحاب التأثير المطلق في جعل الآخرين يشعرون بالارتياح تجاه أنفسهم بصدق عن طريق مكافأتهم على السلوك الجيد، ولا تخف من أن تشجع الشخص المتميز من خلال تقديره مقدماً، فأنت بذلك تقدم له معياراً قيماً ليرتقي إليه.

الفصل



"أقدر لك صنيعك!"

بينما نتحدث عن القوة المؤثرة للمجاملات والتعبير عن الامتنان، نستعرض هنا فكرة أخيرة عن التعبير عن تقدير الآخرين.

بعد أن تنتهي من عملية شراء سريعة أو تتم صفقة ما مع أحد الأشخاص، بدلاً من مجرد أن تقول له شكرًا، يمكنك أن تجعله يعرف أنك تقدر له صنيعه. فابتسامة ودودة مع قولك "أقدر لك صنيعك"، ستفي بالأمر بشكل جيد. هذه اللمسة الإضافية البسيطة هي ما يميزك عن أي شخص آخر - حتى هؤلاء الأشخاص المحترمين الذين يعبرون عن الشكر - بل ويرسخ ذكراك في ذهن الطرف الآخر.

ستصبح أنت الشخص الذي يبذلون أقصى ما في وسعهم لتحقيق ما يرغب فيه خلال الصفقة القادمة. افعل ذلك فقط عدة مرات ولاحظ هذه التعبيرات المبتهجة والمندهشة على وجوههم، وستصير عادةً لديك. شكرًا لك لما استغرقته من وقت في قراءة هذا الكتاب، أنا أقدر لك صنيعك!



ضع الإطار المناسب

افعل ذلك بالشكل السليم وستقطع ثمانين بالمائة
من الطريق إلى النتيجة التي ترغب في الوصول
إليها حيث تحقق المنفعة للجميع

تتمثل قمة الفاعلية الخاصة بالمعرفة والاستراتيجية في جعل النزاع غير
ضروري.

– توماس كليري، من مقدمة المترجم للكتاب
الكلاسيكي الرائع *The Art of War* للكاتب صن تسو

وقع طفل ذو عامين على الأرض، لم يصب بأذى ولكنه يعرف أنه لم يكن من
المفترض أن يقع؛ لذا، فإنه ينظر إلى والديه ليجد تفسيراً لما حدث. فإذا
وجدهما يضحكان لأن الأمر مضحك، فعلى الأرجح سيضحك. أما إذا تعاملوا
مع الأمر بفرع وقلق، فإنه في الغالب سيبدأ في الصراخ. في كلتا الحالتين،
يضع الوالدان دون عمد منهما الإطار الذي يؤدي إلى النتيجة النهائية.

في الواقع، نجد أن الكبار يفعلون ذلك أيضًا. لاحظ المرة القادمة عندما تلتقي بأحد الغرباء. إذا ابتسمت (إطار ودي)، فإنه عادة ما يبتسم. إذا قلت أهلاً، عادة ما يقول لك أهلاً، والنقيض صحيح أيضًا. عادة، يمكننا التأثير على استجابة الطرف الآخر عن طريق التحكم في العامل المثير لها، ألا وهي أفعالنا.

وهذا أيضًا يعرف بوضع الإطار.

تذكر القصة التي أخبرتك بها في بداية الجزء الثاني عن تصادمي مع أحد الأشخاص في موقف السيارات. رغم أن ذلك عزز موقفي وساعدني على التحكم في السيطرة على مشاعري، فإن النتيجة الإيجابية بالفعل من هذا الموقف هي إعادة وضع إطار للطرف الآخر. رغم أن الرجل ترك سيارته في إطار من الغضب، فقد قدمت أنا على الفور اعتذاراً في إطار ودي. فقط من خلال هذا الفعل وحده، تغير موقفه مائة وثمانين درجة. وأستطيع أن أؤكد أنني إذا تماشيت مع إطاره الأصلي وبقيت على هذا الوضع، كان الموقف ليتغير تمامًا للأسوأ.

تسعة احتمالات من عشرة أن يتبع الشخص الآخر الإطار الذي تضعه، دائماً تذكر:

في أي موقف أو تعامل شخصي، لا بد من وضع الإطار.
السؤال الوحيد هو: من الذي سيضعه - أنت أم الشخص الآخر؟ احرص على أن تضعه أنت.

نظرًا لأن الطرف الآخر على الأرجح لن يكون مدركاً من الأساس لهذه الفكرة، فبالأكيد ستسمح لك فرص لإحداث تحول إيجابي في العلاقة إذا كنت أنت من سيضع الإطار.

أنت لديك القدرة لتضع الأطر الإيجابية التي سيشعر من خلالها الآخرون - في جميع المواقف سواء على المستوى العملي أو الشخصي - بالارتياح تجاه أنفسهم وتجاهك. وإذا لم يكن ذلك جزءاً من أسلوبك المعتاد، فإنك ستستغرق القليل من الوقت لتعتاد ذلك. لذا، كثير من الأشخاص لا يفعلون ذلك.

ومن يفعل ذلك سيحقق استفادة واضحة من هذا الأمر وهم يشقون طريقهم في الحياة. والأمر يستحق الجهد المبذول!

وتواصل بوجه طلق وابتسامة صادقة ورحب بالآخرين بود. افترض أن هذا الشخص، إذا سنحت له الفرصة، سيستجيب بشكل إيجابي لمثل هذه النوعية من المواقف، وعلى الأرجح سيفعل ذلك بالفعل. الأمر متروك لك. فالبارعون في مهارات التعامل مع الآخرين وأصحاب التأثير المطلق لا ينتظرون الشخص الآخر لكي يضع الإطار، وإنما يأخذون المبادرة ويتأكدون من وضع الإطار الأكثر فعالية.

ولكن ماذا إذا وضعوا بالفعل الإطار؟ ماذا إذا بدأوا التعامل وهم ينوون (دون وعي منهم، كما يحدث ذلك دائماً) عدم التعاون بلطف؟ هناك نياً ساراً بالضبط كما أوضحنا في المثال السابق الخاص بموقف السيارات، يمكنك أن تعيد صياغة الإطار الخاص بالآخرين ببساطة من خلال وضع الإطار الخاص بك.

ومقولة "توماس كلاري" والتي استشهدنا بها في بداية هذا الجزء تُعد تفسيراً للدرس الذي أشار إليه "سن تسو" قائلاً، وفقاً لمصطلحات الحرب، "إن التغلب على جيوش الآخرين دون قتال هي أفضل المهارات". يمكننا شرح العبارة السابقة وتطبيقها على التأثير المطلق والمواقف المعقدة بأن نقول:

إن التأثير بلا نزاع هو أفضل المهارات.

بمعنى آخر، أفضل طريقة لكي تحول الخصم إلى حليف هي أن تتأكد من أن الآخر لن يكون خصماً لك في المقام الأول.

وهذا هو السبب الذي يكمن وراء أهمية وضع الإطار الملائم. بالطبع، إذا كان الإطار الخاص بالطرف الآخر قد تم وضعه بالفعل (كما كان الحال مع الشخص الذي كدت أن أشتبك معه في موقف السيارات) فإن أفضل شيء تفعله هو إعادة وضع الإطار.

وضع الإطار وإعادة وضع الإطار ... التحكم في الإطار. هذا هو بالضبط ما سنركز عليه في هذا الجزء. وبمجرد أن تنتهي من ذلك، فإنك تكون قد قطعت ثمانين بالمائة من طريقك نحو النتيجة التي ترغب في الوصول إليها حيث تتحقق المنفعة للجميع.



التوقعات الإيجابية فعّالة ولكن ليس لأنك تعتقد ذلك

كونك على وشك تقديم عرض مبيعات لإحدى السلع لعميل محتمل يمثل عبئاً عليك، أو أنك بصدد أن تسأل ممثل الخدمة الذي يحمل نظرة غاضبة عن إمكانية استبدال شيء دون توافر الإيصال معك، وربما يجب عليك أن تطلب من أحد البائعين أن يعجل في إرسال أحد الطلبات لك مع العلم أنه يتضايق من تكاليفه بمزيد من الأعمال.

نحن نواجه مجموعة من المواقف كل يوم يمكن أن تسير بشكل أكثر بساطة إذا كان الطرف الآخر ودوداً ومبتسماً ومستعداً لتقديم المساعدة.

ومن أجل كل من النتائج الفورية ونتائج المدى الطويل، عندما ترغب في استشارة استجابة شخص ما بطريقة تفي باحتياجاتك، تصرف تجاه هذا الشخص بالطريقة التي تحب أن يتصرف بها معك. عليك أن تقترب من الآخرين وأنت تعتقد أنهم يريدون أن يمنحوك ما تريد.

قبل أن تظن أنني أحقق يتحدث عن خزعبلات أو أقترح عليك بأن مجرد التفكير في شيء ما تريده أن يحدث سيتحقق لك، من فضلك اعلم أن الأمر ليس كذلك.

إن توقع التعاون من جانب شخص ما لا يغير حقيقة الشخص، بل يغيرك أنت، وهذا هو ما يغير الآخرين.

ما سوف يحدث هو عندما تفترض مسبقاً أن يكون توجه شخص ما أو تصرفه إيجابياً ومتعاوناً، فإنك ستبني توجهها مماثلاً أيضاً. نعم أنت تتغير، وهذا ينتقل مباشرة إلى الآخرين مما يتسبب في تغيير توجهاتهم الأصلية وتصرفهم بالسلوك الملائم الموجه نحو إيجاد حلول.

لماذا؟ لأنه إذا أظهرت الامتنان والتقدير لسلوكهم الودود، فإنهم سيستجيبون لك بالطريقة التي تقي باحتياجاتك في مقابل هذه المشاعر التي تحملها تجاههم.

وعندما توصل لهم قدر الحب والاحترام لقدرتهم على اتخاذ قرار ملائم، فإنهم سيكونون متحمسين لتحقيق ما تريد، وذلك في مقابل إبداء تقديرك الواضح لهم.

هذا يصلح في جميع الحالات

دعنا نر طريقتين مختلفتين للتعامل مع أحد المواقف والنتائج المحتملة لذلك.

لقد طُلب منك أن تقابل أحد المسؤولين في قاعة الاستقبال المحلية للمدينة. أنت تعرف مسبقاً أنه يشتهر بكونه شخصية صعبة المراس، وهو يبرر عدم تعاونه وفقاً لمنظومة معتقداته. فتتوقع أنت عراكاً معه لذا تذهب وأنت متسلح لهذا العراك. وفي الوقت الذي تحاول أن تخفي ملامح العبوس على وجهك، ترتدي قناعاً يحمل ملامح جادة تجعله يعرف أنك تريد العمل. ولكن ماذا إذا ذهبت إليه وأنت تحمل ابتسامة صادقة على وجهك، ووجهت له تحية بأسلوب لائق، وتوقعت منه استجابة متعاونة وإيجابية (ونقلت هذه الطاقة الخاصة بتلك الاستجابة)؟

ترى أي الموقفين يمكن أن يتحول فيه العدو المحتمل إلى صديق والخصم إلى حليف؟ أي إطار تفضل أن تضعه إذا كان هدفك هو التأثير على هذا الشخص وإقناعه؟

إن هذا الأسلوب يصلح بشكل مدهش مع أي شخص وفي كل وقت. قبل أن ترفض ذلك، عليك أن تفعله بصدق عدة مرات، وأنا أؤكد لك أن هذا سيدهشك وسيغير من الطريقة التي تتعامل بها مع الشخصيات صعبة المراس بطبيعتها المفروض عليك التعامل معهم. والأهم من ذلك أنه سيغير النتائج التي عادة ما تحصل عليها وسيجعل ذلك تصرفاتك أكثر نفعاً وحياتك أقل توترًا. وهذا يُعد من الأدوات الأكثر فاعلية للتأثير والإقناع. تمرن على ذلك حتى تصبح عادة لك.

فوضع توقعات إيجابية بمثابة عادة ما يكسبك الكثير على مدار حياتك. كما سيكون مصدرًا للانبهار الدائم لك ولمن حولك عندما يرونك تفعل ذلك.

الابتسام: الواضع الحقيقي للإطار

ربما لاحظت أهمية الابتسام عند الاستعانة بالطريقة لبحث التوجه المتعاون لدى شخص آخر، وبينما لا تمثل الابتسامه كل شيء، فربما لا توجد أداة أكثر فاعلية منها عند بدء أية علاقة أو حديث أو التغلب على أحد التحديات الشخصية عند التعامل مع الآخرين. هذه الابتسامه الدافئة والصادقة والودودة التي تنبعث من القلب، من الداخل إلى الخارج. ابتسم في وجه الطرف الآخر حتى قبل التعامل معه، وستجد أنك وضعت إطارًا ودودًا بشكل رائع وذلك من البداية.

إن الفالبيية العظمى من المشاكل على المستوى الشخصي والعملية يمكن أن تحل بسهولة بابتسامه، يتبعها اهتمام صادق باحتياجات الآخر.

وحقيقة أن معظم الأشخاص لا يفعلون ذلك في الواقع يجعلك تحتل المرتبة الأولى في ذلك.

عندما يفرض عليك أن تتحدث مع رئيس أحد الأشخاص حول مشكلة معينة، فإن ابسامتك ستحطم الحواجز التي يضعها للمقاومة، وتستخدم نبرة (إطار) للحصول على نقاش جيد يحقق منه جميع الأطراف المنفعة ويخرجون بنتائج إيجابية.

وأحد الأسباب التي تكمن وراء ذلك أن تفصل نفسك عن أي شخص تمثل التحية له أمراً عادئياً أو مثيراً للغضب أو الفزع.

في كتابه بعنوان *Working with Emotional Intelligences* يقول "دانيال جولمان": "إن الابتسامة هي أكثر الإشارات العاطفية عدوى بين الأشخاص، حيث تبعث بقوة لا يمكن مقاومتها تجعل الآخرين يردون لك الابتسامة".

هذا فعّال!

وهذا حقيقي بالفعل! اقرأ أي كتاب جيد يتناول مهارات التعامل مع الآخرين وستجد على الأقل أن هناك إشارة لقوة الابتسامة. "ديل كارنيجي" كرس جزءاً كاملاً من كتابه الرائع كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء* للابتسامة كأداة فعالة للتأثير.

كيف تسير على نهج ديل "كارنيجي"؟ تمرن!

من حسن الحظ أنه من السهل جداً أن تتعلم كيف تبتسم بشكل فعّال. إذا كان ضرورياً، يمكنك أن تتخيل شيئاً ما يجعلك مبتهجاً ثم تفكر فيه قبل أن تبتسم. بعد جلسات قليلة من التمرن، سيمكنك أن تحصل على هذه الابتسامة بشكل تلقائي.

* متواهر لدى مكتبة جرير.

هناك القليل من الأشخاص يبتسمون دون وجود سبب وجيه لذلك، ولكن هذا لا يتضمنك. عليك أن تحمل هذه الابتسامة على وجهك قبل التعامل مع أي شخص سواء أكان مسئول خدمة ما، موظفًا بيروقراطيًا، مديرًا، موظف الاستقبال، الأطفال وأي شخص آخر. استعد لجعل الشخص الآخر يبتسم في وجهك. تذكر:

الابتسامة هي الواضع الحقيقي للإطار.

ويمكنك أن تستعين بهذا التصرف البسيط كل يوم لتحصل على نتائج مذهلة. ستكون سعيداً (في بعض الأحيان مصدوماً) بالتعاون المميز والفائق الذي ستحصل عليه في الغالب... فقط لأن هذا الشخص تأثر بشكل إيجابي بابتساماتك.



ضع إطارًا لتأثيرك بدايةً من الحوار الأول

يبدأ تأثيرك على الآخرين من اللحظات الأولى التي تقابلهم فيها. وسواء أكنت تتعامل مع عملاء محتملين أو مصدر لإحالات أو زميل بشركتك أو شخص من داخل دائرة علاقاتك الاجتماعية، فأنت في حاجة إلى إبداء قوة الشخصية. بمعنى آخر، ضع أساسًا عالي المستوى للتأثير من خلال تقديم نفسك ووظيفتك بعبارات قوية.

ولكن، في الواقع تعتمد الطريقة الفعالة لتشكيل تأثيرك على النقيض تمامًا.

ركز على الآخرين. استغل ٩, ٩٩ في المائة من المحادثة في طرح أسئلة تدور حولهم وحول أعمالهم وعائلاتهم واهتماماتهم المختلفة. عندما تجعلهم يشعرون بالارتياح (ونادرًا ما تكون هناك طريقة أكثر فعالية للقيام بذلك من الاهتمام الصادق بهم)، فإنهم غالبًا ما يرغبون في التعرف عليك، سيجوبونك وسيشجعون في منح ثقتهم لك.

هل تحدث من قبل مع شخص تركك تتحدث أنت طوال الوقت؟ ألم تنته من هذا الحوار وأنت تقول في نفسك: "كم هو متحدث رائع هذا الشخص!" وربما تشعر بارتياح حقيقي تجاهه.

يمكنك أن تفعل الشيء نفسه عن طريق طرح الأسئلة؛ ولكن ليست أية أسئلة. اطرح أسئلة تجعل هذا الشخص يشعر بالارتياح. وأنا أطلق على هذه الأسئلة أسئلة الارتياح. وفيما يلي مثالان فقط عليها. * فقط اطرح هذين السؤالين في البداية وستبهر بالسرعة التي تكون بها علاقة إيجابية مع الطرف الآخر.

١. كيف بدأت هذا العمل؟ فيما عدا الأشخاص المشهورين، كم مرة يطلب الأشخاص مشاركة قصصهم الشخصية مع الآخرين؟ عندما تسأل، فأنت في الحال تنأى بنفسك عن هذه الغالبية.

٢. ما أكثر الأمور التي تمتعك في عملك؟ وهذا أيضاً من الأسئلة التي نادراً ما تطرح، وبالطبع تجد أن السؤال نفسه يحفز رد فعل إيجابياً.

السؤال المحوري

تخيل كم سيشعر الشخص بارتياح عندما تسأله:

"كيف يمكنني أن أعرف أن شخصاً أتعامل معه قد يكون عميلاً محتملاً جيداً بالنسبة لك؟"

تحدث فوراً عن كيفية تقديم قيمة إلى حياة الشخص الآخر! بالطبع، إذا لم يكن التعامل متعلقاً بالبيع والشراء يمكنك أن تستبدل كلمة عميل بعلاقة أو صلة أو ما شابه. أو أسأله كيف تعرف أن شخصاً تتعامل معه هو شخص يريد مقابله. المبدأ واحد.

هناك أسئلة أخرى يمكنك طرحها حول العائلة أو الاهتمامات أو أي شيء آخر تعرف أنه له أهمية لديهم. هل هم متورطون في قضية ما؟ ترى إلى أي مدى تعتقد أنهم يحبون أن يطرح عليهم مثل هذا السؤال؟

أتذكر ذات مرة كنت أتحدث مع أحد المديرين التنفيذيين لإحدى الشركات واكتشفت أن ابنته حديثة التخرج، وبعد أن سألته عن مجال العمل الذي تحب أن تتعمق فيه، تساءلت عما إذا كان يمكنني تعريفها بأحد المعارف الذي يمكن أن يفيدها في هذا الأمر أم لا. لقد كان الوالد سعيداً بالسؤال وجعلني أعرف كيف أساعدها. فقد كان عقلي جاهزاً للخوض في قاعدة بيانات المعارف لدي واستطعت أن أعرفه بأحد الأشخاص الذي منح ابنته فترة تدريب في أحد أماكن العمل.

هذا الأمر يصب في مصلحة الجميع، حتى أنا. لا علاقة لي بالنتائج فيما بعد؛ ولكن النتائج حدثت اعتماداً على تأثيرك الجذاب، كما أنه يحدث من خلال التركيز على احتياجات الآخرين ورغباتهم.



في بعض الأحيان، يستحسن أن تدعهم يلاحظون ارتباكك

في اليوم الأول للسنة الرابعة، وقفت أمامنا الأنسة "كادليك" لتقدم نفسها، وقد كانت "امرأة أكبر منا" جميلة ورقيقة (على أية حال لم يكن عمرها يتعدى الثلاثة وعشرين عاماً). لقد كانت ابتسامتها لطيفة ومطمئنة للغاية مثلما كانت شخصيتها وحضورها ككل.

والكلمات الأولى التي قالتها علمتني درساً لن أنساه طوال حياتي. قالت: "أنا أريد من الجميع أن يعلموا أنني تخرجت تَوّاً من الجامعة، وهذه هي أول محاضرة لي. وأنا متوترة جداً جداً الآن". لقد خيم علينا صمت مطبق حتى أنك تسمع رنين الإبرة إذا سقطت في الحجرة.

ماذا لا بد أن جميعنا يفكر: المعلمة متوترة؟ ما الذي يمكن أن يجعل المعلمة متوترة؟

هنا يكمن الذكاء الرائع والبيهي لهذه المعلمة، والذي يمكن أن تستفيد منه في التعامل مع المواقف المثيرة للتوتر والخوف. لقد اعترفت بخوفها، وقد وثقت بنا من خلال هذه المشاعر. وجعلت منا شركاء لها في هذا الموقف الصعب بالنسبة لها.

ونحن استجبنا لها. ولقد كسبتنا على الفور في صفها ورغم أننا لا نزال لا نصدق أن المعلمة متوترة بسببنا، فقد صممنا على أن نتأكد من أنها تغلبت على مخاوفها.

عادة، سواء أكان ذلك في العمل أو المواقف الشخصية، فنحن نخشى أن نعترف بمخاوفنا، ونكف عن البحث عن تلك المخاوف وكأننا نعتقد أننا إذا فعلنا ذلك ستطاردنا الكلاب والسباع.

وأنا متأكد من أنك تعرف هذه العبارة الملفة للانتباه: "لا تدعهم أبداً يلاحظوا ارتباكك". بمعنى آخر، إذا عرف الآخرون أنك منغل ومتوتر ولا تسيطر على نفسك، فربما يقل احترامهم لك ويسئون معاملتك بل وقد يستغلونك.

ولكنني وجدت أن هذا غير صحيح على الإطلاق. فتسعة وتسعون بالمائة من المواقف التي تتعرض لها إذا أخبرت من حولك أنك لست في حالاتك الطبيعية على الإطلاق، وتعرب عن وجود مخاوف لديك تجاه أمر ما، فإنهم سيبدلون قصارى جهدهم لتتخلص من هذه المشاعر بل وسيشجعونك دون وعي منهم للتغلب على مشاعرك وعادة ما سيكونون شركاء لك في القيام بذلك. بالطبع، المواقف تختلف عن بعضها البعض، عندما تستطيع تقييم الموقف، تعامل معه وفقاً لذلك. ففي بعض الأحيان، يكون عدم إظهار ارتباكك للآخرين هو بالضبط أفضل ما يمكنك فعله.

فالأشخاص عادة ما يتعلقون بهؤلاء الذين يبدوون كبشر طبيعيين يعانون تراجع مستوى الثقة بالنفس من وقت لآخر، وذلك كما يعانون هم أنفسهم. وبينما يبدو الأشخاص المتفلسفون والمتمرسون متألقين وظاهرين وسط من حولهم، فإنهم ليسوا هؤلاء الذين تشعر معهم براحة أو تتحدث معهم مثل الشخص "الواقعي".

في كتابه الرائع *Give and Talk* أشار الأستاذ والباحث الحائز على جائزة وارتون د. "آدم جرانت" إلى ذلك تحت اسم: "التواصل الضعيف".

بمعنى آخر، عندما تتعامل من منطلق أكثر تواضعاً وصدقاً، مظهرًا ضعفك وحساسيتك، فإنك ستكون أكثر قدرة على اكتساب ثقة من حولك* .
ويبدو لي أن هذا التواصل القائم على إظهار الضعف هو في الواقع أكثر أنواع التواصل قوة وصدقاً.

لذا، رغم أن كونك مستعداً وواثقاً من نفسك ومتميزاً فيما تفعل هو من الأمور الجيدة، فإنه في بعض الأوقات التي تكون فيها لأي سبب من الأسباب لديك شعور بعدم الثقة أو القلق وخائف إلى حد ما، اعترف بذلك وستربح في النهاية.

ربما عليك أن تجعلني أراك في بعض الأحيان مرتبكاً.

* كما أضاف البروفيسور "جرانت": "إن إظهار ضعفك وحساسيتك بما حولك يكون فعالاً فقط في حالة ما إذا كان من حولك يتلقى إشارات أخرى توحى بكفاءة منك". وهذا متوافق مع موقف الأنسة "كادليك".



محور رانسبيرجر

عندما تدخل في مجادلة فكرية مع أحد الأشخاص الذين تريد إقناعهم، دائماً ابدأ من نقطة معينة تتفقان فيها، فبهذه الطريقة يمكنك أن تجعل الشخص الآخر يرى أنك لا تجادل فقط من أجل المعارضة والجدال. والأهم من ذلك أنه سيتفهم أن كليكما يريد أن يصل بالفعل إلى النتيجة نفسها، ولكن كلا منكما له رؤية مختلفة للوصول إلى هذه النتيجة. فهذا الأمر أكثر تقبلاً كما ينشأ عنه التعاون بدلاً من النزاع. وبمجرد أن يبدأ النقاش الفعلي، يمكنك أن تركز نفسك للتركيز على محور إثبات وجهة نظرك. ونظراً لأن الرؤية الأخرى التي أنت بصدد عرضها تنبثق من الرؤية الحالية التي اتفقتما عليها بالفعل، فإنه سيكون من السهل على الطرف الآخر أن يتقبل النتيجة الجديدة. وهذا ما يعرف باسم "محور رانسبيرجر" والذي اقترحه كل من "راي رانسبيرجر" و"مارشال فريتز". ونظراً لأن الجدل السياسي قد يكون أكثر أنواع الجدل حدة، دعنا نتناول إحدى القضايا الشائكة كمثال.

دعنا نقل إنك تعتقد أن الأشخاص المتقاعدين يجب أن يكون لهم مطلق الحرية في اختيار ما يناسبهم من خيارات استثمارات التقاعد؛ ولكن صديقك يرى أن الحكومة يجب أن تكون هي المسؤولة عن هذا الأمر ويمكن القيام بذلك بشكل أكثر فاعلية من خلال نظام التضامن الاجتماعي الحالي.

وأوضح أن "أشخاصًا مثلك ليس لديهم قلب" للاهتمام بحقيقة أن الكثيرين لن يهتموا بتوفير ذلك.

في هذه الحالة، وضع هذا الشخص إطارًا من النزاع عن طريق إهانتك بدلاً من التعامل مع المشكلة الأساسية. ونتيجة لجرح الأنا الخاصة بك، ربما ترد عليه وبصوت أعلى من المعتاد: "إن نظام التضامن الاجتماعي الحالي ليس إلا نظامًا محتالًا يعتمد على دفع الاستحقاقات أولاً بأول، حيث يخدع الأمريكيين ويحرمهم من مستحقاتهم، وهذا يؤذي الفقراء بشكل كبير. كما أنه مفلس من الناحية العملية، ناهيك عن كونه غير قانوني".

إلى أي مدى يمكن أن يتقبل الشخص الآخر رأيك فجأة؟ ليس من المرجح أن يحدث ذلك. إن ما تفعله مجرد جدال. كل ما تخبره به أنه مخطئ، ولكنه ليس مهتمًا بذلك. الحقائق لا تقنع، إنما الشخصية هي ما يقنع.

دعنا نوضح ذلك بطريقة أخرى. ولكن هذه المرة بصوت هادئ وأسلوب وقور لتبدأ النقاش من عند نقطة أنت متأكد من أن كليكما تتفقان عليها. فتقول: "جون، أنا أقدر وجهة نظرك فأنا مثلك أريد ألا يكون في بلدي أي شخص يعاني الاحتياج إلى المال عندما يتقدم في العمر أو أن يصبح حملاً على عائلته ومجتمعه".

نظراً لأن هذا بالضبط رأي "جون"، فإنه الآن سيكون أكثر تقبلاً كيف يمكن تحقيق ما تفكر فيه. وعلى عكس كونك غاضبًا، فإنه يمكن أن يطرح عليك سؤالاً مثل: "حسناً، كيف يمكنك أن تضمن أن هؤلاء الذين دفعوا أموالاً طوال هذه السنين لن يفقدوا هذه الأموال التي تعد من استحقاقاتهم؟".

فقط بعد وضع الإطار الجديد

يمكن الإنصات إلى الحقائق

الآن، وبافتراض أن لديك الحقائق، يمكنك بهدوء وود واحترام أن ترشده. وربما يوافق أو لا يوافق معك، وهذا حقه، ولكن لن تصل أبداً إلى النقطة

التي ينوي أن يسمعها ما لم تكن أنت أولاً قد استغرقت وقتاً تظهر له فيه أنك توافقه في المبدأ الأساسي وأنت لديك الهدف نفسه.

لذا، ابدأ بأن تقول: "أنا مثلك، أريد...". ثم أكمل الجملة، ثم بعدها ركز على الاتجاه الذي تريد الخوض فيه. فهذا سيدهشه، لأنه سيتوقع أنك ستنتقل مباشرة من النقطة التي أثارها وتبدأ في المعارضة؛ ولكنك تفعل العكس تماماً. والنتيجة هي أنه سيصبح أقل تحفظاً وأكثر تقبلاً لتبني وجهة النظر المخالفة.

كما رأيت، لقد أضفت العبارة التمهيدية "أنا أقدر وجهة نظرك". فهذا يمثل واقياً مانعاً للنزاع كما أنه يضع محوراً للحديث بشكل أكثر فاعلية. أو تستخدم كلمات مثل: "أوافقك.."، "أنا أتفق معك تماماً في..."، أو "أقدر مشاعرك حول..."، فجميعها عبارات تمهيدية رائعة.

إن محور رانسبيرجر سيكون له دور فعال في جميع المواقف، وليس فقط في الجدل السياسي. أولاً، وضح أن كليكما تشتركان في نقطة مبدئية واحدة وتتفقان على الهدف النهائي. بعدها، ومن خلال التعامل بكياسة واحترام، يمكنك أن تستعرض الحقائق الخاصة بالمشكلة.

أتقن هذه المهارة وستزداد نسبة ذكائك زيادة شديدة.

الفصل



قيمة العبارة المناسبة

كنت أقضي إجازتي الأسبوعية المعتادة في محل " دانكين دونتس " حيث أتناول كعكتين مع فنجانين من القهوة، وأقضي ثلاث ساعات في القراءة (وبين فترة والأخرى ألقى التحية على بعض المعارف).

كان ذلك فرحاً جديداً، وكانوا قد أقاموا أمس مراسم الاحتفال بافتتاح ذلك الفرع، حيث أنهوا فعاليات افتتاحه بحضور بعض المشاهير وتوزيع بعض السلع المجانية، وكان منها كوب دانكين الحراري.

ونظراً لوجود فائض كبير من هذه السلعة، قرر الموظفون أن يتخلصوا منها بإعطائها لهؤلاء الذين يقفون مصطفين أمام المحل، فوزعتها المديرية المساعدة وهي سيدة شابة لطيفة قائلة: " هذا فائض لدينا من الأمس لذا نريد التخلص منه ".

رغم أنها كانت لافتة طيبة، فإنه لم ينل استحساناً كما كان ينبغي. لماذا لا؟ لأن الكلمات التي استخدمتها لم تكن ذات قيمة للعملاء، فقط للمحل. كما أنها أضافت قائلة: " لقد كنا نريد التخلص منها بالأمس ولكننا لم نفعل، فسنعطيكها لكم بدلاً من ذلك ".

وكان من الممكن أن تستعرض القيمة وتحظى بالاستحسان عن طريق أن تقول: " هذه طريقة نحاول أن نعبر بها عن امتناننا لكونكم عملاء مهمين

لدينا ، وهذا سيضمن لكم أن تظل قهوتكم ساخنة وسيحميكم من سقوطها" ،
 ثم تمنحهم ابتسامة دافئة وسيتم الأمر بشكل رائع.
 بالطبع ، إن الكوب نفسه له قيمة فعلية بغض النظر عن الكلمات
 المستخدمة ، ولكن القيمة المحسوسة له تتضاعف أو تتضاءل اعتماداً على
 الكيفية التي توصل بها القيمة للعملاء!
 دائماً ، دائماً ، دائماً تذكر أن:

الأمر ليس خاصاً بك ، الأمر خاص بهم.

عليك أن تضع في اعتبارك هذه الكلمات عندما تحاول استعراض قيمة
 معينة لشخص آخر ، سواء أكان ذلك على مستوى العمل أو على مستوى
 شخصي. الأشخاص لا يهتمون بكيف سيؤثر الأمر عليك ، ولكن كيف سيؤثر
 عليهم. وهذا شيء يفهمه جيداً المؤثرون والمقنعون العظماء ، عليك أن تضع
 ذلك في الاعتبار ، وأنت تتواصل مع الآخرين!



كيف يمكنني مساعدتك؟

"كيف يمكنني مساعدتك؟" هذا هو السؤال الذي عادة ما تطرحه المعلمة "جونى ألتشر"، عند حضورها أحد الاجتماعات المعقودة مع أحد الآباء الذي تم تحذيرها من أنه غاضب.

كانت السيدة "ألتشر" تعمل تحت ظروف معقدة للغاية. فجزء من عملها أن تتعامل مع مجموعة من الآباء الغاضبين سواء أكان لديهم مبرر لذلك أم لا.

ومن ثم كان من المهم للغاية بالنسبة لها أن تضع الإطار الملائم، أو بالنسبة العديد من هذه الحالات تعيد وضع إطار جديد بدلاً من الإطار السلبي الذي وضعه الآباء مسبقاً.

ووفقاً لما تقوله "ألتشر": "معظم الآباء يتوقعون أن يقابلوا شخصاً يهتم فقط بالدفاع عن نفسه. والسبب وراء ذلك هو أن هذا ما يصادفونه دائماً". إن رؤيتها عميقة للغاية، كما أنها توضح لك كيف يمكن ببساطة أن تفصل نفسك عن الآخرين.

أضافت السيدة "ألتشر": "بدلاً من ذلك، فأنا أسأل بطريقة هادئة وودودة ومتعاطفة "كيف يمكنني مساعدتك؟ بمعنى آخر، كيف يمكننا العمل جميعاً معاً من أجل الوصول إلى حل مناسب لنا جميعاً وخاصة مناسب لأطفالهم؟".

هذه طريقة رائعة لإعادة وضع إطار!

طريقتها هذه مشابهة تمامًا لأسلوب التفاوض المشهور عند التعامل مع شخص صعب المراس، فإن المفاوض قد يسأله: "سيد توماس، ما الذي تود أن تخرج به كنتيجة لحوارنا؟".

إن هدوء المفاوض ورباطة جأشه تعمل على تهدئة الشخص الآخر، وتوصل له أنه (المفاوض) لن ينزعج من انفعال الشخص الآخر، وتوضح له أن رضا جميع الأطراف هو هدف مشترك يمكن في الواقع الوصول إليه. إن المتفاوضين حول الرهائن عادة ما يستخدمون هذا الأسلوب، فهم سيتواصلون مباشرة إما عن طريق مكبر صوت أو تليفون، ويسألون مختطف الرهينة: "ما الذي ترغب في حدوثه؟"، أو "ما الذي ترغب في الوصول إليه من خلال القيام بذلك؟".

عندما يتعلق الأمر بالتأثير على الآخر، عليك أن تتحكم في انفعالاتك، ابدأ أولاً بالهدوء والسيطرة على الذات ثم ضع إطاراً أو أعد وضع إطار للحوار من خلال سؤال الشخص الآخر: "ماذا يمكنني أن أفعل؟". سيسعدون بمنحك الإجابة، وسيأخذ الحوار منحى آخر يعتمد على تحقيق المنفعة المتبادلة.



اربح النقاش بأن توضح وجهة نظر الطرف الآخر أولاً

من الموثق توثيقاً جيداً أن الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية "إبراهام لينكولن" كان بارعاً بشدة في تحويل الأعداء إلى أصدقاء والخصوم إلى حلفاء.

قبل أن يصبح "لينكولن" رئيساً للولايات المتحدة، كان يعمل محامياً ناجحاً. وبينما اشتهر بأنه على أتم استعداد للدفاع عن موكله وأنه بارع في تقديم الحقائق، فإنه كان يفعل أيضاً شيئاً آخر يضع به إطاراً إيجابياً لصالحه وصالح موكله، الأمر الذي أكسبه ميزة واضحة.

كان السيد "لينكولن" يبدأ دائماً مرافعاته عن طريق تلخيص قضية الطرف الآخر. فقد كان يشير إلى الجوانب الإيجابية لوضعه في القضية، وكيف أنه من المهم وضعها في الاعتبار. في الواقع، لو كنت موجوداً في قاعة المحكمة وقت المرافعة، لعلك تظن أنه يتراجع عن الطرف الآخر.

ومن خلال القيام بذلك، كان "لينكولن" يضع أساساً لمصداقيته لدى القاضي وهيئة المحلفين، حيث يظهر أن كلا الطرفين لهما رؤية منطقية، وأنه يحاول فقط الوصول إلى الحقيقة. يا لروعة الأسلوب! والآن، عندما يأتي الوقت لعرض الجانب الخاص بموكله، فإنه ينغمس في ذلك، ويبدأ في

عرض الحقائق الواحدة تلو الأخرى، ولكنه يبرع في فعل ذلك لأنه صار لديه مصداقية كبيرة.

على أية حال، سيدرك القاضي وهيئة المحلفين أنه إذا كان يريد أن يعطي مصداقية لوجهة نظر الطرف الآخر، فلا بد أن يكون صادقاً ويتحدث من قلبه مباشرة.

يمكنك أن تستعين بهذا الأسلوب أيضاً!

واحدة من أكثر الطرق فاعلية لتهدئة الطرف الآخر الذي تتعارض معه في الرأي بشكل إيجابي ولطيف، بل وتجذبه أيضاً إلى صفك، هو الإشارة إلى الجزء الخاص بهم في الموضوع.

اكتشف الجوانب التي تتفق فيها معهم وتحدث معه عنها - دعهم يعرفوا أنك لا تستوعب ما يشعرون به فقط بل أنت تعلم أن وجهات نظرهم أيضاً منطقية. وعندما تفعل ذلك فأنت تقول لهم: "انتظر، هناك رأيان منطقيان هنا. أنت أيضاً لديك حجة منطقية، ولديك وجهة نظر من المهم أن توضع في الاعتبار".

الآن، سيشعر هذا الشخص بارتياح ويتخلى عن تحفظه تجاهك، فهو الآن ليس في معركة مع شخص يريد فقط أن يثبت أنه على خطأ أو يرغب في الفوز بأي ثمن.

وسوف يعاملك الشخص الآخر من منظور جديد قائم على الاحترام وسيكون أكثر تقبلاً للأفكار التي تقدمها. في الواقع بعد القيام بذلك، ستجد أن الطرف الآخر يشير إلى الجانب الإيجابي لديك. ولم لا؟ فهو الآن يبادلك الاحترام نفسه، ويتعامل معك على أساس من الصدق والود والاهتمام الحقيقي بينكما.

سواء أكنت تتقدم للجنة ستختار بينك وبين منافس آخر، أو تتناول قضية مع شريك حياتك أو صديق، اتبع الطريقة التمهيدية الخاصة بالرئيس "لينكولن".

تحذير مهم

عليك أن تعلم أنه إذا كان لديك تاريخ قديم مع هذا الشخص حيث كانت طبيعة الحوار والجدل بينكما تعتمد على الفوز أو الخسارة في النهاية، فلعلك تحتاج إلى حوار أو اثنين قبل أن يكون على استعداد لتقبل موقفك الجديد، ولا تجعل ذلك يحبطك.

فسرياً ما سيدرك أنك ببساطة لا تسعى سوى إلى الحقيقة، وليس مجرد أن تثبت أنك على صواب بأي ثمن.

إن العامل الأساسي في كل هذا هو التواضع الذي يقودك إلى تواصل فعال. عندما نكون بالفعل متلهفين للوصول إلى الحقيقة وليس فقط مجرد الفوز بالحوار، سيستوعب من حولنا نيتنا سريعاً ما يتقبلون موقفنا. لذا، عندما تضع الإطار المناسب، وتحترم وجهة نظر الطرف الآخر وتعامل معه بود وكياسة، ستربح قضاياك باستمرار.



ساعدهم على التعايش مع الحل

أحد قراء المدونة الخاصة بي سألني: "كونك لطيفاً أمر رائع، ولكن ماذا إذا لم يساعدك الشخص الآخر الذي تتعامل معه على تحقيق ما تريد ولم يعد لديك خيارات أخرى؟ هل ستذهب وتترك الأمر على هذا النحو؟ لماذا يجب أن تتحول مشكلتهم لتصبح مشكلتك؟ هذا يبدو محبطاً. هل عليّ أن أتقبل ذلك ببساطة؟".

هذا سؤال وجيه. رغم أن هناك بعض الأوقات التي نتخلى فيها عن الأمر برمته، فإن هذه المرات نادرة للغاية. ولكن عادة يتمثل كل ما نحتاج إلى فعله في مجرد مساعدة الشخص الآخر في معايشة الحل بدلاً من المشكلة. وطالما أن ذلك سيتم بود وبراعة، فإن الجميع سيحقق المنفعة في النهاية. وروى أحد الخبراء العالميين في مجال القيادة وصاحب أكثر الكتب مبيعاً د. "جون ماكسويل" إحدى القصص التي تعرض لها عندما طلب شطيرة "تشيزبرجر" مزدوجة فقال مسئول الطلبات إنهم لا يقدمون هذا النوع من الشطائر. فسأله د. "ماكسويل": "هل أنت متأكد؟"، فأجابته الشاب: "بالتأكيد".

فسأله د. "ماكس ويل" بسلوك مهذب: "سأخبرك إذن، يمكنك أن تعد لي شطيرتين ولا تضع الخبز في الشطيرة الثانية".
فأجابه: "بالتأكيد، لا توجد مشكلة".

المشكلة ليست أن الشخص الآخر يرفض توفير الحلول، فهدفك دائماً هو تقديم الحلول له. في الواقع، عليك أن تحدد المشكلة. فالتظاهر بأنه لا توجد مشكلة لن يساعد على حلها، وإنما حدد المشكلة ولكن ركز على الحلول. وعندما تفعل ذلك مراراً وتكراراً، سيصبح الأمر طبيعياً بالنسبة لك، وستجد أنه جزء ممتع للغاية في عملية الإقناع.



تجنب الإطار السلبي

منذ عدة سنوات، ركبت مع أحد أصدقائي سيارته، والذي انتقل من ولاية ماساتشوستس للعيش في ولاية فلوريدا وعندما توقفنا عند إشارة مفترق الطرق الأربعة، فعل صديقي شيئاً لا ينبغي عليه فعله. وعلى الفور، اقتربت منا سيارة الشرطة وهي تومض بأنوارها الزرقاء وتصدر أصوات إنذار عالية، وأوقفنا الضابط على جانب الطريق.

لقد كان الضابط محترماً للغاية ومهنيًا حيث شرح لنا سبب إيقافنا على جانب الطريق، فأجابه صديقي: "ليس هذا قانون ولاية ماساتشوستس".
حسنًا إليك سؤالاً، كيف كان رد الضابط في رأيك؟

أ. "حسنًا، هذا خطئي إذن. أنا لا أعلم أنك من ولاية ماساتشوستس. إذا كنت أعرف ذلك، لم أكن أبدًا أجرؤ على أن أوقفك على هذا النحو وأنت ترتكب مخالفة قانونية في ولاية فلوريدا".

ب. "حقًا، فالجميع يعلم أن ماساتشوستس تضع المعايير الخاصة بقوانين الطريق والتي يتم تطبيقها في جميع أنحاء الدولة، خاصة

هنا في فلوريدا. أرجو أن تعذرني. يمكنك أن تذهب وتقود سيارتك. وأعتذر لك بشدة على إزعاجي لك".

ج. "هذه ليست ولاية ماساتشوستس". ثم حرر المخالفة والغرامة.

بالطبع، خمنت ذلك. فالإجابة هي الخيار الثالث. مما جعل صديقي مندهشًا بشدة. ربما الآن عرفت أنه ليس عليك أن تقول مثل هذه الردود لضابط المرور الذي يقرر تحرير المخالفة وتوقيع الغرامة عليك؛ ولكن من المدهش بالنسبة لي أنه من المعتاد أن أسمع أناسًا يبدؤون الحديث بطريقة تضمن تقريبًا مضايقة الطرف الآخر الذي يريد ويرغب، لأي سبب كان، أن يريح في نهاية الحوار.

رأينا من قبل كم من السهل يمكن أن نخلق بيئة للنجاح على مستوى التعامل مع الآخرين وكأصحاب التأثير المطلق؛ ولكن النقيض أيضًا موجود. هذه هي الكلمات والعبارات والمواقف التي تجعل الموقف يأخذ منحني سلبيًا وتضخم الأمر بشكل كبير لدرجة تجعله في أحسن الحالات موقفًا صعبًا وفي أسوأها موقفًا مشحونًا للغاية. بمعنى آخر، إنهم فقط يجعلون الأشخاص يتخذون موقفًا عدائيًا تجاه بعضهم البعض.

إن ما ذكر سابقًا ليس إلا مثالاً واحدًا. ولم يكن بالضرورة أن يحدث ذلك لو كان هناك بعض التروي في الأمر.

حتى إذا تناولنا الموضوع من البداية بالشكل الخاطئ وأثرنا غضب الشخص الآخر بلا داع، فإنه لا يزال لدينا فرصة للنجاح في الأمر، إلا أن الأمر سيصبح أكثر صعوبة بالنسبة لنا. لذا، لماذا تجعل من التعامل مع الخصم المحتمل أمرًا صعبًا أكثر مما هو مفترض؟

بدلاً من ذلك، سل نفسك ما الذي يمكنك فعله في هذه اللحظة لتهدئ الشخص الآخر وتجعله أكثر تقبلاً لك ولما تريد أن توصله له قدر المستطاع. فكر في بعض الكلمات والعبارات التي استخدمتها أو سمعتها في الماضي وأزعجت أو ضايقت من تتعامل معهم، وخذ قرارًا أن تمحوها من قاموس مفرداتك.



لا تتع ضحية الاختيار بين أما/أو

"هل تود أن تكون غنيًا أم سعيدًا؟"

"هل أنت معطاء أم متلق؟"

"هل أنت شخص لطيف أم أنك فقط تصل إلى ما تريد؟"

هل تعرضت يوماً ما إلى أي من هذه الأسئلة التي تمنح فيه خيارين أما

كذا أو كذا، وكلاهما قد يكون متاحًا؟

في كتابنا بعنوان *Go - Giver Sell More* أشرت أنا و"جون دافيد

مان" إلى ذلك بـ "التقسيم الخادع" ويعرف أيضًا "بالورطة الزائفة". كلا

التعبيرين يمكن تعريفه كاستخدام غير ضروري للكلمة "أو".

وفي رأيي، الإجابة عن الأسئلة السابقة يجب أن تكون "نعم" وليس

الاختيار بين أما الخيار الأول أو الثاني.

سواء طرح عليك هذا السؤال شخص ليس له أجندة أهداف أو كطريقة

للتلاعب بك لتختار إجابة مقيدة، كن حذرًا من أن يضع الآخرون قيودًا تحد

من خياراتك.

كثير منا من وقت لآخر يقابل رجل مبيعات يسأله: "هل تفضل أن تقابلني

يوم الثلاثاء في العاشرة أم الأربعاء في الثانية؟". هذا هو ما يسمى الخيار

البديل، وعندما يتم استخدامه بنية صادقة، فإنه يكون أداة فعالة لوضع إطار

لاختيارات العميل المحتمل، مما يسهل لهم عملية اختيار الميعاد المناسب؟

من ناحية أخرى، يمكنك كعميل أن تقول بأسلوب مهذب: "في الواقع، إن كلا الموعدين لا يصلحان لي". بمعنى آخر، لا تشعر أنك ملزم للاختيار وفقاً للإطار الذي يضعه الطرف الآخر.

فالآخر يحاول أن يجعلك تتصرف وفقاً للفلسفة الخاصة به، حيث تشتري منتجاً أو توافق على شيء ليس من البديهي أن توافق عليه. وربما يستخدم هذه الورطة الزائفة من أجل أن يتلاعب بك فقط لتفعل ما يريد.

كيف يمكنك تجنب مثل هذا الفخ؟ عندما تجد نفسك مقيداً بين خيارين، فإن أحدهما سيجعلك تتمهل قليلاً ويجعلك تمنح نفسك الفرصة للتفكير قبل الإجابة. عليك أن تسأل نفسك هل هذان الخياران هما بالفعل الخياران المنطقيان الوحيدان، أم أن هناك خياراً آخر يصلح لك بشكل أفضل، أم أنك لا تفضل أيّاً منهما؟

وهناك سؤال آخر مهم يمكن أن تطرحه على نفسك: "هل هناك سبب ما يدفع هذا الشخص إلى أن يجعلني أفكر في أنه ليس هناك سوى هذين الخيارين؟".

فقط عليك ألا تنسى أن إما/أو هذا التقسيم الخادع أو الورطة الزائفة ليست إلا مجرد إطار. وأنت لا تريد أن يضع شخص آخر إطاراً يقيدك بداخله.

بالطبع، هناك بعض الحالات التي لا يكون فيها سوى خيارين منطقيين، أو أن هناك جانباً واحداً فقط من الموضوع يكون أكثر ملاءمة من الجانب الآخر، وهذا شيء متروك لك لتحده.

الحياة سلسلة من الخيارات. فقط تأكد من أنك لا تقيد نفسك بإطار يجعلك تلجأ إلى خيار لا يناسبك.

الفصل



أسرار الإقناع لدى طفلة عمرها عشر سنوات

الأطفال مقنعون بفطرتهم. فإذا لم يكن أبواهم متساهلين معهم إلى حد كبير، فإنه من الصعب بالنسبة للطفل العادي أن يحصل على ما يريد فقط من خلال التهديد الإجباري (بمعنى أن يبكي، يصرخ، يركل بقدميه في الأرض) أو من خلال التلاعب بهم كأن يكون مهذباً بصورة أكثر من المعتاد، أو أن يكون متعاوناً ولكن لتحقيق أهداف خاصة.

بينما كنت أحدث في أحد المؤتمرات في مدينة روكهيل بولاية كارولينا الجنوبية منذ عدة سنوات، سمعت قصة رائعة عن طفلة تصلح أن تكون مثالاً رائعاً لصاحب التأثير المطلق.

كانت "كريستا" حفيدة "هانا" و"دون كينج" في العام التاسع أو العاشر من عمرها. سنة أو أقل قبل المحادثة التالية، كان "دون" و"هانا" قد وعدا "كريستا" أن يأخذاها يوماً ما إلى أوروبا وهي واحدة من رحلاتهما العديدة خارج البلاد بسبب العمل. وفي بداية شهر مايو، تلقت "هانا" اتصالاً هاتفياً.

كريستا: "جدتي، متى ستذهبين إلى أوروبا؟".

هانا: "في يونيو".

كريستا: "هل هذا هو العام الذي ستأخذيني فيه إلى أوروبا كما وعدت؟".

هانا: "ولكن يا حبيبتي، لم يتبق سوى شهر فقط وأنت لا تملكين جواز سفر".

حسنًا، انتهت المكالمة عند هذا الحد. ولم يمر سوى أسبوعين عندما تلقت هانا مكالمة أخرى لتسمع ما يلي:

كريستا: "جدتي، لقد حصلت عليه".

هانا: "حصلت على ماذا؟".

كريستا: "حصلت على جواز السفر. أنا الآن مستعدة للذهاب إلى أوروبا معك أنت وجدي".

هانا: "هل تعلمين أنني وجدك قد نكون مشغولين للغاية ولدينا الكثير من المقابلات، لذا قد تحتاجين إلى جليسة والتي قد لا تتحدث الإنجليزية".

كريستا: "سأتعامل مع الأمر".

وفقًا لـ "هانا"، تصرفت "كريستا" بشكل رائع، وكانت سعيدة للغاية لأخذها معها في هذه الرحلة.

إن المبادئ التي اتبعتها "كريستا" في هذا المثال جديرة بالدراسة والتكرار:

• أولاً، اطرح السؤال بالطريقة التي تفرض الإجابة التي تريدها.

- ثانيًا، امنح الشخص الآخر شيئًا يعجبه يجعله يحقق لك ما تريد. فعندما سألت "كريستا" جدتها " هل هذا هو العام الذي ستأخذيني فيه إلى أوروبا كما وعدت؟"، كان ما تريد قوله هو: جدي، التي أحبها وأقدرها كثيرًا هل هذا هو العام الذي ستجعليني أرى فيه أنك الشخص الذي يتحمل مسؤولية كلمته ولا يمكن أن يتراجع عنها أبدًا أمام حفيدتها التي تحبها وتريد أن تقدم لها قدوة للأمانة والصدق؟
- ثالثًا، إذا كانت هناك مشكلة، ابحث عن الحل.
- رابعًا، رد على أية معوقات.
- خامسًا، حاول أن تحقق الوعود التي أبرمتها، مما يجعل إقناع هذا الشخص أسهل في المرة القادمة.

أحسنِ صنعًا، يا "كريستا"، أحسنِ صنعًا!



غير إطارك، غير حياتك

في كتابه *Esoteric Mind Power* كتب "فيرنون هوارد" : "إذا وجه إليك الإنسان الآلي تعليقاً وحقاً، فإنك لن تشعر بالإهانة، لأن الأنا الخاصة بك لا تشعر بالانزعاج من مجرد ماكينة. ولكن لعدم انتباهك إلى أن معظم الأشخاص قد يتصرفون بالآلية نفسها، فأنت تجعلهم في موضع اتهام بالنسبة لنا، وذلك يجعلك تشعر أنهم يستطيعون إيذاءك. عندما تستطيع أن ترى الآلة الكامنة وراء شخصية البشر، لن تشعر بالإهانة".

سواء أكننا نتفق أنا وأنت على رؤية البشر مجرد آلات أم لا، فإن المؤلف قدم مثلاً رائعاً لإعادة وضع إطار شخصي.

وكما لاحظنا في الفصل الثالث والثلاثين، الإطار هو التمهيد الذي تبدأ به العلاقة، والأساس الذي ينبثق منها كل شيء آخر. إن النتيجة تحدث فقط وفقاً للسياق أو الإطار الذي توضع فيه.

خلال هذا الجزء، ركزنا فقط على كيفية وضع الإطار للآخرين، أو حتى استبدال الإطار السلبي الموجود بالفعل، بإطار آخر أكثر نفعاً للجميع.

الآن دعنا نعمل ذلك مع أنفسنا، والنتيجة ستصبح الحياة أكثر راحة وفاعلية وقوة.

فعندما نعيد وضع الإطار، فإننا نأخذ قراراً بأن نرى الأمور من منظور آخر يختلف عما اعتدنا عليه، وإذا كانت طريقتنا الطبيعية للتعامل مع الأمور

تجعلنا أقل سعادة. فنحن نختار طريقة لرؤية الأمور وتفسيرها بطريقة تفضي إلى سعادتنا وليس إلى تعاستنا. نعم إنه الحدث نفسه، ولكن لأننا اخترنا أن نتعامل مع الأمور من إطار مختلف تمامًا، فإن تأثيرها علينا ... يكون مختلفًا تمامًا.

على سبيل المثال، يمكن أن نتناول المثال الذي أوضحه "فيرنون هوارد"، كأن يوجه إليك شخص تعليقًا وقحًا، ولعلك تتعامل عادة مع ذلك بمحمل شخصي. ونتيجة لذلك، قد تشعر بإيذاء صورتك الذاتية وتقديرك لذاتك، وسيثير ذلك ردًا مماثلاً وسينفد صبرك ويفسد عليك يومك كله.

وبدلاً من ذلك، يمكن أن تتعامل مع هذا الحدث بأن تعيد وضع الإطار لكي يصب في مصلحتك وسعادتك بدلاً من إفساد سعادتك، وبناءً على فهم أن الظروف المختلفة بالتأكيد تتطلب تصرفات مختلفة في العالم الواقعي، أعرض هنا القليل من الطرق التي تمكننا من إعادة وضع الإطار في المواقف الصعبة:

١. هذه فرصة رائعة لأتمرن على الصبر في التعامل مع الأشخاص.
٢. ما أروع هذه الفرصة التي تجعلني أتمرن على الاستجابة بشكل هادئ وورزين!
٣. أنا محظوظ لأنني ليس لدي مثل هذه المشاكل وهذه المشاعر غير السعيدة التي يعاني منها هذا الشخص البائس.
٤. كم أنها فرصة رائعة لأتمرن على مهارات التأثير وأفتح هذا الشخص بوجهة نظري! (فقط إذا كان ملائمًا بالطبع).

من الآن فصاعداً، عليك أن تركز على إعادة وضع إطار إيجابي لكل موقف تقابله يبدو سلبياً سواء أكان ذلك بسبب الأحداث أو الأشخاص. تمرن على ذلك من خلال تخيل مواقف مختلفة مسبقاً ثم ضع أطراً جديدة فعّالة يمكنك الاستفادة منها إذا حدث ذلك على أرض الواقع.

تخيل تعرضك لمواقف صعبة مع مديرك أو زوجتك أو ابنك أو صديقك أو عميلك، ثم تخيل أن سيارتك استنفدت وقودها وأنت على الطريق، أو أنك سكبت كوب اللبن، أو انزلقت قدمك بسبب قشرة موز (هل هناك أحد يفعل ذلك في الواقع؟) أو أي شيء آخر يمكن أن يزعجك. ترى أي إطار إيجابي ستضعه في مثل هذه الحالات؟

مرة أخرى لا يعني ذلك أن تدفن رأسك في الرمال وتتجاهل حقيقة الموقف. فما حدث قد حدث وانتهى، ولكن الأمر ببساطة هو أنك تختار أن تفسره بالطريقة التي تنفعك ولا تزعجك.

إن مدى قدرتك على فعل ذلك، ستجعلك أيضاً تساعد الآخرين على القيام بذلك. نتيجة لذلك، فإن قدرتك على التأثير على الآخرين واقتناعهم ستزداد بصورة كبيرة.



التواصل بكياسة وتعاطف

الاختلاف الكبير الذي يحدث اختلافاً كبيراً

الكياسة هي القدرة على إخبار شخص أن عقله متفتح في حين أن لديه ثقباً في عقله.

- مجهول

نستعرض هنا مثلاً آخر لأيقونة التأثير المطلق "إبراهام لينكولن". ولكن هذه المرة في شكل خطاب.

الميجور جينرال "هوكر":

جنرال.

لقد عينتك قائداً للجيش الموجود في منطقة بوتوماك. بالطبع، لقد فعلت ذلك بناءً على ما يبدو لي أنه أسباب كافية؛ ولكن أعتقد أنه من مصلحتك أن تعرف أن هناك بعض

الجوانب في هذا المقام، لا أشعر بالرضا التام عنك فيها. أنا أعتقد أنك جندي شجاع وماهر وهذا بالطبع ما أحبه فيك. أعتقد أيضًا أنك لا تخلط السياسة بالعمل وأنت محق في هذا الأمر. كما أنك لديك ثقة كبيرة في نفسك وهذه صفة ذات قيمة، إن لم تكن صفة لا يمكن الاستغناء عنها. أنت أيضًا طموح وهذا يفيد أكثر مما يضر؛ طالما أنه في حدود معقولة. ولكنني أعتقد أنه عندما عين "جين بيرنسايد" قائدًا للجيش، استعنت بطموحك وقيمت بإحباطه قدر استطاعتك، الأمر الذي أضر كثيرًا بمصلحة الدولة ومصلحة ضابط من أنبل وأجدر القواد. وقد سمعت، بطريقة تدعو إلى التصديق، كلامك الأخير حول أن قيادة الجيش لا بد أن يمك بزمامها ديكتاتور.

بالطبع، ليس من أجل هذا السبب اخترتك للقيادة وإنما برغم ذلك اخترتك. فقط القادة الذين يستطيعون تحقيق النجاح، هم من ينصبون الديكتاتور. كل ما أطلبه منك الآن هو النجاح العسكري، وسأضحي بأمر الديكتاتورية. وسوف تدعمك الحكومة بأقصى طاقتها والتي لن تكون أقل أو أكثر مما يجب، وستساعدك كما تساعد باقي القادة. وأنا أخاف من أن الروح التي استخدمتها لتنتشر في الجيش فكرة انتقاد القائد وسحب الثقة منه سوف تنقلب عليك. بالطبع، سأساعدك بقدر المستطاع للقضاء على ذلك.

ولن تستطيع أنت - أو نابليون إذا عاد إلى الحياة مرة أخرى - أن تضر الجيش بأي شكل من الأشكال في الوقت الذي تسود هذه الروح في الجيش. والآن عليك أن تحذر من الاندفاع، احذر من الاندفاع، ولكن بالعمل الخلاق والحدز الدائم تقدم وحقق لنا الانتصارات.

تفضل بقبول فائق الاحترام،
إيه. لينكولن

يُعد الخطاب الذي كتبه الرئيس "لينكولن" لـ "جوزيف هوكر" بعد تقلده المنصب الجديد مباشرة مثالاً رائعاً على الكياسة. فلقد استطاع الرئيس أن يستعرض العيوب التي يعاني منها "هوكر" دون أن يهينه أو يدمر العلاقة بينهما.

فأنت تستطيع السيطرة على انفعالاتك، وفهم التعارض بين منظومات المعتقدات المختلفة والتعامل بنجاح مع الأنا الخاصة بالطرف الآخر ووضع إطار ملائم للموقف، بل وتقدم على أكثر من ٩٠، ٩٩ في المائة من الأشخاص على هذا الكوكب في مهارات التأثير والإقناع. ولكن هناك عاملاً مهماً للغاية يوضح هذه الأمور جميعاً ألا وهو: الكياسة والتعاطف.

وأطلق على ذلك عامل التمييز الأكبر، فهاتان الصفتان مثل التوأم. فأحدهما تؤثر على ما تقول والكيفية التي تقوله بها، بينما الأخرى تساعدك على قول ذلك بفاعلية.

وكما توضح المقولة التي تصدرت هذا الجزء عن الرجل الذي لديه ثقب في عقله، فإنه من خلال الكياسة يمكنك أن توضح له ذلك وفي الوقت نفسه تجعله لا يشعر بالضيق، مما يجعله أكثر تقبلاً للاقتناع بما تريد أن توصله له. وعن طريق التعاطف، يمكنك أن تتفهم مشاعره جيداً بالشكل الذي يكفي لمعرفة السبب وراء إخباره بذلك.

إن الكياسة والتعاطف أفكار منفصلة ولكنها تعمل يداً بيد كمبدأ أخير يساعدك على أن تصبح مؤثراً ومقنعاً قوياً للغاية.

ورغم أننا عرفنا الكياسة في بداية الكتاب، فإنني تصفحت أيضاً شبكة الإنترنت لأرى تعريفات الآخرين لها. ومن أوائل المواقع التي تصفحتها موقع: wisdomcommons.org، وجدت ما يمكن أن أصفه بأنه أروع الأوصاف التي قرأتها على الإطلاق:

الكياسة هي ما جعلنا نقدر الصدق والتلطف في المحادثات الصعبة، فهي جعلنا نتحدث الحقيقة بطريقة تمكن الآخرين

من الإنصات دون أن يشعروا أنهم مهددون أو معرضون للإيذاء. فأن تكون كيسًا يعني أنك تختار الوقت المناسب والكلمات المناسبة. وتتطلب الكياسة أن نضع أنفسنا مكان الطرف الآخر وأن نشعر بالظروف المحيطة به والمشاعر التي تنتابه.

هذا الوصف، في الواقع، يتضمن تعريفًا رائعًا للتعاطف في الجملة الأخيرة، موضعًا أهميتها الكبيرة. إن تحليك بالتعاطف وتواصلك من خلاله هو بالفعل ما يجعلك أكثر قدرة على التواصل بكياسة. إنهما يعملان معًا بقوة وفاعلية. ولسوء الحظ، نجد أن الكثيرين يمثل ذلك عندهم نقطة ضعف. ولا يوجد هناك على الإطلاق سبب مقنع لبقائك على هذه الحال.

فبينما تعد الكياسة مهارة، فإنها أيضًا توجه.

وبينما يعد التعاطف توجهًا، فإنه أيضًا مهارة.

ولحسن الحظ، كلتا الصفتان يمكن تعلمهما وتمييزهما. وعندما تصبح هاتان الصفتان جزءًا من مواطن القوة لديك، فأنت بذلك قد وصلت إلى مستوى إتقان مهارات التعامل مع الآخرين من حيث الإقناع والتأثير المطلق. وهذا بالضبط هو ما سنركز عليه في هذا الجزء.



الكياسة - لفة القوة

هل سبق لك أن اضطررت إلى تصويب خطأ لفظي لأحد أو التعقيب عليه -
أو ربما أجرؤ أن أقول - انتقاده؟

نعم، فجميعنا بشر؛ نرتكب الأخطاء ونفهم بطريقة خاطئة. وفي كثير من
الأحيان، تعد الطريقة الوحيدة للتوقف عن الاستمرار في ذلك هي الإشارة
إليه. فإذا كان أحد موظفيك دائماً ما يأتي متأخراً إلى العمل، فإنك لن تنجز
عملك إذا ظللت صامتاً عن هذا الأمر.

هل سمعت من قبل مصادفة أحد مندوبيك ينقل معلومة خطأ دون قصد
إلى أحد العملاء؟ إن عدم مساعدتك له لتوصيل المعلومات بشكل أكثر دقة
قد يضر بجميع المتعاملين مع شركتك، سواء الموظفين والعملاء على حد
سواء.

وماذا عن شريكك في العمل الذي يدفع مبالغ زائدة في منتجات يمكن
التفاوض عليها؟ أو عميلك الذي يطلب بشكل دائم الحصول على أكثر مما
هو متفق عليه (يطلق عليه دائماً توسيع النطاق) مما سيصبح حملاً متزايداً
يوماً بعد يوم؟

وإذا كسر أحد أطفالك قاعدة مهمة، فإن التصحيح له سيكون أمراً
ضرورياً.

وليس السؤال المهم هنا هو: هل هناك حاجة لتصحيح خطأ شخص ما؛ وإنما السؤال هو: هل يمكن أن تصحح خطأه بطريقة تقوده ليس فقط لتقبل اقتراحاتك - دون أن يكون متحفظاً - وإنما أيضاً يقتنع بها بصدق بطريقة تصحح سلوكه بالفعل.

هذا صحيح، طالما أنك تضع في الاعتبار الأنا البشرية وتدرک أن مفتاح ذلك هو الكياسة.

"ولكن هذا لمصلحتهم!"

عادة ما يتساءل الأشخاص لماذا يستغرق الآخرون وقتاً عصبياً لتقبل النقد البناء. أحد قراء مدونتي كتب: "سواء أكنت أصحح أخطاء أطفالي أو الموظفين لدي، أشعر أنهم دائماً لديهم رد فعل سلبي تجاه ما أقول. وهذا يزعجني. عندما أصحح لهم، فأنا أفعل ذلك لمصلحتهم ولمساعدتهم على أن يكونوا أكثر نجاحاً. هل هناك شيء لا ألاحظه في الأمر؟ لماذا هم دائماً يقاومون مساعدتي لهم؟"

أنا أقدر هذا السؤال لأنه بالفعل يظهر رغبة حقيقية لاستيعاب وتطبيق طريقة أكثر نفعاً للتواصل مع الأشخاص الذين يهتم بأمرهم. كما تعلمنا في الجزء الرابع، سواء اقتنع الآخرون بما تقول أم لا، فهذا لا يعتمد على المنطق بالقدر الذي يعتمد على مدى تقبل الأنا الخاصة بهم لما يسمعونه.

وهذا هو السبب وراء مقاومتهم للتصويب لهم أو انتقادهم أو التعقيب عليهم أو مساعدتهم أو إسداء النصيحة لهم. حتى وإن كان ذلك في صالحهم!

ألا تتفق معي أنه بشكل عام القليل من الأشخاص يستمعون بالفعل بما يقدم لهم من تصحيح أو نقد؟ أعني أنني لا أتذكر آخر مرة تعرضت للانتقاد أو التصحيح من قبل شخص ما حتى وإن كان ذلك بطريقة لطيفة واستجبت بقولي: "شكراً لك، شكراً لك لتوضيح أخطائي".

أقوى الكلمات فاعلية في اللغة

كما أوضحت مسبقاً، لقد تعلمت منذ زمن طويل من الاستماع إلى أبي ومشاهدته أن "الكياسة هي لغة القوة". عندما تُصاغ الكلمات والطلبات والاقتراحات ويتم التعبير عنها بطريقة تتسم بالكياسة، فإن الأشخاص يكونون أكثر تقبلاً لها، أما إذا حدث العكس، فإنهم يكونون أكثر تحفظاً. عندما تكون واعياً من البداية بضرورة استغلال الكياسة، فسرعان ما يصبح هذا جزءاً طبيعياً من شخصيتك. وستروق لك النتائج المترتبة على ذلك!

الخطوة الأولى لكي تستخدم الكياسة هي ببساطة أن تفكر قبل أن تتكلم. فكر فيما أنت بصدد قوله... قبل أن تتفوه به. راجع خطبتك قبل أن تلقىها. عليك أن تطرح على نفسك هذا السؤال: كيف سيشعر الطرف الآخر تجاه ما أقول، وكيف سأقول ما أنا بصدد قوله؟

وستستطيع إنجاز هذه المهمة أولاً عن طريق السيطرة على مشاعرك. الخطوة الثانية هي استخدام الكلمات المناسبة بالطريقة المناسبة التي تجعلك تحترم منظومة المعتقدات والأنا والمشاعر المصاحبة لها الخاصة بالطرف الآخر.

ومن أجل أن تطور ذلك سريعاً، انتقد نفسك عقب كل محادثة. هل فكرت قبل أن تتكلم؟ هل وضعت في الاعتبار مشاعر الطرف الآخر؟ هل كنت لطيفاً في سلوكي؟ هل وضعت الإطار الإيجابي؟ هل التعبيرات الظاهرة على وجهي تلائم ما أقوله؟

فالكلمات التي تستخدمها ليست بالأهمية نفسها للتوجه الكامن وراءها، رغم أن الكلمات المناسبة نفسها مهمة. عندما تبدأ الحديث بنية جيدة، فإن الكلمات المناسبة ستتيح ذلك تلقائياً. مرة أخرى، هذا هو السبب وراء تلازم التعاطف والكياسة معاً، فالتعاطف عادة ما يحدد التوجه. ونستعرض هنا بعض الردود التي تعبر عن الكياسة.

"شكرًا جزيلاً لك، يا سوزان، على هذه المعلومة. فرغم أن هذا لا يتلاءم مع الاتجاه الذي نتطلع إليه، عليك أن تعرفي أننا نقدر مساعدتك لنا في الالتفات إلى ذلك".

"توم، هذا تفكير منطقي للغاية ويمكن وضعه في الاعتبار بالتأكيد. ولكن للتوضيح لي، عندما تقول إنك تهتم بمهام التسليم، هل هناك شيء محدد تفكر فيه؟"

"عزيزي، لقد بذلت جهداً كبيراً في هذا التقرير. أنا فخور بك؛ ولكن إذا أمكنك أن تجعله أكثر دقة، أعتقد أن المعلم سيكون أكثر إعجاباً بك كما أن فرصك في التفوق ستكون أكبر".

يمكنك أن تراجع هذه العبارات التي تمت صياغتها بكياسة وتساءل نفسك ما العبارات المماثلة والتي لم تصغ بكياسة والتي يمكن أن تتناسب مع ذلك. قارن بين الاثنين ثم قرر أيًا منهما سيساعدك بشكل أكبر لتصبح أكثر فاعلية ومؤثراً ومقنعاً قوياً.

بالمناسبة، العبارات غير ذات الكيافة لا تعني بالضرورة أنها "ضعيفة". قد تكون قصيرة وباردة (ليست دافئة بالقدر الملائم)، ولا تعبر عن الاهتمام بمشاعر الطرف الآخر. فهذا سيظل يجرحه ولن يظهر مشاعرك الإيجابية التي تكمن وراء نيتك. سواء أكان ذلك ضاراً أم محايداً، فإن هذا لا يلائم الكيافة على الإطلاق.

الكيافة الحقة هي لغة القوة.



روعة التعاطف

يُعد الإحساس الجيد بالتعاطف هو مفتاح السر لإتقانك مهارة التأثير المطلق. وهذا هو المهم. والنبأ السار هو: حتى وإن لم يكن التعاطف سمة أو مهارة موجودة لديك بالفطرة، فإنه يمكن تدميته كما هي الحال مع المبادئ الأخرى. وهذا حقيقي سواء أكنت تحاول استيعاب سبب مقاومة الطرف الآخر لوجهة نظرك أو عندما تحاول مساعدته على تجاوز مشكلة أو فترة عصيبة.

وأنا أؤمن بذلك على جميع العلاقات سواء المهنية أو الشخصية، فالتعاطف (القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين) هو العامل الذي يفرق بين الناجح والفاشل. فهؤلاء الذين لديهم الموهبة والمهارة في أن يتعاطفوا مع الآخرين وأن يوصلوا هذا التعاطف للآخرين يتميزون كثيراً عن هؤلاء الذين لا يتمتعون بالتعاطف.

في كثير من الأحيان، تكون لدينا القدرة على تحديد أو معرفة ما ينتاب الشخص من مشاعر. إذا كنت كذلك، عليك أن تتواصل بناء على هذا الأساس. عليك أن تدرك أنه بينما من المهم أن تستوعب كيف يشعر هذا الشخص، فهذا لا يكفي، فالأساس هو أن تتواصل من خلال ما تعرفه عن مشاعر هذا الشخص.

حتى وإن لم تتفهم مشاعر الطرف الآخر، تواصل معه!

الهدف هو الفهم، ولكن ماذا لو لم تستطع تفهم مشاعر الطرف الآخر؟ دعنا نواجه ذلك: هناك مواقف لا نكون فقط مدركين بالضبط لما يشعر به الطرف الآخر، وإنما ليس لدينا أية فكرة إطلاقاً بما يشعر به.

ولكن، نظل في هذه الحالة متعاطفين. كما ذكرنا من قبل، فإن التواصل بتعاطف لا يعني بالضرورة أنك تشعر بالفعل بما يشعر به هذا الشخص. والحقيقة أنه ربما لا يكون الأمر كذلك، فهذا يعني أنك تتواصل على أساس أنك فهمت أن الشخص الآخر يشعر بشيء ما.

ذات مرة في إحدى المناقشات على موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك، كتب "توم سيمس" من مدينة كلوفذ بولاية كاليفورنيا: "هناك دائماً شيء ما بداخلنا، ذكرى ما لتجربة شخصية مؤلمة أو معاناة ما جعلنا نتحد كمجتمع بشري وتمكننا من التواصل بتعاطف".

يا له من تعليق رائع!

فعندما يستمع شخص إليك بتعاطف، فإنك ستشعر بصدق أنه ينصت إليك. وحتى مجرد الشعور بأنه يتم الإنصات إليك هو عادة ما يصنع الفرق بين اليأس والأمل والإحباط والتصميم على التغلب على العواقب.

التعاطف في مقابل الشفقة

لطالما راق لي تفسير "زيج زيجلر" فيما يخص الفرق بين التعاطف والشفقة. فالتعاطف: بينما تتعرف على مشاعر الآخر وتشعر بها، فأنت قادر على أن تكون جزءاً من الحل والمساعدة. أما الشفقة: فأنت تتعرف على المشاعر بشدة وتكون جزءاً من المشكلة ولا تستطيع تقديم المساعدة.

ولكي يوضح الفرق، ضرب لنا مثلاً التواجد على متن سفينة وتقابل شخصاً يعاني من دوار البحر.

إذا كنت متعاطفًا، ستجعله يشعر بالراحة وستحضر له قطعة مبللة من القماش وربما تحضر له أقراصًا لعلاج الدوار وربما تستدعي طبيب السفينة. وإذا كنت مشفقًا، فإنك ستشعر بقوة بمشكلته حتى أنك ستصاب أنت الآخر بدوار البحر، ولن تقدم شيئًا نافعًا لك أو له.

أعتقد أن هذه الفكرة تم تناولها "تيم ساندرز" في كتابه الرائع بعنوان *The Likeability Factor*. فقد أشار "تيم" إلى الاختلاف المهم بين الاثنين فيما يخص التركيز.

إذا كنت مشفقًا على الآخرين، فإن قلبك سيشعر بعاطفة تجاههم، ولكن هذه مشاعرك أنت. فأنت لا تعرف ماذا يشعرون هم أنفسهم. ولا تحاول أن تعرف. أنت ببساطة تشعر بالسوء لأن غيرك يشعر بذلك (أو بالوحدة أو الإحباط أو الغضب).

أما إذا كنت متعاطفًا مع الآخرين، فأنت لن تشعر بأسف حقيقي تجاههم ولكنك ستتمص شعورهم، كما لو أنك تضع نفسك مكانهم.

بمعنى آخر، الشفقة متعلقة بك أنت؛ أما التعاطف فمتعلق بالآخرين. ورغم أن الشفقة من الأمور المثيرة للإعجاب، وهناك وقت ومكان مناسبان لها، فإنها ليس بالضرورة محور التركيز. أما إذا كنا نريد أن نقدم قيمة حقيقية للشخص الآخر، فإن التعاطف سيكون أكثر نفعًا لأنه يعني أن تركيزنا سيكون عليه، وهذا ما يجب أن نركز عليه.

الفصل



العبارات التمهيدية تمهد الطريق

يعاني الكثيرون صعوبة كبيرة في تقبل النصيحة والتوجيه من جانب الآخرين. ولكن في العالم الواقعي، إذا لم يفعلوا الصواب أو لم يتبعوا الطريقة الصائبة في فعل الأشياء، فإنهم في حاجة إلى المساعدة والتوجيه والإقناع للقيام بذلك.

كيف يمكنك فعل ذلك دون أن تزعجهم أو تثير اعتراضهم، وبطريقة تساعدكم ليس فقط على الموافقة وإنما تساعدكم أيضاً على التمسك بالاقتراعات التي تقدمها؟ ومن أكثر الطرق الفعالة هي الاستعانة بما أطلق عليه العبارات التمهيدية. فهي تستخدم كطريقة لتوصيل كل من الكياسة والتعاطف، إنها طريقة سهلة ولها تأثير السحر.

العبرة التمهيدية هي عبارة قصيرة تطف أو تخفف من وقع النصيحة، وتجعلها أكثر تقبلاً وأسهل في التمسك بها والعمل بها. عليك ببساطة أن تستخدم هذه العبارات قبل أن تقدم النصيحة.

نستعرض هنا بعض الأمثلة لمجموعة من الاقتراحات مسبوقة بعبارات تمهيدية ومكتوبة بخط مائل.

"ستيف، ربما أكون مخطئاً في ذلك، ولكن لماذا تحاول وضع المنتج هنا؟".

"شيرلي، إنها مجرد فكرة. ولكنني أتساءل عما إذا كان يمكن أن نجعل هذا المنتج عالي الفعالية وبتكلفة قليلة إذا ما ...".

"رون، أتساءل عما إذا كان يمكن أن نغير جزءاً من العرض التقديمي لكي...؟".

"هذا مجرد رأيي الخاص، باتي. هل تعتقد أن إدارة نوم لهذه الوحدة الخاصة يمكن أن يكون خطوة أولية جيدة في مساعدته ليصبح قائداً فعالاً؟".

"دونا، يبدو لي ومن الممكن أن أكون مخطئاً في ذلك، إن موعد هذا الغداء متأخر قليلاً لكي...؟".

وعملياً هذه العبارة دائماً ما تجعل الشخص الآخر أكثر تقبلاً لما تقول:

"جو، أنت تعرف هذا الأمر أكثر مني، أتساءل عما إذا...؟".

الكثير من الأشخاص البارعين في الإقناع يجيدون الاستعانة بالعبارات التمهيدية عندما يسدون النصيحة أيّاً ما كان الشخص والوقت. دعنا نواجه ذلك، ففي بعض الأحيان يسهل بلع قرص الدواء إذا ما وُضع في عصير التفاح.

هناك فائدتان أساسيتان لاستخدام العبارات التمهيدية.

١. لتجعل عقولهم أكثر تفتحاً: نعم، فهي تجعل اقتراحاتك وآراءك سائفة بشكل أكبر. فكما تعرف، إن الأنا الخاصة بالشخص الآخر عادة ما تعوق تقبلهم لأفكار الآخرين. والعبارات المذكورة سابقاً تخفف صدمة الأنا. بمعنى آخر، أنت لا تقول إنك محق والآخرين مخطئون. بدلاً من ذلك، أنت تعي أن هناك احتمالاً مؤكداً أنك قد لا تكون على صواب.

والتأثير الرائع أبعد ما يكون عن إثارة الشكوك لدى الطرف الآخر تجاه صدق عبارتك، ولذا سيجعل الطرف الآخر أكثر تقبلاً لهذا التأثير. بديهي؟ نعم. فعّال؟ بالتأكيد!

٢. يجعل عقلك أكثر تفتّحاً. فائدة أخرى لهذه العبارات هي أنها تدفعنا لكي نسأل أنفسنا ما إذا كنا بالفعل على صواب أم لا. فهذه الطريقة تحميّننا من الوقوع في المزيد من العبارات الخاطئة على خلاف ما قد نفعل، كما أنها تجعل لنا سمعة لدى الآخرين عندما نتحدث في أمر ما، أننا نميل إلى معرفة ما نتحدث عنه.

الفصل



تقادي الحديث عن طريق تغيير مساره

في الفصل التاسع والثلاثين، ناقشنا التأثير العميق للرئيس "إبراهيم لينكولن" وقدراته على الإقناع. فقد كان يعرف جيداً كيف يحد من النزاع ويحول الخصوم إلى حلفاء. وفيما يلي مثال رائع قرأته في مكان ما منذ فترة طويلة.

(في إحدى المناسبات) عندما كان أحد المسؤولين الكبار ينتقد بشدة قراراً اتخذته "لينكولن"، أجاب الرئيس عن سؤال المراسل الصحفي بقوله إنه يكن احتراماً كبيراً لذلك المسئول، وإذا كان هذا المسئول لديه بعض التعليقات بخصوص قراره، فلا بد أن الأمر به شيء من الحقيقة. هذا التصرف الرشيد قلل من حدة الموقف الذي كان من الممكن أن يجذب "لينكولن" إلى مناوشات جانبية. وقد نال هذا التصرف إعجاب الأصدقاء والأعداء وساعد "لينكولن" على التركيز على قضايا أكثر أهمية.

من خلال القيام بذلك، استفاد "لينكولن" من التحول بعيداً عن الموضوع بطريقة تتسم بالكياسة، وهذا يعني أن تتجنب بلطف المشاكل والاتهامات الحادة، وتحويلها إلى اتجاه آخر لا ينتج عنه أي ضرر.

عندما تشاهد إحدى مباريات المصارعة، ستلاحظ أنه عندما يوجه أحد المصارعين لكمة (ضربة مباشرة عادة ما تكون باليد اليسرى)، فإن الهدف المقصود سيكون الانتظار بهدوء شديد حتى تقترب اللكمة من إصابة الخصم وحينها يعيد توجيهها بيده اليمنى باستخدام ضربة سريعة وخفيفة للغاية بالمعصم. المشكلة تكمن في أنه كلما كانت الضربة موجهة بشكل أقوى، تطلبت جهداً أقل لتحويلها وجعلها غير ضارة.

عندما يقول شخص شيئاً ما لك أو عنك، فإن غريزتك تدفعك أن ترد عليه بهجوم مضاد. ولكن هذا لا يحقق النتائج التي تريدها بالفعل - كأنك تمحو من أهانك من على سطح الأرض أو تمحو إهانته، ولكن هذا لن يكون له سوى تأثير عكسي بدفعك بشكل أكبر إلى المواجهة وتأجج النزاع. بدلاً من ذلك، افعل ما فعله "لينكولن". امدح المعارض لك واركه وتعليقه دون أي قدرة على إيذائك، ويمكنك أن تفعل ذلك بإحدى هاتين الطريقتين.

١. تعرف جيداً على المصدر. فإذا تم إخبارك أن شخصاً ما قال عنك شيئاً، مثل "لينكولن" أبد إعجابك بهذا الشخص ووضح أنه: "إذا قال بات مثل هذا الشيء فعلى الأقل يجب عليّ النظر فيما يقول".

إن تحويل الحديث سيجعل من نقل كلام "بات" أعزل. فلن يستطيع هذا الشخص أن يجادلك لأنك لم تجادله. ولن يستطيع أن يناقش رأيك لأنك رفضت المناقشة بشكل مهذب. بل (ربما يكون ذلك أهم جزء) وربما لن ينقل ردك المتحفظ لأي شخص آخر بما في ذلك "بات" نفسه لأنك لم ترد بأسلوب دفاعي.

وإذا أردت أن تفعل ذلك بمصداقية، يمكنك أن تفعل كما فعل "لينكولن" أن تقول "أنا أكن كل التقدير لـ"دوج". فهذا سيحسن من صورتك. أما إذا لم يكن ذلك الأمر مريحاً بالنسبة لك، فهذا ليس ضرورياً. المهم هو أنك لا تهبط إلى مستوى "دوج" في الحديث، بل ابق دائماً راقياً. يمكنك أن تقول بدلاً من ذلك: "رغم أنني لا أرى أن هذه ليست المشكلة، فأنا أحاول، وسأكون متقبلاً للاقتراحات

والإصلاحات. فهذا أمر سأهتم به بالتأكيد". فأنت بالطبع لن تهذب "دوج"، ولن تقلل منه أيضاً.

٢. تقبل النقد. إذا وجه لك أحدهم نقداً بشكل مباشر، اشكر هذا الشخص لأنه قد يكون له وجهة نظر ولعلك بحاجة إلى النظر فيها. أما إذا لم يكن ذلك ملائماً، اشكر الشخص ببساطة لأنه أظهر لك ذلك. ثم يمكنك بعدها أن تقر هل هناك ضرورة لتقديم رد أو تفسير أم لا. من الطرق الرائعة لتفادي الحديث أو الانحراف به إلى مسار آخر هو أن تقول ببساطة: "هذا سؤال رائع" أو "لقد أشرت إلى نقطة مهمة".

عليك أن تستوعب وتعني أنني لا أنصحك أن تكون شخصاً مستكيناً، كما أنني لا أقترح عليك ألا ترد أو تدافع عن نفسك. فإن اتخاذ موقف محدد قد يكون ضرورياً. ما يقوم به الانحراف بالحديث إلى مسار آخر هو جعل الأمر غير شخصي، فهو يساعد على الانفصال الإيجابي، ومن ثم ستكون إجابتك في مصلحة الجميع ولن تعطي انطباعاً سلبياً أو تؤذي مشاعر الآخرين. ونستعرض هنا ثلاث طرق لتنمية قدرتك فيما يخص هذا الأمر.

- تمرن على تفادي الكلام أيّ ما كان الموقف، بغض النظر عن كونه أمراً عادياً أم جدياً.
- راقب الأشخاص الآخرين في أثناء النزاع ولاحظ كيف يتعاملون مع اللكمة اليسرى. هل يتفادونها عن طريق حركة دفاعية ماهرة أم أنهم ينهمكون في محاولة إيقاف هذه اللكمة اللفظية؟ وكيف يكون ذلك فعلاً بالنسبة لهم؟
- شاهد اللقاءات التليفزيونية ولاحظ الآلية التي تسير بها. لاحظ هؤلاء الذين يبدون أكثر فاعلية في فن الانحراف بالحديث، وصمم على أن تأخذهم كنموذج تتبعه إذا واجهت مواقف مستقبلية مشابهة.

عندما تصبح بارعاً في هذه المهارة، ستجد أنها واحدة من أكثر الجوانب المحفزة لك (ناهيك عن المتعة!) في عملية التواصل مع الآخرين وقدرتك في التأثير عليهم.



الكلمة الطيبة في حق منافسيك

تمثل القصة الخاصة بالرئيس "إبراهيم لينكولن" والوارد ذكرها في الفصل السابق رسالة تذكيرية رائعة بأنها فكرة جيدة أن نتحدث بأسلوب مهذب ليس فقط عن خصومنا وإنما عن منافسينا المباشرين أيضاً. نادراً ما يكون لذلك آثار سيئة عليك، كما أنه يقطع شوطاً طويلاً في جعلك تبدو بصورة أفضل أمام عملائك المحتملين.

في الواقع، معظم مندوبي المبيعات تعلموا بشكل صحيح ألا يتحدثوا أبداً عن منافسيهم بشكل سيئ. فالقيام بذلك لن يقدم شيئاً سوى الإساءة إلى صورتهم في عيون الآخرين. ولسوء الحظ، أن معظم مندوبي المبيعات تعلموا أيضاً ألا يقولوا أي شيء جيد عن منافسيهم. وأنا لا أتفق مع هذه النصيحة الإرشادية لأنني وجدت أن النقيض يكون فعالاً في مشواري المهني الخاص بالمبيعات.

وعندما أتحدث مع أحد العملاء المحتملين ويذكر لي اسم أحد المنافسين، فإنني أتجاهل على نفسي من أجل أن أقول شيئاً حسناً عنه. لماذا؟ ليس لأنني شخص لطيف (رغم أنني أحب أن أكون كذلك).

والسبب وراء مجاملة المنافسين هو أنني أكون صورة لنفسي لدى عميلي المحتمل. فإذا ذكر عملاؤك اسم أحد منافسيك ورفعت أنت من مكانته أمامهم، فماذا يظهر هذا لعملائك عن شخصيتك؟

١. أنت شخص واثق بنفسك: لا بد أن يكون لديك كثير من الثقة بالنفس للتعبير عن تقديرك لهذا الشخص دون أن تخشى أن ذلك قد يساعده في عمله ويضر بمملك.

٢. أنت شخص ناجح: إذا كنت واثقاً، فلا بد أن تكون أيضاً ناجحاً. على أية حال، الأشخاص غير الناجحين ليس لديهم هذا النوع من الثقة بأنفسهم.

٣. أنت في مأمن: إذا فوت فرصة أن تنتقد منافسك، فإن عملاءك المحتملين يعرفون أنهم لن يقلقوا أبداً بشأن قول أي شيء سلبي عنهم أو عن العاملين معهم أيضاً.

وبالتأكيد، إذا كنت تعرف بالتأكيد أن منافسك لص، لا يمكنك أن تكذب وتتحدث عنه بشكل جيد. ففي هذه الحالة، لا تقل أي شيء على الإطلاق. ولكن، إذا كان من الممكن أن تقول شيئاً جيداً عنه، افعل. فهذا سوف ينعكس عليك بشكل جيد.



الكياسة لا تعني المساومة

سواء أكننا نناقش ذلك في سياق جدال، أو تفاوض شركات، أو مجرد تعامل بسيط بين مشتر وبائع، فالمبدأ يظل صحيحاً: الكياسة والمساومة ليسا الشيء نفسه.

وهذا لا يعني أن المساومة لا يمكن أن تكون أبداً مناسبة، فبلا شك، عادة ما تكون المساومة عاملاً ضرورياً للتعامل مع الآخرين والعمل معهم كل يوم. ولكن عندما يكون تعزيز قرارك أمراً مهماً وليس للمساومة، يمكنك أن تصر على عدم الموافقة دون أن تبدو سيئاً.

كونك مهذباً ولطيفاً وطيباً وكيساً، لا يعني أنك توافق الشخص الآخر، ولا حتى يعني أنك سوف تستسلم له. فبينما يبدو من الجيد أن نتفاوض ونصل إلى حلول وسط حول الأشياء، ليس من المقبول أن نسقط مبادئنا ومعتقداتنا. أحد أصدقائي "ماريكاي مورجان" كتب: "لا يمكن للمرء أبداً أن يتنازل عن كياسته وسلوكه الجيد حتى في المفاوضات الصعبة".

كم هذا حقيقي. فدائماً ما أجد أنه كلما زاد احتفاظك بهذه السلوكيات الجيدة، كنت في الغالب أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافك، وعندما تحافظ على التحلي بالكياسة والطيبة، سيكون الشخص الآخر أقل رغبة في أن يحافظ على درعه الدفاعية، وعند هذه النقطة يمكن أن يحدث التغيير. كن صادقاً مع مبادئك، ولا تخسر تحليك بالرقى.



وفر لهم مخرجًا

"بوب، توجد قطة في الخارج تبدو وكأنها لم تأكل منذ أيام". قالها أحد جيراني ويدعى "تيري". ومن ثم، خرجت لألقي نظرة فوجدت على بعد أمتار قليلة، قطة ضالة جميلة فشلت في الاختباء بين الشجيرات. كانت هزيلة للغاية وتحمل نظرة غاضبة إلى حد ما.

وعندما رفضت حتى أن تشرب الماء من الوعاء الورقي ونحن على مقربة منها، تركناه لها هناك وأخيرًا شربت منه. بعدها، حاولت أن أطعمها، وعندما كنت قريبًا، لم تقترب هي من الطعام، ولكن عندما ابتعدت، عادت لتأكل.

لقد تساءلت عما إذا كان يمكنني أن أقرب منها في الوقت المناسب لأطعمها. لذا، بدأت أضع وعاء الطعام أقرب فأقرب إلى منزلي. كانت تأكل طالما أنني لم أقرب منها وأنها تعلم أن لديها مساحة يمكنها من الهرب. خلال أسبوع، كانت تأتي وتأكل في فناء منزلي طالما أنني عند الجانب الآخر من الباب الزجاجي وباب الفناء يترك مواردًا. في الواقع، بينما تأكل القطة، كانت تنظر باستمرار خلفها وتركز عليها على الباب الخلفي المفتوح.

أسبوع آخر ودخلت القطة لتأكل وظلت ملاصقة لحافة الباب الزجاجي المفتوح. وسمحت لي أن أقف عند الباب بالقرب منها طالما أنني أتركه مفتوحاً.

بعدها قررت أن أحاول غلق الباب لأرى ما إذا كانت ستظل بالداخل جانبي لفترة من الوقت أم لا، وأردت أن أفعل ذلك ببطء حتى لا أزعجها. لقد عرفت أنني وقعت في حب هذه المخلوقة الصغيرة، فأنا أريدها أن تكون قطتي وأكون مالكةا.

لم يكن لدي أي تدريب مسبق على التعامل مع القطط. فكما ذكرت من قبل، أنه رغم أنني أحب جميع الحيوانات، فإنني أكثر ميلاً للكلاب (أو مولعاً بالكلاب ربما تكون الكلمة الأكثر دقة)، وكانت أسرتي دائماً ما تقتني الكلاب. لذا، لم أكن أعلم بالفعل ما الذي يمكن أن يحدث، أو ما إذا كنت سأنجح فيما أفعل أم لا.

وبينما أنا أجدب الباب ببطء لأغلقه، توقفت القطة عن الطعام وأدارت رأسها وبدت وكأنها ستنتقل لتخرج من الباب لتصبح في مأمن؛ ولكن قبل أن تفعل ذلك، فتحت الباب مرة أخرى بسرعة بالشكل الذي يسمح لها أن تخرج. فهدأت وعادت للطعام.

وبعد محاولتين، أصبحت قادراً على إغلاق الباب. وكانت هي بخير حال. والآن وبعد مرور عامين، صارت هذه القطة رفيقتي المخلصة الودودة (بالقدر الذي تسمح القطط لنفسها أن تكون عليه). إنها صديقة رائعة ورفيقة مدهشة. فهي تجعلني أطعمها وأعطيهما التمتع البري الذي تحبه وأمسد فروها من وراء أذنها... هذا بالطبع عندما تكون في مزاج طيب يسمح بذلك.

بل إنها كتبت عني منشوراً فظاً على المدونة الخاصة بي* بينما كنت ألقى محاضرة في إحدى عطلات نهاية الأسبوع (لا أستطيع أن أتصور حتى الآن كيف دخلت على الإنترنت)، ولكن بعيداً عن ذلك فهي تمثل مصدر سعادة بالنسبة لي.

* يمكنك أن تقرأ ما كتبت على موقع http://www.burg.com/2011/10/guest-post-by-me_liberty-the-cat

الهدف من القصة هو ما يلي: "ليبرتي" لم ترد أبداً الهروب. فقط أرادت أن تعرف أنها تستطيع أن تفادر. فطالما لديها "مخرج"، لتهرب منه، تكون في حال جيدة.

ماذا عن ذوي القدمين؟

الشعور نفسه ينتاب عملاءنا المحتملين وكذلك أي شخص آخر نحاول التأثير عليه في أي من سياقات الحياة. ليس بالضرورة أنهم يريدون أن يرفضوا. هم فقط يريدون أن يعلموا أن الرفض في مقدورهم.

"ربما تكون مهتماً أو لا".

"هل هذا وقت مناسب للحديث، أم أنني جئتك في وقت غير مناسب؟".

"هذا ليس مناسباً لكل الأشخاص".

"من فضلك لا تشعر أنك مجبر بأي حال من الأحوال".

هذه عبارات جيدة مقابلة للتوقعات البديهية. وهي فعالة للغاية. لماذا؟ عندما يواجه الأشخاص نزاعاً محتملاً، فإنهم عادة ما يشعرون بالضغط للاستجابة أو التصرف بطريقة معينة، وهذا يجعلهم يأخذون موقفاً دفاعياً ويضعون إطاراً عدوانياً. باختصار، هذا يجعلهم يشعرون كما لو أنك أنت الفائز، وهم الخاسرون.

ولحسن الحظ، هناك طريقة سهلة ورائعة تمكننا من معالجة ذلك. إذا أردت أن تجعل شخصاً ما يقوم بفعل معين، ولكنك لا تريده أن يشعر كأنه مجبر أو يتم التلاعب به، فإن أفضل شيء تفعله هو أن توصل له بوضوح شديد أنه ليس مضطراً للقيام بهذا الفعل.

بعبارة أخرى، امنحه مخرجًا (أو كما تطلق عليه "ليبرتي" بابًا خلفيًا). فهو يمثل طريقًا يجعل الشخص يشعر بالراحة تجاهك وتجاه الموقف من خلال توفير طريق للهروب الانفعالي. وهذا يزيل أي شعور بالضغط - حتى الضغط المفروض ذاتيًا - الذي ربما ينتابهم، لأنهم الآن يعلمون أن لديهم خيارًا.

رغم أن الطبيعة البشرية تقتضي مقاومة البشر لمعظم الأمور التي تفرض عليهم، فمن الحقيقي أيضًا أنه كلما تعاظم مستوى الاختيار، قل الشعور بالحاجة إلى استخدام هذا الخيار. للتوضيح بطريقة أخرى،

كلما كبر المخرج الذي تمنحه لشخص ما، قل شعوره بالحاجة إلى استخدامه.

عادة ما يستخدم هذا الأسلوب في عملية البيع، ويمكن تطبيق فكرة المخرج عمليًا في أي من جوانب الإقناع. عندما لم تجد موظفة التذاكر في المطار إخطار الإعضاء من الرسوم الإضافية كما وعدت، استخدمت المبادئ الأربعة الأولى التي ناقشناها في الكتاب. وبالطبع، كنت كيسيًا ومتعاطفًا وأستطيع أن أقول إنها كانت تريد بصدق أن أستفيد.

ولكن من سوء الحظ، كانت لديها مشكلة في العثور على المعلومات التي تحتاج إليها وبدا وكأنها تفكر في الاستسلام للأمر. فعرفت أن الوقت مناسب تمامًا لرفع الضغط عن كاهلها عن طريق توفير مخرج. لذا، أخبرتها قائلاً: "إذا لم تستطعي فعل ذلك، فأنا أنفهم ذلك جيدًا".

وهذه واحدة من أقوى عبارات المخرج التي يمكن أن تستخدمها. قل هذه الكلمات التسع، وغالبًا ستضمن انحياز الطرف الآخر لصفك.

وإذا اقتضت الحاجة (ومن الممكن ألا تقتضي الحاجة)، يمكنك أن تستطرد بأن تقول في لطف: "إذا استطعت، فسأقدر لك هذا الصنيع

بالتأكيد". حينها، إذا ظلت الحاجة تقتضي (وأستطيع أن أضمن لك عملياً أنها لن تقتضي)، فيمكنك أن تنهي ذلك بقول: "بالطبع، لا تعرض نفسك للمشاكل بسبب ذلك".

فأنت بذلك تقدر هذا الشخص عن طريق رفع الضغط عن كاهله ومنحه خياراً للهرب عبر الباب الخلفي. فهذا يكون أكثر نجاحاً بكثير من تقييد الشخص ووضعه في موقف صعب حيث يرغب في أن تسود الأنا الخاصة به. كما أنك تتجاههم بلطف من أجل أن يحققوا المطلوب ويبدلوا أقصى ما في وسعهم، وفي الوقت نفسه تلمئتهم أن قيمتهم لديك كأشخاص أكبر من أن تُقيد بما إذا كانوا سيحققون لك ما تريد أم لا.

وربما تتساءل ما إذا كان منحهم هذا الخيار يجعل من الممكن أن تحصل على رفض لطيبك.
من فضلك، افهم:

أنت لن تعطيلهم مخرجاً لكي يستخدموه. هدفك هو أن تجعلهم يشعرون بالراحة بشكل يكفي ألا يشعروا أنهم في حاجة إلى استخدام هذا المخرج.

بالطبع، إذا شعروا أنه من مصلحتهم ترك الأمر واستخدام الباب الخلفي، فإنهم سيفعلون؛ ولكنهم يرغبون في توفير مخرج لهم على أية حال. وبدلاً من الخضوع لطلباتك لأنك تضغط عليهم ليفعلوا ذلك، فإن أمامهم الخيار إما ليتراجعوا عن كلمتهم أو ربما رفض الطلب برمته. اجعل القرار بأيديهم - فإذا أخذوا القرار بالمواصلة - سيشعرون بالرضا عن ذلك لأنه قرارهم، وليس قرارك. وأفضل طريقة لزيادة احتمالات اتخاذهم قراراً بأن يفعلوا ما تطلبه منهم هي أن تجعل خيار عدم اضطرارهم لفعل ذلك واضحاً بشدة.



كيف تقول لا بلطف وفاعلية؟

هل طلب منك من قبل أن تفعل شيئاً أنت ببساطة لا ترغب في فعله؟ ولكن كان الرفض بالنسبة لك صعباً. فمن ناحية أنت لا تريد أن تخذل أحداً أو حتى لا تريد أن تبدو أنانياً.

ومن ناحية أخرى، أنت لا تريد فعلاً أن تقول نعم.

ربما تكون قد قرأت أحد المقالات أو تلقيت إحدى النصائح بأنه لا بأس من قولك لا، وفي هذا المقام تكفي كلمة "لا" وحسب. كنت في إحدى الندوات حيث أسديت هذه النصيحة ورأيت الرؤوس تهتز لأعلى وأسفل بالموافقة. حسناً، رغم أن الشعور بالقوة التي يمكن أن تستحضره هذه النصيحة بداخلك، فإن قول لا - خاصة بهذه الطريقة - أسهل في القول من الفعل.

وعلى أية حال، هل تنوي أن تقول لا بطريقة تضايق الآخرين، أو تجعلهم ينفرون منك، أو تغلق الباب لأي فرص أخرى ممكنة، أو ترفض على نحو يناقض مبدأك في معاملة الناس بالحسنى؟

الإجابة هي لا على الأرجح. خاصة، إذا كنت بالفعل هذا النوع من الأشخاص الذين يجدون صعوبة كبيرة في رفض طلبات الآخرين من الأساس.

لذا، إليك هذا النبأ السار: تستطيع أن تقول لا، وتستطيع أن تفعل ذلك بكياسة وحسنى ودبلوماسية وبطريقة تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضا عن نفسه.

إذن، كيف تفعل ذلك بالضبط؟

دعنا نستعن بالموقف السابق الذي طلب فيه أحد الأشخاص منك أن تكون عضواً في لجنة، ولأي سبب من الأسباب، أنت لا تحب أن تتولى هذا الموقع. فيمكنك أن تقول ببساطة: "شكراً جزيلاً لك على هذا العرض الطيب، ورغم أن هذا أمر لا أحب أن أفعله، عليك أن تعرف أنني أقدر طلبك".

واعتماداً على الأسلوب الأكثر توافقاً مع شخصيتك، يمكنك أن تستبدل "أختار" بدلاً من "أحب" و"أمتن" بدلاً من "أقدر".

مفتاح السر هو أن تقول ذلك بحسنى وامتنان دون اتخاذ أي موقف دفاعي على الإطلاق.

إن التحدث بالنقاط الأساسية أمر آخر مهم؛ بل وضروري.

لا تقدم أعذاراً!

لا تقدم أعذاراً لقولك لا!

من فضلك قاوم هذا الدافع الغريزي لقول: "ليس لدي وقت" أو "أنا لست بالفعل مؤهلاً لذلك". فإذا فعلت ذلك، سيحاول الطرف الآخر أن يفند اعتراضك لكي يقنعك. وعندما يتغلب على معارضتك، فستجد نفسك إما محاصراً ومجبوراً على (حتى لا تبدو كاذباً) أو الاعتراف بأن ما قلته لم يكن صحيحاً. سوف تفقد احترامك وسيستاء منك الشخص الآخر وستشعر أنك مستاء من الموقف وأنت غير راض عن نفسك.

لذا، لا تشترك في هذه اللعبة، فإجابة بسيطة كالمذكورة آنفاً، مع ابتسامة ودودة ستحقق غايتك. هذا، دون أية أعذار!

هل هذا ينجح كل مرة؟ في الواقع، نعم، طالما أنك تبقى مهذباً وممتناً، مع الاستعداد لقول "لا شكراً لك" في أي وقت.

على سبيل المثال، إذا أصر وقال لك: "هيا، لم لا؟" أو "من فضلك، نحن بالفعل نريدك"، كل ما عليك فعله هو أن ترد بابتسامة صادقة وتقول: "أنا فقط لا أرغب في ذلك، ولكن شكراً جزيلاً على تقديرك لي".

سيفهم الشخص أنك لن تقبل هذا العرض، ولكنه لن يستطيع أن يشعر بالضيق نظراً لتوجهك اللطيف والمتواضع والممتن.

بمجرد أن تعود الأشخاص المرتبطين بحياتك (حتى هؤلاء الذين اعتادوا إذعانك) على أنك قادر على أن تقول لا دون أن تكون خائفاً أو مجبوراً أو مذنباً عند فعل شيء ما، ستجد أنه من الآن وصاعداً كل ما تحتاج إليه هو قول لا لمرة واحدة دون أن يعاد عليك الطلب مرة ثانية.

بالطبع، هناك العديد من المرات التي تكون فيها "نعم" هي الرد الصحيح والملائم؛ ولكن قول لا عندما يتعين عليك الرفض يزيد من فرص قولك نعم عندما ينبغي عليك الموافقة.

وهذا يسمح لك فعل ما توافق عليه بشكل أكثر فاعلية.



لا تستخف بي

تذكر أننا قلنا في موضع سابق من هذا الكتاب إن الكياسة والطيبة والاحترام لا يجب أن تُخلط أبدًا بإتاحة الفرصة للآخرين لاستغلالك. الأمر يرجع إليك؛ في أن تتأكد من أنه حين تتعامل مع الآخرين بإنصاف وأخلاق واحترام، عليهم أن يعاملوك بالمثل.

ولكن ماذا إذا كان الشخص الذي تتعامل معه لا يتبع هذه الفلسفة في التعامل؟ ربما ينصحك أحدهم: "لا تجر صفقات مع هذا الشخص أو هذه الشركة". هذا رائع من الناحية النظرية. وربما يومًا ما - عندما تستطيع أن تنتقي وتختار من تجري معهم صفقاتك - سيكون هذا الأمر رائعًا من الناحية العملية أيضًا.

ولكن، بالنسبة لكثير منا، ولمجموعة متنوعة من الأسباب، يكون العمل في حدود هذه المواقف ضرورة.* وهذا مفيد للتنمية الذاتية. فعلى أية حال، فالناس يتعاملون من منطلق حقيقتهم. ومن ثم، تعلم وتطور من خلالهم. وهناك ثلاثة اقتراحات عند التعامل مع الأشخاص غير المحترمين أو الذين ربما يكونون أقل صراحة ووضوحًا:

* من الطبيعي، إذا كان الطرف الآخر أو الشركة الأخرى محتالة وتفعل أي شيء غير قانوني أو تستغل الآخرين، حينها بالطبع لا يمكنك أن تجري معهم أي نوع من الصفقات. ونحن لا نتحدث عن هذا الأمر هنا.

١. حافظ على رقيك. واصل تصرفك وفقاً لمستوى عالٍ من التفكير والتصرف والنزاهة. ابق مهذباً ونزيهاً بشدة. وكما قال د. "ستيفن كوفي": "مبدأ المكسب/المكسب أو لا اتفاق". وهذا صائب، حتى وإن لم يكن ذا قيمة عالية بالنسبة للطرف الآخر، فإنه كذلك بالنسبة لك.

٢. ارفض كل ما يمكن أن يضرك. قل لا بأدب وكياسة عندما تجد أن العرض المقدم لك ليس هو الأفضل بالنسبة لك ولمصلحتك. افعل ذلك دون غضب وإنما باستخدام لغة وإطار وعبارات طيبة ناقشناها من قبل.

٣. ابق حذراً. إذا، لأي سبب من الأسباب، شعرت أن من تتعامل معهم ليسوا محلاً للثقة، فلا تثق بهم. فرغم أنه قد يكون عليّ بالفعل أن أقول لا، هناك مواقف معينة لا بد أن توصل ذلك بكياسة (بكياسة!). وستحتاج أن تكون أنت الحكم على ذلك.

توصيل عدم الثقة بكياسة

عند الاستجابة لطلب ما أو استغاثة لفعل غير لائق، يمكنك أن تقول "لست مرتاحاً لـ.." أو تستخدم "رسائل ضمير المتكلم"، والتي توصل الهدف دون أن تحدث مواجهة.

ويمكنك أيضاً أن تقول: "جون، لسوء الحظ، بقدر ما أنني مستمتع بفكرة أننا نستطيع أن نجري بعض الصفقات معاً، فإنني لا أشعر أنك مهتم بأن يكون التعامل مريحاً لكننا". وبالتأكيد ستتضح له الصورة ولكن لن يكون من المرجح أنه سينزعج نظراً للطريقة التي عبرت بها.

نعم، الحياة هي الحياة ونحن نحتاج إلى أن نعرف كيف نحول جميع أنواع الخصوم المحتملين إلى حلفاء. اجذبهم إلى مستواك إذا استطعت. وإذا لم تستطع، ستظل قادرًا على حماية نفسك وسمعتك مع الحفاظ على القيمة الاستثنائية التي دائمًا ما تقدمها.



ارفض العرض المقدم، وأفسح المجال لعرض آخر

تخيل أنك تريد شراء منتج ولكنه إما سيكلفك أكثر مما تتوي دفعه، أو أن هناك جانباً آخر من صفقة الشراء لم يكن مقبولاً لك. كيف يمكنك أن ترفض هذا العرض دون أن تضايق البائع وأن تترك الباب مفتوحاً لمزيد من الحوار والتفاوض؟

إن فعل ذلك بالطريقة الصائبة من الأمور المهمة للغاية؛ أولاً، لأن معاملة الأشخاص بإجلال واحترام هو ببساطة الأسلوب الصائب الذي يجب اتباعه. بالإضافة إلى أنه كما ذكرنا من قبل، من أكثر الطرق فعالية للحصول على ما تريد هو أن تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضا عن نفسه وعنك أيضاً. إن الإحساس بالأنا يستثير قرارات عاطفية، وإذا تعرض الأشخاص للإهانة، فإنهم غالباً ما يتخذون قرارات قد تكون ضد مصلحتهم حتى؛ وهذا ينطبق حتى على العاملين في مجال المبيعات - فربما يريدون الصفقة ولكن ليس بالشكل الكافي الذي يجعلهم يعرضون أنفسهم للإساءة.

واحدى الطرق الوقحة - والتي تؤتي بنتائج عكسية - لرفض العرض قول: "لا يمكن أن أقبل هذا العرض، لا بد أن تعطني (كذا) ... وإلا سأرحل!". فهذا الأسلوب يعوق السبيل إلى المخرج أو الباب الخلفي (انظر الفصل

الخمسين) كما أنه يجعلك تضع الآخرين في مأزق، وهو إما أن يرحلوا أو يستسلموا لعرضك.

وعلى الجانب الآخر، يمكنك أن ترفض أحد العروض بلطف وفي الوقت نفسه تسمح للطرف الآخر أن يحفظ ماء وجهه ومع ذلك متفهماً أنه يجب أن يعود بعرض أفضل.

تأمل هذا المثال.

"ستيف"، مندوب المبيعات: "هذا هو سعر السلعة، والتوصيل سيكون خلال أسبوعين".

أنت: "شكراً، ستيف. أنا أقدر هذا العرض، ولكن لسوء الحظ، مثل هذا السعر وطول فترة الاستلام لن يمكناني من إتمام الصفقة؛ ولكنني أقدر بالفعل هذا العرض".

انظر إلى قدرتك على وضع إطار إيجابي للموقف بكياسة: فأنت شكرته وعبرت له عن امتنانك للعرض، وأعطيت له أسباب امتناعك عن قبول العرض باستخدام "رسائل ضمير المتكلم" الرائعة. (وذلك على عكس قولك لا بلطف، ففي هذه الحالة يكون من الضروري أن تذكر له أسباباً معينة من أجل أن توصل له الأمر، ومن ثم يحصل هو على المعلومات المطلوبة لكي يكون قادراً على مساعدتك؛ إن أمكن). وبعدها عبرت له عن امتنانك مرة ثانية.

لقد قلت لا بالحسنى والاحترام، في حين أنك لم تمس تقديره لذاته بالسوء. إن أشخاصاً مثل "ستيف" يريدون إجراء صفقات مع أشخاص مثلك. والآن، لا تقل أي شيء وانظر ما إذا كان "ستيف" سيعود إليك بعرض آخر أو يسألك عن السعر الذي تريده و/أو موعد التسليم الأفضل لك أم لا. على الأرجح سيفعل "ستيف" ذلك. ولكن ماذا إذا لم يفعل؟ هناك سؤال بسيط ومحترم جداً تستطيع أن تطرحه عليه.

إذا، بعد دقائق قليلة، لم يقل شيئاً (وافترض أنك بالفعل تريد المنتج بالدرجة الكافية التي تجعلك تتبع هذه النصيحة)، سله ببساطة: "ستيف،

ما العرض الذي يمكنك أن تقدمه لي لتساعدني على تبرير أخذي القرار بالشراء؟".

هذا السؤال، الذي طرح باحترام، سيجعله يمنحك الإجابة الملائمة. فإما سيعود إليك بعرض أفضل أولاً. لا يوجد ضمان أنه سيفعل. (ففي بعض الأحيان، يمثل الأمر ظرفاً وليس خياراً، أي أن البائع ليس أمامه المجال للقيام بمزيد من المفاوضات). والخيار في هذه الحالة سيعود إليك. ولكن ما أضمنه لك هو أنه إذا تابعت باستجابتك قائلاً: "لا أستطيع تبرير" على عكس قولك "لا" ببساطة، فإن احتمالات أن يبذل أقصى ما في وسعه لجعلك سعيداً ستتزايد بشكل كبيراً.



التعامل مع شخص يقاطع حديثك دومًا

هل دخلت في مناقشة من قبل مع شخص يقاطعك بشكل دائم؟ أمر محبط، أليس كذلك؟ فأنت تريد أن توضح رأيك، ولكنه متحمس بشدة لوجهة نظره، ومن ثم فهو يقاطعك في كل دقيقة يسمع كلمة أو عبارة لا يتفق معك فيها. إذا لم تكن حذرًا، وجعلت نفسك تتأثر بهذا الأسلوب من الشد وال جذب لمقاطعة بعضكما البعض، فإن حدة الخلاف ستصاعد وتتحول إلى مباراة للصراخ. والنتيجة؟ لن ينصت أي منكما للآخر ولن يُنصت لأي منكما. وسيثير ذلك مشاعر سيئة بينكما، كما سيجعل من الصعب كثيرًا أن تؤثر على هذا الشخص في المرة القادمة.

إذن، كيف تستطيع التعامل مع هذا الموقف شديد الحساسية والمتفاهم وربما القابل للانفجار؟

يمكن استخدام إحدى المناورات الفعالة بشكل جيد بعد أن يقاطعك الشخص عدة مرات، وخاصة عندما يقاطعك بعد أن يطرح عليك سؤالاً صعبًا.

أولاً، انتظر حتى ينتهي من فكرته ثم بهدوء وأدب قل له: "ديف بينما أنا أقدر مشاعرك تجاه هذا الموضوع، فإنه لن يكون في صالح أي منا أن تقاطعني في الوقت الذي أحاول أن أجيبك عن السؤال الذي طرحته عليّ".

بطريقة أخرى، لا تواصل استجابتك الأولى ولكن ضع بحكمة البداية الجديدة، ملمحًا إلى أنه إذا كان الشخص الآخر مهتمًا بالاستمرار في المناقشة، فالطريقة الوحيدة للاستمرار هي الإنصات دون مقاطعة. وكما أدركت على الأرجح، فأنت الآن تعيد وضع إطار لأسلوب الحوار بكياسة.

الطريقة الثانية هي ببساطة أن تتوقف عن الحديث وتجعل الشخص الآخر ينتهي من فكرته. حينها، ودون أية إشارة من الانفعال أو الإحباط (هذا هو المفتاح)، استمر في عرض الفكرة الأصلية. افعل ذلك بالشكل الكافي، وستجد أن هناك فرصة جيدة أن يفهم الشخص الآخر المغزى من وراء ذلك. فرغم كونك مهذبًا، أنت ترفض أن تتم مقاطعتك في أثناء حديثك.

الطريقة الثالثة هي أن تستجيب للمقاطعات، وتشتمل هذه الطريقة على الأسئلة اللاذعة كالرصاصة، بأن تقول ببساطة: "هل تريدني أن أنتهي من عرض فكري الأولى أم أن أجيب السؤال الذي طرحته على التو؟" حينها، ودون تردد وبإبتسامة متواضعة تضيف: "في الواقع، لست ذكيًا بالشكل الذي يكفي أن أحتفظ بكل هذه المعلومات في رأسي. فلا أستطيع سوى إجابة سؤال واحد".

عليك أن تفهم أنه في بعض الأحيان ستواجه أشخاصًا لا يريدون بالفعل أن يستمعوا لوجهة نظرك. لقد حسموا أمرهم ولا يرغبون في أن تختلط عليهم الحقائق. وهم عادة ما يبدون مثل المدعي العام الذي ينتظر أن تخطئ قبل أن يُجهز عليك وأنت في موقف ضعيف.

في هذه الحالة، ربما تقرر أن تتأني أكثر وأن تظل هادئًا وربما حتى تسأل باستخدام رسائل "ضمير المتكلم": "ديف، هل أنت حقًا مهتم بأفكاري حول هذا الأمر؟ أنا أشعر وكأنك أخذت رأيًا حاسمًا تجاه هذا الموضوع. وأنا أحب أن أجيبك وأن تكون لدي فرصة لأتعلم منك أيضًا، ولكنني أيضًا في حاجة إلى أن أشعر أنني أستطيع التعبير عن وجهة نظري".

مفتاح السردائمًا هو أن تستجيب لا أن تصدر رد فعل. فكر أولاً. اسأل نفسك ما الذي أريد أن أحصل عليه من خلال هذه المناقشة؟ وما الذي

يريده الشخص الآخر أيضاً؟ بعدها سيصبح اتخاذ الخطوات الصحيحة سهلاً.

عندما تمزج هذه الطريقة المحترمة في التعامل إلى جانب تفهمك أنه على الأرجح لا يريد الشخص الآخر أن يضايقك ولكنه ببساطة متحمس فقط لوجهة نظره، سوف تستمتع بالأمر وتكون أكثر فاعلية، وستستطيع أيضاً ألا ترتبط انفعالياً بالمحصلة النهائية. وهذا - بالطبع - سيجعلك الأكثر فاعلية على الإطلاق.

من المهم للغاية أيضاً أن تتأكد من أنك لست الطرف المذنب. هذا الأمر لا يجب ذكره، ولكنك لا تستطيع أن تكون مؤثراً ومقاطعاً* في الوقت نفسه. لذا، إذا كان التأثير المطلق هو هدفك، وكانت مقاطعة الآخرين من عاداتك، فقد حان الوقت الآن لتتخلص من هذه العادة.

لقد كانت هذه إحدى عاداتي السيئة لوقت طويل، وبمجرد أن أصبحت مدركاً لطبيعتها المدمرة، صارت مهمتي أن أتوقف عن مثل هذه العادة. كيف؟ التركيز والممارسة. الكثير من الممارسة! لقد جعلت هدفي الأول من الحوار ليس المقاطعة. كنت أضع ملصقات ملاحظات عليها رسالة التذكير هذه على هاتفي وفي أرجاء منزلي وعلى الحاسوب وفي كل مكان وأي مكان يمكن أن أراها فيه.

وكنت أفضل وأنجح وأفضل وأنجح ثانية. وحينها، وبشكل مدهش، صار عدد المرات الذي أقاطع فيه أقل وأقل بكثير.

بالنسبة لي، صارت المقاطعة الآن ذكرى من الماضي. ما زلت أفعلها في بعض الأحيان. ولكنني أمسك نفسي على الفور وأقدم اعتذاري في الحال. فهذه لافتة إبداء الاحترام للشخص الآخر وإقرار بخطئي وبيدكرني بألا أفعل ذلك في باقي الحوار.

تستطيع أن تفعل ذلك وستجد أن الأمر يستحق الجهد. فلا يوجد شيء يمكن أن يعوق عملياً قدرة أي شخص على القيادة أو التأثير أو الإقناع أو التواصل الفعال أكثر من مقاطعة أحاديث الآخرين، فالآخرون سيصبحون

* مقاطعو الأحاديث هم الأكثر بشاعة ومقنناً.

محبطين ومستائين وغازبين وأقل رغبة في تقبل أفكارك. كما سيجعل من الصعب أيضًا عليهم أن يجيوك.

تغلب على هذه العادة، وسيعتبرك الأشخاص منصفًا رائعًا، فهذه إحدى المجاملات التي لم أعود أبدًا على تلقيها، والآن عادة ما أفعل ذلك لكي أتخلص من إحدى العادات ذات النتائج العكسية الشديدة.



طريقة "بين فرانكلين" لكسب الآخرين في صفك

يحكي لنا المخترع ورجل الدولة والدبلوماسي "بنيامين فرانكلين" في كتابه بعنوان *The Autobiography and Other Writings* حادثة تعرض لها من أحد الأشخاص والذي اعترض على إعادة انتخابه لمنصب أمين الجمعية العامة للمجلس المحلي بولاية بنسلفانيا.

ورغم نجاحه في الحفاظ على هذا المنصب، أدرك "فرانكلين" أن هذا الشخص، الذي وصفه بأنه "رجل يجمع بين الثروة والعلم بالإضافة إلى المواهب التي أكسبته - في وقت ما - تأثيراً رائعاً في المجلس"، هذا الشخص قد يمثل مشكلة فيما بعد. فعمل على ألا يحدث ذلك عن طريق "تحويله من عدو إلى صديق".

دعنا نسمع "بين" وهو يخبرنا كيف فعل ذلك.

لم أهدف إلى كسب وده من خلال المداينة، وإنما بعد فترة من الوقت اتبعت الطريقة الأخرى. فبعد أن سمعت أن لديه في مكتبته أحد الكتب النادرة والشيقة، كتبت له ملاحظة أعبر فيها عن رغبتني في قراءة هذا الكتاب بتمعن وسألته عما إذا كان يمكنه أن يسدي لي معروفاً بأن يعيرني هذا الكتاب لبضعة أيام.

فأرسله لي على الفور، وأعدته أنا إليه خلال أسبوع مرفقاً بملاحظة أخرى أعبر فيها عن امتناني الشديد لصنيعه معي. عندما تقابلنا مرة ثانية في المجلس، تحدث إليّ (وهذا أمر لم يفعله من قبل) وكان ذلك بأدب جم. وكان يظهر بعدها دائماً استعداده ليقدم لي خدماته في أي مناسبة، ومن ثم أصبحنا صديقين رائعين، واستمرت صداقتنا حتى موته.

هنا، يستمر الرجل الذي اشتهر بـ "بين" اللطيف في شرح هذا المبدأ.

هذا مثال آخر لحقيقة الحكمة القديمة التي تعلمتها، تقول: "من قدم لك معروفًا مرة يكون أكثر استعدادًا لتقديم معروف آخر ممن أجبرته على تقديم معروف". كما يوضح كيف أنه من المثمر للغاية أن تزيل هذه التعاملات العدائية بدلاً من الاستياء منها والتعامل بالمثل والاستمرار فيها.

من البديهي أن تؤمن بأن إضافة أو تقديم قيمة للطرف الآخر أولاً سيبدأ عملية المعافاة. في الواقع، عادة ما تكون هذه الطريقة فعالة؛ ولكن التغيير الذي قام به "فرانكلين" كان قوياً للغاية، ويوضح كيف أن اتخاذ الطريق المعاكس تماماً يمكن أن يظهر نتائج رائعة أيضاً.

الكياسة ليست مرتبطة بالكلمات المحددة التي تتحدث بها. ففي بعض الأحيان، تكون الكياسة مجرد تحديد أكثر شيء قد يساعد الشخص الآخر بفاعلية لتعديل توجهه وأفكاره ومشاعره.

ما قاله "فرانكلين" في الجملة الأخيرة يجمل المعنى كله. للتوضيح: من الأفضل أن نصنع صديقاً بدلاً من أن نحافظ على العدو. أو نحول الخصوم إلى حلفاء! (وهذا ما كنت تعرف أننا سنتحدث عنه، أليس كذلك؟).



د. "فرانكلين" ودرس رائع آخر في التواصل

ناقشنا من قبل العبارات التمهيديّة التي تساعد على التّخفيف من حدة الموقف عندما تحاول التأثير أو إقناع شخص ما بوجهة نظرك. وترتبط بذلك فكرة أن كل ما نقول يمكن أن يصل بطريقة أكثر فاعليّة وإقناعاً عندما نتعامل مع الطرف الآخر بتواضع مقدرين مشاعره وآراءه بدلاً من التعامل بأسلوب متسلط ومتحيز.

وهذا يذكرني بأحد الدروس الرائعة المستقاة من السيرة الذاتية لـ "بنيامين فرانكلين".

ورغم أن "فرانكلين" استطاع عملياً التفوق على خصمه من خلال المنطق، فقد أدرك سريعاً أن القيام بذلك لن يؤدي إلى شعور الآخرين تجاهه بمشاعر طيبة، بل سيحدث العكس. وفي حين أنه يمكنه إقناعهم، فإنه عادة لا يقنعهم. فعلى أية حال هم يشعرون بالقمع والإهانة، ومن ثم لن تسمح لهم الأنا أن يعترفوا بالهزيمة ويغيروا رأيهم.

ووفقاً للدكتور. "فرانكلين":

لقد تركت تدريجيًا (هذه الطريقة) ، مستبقيًا فقط عادة التعبير عن نفسي في حياء متواضع. لم أستخدم أبدًا ، عندما أتابع الحديث ، أي شيء يمكن أن يكون موضع خلاف - كلمات مثل "بالتأكيد" أو "دون شك" ، أو أي نوع من الكلمات التي تخلق جوًا من الإيجابية للرأي المطروح. بدلاً من ذلك ، أقول "أنا أتصور أو أفهم أن الأمر كذا وكذا" ، "يبدولي" أو "يجب أن أعتقد أن الأمر كذا وكذا ، لمثل هذه الأسباب" ، أو أتخيل أن الأمر كذلك" أو "الأمر كذلك إن لم أكن مخطئًا".

أعتقد أن هذه العادة كانت لها فائدة كبيرة بالنسبة لي عندما أتعرض لمواقف أرسخ فيها آرائي أو أقتع الآخرين بالمعايير التي أشرت في تطويرها من حين لآخر.

لذا ، دعنا نتعلم هذا الدرس المهم من الدبلوماسي العظيم ونعبر عن أنفسنا بتواضع وكياسة.

"حقيقة الأمر هي... هذا مجرد رأيي"

يروق لي تعبير "فرانكلين" فيما يتعلق بالكلمات التي "تخلق جوًا من الإيجابية للرأي". لقد وجدت نفسي أرتكب هذا الأمر كثيرًا. فضي إحدى المكالمات الهاتفية مؤخرًا ، سمعت نفسي أقول: "حقيقة الأمر هي" ، قبل أن أوضح رأيي. سريعًا ما أدركت ثلاثة أشياء.

١. لم تكن بالضرورة عبارة واقعية. لقد كانت مجرد رأيي الخاص.
٢. حتى وإن كان ما قلت صائبًا ، فإن استخدام هذه الكلمات في البداية سيتسبب في إثارة مقاومة المستمع على الأرجح ولن يقبل بوجهة نظري.

٣. معظم الأشخاص (في رأيي فقط) الذين يبدوون آراءهم عن طريق قول أشياء مثل، "حقيقة الأمر هي.." عادة ما يتبعون ذلك بكلمات تحمل عادة معلومات خاطئة.

لذا، عندما ترغب في التأثير على الآخرين عن طريق توصيل رأي معين بأكثر الطرق إقناعاً، ربما عليك أن تأخذ بنصيحة "بين فرانكلين" وتبدأ بشيء مثل "في رأيي".
ولكن، بالطبع، هذا مجرد... حسناً، أنت تعرف باقي العبارة.



التوقيت المناسب يحكم!

كثيراً ما أتحدث – في كتبي الأخرى ومدونتي وعروضي التقديمية – عن أهمية قول الشيء المناسب للشخص المناسب. وعادة ما يناقش ذلك في سياق عمليات البيع حيث تكون أقوى مهارات الإقناع الإيجابي عديمة الجدوى إذا كان الشخص الذي تحاول إقناعه ليست لديه سلطة الموافقة على عرضك. والأمر نفسه ينطبق أيضاً على العديد من جوانب الحياة المختلفة. ولكن، هناك عنصراً آخر من السهل أيضاً افتقاده ألا وهو عنصر التوقيت.

فبينما من المهم أن تقول الشيء المناسب للشخص المناسب، لا بد أن تقولهُ أيضاً في الوقت المناسب.

تأمل هذه الأمثلة الخاصة بالتوقيت السيئ.

أن يكون الشخص الذي تتحدث إليه مشغولاً بالحديث مع شخص آخر، وربما لا يقدر مقاطعتك له بموضوعك الخاص.

أن يكون قد انتهى لتوه من حوار صعب، وتعبيرات وجهه توضح أنه ليس في مزاج متعاون.

أن تكون في وسط حجرة مليئة بالضوضاء.

ليس لديك سوى دقائق قليلة وربما يتطلب هذا الموضوع وقتاً أطول للمناقشة.

لذا، عليك أن تضع عامل الوقت في الاعتبار. إذا لم يكن التوقيت مناسباً وكان يمكن تأجيل مناقشة الأمر فيما بعد، حدد وقتاً لفعل ذلك. وإذا كان الحوار لا بد أن يُفتح الآن، اعترف أولاً أنك متفهم أن التوقيت ليس ملائماً. وأكد للشخص الآخر أنه إذا ما لم يكن الموقف ضرورياً، لم تكن لتفكر حتى في مناقشة ذلك معه الآن.

ثم، استخدم المعلومات التي ناقشناها في هذا الكتاب، انطلق وقل الشيء المناسب للشخص المناسب.
من المهم أن تكون متأكداً وأن تخطط للوقت الكافي لأي مناقشة مهمة، ولكي تأخذ خطوة إضافية، أقترح عليك:

عندما تكون بصدد المشاركة في حوار مهم، كن متأكداً من أن جميع الأطراف لديهم الوقت والنية للمشاركة.

هذا يبدو بسيطاً وبديهياً، ولكنه يمثل عاملاً مهماً للغاية، عند التمعن فيه، حيث يمكن أن يسبب لك مشاكل فيما بعد.
فكر في السيناريو التالي حيث يكون لديك شيء مهم عليك أن تقوله لمشرفك "توم".

أنت: "هل لديك بعض الوقت للحديث؟ إنه أمر ذو أهمية".

توم: "لدي بعض الوقت ولكن عليّ أن أغادر بعد قليل. ماذا تريد؟"

أنت: "حسناً، سأنتظر حتى يكون لديك مزيد من الوقت".

توم: "لا، استمر في الحديث، لا بأس. ماذا لديك؟"

الآن وأنت واثق من أنك جذبت انتباهه، تبدأ الحديث. ولكنك تلاحظ أنه في أثناء حديثك، يقوم بالنظر إلى ساعته من حين لآخر. إن مستوى

مشاركته فيما تقول قليل إلى حد ما وبدأ دون وعي منه أن يقلب في بعض الأوراق. وفي النهاية، يمنحك ردًا سريعاً وغير مرضى للأمر الذي تعرضه، مؤكداً لك أنه تفهم الأمر وكذا وكذا وكذا.

ولكنه لم يفهم الأمر. وعلى الأرجح ستشعر بالندم لأنك خضت هذا الحوار المختصر للغاية. وستشعر أن النتيجة لم تسر على النحو الذي كنت تأمله.

سواء أكنت في اجتماع عائلي أو لديك مناقشة ثنائية مباشرة مهمة مع شخص عزيز عليك، وسواء أكنت في حاجة إلى التحدث مع رئيسك عن أمر مهم أو لديك اجتماع موظفين أو تحدد ميعاداً مع أحد عملائك المحتملين، تأكد أن الوقت مناسب و متاح.

وقبل حتى أن يبدأ الحوار أو المقابلة، تأكد أن جميع الأطراف ملتزمون بالأمر وبقدر الوقت المتفق عليه.

واتفق على الوقت الكافي لإتمام المناقشة بطريقة لطيفة. كيف؟

١. اطلب ذلك. إذا كان ذلك اجتماع عائلة أو مجموعة عمل، يمكنك أن تقول: "لمصلحتنا أفضل أن أناقش وأعتقد أن ذلك سيستغرق خمساً وأربعين دقيقة. هل لديكم خمس وأربعون دقيقة يمكنكم تكريسها دون الشعور بضيق الوقت؟"

وإذا كنت تتحدث إلى رئيسك، يمكن أن تقول: "سيد توماس أريد أن أناقش أمراً مهماً معك. هل يمكننا التحدث لمدة خمس عشرة دقيقة؟ فهذا هو الوقت الذي أعتقد أننا نحتاج إليه".

٢. استعد للتعامل مع الردود غير المتوقعة. يقول لك السيد "توماس": "ليس لدي في الواقع سوى دقيقتين فقط على الاجتماع المقبل، ولكن من فضلك استمر في الحديث، فأنا متأكد من قدرتي على المساعدة أياً ما كانت المشكلة".

هنا، عليك استخدام الكلمات المناسبة بكياسة.

أنت: "أقدر هذا سيد توماس. شكرًا جزيلاً لك. ولكن أعرف أنني في حاجة إلى خمس عشرة دقيقة. هل يمكننا ترتيب موعد آخر عندما يكون لديك المزيد من الوقت؟"

السيد "توماس": "أنا أفضل بالفعل أن نناقش ذلك الآن. وأنا متأكد أن الأمر سيسير على ما يرام".

أنت: "أنا أقدر ذلك كثيرًا، ولكن هذا الحوار يحتاج بالفعل إلى أكثر من دقيقتين. ولا أحب إطلاقاً أن أضيع دقيقتين من وقتك وأنا أعلم أن ذلك لن يكون كافيًا. إذا أمكن، يمكننا أن نستقطع خمس عشرة دقيقة من جدول مواعيدك؟"

أجل لقد استخدمنا ضمير المتكلم "أنا" عدة مرات. ففي هذه الحالة، من المهم للغاية أن تستخدم "رسائل ضمير المتكلم" لأنك تريد أن تتحمل مسؤولية الحاجة إلى المزيد من الوقت. وإلقاء هذه المسؤولية على الآخرين باستخدام "رسائل ضمير المخاطب" ستجعلهم يأخذون موقفًا دفاعيًا ويكونون أكثر رغبة في التصميم على الحديث "الآن".

بالضبط مثل قول لا بلطف، من الضروري المحافظة على القوة الداخلية، والاستجابة بطريقة توصل أنك تقدر هذا الشخص، حتى وإن كنت لن تستسلم له.

استخدم هذه الطريقة عندما تحتاج إلى التأكد من أن هناك وقتًا كافيًا لمناقشة فعالة. فقط تذكر أنه إذا تركت نفسك تتورط في حوار لم يخصص لنجاحه القدر المناسب من الوقت، فربما لن تبذل الجهد لنجاحه. وإنما سيسفر هذا على الأرجح عن نتائج لم تكن ترغب فيها.

إن استيعاب ذلك سوف يساعدك على أن تظل قويًا وفي الوقت نفسه كيسًا من أجل الحصول على الموافقة على الوقت الذي تحتاج إليه.

الفصل



اجعل الأشخاص يشعروا بالراحة معك

هل تعاملت يوماً ما وجهاً لوجه مع شخص من المفترض أنه يعرف اسمك ولكنه لا يعرفه؟ هل شعرت بإحساسه بعدم الراحة؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سهلت عليه الأمر بإعادة تقديم نفسك بالاسم، أم جعلته قلقاً من الإحساس المحرج بعدم الراحة؟

غالباً ما ستظهر إجابتك إذا كان يشعر بالراحة تجاهك أم لا، وهذا أيضاً يوضح ما إذا كان - إذا سارت الأمور على ما يرام - سيختار أن يكون صديقاً لك أو يجري صفقات معك أو يحيل خدماتك إلى الآخرين أو يساعدك للوصول إلى هدفك أم لا.

اجعل لديك عادة إعادة تقديم نفسك للأشخاص الذين قابلتهم مؤخراً، وذلك متى تراهم، حتى تصبح متأكداً من أنهم يعرفون اسمك (وربما حتى يطلبوا منك تعريف نفسك). إن فعل ذلك لن يضررك، ولكن من الممكن أن يحدث فرقاً مهماً وإيجابياً في علاقاتك الحالية والمستقبلية مع الآخرين.

والأمر نفسه ينطبق على الهاتف. فلا يمكنني إخبارك بكم المكالمات التي أتلقتها حيث يقول لي فيها الأشخاص: "أهلاً بوب، كيف حالك؟" دون أن يعرفوا حتى أنفسهم. ولأنني لا أريد أن أخرج شخصاً ما أو أجعله حتى يشعر بعدم الأهمية، فأقول، "عظيم ماذا عنك؟". ثم أحاول في الدقيقتين التاليتين أن أعرف مع من أتحدث.

فعندما أتصل بشخص ما عبر الهاتف، عادة ما أبدأ بقولي: "أهلاً ديف، هذا بوب بورج". وأنا أميل إلى فعل ذلك حتى يخبرني الطرف الآخر أنه تعرف على صوتي ويؤكد لي أن تقديم نفسي لم يعد ضرورة؛ ولكن من الواضح، أنهم يقدرون الإشارة لذلك.

وبلا شك، في بعض الأحيان أستخدم هذا الأسلوب بشكل مبالغ. فأذكر عندما اتصلت ذات مرة ورددت على الهاتف امرأة لطيفة للغاية، فقلت: "أهلاً، هذا بوب بورج" فأجابتي: "بوب، أعتقد أنني الآن أعرف من أنت- فأنا أعرفك منذ ثلاثة أشهر!". أوه، يبدو أن الاعتدال لم يكن أبداً من نقاط قوتي.

وربما تشعر بقليل من الحرج عندما تعيد تقديم نفسك لشخص يعرف بالفعل من أنت، ولكنك لن تسبب الضيق للآخرين من خلال التعامل بكياسة لتسهيل صعوبات الحياة عليهم. ومن ناحية أخرى، يمكنك أن تجعلهم يشعرون بالحرج وعدم الراحة، بل وتتسبب في استيائهم إلى حد ما إذا لم تفعل ذلك.

أي الأمرين ترغب فيه أكثر؟ وأيهما يستحق بذل المزيد من الجهد قليلاً؟ ألا يمثل ذلك جزءاً صغيراً من تنمية مهارة التأثير المطلق؟ ربما هو جزء صغير، وربما لا يكون صغيراً للغاية.



جمع الأموال المستحقة لك بطريقة رابحة

معظم الأشخاص لا يشعرون بالراحة تجاه الحديث عن الأمور المالية. ربما لأنهم تربوا على اعتقاد أن مناقشة الأمور المالية مع أشخاص لا يعرفونهم جيداً ليس أمراً مهندياً.

وفي الواقع، وقد تضايق مناقشة الأمور المالية - بطريقة غير مناسبة- الآخرين بسهولة. فلعلك على الأرجح تعاملت مع شخص دائماً ما يشتكي من عدم توافر المال الكافي لديه أو شخص يتباهى بالمبالغ التي أنفقها في إحدى الإجازات أو الأشياء باهظة الثمن، مما يجعلك تشعر بعدم الارتياح في الحديث معه.

تحدث المشكلة عندما يكون أحد الأشخاص مديناً لك بمال؛ ولكنه إما ينسى أو يتأخر في سداد المبلغ. سواء أكان زميلك في الغرفة ومديناً لك بحصته من الإيجار، أو صديقاً اقترض مبلغاً صغيراً لا يستطيع تدييره، أو عميلاً مخلصاً تأخر في دفع أحد الأقساط، ففي هذه الحالات تجد نفسك تواجه مشكلة صعبة: كيف ستجعل هذا الشخص يرد لك أموالك المستحقة دون مضايقته أو إفساد علاقته به؟

عادة ما يكون كافياً أن تذكر الشخص ببساطة: "سالي، هل تظنين أنه يمكنك إعطائي شيك الإيجار غداً؟ يجب أن أدفع الإيجار لصاحب الأرض نهاية هذا الأسبوع".

ولكن ماذا عن المواقف المتكررة بشكل أكبر؟ على سبيل المثال، جمع الأموال من عميل متأخر في الدفع أو عميل يمكن أن يفقد أعصابه بشدة. هذا هو جوهر النزاع الذي لا تريد حوضه.

ولست أشير هنا إلى هؤلاء الذين ربما نسوا ببساطة وللمرة الأولى يفعلون ذلك. عندما يكون الأمر كذلك، فقط اتصل بهم وذكّرهم بلطف. لا ينبغي أن تكون هناك مشكلة في ذلك.

ولكن ماذا عن جمع الأموال من هؤلاء الذين - بينما يبدو أنهم سيدفعون - لا يمثل لهم الأمر أولوية. ربما يخبرونك بأن الشيك تم إرساله عن طريق البريد الإلكتروني ولكنه لم يصل بعد. ويتولد لديك هذا الشعور بالخوف:

١. من أنه سيتم الاحتيال عليك ولن تسترد المال المستحق بعد أن تنتهي من العمل أو توفير المنتج.

٢. وإذا حصلت عليه، فسيكون ذلك نتيجة للتهديد أو التحايل أو في بعض الأحيان إفساد العلاقة، وستخسر فرصة إجراء صفقات مستقبلية معهم.

وفيما يتعلق بالنقطة الثانية، البعض ينصح بتجنب إجراء صفقات مرة ثانية مع هذا النوع من الأشخاص، وقد يصلح هذا في العالم المثالي. ولكن في العالم الواقعي ربما تظل في حاجة إلى إجراء صفقات معهم. لذا، إذا استطعت أن تجمع المال الذي تدينهم به وتدريبهم من جديد على الدفع في الميعاد مع الاستمرار في إجراء الصفقات معك، ألن يكون ذلك خياراً أفضل؟

هل تريد معالجة ذلك بنجاح بطريقة التأثير المطلق؟ هنا نستعرض كيف تجمع بفاعلية وكياسة أموالك المستحقة من الآخرين.

١. وصل المشكلة. اكتب خطاباً. يمكن أن يكون ذلك عن طريق البريد الإلكتروني أو البريد العادي، وذلك اعتماداً على مدى معرفتك الجيدة بهم وعاداتهم على الإنترنت.

٢. كن كيساً. امدح قيمهم وأمانتهم.

٣. أظهر امتنانك. عبر عن مدى استمتاعك بالعمل معهم، وأنت تأمل أن يشعروا بأن القيمة التي توفرها لهم تفوق ما يدفعون في مقابلها.

٤. حثهم على الدفع فوراً. اجعلهم يعرفوا أن الأمر "يعني الكثير" بالنسبة لك أن تتسلم الأقساط اليوم.

٥. عاملهم باحترام. أضف أنه إذا كانت هناك مشكلة ما لا تدركها أنت، فأنت ستقدر سماحهم لك بأن تعرفها ومن ثم يمكنك مناقشة الأمر.

إن مفتاح السر هنا ليس أن تكون ملحاً في طلبك ولكن أيضاً لا يستخف أحد بالتعامل معك. وبمرور يوم على طلبك الأول، أتبع ذلك بمكالمة هاتفية واسأل ما إذا كان الشيك قد تم إرساله أم لا. إذا افترضنا أنهم يخططون بالفعل لدفع أموالك، فهذا الأسلوب سيؤتي بثماره.

دعنا نلق نظرة على نموذج خطاب.

عزيزي بات،

شكراً لك على هذه الصفقة. فبعداً عما حصلت عليه من منتج رائع، فأنت وفريقك تجسدون نوعاً من القيم التي تقوم على درجة عالية من النزاهة.

وإنه لمن دواعي الشرف والسرور أن أوفر لك —
احتياجاتك.

وكما تعرف، هدفنا هو توفير أفضل خدمة للعملاء وأمل بصدق أن تكون القيمة التي حصلت عليها بالنسبة لك أكبر من المبلغ الذي حصلنا عليه في المقابل. وإن لم يكن الأمر كذلك، فأمل أن تسمح لي أن أعرف الأمر بشكل مباشر وشخصي.

بات، إن المبلغ المقدربـ ٦٧٥ دولارًا الخاص بالمشروع الأخير الذي نفذناه لك (فاتورة رقم ٥٧٩١-أ، بتاريخ ٢٠/٦/١٣) قد فات ميعاد استحقاقه ومن المهم جدًا بالنسبة لي أن تكون قد أرسلت الشيك إلينا اليوم. فبهذه الطريقة، سيستمر شعورنا بالراحة تجاه توفير الخدمة القائمة على القيمة وفي الموعد المناسب لك ولشركتك الرائعة. بالطبع، إذا كانت هناك مشكلة لست أعرفها، من فضلك اتصل بي فورًا على ٥٥٥-٢١٢١ لكي نستطيع مناقشتها وتحديد الخطوات المناسبة. مرة أخرى شكرًا لك على عملك معنا، مع أطيب التحيات،

دون توماس

عليك الاتصال بـ "بات" في اليوم التالي لمتابعة الأمر. وربما لن تضطر لذلك، فربما تتلقى رسالة فورية على البريد الإلكتروني للاعتذار مع وعد بأن هذا الشيك سيتم إرساله اليوم... وهذا ما سيحدث بالفعل.

الفصل



روعة قول إنه "من دواعي سروري"

أتذكر منذ عدة سنوات في أثناء إلقاء محاضرة في أحد فنادق ريتز كارلتون، انبهرت كثيرًا عندما تعاملت مع موظفي خدمة النزلاء. وما زلت منبهراً بأدائهم حتى يومنا هذا.

فبدلاً من قول "أهلاً" أو "مرحباً" أو، حتى ما هو أسوأ، كقول العبارات التي لا تعبر عن التحية مثل "كيف حالك" أو "هل أمورك على ما يرام" (لاحظ عدم استخدام أدوات الاستفهام لأن كليهما لا يمثلان سؤالاً حقيقياً)، فإن موظفي خدمة النزلاء يقولون "صباح الخير" أو "مساء الخير" أو "طابت ليلتك" على حسب توقيت اليوم.

وعندما يشكرهم أحد النزلاء، دائماً ما يكون ردهم لطيفاً. ترى ماذا يقولون؟ "لا توجد مشكلة"؟

كلا على الإطلاق!

إنهم يقولون: "إنه من دواعي سروري".

وهذا هو ما يقوله أصحاب التأثير المطلق، فهذه العبارة تصلح في أي وقت وفي أي مكان ومع أي شخص وعملياً في أي موقف. إن الأشياء الصغيرة التي نقولها ونفعلها عادة ما تحدث فرقاً كبيراً في قدراتنا على التأثير على الآخرين.

وعبارة "من دواعي سروري" تقول كل شيء، أليس كذلك؟ من دواعي سروري أن أساعدك وسأكون سعيداً لفعل ذلك مرة أخرى في أي وقت. ومن ناحية أخرى، لا يتضمن الرد بقول "لا توجد مشكلة" سوى العكس تماماً؛ فهي نوع من الجدل لكي أساعدك، ولكنني أفعل ذلك على أية حال. وليست هذه هي الرسالة التي تريد توصيلها.

لقد كنت أتحدث إلى دفعة من طلاب السنة النهائية بالجامعة وكنت أنصحهم أنه ما إذا كانوا يعملون في مطعم، أو يؤدون خدمة تنظيف السيارات، أو يجرون مقابلة شخصية للتقديم على وظيفة، من الممكن أن يميزوا أنفسهم عن الآخرين ببساطة عن طريق استخدام عبارة "من دواعي سروري".

والشيء نفسه ينطبق على الكبار.

إن "على الرحب والسعة" من العبارات الجيدة. ولكن "من دواعي سروري" أفضل.

نصيحتي هي أن تجعل هذه عادتك. ولن تندم عليها. أنا سعيد للمساعدة. فني الواقع، هذا.... (هيا، قل معي: إنه من دواعي سروري).

الفصل



وصل الرسالة المناسبة إلى جمهورك

في أثناء رحلتي لإلقاء إحدى المحاضرات، قررت أن أزور إحدى الصالات الرياضية المحلية الرائعة لممارسة بعض التمرينات الرياضية. وبعد مرور عشر دقائق على جهاز المشاية الكهربائية، انطلق تنبيه عبر مكبر الصوت، وكانت الرسالة التي يحملها ذات نبرة متعالية للغاية. ولم تكن الكلمات أفضل حالاً: "أيها الأعضاء، عليكم أن تحترموا حق الآخرين ولا تظلموا على أجهزة حرق السعرات الحرارية لأكثر من ثلاثين دقيقة للمرة الواحدة بينما ينتظر الأعضاء الآخرون، فمن الوقاحة أن نجعل الأعضاء الآخرين ينتظرون".

كان من الواضح لعيني وأذني الراصدة أن الكثيرين من أعضاء الصالة الرياضية تضايقوا من هذه الرسالة، وليس على نحو أقل من هؤلاء الذين كانوا موجودين وقتها على أجهزة حرق السعرات الحرارية.

هل كان الموظف الذي صدر عنه هذا التنبيه لديه وجهة نظر مقبولة؟ بالتأكيد، فتحديد ثلاثين دقيقة كحد أقصى للتمرين أمر صحيح للغاية كما أنه - وفقاً للأعضاء المواظبين على الحضور الذين تحدثت معهم - أمر مقبول بالنسبة للجميع. فإذا كان بعض الأشخاص لا يراعي ذلك، فالأمر في

حاجة إلى التنبيه إليه. والتنبيه إلى ذلك على الملأ قد يكون ملائمًا في هذه الحالة كرسالة تذكير جيدة.

ولكن، في أثناء انطلاق هذا التنبيه، لم يكن سوى ما يقرب من خمسين بالمائة فقط من هذه الأجهزة مستخدمًا، مما جعل الأعضاء لديهم فضول إلى حد ما فيما يتعلق باختيار التوقيت المناسب. وبناءً على الضحكات الساخرة والإيماءات بالرأس لاحظت تضايق رواد الصالة الرياضية.

كل من نبيرة التنبيه والكلمات المستخدمة فيه كانت سلبية ومهينة، وكأن طاقم العاملين بالصالة الرياضية يتعاملون من حفنة من الأطفال غير المسؤولين، وليس أعضاء وعملاء مخلصين من الممكن بسهولة أن يسحبوا رسوم اشتراكهم ويشتروا في أي مكان آخر.

إذن، كيف يمكن أن يكون التنبيه مصاغًا بكلمات أكثر فاعلية ومنقولًا بالشكل الذي يجعل الأعضاء يتقبلون النظام ويحترمون رسالة التذكير؟ أعرض هنا أحد الاقتراحات:

السادة الأعضاء، نرجو الانتباه. صباح الخير. نحن سعداء دومًا بخدمتكم، ومن الرائع أن نراكم تتمرنون بجهد. تهانينا لكم على ما تبذلونه من جهد. ولأننا نريد توفير مناخ رائع لممارسة التدريبات، فمن فضلكم لا تستخدموا أجهزة حرق السعرات الحرارية لمدة تزيد عن ثلاثين دقيقة طالما أن جميع الأجهزة مشغولة، وذلك لضمان عدم انتظار أحد منكم مدة طويلة ولتتمكنوا من أداء تمريناتكم الرياضية في الوقت المناسب لكم. شكرًا لانتباهكم ولكونكم أعضاء في هذه الصالة. نتمنى لكم تمرينات ممتعة ويومًا رائعًا!

هذه الرسالة تضع إطارًا إيجابيًا كما أنها تزيد بشكل كبير من احتمالات أن الرسالة لن يتم فقط تقديرها وإنما أيضًا الالتزام بها، كما أن بها عنصرًا مهمًا لمن يبحثون دومًا عن الفائدة لأنفسهم أصحاب السؤال: "ما الذي

يهمني في ذلك؟" طالما أنني أحترم النظام، فلن أتعرض أبداً للانتظار طويلاً لأستخدم أحد الأجهزة.

الهدف نفسه من الرسالة الأولى، ولكن النتائج مختلفة كثيراً. يمكنك أن تصبح كفتاً بشكل سريع في صياغة رسائل مماثلة ببساطة عن طريق الانتباه إلى التواصل الضعيف الذي تمارسه وسؤال نفسك عن الكيفية التي يمكن أن تجعله بها أكثر تقبلاً وإقناعاً. بالطبع، تستطيع أيضاً أن تراجع الاقتراحات الموجودة في هذا الكتاب عندما تشعر أنك في حاجة إلى قليل من المعلومات.

الفصل



اسع إلى التسامح

في بعض الأحيان نحتاج إلى رأب الصدع، الذي ربما نتسبب فيه دون قصد منا. وأحياناً يكفي لذلك اعتذار بسيط ولكنه نابع من القلب، وفي أحيان أخرى لن يصلح ذلك شيئاً، ولن يتأثر الطرف الآخر ليسامحك. في الواقع، يا له من شعور غير مريح!
سألني أحد قراء مدونتي:

وماذا إذا اعتذرت بصدق ولم يرق الشخص الآخر ولم يسامح وظل غاضباً ولم يقدر ذلك - لدرجة أنه يتجاهل محاولاتك عبر البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية؟ ثم ماذا؟ أنا لا أستطيع أن أقطع ذراعي أو أتنازل عن أحد أعضائي. وأين ستذهب من اعتذار صادق ومخلص ونابع من القلب؟ ما لم يكن البقاء غاضباً هو الحالة التي يريد أن يكون عليها؟ إن التصرفات الحكيمة مثل الدرر يجب أن تقدر بالفعل، وهذا الأمر قد يكلفك صداقات لا تزال في مهدها وأنا أكره أن يحدث ذلك.

لم أكن أعرف معلومات كافية عن الموقف، أو عن الكاتب وصديقه، أو عن السياق لأعرف بالضبط ما يمكن أن أقوله لهذا الشخص. ولهذا السبب، دائماً ما أتردد في استخدام إجابة واحدة كرد لجميع الأسئلة. ولكن، أعرض هنا بعض الاقتراحات التي أقدمها له للتفكير فيها.

- من الممكن أن يكون صديقك لا يزال غاضباً. بطريقة أخرى، ربما لا يزال منفصلاً للغاية لدرجة لا تسمح له بالاعتناق.
- الجأ إلى وسيط بينكما، يثق كلاكما فيه يحاول معكما ويصلح بينكما. فإذا كان هذا الشخص يحترمه صديقك، ربما يميل إلى الإنصات له.
- اجعل صديقك يعرف، عن طريق أية وسيلة (الهاتف، البريد الصوتي، البريد الإلكتروني أو عن طريقك أنت شخصياً)، أنك تفهم جيداً أنه لا يزال غاضباً وغير مستعد للحديث، ولكن عندما يعود إلى سابق عهده، سيجدك تنتظره.
- بعض الأشخاص يريدون أن يظلوا في حالة الغضب. إذا كان الأمر كذلك، يمكنك أن تفصل نفسك شعورياً عن الموقف وتتركه حتى يأتي هو إليك، إذا كان هذا هو المفترض أن يحدث.

مرة أخرى هذه مجرد آراء قائمة على معرفة محدودة للغاية بناء على دوري في هذا الموقف الخاص للغاية. ولكنني أمل أنهما على الأقل يفكرا في الموقف بشكل جدي.

تذكر أن أصحاب التأثير المطلق يرتكبون بعض الأخطاء، وعندما يحدث ذلك، كن مستعداً للاعتذار دون اختلاق أعذار، على أمل أن يقبل الطرف الآخر اعتذارك. وإن لم يقبل، ستجد أن ما ذكرناه بأعلى يعد من الخيارات العملية والمثمرة.



"عبر عن تقديرك لي!"

كنت مؤخرًا في أحد المراكز التشخيصية الجديدة لإجراء بعض فحوصات الدم وشاهدت حوارًا أثار اهتمامي.

اقتربت سيدة عجوز منزعجة قليلًا من موظف الاستقبال الذي سألتها كيف يمكنه مساعدتها. فقالت السيدة المسنة - وهي تحاول أن يكون ذلك بشكل ودي ولكنه حاسم - إنها هنا "لكي تجري اختبارًا آخر، لأن شركتك أضاعت نتائج الاختبار الأول. لست أصدق أنني اضطررت إلى قيادة سيارتي كل هذه المسافة لأعود مرة ثانية بسبب هذا الخطأ".

ودون إظهار لأية مشاعر أو تعاطف، قال موظف الاستقبال بأسلوب مهذب: "من فضلك املئي هذه الاستمارة".

ومع شعورها بالاستياء وعدم التقدير، استمرت المرأة وهي تطلق ما كان واضحًا أنها ضحكة دفاعية قائلة: "أقول لك إنه إذا حدث ذلك ثانية فسأنهي تعاملي مع هذا المكان. تخيل ما حدث - ضياع نتيجة اختبار أحد الأشخاص على هذا النحو".

فقال موظف الاستقبال بأسلوب مهذب ثانية، وثانية دون إظهار أية مشاعر أو تعاطف: "تفضلني بالجلوس. بعد قليل سيأتي شخص ليرافقك". جلست المرأة العجوز وهي يبدو عليها الإحباط والغضب بشكل أكبر من ذي قبل، ويدت وكأنها على وشك الانفجار من عدم التصديق.

لماذا تزايد غضبها؟ هل ما زالت غاضبة بسبب نتائج التحاليل المفقودة؟ ربما كان الأمر كذلك، ولكن على الأرجح لم يكن ذلك هو سبب إحباطها المستمر.

وما زاد الأمور سوءاً أنها أضاعت وقتاً من يومها لتعود إلى المكان ثانية، ولكنني أشك أن هذا هو سبب غضبها أيضاً.

أنا أعتقد أن الإحباط والغضب، أجل هذا الغضب المتصاعد الذي تصارعه لكي تسيطر عليه هو الشيء نفسه الذي جعلني أتساءل لماذا لا يداوم الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء والنزلاء والمرضى على التدريب على مهارات التواصل مع الآخرين.

دعني أشرح لك؛ ولكن من فضلك أمهلني دقيقة حتى أقتل الكوميديان الراحل "سام كينسون" لكي أوضح الأمر. هذا هو الأمر.... إنها تريد أن تشعر بالشكر والتقدير! كانت تقول: "عبر عن تقديرك لي! تفهم مشاعري! هذا كل ما أريده منك!"

لم ترغب في أن يفهم موظف الاستقبال ما حدث وحسب؛ ولكن رغبت أن يتفهم مشاعرها أيضاً. كانت تريده أن يقول لها: "أوه يا عزيزتي، آسف لما حدث. لا بد أنك منزعة بشدة. حسناً، سأخبرك بأمر ما - سأؤكد بنفسني من أن جميع العاملين هنا على دراية به ولن يحدث ذلك ثانية. آسف جداً!"

هي تريد أن ترى بعض التعاطف!

أكاد أجزم لو أن موظف الاستقبال تعاطف معها (بغض النظر عما حدث بالفعل)، لصارت المرأة من أكبر المتحمسين وأكثر المروجين لهذا المكان. لقد تجاهل رد موظف الاستقبال بأسلوب مهذب ولكنه آلي ومتجرد تماماً من المشاعر، مشاعر المرأة وتجاهل تقديرها.

بالطبع، من الممكن ألا يكون ضياع المستندات خطأ موظف الاستقبال، ولكن الأمر ليس كذلك.

وقوع الخطأ ليس المشكلة في حد ذاتها. فتوقع أن العميل أو المريض يتفهم الكيفية التي يسير بها نظام الشركة وإجراءاتها من الممكن أن

يأتي تماماً بنتائج عكسية. العبء يقع على العاملين لكي يتفهموا ذلك ويتولوا القيادة.

بينما لا يتوقع أحد أن يتلقى معاملة سيئة من هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة لخدمته، فإن مواقف مثل هذه يمكن التعامل معها بسهولة على أنها تبدو خطأ للعاملين (ناهيك عن خطأ التسويق الفعال) ألا يفعلوا ذلك بالشكل الصحيح.

لذا، دعنا نسأل أنفسنا، عندما يعرض شخص ما شكوى متعلقة بشيء يبدو ظاهرياً أننا أو أي شخص آخر داخل الشركة قد فعله أو لم يفعله، أليس علينا على الأقل - بغض النظر عن الحقائق - أن نجعله يعرف أننا نتفهم أنه منزعج؟ هل نوصل له أنه سيتم اتخاذ الإجراءات المعالجة لذلك؟ وهل نظهر - بقدر السلطة المخولة لنا - التعاطف بطريقة توضح له "أنت عميل مهم" بالنسبة لنا؟

لأنهم بالفعل مهمون! وهم في حاجة إلى معرفة ذلك.

الفصل



فقط أنصت

يُعد الإنصات إلى الآخرين من الأمور المهمة للغاية في عملية التأثير. فأصحاب التأثير ينصتون للآخرين. وفي بعض الأحيان، ينصتون فقط. لا تقدم حلاً للمشكلة؛ فقط أنصت.

ورغم أنه من المقبول أن يتم التحضير مسبقاً لمساعدة شخص ما في حل مشكلته، فإن عدم محاولة حل المشكلة عادة ما يكون الطريقة المثلى لحل المشكلة أحياناً؛ وهذا من المفارقات.

فمن خلال الإنصات وتوفير فرصة الحديث للآخرين والإنصات لهم، عادة ما تحل المشكلة ببساطة. فعلى أية حال، في بعض الأحيان يحتاج الأشخاص فقط أن ينصت لهم ليعبروا عن مشاعرهم ويتحدثوا عنها بالتفصيل. أو لحسن الحظ يحل الشخص المشكلة بنفسه مما يمدّه بالقوة ويجعله يشعر بالرضا عن نفسه.

ولقد بذلت جهداً كبيراً لتطوير هذا الجانب في شخصيتي، فلم يكن هذا الأمر من طبيعة شخصيتي. فعندما يأتي شخص ما إليّ بمشكلة، كنت أظل أقاوم رغبتني في الانخراط في طريقة حلها، وبدلاً من ذلك، أنصت وحسب. وخلال إحدى رحلات الخطابة، وقع خطأ لوجيستي في إحدى المدن مما تسبب في بعض الإزعاج. ورغم أن الأمر لم يكن بالفعل ذا أهمية كبيرة

بالنسبة لي، فقد تسبب في إثارة مشاعر سلبية لمنظمة اللقاءات التي شعرت وكأنها قد فشلت. لقد أرادت أن تتحدث مع شريكتي في العمل "كاثي" ومعني شخصياً لتوضح الموقف بشكل أكبر.

فتواصلنا عبر مؤتمر هاتفي ضم ثلاثة أشخاص وبدأت تروي القصة من وجهة نظرها. ولأنني أريد أن أخلصها من توترها، بدأت أشاركها بأنتي أعرف أن اللوم لا يقع عليها وأن الأمور على ما يرام. واعتقدت أن ذلك يمكن أن يحسن من شعورها.

ولكن، وهي يبدو عليها الإحباط وكأنها لا تريد مساعدة نفسها، بدأت تناقشني.

فجأة، لاحظت ظهور رسالة فورية من "كاثي" تقول ببساطة: "بوب، أعتقد أنها في حاجة فقط إلى أن يُنصت لها الآن".

استوعبت الأمر، وقد كانت "كاثي" محقة. كانت منظمة اللقاءات في حاجة إلى أن ينصت لها. لقد كانت محبطة لأنها تشعر أن أفعالها قد أخطئ فهمها وهي في حاجة إلى إنصاتنا لها. وما أن تحقق لها ما أرادت، سارت الأمور على ما يرام.

في بعض الأحيان، يكون الإنصات هو أكثر الأشياء المؤثرة التي يمكن أن نفعها. فقط أنصت.



تذكر أن تحك ظهر الخراف

في الكتاب الكلاسيكي *My Voice Will Go With You* لـ "سيدني روزين"، هناك قصة في المقدمة للدكتورة "لين هوفمان" تخص الجواهر الحقيقي للإقناع.

في وقت ما كان "إريكسون"، وهو شاب يبيع الكتب من أجل دفع مصاريف الجامعة، يحاول بيع بعض الكتب لمزارع عجوز عصبي المزاج. ولكن الرجل لم يشتري أيًا منها وأخبر "إريكسون" أن يرحل ويباشر عمله في مكان آخر. وبدون تفكير، التقط "إريكسون" بعض الحصى من الأرض وبدأ يحك ظهر الخراف التي كان المزارع يربيها. فقير المزارع رأيه ووافق على شراء كتب "إريكسون" لأنه كما يقول: "أنت تعرف كيف تحك ظهر الخراف".

لقد تعلمت درسين قيمين من هذه القصة. الدرس الأول هو أنه أحياناً تكون أفضل طريقة للإقناع: حين يرفض شخص ما تعرضه ألا تحاول أن تقنعه. فقط كن لطيفاً. كن "إنساناً".

فهذا يبني مشاعر قائمة على الحب والثقة. بدلاً من الشعور بالضغط، سيشعر الآخرون بالاسترخاء. فهم يحيونك، ويشرعون في منحك الثقة. الدرس الثاني أيضاً له علاقة ببناء الثقة. إنه مبدأ المشابهة. أدرك ببساطة:

يميل الأشخاص بطبيعتهم إلى الثقة بمن يشبهونهم.

تصور الأمر: الشاب "إريكسون" يأتي لبيع الكتب. ربما كان يرتدي حلة ورابطة عنق - "يرتدي زيّاً خاصاً لمندوب المبيعات"، ولكنه بالنسبة للمزارع لا يرتدي ملابس العمل. لا يوجد صلة بينهما، ويمكنك أن تسمع في الغالب المزارع يفكر فيه على أنه فتى قادم من المدينة؛ ولكن في الواقع، تربي "إريكسون" في مزرعة.

والآن، وبعد طرد الشاب الصغير، لاحظ المزارع أن "إريكسون"، بدأ يحك ظهر الخراف بطريقة لا يعرفها سوى مزارع محنك. ومن خلال هذا التصرف البسيط أوجد "إريكسون" نوعاً من الصلة والثقة الفورية. وفجأة، أصبحت الكتب شيئاً ذا أهمية. تحدث عن الشراء وفقاً للجانب العاطفي أكثر من الجانب العقلي!

ويمكن إيجاد صلة بسهولة أكبر عن طريق إيجاد مواطن التشابه.

نعم، يمكن أن تكون الاختلافات أيضاً موطن جذب، إلى حد ما، لأن الاختلافات قد تكون مثيرة للاهتمام.

ولكن لكي تستلهم الحب، وربما الأهم، لتستلهم الثقة، عليك أن تؤكد على الأمور المتشابهة مع الطرف الآخر.

لذا، عندما يرفض شخص ما طلبك، لا تتعارك معه. بدلاً من ذلك، التقط حصى من الأرض و"حك ظهر الخراف".



طريقة الاعتذار المسبق

بينما أقترب من شباك التذاكر، بدت التعاسة على الموظف. في الواقع، كان يبدو بائسًا بكل ما في الكلمة من معنى. ولم تكن هذه إشارة جيدة. لقد كنت في حاجة إلى تغيير بندين في تذكرتي ولم يكن لدي الكثير من الوقت؛ ولكن كان ذلك الرجل، كما يبدو، مستعدًا ليكون صعب المراس. عرفت أنني يجب أن أكون فعالاً في وقت قصير لأخرج في النهاية بموقف رابح.

أولاً، اقتربت منه بابتسامة صادقة ودافئة وودودة، وبينما عادة ما يكون ذلك وحده مفيداً، في هذه الحال لم يكن له أي أثر واضح على الإطلاق، وعليّ أن أعترف أنني شعرت بالفعل كأنني على وشك أن أخبره بأن يتعامل بشكل أفضل وأن يعرف ما يجب عليه فعله. بالطبع، فعل ذلك يمكن أن يحول الخصم المحتمل إلى خصم حقيقي.

بدلاً من ذلك، قررت أن أخرج به بلطف من الحالة التي يشعر بها عن طريق استخدام ما أطلقت عليه طريقة الاعتذار المسبق.

"أسف، يبدو أن هناك ما يزعجك، ولا بد أن يكون ذلك ألمًا مبرحاً في الرقبة".

كان ذلك يبدو بسيطاً. ولكن انطلاقاً من هذه العبارة، قدم لي هذا الموظف أكثر مما يفرضه عمله. كل ما كان يحتاج إليه هو شخص يتعاطف

معه ويوصل له أنه يستوعب ما يشعر به. ومن خلال هذه العبارة الصغيرة تغير توجهه تمامًا، وأراهن على أنه كان أكثر ودًا مع العملاء الذين جاءوا من بعدي أيضًا.

إن رد الفعل الطبيعي يمكن أن يكون ملائمًا مع تعبيرات وجهه البائسة، ولكن المعركة المحتملة لن تسفر عن شيء سوى موقف يخسر فيه جميع الأطراف. فمن الأسهل دائمًا أن تحصل على ما تريد أو تحتاج من خلال مساعدة الشخص أولاً ليحس بالرضا عن نفسه وعنك.

إن مفتاح السر في طريقة الاعتذار المسبق ليست الاعتذار في حد ذاته وإنما في إبداء التعاطف. انظر وأنصت لما يشعر به الطرف الآخر، حتى وإن لم يكن مدركًا أنه يوصل هذا الشعور، وقدر له ذلك.

في المرة القادمة، عندما تقابل شخصًا من المحتمل أن يكون صعب المراسم، تذكر أن طريقة الاعتذار المسبق سوف تساعدك على تغيير الأمور سريعًا إلى الاتجاه الذي تريده.

القليل من التعاطف يقطع شوطًا كبيرًا

إن رسائل إلكترونية مثل الرسالة التالية، سواء أكان ذلك بعد منشور على المدونة أو بعد فعاليات إحدى الخطب المباشرة، تشعرنني كليًا بالسعادة طيلة اليوم. عليك أن تلاحظ كيف أن هذا القارئ أخذ المعلومات التي قرأتها وطبقها ببساطة على أحد المواقف الخاصة به.

بوب - لقد مررت بموقف منذ أسابيع قليلة في أحد الفنادق في مدينة نيو أورليانز. كنا قد حجزنا مقدمًا غرفة بسرير كبير، ولكن عندما وصلنا كانت هناك غرفة بسريرين مزدوجين. وعندما ذهبنا إلى مكتب الاستقبال، أخبرنا الموظف بعدم وجود غرف ذات أسرة كبيرة متاحة الآن. وأحسست أن مشاعري قد اضطربت وأصبحت في مفترق الطرق، ولاحظت

أنني بدأت أشعر بالغضب وتأهبت للدخول في مواجهة كبيرة؛ ولكنني أخذت نفساً عميقاً واسترخيت واستجمعت نفسي وتذكرت نصيحتك بخصوص توقع التعاون.

لذا، غيرت طريقتي، وتحررت من جميع الضغوط، وتفهمت المشكلة التي يواجهها موظف الاستقبال (لقد كان ذلك بعد أسبوع فقط من إعصار إيزاك، لذا، لم تكن الأمور على ما يرام).

ما النتيجة؟ لم نحصل فقط على الغرفة، ولكننا أوجدنا صديقاً رائعاً في هذا الشخص الجالس على مكتب الاستقبال، حيث ساعدنا بعدة طرق أخرى مدهشة لنحصل على إقامة رائعة!

في المرة المقبلة التي نأتي فيها (وستكون قريباً)، سيكون لدينا هذا الصديق الرائع لتتأكد من أن كل شيء يسير على نحو رائع... وسنعيد الاتصال به مرة ثانية. تغييرات بسيطة في طريقة التفكير والتعامل مع الأمور تثمر عن نتائج مدهشة!

وبصدق، كان هذا الحادث مرتبطاً أكثر من مجرد الحصول على نتائج مرضية، إنه يعبر بشكل أكبر عن إيجاد طرق للتعامل مع الآخرين بأسلوب إيجابي يعود بالمنفعة والمتعة المتبادلة.

ومن أجل هذه الحكمة الرائعة، أقدم جزيل الشكر لك، يا "بوب".

وأنا أشكرك على مشاركة هذه التجربة معنا!



التأثير في أروع صورته: قصة نجاح قارئة

هذا الخطاب، الوارد من "مارجريت" من ولاية ميسوري، يُعد مثلاً رائعاً للشخص الذي تعلم بحق المبادئ التي ناقشناها على مدار هذا الكتاب وتطبع بها.

أهلاً بوب، كنت أريد أن أشكرك وأخبرك عن شيء حدث لي مؤخراً. كنت قريباً في سفر (متعلق بالعمل) وأردت الإقامة في أحد النزل. فتواصلت مع النزل عن طريق البريد الإلكتروني لتوضيح التفاصيل الخاصة بالوقت الذي قد أحتاج إليه للإقامة والسعر الذي أتطلع لدفعه (تسعون دولاراً). فأخبرني المالك بأن هناك غرفة ملائمة للموعد المحدد ولكنها تتكلف خمسة وتسعين دولاراً. ولعدم رغبتني في جرح مشاعر المالك، ولرغبتني في أن يخفض السعر لكي أستطيع أن أقيم في الفندق، أرسلت له الرسالة التالية عبر البريد الإلكتروني:

شكراً لك لردك عليّ. فالنزل الخاص بك يبدو محبباً من خلال ما قرأت ورأيت على الإنترنت. وأتخيل أن أي شخص

يحظى بالإقامة معك لا بد أن يشعر بالرضا الكامل عن جودة الخدمة المتوافرة.

ولسوء الحظ، لن أستطيع أن أقيم في النزل لأن المبلغ المقدر بخمسة وتسعين دولارًا يتجاوز ما تسمح به الشركة لدفع رسوم الإقامة وهو تسعون دولارًا. أشعر أن النزل الخاص بك يستحق بالفعل خمسة وتسعين دولارًا لليلة ولكنني لا أستطيع تغيير الحد الذي تضعه الشركة لنفقاتي.

هل يمكنك أن تغير السعر في الأسبوعين المقبلين.

من فضلك اتصل بي.

مرة أخرى، شكرًا لردك على طلبي في الوقت المناسب.

حسنًا، أرسل لي المالك في اليوم التالي رسالة عبر البريد الإلكتروني يقول لي فيها:

يمكننا أن نجعل السعر من أجلك تسعين دولارًا. من فضلك اتصلي بنا مباشرة لكي نحجز لك الغرفة. شكرًا لك.

أليس ذلك رائعًا؟ أشعر أن هذا الموقف مربح لكلينا.

يا للروعة، ألم تتعامل "مارجريت" مع هذا الموقف بشكل رائع. لا تجعل حقيقة أن الأمر متعلق فقط بخمسة دولارات في اليوم تخدعك. فما فعلته يصلح في جميع المواقف ومع مخاطر مالية أكبر. دعنا نستعرض الخطاب.

١. الإطار الإيجابي. فكما قالت، لم ترغب في إيذاء مشاعر المالك. لقد أرادت أن تجعل المالك يشعر بالرضا عن التعامل. وهذا الموقف

وحده كفيلاً بأن يكون طريقة رائعة لوضع إطار للتعامل، لأنه يوصل الرغبة في تحقيق المنفعة لجميع الأطراف.

٢. ابدأ بالشكر. في رسالتها التالية، لم تجادل بل إنها بدأت بتوجيه الشكر للمالك، وهذا ساعد على التخلص من أي وسائل دفاعية ممكنة ربما يستخدمها المالك عندما يعلم أن النزول المحتمل يريد أن يخفض رسوم الإقامة.

٣. المجاملة. لقد جاملت النزول بشكل هائل. وهذا النزول بلا شك يمثل مصدرًا رائعًا لتعريف المالك بشكل إيجابي ولشعوره بالسعادة. إن مجاملة "مارجريت" على الأرجح كانت تعني الكثير. ومن هذا الذي لا يرغب في أن يكون شخصًا بهذا الذوق الرفيع والتقدير مقيمًا عنده كنزيل؟

٤. "لا أستطيع تبرير ذلك". عندما أخبرته بأنها لا تستطيع أن تأخذ الغرفة، أكدت للمالك أن هذا القرار ليست له أية علاقة بالمالك أو النزول. فالسعر يتجاوز ميزانيتها وليس أمامها خيارات أخرى. (كما رأينا في الفصل الثالث والخمسين طريقة "لا أستطيع تبرير ذلك").

٥. المخرج. وهذا أمر جميل. لقد طلبت بود وكياسة أنه إذا كان سيحدث تغيير في السعر، أن يتفضل ويخبرها بذلك. لم ترد أن تجعله في موقف صعب وكان ذلك إنذار نهائي. وبهذه الطريقة تكون الموافقة على شروطها فكرته هو، وليست شيئاً شعر أنه تلاعب به ليفعل ذلك.

مدهش!



الجزء السابع

شخصية ذوي التأثير المطلق

ربما تكون شخصيتك
أهم مما تقوله أو تفعله

ربما يُطلق على شخصية الفرد الوسيلة الأكثر فاعلية
في الإقناع.

- أرسطو

"جون أليسون" رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق لشركة برانش بانكينج آند تراست (بي بي آند تي) أنشأ واحداً من أكثر البنوك تحقيقاً للأرباح في المنطقة. كما أنه أيضاً كان من البنوك القليلة التي لا تتورط في الإفراض العقاري ذي التصنيف الائتماني المنخفض، وإنما تتعامل فقط في القروض العادية.

لقد تفهم السيد "أليسون" التحالف غير النزيه بين العديد من السياسيين والمؤسسات التي ترعاها الحكومة (مثل "فاني ماي" و"فريدي ماك") والعديد من البنوك. ولأن التصرف على هذا النحو كان مناقضاً

للمبادئ التي يعتمد عليها هو وبينكه (وهي أن يحقق أرباحاً من خلال تقديم قيمة للعملاء) ، فقد كان قرار التخلي عن هذه المليارات التي لا تعد ولا تحصى والتي يحققها نظراً ووضوحاً للغاية.

وعندما انهار كل شيء ، ظل بنكه شامخاً ، من حيث كل من الريح والسمعة. الأمر المفاجئ هو أنه في النهاية أجبر من قبل الحكومة (تحت تهديد سري) أن يأخذ أموال دعم لا يحتاج إليها أو يريدتها.

لم يعد السيد "أليسون" يعمل في مجال الأعمال البنكية. وهو الآن أستاذ جامعي بارز في كلية التجارة بجامعة ويك فوريسٽ ورئيس تنفيذي في مؤسسة "كاتو" ، وهي مؤسسة بحثية ليبرالية.

لقد كان هناك شيء ما يناضل "جون أليسون" من أجله. وعلى أية حال ، هذا هو ما يفعله الأشخاص ذوو الشخصيات المميزة.

فالأشخاص الذين لديهم قدر كبير من التأثير دائماً ما يكون لديهم فعلياً صفات شخصية رائعة. وكما ذكرنا في موضع سابق من هذا الكتاب ، فالأشخاص سيتركون أنفسهم يتأثرون بهؤلاء الذين يعرفونهم ويحبونهم ويتقنون فيهم. ومن الأسهل كثيراً أن تثق في شخص عندما تعرف موقفه والهدف الذي يناضل من أجله.

في هذا الجزء ، سنلقي نظرة على الشخصية وعلاقتها الوطيدة بالتأثير المطلق.



كن ثابتاً على مبدأ

قال الكوميديان الرائع "جروشوماركس": "هذه هي مبادئ، وإذا لم تكن تروق لك... لدي مبادئ أخرى".

يا لها من صورة مضحكة لواقع حزين. إن شخصية الفرد هي الصفة المميزة له. وربما تكون المحصلة النهائية لجميع صفاته بدقة أكبر. وأنا أعتقد أنه عندما تفهم بالفعل شخصية الفرد، يمكنك أن تتنبأ بقراراته المهمة.

عندما يتمسكون بالمبادئ، يكونون قابلين للتنبؤ. في هذه الحالة، يمكن وضع توقعات صحيحة.

وبينما تعطي وسائل الإعلام اهتماماً أكبر بشكل ملحوظ لهؤلاء الذين تتشابه مبادئهم مع شخصية "جروشو" المذكورة آنفاً، فمن حسن الحظ أن هناك العديد ممن لديهم مبادئ - قائمة على صفات شخصية رائعة - حقاً راسخة.

وهؤلاء هم أصحاب التأثير المطلق.



خبير "الكلام البارع" والتأثير

والدي "مايك بورج"، والذي قدمته في موضع سابق، هو أعظم مؤثر مطلق عرفته على الإطلاق. وعلى ما أذكر، كان يجعل الأشخاص يشعرون بصدق بالرضا عن أنفسهم، ويساعدهم ليصبحوا أكثر ثقة بالنفس، ويكونوا أفضل. كان يفعل ذلك كجزء من عمله، وكان يفعله في حياته الشخصية أيضاً. ورغم أنه تقاعد منذ فترة طويلة، فإنه لا يزال الشخص نفسه يفعل الأشياء نفسها وبالطريقة نفسها.

وبينما كنت أقرأ كتباً عن الموضوع وأدرس المهارات الاجتماعية ومهارات الإقناع والتأثير لفترة طويلة، فالحقيقة أن كل ما أحتاج إليه للمعرفة عن التأثير والإقناع تعلمته من أبي.

ما يلي هو شيء كتبته منذ عدة السنوات. وأنا أنشره الآن على مدونتي كل عام في يوم عيد الأب كطريقة لتوجيه الشكر. وقد شقت القصة طريقها عبر شبكة الإنترنت حتى أنها وردت في كتابين آخرين.

كبشر، لدينا القدرة والاختيار بين الارتقاء بالأشخاص أو الحط من قدرهم، ولسنا مضطرين إلى التحدث إليهم بشكل مباشر لكي نفعل أيًا من الأمرين. والشخص الذي أحاول بشدة أن أفلده هو أبي. فدائمًا ما يتحلى بهذه الموهبة المذهلة لجعل الأشخاص يشعرون بالرضا عن أنفسهم. نعم، أنا أحاول تقليد أبي في تلك الصفة المذهلة، ولكن لم أستطع أبدًا أن أفعل ذلك بالدرجة التي يتقنها هو (رغم أنه يخبرني بشيء مختلف).

فقدرة أبي ليست فقط إيجاد الخير في كل الأشخاص، ولكن أيضًا التعبير عن ذلك بطريقة لفظية. إنه بارع في الارتقاء بالأشخاص سواء بشكل مباشر أو بالنسبة للآخرين. ورغم أن العديد من الأشخاص ينهمكون في النميمة، فأبي يبحث عن الخير ويتحدث عنه. وعندما يتعين عليه تصويب أمر ما، فدائمًا ما يكون ذلك بكياسة وطيبة.

والعديد من الأشخاص يحكون للآخرين الكلام السيئ الذي ذكر عنهم، مما يخلق حالة من النزاع. أما أبي فدائمًا ما يحكي عن الأمور الطيبة التي قالها الآخرون عنهم، مما يقربهم من بعضهم البعض.

هل سمعت يومًا أزواجًا، عندما يتحدثون إلى الآخرين، يقولون كلامًا غير طيب عن زوجاتهم؟ ألا يمكن أن يكون ذلك من الصفات الذكورية؟ بالتأكيد، يكون هذا الكلام "مجرد مزاح"، ولكن الكلمات تترك أثرًا. فالقدوة، سواء أكانت صالحة أم سيئة، ترسخ لدى الأطفال على وجه الخصوص.

منذ نشأتي، وأنا دائماً أتذكر كيف كان أبي يتحدث بشكل متحمس عن أمي، وكانت هي أيضاً تفعل الشيء نفسه معه. (ولا يزالان يفعلان!)

لقد بدأ والداي حياتهما بسطاء وبنوا معاً شركة ناجحة. ورغم أن أبي هو من اكتسب الشهرة وفضلت أمي البقاء خلف الكواليس، كان أبي دوماً حريصاً على أن يعرف الجميع من الذي يعتبره القوة المحركة الحقيقية وراء هذا العمل.

إن "قصة أبي" المفضلة حدثت عندما كنت في الثانية عشرة. كنا نركب أرضية جديدة في منزلنا. وكان رئيس العمال واحداً من هؤلاء الرجال الذين يبدوون نموذجاً للشباب الذين يترنحون من كثرة الشرب ويعيشون حياة صعبة، وهم أشبه بشخصية "رالف كرامدين" في المسلسل التلفزيوني القديم *Honeymooners* (ليست هناك إساءة في ذلك ولكنه تشبيهه مستخدم لتقريب الصورة).

في وقت الغداء، اشترت عائلتي بيتزا للعمال وذهب أبي ليتحدث مع رئيس العمل. وكنت أقف عند إحدى زوايا البيت أستمع.

قال رئيس العمال: "هذا عمل مكلف بالفعل، النساء يصرفن أموالك، أليس كذلك؟".

فأجابه أبي: "حسناً، سأخبرك بشيء: عندما يقفن بجانبك وأنت لا تمتلك مليماً في جيبك، فمن المفرح أن تفعل أي شيء من أجلهن طالما أنه في استطاعتك."

لم تكن هذه هي الإجابة التي كان يتوقعها، فرئيس العمال كان يتطلع إلى حديث سلبي عن الزوجات، الذي من وجهة نظره، يبدو طبيعياً. أما أبي بشخصيته الودودة والمتفتحة ومهارته التلقائية في التعامل مع جميع الفئات والتي لا تتركه أبداً، بدا وكأنه شخص يستطيع رئيس العمال أن يكون على علاقة به.

لقد حاول ثانية: "ولكنهم سيحاولون حتى النفس الأخير فعل ذلك، وسيبدلون كل ما يستطيعون، أليس كذلك؟"

فأجاب أبي كما توقعت: "عندما يكن هن سبب نجاحك، ستريد أن تدعهن يفعلن الأشياء التي يستمتعن بها. لا توجد متعة أكبر من ذلك". الضربة الثانية.

حاول رئيس العمال مرة أخرى، وكأنه يترنح، "و..... يا إلهي، سأأخذن أقصى ما يستطعن، هه؟" فأجابه أبي: "إنها أفضل شيء حدث لي، وسأفعل أي شيء لأجعلها سعيدة".

كنت أحاول ألا أضحك. كنت أعرف أنه يريد من أبي أن يستسلم لرأيه ولو قليلاً ويقول: "أعتقد أن ذلك صحيح". ولكنني كنت أعرف أن ذلك لا يمكن أن يحدث - ولو عبر ملايين السنين.

من فضلك افهم: إن أبي لم يكن متعاليًا أبداً. لقد كان يمثل نفسه ببساطة؛ شخص يحب ويحترم زوجته كثيراً لدرجة تجعل من المستحيل أن يستسلم ويشارك في مثل هذه النوعية من الحديث.

وأخيراً، استسلم رئيس العمال. ربما قد تعلم شيئاً عن احترام شريكة الحياة. وربما لا. ولكن هذا الأمر علم الولد الصغير الكثير عن تأثير الاحترام والارتقاء بصورة الآخرين.

لقد مر على زواج أمي وأبي - في وقت كتابة هذا الكتاب - ستة وخمسون عاماً من الزواج*. وهما لا يزالان يشبكان أيديهما ويقعان في حب بعضهما البعض أكثر من ذي قبل. في الواقع، هما يعيشان بعضهما البعض. وهما في الحقيقة صديقان رائعان. هل يمكن أن يكون هناك شك في ذلك؟

رغم أن هذه القصة تركز على زوجين متحابين، فهي ليست فقط عن ذلك. هناك سبب يكمن وراء هذا التأثير الذي يتركه أبي على حياة العديد من الأشخاص الآخرين.

ما قرأته عن أبي هو ببساطة شخصيته الفعلية، ولأن هذه هي الشخصية الفعلية لأبي، فهو يتصرف وفقاً لها.

* بالطبع هذا الرقم يتزايد كل عام أنشر فيه هذه القصة.



ركز على مواطن قوتك؛ ولكن لا تتجاهل مواطن ضعفك أيضاً

كيف يمكن أن تؤثر على الآخرين إذا لم تكن مدركاً بالضبط الفائدة التي يمكن أن تقدمها لهم؟

بعض نصائح التنمية الذاتية تعلمنا أنه يجب علينا تجاهل مواطن الضعف والتركيز فقط على مواطن القوة.

بينما يكون التركيز على نقاط قوتنا أمراً صحيحاً إلى حد كبير، فإن تجاهل نقاط ضعفنا قد يكون خطراً صريحاً لتحقيق النجاح والتأثير المحتملين.

ومواطن قوتنا هي القيم والمواهب والصفات الإيجابية التي نتعامل بها مع الآخرين في العمل، بالإضافة إلى علاقاتنا الشخصية. إنها تمثل الأساس الذي يقوم عليه تأثيرنا. عليك أن تركز عليها بالفعل؛ ولكن، تجاهل مواطن ضعفنا قد يكون مدمراً.

هل التسوية من مواطن الضعف لديك؟ إذا كان الأمر كذلك، فعلى الأرجح سيعوقك ذلك وقتاً طويلاً. وماذا عن عدم القدرة على الصبر عند التعامل مع الآخرين؟ إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعوق التأثير الذي يمكن أن تتركه لدى الآخرين الذين ترغب في أن تقودهم. . الغضب؟

إذا كان الغضب أحد مواطن ضعفك، لا بد أنك الآن تعرف إلى أي مدى يُعد هذا الأمر مدمراً فيما يتعلق بمستوى نجاحك. هذه الصفات الثلاث من الصفات التي تسبب دماراً كبيراً.

وأنا أعتقد أن مواطن الضعف الشخصية لدينا يمكن تجميعها تحت ثلاث فئات أساسية.

١. مواطن الضعف غير المهمة بشكل ملحوظ. على سبيل المثال، لست جيداً في الجري لمسافات طويلة. لأنني لا أخطط للاشتراك في الماراثون، فأنا أتجاهل هذه الصفة.

٢. مواطن الضعف المهمة والتي بحاجة إلى التهذيب. أعاني ضعفاً تجاه الوجبات السريعة، وعلي أن أكون حذراً للغاية وأن أراقب نفسي بصفة مستمرة. بالطبع، كان يمكنني أن أخذ تلك الخطوة الإضافية وأكثر من تناول الطعام الصحي. ولكنني لا أفعل. بدلاً من ذلك، أتناول فقط كميات عادية من الطعام الصحي.

٣. مواطن الضعف المهمة والتي يجب تحويلها إلى مواطن قوة. أنا أكثر من النيمية، وهذه الصفة عملت عليها حتى أنني لم أتغلب عليها فقط ولكنني أصبحت معروفاً بأنني نادراً ما أتحدث بأي شيء سلبي عن أي شخص.

لو أنني لم أتغلب على هذه الصفة الأخيرة وأحولها من مواطن ضعف إلى مواطن قوة، أستطيع أن أضمن لك أن مستوى تأثيري ونجاحي في العديد من جوانب الحياة قد يكون أقل مما أنا عليه الآن. كان الغضب من مواطن الضعف لدي أيضاً. وهذه الصفة جاهدت كثيراً لأتغلب عليها، وبمجرد أن فعلت، فقد مثل ذلك فارقاً كبيراً في حياتي وقدرتي على بناء الثقة والتأثير في الآخرين.

لقد استوعب "بنيامين فرانكلين" هذا المفهوم وابتكر برنامجاً لتحسين شخصيته، والذي شاركه في كتابه الذي تناول فيه سيرته الذاتية. إن الفارق الذي أحدثه في حياته كان بارزاً للغاية.

ركز على مواطن قوتك؛ ولكن لا تتجاهل مواطن ضعفك أيضاً | ٢٥٥ |

لذا، أجل، عليك أن تركز على مواطن قوتك – بأية وسيلة – التي يمكنك من خلالها أن تحقق الكثير.
ولكن لا تتجاهل مواطن ضعفك، على الأقل تلك التي تمثل أهمية.

الفصل



تجاهل المشكلات على مسئوليتك

أحد الأسباب التي تكمن وراء الأهمية البالغة للمبادئ الخمسة التي ناقشناها في هذا الكتاب يعود إلى أن الاختلاف الحقيقي بين غالبية الأشخاص وأصحاب التأثير المطلق هو قدرتهم على حل المشاكل. فالعالم يكافئ بشكل رائع هؤلاء الذين يستطيعون حل المشاكل. ولكي تفعل ذلك، لا بد أن تواجه المشاكل بشكل مباشر. والمبادئ الموجودة في هذا الكتاب توضح لك كيف تفعل ذلك، ولكن استعدادك على الاعتراف بوجود هذه المشاكل يأتي في المرتبة الأولى.

وكما ذكرنا في الفصل السابق، فإن التركيز على الإيجابيات لا يعني أبدًا تجاهل السلبيات.

إن الحياة تجلب لنا العديد من المشاكل، والعمل أيضًا يجلب لنا العديد من المشاكل. ورغم أن هذه المشاكل لا يجب أن تكون محل تركيزنا، فنحن في حاجة إلى إدراكها والاعتراف بها والتعامل معها. وفي الوقت نفسه، بمجرد أن تصل إلى خطة لإيجاد حل لمشكلاتك، عليك أن تركز على هذه الخطة. بعبارة أخرى....

اعترف بالمشكلة، ولكن تعايش مع الحل.

مرة أخرى، عادة ما نسمع أو نقرأ أنه يجب علينا ببساطة تجاهل السلبيات، تلك التي لا نريدها. حسناً، وأنا أعتقد أنه بينما من الرائع أن نفكر بشكل إيجابي ونركز على الإيجابيات، فإن تجاهل السلبيات ليس الاتجاه الجيد الذي يمكن اتخاذه. والسبب هو

ما يتم تجاهله لا يعني بالضرورة التخلص منه.

لا تفهمني خطأ؛ فكما هو معتاد، لكل مقام مقال. في الواقع، هناك وقت مناسب لتجاهل ما لا يحقق لك نفعاً. ولكن غرس رأسك في الرمال مثل النعامة للاختباء من مشاكلك ليس أمراً مثمراً على الإطلاق. وهذا في أفضل الحالات. وفي أسوأها، سيتسبب ذلك في تدهور الأمور وتأزمها أكثر. لذا، عليك أن تلاحظ أن هناك مشكلة. اعترف أن هناك مشكلة، وابتكر خطة للتغلب عليها؛ حدد الحل. بعدها ركز على الحل. ولكن لا تتجاهل المشكلة. إذا كانت في حاجة إلى التعامل معها، فالأمر يعود إليك، كمؤثر مطلق.

الفصل



لماذا يكون أصحاب التأثير العالي فرق عمل قوية؟

أحد أصدقائي الرائعين يعمل في مجال القيادة "دان روكويل" يقول:

إذا كانت معرفتك تفوق معرفة أفراد فريقك جميعهم، فأنت
لديك فريق ضعيف!

إن القادة والمؤثرين الحقيقيين لا يقبلون فقط بوجود أشخاص أذكي
وأكثر معرفة منهم في فريقهم، بل ويبحثون عنهم أيضاً، وهم يحيطون
أنفسهم بأشخاص أكثر براعة منهم في ناحية أو أكثر.
وعلى الجانب الآخر، يميل القادة الضعيفون إلى استقاء تقدير الذات من
خلال وضعهم ومكانتهم. ونتيجة لذلك، فهم سيدافعون عن أنفسهم ضد أي
تهديد واضح لدورهم سواء أكان ذلك بوعي أو دون وعي. ولكن، هذا الموقف
الدفاعي يمكن أيضاً، وعادة ما يفعل، أن يحبط تأثيرهم.
والقادة الحقيقيون يمدحون ويقدرّون الموهوبين من أعضاء فريقهم من
أجل القيمة التي يقدمونها لهم وللمؤسسة، كما أنهم يبحثون بجد عن الطرق
التي تجعل هؤلاء الأشخاص يقودون ويتألقون.

وبينما يمكن أن ينتمي القادة إلى أي من أقسام المؤسسة، دائماً ما أجد أن ثقافة المؤسسة تبدأ من الأعلى ثم تنتشر تدريجياً إلى أسفل. فعندما يكون الفريق التنفيذي حذراً ومحافظاً، فعادةً ما يكون هذا هو الأسلوب السائد في المؤسسة ككل. والعكس صحيح.

فقط القائد ذو الشخصية المميزة والكفاءة والثقة يرغب في أن يكون محاطاً بهؤلاء الذين يعتبرهم متفوقين عنه في بعض النواحي. وكنتيجة لذلك، فإن هذا القائد يميل إلى أن يكون لديه فريق قوي للغاية.

الفصل



الثبات هو العامل الأساسي في الثقة

نحن نعيش في عالم متغير، مليء بالكثير من الأشخاص حسني النية ولكنهم متغيرون. ولذا، في العمل - في الحياة - يعمل الثبات على التخلص من الشك ويقود إلى الثقة. والثقة، بدورها، تقود إلى التأثير.

والشخص الذي ينجح في إبداء الصدق يوماً بعد يوم وأسبوعاً بعد أسبوع وشهراً بعد شهر بل وعاماً بعد عام، فهو بذلك يفتح حساباً جاريًا من الثقة يظل يؤتي بأرباحه طالما أن الشخص يستمر في وضع الودائع بهذا الحساب. إن الرجال والنساء الذين يوفون بوعودهم بشكل دائم، وعندما يفعلون ما يقولون دون تقديم أية أعذار يحافظون على عملائهم ويكونون جيئاً من المتطوعين لتقديم الإحالات دون أن يبذلوا مجهوداً في ذلك؛ وقليل من الناس من يفعل ذلك.

أي شيء وكل شيء

هناك عامل آخر مرتبط بالثبات وهو مهم أيضاً، وهو ثبات الجهد. هناك مثل وهو من أفضل الأمثلة لي شخصياً على مدار عدة سنوات. يقول "تي. هارف إيكير" في كتابه بعنوان *Secrets of the Millionaire* : *Mind*

الطريقة التي تفعل بها شيئاً واحداً هي الطريقة التي تفعل بها كل شيء.

يعد ذلك أحد أهم المبادئ التي يجب أن يتبعها أصحاب التأثير المطلق. أحد أعظم الرجال الذين أراهم أبطالاً " بوكرتي. واشنطن " يدين لواحدة من مستخدميهِ الأوائل (ومعلمته الحقيقية) السيدة " رافنر " بالتغيير الذي أضفته على حياته. لقد علمته لماذا عندما ينظف الأرضية، يجب أن يتم ذلك على أكمل وجه ودون أي نقص أو دون أن يضيع أي شيء. وهذا حوله من شاب ناجح بإمكانيات رائعة إلى رجل من شأنه إنجاز ما هو أكثر وتغيير حياة الكثيرين بشكل أكبر مما قد يتخيله غالبية الأشخاص.

في محاضراته المشهورة بمدينة توسكيجي، درس د. " واشنطن " هذا المبدأ القيم للنجاح لطلابه وتابعيه. تخيل لو أن هذا الشيء وحده - أن تبذل أقصى جهدك في كل وقت وكل شيء تفعله - تم تدريسه في كل مكان.

الفصل



تعلم من أخطائك

حتى الأشخاص أصحاب التأثير العالي يرتكبون خطأً. إنهم لا يحبون ذلك. ولا أعرف أشخاصاً يحبون ذلك. فالأخطاء يمكن أن تكون من الأمور المزعجة إلى حد كبير.

ولكن عندما تستطيع الاعتراف بأنك ارتكبت خطأً، وتحمل مسؤوليته كاملة، ثم تصلحه بكل ما لديك من قدرة، فقد أخذت خطوة هائلة نحو نموك الشخصي بالإضافة إلى قدرتك على التأثير في الآخرين.

الامر يبدأ بالاعتراف بالخطأ. والعديد من الأشخاص لا يستطيعون أو لن يفعلوا ذلك، أما المؤثرون المطلون فيفعلون ذلك!

كونك قادرًا على الاعتراف بأنك مخطئ لا يعد فقط إحدى علامات النضج وإنما ربما يمثل الأساس الذي يقوم عليه أي نوع آخر من النمو والفاعلية.

كما أنه يعد علامة أيضًا تميز أصحاب الشخصيات الرائعة. نعم، الأخطاء هي مفتاح النمو والتطور، وذلك إذا كنت قادرًا أولاً على الاعتراف بها وتحمل مسؤوليتها.



تصحيح الذات - عندما تبدو متخبطاً

الأشخاص الناجحون لا يكونون فقط منفتحين للاستماع إلى أخطائهم من خلال التغذية الراجعة المطلوبة وغير المطلوبة، وإنما يجدون أيضاً طرقاً لتزويد أنفسهم بالتغذية الراجعة التي يحتاجون إليها.

هل هذا يتعارض مع حقيقة أن هؤلاء الأشخاص أصحاب الشخصيات الرائعة يميلون إلى الثبات على مبادئهم الإرشادية؟ على الإطلاق. كما لا يوجد أيضاً خلاف بين أن تكون ثابتاً على مبدأ والاعتراف بالخطأ؛ أو الحفاظ على المبدأ بينما تعدل طريقتك.

وكما قال "زيج زيغلار" في مقولته الرائعة للغاية: "كن ثابتاً على مبدأك ولكن مرناً في أسلوبك".

ومن حسن الحظ، لديك أشخاص حولك - أصدقاء وزملاء وأقارب - يرغبون في منعك تغذية راجعة عندما تخطئ. وإذا كنت ذا تأثير مطلق، فالأشخاص القريبون منك سيشعرون بالراحة عندما يناقشون معك مثل هذه الأشياء. أنا أعرف أنني أعتمد على الآخرين للإشارة إلى أخطائي وزلاتي. وهذا يجعلني شخصاً أفضل.

ولكن، حتى الآن لا نستطيع أن نعتد بشكل دائم على الآخرين ليفعلوا ذلك من أجلنا. وأصحاب التأثير المطلق يعرفون أنه بينما يجب علينا دائماً الإنصات إلى النقد المدروس، فإنه عادة ما يكون من الصعب الوصول إلى ذلك. إذن، ماذا فعل؟ علينا أن نصحح ذاتنا. وربما تسأل: "ولكن، بوب، أليس ذلك قريباً للغاية من رؤية الأمور بطريقة موضوعية؟".

في الواقع، قد يكون من الصعب التعامل مع أنفسنا بموضوعية. ولكن التركيز على تصحيح الذات يساعدك على تفهم نفسك بشكل أفضل والتهيؤ بشكل أكبر لملاحظة أنفسنا عندما نخطئ. عندما تفعل ذلك، يمكنك أن تأخذ خطوات فعلية لإصلاح الموقف، أو على الأقل تتأكد من أن ذلك لن يتكرر ثانية.

على سبيل المثال، إذا قلت شيئاً جارحاً لموظف الخزينة في محل الخضراوات، ربما ستدرك نظرتك التي تتم عن الغضب أو الحزن. وإدراك أن شيئاً ما يبدو خاطئاً بشكل واضح، وأن هذا الشخص لا يزال بلا شك يمثل خصماً، يمكنك أن تتوقف للحظة للتفكير في شيء ما ربما قلته أو فعلته جعلته يشعر بالسوء. إذا كان الأمر كذلك، يمكنك أن تعتذر. ربما لا يكون ذلك دائماً سهلاً - خاصة إذا كنت غاضباً أو مضغوطاً - ولكن كلما فعلت ذلك، تحصل على نتائج أفضل.

اجعل لديك عادة طرح هذا السؤال على نفسك، كيف يمكنني التعامل مع هذا الموقف الاجتماعي الصعب؟ أو الاعتراضات التي تتلقاها في أثناء عرضك التقديمي الفردي الخاص بالمبيعات. أو الأسئلة المتحدية من أعضاء اللجنة في أثناء عرضك التقديمي الجماعي. هل كنت قادراً على جعل الطرف الآخر يشعر بالراحة لكونك كيساً ومتعاطفاً وطيباً، بينما تستمر في عرض وجهة نظرك بشكل ناجح ومقنع؟ أم أنك تتلعثم إلى حد ما عند التعرض في مثل هذه المواقف؟ (كما نفعل جميعاً، من حين لآخر).

ادرس الموقف، وحلله بدقة. الخدعة هي أن تفعل ذلك بكثير من الصدق وقليل من العاطفة قدر الإمكان، مع التركيز على عدم ترك إحساسك بالأنا

يسيطر عليك. نعم، قد يكون ذلك صعبًا. افعل ذلك.... صعب جدًا. ولكن ستجد أن القيام بذلك يستحق هذا العناء.

قرر أن تتعلم من أخطائك على أمل ألا تكررهما. على الأقل ليس كثيرًا. إذا كنت مثلي، فأنت على الأرجح ستكررها حتى تتعلم الدرس. مرة أخرى، هذا جزء طبيعي من كوننا بشرًا.

أمر آخر: بعيدًا عن إدراك الأخطاء، عليك أن تدرك أيضًا إنجازاتك. سيكون لديك المزيد منها. احتف بها.

الفصل



تريد أن تكون ذا تأثير مطلق؟ تحدث قليلاً وافعل كثيراً

كتب الحكماء قديماً: "تحدث قليلاً، وافعل كثيراً، وألق التحية على كل من تقابل بوجه طلق". وعندما يتعلق الأمر بأن تصبح صاحب تأثير مطلق، فهذا مصداقية خاصة.

والأشخاص ذوو التأثير المطلق يكونون أصحاب شخصية مميزة. وأصحاب الشخصيات المميزة يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه. اجعل سمعتك بين الآخرين أنك تتحدث قليلاً، ودائماً ما تلتزم بوعودك، وتحقق أكثر مما هو متوقع منك. افعل ذلك بشكل دائم لتحقيق النجاح على مستوى عملك وحياتك الخاصة.

اجعل من حولك يعرفوا أنك شخص تتصرف فعلاً بشكل جيد أكثر من كونك متحدثاً جيداً. شخص؛ بدلاً من الحديث عن نفسه أنه صادق، هو بالفعل يتصرف بصدق. وبدلاً من الحديث عن التفكير في الآخرين، فكر فعلاً في الآخرين.

تحدث قليلاً، وافعل كثيراً، وسيشعر الآخرون بالثقة عند الخضوع لتأثيرك.

تريد أن تكون ذا تأثير مطلق؟ تحدث قليلاً وافعل كثيراً | ٢٦٧ |

وعليك بالطبع ألا تقرأ فقط المعلومات الواردة في هذا الكتاب ثم تنحيه جانباً. اجعل هذه المعلومات موضع تطبيق لتصبح صاحب التأثير المطلق المقدر لك أن تكونه.

شكر وتقدير

أتذكر منذ عدة سنوات في أثناء استماعي لأحد المتحدثين المشهورين في إحدى المحاضرات والذي كان - بعد مرور بعض الوقت في أثناء عرضه التقديمي، يراقب جمهوره ويقول بنبرة مشددة: "إذا كان الأمر سيحدث، فأنا منوط بتحمل مسؤوليته".

أخذنا نصفق بحماسة عند استماعنا لدرسه عن تحمل المسؤولية الشخصية.

وفي المحاضرة التالية، متحدث آخر على الدرجة نفسها من الشهرة، بعد مرور بعض الوقت من عرضه التقديمي، وبرقة قال: "لا أحد ينجز شيئاً وحده".

أخذنا نصفق له بحماسة عند استماعنا لدرسه عن أهمية العمل الجماعي.

بعدها في الأروقة وأماكن التجمع المتنوعة، كان هناك الكثير من النقاش عن هاتين الفكرتين "المتناقضتين". ولكن الفكرتين لم تكونا متناقضتين على الإطلاق، أليس كذلك؟ إنهما في الواقع يمثلان إحدى المفارقات الرائعة في الحياة: عندما تتلاءم معاً في شكل جميل ففكرتان أو فلسفتان مختلفتان ظاهرياً. بعبارة أخرى، هما ليسا خيارين منفصلين وإنما فكرتان مرتبطتان. ولا ينطبق هذا الأمر على شيء أكثر من عملية تأليف كتاب. على الأقل ينطبق هذا الأمر بالنسبة لي.

أجل، وإذا كان ذلك سيحدث، فأنا في حاجة إلى تحمل مسؤولية الجزء الخاص بي من عملية التأليف.

ولكن، لا يمكنني بالتأكيد وبأية حال من الأحوال أن أقوم بمثل هذا الأمر بمفردي. ولكن كانت هناك المساعدة والعمل الجماعي والنصيحة والتشجيع والاستشارة التي حصلت عليها ممن أقدرهم كجزء من حياتي بالإضافة إلى هؤلاء الذين ساعدتني حكمتهم التي أرجع إليها من خلال كتبهم في جعل تأليف أي من كتبي أمراً ممكناً. وربما يكون ذلك جلياً في هذا الكتاب أكثر من أي من مؤلفاتي الأخرى.

لذا، عندما أذكر عدداً من الأسماء، من فضلك عليك أن تعرف أن ذلك يمثل قائمة شكر غير كاملة على الإطلاق. فأنا بالفعل أستطيع أن أملاً كتاباً كاملاً بالأسماء، ولكن الأمر متعلق بذاكرتي القاصرة والمساحة المحدودة مما أدى إلى جعل القائمة مختصرة على هذا النحو. فإذا كنت أحد الأشخاص الذين كان يجب ذكرهم هنا ولم أذكر، فأرجوك أن تسامحني. وسأستشهد بقول "جورج كوستاندا" الأمر لا يتعلق بك، وإنما يتعلق بي.

مارجريت مكبرايد وهي أفضل وكيلة أدبية في المجال (ولو أنني قد أكون متحيزاً)، ومساعدتها الاستثنائية، فايا أتشينسون، أنا أقدركما لكونكما جزءاً من حياتي في السنوات السبع الأخيرة. فأنتما دائماً ما تقدمان لي الدعم.

أدريان شولتز: شكراً لك، على ما كرسته لي من وقت مضمن من أجل مساعدتي على تنظيم المسودة الأولى للكتاب. لقد كنت أندهش عندما. بعد ذلك على الفور - كنت تذكريني بأحد الكتب.

وفريق دار نشر "بورتوليو" (الحالي والسابق)، والذي ما زلت أشير إليه بـ "فريق عمل كتاب *Go - Giver*": كاتي كو، أليسون مكلين، جاكلين بورك، بريتانسي وينك، بروك كاري، كورتنى يانج، مورين كول، ويل ويسر، وبالطبع إل جيف، والشخص الاستثنائي أدريان ذاكهيم - فلا أستطيع تخيل ناشر أكثر دعماً لمؤلف منه. أنا أحبكم جميعاً. وهنا أخذت بيدي وأرشدتني خلال المرحلة الأخيرة من الكتاب. وشكر خاص أيضاً لباتريشيا نيكوليسكو، التي قامت بعمل رائع عند تحرير الكتاب. جهد رائع!

وأيضاً د. توماس جوردون، الذي عرفني عمله بفكرة رسائل ضمير المتكلم، التي كانت جزءاً مهماً من حياتي والدروس التي أعلمها. وعدد كبير من المعلمين والباحثين والممارسين لحل النزاعات في أيامنا هذه والذين استمتعت بكتبهم وتعلمت منها الكثير.

د. آدم جرانت، وهو صديق جديد ولكنه عزيز جداً. شكراً لك لمساعدتك ونصيحتك، بالإضافة إلى كتابك الرائع *Give and Take*. فمن خلال بحثك المتعمق وأسلوبك الودود مع القارئ، أجبت عن الكثير من الأسئلة المتعلقة بتصرفات الأفراد ودوافعهم. أنت مثال جيد لشخصية الإنسان المعطاء الذي أشرت إليها أنا وجون دافيد مان في كتاب *Go-Giver*.

القليل ممن وجهوني في الأمور السياسية والذين يعدون جزءاً من أقوى المقنعين الإيجابيين المتمتعين بالرقى في التفكير والذين كان لي شرف معرفتهم والتعلم منهم: د. ماري روارت، مايكل كلاود، شارون هاريس، والراحل هاري براون. هاري، لقد افتقدناك كثيراً.

ود. روبرت شياليديني، فكتابك *Influence: Science and Practice* لا يمكن أن يوصف إلا بأنه عبقرى. إنه يشرح طرق وأسباب التأثير بطريقة تثير مستوى عميقاً للغاية من الفهم لكل من درسه.

والعديد من الأشخاص، بعضهم ما زالوا معنا وآخرون رحلوا عن عالمنا، الذين ذكروا في هذا الكتاب وساعدتني أفكارهم كثيراً، سواء من خلال مفاهيم محددة أو حكمة عامة. ومنهم دون ميجويل رويز، د. ماكسويل مالترز، د. جراي شابمان، دانيال جولمان، د. جون سي. ماكسويل، د. باول سويتس، باستور دان روكويل، رابي موشيه جولديرج، فيرنون هوارد، جيمس ريدفيلد، ليس جيبيلين، دونالد تي. فيليبس ود. ستمين آر. كوفي.

ستفين إم. آر. كوفي، شكراً لك لعملك الحماسي والمتميز المتعلق بموضوع الثقة. فهذا الموضوع بالغ الأهمية وكتابك سرعة الثقة* و *Smart Trust* زادا من أهميته الهائلة كماً وكيفاً.

دوندي سكوماتشي وسوزان سولوفيك: شكراً لكما لما كنتما عليه من لطف وطيبة وكرم.

جون دافيد مان: الذي شاركني تأليف سلسلة The Go-Giver وهو صديق رائع برزت موهبته وبراعته فقط من خلال إظهار المزيد من موهبته وبراعته.

أيضاً مجموعة العمل الخاصة بي وتتضمن: راندي جايدج، ليزا جيمينز، باتريك ستينوس، تيري بروك، جينا كار، جواشيم دي بوذاذا، وبروس توكيل: هؤلاء الذين كانوا طوال جلسات النهار والليل يمثلون مصدرًا ثريًا بالمعرفة والحكمة، بالإضافة إلى كونهم مصدرًا للضحكات لأقصى درجة يمكن تصورها. كم هورائع أن تتحدث بحرية وتختلف حول بعض هذه الأشياء التي ليس من المفترض بالتأكيد وبشكل إيجابي مناقشتها في الأوساط الاجتماعية الراقية.

كاري ذاتار، مايكل كولون- جونسون، إيلين كورتيناى: أنتم أروع فريق عمل يمكن أن يرتبط به شخص مثلي يعمل في الخطابة والكتابة. فريق المدربين المعتمدين من خلال برنامج تدريب Go-Giver: أنتم جميعاً تمثلون بهجة لي وأنا شديد الامتنان لتعرفي عليكم، فأنتم تنشرون الرسالة، وأنا وأصدقائي نقدركم أكثر مما تتخيلون.

إلى جمهوري: شكراً لكم. بدونكم لن يكون لدي جمهور، ولم أكن لأحظى بهذه السعادة لمشاركتي في هذه المهنة المجزية.

الراحل، زيغ زيغلار، أحد أعظم الأشخاص في العالم. كان عمك أول ما أظهر لي كيف أن مجال المبيعات مرتبط بكل شيء فيما يتعلق بالعمل بفعالية وحسن مع الآخرين. أحب أن أرى ابنك الفخور توم وأجيال آل زيغلار التالية وهي تبذل قصارى جهدها للحفاظ على الإرث الذي تركه زيغلار حياً ومزدهراً.

كاثي زادار، أفضل أصدقائي وشركتي في العمل: أنت دائماً ما تدهشينني بكل ما أنت عليه وبكل ما تفعلينه. لقد كنت محظوظاً للغاية بمقابلتك!

وأرفع قبعتي للراحل ديل كارنيجي: فأنت من بدأ تناول هذا النوع من المواضيع. فكتابك كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس*، فتح لنا جميعاً عالمًا أفضل في هذا المجال.

وبالطبع، شكري لك أيها القارئ، لمشاركتك وتغذيتك الراجعة وتشجيعك. أتمنى لك النجاح وأن تحول جميع خصومك المحتملين إلى أقوى الحلفاء.

الفهرس

أنواع التواصل	١٠٩، ١٤٧	١
أهداف خاصة	١٦٤	
أهداف مماثلة	١٣	
أوروبا	١٦٤، ١٦٥، ١٦٦	
أوريسون سويت ماردين	٣٩	
إبداء الرأي	٩٧	
إبراهام لينكولن	٦٥، ١٥٥، ١٧١	
	١٨٥، ١٨٩	
إجابة مقيدة	١٦٢	
إجراء مختلف	١٨	
إدراك الاختلاف	٦٦	
إسداء النصيحة	٩٧، ١٧٦	
إطار إيجابي	١١٦، ١٦٨، ١٦٩، ٢٠٤	
إطار ملائم	١٧٣	
إطار ودي	١٣٤	
إقامة طيبة	١٢٠	
إنجازات عظيمة	١٠٣	
إهانة شخصية	٩٠	
آدم جرانت	١٤٦، ٢٧١	
آر. دي لينج	٧٤	
أحسن الحالات	١٦١، ٧٦	
أداة فعّالة	١٢، ١٢٣، ١٢٤	
أرض الواقع	٤٦، ١٢٧، ١٦٨	
أرض قاحلة	٥٣	
أسئلة توضيحية	٨٣	
أسئلة خاصة	١١٧	
أسباب خيالية	٦٢	
أسرار الإقناع	١٣، ١٦٤	
أفراد مسئولون	٣٣	
أفضل المهارات	١٣٥	
أفساط منزلك	١٤	
أماكن العمل	١٤٤	
أمر مثير	٨٥	
أمر محيط	٦٨، ٢٠٦	

تلوين الحقيقة ٧٣	ب
تواصل فعال ١٥٧	باول مايرز ٦٤
توفير الحلول ١٥٩	بنيامين فرانكلين ١١٠، ٢١٠، ٢١٢،
توماس كلاري ١٣٥	٢٥٤
توماس كليري ١٣٣	بيئة العمل ١٩
ج	ت
جائزة وارتنون ١٤٦	تأثير قوي ٨٣
جاري شابمان ٩٢	تأطير الموقف ٥٢
جانب سلبى ٢٤	تبريرات الذات ٢٠
جمعية خيرية ٦٧	تحديات محتملة ٥٢
جهاز الكمبيوتر ٤٣	تحديد المشكلة ٩٥
جواز السفر ١٦٥	تحذير مهم ١٥٧
جوانب حياتك ٥	تحرير المخالفة ١٦١
جورج برنارد شو ٧٤	تحقيق النجاح ١٧٢
جوزيف هوكر ١٧٣	تحول إيجابى ١٣٤
جون جودفري ساكس ٩٩	تحويل الخصوم ٥٣، ٤٥
جون دافيد مان ٧٧، ١٦٢، ٢٧٢	تسليم النظارات ٨٤
جون ديفيد مان ١٥	تشغيل الأنا ٢٤
جون سي ماكسويل ١١	تصرف رشيد ١١٢
جيمس ألان ٥٣	تعليق رائع ١٨٠
جيمس ريدفيلد ٥٣، ٢٧١	تقدير الآخرين ١٣٢
ح	تقدير الذات ٥٨، ٢٥٨
حاجة ماسة ١٤	تقديم الخدمة ٩٢
حادث مصيري ١٠١	تقديم طرق ٢٨
حارس الأمن ١٢٨	تكلفة التأمين ١٩
	تلقي الهدايا ٩٢

- حالة انفعالية ٥٦
 حب الآخرين ١٦
 حبة الرمل ٤٠
 حجرة جاهزة ١١٥
 حد معين ٩٢، ٥٨، ١٩، ١٢
 حدوث الخلافات ٥٤
 حدود معقولة ١٧٢
 حضور الاجتماع ٩٥
 حقيقة الموقف ١٦٩، ٧٨
 حكمة قديمة ٥
 حل مناسب ١٥٣
 حمل الضغينة ٥٨
 حياة الآخرين ٧٧، ٥
- خ
- خبرة سابقة ٥٩
 خدمة العملاء ١٤، ٧
 خزعبلات ١٣٧
 خطر قائم ٢٨
 خطوة هائلة ٢٦٢، ٨٦
 خلاصة رائئة ١٠٠
- د
- دائرة علاقاتك الاجتماعية ١٤٢
 دائرة مدحك ١٣١
 دانكين دونتس ١٥١
 دانيال جولمان ٢٧١، ١٤٠، ٦٦، ٢٠
- درس خاص ٥٣
 دقائق قليلة ٢١٥، ٢٠٤، ٥٥
 دوار البحر ١٨٠
 دون ميغيل رويز ٨٩
 دليل كارنيجي ١٣، ١٠٨، ١١٣، ١٤٠، ٢٧٢
- ر
- رءوس الفئران ٩٣
 رأيان منطقيان ١٥٦
 رؤية منطقية ١٥٥
 راندي جيج ٧٦
 راي داليو ١٠٣
 رجل أعمال ١٠٣
 رجل النظافة ١٢٨
 رجل كفيف ١٠٠
 رجل مبيعات ١٦٢
 رحلة الحياة ٢٠
 رحلة مستمرة ٤٤
 رد فعل ٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٦، ٥٦، ١١٥، ٢٠٧، ١٧٦، ١٤٣، ١٢٥
- ردود الأفعال ٥٣
 رسائل إلكترونية ٦٦، ٢٤٠
 رسائل مختلطة ٨٣
 رسالة إلكترونية ٦٥
 رسالة الضمير ٨٤
 رسالة قوية ٩١

- رغبة صادقة ١٢٧
 رفيع المقام ٢٣
 رنين الإبرة ١٤٥
 روعة التعاطف ١٧٩، ١٢
 روي إتش. ويليامز ٩٩
- ز
- زرا الإرسال ١٢٦
 زمام القيادة ٥١، ٢٠
 زمام القيادة ٢٠
 زملاء العمل ٦٧، ٨، ٧
 زمن طويل ١٧٧، ١٤
- س
- سؤال وجيه ١٥٨
 سان تزو ١٣٥، ١٣٣
 سبب جيد ١٠٤
 سبب منطقي ١٢
 سبب وجيه ١٤١، ١٢٧
 سبينسر جونسون ١٣٠
 ستيفين كوفي ٨٢
 سر النجاح ٧٤
 سكان الكهوف ٧٣
 سوء التفاهم ١٠، ٧١، ٧٢، ٧٤، ٧٩، ٨١
 سوء تفاهم ٨٤، ٢٢، ٢١
 سياسة الشركة ٢٥
- سياسة الفندق ١١٤
 سياقات معينة ١٢٦
 سيد قرارك ٣٩
 سيناريوهات ٦٠
- ش
- شبكات الإنترنت ١٢٧
 شبكات التواصل الاجتماعي ٦٨،
 ١٢٦
 شخص شريز ٣٣
 شخص منطقي ٧٠
 شركات التنمية ٥١
 شريك حياتك ١٥٦
 شعور الفائز ٣١
 شعور حقيقي ٤٣
 شكل نقاش ٩٥
 شيء محدد ١٧٨
- ص
- صاحب تأثير مطلق ٢٦٦، ٢٦
 صديق رائع ٢٧٢، ٥٤
 صعب المراس ٧، ٤٢، ١٢٠، ١٥٤،
 ٢٤٠، ٢٣٩
 صعوبة كبيرة ٢٤، ١٨٢، ١٩٧،
 صفحات ١٤، ٢١، ٣٠، ٢٠٠، ٢٠٤،
 ٢٢٢، ٢١٩
 صمت مطبق ١٤٥

عمل تخميني ٩٧	صندوق مهاراتك ٢٨
عمليات بيع ٧	صنع التأثير ٣١
عملية الإقناع ١٥٩، ٦٨	صورة جيدة ١٢٣
عملية التعلم ٦	صيغة التحدي ٣٢
عملية التواصل ١٨٨، ٢٤	ض
عمل محتمل ٩٦، ١٤	ضحية الاختيار ١٦٢، ١٣
عوامل خارجية ٤٢	ط
عيون الآخرين ١٨٩، ١٢٣	طرح الأسئلة ١٤٣، ٧٨
غ	طرق قانونية ١١١
غاندي ٥٨	طريق الإقناع ٣٨
ف	طريقة التقديم ٢٧
فائدة الأنا ١٠٤	طريقة فعّالة ١٠٧، ٩٤، ٨١
فترة عصيبة ١٧٩	طريقة محددة ٩٥
فخ الإجابة ٩٨	طريقة مختلفة ٥٥
فرصة رائعة ١٦٨، ٧٠	طيبة حقيقية ٣٠
فريق عمل ٢٧٣، ٢٧٢، ٢٧٠، ٢٤	ع
فكرة مختلفة ١٨	عالم نفسي ٧١
فلوريدا ١٦١، ١٦٠، ٧٢	عبارات تمهيدية ١٥٠
فوائد المواجهات ٦٥	عبيد افتراضيون ٧٦
فيرنون هوارد ٢٧١، ١٦٨، ١٦٧	عرض تقديمي ٢٨١، ١١٦
فيلم الأب الروحي ٩١	عرضك التقديمي ٢٦٤، ٩٥
ق	عرض مبيعات ١٣٧
قاعة الاستقبال ١٣٨	عصا الماشية ٧٩
قاعة المحكمة ١٥٥	عصابات المافيا ٩٣
قانون التأثير ١٥	عقول الآخرين ١٢٣

م

- ماري كاي آش ١٢٠
 ماكسويل ١١، ١٦، ١٥٨، ٢٧١
 مايك بورج ٢٦، ٢٤٨
 مبادئ أساسية ١٨
 مبادئ التأثير ٩، ٢١، ١١٩
 مبادئ متشابهة ٣٤
 مبالغ زائدة ١٧٥
 مبدأ الاتفاق ١١، ١١٣، ١١٨
 مثيرات معينة ٥٠
 مجادلة فكرية ١٤٨
 مجال القيادة ١١، ٢٠، ١٥٨، ٢٥٨
 مجلس الإدارة ٧، ٩٥، ٢٤٥
 مجموعة معينة ٣٣
 محاكمة منصفة ١١١
 محركان أساسيان ٨٠
 محمل شخصي ٢٢، ٤٧، ٦٩، ٧٠،
 ٨٧، ٨٩، ٩٠
 مزاج سيئ ٤٧
 مسئول الطلبات ١٥٨
 مسئولية التواصل ١٠، ٨٢
 مستهدف المبيعات ١٤
 مستوى العمل ١٥٢
 مستوى شخصي ١٥٢
 مستويات هائلة ٨
 مشاعر الآخر ١٨٠

قراء المدونة ٨٩، ١٥٨

- قرارات مهمة ١١٩
 قسم الجمارك ١١٦
 قسم الجوازات ١١٦
 قشرة موز ١٦٩
 قصة رائعة ١٦٤
 قصة هندية ٩٩
 قوالب الزبد ٢٣
 قوانين الطبيعة ٧٥
 قوانين الهجرة ١١٧
 قوة الإقناع ١٠، ٦٢
 قوة الجذب ١٢
 قوة تأثيرك ٥٩
 قيمة حقيقية ٣٧، ٩٢، ١٢٧، ١٨١
 ك
 كتاب رائع ٩٢
 كلا الطرفين ٢٦، ٧٩، ١١١، ١٥٥
 كينيث بلانشارد ١٣٠

ل

- لؤلؤ ٤٠
 لعبة ممتعة ٨٧
 لغات الحب ٩٢
 لغة الحب ٩٢، ٩٣
 لغة القوة ١٣، ٢٦، ١٧٥، ١٧٧، ١٧٨

- مشاعر الآخرين ٢٧، ١٠٦، ١٧٩، ١٨٧
- منظومات المعتقدات ١٠، ١٨، ٢١، ٧١، ٧٣، ٧٥، ٩٧، ١٧٣
- مشاعر طيبة ١٢٣
- منظومة المعتقدات ١٠، ٧٢، ٧٥، ٧٧، ٧٨، ٨٠، ٩٢، ٩٤، ٩٩، ١٠١، ١٧٧
- مشاعرك الإيجابية ١٧٨
- مشاعرك السلبية ٣٥
- مشكلة التواصل ٧٤
- مصدر النقد ١٠، ٦٩، ٧٠
- مصلحة الآخرين ١٥، ٣٧
- مظاهر الغضب ٥٧
- معالج الكلمات ٥٠
- معلومات محدودة ٨٦، ١١٩
- معلومة خطأ ١٧٥
- مفتاح السر ٥٩، ١١٤، ١٧٩، ١٩٨
- ٢٠٧، ٢٢٣، ٢٤٠
- مفتاح اللفز ٢٠
- مفعول السحر ٢٧
- مقاومة التعليق ١٠٨
- مكالمة أخرى ١٦٥
- مكالمة هاتفية ٥١
- ملامح العبوس ١٣٨
- ملحوظة مهمة ١١٧
- ملصقات صغيرة ٤٣
- ممارسة حياتية ٣٤
- ممثل الخدمة ١٣٧
- مناحي الحياة ٨، ٧
- منطقة بوتوماك ١٧١
- منظور جديد ١٥٦
- مواطن القوة ٨، ١٠٣، ١٧٤، ٢٥٣
- مواقف إيجابية ٤٣
- مواقف صعبة ٥٣، ٩٤
- مواقف مشابهة ٩٥، ١٠٧
- موضع الخطأ ١٢٦
- موظف الاستقبال ١٢٩، ١٤١، ٢٣٢
- ٢٢٣، ٢٤١
- موظف الفندق ١١٤
- موقف السيارات ٣٩، ١٣٤، ١٣٥
- موقف سلبي ٦
- موقف صعب ٤٣، ٩٤، ١٩٦، ٢٤٤
- ن
- ناحية المنطق ٢٠
- نتائج إيجابية ٣٦، ٥٧
- نتائج مذهشة ١٤١، ٢٤١
- نتيجة معينة ٦٢

وجهة نظرك ٤٨، ٦٣، ٦٨، ٨٢، ١١١،
 ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ٢٦٤
 وجود مخاوف ١٤٦
 وسائل التواصل ١٢٥
 وسائل الإعلام ٢٤٧
 وضع الإطار ١٨، ٢٥، ٢٦، ١٣٤،
 ١٣٥، ١٣٦، ١٤٩، ١٦٧، ١٦٨
 وضعك الافتراضي ١٠، ٢١، ٥٠،
 ٥١، ٥٢، ٥٤
 وطأة الموقف ٤٦
 وظيفتك المضمونة ٣٦
 وقت الخلاف ٥٦
 ولاية فلوريدا ١٦٠
 ولاية ماساتشوستس ١٦٠، ١٦١

نصيحة أصدقائك ٣٦
 نصيحة رائعة ٨٢
 نظام التشغيل ٧٦، ٥٠
 نظرة شرسة ٦٠
 نقاط الخلاف ٧٩
 نقطة رائعة ١٠٠
 نقطة ضعف ١٧٤
 نقطة مبدئية ١٥٠
 نهاية اليوم ٤٤
 نوعية التأثير ١١
 نية طيبة ١٧
 نيل النتائج ٦
 ه

هدف معين. ١١

هدوء المفاوضات ١٥٤

و

واقع ضعف ١٦

وجهات نظرهم ١٥٦، ٦٣

حرر طاقة التأثير بداخل فريقك

ادع "بوب" للحديث في المؤتمر التالي الذي تعقده شركتك أو مؤسستك.

– البرامج الأكثر إقبالاً –

- * Adversaries into Allies
- * The Go_Giver/Go_Givers Sell More
- * Endless Referrals

يمزج بوب كلاً من روح الدعاية والترفيه بالمعلومات الصعبة التي يمكن تطبيقها على الفور والتي ستلهم فريقك وتوفر له الأدوات وتمنحه الثقة لتحقيق النجاح. ومن بين عملاء "بوب" الكثيرين شركات مثل: جنرال إلكتريك، يو بي إس، شركة نيويورك للتأمين على الحياة، أفلاك، آر آيه/ماكس، ومليون دولار راوند تابل. وإليك مقتطفات مما قاله عملاء "بوب":

"الكثير من الأفكار تنعكس على اختيارنا لمن ندعوه للحديث في مؤتمرنا العالمية. وفي بيئة مبيعات تنافسية، كان اختيار بوب لاختياراً رائعاً، فهو مطلع على آخر تطورات السوق وهذا بالضبط ما يحتاج إليه فريق شركتنا. فخبيرته العريقة ومعرفته وأسلوبه الجذاب يضيف قيمة كبيرة للمعلومات التي يقدمها. وبغض النظر عن مدى تطور العالم من الناحية التكنولوجية، فنجاح العمل لا يزال مرتبطاً بالعلاقات الإنسانية. وأفضل شخص يملك كيف تكون علاقات ناجحة في العمل هو بوب."

– سيبورتو باجيشي، مدير شركة مايند تري
ذات المسؤولية المحدودة، بنجالور، الهند

"جزيل الشكر على المهمة البارعة التي قمت بها من أجل عملتنا، بشركة آر آيه/ماكس. كانت عميلتنا متحمسة جداً للدرجة أنها غادرت القاعة بعد مرور ١٥ دقيقة من المحاضرة لتتصل بي. كانت أفكارك مثالية. من الواضح أنك أجريت أبحاثاً مطولة عن هذا الموضوع. لقد استحوذت على الانتباه وعرضت أفكارك بوضوح شديد."

– ديرك سويني، رئيس شركة سويني

"كان بوب المتحدث الرئيسي لاجتماعنا المحلي، وكانت رسالته مؤثرة. يحتاج إليه سوق العمل في عصرنا الحالي بشدة. وبينما طلبنا منه المجيء لإلقاء محاضرة بسبب ما كتبه (لقد أعجبنا كتابه: *The Go_Giver* و *Go_Giver Sell More*)، فإن قدرته على إضافة قيمة جاءت من رغبته الصادقة للإنصات إلينا وتصميم عرض تقديمي يلبي لاحتياجاتنا تماماً. لقد تركت رسالة بوب وتصرفاته أثراً دائماً في مؤسستنا."

– مونت سيلزمان، المدير التنفيذي لشركة وينهولسل

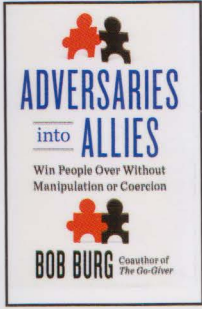
(تتمة الغلاف الداخلي الأمامي)

- فهم تعارض المنظومات العقديّة: يعمل كل فرد بناءً على مجموعة من المعتقدات، والخبرات، والأفكار اللاواعية، والتي من الأرجح أن تكون مختلفة للغاية عن المجموعة الخاصة بك. ولتفهم هذا الأمر، وسوف يمكنك تقادي الحيرة والعديد من أخطاء الفهم التي تعوق القدرة على التأثير لدى أكثر الناس.
 - الإقرار بذواتهم: يرغب الناس في الشعور بالرضا عن أنفسهم. وإذا استطعت تمكينهم من هذا بصدق، فقد اتخذت خطوة للأمام نحو تحويلهم إلى حلفاء.
 - وضع الإطار المناسب: يتفاعل الموظفون مع غيرهم ويستجيبون لهم. ولتتأول الخلافات المحتملة بلطف، وحزم، ومؤازرة، وسوف يتبعونك فيما تريد منهم.
 - التواصل بلباقة وتعاطف: رغم أن المبادئ الأربعة السالفة شديدة الأهمية، فإن هذا المبدأ هو ما يمكن من تطبيقها جميعاً: فقول الكلام المناسب في الوقت المناسب هو ما يحدث كل الفروق فيما يتعلق بإقناع الآخرين بالموضوع واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تعود بالمنفعة على كل من له صلة به.
- وعلى نهج ديل كارنيجي في كتابه كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس وروبرت سيالديني *Influence*، يقدم برج إطاراً مؤكداً لبناء التحالفات في العمل، والمنزل، وأي مكان آخر تسعى فيه إلى إقناع الآخرين.

شارك **بوب برج** في تأليف كتاب *The Go-Giver*، و *Go-Givers Sell More*، و *It's Not About You*، ومؤلف كتاب *Endless Referrals*. وقد أدرج كتاب *The Go-Giver* بقائمتي صحيفة بيزنيس ويك و *وول ستريت جورنال* لأكثر الكتب مبيعاً، وتمت ترجمته إلى ما يزيد على عشرين لغة. وقد بيع



من كتابه هذا أكثر من مليون نسخة من كل طبعاته. ونظراً لكونه متحدثاً يسعى إليه الناس بكثرة، فهو يقدم عروضاً في المؤسسات والجمعيات على مستوى العالم، ومن بينها الشركات المدرجة بقائمة مجلة فورتن لأكثر 500 شركة أمريكية، وشركات صاحبة امتيازات، ومؤسسات البيع المباشر. ولتزرر موقعه الإلكتروني التالي:



« هذا الكتاب مليء بالحكمة العملية التي تمكنك من أن تصبح أكثر قدرة على الإقناع بدون الإخلال باستقامتك. وقد ألف بوب برج، وهو أستاذ في كسب الأصدقاء وإقناع الآخرين، كتاباً مفيداً وممتعاً للغاية.»

- آدم جرانت

أستاذ بجامعة وارتون، ومؤلف كتاب الاخذ والعطاء منهج ثوري للنجاح

«كيف يمكننا تحقيق الهدف صعب المنال المتمثل في تحويل المخالفين إلى محالفين؟ يمكننا ذلك من خلال قراءة هذا الكتاب، والذي يقدم شرحاً واضحاً مقنعاً لكيفية تحقيق هذا الهدف.»

- روبرت بي سيالديني

مؤلف كتاب INFLUENCE

«أتمنى لو أنني قرأت كتاب بوب برج هذا في وقت مبكر من حياتي المهنية؛ فبما للفارق الذي كان سيحدثه! ويجب أن يقرأه كل من يرغب في تعزيز نجاحه العملي، ولكن يجب ألا يقرأه مرة واحدة فقط. وهو كتاب تحتاج إلى قراءته مراراً وتكراراً وشكراً جزيلاً لـ بوب على عمله الجديد القيم هذا.»

- سوزان سولوفيك

مؤلفة، ومؤسسة قناة شمال بزنيس تليفيزجان

«لقد وفى بوب برج مرة أخرى بوعده! فمن كتابه هذا، سوف تتعلم كيفية التأثير في الآخرين وإقناعهم بتحقيق النتائج التي تحدث مشاعر جيدة بحق وتدر بالنتج على كل من شارك في تحقيقها. والمبادئ التي تبين كيفية أداء هذا الأمر بالضبط معروضة بشكل مشوق في هذا الكتاب الرائع. وأنت على وشك التعلم على يدي أستاذ.»

- ستيفن إم. آر. كوفي

مؤلف كتاب سرعة الثقة الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء وشارك في تأليف كتاب SMART TRUST

«علاوة على كون هذا الكتاب يجمع بين التحدي والتشجيع، فهو يفي بوعده بإحداث تأثير دائم. وسوف تشعر بتحول في منظورك عندما تقلب صفحاته. وقد مزج فيه بوب الحكمة الخالدة بالفعل الواقعي.»

- دوندي سكوماسي

مؤلف كتب CAREER MOVES، و DESIGNED FOR SUCCESS، و READY, SET... GROW

