

"إذا كنت تريد أن تلهم مستمعيك، فاقراً الأسرار العشرة البسيطة التي يقدمها هذا الكتاب. ارتق بعروضك التقديمية لمستوى أعلى بالاستعانة بـ "كارمين" كمدرّب شخصي لك".
— "هيوارد شولتز"، الرئيس التنفيذي لشركة Starbucks

الأسرار البسيطة

مجلة الأبت ساهة

** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

لأعظم رجال

الأعمال في العالم

"الدروس التي يقدمها هذا الكتاب تدعمها القصص الواضحة القوية لبعض القادة المعاصرين الذين يتمتعون بقدرة هائلة على الإلهام. لا تنخدع؛ فحتى لو قرأت كل ما تبغى قراءته عن "ريتشارد برانسون"، و"هيوارد شولتز"، و"ستيف جوبز"، وغيرهم من القادة؛ فقد اكتشف "كارمين جالو" شيئاً جديداً لديهم ليقدّمه إليك".
— جيمس إم. سيترين، مدير كبير بشركة Spencer Stuart، ومؤلف مشارك في كتاب *You're in Charge—Now What?*

كارمين جالو

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore

١٠
أسرار بسيطة
لأعظم رجال الأعمال فى العالم

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

١٠ أسرار بسيطة لأعظم رجال الأعمال في العالم

"كارمين جالو"

حاصل على جائزة إيمي

صحفي تليفزيوني،

ومدرب للتواصل

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



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishments@jarirbookstore.com

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

الطبعة الأولى ٢٠١٠
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2006 Carmine Gallo
Cover and internal design © 2006 by Sourcebooks, Inc.
Photos used by permission as indicated.
Dillbert cartoons used by permission as indicated.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2010. All rights reserved.

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

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٢

10 SIMPLE SECRETS OF THE WORLD'S GREATEST BUSINESS COMMUNICATORS

CARMINE GALLO

EMMY AWARD-WINNING
TELEVISION JOURNALIST
AND COMMUNICATIONS COACH



SOURCEBOOKS, INC.
NAPERVILLE, ILLINOIS

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

إلى زوجتي فانيسا التي أشكرها على دعمها القوي، وتفاؤلها الدائم، وإيمانها بالنور
الذي يوجه حياتنا

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

المحتويات

١ مقدمة: إننى متحمس لقصتك
١٩ الجزء الأول: استحوذ على اهتمامهم السر البسيط # ١: العاطفة
٢١ استخدم عقلك لتصل لقلوب مستمعك السر البسيط # ٢: الإلهام
٤٢ هلم يا حبيبي.. أشعل لى نارى..... السر البسيط # ٣: الإعداد
٦٩ ألقِ المخطوط المكتوب سلفاً
٨٧ الجزء الثانى: اجذبهم إليك وحافظ على انتباههم السر البسيط # ٤: البداية القوية
٨٩ لا تُخفِ القيادة..... السر البسيط # ٥: الوضوح
١١١ إما أن تتغلى عن الرطانة. أو يتغلى عنك جمهورك..... السر البسيط # ٦: الإيجاز
١٣٥ اجعل حديثك موجزاً..... الجزء الثالث: استحوذ عليهم بالحديث كما يتحدث القائد وبالسير
١٥٣ كما يسير القائد ويمظهر للقائد..... السر البسيط # ٧: تقمص أسلوباً مميّزاً
١٥٥ ما يعرفه كبار مقدمى النشرات التليفزيونية ولا تعرفه أنت..... السر البسيط # ٨: تمتع بالحضور
١٧٣ للحركة فائدتها للجسم..... السر البسيط # ٩: تأنق فى ملبسك
١٩١ الصورة هى كل شىء تقريباً.....

٢١٥ الجزء الرابع: اتركهم وهم يتوقعون المزيد
	السر البسيط # ١٠: أعد اكتشاف نفسك
٢١٧ كوني "مادونا" (تجددي)، أو كن "روكي" (لا تتجدد): القرار قرارك
٢٤٥ شكر وتقدير
٢٤٩ الفهرس

مقدمة

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

إننى متحمس لقصتك

" عندما تغير نظرتك لنفسك كمتحدث ستتغير نظرة

مستمعك لك".

"كارمين جالو"

لكل منا قصته الفريدة ليحكيها، ومع ذلك فإن طريقة توصيل الرسالة هي ما يحدث اختلافًا سواءً كانت الرسالة ترويجًا لخدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية. ويحكي البعض قصصهم بصورة أفضل من غيرهم فيأسرون أسماع وألباب كل من يحيط بهم سواءً في حياتهم الشخصية أو المهنية. وهؤلاء يعتبرون أعظم محاورى عالم الأعمال، وأكثر المتحدثين تحريكًا للمستمع في عالم الشركات. ورغم تنوع مناصبهم، ومجالاتهم، وخلفياتهم الثقافية؛ فإنهم يشتركون في عشرة أسرار بسيطة جعلتهم مقدمى عروض مبهرين. وسوف تقرأ عبر الصفحات التالية ما يقوله قادة عالم الأعمال المعاصر، وهم يكشفون عن أسرارهم في التواصل لأول مرة.

ستغير الأسرار العشرة البسيطة موضوع هذا الكتاب حياتك كما غيرت حياة المحاورين الذين اكتشفوها، ويكشفونها لك. إن تعرفك على أساليب أعظم محاورى الأعمال في العالم ستمكنك من أن:

- تتفوق على منافسيك
- تولد المزيد من القيادة
- تعقد المزيد من الصفقات
- تزيد من فرص ظهورك وتألقك
- تحقق أهدافك المهنية وأهداف شركتك
- تلهم مستمعك وتحركهم
- تغير العالم من خلال ما تروج له من خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية.

قد تظن أن هذه الوعود مبالغ فيها، لكنني أعتقد أنها ممكنة بناءً على خبرتي في ورش العمل والمنتديات التي عقدتها مع المئات من الناس. لقد كانت تحولاتهم مذهلة، ولقد لمست بنفسى تحول متحدثين من مهملين إلى ممتعين في أقل من ساعتين؛ وذلك بتبنيهم الأساليب الفعالة التي يجويها هذا الكتاب. أمعن النظر: إن معظم النجاح يقاس بالحضور القيادي مثل كيفية تحدثك، ومشيتك، ومظهرك. وقد نجح المحاورون ضيوف هذا الكتاب في هذا " وكذلك تستطيع أنت.

واليك عددًا من القادة الذين سيحكون لك عن أسرارهم: رجل اتبع عشقه للقهوة مما جعله يغير من نوعية الحياة في الولايات المتحدة - بالمعنى الحرفي للكلمة، ورجل استثمار أعاد اكتشاف الطريقة التي يدير بها ملايين البشر شؤونهم المالية، وسيدة شابة نجحت في تحويل قرض قيمته ألف دولار إلى شركة عقارية ضخمة رأس مالها مليار دولار بمدينة نيويورك. إن هؤلاء يحملون أسماء عادية مثلنا جميعًا، فمنهم "هيوارد"، و"سكوت"، و"باربرا"؛ إلا أن شركاتهم أصبحت تحمل أسماء ضخمة مثل Starbucks، و Intuit، و Corcoran Group

وهناك آخرون بدأوا بدايات متواضعة، ومع ذلك حققوا نجاحًا مذهلاً؛ فستقرأ في هذا الكتاب قصة "سوز أورمان" - وهي سيدة بدأت حياتها العملية مستشارة مالية في مدينة صغيرة بولاية كاليفورنيا، ثم أصبحت واحدة من أشهر المؤلفين وأكثرهم مبيعًا في زماننا. وسناقش في هذا الكتاب أيضًا "جيف تايلور" المتحدث اللبق، والمستثمر الناجح الذي بدأ حياته العملية بالعمل في وظائف بسيطة في عالم الإنترنت لكنه حقق نجاحًا حتى أصبح "وحشًا" (وهي ترجمة اسم شركته - Monster). وستقرأ أيضًا كيف شحذ قائد ذو بدايات متواضعة واسم غير مألوف - "شوارزينجر" - مهاراته التقديمية ليصبح واحدًا من أقوى قادة العالم وأكثرهم جاذبية.

وغير هذا الكثير والكثير. ستتعلم من هذا الكتاب مهارات العروض التقديمية وإلقاء الخطب بأساليب القادة السياسيين، وقادة الشركات، وستتعلم أيضًا كيف توظف ما يتمتعون به من مزايا في توصلاتك المهنية في عملك: ستقرأ عن مستثمرين مثل سير "ريتشارد برانسون" - الرئيس التنفيذي لمجموعة فيرجن Virgin، وزعماء سياسيين مثل "توني بليز" - رئيس الوزراء البريطاني السابق، و"نيلسون مانديلا"، والرموز الأدبية العالمية مثل "مايا أنجليو". وستقرأ أيضًا المقابلات التي أجريتها مع الرؤساء التنفيذيين، والتنفيذيين، والمستثمرين، ورجال الأعمال، والخبراء، وأساتذة الجامعات، والمؤلفين الذين يعلنون "ولأول مرة" عن أسرارهم في العروض التقديمية.. تلك الأسرار التي أوصلتهم للقمة في مجالاتهم. لا تجعل الأمر يلتبس عليك، فجميع

هؤلاء ينسبون الكثير من نجاحاتهم لمهاراتهم فى التواصل.
وإليك بعض ما قالوه عبر عشرات من لقاءاتى الشخصية بهم:

- "لقد ولدت محظوظاً بقدرتى على التواصل مع مختلف أنواع الناس، مما جعلنى أتمتع بالتفاهم المشترك مع الجميع". - "هيوارد شولتز": رئيس مجلس إدارة شركة Starbucks
- "التواصل هو أهم مهارة يتحلى بها القائد". - "جيمس سيترن": مدرب عالمى، وعضو فى مجلس إدارة شركة Spencer Stuart ومؤلف كتاب *The 5 Patterns of Extraordinary Careers*
- "٩٠٪ من النجاح يعود بدون شك للقدرة على التواصل". "" باربارة كوركوران": مؤسّسة شركة Corcoran Group، ومؤلفة كتاب *Use What You've Got*
- "عند تقديم منتج جديد، يكون من يقدم لهذا المنتج أهم عامل لرواجه". - "جيفري مور": مؤلف كتاب *Crossing the Chasm*
- "طالما راودنى الشعور بأن الرئيس التنفيذى لمؤسسة ما لا بد أن يكون مستعداً لتحمل الانتقاد". - "جيف تايلور": مؤسس شركة *Monster*
- "أنا محظوظة بموهبة التواصل وبالحب الجارف له". - "سوز أورمان": المذيعة بتلفزيون *CNBC*، والمؤلفة فى إدارة المالية الشخصية
- "إننى أعمل بالاستثمار منذ خمسة وعشرين عاماً، وأحضر عشرة عروض تقديمية أسبوعياً معظمها ممل، وأرى أن مقدم العرض التقديمى لا بد أن يستثير اهتمام المستمعين إليه". "مارتين جا جين": مدير تنفيذى سابق لمؤسسة *3i Venture Capital*
- "التواصل جزء مهم جداً من عملى - رغم أنتى أعمل فى مجال الاستثمار، فليس هناك من سيستثمر فى أصول وأسهم شركتك ما لم يكن شعوره نحوك كشخص شعوراً طيباً". "" جون تشين": الرئيس التنفيذى لشركة *Sybase*
- "من المهم أن يكون لدى المرء القدرة على توصيل رؤية جريئة". - "سكوت كوك": المؤسس المشارك لشركة *Intuit*

ولقد استعان "كوك" وغيره من كبار الرؤساء التنفيذيين بمدربى تواصل ليساعدوهم على الاستعداد لتقديمهم العروض التقديمية المهمة، وتعلم كيفية الظهور أثناءها، أما أنت - عزيزى القارئ " فلست مضطراً لهذا؛ فالكتاب الذى بين يديك هو "مدربك" الشخصى بما يحوى من قصص، ومقابلات، وأساليب، ونصائح، وتمارين تدريب،

وروابط إنترنت تشاهد من خلالها أساتذة العروض التقديمية في العمل، بالإضافة لقراءتك عنهم. ستكتشف قيمة هائلة عندما تعرف أن قادة الشركات الذين يقدمون لك أسرار عروضهم التقديمية في هذا الكتاب يديرون مجموعة شركات تتجاوز رؤوس أموالها مجتمعة ربع تريليون دولار، ويعمل لديهم نصف مليون موظف، ولديهم ثروات شخصية ضخمة، فالعديد منهم يتجاوز صافي ثروته المليار دولار.

أثناء حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية لعام ٢٠٠٤ تقدم "هيوارد دين" - الحاكم السابق لولاية فيرمونت، والذي لم يكن مشهوراً " في سباقات الانتخابات التمهيدية بالحزب الديمقراطي، وظلت حملته الانتخابية ليضعة أسابيع تحطم كل الأرقام القياسية في جمع التبرعات، وظهر "دين" على أغلفة مجلتي *Time* و *Newsweek* في خلال أسبوع واحد. ومع ذلك فقد ظهر مقتبداً للراحة ومرتبكاً في الحوارات التلفزيونية التي أجريت معه - وهي أداة حاسمة للوصول للناخبين. وبعد ضعف حملته الانتخابية تم إجراء مقابلة معه في جريدة أسوشيتد برس، حيث سأله الصحفي عما يعتقد أنه أفضل شيء كان يمكن فعله ولم يفعله، فقال: "أعتقد أنني كنت بحاجة لتدريب جاد على التعامل مع الإعلام. وهذا هو ما فعلته أثناء الحملة، ولكنني أعتقد أنني كنت سأوفر على نفسي الكثير من العناء لو كنت قد فعلته قبل ذلك". ينبغي لكل من يقوم عمله على إقناع الجماهير أو تحفيزهم أن يتلقى التدريب على التواصل، وهذا هو ما يدركه بعض الناس في وقت مبكر ولا يدركه آخرون إلا بعد فوات الأوان ووقوع الخسارة. والكتاب الذي بين يديك يحوي من نصائح التدريب على التواصل أكثر مما يحتمل أن تجده في أي مرجع آخر. ويسرني أن كل هؤلاء المحاورين الناجحين قد قدموا لي أفكارهم الملهمة عن التواصل، وأنا الآن بدوري أستطيع مساعدتك على الاستفادة من هذه الأساليب حتى تحسن من أسلوبك في التحدث والخطابة.

لينكولن لم يستخدم الباوربوينت

يختلف هذا الكتاب اختلافاً هائلاً عن أي مرجع آخر في العروض التقديمية، أو إلقاء الخطب والتواصلات في مجال الأعمال؛ فهو لا يقدم للمبتدئين في هذا المجال إحالات إلى لينكولن، وتشرشل، وروزفلت، بل يقدم إحالات للزعماء المعاصرين. إن أولئك القادة التاريخيين لا علاقة لهم بالعروض التقديمية في مجال العمل، ومع ذلك

فإن معظم الكتب التي تتعامل مع الموضوع تقدم الولاء لأولئك الرموز التاريخية كما لو كانت ستخسر شيئاً مهماً إن لم تشر إليهم. وأنا أطلب من مثل هؤلاء المؤلفين أن يكفوا الآن عن القراءة، ويذهبوا للفصل العاشر من هذا الكتاب: "أعد اكتشاف نفسك"، أما بالنسبة لباقي القراء، فواصلوا القراءة، فقد بدأت القراءة لتوكم!

وقبل أن يسئ أحد تأويل ما أقوله، رجاءً أن يعلم الجميع أنني من محبى التاريخ ومن تلامذة القادة، ومع ذلك فلم يخطر ببالي مرة واحدة على مدار خمسة عشر عاماً من عملى فى إجراء الحوارات والمقابلات مع أكبر التنفيذيين فى العالم أن أيّاً منهم سيستطيع تحسين مهاراته فى العروض التقديمية بمناقشة خطب لينكولن، أو تشرشل، أو روزفلت.

واننى لأزعم أنه ما كان للينكولن، أو تشرشل، أو روزفلت أن يصلوا فى مجتمعاتنا المعاصرة لما وصلوا إليه من زعامة باستخدامهم الوسائل التي كانوا يستخدمونها فى عصورهم، وأزعم أيضاً أنهم كانوا سيضطرون لتعديل أساليبهم فى الخطابة وربطها بالجمهور المعاصر الذى اعتاد على الباوربوينت، وتلفزيون MTV، والأخبار المتواصلة على مدار اليوم. إن الأسرار العشرة البسيطة موضوع هذا الكتاب موجهة للمحاورين المعاصرين الذين يريدون النجاح مع جمهور عالم أعمال القرن الحادى والعشرين - المستمعين الذين يريدون الاهتمام بهم، والوضوح، والإيجاز، والمصداقية جميعاً فى حزمة واحدة جذابة بصرياً.

وثمة مشكلة أخرى فى الاستعانة بأمثلة تاريخية لقادة الكلام العظماء، وهى أنني قرأت أن لينكولن "مثلاً" كان كاتباً أفضل منه خطيباً، فهل هذا صحيح؟ لا أعرف - فأنا لم أر لينكولن أبداً.. هل وصلك ما أريد قوله. وفى مقابل ذلك، يمكنك الآن - عزيزى القارئ - أن تتصفح الإنترنت لتجد مقاطع مرئية مسموعة لقادة أكفاء جذابين يحملون هذه الأسرار العشرة، ويمكنك أن تقرأ عنهم فى الجرائد والمجلات، ويمكنك أن تشاهد لقاءاتهم فى التلفزيون، ويمكنك أن ترى بعضهم بشخصه فى المؤتمرات والاتفاقيات. من المحتمل أن أحدهم يدير الشركة، أو القسم، أو الإدارة التى تعمل بها. لقد حان وقت أن نفتح أعيننا لنرى هؤلاء المتحدثين البارعين فى مجال الأعمال - والذين ينتمون لحزب أعظم قادة عالمنا المعاصر.

صدق أو لا تصدق: هناك خطبة أو خطبتان عظيمتان منذ خطبة لينكولن الشهيرة عن الحرب الأهلية التى ألقاها بمدينة جيتسبرج. هل تعرف كتاباً يعالج موضوع الخطابة يعلمك مؤلفه كيف تقرأ خطبة جيتسبرج؟ ما الذى يُفترض لنا أن نتعلمه من تلك الخطبة تحديداً؟ إننى أراهن على أنه لن يستطيع أحد أن يخبرنى بما يستطيع

لينكولن أن يفعله بالباوربوينت.. أقصد أن أقول إن قبعة لينكولن الكبيرة ستحجب شرائح عرض الجهاز فلا أحد منا يعرف كيف كان لينكولن سيقدم عروضاً تقديمية أو خطاباً بالباوربوينت. وعلى أية حال، فمن يهمله هذا؟ ينبغي علينا الآن أن نهتم أكثر بكيفية إذهال "هيوارد شولتز" لجمهوره من المستثمرين المبهورين أثناء عرضه التقديمي، علاوة على إلهامه للعاملين معه من خلال ذلك العرض. إن "شولتز" من ضمن عشرات القادة على المستوى العالمي الذين يقدمون أسرارهم في هذا الكتاب، ونأسف لعدم وجود لينكولن لنجرب لقاءً معه.

الحق أنه حتى الخطباء البارعين مثل "جون كينيدي" لن يقدموا لك فائدة كبيرة في عرضك التقديمي المعاصر. وانتي أراهن على أنك لو أنهيت الاجتماع التالي لك مستشهداً بكلمات كينيدي: "فلنجعل كلمتنا تصل لأصدقاء شركتنا وأعدائها على حد سواء، وهي أننا سندفع أي ثمن، ونتحمل أي عبء لنضمن استمرار الربحية، وزيادة حصتنا في السوق"، فستكون هذه آخر كلمات تقولها في شركتك.

وقد يسوء أحد القراء ممن لم يسبق لهم أن حققوا أى نجاح في الترويج لشيء، أو خدمة، أو منتج، أو قضية ما أقوله هذا ويسارع بإلقاء الكتاب وكتابة رسالة إلكترونية حادة إلى. قم بزيارة موقع أمازون لبيع الكتب على الإنترنت، وابحث عن أى كتاب من الكتب الاثني عشر ألفاً وستمائة التي تتحدث عن حياة وينستون تشرشل، ثم اقض العقود القليلة المتبقية من عمرك في قراءة بعضها. إنك ستجد بعد قراءتها أنك لم تتحسن كخطيب أو مقدم عروض، ومع ذلك فإنك لو فعلت هذا؛ فستوفر على الوقت الذي أقرأ فيه رسالتك الإلكترونية الحادة لى.

أسخف نصيحة ستسمعها في حياتك

هناك الكثير من الأفكار الخاطئة عن موضوع التواصل، وأحد التوصيات الشائعة حالياً تمثل أسخف نصيحة لإلقاء الخطب، بل هي النصيحة الوحيدة التي من شأنها أن تدمر حياتك المهنية واسمك واسم شركتك في أقل من دقيقة. وتلك النصيحة هي: ابدأ عرضك التقديمي بمزحة. يرى معظم مقدمي العروض أن هذه النصيحة غبية، وقد تؤدي إلى انتحار مهني. إنك لست "كريس روك"، أو "بيلي كريستال" لتبدأ بمزحة. لم يبدأ أى من كبار الخطباء ضيوف هذا الكتاب خطبته أو عرضه التقديمي

بمزحة. حسنٌ، لقد فعلت ملكة العقارات "باربارة كوركوران" هذا مرة، لكنها توضح لنا سبب عدم وقوعها في هذا الخطأ مرة أخرى.

إن بدء الخطبة بكلمة طريفة، أو ملحوظة، أو إحالة عَرَضِيَّة شئ، وبدءها بنكتة شئ آخر، فالأول يستهدف استثارة ابتسامة ودودة من المستمعين، أما عندما توجه خطابك للجمهور وكأنهم أصدقاء لك على مقهى، فأنت قد انتهيت مهنيًا.

والمشكلة هنا ناتجة عن "خبراء التواصل" الذين يرجون لتلك النصيحة، والذين لا تزيد خبرتهم في تعليم مهارات الخطابة عن خبرتي في قيادة مكوك فضاء. إنهم إما عاملون سابقون بالعلاقات العامة، أو كانوا عازفي موسيقى هواة أثناء دراستهم الجامعية، أو شغوفون بسماع أصواتهم هم أنفسهم، والقلائل منهم من لديه خبرة بإجراء حوارات تليفزيونية مع كبار التنفيذيين العالميين في الشبكات التليفزيونية على المستوى القومى. وليس مبعث ما أقوله هذا التفاخر بخبرتي، ولكن ثمة حقيقة واضحة عن الإعلام، وهى أننا كإعلاميين مطالبون بأن نشرح للمتلقى القضية بأبسط وأوضح ما يكون، وبأكثر الصور إيجازًا. إن لمسة من العاطفة لا تضر في إلقاء الخطب، بل الحق أن الكثيرين من المتحدثين الذين تراههم في التليفزيون، أو تقرأ لهم ما يكتبونه ليسوا أعظم الخبراء في المجال الذى يتحدثون عنه، ومع ذلك فإنهم أفضل من يتحدثون في هذا المجال تحديدًا. ولا بأس بهذا، فإن الرسالة تصبح خالية من المعنى إذا لم يفهمها المتلقى، أو لم يرغب في سماعها. ذات مرة قال "لي إياكوكا" "الرئيس التنفيذى السابق لشركة كرايسلر، والذى يعتبر نموذجًا راقياً للرئيس التنفيذى الخطيب: "قد تكون لديك أفكار رائعة، لكنك ما لم تستطع توصيلها فإنها غير ذات قيمة". ويبدو أن معظم التنفيذيين لا يدركون هذا لسبب لا أفهمه. ولذلك السبب، فإن تعرفك على الأسرار العشرة البسيطة التى يحويها هذا الكتاب، واستيعابك لها سيمكنك من التميز. تبين هذه الأسرار، وستجد أن حديثك يحمل قوة أكبر. اكتشفت أثناء عملى الإعلامى، وكمدرب للخطب فى الشركات أن من يعتقدون أنهم أقل حاجة للتدريب على التواصل هم أكثر من يحتاجون إليه فى أغلب الأحوال.

عذرًا، ولكنك تقارنى بـ "ستيف جوبز"

جرب عندما تشاهد قناة CNBC، أو تقرأ الباب الخاص بالأعمال والشركات فى

جريدتك بعد الآن أن تلتفت إلى مقولات نجوم عالم الأعمال، وستلاحظ أن نفس الأسماء والوجوه تتكرر. قلائل هم من يتفوقون فى التحدث، بحيث تكرر وسائل الإعلام مقولاتهم كثيراً سواء كانوا الأكثر تأهلاً لمناقشة موضوع محدد أم لا. وعلى مدار أكثر من مائتى لقاء تليفزيونى أجريتها فى حياتى العملية أستطيع أن أحدد حوالى عشرة أشخاص تفوقوا على غيرهم. وإليك المفاجأة: ستقرأ ما قاله الكثيرون منهم عبر الصفحات التالية!

لما كان معظمنا يحصل على معلوماته من التليفزيون، فمن المنطقى أن يتشكل انطباعنا عن نراهم أعظم المتحدثين من خلال من نراهم على الشاشة الصغيرة (أو الشاشة الكبيرة لمن لديهم تليفزيونات بشاشة بلازما بحجم اثنتين وخمسين بوصة). ولدى أخبار لك: لقد رفع المتحدثون البلغاء فى الشركات من معايير معنى الخطابة فى عالم الأعمال، وهذا ما أنوى أن أصل بك إليه. إننى أنوى أن أجعلك تقارن بين عروضك التقديمية وعروض "ستيف جوبز" - الرئيس التنفيذى لشركة أبل Apple التى تظهر على تليفزيون CNBC، وكذلك "جاك ويلش" - الرئيس التنفيذى الأسطورى لشركة جنرال إلكتريك، وكذلك رئيس الوزراء البريطانى السابق "توني بليز" أثناء الاستضافة الأسبوعية له على قناة C-SPAN. عندما تشاهد "كارلي فيورنيا" - الرئيس التنفيذى السابق لشركة هيوليت باكارد (إتش بي hp) - تلقى عرضها التقديمى التالى ستجد أنك قد أصبحت مثلها. والحقيقة البسيطة هنا هى أن معظم المتحدثين المتألقين فى التليفزيون خطباء فوق العادة فى كل موقف تقريباً سواء كان هذا الموقف تقديم ملحوظات مهمة، أو إلقاء خطب، أو الاجتماع بالعاملين معهم، أو إصدار المنتجات الجديدة، أو اجتماعات مجلس الإدارة، أو مؤتمرات حملة الأسهم فى الشركات. وسبب هذا أنهم يعرفون الأسرار العشرة التى نوردها فى هذا الكتاب ويتقنونها، و "جون تشامبرز" - الرئيس التنفيذى لشركة سيسكو Cisco، و "أرنولد شوارزنجير" - حاكم ولاية كاليفورنيا "مثالان بارزان على هذا.

"لقد حدد التليفزيون معايير المحاور العصرية: فهو هادئ، وغير متجهم، وجذاب، وسريع اليدوية، ومشوق الحديث".

"رئيس مجلس إدارة شبكة فوكس الإخبارية فى كتابه: *You Are the Message*.

أخذ الولاية الذهبية فجأة

قلما أتحت لى أثناء تأليف هذا الكتاب الفرصة لتغطية الأيام المائة الأولى من تولى "أرنولد شوارزينجر" حكم ولاية كاليفورنيا. ولكنى كمراسل لتلفزيونى KCBS2 و KCAL9 فى لوس أنجيليس أبهجنى أن أتمكن من اللقاء بهذا المتحدث الرائع، وبالعاملين معه فى مجال التواصل، وبأفضل أصدقائه ومستشاريه. لقد رأيت "شوارزينجر" وهو يقنع الناخبين بدعم رؤيته، فأدركت أنه يجيد كل الأسرار العشرة البسيطة التى يقدمها هذا الكتاب. أما بالنسبة لمن لا يعرف عن "شوارزينجر" إلا دوره فى فيلم "الدمر"، فقد لا يدرك ما أقوله، ومع ذلك فالرجل لم يفعل على مدار الفيلم إلا أن تلا الجمل السبعين الحوارية المكتوبة له! يحلو لجريدة *Saturday Night Live* أن تتندر عليه، والحق أن "الحاكم" أحياناً ما يسهم فى هذا. ومع ذلك فإن "أرنولد" الذى أعرفه يتمتع بمهارات خطابية هائلة -أساليب حديثة من شأنها أن تحول أى مقدم ضعيف الإلقاء فى عالم الأعمال إلى متحدث لبق. من المؤكد أن "شوارزينجر" ملئء بالعاطفة، وهو متحدث ملهم، ومستعد دائماً، وموجز الحديث وواضح، وقائد. فى بدايات حملته الانتخابية، نشط المتحذلقون فى اعتباره ممثلاً آخر من ممثلى هوليوود يريد احترام السياسة، ومع ذلك فبعد ستة أشهر من ولايته تحول النقاد السابقون، والخصوم السياسيون، والنخبة الإعلامية، والصحفيون، وبدوا كما لو كان أجدر بهم أن يعملوا ضمن فريق العلاقات العامة العامل معه. كتب القائم على بحث تم إجراؤه لصالح معهد السياسة العامة فى كاليفورنيا لتحليل الأشهر السبعة الأولى لإدارة "شوارزينجر" يقول: "إنه يتمتع بحب شعبى جارف". وبعد عام من ولايته، ظل "شوارزينجر" يتمتع بارتفاع هائل فى شعبيته مما حدا بجريدة *San Francisco Chronicle* أن تجعل عنوانها الرئيسى ("شوارزينجر" يفوز على المتشككين فيه)، بل إن الرجل الذى استطاع "شوارزينجر" أن يحل محله كحاكم للولاية - حاكم كاليفورنيا السابق "جراي ديفيز" " لم يستطع إلا أن يثنى على "شوارزينجر" قائلاً إنه: "قد أخذ الولاية فجأة". وأكثر ما لفت انتباهى فى العام الأول من ولاية "شوارزينجر" أن أكثر إنجازاته الباهرة وانتصاراته فى مجال السياسة العامة كان نتيجة مباشرة لاستحواذه على الجمهور المؤثر - الناخبين، والمشرعين، وجماعات الضغط.

ما المثير فى البنية التحتية للإنترنت؟

فى ظل هذا التفوق التكنولوجى الهائل لم يرتق إلا القلائل من الرؤساء التنفيذيين فى مجال الإنترنت إلى مستوى "جون تشامبرز" من شركة Cisco. لقد استطاع

"تشامبرز" إبهار الجماهير عبر المعمورة من طلبة الجامعة، للمحللين، لرؤساء الدول، وهذا هو ما لاحظته أكثر من أربعة ملايين مستثمر، مما أدى إلى ارتفاع سعر أسهم شركة سيسكو Cisco إلى اثنين وثمانين دولاراً للسهم الواحد وجعلها أثناء ربيع عام ٢٠٠٠ أكثر شركات العالم قيمة - وإن كان لفترة قصيرة.

لقد كان مجرد ظهور "تشامبرز" يجعل المبيعات تفوق مبيعات تذاكر حفلات فريق رولينج ستونز، ولم يكن استقبال الجمهور لخطبه أقل من استقبالهم لأكثر الأغاني نجاحاً. لقد كان أمراً خارقاً للعادة، فأثناء إحدى خطبه التي حضرتها مع ما لا يقل عن ألف من مخضرمي المستثمرين بمجال التكنولوجيا المتقدمة، وجدت جميع الحضور جالسين كأن على رؤوسهم الطير منتبهين لكل كلمة ينطقها، بل إنني سمعت شهقات الكثيرين منهم عندما أعلن "تشامبرز" عن رؤيته عن كيفية تغيير الإنترنت للحياة "في المنزل، والعمل، واللعب، والتعلم". عندئذ وقف جميع الحضور في نوبة ثناء ومدح عندما أنهى "تشامبرز" خطبته. لم يكن لخطبته نظير، ومن المستحيل أن أصف لكم عدد أسهم شركة سيسكو التي اشتراها حضور ذلك الاجتماع، لكن المحلل على الإنترنت "تشارلز شواب" يقول إن سهماً من بين كل مائة سهم تم شراؤها في البورصة في ذلك اليوم كان للشركة. ترى من تسبب في ذلك؟

وبعد عام من ذلك الاجتماع انخفض الانطلاق الهائل في سوق الإنترنت، فقد أظهر مؤشر النازداك انخفاض مؤشر أسهم التكنولوجيا المتقدمة، ولم تكن شركة سيسكو استثناءً. وكما يحلوا "تشامبرز" نفسه القول، فقد انخفض معدل سرعة الشركة من ستين ميلاً في الساعة إلى صفر في طرفة عين، ومع ذلك فلم تختف الشركة من على الخريطة لسبب بسيط، وهو أنها على خلاف معظم شركات الإنترنت التي تباع الأمور غير الأساسية، كانت سيسكو تباع المكونات الصلبة لعالم الإنترنت، وهو ما لا غنى عنه لنمو المجال. ولقد استمرت الشركة وربحت المليارات. ورغم أن المستثمرين قد فقدوا الاهتمام بأسهم الشركة لبعض الوقت، فإنهم لم يفقدوا اهتمامهم بـ "تشامبرز" وحلمه بكيفية تغيير منتجات شركته كل جوانب حياتهم، وظل يستحوذ على اهتمامهم كرئيس خطيب مفوه لشركته.

ورغم الانحدار في عوائد الشركة وسعر سهمها، فقد ظل المعلقون يعترفون بجاذبية "تشامبرز"، وتفاؤله، وقدرته على الاستحواذ على الجمهور. كتب أحد الصحفيين من جريدة نيويورك تايمز ممن حضروا خطبة "تشامبرز" عام ٢٠٠٢ يقول: "كان الكثيرون من الحضور على قناعة كاملة بأن أفضل أيام Cisco لم تأت بعد"، وقالت مجلة Fortune - التي صنفت "تشامبرز" بين أقوى خمسة وعشرين قائداً في عالم الشركات:

"إن استماعنا إلى "تشامبرز"، وهو يخطب في يومنا هذا لا يزال خبرة مذهلة". كيف أسس "تشامبرز" تلك الخبرة "المذهلة"؟ هل ولد موهوباً بهذه الموهبة؟ كلا، وكلا، فقد نشأ يعاني من التلعثم في الحديث، وناضل كثيراً للتغلب على خوفه من التحدث أمام جمهور. لقد لجأ للتدريب المكثف، والاستعداد الهائل قبل كل عرض تقديمي أو خطبة يلقيها. ومع ذلك فقد كان العائد مذهباً. فقد استطاعت شركة سيسكو أثناء كتابة هذه السطور استعادة الزخم، وزيادة العائدات، واقتحام أسواق جديدة، وتوظيف أكبر عدد وظفته في تاريخها - ألف موظف. ويقول "رون ريتشي" - نائب رئيس الشركة لإعادة الهيكلة - والذي تكرم علينا بوقته أثناء إعدادنا لهذا الكتاب:

"إن معدل حفاظنا على وظائف العاملين معنا أعلى من مثيله لدى الشركات العاملة بالمجال، ويظهر استطلاع داخلي لآراء العاملين لدينا أنهم يثقون في "جون تشامبرز". انظر أيضاً إلى تقييم سوق الأوراق المالية لسهم الشركة: إنه انعكاس لما تعتقده السوق عن مستقبلنا. وأعتقد أنني أستطيع القول إن فرص الشركة أفضل في ظل استمرار شخص مثل "جون تشامبرز" قائداً".

يقول "هيوارد شولتز" - رئيس مجلس إدارة شركة Starbucks إن قواعد التحاور قد تغيرت بالنسبة لقادة الشركات، وأنه "لم يسبق أن كان لثقة العاملين في القادة الذين يعملون لديهم أهمية بقدر ما هي الآن". والثقة موضوع متكرر في مقابلاتي الشخصية في أعقاب الفضائح في عالم الأعمال كما رأينا في إنرون، وتايكو، وورلد كوم، وهو ما جعل الموظفين، والعملاء، والمستثمرين يبدؤون في إيلاء أهمية كبرى للمصداقية، والصدق، والنزاهة. والمتحدثون المفوهون في عالم الشركات من ضيوف هذا الكتاب يحتلون مكانة متقدمة فيما يخص الثقة؛ لأنهم يهتمون بالناس قبل اهتمامهم بأنفسهم. وقد عبر المستشار المالي في جريدة أميركان إكسبريس عن هذا أفضل تعبير عندما قال: "إذا أخذت على عاتقك أن تساعد الآخرين على الحصول على ما يريدونه في الحياة وبدون أنانية، وتجنبت في ذلك؛ فسوف تحظى بأي شيء أتاني قد تريده من الحياة".

فكرة بمليار دولار

يعتبر "سكوت كوك" - الذى قدم لنا أفكاره فى هذا الكتاب - واحدًا من أنجح المستثمرين الأمريكيين حاليًا. فى عام ١٩٨٢ كانت زوجة "كوك" تشتكى من شظف العيش وتراكم الديون، وكان زوجها يعرف أنه لا بد أن تكون هناك طريقة أسهل للمعيشة، فبدأ يهاتف الناس بصورة عشوائية، واكتشف أن معظم الناس مثل زوجته يعانون من مصاعب مالية. وكان ذلك ما أطلق شرارة فكرته، إنه سيبتكر برنامجًا حاسوبيًا يعالج تلك الأزمة. وتحتل شركته Intuit حاليًا المرتبة الأولى عالميًا فى إنتاج برمجيات المحاسبة ودفع الفواتير، ومنتجاتها الرائعة: Turbo Tax و Quicken هى البرامج الحاسوبية الأولى على مستوى العالم فى مجال المالية والمحاسبة. ويعمل بشركته حاليًا سبعة آلاف موظف وتبلغ عائداتها السنوية مليارًا وستمائة مليون دولار مما جعل "كوك" مليارديرًا.

وقبل أن يطرح أسهم الشركة للاكتتاب العام عام ١٩٩٣، أطلق "كوك"، والرئيس المالى للشركة "إريك دان" حملة من إعلانات الطرق لإقناع المتشككين والمستثمرين المحترفين بشراء الأسهم. ويقول "كوك": "لم يكن برنامج Checkbook الموضوع الأكثر إثارة للمستثمرين فى مجال التكنولوجيا؛ لذلك كان علينا جذب انتباههم". وقد بدأ "كوك" خطبه التقديمية بأن كان يقول لمستمعيه: "ارفعوا أيديكم إن كنتم تدفعون الفواتير المستحقة عليكم"، وبالطبع كانت كل الأيدي ترتفع. عندئذ يقول: "والآن أطلب من كل من يحب طريقة دفعه للفواتير أن يبقى يده مرتفعة"، وكانت الاستجابة فورية ومتوقعة؛ فقد كانت كل الأيدي تقريبًا تنخفض.

بهذه الطريقة استطاع "كوك" الوصول إلى جمهوره.. ليس بالكلمات فقط، بل وبإقامة رابطة انفعالية معهم من شأنها أن تغير أساليب تفكيرهم - أنساقهم المعتدية. قال لى "كوك": "أحيانًا ما تكون الأداة الأكثر كفاءة فى تغيير المعتقدات الراسخة هى تغيير الخبرات".

وقد مهدت العروض التقديمية المتناسكة والقوية والمتعاطفة التى أقامها "كوك" الطريق نحو اكتتاب تمهيدى ناجح للغاية، حيث كانت طلبات المستثمرين هائلة: فوفقًا لما جاء بجريدة *San Francisco Chronicle* فى ١٣ مارس ١٩٩٣ كانت شركة Intuit تستهدف ما بين خمسة عشر إلى سبعة عشر دولارًا للسهم، لكنها رفعت السعر لأن الطلب كان قويًا، وقد اختتم اليوم الأول من التداول على واحد وثلاثين دولارًا للسهم مما أكسب "كوك" مائة وأربعين مليون دولارًا. ويرى "كوك" أن عائدات الشركة وزيادة أرباحها قد أعطت المستثمرين "تصريحًا"

بالاعتقاد بالمستقبل المبشر للمنتج، ومع ذلك فقد كان العرض التقديمي لـ "كوك" هو ما "خلق" اعتقادًا وقناعة لدى المستثمرين بجدوى استثماراتهم. لقد أتقن "كوك" الأسرار العشرة لأعظم المحاورين في عالم الأعمال عبر العالم، وهو يقدم في هذا الكتاب أفكاره لنا جميعاً.

إن التعرف على هذه الأسرار وتوظيفها قد أنجح العروض التقديمية لـ "كوك"، وسيكون من الأفضل لك أن تجد تغيير الأنساق المعتدية لجمهورك - سواء كان هذا الجمهور شخصاً واحداً أو ألف شخص. إنها مهارة ذات قوة هائلة، وأعتقد أنها ستتمكنك من تحقيق أكثر مما كنت تحلم به.

إن كل إنسان لديه شيء يعنيه، والمهم هو أن يوفق بين ما يعنيه وما يحوله. إذا تحدثت إلى "سكوت كوك"، أو "ستيف بالمر"، أو "كارلي فيورينا"، فسيتكشفت أنهم يحبون شركاتهم ويحبون ما يعملون. إنهم يحبون أن يتابع لهم الفرصة للتحدث عما يعملونه وأن يشركوا الآخرين فيه. "تخصص ستيف بالمر قائده على من شركة Spenser Stuart".

كيف تحصل على معدل استجابة ٧٨٪؟

لا يدير أحد من خطباء الشركات المشاركين في هذا الكتاب إحدى أكبر خمسمائة شركة في الولايات المتحدة، إلا أنهم ينسبون الكثير من نجاحهم إلى مهاراتهم في التحدث. "توم موزر" مستشار مالي كبير في مؤسسة أميركان إكسبريس، وعضو في مجلس مستشاري الرئيس الأمريكي - وهي مجموعة تتكون من واحد في المائة من أكبر مستشاري أميركان إكسبريس - وهو وضع جيد إذا علمنا أن أميركان إكسبريس تتضمن عشرة آلاف مستشار. ويؤمن "موزر" بأن معظم نجاحه المهني نتيجة مباشرة لجودة عروضه التقديمية. والعروض التقديمية التي يجريها محفزة؛ لأنها تعلم المستشارين الماليين الآخرين تحسين نوعية وأسلوب حديثهم. إنهم يستمعون له حتى يحققوا نتائج، وتبلغ نسبة من يطلبون استشارته ٧٨٪ ممن يحضرون منتدياته المجانية.

وسواء كنت مستشاراً مالياً، أو عاملاً بالمبيعات، أو مديرًا، أو تنفيذياً، أو رئيسًا تنفيذياً، فإن العروض التقديمية عنصر حاسم في نجاحك المهني. فكر في عدد العروض التقديمية التي تجريها يومياً: المقابلة الشخصية مع عميل محتمل، أو مع

رئيسك فى العمل فى المصعد، أو اجتماع الموظفين، أو المؤتمر. أو على الهاتف. إنك تجرى عروضاً تقديمية بصورة دائمة؛ فكيف تنجح فيها؟ هل تتميز عروضك بالتشويق أم بالكآبة؟ ستساعدك الأساليب التى تقدمها الصفحات التالية على تحديد رسالتك وتوصيلها بقوة وعاطفة وإقناع.

فى حين أن معظم الرؤساء التنفيذيين، والقادة، والخبراء لا يستطيعون توظيف كامل قدراتهم التواصلية، فإننى أعتقد أنك تستطيع توظيف الأسرار العشرة التى يقدمها هذا الكتاب حتى تقف على قدم المساواة مع أعظم متحدثى العالم، وتلهم كل من تتعامل معه فى حياتك الشخصية والمهنية وتقنعه بما تقوله.

ثلاثة مستويات للتواصل

يقول "جيفري مور" - المؤلف الذى تحقق كتبه أعلى المبيعات، والذى يقدم أسرار عروضه التقديمية فى هذا الكتاب - إن هناك ثلاثة مستويات للتواصل هى:

1. عدم الضرر. وكل ما يريده المتحدث فى هذا المستوى هو النجاح فى عرضه التقديمى دون إلحاق الضرر بشخصيته.
2. اهتمام المستمع. وهنا يريد المتحدث أن يشاركه المستمع فى انبهاره بالخدمة، أو المنتج، أو الشركة، أو القضية التى يتحدث عنها.
3. تغيير منظور المستمع للعالم. يريد المتحدث على هذا المستوى الارتباط الجيد بالمستمع حتى يغير رؤيته للعالم. يقول مور: "عندما قال العاملون بشركة Apple إن "ستيف جوبز" - الرئيس التنفيذى للشركة - قد خلق "واقعاً جديداً" فقد كانوا يقصدون ذلك فعلاً.

مبدأ مجلة Dilbert الكاريكاتورية فى العروض التقديمية



طبع فى مجلة DILBERT بتصريح من مؤسسة United Feature Syndicate

ويتحدث الخطباء من ضيوف هذا الكتاب على مستويات "مور" الثلاثة للتواصل، ويخلقون واقعاً جديداً مشتتاً - وهذا هو ما ينبغي أن يكون حالك أنت أيضاً. رسم "سكوت أدامز" سلسلة من الرسوم الكاريكاتورية بمجلة ديلبرت تتدر على عالم الشركات. وعندما عرفت أنه شريك في أحد المطاعم التي أحب الذهاب إليها، اتصلت به لأطلب منه أن يضيف من روحه الفكاهية على هذا الكتاب، فأسعدني أنه وافق. أعتقد أن جملة الساخرة تثير قراء ألفى جريدة في خمس وستين دولة؛ لأنها تعبر بسخرية عن الواقع؛ فكل من يعمل بعالم الأعمال صادفته إحدى شخصيات ديلبرت الكرتونية.

يقول "أدامز": "إن نصف العروض التقديمية بالشركات الأمريكية لا تستهدف تقديم معلومات مفيدة بقدر ما تستهدف إظهار المتحدث بأنه يعرف ما يفعله وأن كل شيء تحت سيطرته". وهذا ليس تحدثاً بمعايير مستويات "جيفري مور" الثلاثة للتواصل، وذلك أن المتواصلين الناجحين في عالم الأعمال يركزون على جمهورهم وليس على أنفسهم.

أما إذا كان كل همك هو أن تلقى عرضك التقديمي وتنتهي منه، فإنني أطلب منك ألا تواصل قراءة هذا الكتاب. إن هذا الكتاب موجه للخمسين بالمائة الأخرى.. أولئك المتحدثين الذين يريدون إلهام موظفيهم، وحملة الأسهم بشركاتهم، وعملائهم، وزملائهم، وتحفيزهم. إنه موجه للمحاورين العصريين الذين يريدون أن يبهروا جماهير القرن الحادى والعشرين.

إذا كنت مستعداً للانضمام لأفضل خطباء الشركات بالعالم، فلتبدأ معنا الرحلة بالتعرف على الأسرار الثلاثة الأولى التي يتمتع بها أعظم متحدثى العالم في مجال الأعمال.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

الجزء الأول

استحوذ على اهتمامهم

إذا كان لديك شيء عظيم لتخبره لجمهورك، فثق في أنهم لن يستمعوا لك ما لم تُقم رابطة معهم من البداية. إنهم إذا شعروا بالارتباط بك، فسوف يستمعون. إن الجمهور المعاصر يتوق لمحدث مليء بالعاطفة يلهمهم ويتحدى بجاذبية الشخصية. وبنهاية الجزء الأول من هذا الكتاب ستكون قد تعلمت كيف تحصل على هذه الخصائص. في هذا الجزء ستتعلم:

- كيف تجرى عرضاً تقديمياً مفعماً بالعاطفة والحماس.
- كيف تلهم الناس لينجزوا أهدافاً ما كانوا يظنونها ممكنة.
- كيف تعد عرضك التقديمي بأن تضع في عقل مستمعك بقوة وفعالية ضرورة متابعتك فيما تقول.

إن الاستحواذ على اهتمام الجمهور يتطلب منك أن تتعرف على ثلاثة أسرار بسيطة يقدمها لك أعظم المتواصلين في عالم الأعمال في العالم. وأن توظفها. ولتكن البداية تقديم السر الأول الذي سيضع حجر الأساس في تغيير أسلوبك في الحديث تغييراً جذرياً.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط # ١ : العاطفة

استخدم عقلك لتصل لقلوب مستمعيك

" البرامج التليفزيونية التي أقدمها تتميز بالعاطفة، وبذلك أزداد عاطفة يوماً بعد يوم".
"سوز أورمان"



STARBUCKS COFFEE COMPANY

" عندما تتعامل مع أناس يشتركون
في عاطفة جماعية تجاه موضوع
مشترك؛ فليس هناك سقف لما تستطيع
فعله".

"هيوارد شولتز": رئيس مجلس إدارة

Starbucks

قلائل من الأشياء تمتعني كما تفعل
القهوة بالحليب - شريطة أن يكون
الحليب خالياً من الدسم. ومعظم
الأيام أتناول منها كوباً بحجم كبير،
ولكنني أطلب منها أكبر حجم عندما
أكون بحاجة للمزيد من الطاقة. أضف
إلى القهوة بالحليب بعض الكاراميل
لتكسيها نكهة خاصة، ولن تجد شيئاً
أفضل من ذلك. إذا سبق لك أن دخلت
أحد محلات Starbucks، فإنك تعرف
بالضبط عن أي شيء أتحدث. وما
علاقة هذا بأعظم المتواصلين في عالم
الأعمال بالعالم؟ ما كان لحياتي أن
تصبح على ما أصبحت لولا زيارتي
لمؤسسة Starbucks. أنا أحب القهوة،
لكن "هيوارد شولتز" يعشقها.. يعشقها

حقاً. وقد أفتع حبه للقهوة المستثمرين بالاستثمار في فكرته بإدخال الأسلوب الإيطالي
في إعداد القهوة وتناولها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وهي الفكرة التي لولاها لم

يكن لى أن أعرف مشروب الموكا، أو الفرابتشينو!

قال "شولتز" لزوجته فى إثارة: "لقد وجدت الإيطاليين مغرمين بقهوتهم"، وقد جلب هذا العشق للقهوة إلى الولايات المتحدة وحول متجراً صغيراً للبن يملكه فى مدينة سياتل إلى شركة من كبريات الشركات الأمريكية. وقد أثرى "شولتز" من رئاسته التنفيذية ورئاسة مجلس إدارة شركة Starbucks، حيث يزيد إجمالى ثروته حالياً عن مليار دولار بالإضافة إلى تغييره من عادات حوالى واحد وعشرين مليون شخص من زوار مقاهيه أسبوعياً".

و"شولتز" بارع فى التواصل، وأخذ دورات تدريبية على الخطابة، وينسب الكثير من قدرته على إقناع المستثمرين، والعملاء، والموظفين إلى قدراته التقديمية "الرائعة" – و"الرائعة" هذه من عندى ولم يقلها هو؛ ذلك أن المحاورين العظام لا يصفون أنفسهم بأنهم كذلك رغم أن بمقدورهم أن يمسوا قلوب من يتعاملون معهم بالعاطفة، بل إن بعضهم يفعل هذا دون أن يستخدم كلمة "عاطفة" أصلاً فى حين يستخدمها آخرون مثل "شولتز" بصورة دائمة.

وقبل أن أجرى لقائى مع "شولتز" لإعداد هذا الكتاب قرأت كتابه فى مجال الأعمال الذى حقق أعلى المبيعات *Pour Your Heart into It*، وأذهلنى أن أجد كلمة العاطفة تكاد تظهر بين كل صفحة من صفحتين فى الكتاب.

إن عاطفته صادقة؛ لأن حماسه وطاقته يسيطران على عروضه التقديمية سواء مع حملة الأسهم، أو الموظفين، أو الصحفيين مثلى. إن كل كبار قادة الأعمال الذين يحكى عنهم هذا الكتاب يشتركون فى هذه الصفة – العاطفة الصادقة القوية تجاه ما يعملونه، والجمهور المعاصر فى حاجة ماسة لتلك العاطفة.

ولا تقتصر عاطفة شولتز على صفحات كتابه، فقد قال لى: "المرء إما أن يحب عمله حباً جماً، بل ويعشقه، أو لا يحبه.

"لذلك، فسواء كنت أتحدث إلى عامل فى مقهى، أو عميل، أو مستثمر؛ فإننى أعبر عما أشعر به تجاه شركتى، ورسالتها، وقيمها. لقد قلت هذا على مدار عشرين عاماً – إن عاطفتنا الجماعية هى ميزتنا التنافسية فى السوق؛ وذلك لأننا نحب ما نعمله ويلهمنا هذا بأن نعمله بصورة أفضل. إننا نريد أن نكون أفضل مما يتوقعه الناس والعملاء منا. وحتى نفضل ذلك، فعلىنا أن نلتزم التزاماً متعاطفاً بكل شىء؛ فلكل شىء أهميته. عندما تتعامل مع أناس يشتركون فى عاطفة جماعية تجاه موضوع مشترك؛ فليس هناك سقف لما تستطيع فعله".

عندما سئل "لاري كينج" الإعلامي بشبكة CNN عن المواصفات التي يبحث عنها في الضيف المهم الذي يستضيفونه قال: "ما يبحث عنه المحاور لدى الضيف هو العاطفة... القدرة على شرح ما يعمل من وجهة نظرهم وأيضاً وروح الدعابة، ولن يصبر بعض الغضب من حين لآخر".

يبدأ التميز بالعاطفة

"شولتز" متحدث مقنع وملهم - قادر على إقناع المستثمرين، والموظفين، والعملاء بالإيمان برؤيته. وهو يتمتع بنفس العاطفة الحادة للرسالة التي يريد توصيلها، شأنه في ذلك شأن كل المحاورين العظام تجاه خدماتهم، أو منتجاتهم، أو شركاتهم، أو قضاياهم التي يناصرونها. إنها العاطفة الأكثر شيوعاً بين جميع من يقدمون أسرارهم في هذا الكتاب: المستثمرين مثل "شولتز"، و"سكوت كوك" (Intuit)، و"باربارة كوركوران" (مجموعة كوركوران)، و"جيف تايلور" (Monster.com)، و"مارك بينيوف" (Salesforce.com)، و"ريتشارد برانسون" (مجموعة فيرجن)، أو الرؤساء التنفيذيين مثل: "جون تشامبرز" (شركة سيسكو للأنظمة Cisco Systems)، و"ستيف جوبز" (شركة Apple للحواسيب)، و"جاك ويلش" (جنرال إلكتريك)، و"كارلي فيورينا" (شركة هيوليت باكارد hp)، أو القادة السياسيين مثل: أرنولد شوارزنجير، وتوني بليز، وليون بانيتا، وكوندوليزا رايس، ونيلسون مانديلا، وكولين باول، أو أصحاب الأعمال من المؤلفين الذين حققوا كتبهم أعلى المبيعات مثل "جيفري مور" صاحب كتاب *Crossing the Chasm*، و"جيمس سيتيرين" صاحب كتاب *The 5 Patterns of Extraordinary Careers*، أو "سوز أورمان" صاحبة كتاب *9 Steps to Financial Freedom*. إن العاطفة هي ما يميز هؤلاء كمحاورين سواء كنت تشاهدهم في التلفزيون، أو تستمع إلى خطبتهم، أو تشاهد عروضهم التقديمية، أو تتحدث إليهم عبر الهاتف. إنهم يفيضون عاطفة، وكذلك يجدر بك.

في كتابه *Good to Great* يقول "جيم كولينز" إن العاطفة جزء لا يتجزأ من القيادة العظيمة. وكلما يتولى "العاطفة لا تُصنع، ولا يمكن "تحفيز" الناس ليُشعروا بالعاطفة، وكل ما تستطيعه هو أن تكتشف ما يثير عاطفتك وعاطفة من حولك". ما الذي يثير عاطفتك؟ إن إجابتك عن هذا السؤال أمر لازم لتوصل للآخرين الرسالة الكامنة خلف الخدمة أو المنتج الذي تروج له، أو شركتك أو القضية التي تناصرها.

قال "جون دور" المستثمر في مجال التكنولوجيا إنه يبحث عن مناخ تملؤه العاطفة في الشركات المبتدئة حتى يقرر الاستثمار فيها. والعاطفة هي الخطوة الأولى في بناء علاقة قوية مع المستمع والاستحواد على اهتمامه، وسواء كنت رئيسًا تنفيذيًا لواحدة من أكبر خمسمائة شركة أمريكية، أو مبتدئًا في مجالك، فإن العاطفة هي ما سيميزك عن منافسيك؛ لذلك لا تتعب نفسك بقراءة باقى هذا الكتاب ما لم تكن تنوى التمكن من هذا السر البسيط الذي يشترك فيه كل المحاورين العظام. إنك ستنتهى كمتحدث ما لم تكن لديك عاطفة، وبدون عاطفة لن تستطيع أن تعبر عما لديك بثقة وجاذبية وقوة. وبدون العاطفة لن تستطيع توصيل رسالتك وتحفيز جمهورك على التحرك.

معامل العاطفة

يستطيع كل إنسان تقريباً أن يزيد مما أسماه "معامل العاطفة" كقابل لمعامل الذكاء - وهو مستوى العاطفة التي يبديها أثناء حديثه. وكلما زاد معامل العاطفة زادت قوة الرابطة التي تقيمها كمتحدث مع مستمعيك.

وأنا لا أقصد بزيادة العاطفة هنا أن تصبح مثل المخرج الإيطالي "روبرتو بينيني" بأن تقف على المقاعد وتعانق كل الجماهير كما فعل أثناء اعتلائه لمنصة التكريم للفوز بجائزة الأكاديمية لأحسن ممثل عن دوره في فيلم *Life Is Beautiful* "لا شك في أنه عاطفى. ولا أقصد أيضاً أن ألبسك بدلة زفاف لتروج لمنتجك الجديد كما فعل "ريتشارد برانسون" أثناء افتتاحه لشركته الجديدة فيرجن برايدز، أو أن تشارك في منافسة حامية كما لو كانت تصارعاً بالذراعين لإنهاء نزاع استثماري كما فعل "هيربرت كيلهر" في شركة ساوذيست، فهذا أمر مستبعد. إننى أقصد ما يتوقعه الجمهور منك؛ فأنت ستبدو كما لو كنت مأفوناً إذا حاولت تقليد هؤلاء، باستثناء واحد، وهو أن تكون راغباً في الظهور بمظهر المتمرد في عالم أعمال محافظ، وهو أمر

نادر الحدوث. هناك الكثير من الأساليب المتفرقة والمختلفة والمثيرة لإظهار العاطفة مع الحفاظ على المعايير المقبولة في مجالك، ولكن هذا لا يعنى أيضاً أنك لا تستطيع أن تتبنى بعض الأساليب الجريئة للغاية التي تستمدها من بعض أعظم المتمردين في عالم الأعمال.

في كتابه *Straight from the Gut* يقول "جاك ويلش" "الرئيس التنفيذي الأسطوري لشركة جنرال إلكتريك" إن العاطفة تميز بين الناس من الفئة "أ" والناس من الفئة "ب"، ويقول إن الناس من الفئة "أ" يرتبون ثلاثة أو أربعة أضعاف ارتقاء الناس من الفئة "ب" في العمل.

والمعنى الجوهرى للعاطفة ببساطة هو مس قلوب المستمعين بإقامة رابطة انفعالية قوية بينهم وبين ما تقوله ومشاركة المستمعين لك هذا الحماس. هذا هو السر البسيط وراء إقامة علاقة قوية لك بجمهورك، سواء كان هذا الجمهور شخصاً واحداً أو ألف شخص.

يصف "روبرت سلاتر" في كتابه *The Eye of the Storm* "جون تشامبرز" "الرئيس التنفيذي لشركة سيسكو بأنه "عاطفى وجذاب". ويقال إن المدار الماليين يقولون إن الناس قد تسير عبر النار من أجل شخص. هل سيفعل الناس هذا من أجلك؟ إذا كانت إجابتك بـ "لا"، فربما كان ذلك لأن ما تقوله يفقر للشرارة.. للعاطفة. أوجدها.

أمعن النظر في هذا: لم يصبح "جون تشامبرز" نجماً في عالم الشركات لأنه يدير شركة تباع الراوترات، وأجهزة التحويل، وغير ذلك من المكونات الصلبة لمجال الإنترنت التي يندر أن يراها أحد. ولم يصبح "هيوارد شولتز" من أكثر قادة الشركات الذين يثيرون الإعجاب في أيامنا هذه لأنه يمزج بين الإكسبريسو المناسب، والحليب الجيد، والرغوة المطلوبة. ولم يصبح "إميريل لاجاس" طاهياً شهيراً لأنه يعد طبقاً خرافياً من المكرونة، ولم يوقع "جون مادين" عقداً بقيمة ثلاثين مليون دولار مع تليفزيون ABC لأنه كان يدرّب فريق كرة قدم أمريكية في سبعينات القرن الماضي، ولم تصبح "أوبرا وينفري" أقوى سيدة في الإعلام الأمريكى لأنها تقدم برنامجاً حوارياً نهارياً. لم يصبح "ريتشارد برانسون" واحداً من أكثر المستثمرين في العالم جاذبية لأنه أسس شركة خطوط جوية، ولم تصبح "سوز أورمان" واحدة من أكثر المؤلفين في

مجال الأعمال مبيعاً لأنها تقدم لقرائها حقائق غير مشكوك فيها. ولم يصبح "أرنولد شوارزنجير" قائداً لخامس أكبر اقتصاد في العالم لأن عضلته الثنائية بحجم واحد وعشرين بوصة. إن كل هؤلاء يتمتعون بمعامل عاطفي مرتفع؛ فهم يوصلون رسالتهم بحماس، وطاقة، وقوة.

معززات معامل العاطفة ↑ الحماس + ↑ الطاقة = ↑ معامل العاطفة

الحماس الذي لا يفتر

يعرف القاموس العاطفة بأنها "حماس لا يفتر". وكان المعنى القديم لكلمة "حماس" في الإنجليزية هو التمتع بقوة خاصة كمنحة من الله. إنك لن تفعل ما تفعله ما لم تكن تحبه، أو على الأقل أن يكون فعلك لما تفعله ليس نتيجة أنه هو ما استقرت عليه حياتك. إنني لم أقابلك - عزيزي القارئ " ولكنني أفترض أنك لم تكن لتحاول أن تحسن مهاراتك في التواصل ما لم تكن مهتماً حقاً بقوة الرسالة التي تريد توصيلها. ومع ذلك، فهل أنت "مستغرق" في رسالتك؟ إن أعظم المتواصلين في عالم الأعمال في العالم مستغرقون في رسالتهم، وهم يظهرون ذلك. والحماس " ببساطة " هو أن تظهر انفعالك بالخدمة، أو المنتج الذي تقدمه، أو بالشركة التي تروج لها، أو بالقضية التي تناصرها.

الحماس: قوة ممنوحة من الله. وحب قوي لشيء.

ليست العبرة بالبين

أظنك الآن تقول: "رائع.. أريد أن أكون أكثر حماساً ولكن كيف؟" إن أبسط طريقة لإظهار الحماس هي تعرفك على الرابطة الانفعالية بينك وبين رسالتك وإظهارك لها. نقب بداخلك حتى تجد الرابطة الشخصية بينك وبين رسالتك. تذكر: إن سر اكتشاف عاطفتك هو اكتشاف موضوع حماسك. ولنكن واضحين هنا: ليس موضوع حماس "هيوارد شولتز" هو الرائحة الذكية للبن الغامق المحمص، بل هو روح الجماعة التي يخلقها في كل متجر من متاجر شركته، أو قل هو "المكان الثالث" بين البيت

والعمل - كما يحب أن يسميه. إنه ذلك الحماس لتأسيس شركة تعامل العاملين بها باحترام. هذا هو ما يلهب العاطفة وليس حبوب البن.

ملكة تليفزيون QVC

هناك ستمائة وخمسون ألف مخطط مالي، ومع ذلك فواحدة فقط من بين هؤلاء صاحبة أعلى الكتب مبيعاً في الساعة على تليفزيون QVC "وهي "سوز أورمان". إنها من القلائل الذين يستطيعون أن يحولوا السندات عديمة القيمة إلى سندات مهمة. ذات مرة قال المدير التجارى لتليفزيون QVC إن "أورمان" تجعل المشاهدين يشعرون كما لو كانت تتحدث إليهم مباشرة عبر شاشة التليفزيون. وهذا شيء لا أستغربه. فهي تشع حماساً لأنها ترتبط بعملها أكثر من أى خبير مالي ممن قابلتهم على مدار أكثر من خمسة عشر عاماً. لقد قابلت أعداداً لا حصر لها من المقدمين، والمحاورين، والمراسلين فى عالم الأعمال بشبكة CNN، وفوكس، و CBS، و CNET، و Ziff Davis Media. إن كبار الخبراء الماليين فى الولايات المتحدة يعرفون ما يتحدثون عنه، ومع ذلك فإن "سوز" تتجح فيما يفشل فيه الكثيرون منهم، وهو الحصول على اهتمام الجمهور. الأمر ببساطة أنهم لا يستطيعون مجاراة "أورمان" فى المعامل العاطفى.

ولقد التقيت بـ "أورمان" كثيراً سواء فى حوارات تليفزيونية أو أثناء إعداد هذا الكتاب، ووجدت أن عاطفتها معدية - وهذا هو جمال العاطفة: إنها تنتقل من صاحبها إلى جمهوره. و"أورمان" ترتبط بعملها ارتباطاً عميقاً وشخصياً لدرجة أنها تشرك مستمعيها فيه. إنها لا تزال تحمل بداخلها آثار نشأتها الفقيرة وفشل والدها فى عمله، وتذكر أن والدها دخل ذات مرة منزلاً محترقاً لينقذ ما يقل عن مائة دولار من الاحتراق. إن هذا النوع من الخبرة الشخصية هو ما يشعل الحرارة فى الرسالة التى تقدمها. إنها تريد للجميع أن يتمتعوا بظروف مالية جيدة.

ولا تخفى "أورمان" عاطفتها، بل تمنحها كطوفان. إنها تتحدث مع كل العاملين ببرنامجها من فتى الماكياج لعمال الكاميرا. وقبل لقاءتى معها شاهدتها وهي تجعل كل من يتعامل معها يشعر بأنه أهم شخص فى الموجودين، وبأنها تهتم حقاً بالرفاهية المالية للجميع. إنها شعلة من العاطفة والصدق والنشاط.

الحفاظ على جاذبية العروض التقديمية

ورسالة "أورمان" اليوم هي أن تقنع الجميع بأن الاستدانة أمر سيئ، بل إنها تعترف بأن كتبها لا تحتوي على نصائح ثورية، فقد قالت لى: "الجميع يعرفون هذا، وطريقة تعبير المرء عما يعرفه هو ما يميز شخصاً عن آخر".

أمعن النظر في هذا: إن هذه جملة مهمة، فطريقة تعبير المرء عما بداخله هي ما يميزه عن غيره. وقد لا يكون ما لدى "أورمان" في غاية الأهمية، ومع ذلك ففي أسلوب تقديمها لما تريد قوله قوة جاذبة. إنها تزيل الغموض الذي يكتنف الحديث في الأمور المالية، وتجعلها شيئاً مثيراً. ما لم تكن أورمان محبة لموضوعها الذي تتحدث فيه، فما كان لرسالتها أن تكون ذات أثر. إنها تشع عاطفة كلما تحدثت سواء في التلفزيون، أو عبر الهاتف، أو أمام جمهور كبير.

وعندما سألتها: "من أين تأتي عاطفتك؟"

فقالت الأستاذة المالية المتألقة: "العاطفة تأتي من الحب".

إنها أشبه بانجذابك لشخص تقابله لأول مرة. عندئذ تفيض العاطفة بداخل المرء وتمتلئ حياته بالحب، ولكن بعد أن تمر ستة أشهر، أو عامان تولى العاطفة وتطفئ جذوتها وتصبح الحياة رتيبة مملة. لماذا تذهب العاطفة؟ من أين تأتي؟ إنها تأتي من التجديد، فالتجديد يمنح المرء العاطفة. إننى كلما تحدثت عن شيء بدا لى أننى أتحدث عنه لأول مرة، حتى إن كنت قد تحدثت عنه نصف مليون مرة. إننى أراه جديداً، ولأنه يبدو لى جديداً فأنا أشعر به على أنه جديد. ولذلك أكون مستثارة عندما أحكى عنه، لأنه يبدو لى كما لو كنت أتحدث عنه لأول مرة. إن برامجى التلفزيونية مليئة بالعاطفة، وعاطفتى تزيد مع الوقت وتزداد بصورة يومية".

ولعلك قد لاحظت الآن أن شخصية "أورمان" جذابة لمن حولها، لكن من المثير أن ترى مخططاً مالياً منهمكاً للغاية فى العمل فيضاعف هذا من جاذبية شخصيته وأسلوبه.

تقول "أورمان": "إذا أردت نجاحاً مدوياً والاستحواذ على من تتعامل معه، فلا بد أن تصل لقلبه قبل أن تصل لعقله، وإلا فستجعله يتجاهل ما تقوله، حيث ستجرى معه حواراً عقلاً فقط ولكن عينيه ستغمضان قبل أن تلاحظ أنت هذا، لأنك عندئذ ستصيبه بملل لا حد له. أما إذا استثرت انفعالاته فستحصل على عاطفته".

وكثيرا ما تكرر "أورمان": "إننى ذات رسالة وهدف". ما هى رسالتك؟ ما الرابطة بينك وبين ما تعمل به؟ نقب عنها، واكتشفها وعبر عنها.

بدأت تأليف هذا الكتاب أثناء موسم الانتخابات التمهيدية للانتخابات الرئاسية الأمريكية من عام ٢٠٠٤. فى ذلك الوقت كان تسعة مرشحين من الحزب الديمقراطي يسعون لترشيح الحزب لهم، وفى النهاية نجح عضو مجلس النواب عن ولاية ماساشوستس "جون كيري" فى ترشيح الحزب له إلا أنه خسر الانتخابات العامة. وفى بدايات الحملة الانتخابية للحزب ورغم أن الحديث كان مركزاً على "هيوارد دين" حاكم ولاية فيرمونت السابق، وصاحب المقدمة فى ذلك الوقت، فقد استحوذ مرشح آخر على انتباهى بسبب أسلوب حديثه الباهر - وهو "جون إدوارز" عضو مجلس النواب عن ولاية نورث كارولينا. لم أكن أعرف عنه الكثير، لكن "إدوارز" - كما سبق أن قلت لنفسى عن "أرتولد شوارزينجر" عندما كان الجميع ينتقدونه - لديه قدرة مذهلة على الارتباط بالناس، وقد وصفت هيئة الإذاعة البريطانية "إدوارز" بأنه "خطيب مفوه" ولقد خدمته هذه المهارة كثيراً، فقد جاء فى المركز الثانى بعد السيناتور "جون كيري" مما جعله يخوض الانتخابات معه كنائب للرئيس.

عندما شاهدت "إدوارز" لأول مرة وجدته يفيض بالعاطفة، ولم أكن أعرف مصدر هذه العاطفة حتى قرأت قصته. لقد كان مجلماً تعويضات عندما مات ابنه "ويد" فى حادثة سيارة وهو فى السادسة عشرة من العمر. أصابه اكتئاب وترك المحاماة كمهنة مريحة ورشح نفسه لمجلس النواب - وهو ما كان ابنه الراحل يحثه عليه. ويقول "إدوارز" إن ذكرى ابنه كانت تلهمه وتمنحه العاطفة للسياسة، وهو ما تجلّى على أرض الواقع.

قال "جولوكهارت" - المستشار الصحفى السابق للبيت الأبيض - فى حديث لمجلة *People* فى ٨ مارس ٢٠٠٤: "إنه (يقصد "إدوارز") يتمتع بقدرة كبيرة على الارتباط بالناس - إنهم يحبونه، وهذا مهم جداً". وقال "إدوارز" فى حديث لمجلة *Time*: "الطريقة الوحيدة للتواصل الفعال مع الناس أن يشعروا بأنك مثلهم".

من قال إن شركة فيرجن خالية من المرح؟

قلائل من رجال الأعمال المحترفين من يتمتعون بحماس رجل الأعمال البريطاني سير "ريتشارد برانسون"، فليس لدى أحد أكثر مما لديه من عاطفة، وإذا كنت تعرف أحدًا يفوقه عاطفة، فأبلغني به من فضلك. يدير برانسون "إمبراطورية فيرجن بأصولها البالغة سبعة مليارات دولار - وهي الإمبراطورية التي بدأها من الصفر أثناء سنوات مراهقته. وتضم مؤسسة فيرجن حاليًا شركات من أكبر شركات الأعمال في العالم منها فيرجن أتلانتيك، وفيرجن ميغاستور، وفيرجن موبائل، وفيرجن كولا بالإضافة إلى مائتين وأربع وعشرين شركة أخرى. وإدارته لكل تلك الشركات تمثل لغزًا بالنسبة لي، لكن من الواضح أنه يتقن الأسرار العشرة التي يقدمها هذا الكتاب والتي تحتل العاطفة رقم واحد منها.

و"برانسون" موضوع مفضل لوسائل الإعلام سواء كانت قناة CNBC، أو مجلة Fortune، ويطارده الصحفيون لسبب واحد، وهو أنه يتمتع بالمرح، ولا يجاريه من المستثمرين فيه إلا قلائل. قال أحد التنفيذيين لمجلة Fortune: "إن مجرد عطسة ريتشارد" تجعله يتصدر صفحات الجرائد." كيف حقق هذا؟ إنه مرح وملء بالعاطفة، وهما الخاصيتان اللتان يحبهما العملاء.

و"برانسون" نشأ متعلمًا في الكلام مثل "جون تشامبرز"، وهو يعترف بذلك دون حرج عندما يُطلب منه الحديث عن موضوع لا يعرف عنه الكثير، فإنه يشعر بعدم الراحة. ولكنه - وكما قال في كتابه *Losing my Virginity* - عندما طلب منه أن يتحدث عن شيء يشعر بشغف نحوه، فإنه "يتحدث بطلاقة". وأنا أقول إن هذا تهوين لا يتفق مع رجل بحجم "برانسون"!

ورد في مقالة بجريدة إندبندنت اللندنية على لسان أحد علماء النفس أن ثلث من فحصهم لم تكن في حياتهم أية عاطفة. وأردف قائلاً: "طالما ارتبطت العاطفة بالتألق والنجاح"، وضرب مثالاً بـ "برانسون" وشغفه بتأسيس الشركات. وأعتقد أن عالم النفس هذا محق جزئيًا فيما يقول من أن ثلث الناس يفتقر للعاطفة. أظن أن كلاً منا شغوف بشيء، وأن المحاورين العظام أفضل من غيرهم في التعرف على مصدر شغفهم وتوصيله للمستمعين لهم. وقد يبدو "برانسون" في الظاهر شغوفًا بتأسيس الشركات من الصفر وتحويلها إلى شركات عالمية، لكننا إذا نقبنا أكثر فسنجد شغوفًا بالمتعة التي يشعر بها أثناء فعله لذلك. لقد أسس شركة فيرجن أتلانتيك للخطوط الجوية - مثلًا - لأنه ضجر من الأسعار المرتفعة والخدمة الرديئة التي تقدمها شركات الطيران القائمة، وكان يريد استعادة المتعة في السفر الجوي. يقول "برانسون" في

كتابه إن "المتعة" واحدة من "معايير الأساسية في العمل"، ولديه إيمان راسخ بأن "كل لحظة من كل يوم ينبغي أن نحياها بأفضل ما نستطيع".

وينفس استخدام "شولتز" لكلمة "عاطفة" في حديثه يستخدم "برانسون" كلمة "متعة". وأياً كانت الكلمة المستخدمة، فإن هذين المستثمرين متحمسان لما يعملانه، وهذا الحماس مُعد لغيرهما. و"برانسون" محاور فوق العادة؛ وذلك لأن أفعاله وكلماته تحمل عاطفته. وسواء تمثلت أفعاله في ارتدائه بدلة عريس في حفل افتتاح شركته فيرجن برايدز، أو هبوطه في قلب ميدان تايمرز في نيويورك وهو عار من ملابسه إلا من نموذج لهاتف جوال يغطي الأجزاء الحساسة من جسمه كإشارة الافتتاح لشركته فيرجن موبایل للهواتف الجواله. فإن "برانسون" يفيض بالحماس للحياة ولما يعمله. ولذلك السبب تحب وسائل الإعلام ذلك الرجل. ولقد بلغ حب وسائل الإعلام له أن خصصت له قناة فوكس برنامجاً من الواقع عام ٢٠٠٥، حيث أصبح الملياردير المتمرد - كما يطلق عليه - مبتدئاً في مجال الإعلام.

ويعود الكثير من نجاح "برانسون" إلى قدرته على إقناع الآخرين برؤيته بدءاً من مجلته التي أصدرها كطالب ثانوى عام ١٩٦٨ إلى تأسيسه لشركة فيرجن أتلانتيك لينافس بها الخطوط الجوية البريطانية رغم قول الخبراء إن هذا جنون. لقد فشل هؤلاء "الخبراء" في فهم المكون الرئيسى لقدرته على الإقناع، وهو طاقته، وحماسه، وعاطفته المعديه. كل ذلك جعل المستثمرين يرغبون في الاستثمار معه، والعملاء يرغبون في التعامل معه، والأذكيااء يرغبون في العمل لديه. يا لها من تركيبة قوية من الداعمين! إننا لا نطلب منك هنا أن تفعل شيئاً غريباً في اجتماعك القادم، بل إننا على يقين من أنك لن تستقطب العملاء بالتزلج بالحبل حول منازلهم وهو ما فعله "برانسون"، ومع ذلك فثمة درس واحد على الأقل يمكنك أن تتعلمه من "برانسون"، وهو أن توضح لعملائك أنك ملئ بالمرح والبهجة "وسيلاحظون ذلك".

لقد عاد!

يجيد "أرنولد شوارزينجر" الأسرار العشرة لكبار المحاورين في عالم الأعمال مما جعل الملاحظين من كل الأطياف السياسية يدركون مواهبه المتمثلة في الحماس، والإقناع، والخطابة. ومثل "برانسون"، و"أورمان"، و"تشامبرز"، و"شولتز"، فإن الأثر الذى يتركه "شوارزينجر" على مستمعيه يعود لعاطفته القوية تجاه رسالته. وسواء تمثلت هذه الرسالة في أن يكون صاحب أفضل بناء عضلى في العالم، أو نجم الشباك الأكبر في السينما، أو حاكم كاليفورنيا، فإن قدرته على استثارة جمهوره تبدأ

بالعاطفة. هناك العشرات من الأبطال الرياضيين، ونجوم السينما، والسياسيين ممن لا يتمتعون بمثل ما يتمتع به من حماس. إن حماسه جاذب لمن حوله، وهذا جزء من جاذبية شخصيته.

و"شوارزينجر" يستطيع إقامة رابطة مع جمهوره بدرجة أكبر مما يستطيع أى خطيب قابلته؛ فقد غطيت الأيام المائة الأولى له كحاكم لكاليفورنيا لصالح شبكة CBS فى لوس أنجيليس، ورأيتة يذهل الجميع تقريباً - من منافسيه السياسيين، حتى الصحافة العالمية التى تمركزت فى مدينة ساكرامنتو لتغطية أيامه الأولى كحاكم للولاية. لقد كان الجميع يذوبون فى وجوده، وكان يستقطبهم بمباشرة، وحماسه، وعاطفته.

وليس هناك من يجادل بعدم تمتع "شوارزينجر" بالعاطفة - ذلك الوهج الداخلى الذى يميز كل المحاورين العظام. ولكن من أين تأتى عاطفته؟ ما الذى جعله يتنازل عن الملايين العديدة من الدولارات ليحكم كاليفورنيا؟ (كان أجره عن الجزء الثالث من فيلم المدمر (Terminator 3) ثلاثين مليون دولار - مما جعله الممثل الأعلى أجراً فى تاريخ السينما). وسر "شوارزينجر" بسيط: إنه يرتبط برسالته ارتباطاً شخصياً قوياً ولا يتردد فى توصيلها لمستمعيه. وكانت نشأته الفقيرة فى قرية صغيرة بالنمسا قد ألهمت طموحه القوى وعزيمته الفولاذية. وقد قال فى مقابلة له مع مجلة Parade: "إن نشأة المرء فى فقر تمنحه دافعاً قوياً. لقد كانت والدتى تتسول الطعام فى بعض الأحيان، ولم يكن لدينا هاتف، ولا مرحاض بداخل المنزل ولا سيارة. لقد كانت ظروفنا قاسية". وتفسر نشأته عزيمته على النجاح، ومع ذلك فإن عاطفته تنتج عن رغبته فى رد بعض الجميل للدولة التى مكنته من تحقيق أحلامه.

فى فبراير ٢٠٠٤ شاهدت "شوارزينجر" وهو يخطب فى ألقى طالب من طلاب المدارس الثانوية فى مركز مؤتمرات مدينة ساكرامنتو. وعندما سأله عن سبب تركه لعمله السينمائى ليحكم الولاية عكست إجابته العاطفة الكامنة خلف رسالته وارتباطه العاطفى بموضوعه، فقد قال: "لم يكن لى لأفعل أيّاً من هذا ما لم أحضر إلى كاليفورنيا"، أضاف:

"لقد منحتنى الولايات المتحدة وكاليفورنيا كل شىء. وقد حان وقت رد بعض الجميل. كان لى حلم منذ صباى بأن أصبح بطل كمال أجسام على مستوى العالم والعمل بالسينما، ولقد حققت ما يتجاوز كل أحلامى. وعبر مسيرتى العملية فزت بكل تلك البطولات وكسبت كل ذلك المال، وكنت أقول لنفسى:

"كيف أكون الرجل صاحب العضلات الأكبر؟ كيف أدخل السينما؟ كيف أكون أغنى رجل؟" وبعد هذا بدأت أقول لنفسى: "لا بد من رد الجميل".

وقد رد الجيل، ففى ١٩٨٩ أسهم فى دورة الألعاب الأولمبية الخاصة، وأصبح رئيس مجلس إدارة مجلس الرئاسة الأمريكية للياقة البدنية والرياضة. وقال إنه استمتع بالعمل مع شباب المعوقين أكثر من استمتاعه بالعمل بالسينما، وقال: "الأول مرة تجاوزت ذاتى بنظرى، فقد أردت أن أرد الجميل لبلدى وللايين البشر ممن يحتاجون للمساعدة".

ومنذ عشرة أعوام، أسس "شوارزينجر" مؤسسة ألعاب الأحياء الفقيرة ليقدم لشباب الولايات المتحدة بعض الأنشطة الممتعة التى يمكنهم ممارستها بعد المدرسة، وخاصة لفئة الشباب المعرضين أكثر من غيرهم للانضمام للعصابات، وتعاطى المخدرات، والتسبب فى المشاكل. وقد قال فى مجلة *Parade*:

"عندما حضرت إلى الولايات المتحدة كنت على قناعة تامة بأننى إذا استطعت النجاح هنا، فسيستطيع أى إنسان آخر النجاح، ثم سافرت عبر الولايات الخمسين، وزرت مدارس الأحياء الفقيرة فرأيت البؤساء، والمهمشين، ومن تركهم آبائهم.. رأيت أطفالاً ليس لديهم طفولة تمنحهم الدافع والثقة اللتين منحتهما لى طفولتى. وكان من الواضح لى أن هؤلاء الأطفال لن ينجحوا ما لم تتوافر لهم تلك المؤسسة".

ولكل محاور عظيم نقطة تحول أشعلت عاطفته، ولكن أعظم محاورى عالم الأعمال فى العالم يتجاوزون ذلك بخطوة، حيث يعبرون عن تلك العاطفة. وهذا السر البسيط هو ما يساعدهم على إقامة رابطة مع مستمعيهم. وبالنسبة لـ "شوارزينجر"، فقد تمثل ذلك التعبير فى اهتمامه بأطفال الأحياء الفقيرة، والألعاب الأولمبية للمعوقين. وبالنسبة لـ "أورمان" تمثل ذلك التعبير فى رؤيتها لوالدها يفرق فى الديون حتى أذنيه، وبالنسبة لـ "شولتز" تمثل هذا التعبير فى زيارته لمدينة رائعة، وهى نابولى فى إيطاليا.

ما نقطة التحول لديك؟ ما الذى يمتحك العاطفة لتفعل ما تفعله؟ نقب عنه، واكتشفه، وعبر عنه.

قالت الأسطورة الإعلامية "أوبرا وينفري" ذات مرة: "ينبغي أن تكون عاطفتك الحقيقية طليعية بالتمسك لك كالشمس". ولقد أصبحت "أوبرا" أسطورة إعلامية لا يتأملها العميق بمشاهديها. إنهم يشعرون بها وكأنها أفضل أصدقائهم، وجميعهم يعرفون أسرار طفولتها المؤلمة ومعاناتها. وفي كل برنامج، أو لقاء تميزوني، أو مقالة في مجلة لها تؤكد على ارتباطها الشخصي بالموضوع الذي تعمل به. وعندما دشنت ناديها باهر النجاح للكتاب قالت: "كانت الكتب جواز مروري للحياة الشخصية، فقد تعلمت القراءة في سن الثالثة، وسرعان ما اكتشفت أن أمامي عالماً هائلاً يتجاوز مزرعتنا الصغيرة في ميسيسيبي... عالماً ينبغي أن أقتحمه".

أعطني معزز طاقة من فضلك

الطاقة قرينة الحماس، فلا يمكننا الحديث عن أحدهما دون الآخر، والا كان حديثنا كحديث عن نجاح "إلتون جون" دون ذكر "بيرني توبين"، أو "دين" بدون "جيرري"، أو برنامج *American Idol* دون "سايمون كاويل". إننا ببساطة لا نستطيع. فالطاقة تولد الحماس.

قال "بيلي جويل" في إحدى أغنياته: "لقد بنت طريقاً حولها"، وهذا هو ما تفعله الطاقة مع صاحبها.. إنها تبني طريقاً حوله، طريقاً يربطه بجمهوره، ويحصل من خلاله على اهتمامهم. هل أنت متيقظ، ونشط، وقوي، ومعبر؟ إن المحاورين العظام في عالم الأعمال - سواء كانوا هادئين في حديثهم أو صاخبين - يتميز حديثهم بالقوة، والحيوية، وحدة التعبير.

كان رونالد ريجان يتمتع بالطاقة، ويتمتع بها أيضاً "جون تشامبرز"، وكذلك "الاري إيسون" الرئيس التنفيذي لشركة Oracle، و"جاك ويلش" الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك، وكذلك "هيربرت كيلهر" صاحب شركة ساوذايست. ويتمتع بها أيضاً "ريتشارد برانسون" صاحب مجموعة فيرجن، و"ستيف بالمر" بشركة مايكروسوفت، و"ستيف جوبز" في شركة أبل. ورغم اختلاف أساليب هؤلاء جميعاً، إلا أنهم يتمتعون بالطاقة والحماس الناتجين عن ارتباطهم العميق برسالتهم وعن رغبة جارفة في أن يوضحوا عاطفتهم تلك للعالم بأسره.

والقادة الحكماء يشعرون طاقة مثل طاقة الشباب. لقد سمعنا جميعاً عن الجهود التي بذلها جون كيندي لإخفاء أمراضه الخطيرة عن الجماهير، وإذا قارناه بخليفته دوايت أيزنهاور، فسنجد أن الأخير أقل قوة وجاذبية. لقد كان على كل رئيس أمريكي بعد كيندي أن يتعلم الدرس: الطاقة هي ما يجذب الشعب للقائد.

أذكر أول لقاء لي بـ "آل جور" "نائب الرئيس السابق" عندما كان لا يزال عضواً بمجلس النواب عن ولاية تينيسي، حيث لاحظت أنه يضع بعض الماكياج الخفيف لمعرفته الجيدة بالإضاءة الباهرة للكاميرا، وكيف أن بمقدورها أن تلمع المتحدث. وعندما بدأ المصور يعد كاميرته لالتقاط الصورة بدا "آل جور" مضطرباً، فقررت ألا أفسر أن لذلك علاقة بشخصي، بل باستطلاع رأي أجرى في الليلة السابقة للقائي به. ومع ذلك، فعندما حان وقت التائق، تألق. كان جاهزاً، وشمر عن ساعديه، ووقف منتصباً رافعاً رأسه، ومبتسماً، ورافعاً مستوى طاقته. لقد تحول تحولاً كاملاً أمام عيني.

إن "جور" يمتلك المقومات، وكذلك "شوارزينجر" رغم أنني أعتقد أن الأخير يتحلى بالطاقة دائماً. في ردهات مجلس نواب كاليفورنيا يبتسم "شوارزينجر" بحرارة ويسير بسرعة ويسلم على أصدقائه ويشد على أيديهم. وذات مرة قال لي أحد كبار مستشاريه إن "شوارزينجر" يتمتع بطاقة لم يرها لدى أحد من قبله. وهذا هو بيت القصيد - الطاقة والحماس يعكسان عاطفة صاحبهما، ويشعان على جمهوره. إننا نتوق ونتجذب للمحاورين الذين يتمتعون بالطاقة.

أما إذا كان لديك كل طاقة العالم لكنك لا تعبر عنها، فلن يشاركك أحد في العالم حماسك. وثمة ثلاث طرق بسيطة لزيادة طاقتك سواء أثناء نومك، أو تناولك الطعام، أو تفكيرك.

معززات الطاقة:

- احصل على كفايتك من النوم.
- تناول الطعام المناسب والكافي، وحافظ على لياقتك.
- تبّن توجّهاً إيجابياً دائماً.

احصل على كفايتك من النوم

تقول أبحاث الهيئة القومية لأبحاث النوم إن ثلثي الأمريكيين لا يحصلون على

ساعات النوم الثماني الموصى بها، وإن تلتهم ينام أقل من ست ساعات يوميًا. وتقول "بامبلا سميث" في كتابها *The Energy Edge*: "إن الحرمان المستمر من النوم يستنزف طاقة الجسم مما يؤدي إلى بطء في التفكير وضعف في الذاكرة، وهياج السلوك، والأخطاء، وسرعة الاستثارة". ورغم أن بعض أعظم المحاورين ينامون أقل من خمس ساعات يوميًا (مثل "أوبرا وينفري"، وبييل كلينتون، و"جون جوردون")، فإن معظم الخطباء العظام يكونون في أفضل حالاتهم عندما يحصلون على قدر كافٍ من النوم. لا تحارب الرغبة في النوم، بل استسلم لها - خاصة قبل الخطب المهمة.

والقدر الكافي من النوم تحدده معرفة المرء بنفسه، وهذا هو ما فعله رونالد ريجان. يقال إن الرئيس السابق جيمي كارتر اتصل في آخر يوم له في الرئاسة بخلفه رونالد ريجان في أول أيام توليه الرئاسة ليخبره بأن اثنين وخمسين أمريكيًا قد احتجزوا في إيران. ويقول كارتر في مذكراته الدقيقة إنه اتصل بريجان في السابعة صباحًا "الذي كان في بليز هاوس المواجه للبيت الأبيض - كما تقول الرواية. ويقول "جيمس ستروك" في كتابه *Reagan on Leadership* إن أحد المساعدين قد أخبر الرئيس كارتر بأن الرئيس الجديد ريجان قد قضى ليلة مجهدة، وأنه نائم ولا ينبغي إزعاجه. رد عليه كارتر في ذهول: "هل تمزح؟"، فقال المساعد: "كلا يا سيدي".

ولتلك القصة منظوران، فقد يقول أحد منتقدي ريجان بسهولة: "هل ترى؟ إن ريجان بليد الذهن"، ولكن الهدف من هذا الكتاب ليس إثارة الجدل السياسي، بل تحديد الأسرار العشرة التي يشترك فيها أعظم محاورى العالم ومساعدتك على توظيفها.

يقول "ستروك" في كتابه: "كان ريجان يثق في كفاءة العاملين معه ليحموه من قطع نومه - وهو ما لم يكن ليفيد شيئًا في قضية الرهائن، بل سيجعله أقل راحة أثناء إلقائه أهم خطاب في حياته". والحق أن الجرائد قد وصفت آخر يوم في رئاسة كارتر بأن ريجان بدا نجمًا سينمائيًا مرتاحًا مليئًا بالحيوية والطاقة والقوة والعافية - رغم أنه كان أكبر الرؤساء الأمريكيين سنًا، فقد كان في السبعين وقت توليه الرئاسة. كان ريجان يعرف نفسه، ولقد أتقن الأسرار البسيطة التي من شأنها أن تجعله "المحاور العظيم".

نشط عقلك وجسمك

إن سوء التغذية وعدم ممارسة الرياضة يدمران طاقة الجسم، ويصيبان المرء بالتعب

والتحمل، ويضعفانه كخطيب. "سكوت نورتون" مدرب شخصى والرئيس التنفيذى لمركز Axis للتمارين بمدينة ميلنوبارك فى كاليفورنيا، ومن عملائه عدد من كبار مستثمرى التكنولوجيا المتقدمة والذين يتمتع الكثيرون منهم بقدرات رائعة كمتحدثين. يقول "نورتون": "إن حصول المرء على البرنامج التدريبى المناسب سيساعده على التمتع بوضعية أفضل للجسم، وإشعاع المزيد من الطاقة، ويؤهله للتعامل مع متطلبات الحياة المهنية المزدهمة.

وبدون طاقة سيبدو المرء فاشلاً، أما إذا تدرّب التنفيذى بصورة منتظمة، فسيوحى مظهره بالطاقة وسيشعر بها تسرى فيه، ويتحلى بالحماس، ويصبح فى أفضل حالاته، وسيشع عافية وحيوية. ومن لا يتدرّب، ومن لا يحرص على نوعية وكمية طعامه، فربما كان تنفيذياً كفتاً لكنه لن يشع طاقة".

وفى السر البسيط التاسع سنسهب فى الحديث عن العافية واللياقة البدنية وعلاقتها بالمحاورين العظام، بل وسنقدم الوجبة الكاملة فى العروض التقديمية. أما الآن، فإننى أكتفى بالتأكيد على أن نوعية الطعام وممارسة الرياضة يؤثران على حالتك الصحية، ووزنك، وحالتك المزاجية، ومستوى طاقتك. والطعام الجيد المتوازن والحفاظ على اللياقة البدنية أمران لازمان لمن يريد أن يكون محاوراً ذا أثر عظيم. إن الطعام المناسب سيجعلك فى حالة صحية جيدة، وتتمتع بالطاقة. أما التمارين والرياضة، فإنها تضخ الدم المؤكسج إلى مزايا جسمك ومخك مما يؤدى إلى صفاء التفكير، ومن صفا تفكيره حسن حديثه.

التفكير الإيجابى الدائم

فى عام ١٩٥٢ نشر المؤلف "نورمان فينسننت بيل" كتابه المرجعى الرائع "قوة التفكير الإيجابى". وكان "بيل" من أوائل المؤلفين الذين أوضحوا العلاقة بين صحة الإنسان وطريقة تفكيره، وقد أوضح أيضاً أن قوة التفكير الإيجابى من شأنها أن تزيد مستويات الطاقة لدى المرء. ويحكى "بيل" فى كتابه قصة سياسية ظل يتمتع بقدر هائل من الطاقة بعد إلقائه سبع خطب فى يوم واحد، وعندما سئل عن سبب عدم إحساسه بالتعب قال: "لأننى أومن بكل ما قلته فى هذه الخطب. إننى أشعر بحماس تجاه معتقداتى". ويقول "بيل": "هذا هو السر. لقد كان هذا الرجل متقد المهمة والعزيمة لشيء، وكان يعبر عن كل ما بداخله، وهو الأمر الذى لا يفقد المرء طاقته وحيويته. إن المرء لا يفقد طاقته إلا عندما تصبح الحياة كئيبة فى عينيه".

لقد عاش البطل العسكرى ووزير الخارجية السابق "كولين باول" حياته بتفاؤل

لا يتسرب إليه تشاؤم، وكان يقول: "التفاؤل الدائم معظّم للقوة". وتعكس خطب "باول" تفاؤله الدائم وقد فسر المؤلف "أورين هاراري" هذه المقولة في كتابه The Leadership Secrets of Collin Powell بأنها تعنى: "حماس القائد، وتفاؤله، وثقته تتضاعف عندما تشع إلى خارجه، فالقادة الذين ينظرون للعالم بإيجابية وثقة غالبًا ما يغمرون الناس بنفس هذه التوجهات". وينسب "هاراري" تفاؤل "باول" إلى قدرته على تنظيم صفوف الجنود، والجماهير الأمريكية، ويقول: "ثمة دليل واضح على أن الناس يتجاوبون مع القادة الذين يقدمون رسائل إيجابية".

"إن الاستفادة من كل القدرات والإمكانات البشرية هو همُّ القادة، وعندما تبدأ قدرات البشر في الظهور، فإنه يضحى زيادة في الماطفة والطاقة والحماس".

"جورج زايمر" الرئيس التنفيذي لشركة Men's Wearhouse

وتظهر الأبحاث السياسية أن المرشحين المتفائلين لديهم ميزة على غيرهم، فقد اكتشف البروفيسور "بروس بوكانان" في دراساته التي أجراها في جامعة تكساس أن المتشائمين يجدون صعوبة في الفوز بالانتخابات. وإذا كان الناس يتجاوبون مع المتحدثين الذين يشعون تفاؤلاً، فلا عجب - إذن - في أن يفوز "شوارزينجر" بأصوات الناخبين في كاليفورنيا، فهو نموذج للتفكير الإيجابي.

قال لى مدير الاتصالات في فريق "شوارزينجر" في أول لقاء مطول لى معه: "شوارزينجر" متفائل للغاية. إنه يريد أن يلهم الناس الإنجاز سواء كان يتحدث في خطبة جماهيرية، أو في لقاء خاص معنا. والإجابة الخطأ التي يمكن لأحدنا أن يقدمها له هي: "لا يمكن فعل هذا"، فهو لا يقبلها - وهذا يوضح لك من هو. إن هذا هو ما يجعله الأول في الرياضة، أو العمل، أو السياسة".

عمل "بول واتشر" - الصديق القديم لـ "شوارزينجر" ومستشاره المالى " معه عن قرب في العديد من المسائل، ويقول عنه: "إن خطبه متفائلة دائماً، وهى تعبر عنه.. تعبر عن حماسه، وتفاؤله، ورؤيته؛ ولهذا تراه يستخدم كلمة "رائع" كل عشرين ثانية، حتى إننا نتندر على ذلك. ولكن هذا هو موضع قوته.. إنه غير مستعد للنظر للجانب السلبي من الأشياء".

وخلاصة القول عن الطاقة أن المحاورين العظام في عالم الأعمال يرفلون في

الطاقة. وأياً كان ما تفعله لزيادة طاقتك، فإنتى أوصيك بأن تحصل على المزيد من الراحة، وتمارس الرياضة، وتحسن نوعية طعامك، وتشاهد برامج دكتور "فيل" فى التلفزيون لتحسن من توجهاتك، فالحق أن قلة النوم، وسوء التغذية، والتوجهات 'سلبية مدمرات للطاقة. وإن كنت تريد أن تتعرف على أسرار المفاوضين العظام وإتقانها، فليس أمامك إلا أن تكون فى أفضل حالاتك.

أمل أن أكون قد أقنعتك الآن بأن العاطفة من بين أحجار أساس كل التواصل العظيمة سواء فى عالم الأعمال أو خارجه. إن المتحدثين البلغاء فى عالم الأعمال شغوفون بما يعملون ويوضحون هذا الشغف. وربما كان أبلغ تعبير عن هذا هو ما قاله "ديل كارنيجي" فى كتابه "كيف تطور ثقتك بنفسك وتؤثر فى الناس من خلال الخطابة": "إذا كانت رغبتك ضعيفة ومهتزة، فإن منجزاتك ستكون بنفس الحال، أما إن سعيت وراء هدفك بإصرار وثبات الصياد الذى يطارد فريسته، فلن يستطيع شىء على وجه البسيطة أن يحول بينك وبينه".

كان الصحفي "ديفيد بوردر" بعد رحيل رونالد ريغان يقول: "لأنه كان يستطيع أن يقنع أى شخص تقريباً بأى شخص تقريباً، فقد حدثت تغييرات كانت بدونها فى حكم المستحيلات. لقد تغير العالم تغيراً هائلاً بسببه". تصور التغييرات التى يمكنك أن تحدثها فى شركتك، أو مجال عملك، أو حياتك الشخصية إذا استطعت أن تقنع أى شخص تقريباً بأى شىء تقريباً. لقد أحب الناس رونالد ريغان لثقته بنفسه ورؤيته وتناوله. تناوله الدائم القوى؛ فقد كان يؤمن بالحلم الأمريكى "والأهم أنه استطاع أن يجعل الناس يشعرون بأنهم مقدورهم أن يحققوا بأنفسهم".

وبعد أن طلبت منك أن ترفع مستوى معامل عاطفتك، فقد حان وقت أن أعلن لك السر البسيط الثانى لأعظم المحاورين فى عالم الأعمال.

★ تمرين ★

١. شاهد كيف يفعلها الآخرون. زر موقعي الإلكتروني: www.carminegallo.com لتحصل على نماذج وملفات مرئية للمحاورين الذين يتمتعون بالعاطفة في عالم الشركات، ثم اسأل نفسك:

• كيف أحدد مدى عاطفتهم تجاه الموضوع؟

• ما الرابطة التي تربطهم بموضوعهم؟

قارن بين مستويات طاقتهم ونظيرتها لديك واضعاً إياها على مدرج من ١ - ١٠، حيث يشير (١) إلى الجمود كالخبز الجاف، وتشير (١٠) إلى قمة مستويات الطاقة. أين موقعك على هذا المدرج؟ سجل مستواك على مدرج الطاقة. إن معظم عملائي يقعون على النقطة ٢ أو ٣ على هذا المدرج، فهل يمكنك أن تقفز للنقطة السادسة، أو السابعة، أو الثامنة؟ أنا واثق من أنك تستطيع ذلك - وهذا ما سيمنح قوة لخطبك وعروضك التقديمية.

٢. ارتبط بموضوعك. سيسهل عليك أن تكون خطيباً شغوفاً بما تتحدث عنه إذا أدركت الرابطة الشخصية والانفعالية بينك وبين موضوع حديثك. أجب عن الأسئلة التالية، والتي ستساعدك على استخدام عقلك لتصل لقلوب مستمعيك:

" لماذا تؤمن بما تقدمه من خدمة أو منتج أو شركتك أو بالقضية التي تناصرها؟
ولماذا ينبغي أن يهتم مستمعوك بما تقوله؟

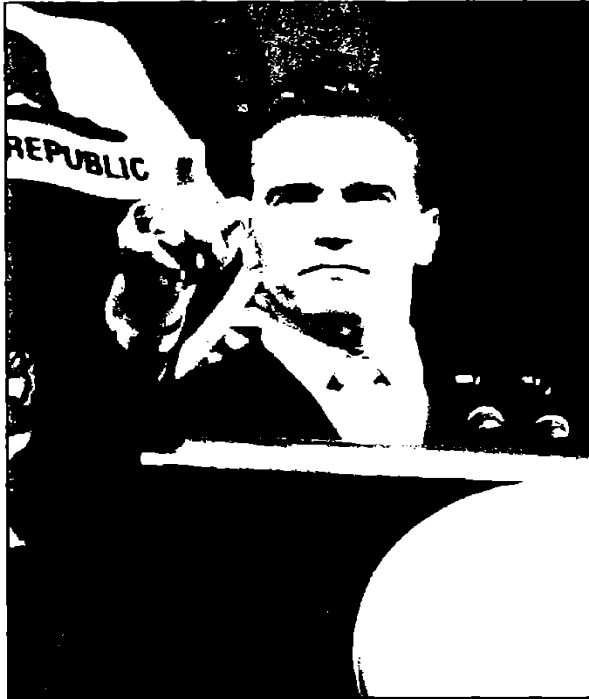
• ما الرابطة بينك وبين ما تقوله؟ فكر في خلفيتك الثقافية، وخبرات طفولتك، أو مراهقتك، أو تجاربك مع زملائك، أو الأمور العجيبة التي حدثت لك.. إلخ.

• هل أشركت جمهورك في ذلك الرابط؟ إن لم تكن قد أشركته فيه، فكيف لك أن تشركه فيه؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط #٢: الإلهام هلم يا حبيبي.. أشعل لى نارى

" أستطيع أن ألهم الناس لتفعل الأشياء التى أومن بها".
" مايكل جوردون "



Fitness Publications. Inc

" إذا استطعت أن توضح للناس ما
سيحدث، وكيفية التعامل معه؛ فستغير
كل شىء. لا بد أن تتحلى بالحكمة".
حاكم كاليفورنيا: "أرنولد شوارزينجر"

فى ليلة السادس من أغسطس عام
٢٠٠٣ - وأثناء تصوير برنامج
- *Tonight Show with Jay Leno*
هزت قنبلة مدوية الحياة السياسية فى
كاليفورنيا، فقد أعلن النجم السينمائى
"أرنولد شوارزينجر" أنه سينافس
حاكم كاليفورنيا الحالى "جراي ديفيز"
فى انتخابات الولاية المقرر إجراؤها
فى السابع من أكتوبر. وعندما رأيت
"أرنولد" يتحدث أمام عدد كبير من
رجال الأعمال المحترفين أدركت أن
هذه الليلة ستكون أسوأ ليلة فى المسيرة
السياسية لـ "ديفيز". ورغم أن "ديفيز"
يتمتع بجاذبية شخصية كبيرة، إلا
أن "أرنولد" يشع جاذبية. وبعد اثنين
وستين يوماً، أزاح ملايين الناخبين

حاكم الولاية من منصبه " وهى السابقة الثانية من نوعها فى تاريخ الولايات المتحدة،
حيث ترشح ١٣٥ عضواً ليحلوا محل "ديفيز"، وحصل "أرنولد" على نسبة ٤٨٪ من

الأصوات في حين جاء أقرب منافسيه مساعد الحاكم "كروز بوستامانت" في المركز التالي برصيد ٣١٪ من الأصوات.

وفور إلقاء "شوارزينجر" لخطبة انتصاره قال مراسل تليفزيون NBC الذي كان يغطي الحدث في لوس أنجيليس: "إن جاذبية شخصيته وقدرته على استتارة الجماهير هما سبب نجاحه الليلة". وقبل ذلك الحدث بعامين كنت جالساً وسط جمهور من أصحاب الشركات وكبار تنفيذييها الذين لا يختلفون عن "شوارزينجر" من حيث القدرة على الاستحواذ على جمهور من اثني عشر ألفاً في مؤتمر بيكرزفيلد الأسطوري للشركات. لم أكن بحاجة لوقت طويل حتى أدرك أن بطل فيلم "المدمر" يتقن جميع الأسرار العشرة للمحاورين العظام - لقد جذب جمهوره، واستثاره، واستحوذ عليه. إن النجاح المذهل لـ "شوارزينجر" في بناء العضلات، والسينما، والشركات، والسياسة يتجاوز كثيراً عضلته الثنائية ذات الإحدى والعشرين بوصة، بل يقوم على دافع لديه خلف كل شيء يفعله، وتمتعه بالثقة بالنفس وجاذبية الشخصية؛ فهو يلهم الناس ليؤمنوا به وبرؤيته. إنه يستحوذ عليهم!

و"شوارزينجر" يشع ثقة لا تهتز بالنفس، ويتفاؤل معد، وبروح الدعابة، وبشفف بالمبادرات التي يقوم بها. ولقد أقتنعت بثقته بنفسه باقتحام الحلبة، وساعده تفاؤله على الحفاظ على صلابه عزيمته في وجه الكم الهائل من الانتقادات التي يواجهها يومياً، أما جاذبية شخصيته فهي ما ألهم الناخبين بالتصويت له وفوزه بالانتخابات.

لا تقلل أبداً من قدرة المحاور العظيم على إلهام الجمهور. كانت فكرة حكم "شوارزينجر" لكاليفورنيا تبدو للناس من خارج الولاية "بل وللكتيرين بداخلها - كمزحة، إلا أنها لم تعد كذلك، فبعد ستة أشهر فقط من ولايته أثبتت جريدة *The Economist* البريطانية الشهيرة على إنجازاته قائلة: "يا لها من رحلة كانت قصيرة وغريبة وممتعة للغاية... لم تعد فكرة حكم "شوارزينجر" لكاليفورنيا بنفس الغرابة التي كانت تبدو بها". وقد اعترفت جريدة نيويورك تايمز في مقالها الافتتاحية يوم الثلاثاء الرابع من مايو من عام ٢٠٠٤ بأن "فكرة ولاية "شوارزينجر" كانت مشكوكاً فيها، لكنها لم تعد كذلك الآن".

الجابذية الشخصية الهائلة

لم أر كلمة "جابذية الشخصية" أصدق لدى قائد بقدر صدقها لدى "شوارزينجر" فى الأشهر الستة الأولى لولايته - باستثناء واحد: رونالد ريجان.

كتب "دان والترز" فى جريدة *Sacramento Bee* يقول: "إن جابذية شخصية "شوارزينجر" فى خطبه العامة، وسحرها فى لقاءاته الخاصة، وإصراره على مبدأ "لا شىء مستحيل" تذكركنا برونالد ريجان". واستطرد يقول "ومع ذلك فإنه لا يلقى التقدير المناسب، وكذلك كان ريجان".

وجابذية الشخصية هى مصدر الإلهام؛ لأنها تتضمن انجذاب الناس إلى صاحبها مما يمكنه من التأثير فيهم، ويمنحه القدرة على استثارة حماس الناس وإخلاصهم " وهذا هو الإلهام. إن القادة الملهمين والتنفيذيين فى الشركات يتمتعون بالمقدرة النادرة على جذب المستمعين، وتحفيز الجماهير، واستثارة ذلك "الإخلاص الشعبى الجارف".

وقد أثارتنى جابذية شخصية "شوارزينجر". وإذا استطاع مقدمو عروض العمل، والمتحدثون فى الشركات التحلى بهذه الجابذية فلك أن تتخيل مدى كفاءتهم فى الاستحواذ على جمهورهم. تخيل هذا!

ولقد قررت أن أحدد الخصائص المحددة التى تميز "شوارزينجر" عن معظم المتحدثين على جمهور. وعندما نويت إجراء هذا البحث تلقيت عرضاً من تليفزيون CBS يطلبون منى أن أعطى أخبار إدارة "شوارزينجر" لصالح الشبكات التليفزيونية التابعة لهم فى لوس أنجيليس مما منحنى منظوراً فريداً لشخصية "شوارزينجر" وأسرارها فى التوصل.

العادات السبع للقادة الأكثر جابذية

قدم "ستيفن كوفى" كتاب (العادات السبع للناس الأكثر فعالية) * ، لكننى قررت أن أقدم الأسرار الكامنة خلف أداء المتحدثين الأكثر جابذية فى الشركات فى العالم. وكان أول ما فعلته فى هذا الصدد هو بحث أجريته لتحليل تغطية وسائل الإعلام لانتخابات كاليفورنيا بمساعدة العاملين معى فى شركة Gallo Communication Group. وأثناء الحملة الانتخابية التى دامت اثنين وستين يوماً، كُتبت ١٧٥٠٩ مقالات عن الانتخابات. وكانت كلمة "ذو شخصية جذابة" الكلمة الأكثر استخداماً لوصف "شوارزينجر"، حيث ظهرت فى أكثر من ثلاثمائة مقالة فى شهرين فقط. وكانت

* متوفر لدى مكتبة جرير

معظم تلك المقالات تقارن بين جاذبية شخصية "شوارزينجر" وافتقار "ديفيز" - حاكم الولاية والمرشح المنافس لها. وأود أن نلقى نظرة عن كثب على الكلمات المحددة التي استخدمت لوصف "أرنولد شوارزينجر"، وتلك التي استخدمت لوصف "جراي ديفيز".

في حين بدا "أرنولد" متحمسًا شغوفًا مثيرًا. بدا "ديفيز" فاترًا قليل الانفعالات مائئًا. وربما لم يساعد "ديفيز" أن اسمه الأول "جراي"، فاسم كهذا يعنى أن عليه أن يكافح أكثر حتى يجعل خطابه أكثر جاذبية، بل والأكثر ضررًا من ذلك لـ "ديفيز" أن أنصار "أرنولد" أو معارضيه على حد سواء كانوا يصفونه بأنه "ذو حضور" في حين كان يوصف "ديفيز" بأنه "متحجر"، أو "متصلب". كانت شخصية "ديفيز" بكاملها يمكن استخلاصها وتلخيصها في كلماته وأفعاله أثناء خطبته، حيث كان يسيطر على انفعالاته، وهو - في رأبي " ما يعكس فشله في بناء رابطة مع الناس، فقد كتب "سكوت هيرهود" " مراسل جريدة *San Jose Mercury* يقول: "لم يكن يبدي دموعًا، أو مهاترة، أو مرارة واضحة. وربما كان هذا سبب رفض الناس له، فلم يكن الرجل يبدي إنسانًا مثل الجميع".

القائد ١: "أرنولد"	القائد ٢: "جراي"
• دافع المشاعر	• بارد المشاعر / يعيد
• حيوى	• رتيب
• ذو عاطفة	• خال من العاطفة
• متحمس	• فاتر
• مشارك	• متحفظ
• مثير	• جامد
• ذو حضور	• متصلب / متحجر

وإذا كنت تريد أن تتضمن لصفوف أعظم محاورى العالم المعاصر، فلا بد أن تبدي إنسانيتك، فجمهور القرن الحادى والعشرين يريد أن يعرف رؤيتك ومشاعرك. وإذا استطعت أن تجعل جمهورك يهتم برسالتك، فستستطيع أن تجعله يسلك السلوك الذى تريده " هذا هو الإلهام. إن البشر بفطرتهم يريدون أن يحسنوا حياتهم، وحياة أبنائهم، وحياة الآخرين. وسواء كنت تتحدث مع رئيسك فى العمل، أو فى مجلس إدارة

شركتك. أو مع كبار مدرائها، أو مع العاملين تحت قيادتك، أو مع عملائك الحاليين أو المحتملين: فإن جمهورك بشر يمكن إلهامهم. إن جاذبية الشخصية وحدها لن تجعلك تستحوذ على جمهورك فحسب، بل ستجعلهم يهتمون بك كمتحدث ورسالتك أيضاً - وهذا هو بناء الرابطة.

"جاذبية الشخصية من أسس النجاح المهني في عالمنا المعاصر." و"جاك ويلش" في شركة جنرال إلكتريك، و"ستيف جوبز" في شركة أبل، وسير "ريتشارد برانسون" صاحب مجموعة فيرجن أمثلة على رجال الأعمال ذوي الشخصية الجذابة. إنهم يشعرون جاذبية شخصية تجذب إليهم الموظفين، والعملاء على حد سواء". جريدة تايمز اللندنية في ٣٠ يناير ٢٠٠٣

لون الصورة

تعكس الكلمات التي يستخدمها الصحفيون لوصف "شوارزينجر" جاذبيته. والجاذبية تفتح الأبواب، وتلهم الناس. ولكن، لنكن أكثر تحديداً: دعونا نتساءل عما يكمن في قلب الإلهام. ما هو بالتحديد السر الذي يساعدك على تحفيز كل شخص في حياتك؟ إن السر وراء هذه القدرة الهائلة في غاية البساطة، وهو أن المتحدثين الملهمين في الشركات رسامون. إنهم يرسمون صورة لعالم سيصبح أفضل نتيجة لما يقدمونه من خدمات أو منتجات، أو للشركة التي يديرونها، أو القضية التي يناصرونها.

استطاع "ديفيد نيلمان" الرئيس التنفيذي لشركة JetBlue " أن يحول شركة مبتدئة مدينة إلى شركة تبلغ عائداتها السنوية مليار دولار في أقل من أربع سنوات. إن جميع المسافرين على متن طائرات هذه الشركة يتمتعون بمقاعد جلدية، ومشاهدة القنوات الفضائية. وعلى العكس من الكثير من شركات الطيران الأخرى، فإن المسافرين على طائرات شركته يلقون التحية والمعاملة الراقية من طاقم مضيفين لبق ومدرب ومهتم. لا شك أن أسعارهم الأقل قد ساعدتهم على التطور، ولكن إن لم يصحب ذلك السعر الأقل خدمة رائعة، فلن تزيد شركة JetBlue عن كونها شركة أخرى تنافس بتخفيض السعر وليس شركة تفوز بالجوائز لتقديمها أفضل خدمة جوية في الولايات المتحدة. وقد بدأ هذا التوجه في قمة الشركة، حيث يتعامل الرئيس التنفيذي لها مع موظفيه باحترام، ويلهمهم لمستويات أعلى من الأداء. يقول "نيلمان": "قل لموظفيك: "دعوني أرسم لكم صورة بما أريدكم أن تحققوه"، وستجدهم يفعلون المستحيل من أجلك". هل يفعل الناس المستحيل من أجلك؟ ارسم لهم صورة أولاً،

وركز على هذه الصورة لعلهم يفعلون!

لودقت النظر لوجدت أن شركة سيسكو بقيادة "جون تشامبرز" لا تقدم روترات ومحولات الإنترنت التي تصنعها فحسب. لقد روج "تشامبرز" لعالم يغير الإنترنت فيه "أسلوب الحياة، والعمل، واللعب، والتعلم". وقد أسهمت حقيقة أن شركته حققت هذا في وضع الأساس لعروضه التقديمية وخطبه، ومع ذلك فإن البداية والأمر الأهم هو أن يقدم لجمهوره حلمًا.. حلمًا بحياة أفضل. و"هيوارد شولتز" يحصل على المال من بيعه حبوب البن - كاملة، أو مطحونة، أو غير ذلك - لكن ما يبيعه فعلًا هو مزيج من البن والعاطفة. لقد نجح "شولتز" في رسم صورة للراحة وروح الجماعة - "مكان ثالث" يمكننا أن نستمتع فيه غير البيت والعمل. وبنفس الأسلوب الذي قدم به كل من "تشامبرز"، و"شولتز" شركتهما للمستثمرين، قدم "شوارزينجر" رؤيته لجمهوره، حيث رسم للناخبين صورة أفضل لكاليفورنيا، ولناخبها، ولعائلاتهم، وللأجيال القادمة.

و"شوارزينجر" أستاذ في الترويج لرؤيته شأنه في ذلك شأن كل المحاورين العظام، حيث رسم لجمهوره صورة بالغة الجمال والوضاءة مما جعل الناس لا يملكون إلا أن يسيروا خلفه. لقد قال: "لقد جئت إلى الولايات المتحدة وليس معي شيء، وقد منحتني كاليفورنيا كل شيء". كانت رسالته بسيطة ورؤيته واضحة: لقد فقدت كاليفورنيا رونقها، وسنعمل معًا لإعادتها إلى "الحلم الذهبي بجوار المحيط"، وذلك بتوفير الوظائف، وتخفيض الضرائب، وتوفير بيئة صحية للاستثمار والعمل.

أثناء لقاء لـ "جاك ويلش" الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك مع "مارشال ليوب" من مجلة *Fortune*، سئل "ويلش" عن الخصائص التي يبحث عنها فيمن يرقبهم في شركته، فقال: "شخص يستطيع التعبير عن رؤيته، ويتحلى بالطاقة والقدرة على تحقيق غيره، فمن لا يستطيع تحفيز غيره ليس بقائد". ومن أقوال "ويلش" أيضًا: "إن قادة الأعمال الناجحين يخلقون رؤية، ويوضحونها ويتبنونها بشغف وحب، ويواصلون العمل على إكمالها دون كلل". اخلق رؤية، وأوضحها بشغف، فهذا هو سر إلهام مستمعك وتحفيزهم.

ليس من المستغرب أن تعقد المقارنات كثيرًا بين رونالد ريجان و"أرنولد شوارزينجر"، فقد كان ريجان يعرف أن الأساس في إلهام الناس هو إقناعهم برؤيتك، لذلك كان

يرسم للشعب الأمريكي صورة واضحة وبسيطة للغاية لما يريد أن يحقق لهم: تخفيض الضرائب، وتقليص الدور الحكومي، وهزيمة الشيوعية. وسواء كنت تتفق مع رؤيته أم لا، فإنك ستجدها بسيطة، ومباشرة، ومفهومة، ومليئة بالعاطفة، ومتماسكة. إنها ما يؤمن به، وهو ما كان يؤمن به معظم الأمريكيين في زمنه. كتب "جيمس ستروك" في كتابه Reagan on Leadership: "إذا كانت الرؤية مفهومة، وموثوقة، ومشاركة، ومحفزة، فسوف ينضم الشعب إلى القائد وينطلقون معاً.. لقد كان ريجان يدرك دائماً أن أهم دور للقائد هو أن يخلق رؤية محفزة".

قال "شوارزينجر" في حوار له مع مجلة *Esquire* في يوليو ٢٠٠٣: "عندما يسير الناس وفقاً لرؤية، فإن هذا يغير كل شيء ويوضح لهم ما يستطيعون تحقيقه". وهذا هو ما فعله، فقد قدم رؤية. إذا أوضحت للناس ما سيحدث وكيف يحدثونه، فهذا سيغير كل شيء. لا بد أن يكون لديك رؤية. لقد بدأ كل نجاح في حياة "شوارزينجر" برؤية؛ ففي الخامسة عشرة من عمره كان لديه "رؤية" تمثلت في أن يرى نفسه الرجل صاحب أكبر عضلات في العالم، وقد حقق حلمه هذا بعد خمس سنوات. ونفس الشيء بالنسبة لقدمه للولايات المتحدة، ونجوميته في السينما، وامتلاكه لشركة.. كل هذا بدأ برؤية، وهذه الرؤية قد شجعت على عدم الالتفات إلى الانتقادات التي وجهت له أثناء حملته الانتخابية؛ لأنه كان يعرف في عقله أنه قد فاز بالانتخابات فعلاً.

عقب فوز "شوارزينجر" بالانتخابات أجريت حواراً مع "مارتين جاجين" - المدير التنفيذي لشركة 3i " وهي إحدى كبريات شركات الإنتاج السينمائي في العالم، قال "جاجين": "كان "أرنولد" يعتقد بقوة أن السياسة دمرت الولاية - كالمعتاد - وأنه سيميد لتلك الولاية بهاءها. وكان من يستمع له في ذلك الوقت يعتقد أن ما يقوله مجرد خيالات سياسية، ولكنه عندما كان يبدأ في الحديث عن كيفية قدومه مهاجراً للبلاد، ورغبته في رد الجميل لبلده بالتبني تجد أن معتقداته تصل إليك. إنه يبدو كما لو كان يبرق لك بمعتقداته الأساسية". ويقول "جاجين" إن أفضل مقدمى عروض في مجاله - أولئك الذين يستطيعون جذب انتباه المستثمرين لأفكارهم أكثر مما يستطيع غيرهم - يرسمون صورة توضح كيف أن منتجاتهم، أو أفكارهم، أو شركاتهم ستجعل العالم مكاناً أفضل. واستطرد: "إذا كنت واثقاً من أنك ستغير العالم؛ فينبغي أن توضح

للناس مهمتك. والحق أنني أحب الاستماع لشخص لديه رؤية للعالم تختلف عن رؤية الجميع، وإذا كان لدى هذا الشخص القناعة والشغف الكافيان برؤيته فسيستطيع أن يقنعني بأن أرى العالم كما يراه".

أثناء انتخابات حاكم كاليفورنيا عام ٢٠٠٢، أظهرت النتائج المبديئة سقوط رجل الأعمال "بيتر يوبيروث" رغم سيرته الذاتية المليئة بالإنجازات مثل تأسيسه وإدارته لشركة ناجحة، وعمله كمفوض للفريق القومي للييسبول، وقيادته لدورة لوس أنجيليس للألعاب الأولمبية عام ١٩٨٤. لقد فشل في الارتباط بالناس الذين يطلب منهم التصويت له. إن شخصيته لا تصل لبراعة مهاراته الإجرائية العملية، وقد أشارت العديد من التقارير إلى أن خطبه "فاقدة الرونق" هي سبب فشله. أحياناً ما تكون السيرة الذاتية الباهرة غير كافية.

مانديلا كان لديه خارطة طريق

أثرت بضع رؤى على حلم نيلسون مانديلا بـ "إفريقيا في حالة سلام داخلي". لقد قضى مانديلا أكثر من سبعة وعشرين عاماً في المعتقل بسبب كفاحه في مواجهة بلاء سود جنوب إفريقيا أثناء فترة حكم الأقلية البيضاء. وقد تم إطلاق سراح مانديلا بعد أن ألغت جنوب إفريقيا نظام الفصل العنصرى، ومنح جائزة نوبل للسلام، وأصبح أول رئيس أسود لجنوب إفريقيا بعد فوزه بأول انتخابات رئاسية متعددة الأعراق. ولم تزد السنون التي قضاها في سجن جنوب إفريقيا سيئ السمعة من عزمته على تغيير أسلوب حياة بنى بلده إلا قوة. ولم تغب عنه رؤيته طوال تلك السنين: فألهم مئات الملايين في جنوب إفريقيا والعالم. وقد لا تبلغ رؤيتك ضخامة رؤية مانديلا، لكن رؤية مانديلا تؤكد على أن الرؤية مهما بلغت ضخامتها ليست مستحيلة. كان لدى مانديلا خارطة طريق، فقد كان يعرف إلى أين يريد أن يقود شعبه. وكيف يصلون معاً إلى تلك الوجهة. ما هي خارطة طريقك؟ إلى أين تريد أن تأخذ شركتك؟ كيف ستصل إلى هناك؟ والأهم من كل ذلك: هل أوصلت تلك الرؤية للعاملين معك؟ لقد رسم مانديلا رؤية محفزة. إنه فنان استطاع تحويل آمال وتطلعات الشعب الذى سار وراءه. إن رسمك صورة واضحة لمستقبل مشرق يمكنك أنت أيضاً من أن تقود الآخرين باتجاه الرسالة التي تريد تحقيقها.

كسر الكاحل الذى ألهم إمبراطورية أعمال

يرسم أعظم المحاورين فى الشركات فى العالم صورهم من خلال بعض القصص الملهمة، وستجد أن كل المحاورين العظام فى الأعمال من ضيوف هذا الكتاب يستخدمون القصص لرسم صورة زاهية لرؤاهم.

إن أول جملة استهل بها "شولتز" كتابه لا علاقة لها بشركته Starbucks، ولكن لها علاقة كاملة بها بصورة من الصور. لقد استهل "شولتز" كتابه بجملة: "ذات يوم بارد من أيام يناير ١٩٦١ انكسر كاحل والدى أثناء عمله". لقد أحدثت قصة إصابة والده فى العمل وعدم وجود دخل للأسرة أو تأمين من أى نوع نقطة تحول فى حياة "شولتز".

ولا يكف "شولتز" عن حكي هذه القصة للعاملين معه، أو الصحفيين، أو حملة الأسهم فى شركته كطريقة لإلهام جمهوره مجدداً برؤيته. وعندما التقيت به، طلبت منه أن يحكى لى تفاصيل هذه القصة.

وعندما سألته: "ما علاقة إصابة قدم والدك بتحميمص بن القهوة؟"، قال: "لقد شكلت هذه الخبرة التى عايشتها كطفل قيمى وفهمى - على أصعدة كثيرة - لمعنى انقطاع مصدر الدخل.

يعمل بشركتى ثمانون ألف موظف، ونوظف ثلاثمائة شخص وفتح ثلاثة فروع جديدة يومياً. وإنه من المهم جداً أن يعرف العاملون معى أنتى عندما بدأت الشركة لم يكن لى شىء، وأن ما دفعنى وقتها وما يدفعنى اليوم هو أن أؤسس شركة من نوع مختلف، وأن أهيبئ بيئة عمل تحترم العاملين وتقدرهم. وشركتنا هى الشركة المثالية من بين الشركات ذات العمالة الكثيفة. أعتقد أنه من المهم أن يدرك العاملون معى أنتى قد أنهار، وأن ما نحاول أن نحققه كشركة قد ينهار".

فسألته: "وهل تعتقد أنك بهذه القصص تلهم العاملين معك، وحملة أسهم شركتك، وشركاءك؟". فقال: "أعتقد هذا.

هذا التوجه يتنافى مع التوجه التقليدى القديم لقادة الشركات، ومع ذلك فإنه من المهم أن يعرفك الناس ويعرفوا سبب تصرفك بالطريقة التى تتصرف بها. كن رجلاً يلتف حوله العاملون معه. إذا درست بعض القادة فى التاريخ، فستجد أن موهبتهم فى تجميع أعداد كبيرة من الناس

حولهم تعود إلى أن الناس كانوا يرون فيهم شيئاً جذاباً، وهذا ما لا يمكنك تحقيقه ما لم تدع الناس يتعرفون عليك، وتزيل الحواجز بينك وبينهم. وبعد الفضائح المالية التي رأيناها في شركات إنرون، وتايكو، وورلدكوم، أصبح من الضروري الآن أكثر من أى وقت مضى للمحاورين المعاصرين فى مجال الأعمال أن يجعلوا الناس يعرفونهم وأن "يزيلوا الحواجز".

ويؤكد "جيمس سياترين" أحد كبار موظفى الرؤساء التنفيذيين فى العالم، والعامل بمؤسسة "سينسر ستوارت" أن "شولتز" يلهم الناس بحكى القصص، فيقول: "إن قصة والده تمنحه دفعة قوية لدى المستثمرين فى أسهم شركته، ومزايا جيدة مع العاملين معه حتى وإن كانوا يعملون بدوام جزئى.

عندما يحكى قصة ذهابه إلى إيطاليا وشغفه بالإكسبريسو الذى يقدمونه فى المقاهى هناك، وثقته بأنه يستطيع نقل هذا الجو للولايات المتحدة؛ فإن هذا يبني إستراتيجية شركته. إنه ينفخ فى قصصه الحياة. على القادة أن يستثيروا عواطف العاملين معهم كما يستثيرون عقولهم حتى يستخرجوا أفضل ما لديهم. الناس ترتبط بالقصص، وقد يرون أنفسهم فى ثانيا وزوايا قصص الآخرين. إننى على ثقة أنه عندما قدم "شولتز" برنامج تمليك العاملين بشركته أسهماً بها من خلال الشراء فى اجتماع لمجلس إدارته قد حكى للجميع قصة والده. إن القدرة على استخدام القصص لإقناع الناس على الشراء وهم مقتنعون ومتحمسون مقدرة قيادية هائلة".

عندما قابلت "ميوارد شولتز" سألته عن كيفية جذبته للمستثمرين الذين مولوا فكرته الأصلية عن تأسيسه للشركة قال: "كانت العروض التقديمية هى كل ما فعلته، ولكن العروض التقديمية كانت المادة الخام، أما ما دفع الأمور فهو العزيمة الهائلة التى أبدتها من البدايات والتزامنا بعملنا، حيث لم ننظر إليه أبداً على أنه عمل، أو استثمار بل كنا نعتبره حياتنا. إننا نصب هذه الشركة وشغوفون للغاية بما نعمله وبطريقة فعلنا له، ونريد أن نغير أساليب حياة الناس". ويقول "شولتز" إنه ما كان ليحقق أهدافه لشركته لولا وجود "شركائه" الموظفين - ويضيف أنه كان من الضروري أن يكون لدى الجميع رؤية مشتركة.

كسب المال بسهولة

يدور جدل بشأن إن كان " أكيو موريتا" هو المبتكر الفعلى للمسجّل المحمول، ولكنه ليس ثمة جدل على أنه قد حول الجهاز إلى قصة نجاح مدوية، كما حول الشركة التي شارك في تأسيسها إلى الشركة الأولى عالمياً في إنتاج الإلكترونيات - شركة سونى. ولأنه صاحب رؤى تكنولوجية، فقد احتل "موريتا" مكانه بين عمالقة التكنولوجيا فى العالم.

وشغف "موريتا" ورؤيته يبلغان حد الأسطورة، فهو القائل: "إننا نخطط لقيادة الجماهير إلى شراء المنتخبات الجديدة لا لسؤالهم عن نوعية المنتجات التي يريدونها. إن الجماهير لا تعرف ما هو ممكن، ولكننا نعرفه". ما رأيك فى هذه الرؤية؟ إنه محق تماماً بكل تأكيد. لقد جذب "موريتا" ملايين الزبائن لأجهزة الموسيقى المحمولة، وألعاب الفيديو على التلفزيونات، والدراسة على الهواتف المحمولة قبل غيره. لقد جعل شركة سونى تبيع منتجات تتراوح بين أجهزة المذياع التي يبلغ سعرها عشرين دولاراً، وأجهزة التلفزيون ذات الشاشات البلازما التي يبلغ سعر الواحد منها عشرين ألف دولار.

وكان "موريتا" على يقين من أن شركته الصغيرة لتصنيع المذياع قادرة على أن تصبح شركة عالمية؛ لذلك رفض فى بدايات شركته عرضاً من شركة Bulova، وكان "عرضاً مذهلاً" تبلغ قيمته عدة أضعاف رأسمال شركته بالكامل. وبعدما رفض "موريتا" العرض، آل على نفسه أنه فى خلال خمسين عاماً ستصبح شركة سونى بنفس شهرة شركة Bulova فى ذلك الوقت. وعندما أنتجت شركة "موريتا" مذياع الترانزستور الصغير عام ١٩٥٨، لم تكن نسبة المنازل اليابانية التي تحتوى على جهاز تلفزيون تتجاوز الواحد بالمائة، ومع ذلك كان "موريتا" يقدم أجهزة إلكترونية للاستخدام الشخصى فى ذلك الوقت. إن مثل هذا التوجه يتطلب رؤية، ومع ذلك فما كان لشركة سونى أن يلتقطها رادار عالم الأعمال لولا قدرة "موريتا" على الترويج لرؤيته.

ولقد ألهم "موريتا" جمهوره على المواصلة حتى عندما كانوا يشكون فى مدى صواب أفكاره. ويحكى "موريتا" فى سيرته الذاتية عن جهوده فى إقناع زملائه بأن المستهلكين سيشترون أجهزة الموسيقى المحمولة التي يستمعون للموسيقى بها من خلال سماعة الرأس - ووكمان. و"كان من الواضح أنه ما من أحد منهم كانت تروق له تلك الفكرة" - كما يقول فى سيرته الذاتية.

ويتمتع الرئيس التنفيذى لشركة سونى بميزة عظيمة، وهى أنه يعرف كيف يحكى قصة جيدة؛ فقد كان يحكى قصة بائعى أحذية فى غابة عاد أحدهما إلى رؤسائه

ليخبرهم بأنه ما من أحد من سكان الغابة يرتدى حذاءً، وأنه ليس لديهم سوق فعاد لبيته، أما البائع الثانى فقد وجد فرصة للبيع فقال لرئيسه:

"لا يرتدى أحد من سكان الغابة حذاء، ويمكننا أن نسيطر على السوق هنا. أريد كل المخزون لدينا وكل البائعين العاملين معنا". هذا هو "موريتا". إنه يتعرف على السوق غير المطروق، ويوصل رؤيته من خلال حكي القصص التى تستهدف إلهام زملائه، وعملائه، وحملة الأسهم فى شركته.

وكان "موريتا" فى غاية الإصرار على إلهام موظفيه، فقد كتب يقول: "أيا كان مدى جودة عملك، أو نجاحك، أو ذكائك، أو حرفيتك؛ فإن نجاح شركتك على المدى البعيد ومستقبلها يكمن فى أيدي العاملين معك. وإن شئت تعبيراً أكثر قوة، فقل إن قدر شركتك فى يد أصغر موظف لديك". ويعتقد "موريتا" أن أفضل مقياس لأداء المدراء هو مدى قدرتهم على تنظيم الأعداد الكبيرة من الناس، وتركيز المجموعات على تحقيق النتائج؛ فقد كتب يقول: "إذا فقد العاملون حماسهم للشركة، فقد تنتهى". ويحكى "موريتا" القصص ليقنع زملاءه، وحملة الأسهم فى شركته، والعاملين معه بجدوى المنتجات الجديدة. ويشترك كل ضيوف هذا الكتاب فى أنهم يوضحون رسالتهم بطريقة يمكن فهمها، وتذكرها، وتنفيذها بشغف. إنهم يحكون القصص وهو ما يجعل الناس يشعرون بحب للشركة وللمتحدث باسمها.

وعظماء المحاورين فى عالم الأعمال يحكون قصصاً ملهمة، وكلنا لديه قصص ملهمة. لقد تعلمت أثناء تدريبى على العمل الصحفى أن أجد قصة فى أى موقف؛ لأن النشرة لا بد أن تذاق فى موعدها " منذ متى وجدنا أن نشرة الخامسة قد ألغيت لعدم وجود أخبار؟ وحتى إذا كان اليوم "قليل الأخبار"؛ فلا بد على كصحفى أن أجد قصة، والصحفى الجيد يستطيع دائماً أن يجد قصة، وكذلك تستطيع أنت. كل ما عليك هو أن تبحث عن قصة. والمحاورون من ضيوف هذا الكتاب يحكون قصصاً ملهمة شخصية، وواضحة، وتحمل رسالة كبرى.

تعامل مع الأمر تعاملًا شخصيًا

لا أظننا قطعنا شوطًا طويلًا فى الكتاب، لكننى أطلب منك أن تفكر فى عدد القصص التى سمعتها من ضيوف هذا الكتاب والتى ترتبط بطفولتهم: "هيوارد شولتز" وقصة صراع والده فى العمل بعد إصابته، و "سوز أورمان" وقصة مشاكل أبيها المالية، و "شوارزينجر" ورحلته إلى كاليفورنيا. إنهم جميعاً يحكون قصصاً شخصية.

ولقد أسعدنى أن التقيت بالرئيس السابق للعاملين بالبيت الأبيض "ليون بانيتا"

الذى عمل فى ظل إدارة كلينتون. وكان "بانيتا" محامياً ناجحاً وعضو مجلس نواب، ورئيس عاملين بالبيت الأبيض، وهو الآن يرأس مؤسسة "بانيتا" بمدينة مونيتري فى كاليفورنيا. إنه شخصية ساحرة منطلقة، ومحاور رائع لا يكف عن حكي القصص الشخصية. وعندما سألته عن كيفية تعامله مع السياسة العامة قال إنه يتبع السياسات التى تحقق أفضل الفرص لأبنائنا، وأردف: "إننى أستمد الإلهام من أبى الذى جاء مهاجرًا من إيطاليا وكان كل ما يفعله يهدف إلى تحقيق الأفضل لأبنائه. وأعتقد أن هذا الأسلوب هو الأسلوب الذى ينبغى على متخذى القرار أن يتبعوه، وذلك بأن يجيبوا عن السؤال: "ما أفضل شيء للأجيال القادمة؟"

أحببت "بانيتا" منذ أول يوم التقيت به، وكنت لا أزال مقدم نشرة مبدئياً بمدينة مونيتري فى كاليفورنيا، فقد ارتبطتُ به من خلال القصص التى كان يحكيها. وقد أقام زابطة فورية بي. إنه يفخر بالأساس الذى بناه له والداه المهاجران، وكذلك أنا؛ فقد حضر والداى إلى الولايات المتحدة ولم يكن لديهما شيء، وعاشا فى برونكس ثم انتقلا إلى كاليفورنيا. وكان أبى الذى أسره فى الحرب فى السادسة عشرة من عمره، وأطلق سراحه فى الحادية والعشرين يؤمن بتوفير أفضل تعليم لأبنائه، فألحقنى بجامعة كاليفورنيا ونورثويسترن. وألحق أختى بكلية طب جورج تاون. لم يكن لدى والدى "فرايسميكو جالو" الكثير من المال عندما قدم للولايات المتحدة، لكنه كانت لديه رؤية كبيرة.

وليس من الضرورى أن ترتبط القصص الشخصية بسنوات النشأة دائماً، ولكنه ينبغى أن تكون خبرة شخصية. "ديفين وينيج" رئيس وكالة رويترز ومديرها التنفيذى - وهى شركة إعلامية عمرها مائة وخمسون عاماً بدأت تجدد نفسها فى مجال أصبحت تسيطر عليه الشبكات الإخبارية على مدار الساعة والإنترنت. يقول "وينيج": "إن طريقة حكيك لقصتك إما أن تزيد من محتواها أو تقلل منه. وأنا كثيراً ما ألجأ لحكى القصص الشخصية لأوضح سبب نجاح بعض الأشياء وعدم نجاح بعضها الآخر". وعلى سبيل المثال فإن رويترز تقلل عدد منتجاتها من ثلاثة آلاف منتج إلى خمسة وثلاثين. إن هذا تغيير هائل قد يسبب إحباطاً، أو ضيقاً، أو ارتباكاً بين الموظفين والعملاء. و"وينيج" قائد ملهم، ويعبر المراحل الانتقالية من خلال القصص الشخصية.

إننى أحكى قصة وقعت منذ عام مضى عندما دخلت مكتب أحد العملاء، وكان يحمل قائمة بأسعار خدمات رويترز التى كتبها على طاولة غرفة الاجتماعات وقال لى: "هلا شرحت لى هذا من فضلك لأننى لا أعرف ما الذى ينبغى أن أشتريه، والحق أن البائع العامل معكم ليست لديه فكرة عما ينبغى أن يبيعه؟". ولم تكن لى إجابة واضحة على هذا السؤال بالتأكيد، فكان من الواضح لى تمامًا فى تلك اللحظة أنه سيكون هناك تكلفة للاختيار. وكان هذا الارتباك يغمر الشركة بالكامل. إنها قصة بسيطة، لكنها توضح مبرر إحداثنا تغييراً فى إستراتيجيتنا.

عندما سئل عما يتذكره عن رونالد ريجان، قال وزير الخارجية السابق "جورج شولتز": "لقد كان من أشد المؤمنين بأن أفضل طريقة لتوضيح شىء هى حكى قصة. كان يريد من الناس أن يتخيلوا أنفسهم فى القصة؛ ومن ثم يدركوا ما يريدون أن يدركوه".

عدد هائل عن كلاب الدوبرمان

فى عام ٢٠٠١ أجرت جامعة كورنيل واحدة من أكبر الدراسات عن القيادة وجاذبية الشخصية والإلهام، واختار القائمون على البحث رؤساء الولايات المتحدة ليمثلوا القيادة. وكانت النتائج مثيرة، لكنها لم تكن مستغربة بالنسبة لمن يعرف سبب إشعاع قادة الأعمال من ضيوف هذا الكتاب بالاجاذبية. لقد خلصت الدراسة إلى أن: "نجاح القائد فى التعبير عن رؤيته وتوضيحها يعود إلى قدرته على أن يرسم بالكلمات صورة واضحة لتابعيه بما يستطيع أن يحققه بمساعدتهم". هل ترى هذا واضحاً؟

ويرى البحث أن أكثر الطرق كفاءة لرسم صورة بالكلمات تتضمن استخدام البلاغة التصويرية؛ فقد جاء فى نتيجة الدراسة: "إن القادة الذين يستخدمون كلمات تثير صوراً، وأصواتاً، وروائح، ومذاقات، وغير ذلك من الأحاسيس يرتبطون بحياة التابعين بصورة أكبر من القادة الذين يستخدمون الكلمات التى تثير عقول التابعين فقط".

ويعنى آخر، فإن المتحدثين جذابى الشخصية يستخدمون كلمات تستثير خبرات حسية؛ فتؤدى إلى ارتباط على مستوى انفعالى مع الجمهور - كلمات مثل: "حلم"، و"عرق"، و"قلب": هل تذكر حلم "شوارزينجر" بكاليفورنيا جديدة، أو حلم مارتن

لوثر كينج بمجتمع خال من التمييز العنصري؟

ومحاورو الشركات المعاصرون العظام أساتذة في استخدام الصور الواضحة، حتى أن الحملة الإعلانية التي شنتها شركة سيسكو Cisco للترويج لمنتجها الجديد (الراوتر ٢٧٠٠) قد صورت المنتج على أنه مجموعة مخيفة من كلاب الدوبرمان التي تحمي شبكة الإنترنت مما هو خارجها، ومما هو داخلها، ومما بينهما. إنها كلاب تستطيع أن "تشم" رائحة الضيف المسموح له بالدخول، وغير المسموح له. إن هذا تصوير، ومن المؤكد أن هذا التصوير أكثر إثارة من أن يصفوا المنتج الجديد بمصطلحات فنية للغاية، بل الحق أنه كلما ازداد تعقيد ما تروج له من منتج، أو خدمة، أو شركة أو قضية، ازدادت حاجتك لاستخدام لغة واضحة في تقديمك. أثناء خطبة لها بمعرض كومديكس، استخدمت "كارلي فيورنيا" - الرئيس التنفيذي لشركة هيلويت باكارد HP أسلوباً مجازياً تصويرياً لتؤكد على أن منتجات شركتها تمس كل جوانب حياتنا، فقالت: "إننا متواجدون في كثير من الأماكن التي تراها يومياً، وإذا كان لعملائنا أن يجتمعوا في مكان واحد؛ لكان ذلك المكان أكبر من واحد وعشرين مرة ضعف مساحة لاس فيجاس". هذه هو التصوير المثير!

واستخدامك الكلمات التصويرية يساعدك على الاستحواذ على جمهورك لعدة أسباب، منها:

- أنها تستحوذ على انتباههم. الصور شيء ملموس، أما الأفكار المجردة فأكثر صعوبة في متابعتها ناهيك عن تذكرها.. إنها لا تلهم المستمع لها.
- أنها ستعلق بذهن جمهورك لفترة طويلة بعد أن تنتهي من حديثك، والناس لا تستطيع التصرف مع شيء لا يتذكرونه. الصور الواضحة ملهمة، وهي خبرات أكثر ثراء وتعلق في أذهان المستمعين.
- أنها تمكنك من مس قلوب المستمعين. لا يتعامل معظم الناس مع الرسائل التي لا تستطيع أن تصل إليهم على المستوى الانفعالي. يقول القائمون على بحث جامعة كورنيل: "إن القادة الذين يُشربون رسائلهم بكلمات تصويرية يستثيرون استجابة انفعالية أقوى لدى تابعيهم، ويزيدون من استعداد التابعين لتبني رؤاهم، وبالتالي تنفيذها".

يشرح "مارك ليوفيتش" في جريدة *The New Imperialist* سبب عمل "جون تشامبرز" الرئيس التنفيذي لشركة سيسكو حاليًا بالمبيعات في شركة IBM، فيقول: "لم تكن الشركة تبيع منتجات بقدر ما كانت تبيع أعلامًا - أعلامًا بإدارة عمليات أكثر كفاءة. وكانت هذه الفلسفة هي ما مكن "تشامبرز" من الترويج للأمل، والإمكانية اللذين كانا أكثر إثارة من المنتجات التي كان يبيعها فعليًا. مع الأعلام، وروح للأمل، تحدث بتفاؤل هائل؛ فكل هذا معد، وملهم ويساعدك على التقدم.

المهمة الكبرى، السبب أولاً ثم الكيفية بعد ذلك

إننا نترك للمبدع "سكوت أدامز" برسومه إلكترونية في مجلة *Dilbert* أن يتعامل مع رؤية إدارة المؤسسات، فقد أخبرني بأن معظم المدراء لا يستطيعون توصيل رؤية واضحة محفزة؛ لأنهم ليس لديهم أي شيء يقولونه. حسنًا، إننا نفترض هنا أن لديك شيئًا لتقوله. ومع ذلك فإن "أدامز" محق، فلا بد - بدايةً - أن يكون لدى المرء خارطة طريق. إن وجود الرؤية هو نصف المعادلة التي لن تكتمل إلا إذا اتبعك الآخرون. والناس تتوق لمن يوجههم، وهم أكثر من مستعدين للسفر عبر الدروب غير المطروقة ماداموا يعرفون سبب فعلهم لذلك. ويشترك محاورو الأعمال العظام في توضيحهم للسبب قبل الكيفية. "ستيف جوبز" مؤسس شركة أبل، ورئيسها التنفيذي أستاذ في الإلهام، وهو يشع جاذبية شخصية تأسر المخلصين لمنتجات ماك وكذلك عملاءها، وموظفيها، وزملاءه في المجال. لقد شارك "جوبز" في تأسيس شركة أبل عام ١٩٧٦، وأحدث ثورة في عالم الحاسوب الشخصي بمنتجات *Apple II* وماكنتوش. وبعد فترة إبعاد طويلة له عن الشركة التي كونها، عاد يشغل منصب الرئيس التنفيذي لها، ولشركة *Pixar* أيضًا، وهي ستوديو للصور المتحركة حاصل على جوائز أنتج عروض *Toy Story*، و *A Bug's Life*، و *Monster's Inc.*، و *Finding Nemo*.

وأصل "جوبز" تجديد شركة أبل، ونتيجة لمبيعات الشركة من الأجهزة الموسيقية المحمولة آيبود iPod التي بلغت ٤.٦ مليون جهاز عام ٢٠٠٤ وصل سعر سهم الشركة إلى مستوى غير مسبوق؛ فبلغ ٨٠ دولارًا في يناير ٢٠٠٥، وعادت الشركة إلى أمجادها، حيث حققت مبيعات بثلاثة عشر مليار دولار بنهاية ذلك العام.

ويشتهر "جوبز" بأنه أكثر قادة الشركات جاذبية ولباقة في الحديث في تاريخ شركات الولايات المتحدة. ويقول عنه "ألان دوتشمان" في كتابه *The Second Coming of Steve Jobs*: "إنه أستاذ في التعامل مع شيء يُعتبر مملاً - جزء من مكون إلكترونى صلب مثلاً - وتغليفه في صورة قصة مثيرة للغاية". وسواء في أبل أو Pixar، فإن الموظفين يرغبون في العمل مع "جوبز"؛ لأنهم يرون رسالته الكبيرة باهرة لهم.

"هدفنا النبيل هو أن نجمع الناس لنحسن من نوعية حياتهم، ورسالتنا أن نحمل المركز الأول للتوظيف في العالم، سواء بالنسبة للباحثين عن عمل، أو أصحاب الأعمال، أو الموظفين، أو حملة الأسهم الذين يريدون أن يشاركوا في قصتنا".
"جيف تايلور": مؤسس شركة Monster

بيع ماء الصودا الحلو، أو غير العالم

ويستخدم "جوبز" العديد من الأساليب البسيطة غير المحوطة في خطبه وعروضه التقديمية؛ وهي الأساليب التي سنشرحها في الفصول التالية من هذا الكتاب. ومع ذلك، فإن أساس نجاحه كمحاور هو حماسه الهائل لتغيير العالم. هذا هو هدفه. وفيما يخص شركته أبل، فقد كان مؤمناً بقوة بأنه لا يبتكر جهاز حاسوب، بل خبرة. أما فيما يخص شركته Pixar، فقد أقتع فريق العاملين معه من مهندسين، وتنفيذيين، ومصممين بأنهم في مهمة إعادة اكتشاف أفلام الصور المتحركة. لا عجب "إذن" بعد أن رسم هذه الصور المشرقة للمستقبل أن يستطيع "جوبز" إقناع العباقر بأن يعملوا معه، والمستثمرين بأن يثقوا فيه، والعملاء بأن يشتروا منه. إنه يستهدف تغيير العالم، ولديه الجرأة لإعلان هذا.

وثمة قصة شهيرة تروى عنه، وتعود لشهر مارس من عام ١٩٨٢، حيث كان وقتها مستثمراً جريئاً لا يزال في الثامنة والعشرين. وكان يجلس في شرفة تطل على نهر هدسون ومعه "جون سكالي" رئيس شركة بيبسي، والذي كان في الرابعة والأربعين في ذلك الوقت. التفت "جوبز" إلى "سكالي" وقال: "هل تريد أن تقضى بقية عمرك تبيع ماء الصودا الحلو، أم تريد فرصة لتغيير العالم؟". هذه الجرأة.. هذه الجسارة..

هذا التفاؤل.. تلك الرسالة الكبرى.

إن وصف الرسالة الكبيرة ببساطة، وإيجاز، وحماس أمر مهم جداً في حكي القصة الملهمة. لم يجد "جوبز" على مدار حياته صعوبة في توفير التمويل لشركته؛ لأنه يعرف كيف يحكى عن رسالته الكبرى، وهذا أمر في غاية الأهمية. يقول "مارتين جاجين" المستثمر:

"إننا نقابل الكثير من شركات التكنولوجيا التي يظل ممثلوها يتحدثون لمدة ساعة عن التكنولوجيا والمنتج الذي يقدمونه، فما يكون منا إلا أن نسأل: ما هو الهدف المحدد لشركتك؟ إننى لا يهمنى أن أعرف ما تعملون، بل أن أعرف إلام يؤدي ما تعملون، وهل هو يغير شيئاً، وما سبب أهميته لأى إنسان؟ ما هى رسالتك فى الحياة؟ وإذا كانت شيئاً مثيراً؛ فأخبرنى كيف لشركتك أن تحققه؟".

"جاجين" محق فى هذا، وما يقوله هنا يشاركه فيه معظم المستثمرين الذين قابلتهم أثناء عملى الصحفى، وهو: "من يقدمون العروض التقديمية يلهمون جمهورهم باتباع القاعدة البسيطة: أولاً قل السبب، وبعد ذلك الكيفية".

"أفضل القادة يعمل لديهم موظفون يتبعونهم أينما توجهوا، ويعلمون أنهم يحققون النتائج؛ ليس لأن لديهم أفضل الإستراتيجيات، أو لمعرفة كيفية إعطاء الأوامر، بل لأن العاملين لديهم يشعرون بأنهم مدعوون لنيل أفضل ما لديهم".
"كارول هيموتيس" فى مجلة وول ستريت جورنال

إن المدقق سيجد أن كل المحاورين العظام فى مجال الأعمال لديهم رسالة كبيرة يستخدمونها لإلهام جمهورهم، وتحفيزه، وإقناعه. وسمحوا لى بتوضيح الفكرة بتقديم المزيد من القصص التى يستخدمها القادة لتوضيح رسالتهم الكبيرة.

"ديل" مباشر: من عنبر النوم وحتى عتبة منزلك

لم يكمل "مايكل ديل" دراسته الجامعية، وبدأ شركته للحاسوب برأسمال لا يتجاوز ألف دولار من ماله الخاص. وعندما كان فى الثامنة عشرة لاحت له الفرصة بوضوح،

وأدرك كيف يستغلها، ونجح في توصيل رؤيته للآخرين. أصبح "ديل" أصغر رئيس تنفيذى بشركة من أكبر خمسمائة شركة أمريكية. وفي كتابه *Direct from Dell* يلخص "مايكل ديل" رؤيته فيقول:

"لدينا الجهاز "الحاسوب الشخصي" الذى غير طريقة الناس فى العمل تغييراً هائلاً، وانخفضت تكلفته كثيراً. وكنت أعرف أننى إذا استطعت توفير هذا الجهاز - الذى كان من قبل حكراً على فئة قليلة - لكل شركة كبيرة أو صغيرة، ولكل فرد، ولكل طالب، فسيصبح هذا أهم جهاز فى زمننا.. وكنت أعرف ما ينبغى أن أفعله: أن أبتكر حواسيب أفضل من حواسيب IBM، وأن أقدم قيمة كبيرة وخدمة للعميل بأن أبيع منتجى مبيعاً مباشراً، وأن أصبح الأول فى المجال".

ما رأيك فى رسالة بهذا الحجم؟

أكبر.. بسرعة

احتفلت مجلة *Inc* فى ذكرى مرور خمسة وعشرين عاماً على إنشائها بإعداد قائمة بأكبر خمسة وعشرين مستثمراً. وكان من بين تلك القائمة "سكوت كوك" صاحب شركة *Intuit*، و"جيف بيزوز" صاحب شركة أمازون *Amazon*، الذى اختير من أجل رؤيته. لقد كان تفكيره كبيراً جداً عندما بدأ مكتبته على الإنترنت لبيع الكتب الإلكترونية، بل وحتى الاسم الذى اختاره لمكتبة أمازون *Amazon* يستحضر للذهن شيئاً ضخماً. ولقد أصبحت قصة "بيزوز" الآن معروفة للجميع، وأصبح معروفاً كيف أنه وضع خطة العمل لشركته أثناء قيادة سيارته فى رحلة عبر الولايات وبصحبه زوجته. ورغم أنه بدأ عمله كـ "خدمة كتب" على الإنترنت، فقد كان يعرف أن مشروعه سيكبر ببيع الكتب دون أى نشاط آخر. وكان يبحث لشركته عن اسم لا يعد من طموحاته، ولا احتمالات نمو شركته؛ فبدأ شركته برأسمال قدره ثلاثمائة ألف دولار مولها من أصدقائه ورصيده المصرفى. ومع ذلك فقد نجح بأسلوبه الجريء الكبير المتفائل فى إقناع عشرين مستثمراً فى مدينة سياتل بأن يمولوه بمليون دولار، وذلك قبل طفرة النمو فى الإنترنت. يحكى "توم ألبريج" - أحد المستثمرين الأوائل فى أمازون القصة لمجلة *The New Imperialist*، فيقول: "كان يبدو (يقصد "بيزوز") رجلاً محبوباً مطلق الثقة فيما يفعله". وقد اختار "بيزوز" لشركته شعاراً يمثل أفضل انعكاس لرسالته الكبرى، وهو: (أكبر بسرعة).

ويمتدح "مارتين جاجين" "بيزوز" على الرابطة العاطفية التي يقيمها مع جمهوره، فيقول: "إذا فكرت في أفضل المتحدثين، أذكر أمازون.. يمكنك أن تثير كل أنواع الاعتراضات على ما يقوم به "بيزوز" من عمل، لكنك تراه ضاحكاً، ومبتسماً، ومبشراً بالخير. وأياً كان رأيك في أسلوب عمله، فإنك لا تملك إلا أن تحبه، وتعرف أنه مهتم بعمله للغاية. إن أسلوبه في الخطابة والعروض التقديمية عاطفي بنسبة مائة بالمائة مما يجعلك ترغب في الاستماع إليه". هل يرغب الناس في الاستماع إليك؟ إنهم سيستمعون إليك إن أوضحت لهم مبرر استماعهم إليك، وسيكون لديك الكثير من الوقت لتشرح لهم كيفية تحقيقك لرسالتك بعد أن تستشيرهم إليك.

لا تقتصر على إعطائهم المال

أثناء لقائي بـ "سكوت كوك" في مقر شركته، قال لي: "من المهم أن توصل لجمهورك رسالة جريئة لعدة أسباب: أولاً أسباب داخلية للعاملين معك؛ فهم يريدون ما هو أكثر من الرواتب.. يريدون أن يعرفوا أنهم يحدثون فرقاً في هذا العالم، وعندئذ سيؤمنون برؤيتك. إنه من المهم جداً أن توظف الأفضل؛ لأن لديك رؤية جريئة، وتعبّر عنها تعبيراً جيداً. إن الشركة ليست حافلة ركاب تستطيع قيادتها بمفردك؛ فكل عامل بالشركة ينبغي أن يقود جزءاً منها، وسيقودون جميعاً في اتجاه واحد إن أوضحت لهم رؤيتك. إن أهم جمهور لي هو العاملون في شركتي".

"اكتشف الطرق التي تمكنك من التواصل مع كل فرد في وحدتك، وأشعره بأهميته،
ويأثّر جزءاً من كيان أكبر منه".
"كولين باول" في كتابه *My American Journey*

اغمر نفسك في شيء أكبر منك

عندما نتحدث عن الإلهام، فليس هناك من يطاول قامة "جو باتيرنو" "المدرّب الأسطوري لضريق ولاية بنسلفانيا لكرة القدم الأمريكية، وصاحب أكبر قائمة فوز في تاريخ اللعبة، وحامل لقبين على المستوى القومي، والذي قضى خمسين عاماً في نفس المؤسسة. ورغم براعته الخططية، إلا أنه لم يكن ليحقق ما حققه من نجاحات ما لم يكن يتمتع بتلك القدرة على تحفيز اللاعبين على أن يضموا في الملعب كل ما لديهم. قضى "بد ثالمان" خمسة عشر عاماً وسيطاً بين "باتيرنو" ووسائل الإعلام بولاية

بنسلفانيا، وألف كتاباً مليئاً بأقوال "باتيرنو" سماه Quotable Joe. وقد أخبرني "ثالمان" بأنه حتى قبل أن يبدأ الفريق مرانه الأول، كان "باتيرنو" يلهم اللاعبين بأن يجعلهم على قلب رجل واحد ويكافحون لهدف واحد. ويقول في ذلك: "كان يقول لهم: "لا تفوزوا من أجلى، ولا من أجل الجامعة التي تنتمون إليها، بل فوزوا من أجل أنفسكم، وعائلاتكم، وزملائكم في الفريق. إذا لعب كل منكم بكل طاقته، فسوف يفوز الفريق"."

وإليكم ما يقوله "باتيرنو" بنفسه في كتابه *Paterno by the Book*: "إن تعليم التميز في كرة القدم يستلزم الوصول لروح اللاعب، فكرة القدم تلعب بالعقل والقلب قبل البدن؛ لذلك فإن خلاصة التعليم هنا هي أن التوظيف الهادف للمواطن، والالتزام، والانضباط، والولاء، والفخر لا تقل أهمية عن توظيف المهارات والخطط".

الولاء والفخر.. إذا كنت من لاعبي "باتيرنو"، فسوف تلعب من أجلهما: الولاء لزملائك في الفريق، والفخر لأنك تضيف اسمك إلى قائمة الخالدين ممن سبقوك. وقبل أن تبدأ أول لعبة لك، سيخبرك "باتيرنو" بسبب ضرورة أن تمنحها كل ما لديك، وقيل أن تبدأ أول مران لك، فسيخبرك بما تلعب من أجله: "أريدك أن تدرك أنك تلعب في فريق بنسلفانيا لكرة القدم. بعد عشر سنوات من الآن ستدخل مكاناً وتقدم لهم بطاقة تعريفك. فيقول لك أحدهم: "أوه، أنت الرجل الذي كان يلعب في فريق بنسلفانيا". إن من لعبوا في هذا الفريق يحظون بالاحترام. أريدك أن تستشعر نشوة النصر. أريدكم جميعاً أن تنظروا إلى بعضكم البعض في غرفة تبديل الملابس ويقول أحدكم للآخر: "نحن أبطال قوميون". أريدكم أن تغمروا أنفسكم في شيء أكبر منكم".

نهاية البرمجة الحاسوبية

"مارك بينيوف" الرئيس التنفيذي لشركة Salesforce.com قائد جذاب، وملهم، وصاحب رؤية في عالم البرمجيات، وتتنافس شركته في مجال برمجيات العلاقة بالعملاء والبالغ مبيعاته سبعة مليارات دولار سنوياً. وقد أسعدني أن أدرب التنفيذيين في شركته قبل أن تحقق كل النجاح الذي حققته.

عندما كانت شركات الإنترنت تبحث عنه وتطارده، أسس "بينيوف" شركة برمجيات على الإنترنت، وأوضح ذلك لمنافسيه. والحق أنهم لاحظوا أن مبيعاته وصلت إلى مائة مليون دولار بعد ثلاث سنوات فقط من تأسيس الشركة الموقع. والشركات التقليدية في هذا المجال تباع حزم برمجيات يكتفها العملاء حسب احتياجاتهم ثم

يثبتونها على حواسيبهم، أما شركة "بينيوف" فهي شركة على الإنترنت بالكامل تقوم بتأجير البرمجيات لعملائها برسوم شهرية. وكان "بينيوف" يدرك قيمة أن يضع نفسه أمام شركته، وأن يقدم عروضاً تقديمية ومقابلات كلما أتحت له الفرصة. وكانت رسالته الكبرى مبتكرة وجريئة، وكان ولا يزال يرددها باستمرار. وهو يسمى خطته الرئيسية "نهاية البرمجة الحاسوبية". وفي لقاء له مع مجلة *Selling Power* قال "بينيوف": "إن رجل المبيعات العظيم هو ذلك الذي يستطيع أن يخلق لعميله رؤية فائقة بأن يرسم له خارطة طريق ويقول: "إذا فعلت هذا، واشترت هذا المنتج؛ فسوف تصل إلى هذه النتيجة. وأنا أريدك أن تصل إليها، فهل ستصحبني إلى هناك؟ إن هذه فكرة رائعة، فدعنا ننفذها معاً". إن هذا التوجه في غاية الأهمية حالياً". ولا شك في أن "بينيوف" يعرف هذا جيداً؛ فقد كان كبير العاملين بالمبيعات في شركة أوراكل، وأصبح أصغر نائب رئيس في تاريخ الشركة وهو بعد لم يتجاوز الخامسة والعشرين. ولقد فعل خيراً بنفسه؛ فشركته على طريقها لأن تصبح أفضل شركة في الطرح الأول لها في سوق الأوراق المالية، حيث ارتفعت قيمتها بنسبة ٦٥٪ في اليوم الأول للتداول عليها مما جعل قيمتها تصل إلى نصف مليار دولار.

من الجيد أن يكون المرء "لاري إيسون"

ويمناسبة الحديث عن شركة أوراكل؛ فقد منح التنفيذي "لاري إيسون" أحد أثرياء العالم - "بينيوف" مليون دولار قرضاً ليساعده على بدء شركته. من الجيد أن يكون للمرء أصدقاء مثل "لاري" و"لاري" رجل كُتب عنه الكثير إيجاباً وسلباً، ولكن لم يكتب الكثير عن أسلوبه في العروض التقديمية الرائع. لقد أسس "إيسون" شركة ضخمة للبرمجيات يبلغ رأسمالها عشرة مليارات دولار مستنداً في ذلك بالأساس إلى قدرته على توصيل رؤيته، وإلهام عملائه وموظفيه والمستثمرين في شركته. قضى "ستيوارت ريد" ست سنوات يعمل بشركة أوراكل، ويقول في كتابه *The Oracle Edge* إن الكثير من نجاح الشركة يعود إلى أسلوب "إيسون". وكتب قائلاً: "لاري" يجيد خلق الإثارة، وتجديدها وإنعاشها. إنه يعلن عن المنتجات الجديدة الملهمه بالحديث عن الأشياء التي يحلم بها الناس. وهو ليس بالأمر السهل لمن يبيع برمجيات متخصصة في قواعد البيانات الصناعية".

ألا ترى هذا مثيراً؟ إن "إيسون" مثل "تسامبرز" لا يقضى من الوقت في الحديث عن التقنية الجديدة نفسها بقدر ما يقضيه في شرح مدى تحسينها لمستوى الشركة. السبب أولاً ثم الكيفية. و"إيسون" محاور لا يُبارى. قال المؤلف "رون ريتشي" في

كتابه *Momentum*: "يعرف" إيسون" كيف يجذب الانتباه لنفسه ولشركته بتجاوزه مجرد الإعلان عن منتج جديد. إنه يجعل الأفكار المجردة كما لو كانت شخصية بأساليب يستطيع أى شخص تقريباً أن يفهمها. وهو يدرك بالفطرة أنه بهذه الطريقة - وهو ما سبق فيه الكثيرين من معاصريه - سيجعل العملاء يكافئونه بتحمل المخاطر والاستثمار بشركته حتى إن لم تنجح أفكاره المهمة".

أعتقد أن مثل هذه القصص تؤكد الموضوع الأساسى لهذا الفصل؛ وهو أن الجمهور المعاصر يتوق لسماع الأفكار الكبيرة، والرسالة وراء المنتج أو الخدمة المقدمة له، وأن هذا الجمهور سيتبع المتحدث لآخر المطاف إذا أوضح لهم الهدف. لا بد أن يكون لديك هدف؛ والأهم من هذا أن تعبر عنه. ما هو هدفك؟ كيف سيغير المنتج أو الخدمة التى تقدمها، أو الشركة التى تديرها، أو القضية التى تناصرها العالم - أو على الأقل - كيف ستحسن من نوعية حياة المستمعين إليك؟

إن إجابتك عن هذه الأسئلة ستضعك فى قلب الإلهام، وتنقلك لمستوى أعلى كمتحدث فى عالم الأعمال.

فى الخامس والعشرين من مايو ٢٠٠٤ قدمت شركة سيسكو أقوى راوتر لتوجيه محركات الإنترنت (CRS-1). وقد ألقى "تشامبرز" عرضاً تقديمياً رائعاً للمنتج أمام المحللين، والعملاء، ووسائل الإعلام. وقد شاهدتُ هذا العرض التقديمى، فلم أتمالك نفسى من التفكير فى أن أى مقدم عادى كان سيركز على المواصفات الفنية للمنتج، فيقول: "إن راوتر (CRS-1) تبلغ سرعته ٩٢ تيرابايت/ثانية، ويدعم أول واجهة للرقم الإلكتروني للجهاز، ويدعم حتى ١٦٥٢ منفذاً للخط بمعدل ٤٠ جيجا بايت/ثانية. إن مثل هذا العرض بالنسبة لـ "تشامبرز" إغراق فى الأمور الفنية، أما هو فيريد الاستحواذ على انتباه جمهوره بتقديمه وصفاً ملهماً بما يمكن للمنتج الجديد أن يحققه لهم.

ولقد استحوذ على انتباه جمهوره بقوله إن هذا المنتج سيغير جميع جوانب حياتهم، ثم بدأ فى تحليله: "بالنسبة للعملاء، فإن المنتج الجديد يعنى سرعة أكبر للإنترنت، حيث يمكنهم من نقل ملفات بحجم مكتبة الكونجرس بالكامل فى ٦, ٤ ثانية. وبالنسبة لعملاء الشركة: فإنه - مثل خدمات شركات الهاتف - يعنى أن بمقدورهم ربط ثلاثة مليارات مكالمات هاتفية فى طرفه عين وتحويل المزيد من المكالمات فى المناسبات مثل يوم الأم، ويوم انتخابات نجم أمريكا وبالنسبة لحملة

الأسهم في شركته؛ فإن هذا المنتج يعنى أن الشركة قد حققت أكبر فقرة في المجال منذ اختراع الراوترات، وأن هذا "مجرد بداية". وبهذا، حقق "تشامبرز" الأفضل، حيث ترك جميع أطراف المتعاملين مع عالم الإنترنت، ومواقفه، وكذلك مستمعيه في حالة من التشوش.

عرض لم تستطع "سوز أورمان" أن ترفضه

مع ختام هذا الفصل، أوصيك بأن تتذكر قاعدة رئيسية واحدة عن الإلهام، وهي: لا يكفى أن تبلغ رسالتك الكبرى، بل لابد أن تؤمن بها. أثناء حوارى معها لإعداد هذا الكتاب، حكى لى "سوز أورمان" عن شيء حدث لها قبل سنوات، حيث شاهد النجم السينمائى "مارلون براندو" برنامجها المتميز على قناة PBS. وأردفت:

"عندما رأتى لأول مرة، فكر فى شيئين: "إما أن تكون هذه السيدة أعظم ممثلة، أو أنها صادقة وواقعية تمامًا لأنها تؤمن إيمانًا راسخًا بما تقوله. وظل يشاهدنى على مدار عامين، فاستنتج أننى أقول الحقيقة. فطلب من سكرتيره أن يتصل بى ليناقتنى فى بعض المسائل المالية. إن الممثل المتمكن من فنه يعرف جيدًا إن كان من يتعامل معه يمثل أهم ملهم حقًا، ولكننى لست ملهمة لأننى أنا نفسى ملهمة؛ فأنا سعيدة بعملى، وإن لم أكن كذلك، فأنى لى أن أثير اهتمام من يستمع إلى؟".

هل تلهمك رؤيتك؟ إن لم تكن تلهمك؛ فعليك أن تعيد تقييم الرسالة التى يحملها المنتج، أو الخدمة، أو الشركة، أو القضية التى تروج لها. والحق أنك إن لم تعمل على تغيير العالم، فهناك الكثيرون ممن يفعلون هذا. وبعد أن تعلمت السر البسيط الثانى من أسرار أعظم محاورى عالم الأعمال، فقد حان وقت تعلمك للسر البسيط الثالث.

* تمرين *

١. ما تعريفك للإلهام؟ كيف يرسم الملهم "صورة" برسالته؟ كيف يرسم ذلك الشخص صورة أفضل للعالم؟

٢. قص قصصك. ما قصصك التي يمكنك أن تدرجها في عرضك التقديمي التالي؟ اجعل تلك القصص شخصية وواضحة: ما مدى ارتباط هذه القصص بالرسالة التي يحملها المنتج، أو الخدمة التي تقدمها، أو الشركة التي ترأسها، أو القضية التي تناصرها؟

٣. ما الرسالة الكبرى؟ تذكر أنه ليست الرؤية الكبرى هي أن تبيع لى عشرة آلاف وحدة من منتجك، بل أن تبيع لى حلاً؛ كيف سيحب لى هذا المنتج مالا؟ كيف سيزيد من إنتاجية شركتى أو الحفاظ على العاملين معى؟ أرنى رؤية، وأوصلنى إليها.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط #٣: الإعداد ألقِ المخطوط المكتوب سلفاً

"ليس هناك من يستطيع الأداء دون استعداد - أيًا كان ذلك الشخص".
"رودولف جيليانى"



صورة لمؤسسة "سيسكو سيستمز"
التقطها "كور ماست"، شركة "ماست
فوتوجرافى"، سان فرانسيسكو
"إنه لا يريد من أحد مستمعيه أن
يشعر بأنه واحد من خمسمائة مستمع،
بل بأنه يجرى حوارًا ثنائيًا معه".
"رون ريتشى": نائب رئيس شركة
سيسكو يصف "جون تشامبرز" الرئيس
التنفيذى للشركة

يجتمع مرة كل عام فى مدينة
بيكرزفيلد الصغيرة بولاية كاليفورنيا
حوالى عشرة آلاف شخص ليشاهدوا
أعظم متحدثى العالم فى مؤتمر
بيكرزفيلد للأعمال. ولقد تحدث فى هذا
المؤتمر كل قائد فى مجاله فى العالم سواء
فى مجال الأعمال، أو السياسة، أو الفن،
ومنهم رونالد ريجان، وجيمي كارتر،
وجيرالد فورد، وميخائيل جورباتشوف،
ومارجريت تاتشر، وكولين باول، وبيل
كوزبي، وتوم هانكس، وجاي لينو، وتوم
بروكو، وأرنولد شوارزينجر بالتأكيد.

وأكثر المتحدثين أثرًا فى العالم من
ضيوف هذا المؤتمر - أولئك الذين
حققوا أكبر نجاح فى اجتذاب الجمهور
من خلال الخطب كل فى مجاله - هم
أولئك الأكثر استعدادًا. وقد غلف مؤتمر
عام ٢٠٠٢ خطبة ملهمة ألقاها عمدة

نيويورك السابق "رو دلف جيليانى". بعد عام من هجمات الحادى عشر من سبتمبر الإرهابية أصبح "جيليانى" بطلاً قومياً ومؤلفاً حقق كتابه *Leadership* أعلى المبيعات. وقد لفت انتباهى كتاب "جيليانى" وتكرار ظهوره على المستوى القومى الذى تلاه إلى حقيقة أن أعظم المحاورين فى مجال الأعمال فى العالم يستعدون لكل عرض تقديمى يقدمونه - سواء كان ذلك العرض التقديمى خطبة، أو لقاء صحفياً، أو اجتماعاً، أو مكالمة هاتفية للمبيعات. وينسب "جيليانى" الكثير من نجاحه إلى استعداد الدائم القوى، مما جعله يخصص فصلاً كاملاً من كتابه عن الاستعداد. ويرى جيليانى أن "الاستعداد هو أهم مفاتيح النجاح".

لا يستطيع أن يفعل هذا إلا "مايا أنجيلو"

أنى لى أن أعرف مدى الاستعداد الكبير الذى كان "جيليانى" يستعد به قبل كل خطبة له ما لم أقرأ كتابه؟ وبنفس الطريقة أستطيع أن أعرف على الخطباء العظام: إنهم لا يقرأون من مذكرات، أو مخطوطات، أو شرائح عرض. أثناء أحد اجتماعات مجلس الإدارة لـ "دونالد ترامب" فى نهاية برنامج *The Apprentice* على قناة NBC، كان هناك موظف شاب اسمه "تروى" يدافع عن نفسه أمام "دونالد ترامب" طالباً من الملياردير المستثمر مقدم البرنامج ألا يفصله من عمله. وأتذكر أن "ترامب" قد احتاج فى وجه الشاب لاعتماده فى عرض قضيته على مذكرات سبق له إعدادها وكان يقرأ منها، وفصل "تروى". وعندئذ قال "ترامب" إنه يكره أن يقرأ الناس مذكرات لعرض ما يريدون قوله؛ فهو مثل معظم المستمعين يكره أن يرى المتحدثين يقرأون من أوراق مكتوبة. إن الجمهور المعاصر يستحوذ عليه المتحدثون الذين يتحدثون من القلب، والأوراق المكتوبة تقيم سداً بين المتحدث والمستمع.

والمحاورون العظام فى عالم الأعمال يلقون بالأوراق حتى يجذبوا الجمهور، ولكن ثمة استثناء لهذه القاعدة، وهو "مايا أنجيلو"، فإن الجمهور يسمح لها بأن تقرأ أشعارها. أما غيرها من المتحدثين، فلا بد أن يتخلصوا من الأوراق إن أرادوا الاستحواذ على قلوب المستمعين وعقولهم. لم أر "لارى لاريسون" - الرئيس التنفيذى لشركة أوراكل أبداً يقرأ من ورقة، ولم أر "جون تشامبرز" - الرئيس التنفيذى لشركة سيسكو، ولا "كارلى فيورينا" - الرئيس التنفيذى لشركة هيوليت باكارد أبداً يقرأون من أوراق فى خطبهم، ولم يفعل "جيليانى" هذا أبداً.

فقبل أن يلقى "جيليانى" خطبته الأولى عن الميزانية كعمدة لنيويورك فى الثانى من فبراير عام ١٩٩٤، تدرّب تدريباً هائلاً على فهم امتيازات قوانين العمل، ومكاسب

الإنتاجية والاستقطاعات فى الموازنة، وعرض العوائد. أمور معقدة؛ لذلك بدأ الاستعداد فى أكتوبر للخطبة التى سيلقيها فى فبراير. لماذا؟ حتى يستطيع أن يقدم خطبته بصورة عفوية وبدون مذكرات مكتوبة. ويقول عن ذلك فى كتابه *Leadership*: "لقد قدمت خطبتي بالكامل دون الاستعانة بورق مكتوب، وبعد بضع سنوات زادت خلالها ثقتي بنفسى بدأت ألقى خطبتي السنوية عن حال المدينة بنفس الطريقة". ويقول "جيلياني" إن القائد قد يكون ذكياً، لكنه لن يستطيع الاستحواذ على مستمعيه دون استعداد كاف.

دعانى "جورج مارتين" - منظم مؤتمر بيكرزفيلد للأعمال لمقابلته أثناء إعدادى لهذا الكتاب. وعندما سألته عن الخطباء الذين يقيمون أقوى رابطة مع جمهور المؤتمر قال: "هم أولئك الذين يُعدون لحديثهم؛ فكل المتحدثين العظماء لديهم خطط ويعرفون ما يقولونه، وكيف سيقولونه، وكيف سيختمون حديثهم". وأنا أعتقد أن "مارتين" محق فى هذا؛ فأفضل المتحدثين يعرفون ما سيقولونه، وكيف سيقولونه، وكيف يبدأون عرضهم التقديمى، وكيف ينهونه. إنه من المهم للغاية أن يقيم المتحدث رابطة مع جمهوره، وأن يحصل على اهتمامه.

أفضل المروجين فى الشركات استعداداً

إن لم يكن قد سبق لك رؤية "جون تشامبرز" - الرئيس التنفيذى لشركة سيسكو " يلقى خطاباً، فيمكنك أن ترى هذا من خلال زيارة روابط الكتاب الذى بين يديك على شبكة المعلومات الدولية. وأنا أحثك على هذا؛ لأن "تشامبرز" يعكس كل الأسرار العشرة فى هذا الكتاب، ولا شك فى أنه واحد من أكثر المحاورين فى مجال الأعمال إبهاراً فى عصرنا الحاضر. ويرى "كيفين ماني" الصحفى بجريدة يو إس إيه توادي أن قدرة "تشامبرز" على إحداث التغييرات فى سياسة شركته بمثل تلك السرعة ترتكز على مهارته الفائقة فى التواصل. وقال لى "ماني": "إن "تشامبرز" واحد من أفضل المتواصلين فى مجاله، فهو يتحدث كثيراً ويتحدث جيداً، وأسلوبه فى الحديث مزيج من أسلوب واعظ دينى فى التليفزيون، وأسلوب "أوبرا وينفري" فى حواراتها التليفزيونية. إنه يقدم رسالته ويتمسك بها كما يفعل أى مرشح لرئاسة الولايات المتحدة. وكانت نتيجة ذلك أن أصبح العاملون بشركته يعرفون بالضبط وجهة نظره وإلى أين يقودهم".

ويقال إنه إذا وجدت حجرة تضم خمسة آلاف موظف فسيشعر كل منهم بأن "تشامبرز" يتحدث إليه هو مباشرة. ويجتهد "تشامبرز" حتى يقيم رابطة مع

مستمعيه، حيث يقيم رابطة مع عملائه، وحملة الأسهم فى شركته، وموظفيه. وبعد سلسلة طويلة من الحوارات مع كبار التنفيذيين فى شركة سيسكو، اقتنعت بأن استعداد "تشامبرز" لا مثيل له، مما يجعله واحدًا من أعظم خطباء الشركات فى عصرنا.

"رون ريتشى" نائب رئيس شركة سيسكو، وهو يعمل مع "تشامبرز" منذ حوالى عشرة أعوام يساعده فى وضع رسالة الشركة وتوصيلها. وقد أخبرنى "ريتشى" بأن تطور "تشامبرز" كمقدم وخطيب يقوم على كسر الحواجز بينه وبين جمهوره من خلال إعداد له لما سيقوله جيداً وتشربته له. وفعلة لهذا قد مكنه من النزول من على منصة الخطابة ولمسه للمستمعين - بالمعنى الحرفى للكلمة: بدنياً وانفعالياً - فهو يهبط من على منصة الخطابة للجمهور، وينظر فى أعينهم، ويسألهم، ويربت على أكتافهم، ويشعر كلاً منهم بأنه يجرى معه حوارًا ثنائياً. إنه أشبه برجل دين يدعو المستمعين ويجعلهم يركزون على الفرصة التى يقدمها لهم.

إنه مستعد دائماً، فهو يستطيع أن يرى ست شرائح على ورقة عرض واحدة، ويتذكر كل النقاط الرئيسية فى أى عرض. إنه يعرف مكان المواضع المهمة، ويعرف متى يتوقف، ومتى ينظر لأحدهم فى عينيه، ومتى يضع يده على كتف أحدهم كما لو كان يقول له: "إن ما أقوله لك الآن مهم جداً".

و"تشامبرز" مثل "جيليانى" لا يقرأ من ورقة مكتوبة أثناء خطبه، بل ينظر فقط من حين لآخر إلى شرائح الباوربوينت عندما ينتقل من نقطة لأخرى. و"تشامبرز"، و"جيليانى" وغيرهما من المحاورين العظام متمكنون من مادتهم، بل ويجيدونها ويمتلكونها. والتمكن من المادة يتطلب أمرين: معرفة الجمهور، والتمرن على الخطبة.

إن عدم القراءة من الورق يمكن الخطيب من إجراء التواصل البصرى المهم للغاية مع جمهوره. وقد ناقش دكتور "روبرت ليفن" الأساليب التى يستخدمها من يحترفون فن الإقناع فى كتابه *The Power of Persuasion*، فقال: "قد يكون أسلوب العرض أو الخطابة فى غاية الأهمية، حيث يرى الجمهور من يتحدثون بثقة أناساً فى غاية المصداقية، ولا تقل الإشارات غير اللفظية أهمية عن الكلمات المنطوقة، حيث أوضحت الدراسات أن الشهود الذين يحملون فى أعين من يحققون معهم بدلاً من النظر بعيداً عنهم لا يُنظر إليهم على أنهم أكثر ثقة من أنفسهم فحسب، بل وأكثر صدقاً أيضاً.

حفزهم على تحقيق النتائج الكبرى

إذا أردت أن تحقق أشياء رائعة فى حياتك الشخصية والمهنية، فنبغى أن يكون لديك رؤية جريئة "رسالة كبيرة"، وإيمان لا يتزعزع بقدرتك على تحقيق هدفك. إن المحاورين العظام فى مجال الأعمال يستطيعون تحقيق ما يريدون حتى إن كانت رؤيتهم كبرى. إنهم يقنعون جمهورهم برؤيتهم بأن يحددوا فى البداية ما يريد الجمهور، ويحتاجون إليه، ويتوقعونه. إنهم يفعلون ما عليهم أولاً، فليس من بين المتحدثين من ضيوف هذا الكتاب من يبدأ خطبته دون أن يعرف عن جمهوره بقدر ما يعرف معظم الناس عن جيرانهم. إنهم يسألون أنفسهم العديد من الأسئلة التى تمكنهم الإجابات عنها من إقامة رابطة مع المستمعين إليهم قبل أن ينطقوا أمامهم بكلمة واحدة. والآن، لنستمع لما يقوله ثلاثة من كبار المقدمين الذين يستطيعون تحفيز مستمعهم على تحقيق نتائج عظيمة: أستاذ فى التسويق، ومؤلف تحقق كتبه فى القيادة أعلى المبيعات، ونجم تليفزيونى فى مجال الأعمال.

عبور الخندق

يعتبر "جيفرى مور" أستاذ تسويق التكنولوجيا المتقدمة من الرعيل الأول القلائل من المؤلفين الذين وصلوا للنجومية فى أوساط الأعمال، ويصنف الكثيرون كتابه *Crossing the Chasm* (أو عبور الخندق) كأحد أعظم الكتب فى مجال الأعمال فى القرن العشرين.

وقد وصل كتاب آخر من تأليفه *Living on the Fault Line* إلى المركز السادس فى قائمة أعلى المبيعات لموقع أمازون بعد ثمان وأربعين ساعة فقط من إصداره. وهذا تأثير هائل؛ لذلك أسعدتني موافقة "مور" على الإدلاء بدلوه فى كتابى هذا. و"مور" شريك لـ "موهر"، و"ديفيد" فى شركتهم بمدينة بالتو بكاليفورنيا. ولما كانت كتبه تُدرس فى أكبر كليات إدارة الأعمال فى البلاد، فقد أصبح محاضراً يتسابق الجميع على دعوته نظراً لأسلوبه الممتاز فى العروض التقديمية. سألت "مور" أثناء أحد حواراتنا: "ما الذى جعلك بهذه القدرة كخطيب؟".

فقال أستاذ اللغة الإنجليزية الذى تحول لأستاذ فى تسويق التكنولوجيا المتقدمة: "إننى أنتقل بين الجمهور والرسالة التى أريد توصيلها.

وقبل أن أبدأ خطبى، أستفسر كثيراً عن نوعية الجمهور، وما يشغل أذهانهم، وما يؤرقهم. ثم أجلس وأجعل شريحتي العرض الأوليين تستهدفان بناء جسر ينقلنى إلى حيث الجمهور، وإلى حيث أريد أن آخذهم حتى أبدأ الحديث".

ويقول "مور" إنه لا يلقي أبدًا محاضرات "سאלفة الإعداد"، بل يقول:

"إننى أفضى ساعات مع منظمی المناسبة التى يطلب منى الحديث فيها حتى أفهم السياق، والهدف، والجمهور، ثم أترك عقلى يجول بحرية بين الأفكار والنماذج التى نستخدمها فى عملنا، والمشاكل، والاهتمامات التى تثير الجمهور" وبذلك أحدد الموضوع الأساسى. وبذلك يكون للخطبة أثر أعظم بعد بذلى بعض الجهد الزائد. والمهم هنا هو الاستعداد لتبنى وجهة نظر الجمهور باعتبار هذا نقطة البداية وليس الاندفاع لإلقاء خطبة ثابتة سألفة الإعداد".

من "أنا" إلى "نحن"

لن يكون من الإنصاف أن نصف "جون ماكسويل" بأنه مؤلف فى القيادة، بل هو أستاذ فى الأعمال بكل ما تحمله الكلمة من معنى، وكتبه تحقق أعلى المبيعات فور إصدارها، ويتلقى أجرًا هائلًا - هائلًا جدًا - على حديثه إلى مجموعات من المحترفين فى مجال الأعمال. ولقد ألف "ماكسويل" أكثر من ثلاثين كتابًا عن القيادة منها كتاب *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. ولقد قابلت "ماكسويل" لأعرف منه بالتفصيل "أسرار" أسره لجماهيره، فقال لى: "يشترك كل المحاورين العظام فى شىء واحد، وهو قدرتهم على التواصل مع الجمهور. وأنا أبدأ كل خطبى بمعرفة أقصى ما أستطيع معرفته عن جمهورى - آمالهم، ومخاوفهم، والتحديات التى تواجههم، وطموحاتهم، وتوقعاتهم". ويقول "ماكسويل" إن القدرة على تحويل أساس الخطبة "من أنا إلى نحن" هى السمة الأساسية للمحاورين العظام، فيقول: "بدلاً من أن تقول لنفسك: "هذا هو موضوعى"، انقل التركيز إلى جمهورك، واسأل نفسك: "ما الذى يريدون أن يعرفوه منى؟".

ادخل رؤوسهم

يعرف "ستيوارت فارنى" لغة عالم الأعمال جيداً، بعد أن قضى خمسة وعشرين عاماً فى الإعلام الخاص بالأعمال سواء فى قناة CNN، أو وول ستريت جورنال، أو قناة فوكس الإخبارية قابل خلالها أقوى القادة السياسيين وقادة الأعمال مثل "بيل جيتس"، ومارجريت تاتشر، والمئات غيرهما. وهو يتقاضى من الأجر على محاضرة واحدة يلقىها أكثر مما يتقاضاه المواطن الأمريكى العادى من أجر على مدار عام كامل، حيث يريد قادة الأعمال أن يستمعوا له. ولكن قبل أن يلقي خطبة أو محاضرة

يدخل "فارني" رأس المستمع إليه. ويقول في ذلك:

"بداية، أود أن أعرف الجمهور: لمن أتحدث؟ هل كلهم أمريكيون؟ هل نصفهم أوروبيون؟ ما أعمارهم؟ ما خلفياتهم؟ أي مجال يعملون به؟ أية شركة يعملون بها؟ أريد أن أعرف أقصى ما أستطيع معرفته عن طبيعة جمهوري.. هذا أولاً.

وبعد ذلك أسأل نفسي: "كيف أستطيع أن أضحكهم؟" أي نوع من الفكاهة يثيرهم؟ إن الفكاهة تمثل في محاضراتي وخطبي عنصراً في غاية الأهمية؛ فالفكاهة تتعش الأمور، وتُشعر الناس بالرضا. لذلك أسأل نفسي: "ما النوادر التي أستطيع تقديمها، والتي تجعل غالبية الجمهور يضحكون؟". هذه هي البداية".

وبعد أن يعرف "فارني" تركيبة جمهوره، وما يضحكهم، والأمور التي يتوقعون منه أن يناقشها؛ يصبح الباقي سهلاً. وهذا هو ما يساعده على أن يقيم رابطة مع المستمعين، فهو يستحوذ عليهم من خلال اهتمامه باحتياجاتهم، ورغباتهم، وتوقعاتهم. لعله قد اتضح لك الآن أن كل المحاورين العظام في مجال الأعمال يقضون الكثير من وقتهم في الاستعداد لخطبتهم وعروضهم التقديمية ومعرفة جمهورهم. وهنا لك أن تلاحظ شيئاً: قد تختلف أساليب "مور"، و"ماكسويل"، و"فارني" في العروض اختلافاً طفيفاً، ومع ذلك فكلهم يسألون أنفسهم أسئلة تتضمن معاني: لماذا ينبغي أن يهتم جمهوري بما أقول؟ وبعد أن يعرفوا الإجابة عن هذا السؤال تسير عروضهم التقديمية على ما يرام.

اكتشفت دراسة أجرتها مجلة *Business Week* أن حوالي 96٪ من التنفيذيين يشعرون بدرجة من القلق من المحاضرات والعروض العامة. ومن الواضح أن الاستعداد قد يساعد على تقليل القلق المصاحب للعروض التقديمية الذي يشعر به معظمنا. يشعر معظم الناس بدرجة من درجات عدم الراحة من التحدث إلى جمهور حتى إن كان الجمهور محدوداً. ومن المؤكد أن القيام بعرض تقديمي أمام الرئيس في العمل أو مجلس الإدارة يجعل الشخص يشعر بقلق أكبر مما يشعر به

عندما يتحدث إلى زملائه في ساعة الغداء. ومع ذلك فكلما ازددت استعداداً لمواجهة الصحافة أو رئيسك في العمل، قلت العصبية والاضطراب اللذان تشعر بهما. ومعرفتك لجمهورك، وللمادة التي تتحدث عنها، وتحويلك لتركيز موضع الحديث من نفسك إلى جمهورك سيساعدك على تهدئة أعصابك.

ثلاثة أسئلة تساعدك على معرفة ما يدور داخل جمهورك

يعرف أعظم محاورى الأعمال في العالم جمهورهم قبل أن ينطقوا أمامهم بكلمة واحدة، وهذا ما ينبغى عليك أنت أيضاً. وكما رأينا "مور"، و"ماكسويل"، و"فارني"، فإنهم يسألون أنفسهم عدة أسئلة ليعرفوا ما يدور بداخل رؤوس الجمهور. وستسهل عليك الأمر هنا بأن نضع لك ثلاثة أسئلة ينبغى أن تسألها لنفسك قبل أى نوع من أنواع الحديث العام – سواء كان هذا الحديث لقاء لك مع رئيسك في العمل، أو عرضاً تقديمياً مع عميل، أو تقديم منتج جديد على غداء عمل، أو مقابلة إعلامية. وتذكر أنك فى حالة دائمة من العروض التقديمية. إن إجابتك عن الأسئلة البسيطة الثلاثة التالية عن جمهورك ستساعدك على الوصول لمستوى أرقى كمتحدث فى عالم الشركات:

- ما الذى يريدون معرفته؟
- لماذا ينبغى أن يهتموا بما أقوله؟
- ما السلوك الذى أريدهم أن يقوموا به؟

ستساعدك الإجابة عن هذه الأسئلة على إجادة السيطرة على مادة خطبتك أو عرضك التقديمى. والحق أنه إن لم يكن لك أن تخرج من هذا الفصل إلا بشيء واحد فليكن إجابة على السؤال: لماذا ينبغى أن يهتم جمهورى بما أقوله؟ إن هذا السؤال يدور فى عقول كل من يستمع إليك، سواء كان رئيسك فى العمل، أو مجلس الإدارة، أو العميل المحتمل. هل سبق أن عانيت أثناء تقديم أحدهم لعرض وأحسست بضيق هائل، لكنك أخرجت من أن تترك القاعة لأنك كنت تجلس فى الصف الأول؟ إنها تجربة مؤلمة، أليس كذلك؟ إذا كان المحاضر فى ذلك العرض قد كلف نفسه بالإجابة عن هذا السؤال، فربما كنت بقيت أثناء عرضه التقديمى، أو حتى استمتعت به.. وإذا استمتعت بعرضه التقديمى، فربما كنت قد تعاملت معه فى عمل. هذا هو العرض الناجح!

إضافة قيمة إلى العرض ذي القيمة المضافة

عملت في الآونة الأخيرة مع فريق مبيعات على القيمة المضافة لإعادة البيع، يعملون بتجميع أنظمة حاسوبية تتوافق مع احتياجات معينة للعملاء. ومجال القيمة المضافة لإعادة البيع مجال ذو مستوى هائل من التنافسية، وتمثل العروض التقديمية أمام العملاء المحتملين معيار النجاح في المجال. والمجموعة التي كنت أعمل معها تحديداً كانت في المجال منذ فترة طويلة، وذات سجل نجاحات هائل؛ ومع ذلك فقد كانت رسالتهم في عروضهم التقديمية تعاني من الكثير من السلبيات؛ فقد كنا نناضل لتوضيح المزايا الأساسية والفوائد التي ستعود على عملائهم بشراء منتجاتهم. وعندما أجبنا عن الأسئلة السابقة سار العرض التقديمي على ما يرام. وإليك صورة لكيفية سير إحدى جلسات التدريب:

س: "المدرّب - أنا": "إذن، فما الذي يحتاج العميل - في حالتكم الخاصة - معرفته عن الخدمة التي تقدمونها؟"

ج: "أنها توفر له المال من خلال تقليل تكلفة بعض الأمور التكنولوجية.. (كلام تكنولوجي)". توفر له الكثير من المال! "

س: "هذا ليس بجديد، فكل من يعملون بمجالكم يقولون نفس الشيء. أنتم والآلاف غيركم. لماذا ينبغي أن يهتم جمهوركم المحتمل برسالتكم أنتم؟"

ج: "لأننا في السوق منذ ثلاثين عاماً، واستطعنا الصمود في أوقات ركود السوق والجميع يعرفون ذلك. وبالإضافة لذلك، فإننا خبراء فيما يطلق عليه التكنولوجيا الضمنية، وهي طريقة لتقليل تكلفة الخادم الإلكتروني، وإن لم يكن عملاؤنا المحتملون قد سمعوا عن هذه التكنولوجيا، فربما يرغبون في معرفة المزيد عنها. ونحن أيضاً نقدم خدمة عملاء لا يقدمها غيرنا، ولدينا من الشهادات ما يؤكد هذا كله".

ج: "حسنٌ، الآن أهتم بما تقولون. ما السلوكيات التي تريدون من جمهوركم اتخاذها؟"

ج: "الترتيب لأجتماع مع الخبراء الفنيين، فنحن نعرف أننا سننجز بعد هذا الاجتماع الفني في الفوز بصفقة معهم".

وبعد بضع دقائق في الإجابة عن هذه الأسئلة، اتضح لنا ضربة البداية للعرض التقديمي، والتي سارت على النحو التالي:

"صباح الخير، نشكركم على منحكم الفرصة لنا لنوضح لكم المزيد عن شركتنا. من نحن؟ نحن خبراء في تقليل تكلفة تكنولوجيا المعلومات. نحن أكثر الخبراء في جميع التكنولوجيا الضمنية تقدمًا، وهو ما أستطيع أن أشرحه في لحظة. الخلاصة أننا نستطيع أن نوفر لكم الكثير من المال. فنحن في المجال منذ ثلاثين عامًا، وشركة رابحة وكل موظف من موظفينا لديه الصلاحية ليفعل كل ما يفيد عملائنا، وهو ما يجعل التعامل معنا أمرًا في غاية السهولة. وسيسعدنا أن تلتقوا بأعضاء فريقنا الفني الذين سيشرحون على حسابكم وطلباتكم. وبالإضافة لذلك، فلدينا قائمة جيدة بعدد من بين أكبر خمسمائة شركة في البلاد ممن يشهدون بجودة خدماتنا. واسمحوا لي بأن أشرح لكم كيف استطعنا أن نساعد أحد عملائنا على تجنب كارثة مالية محققة..".

الأمر بهذه البساطة، فطرح الأسئلة الثلاثة عن جمهورك يمكنك من إقامة رابطة مع المستمعين لك وجعلهم يهتمون برسالتك. تذكر أن مهمتك هي أن تجعل جمهورك يومئ برأسه موافقًا على ما تقوله، ويرغب فعلًا في الاستماع لمزيد مما تقوله، فهو ينبغي سماعه!

استطاعت "باربارة كوركوران" أن تحول قرضًا بألف دولار إلى شركة عقارية عملاقة في نيويورك، وحقق كتابها *Use What You've Got* أعلى المبيعات على قائمة جريدة نيويورك تايمز. وأثناء لقاءي بها سألتها عن أسلوبها التحاوري الذي تستخدمه والذي ميزها عن باقي العاملين في مجالها، فقالت: "إنني أستخدم القصص، فهذا هو ما يتذكره الناس، وبالإضافة لذلك، فإنني أضع نفسي في مكان المستمع الذي يسأل نفسه: "وماذا يهمني من هذا؟". إن المعلومة الوحيدة التي سيجدونها مفيدة هي تلك المعلومة التي يستطيعون استخدامها وتوظيفها". أسأل نفسك ما هي المعلومات المفيدة فيما نتحدث عنه، وكيف يستطيع المستمع أن يوظف هذه المعلومة. ساعد جمهورك على الإجابة عن سؤال: "وماذا يهمني من هذا؟".

تدرب .. تدرب .. تدرب

بعد معرفة الجمهور يصبح التدريب الخطوة الثانية والسلوك النهائي الأخير لإتقان ما تتحدث عنه. إن قضاء دقيقتين في النظر السريع لمذكرات عرضك التقديمي قبل إلقائه لن يساعدك، فما نقصده بالتدريب هو أن تتمرن على حديثك وخطبتك كثيرًا بنفس الطريقة التي سوف تلقيه بها. وثمة قصة تحكى عن "آل جور" نائب الرئيس الأمريكى السابق "الذى بلغ من استعداده لمناظراته مع "جاك كيمب" أن طلب أن تكون درجة حرارة الغرفة التى يتدرب بها بنفس درجة حرارة الغرفة التى ستجرى فيها المناظرة فى اليوم التالى. ونحن لا نطلب منك أن تتطرف لهذا الحد فى التدريب، ومع ذلك فهذا إن دل على شىء فإنما يدل على أن المحاورين العظام لا يتركون شيئاً للمصادفة.

ومن المؤكد أن "جون تشامبرز" لا يترك شيئاً للمصادفة، حيث يقول نائبه "رون ريتشي" إن "تشامبرز" يستعد استعداداً فى غاية الجدية، فيراجع شرائح العرض واحدة بواحدة فى الليلة السابقة لإلقائه خطبته أو عرضه التقديمي. وفى الصباح يجرى لمسافة خمسة أميال يتدرب فى عقله أثناءها على خطبته. وقبل إلقائه الخطبة يصعد إلى المنصة قبل حضور الجمهور، ويراقب ترتيب المقاعد، ويطلب معلومات عن نوعية الإضاءة، ثم ينزل من على المنصة ليرى الإضاءة من منظور الجمهور. إنه يعرف طبيعة الإضاءة فى كل ركن من أركان قاعة الاجتماعات؛ لذلك لا يغيب أبداً عن دائرة الضوء. إنه يريد أن يراه الجمهور، ويعرف كيف سيبدو عندما يسير فى الطرقات بين صفوف مقاعد الجمهور، ويراجع كل شريحة عرض ليعرف كيف سيسير الخطاب، بل وربما قلل عدد الشرائح فى ذلك الوقت. يقول "ريتشي" إن: "التدريب بهذا الشكل يمكن "تشامبرز" من التركيز على الأشياء التى تميز المحاضر والخطيب الذى يحصل على أربع درجات من خمس عن الذى يحصل على خمس من خمس".

عدم التدريب الكافى قد يكلفك عمالك

قد يؤدى عدم التدريب إلى كارثة: خسارة عميل، أو فرصة، أو وظيفة. أذكر أننى كنت أعمل مع نائب رئيس شركة تستثمر فى مجال التكنولوجيا المتقدمة كان مقرراً له أن يلقي خطبة كبرى على مستثمرى الشركة. وكان الرئيس التنفيذى للشركة قد أسر إلى بأنه يخشى من أن يخسر نائب الرئيس المستثمرين، ويجعلهم يتخذون قرارات مدمرة. والحق أننى شعرت فى بداية جلستى مع نائب الرئيس بأن الرئيس التنفيذى كان محقاً، حيث كان النائب يتعثر على مدار الخطبة بكاملها دون أن يعرف كيف يبدأ،

ولا متى ينتهى، ولا أين ينظر. وأخبرنى شخص آخر فى الشركة بأن مئات الموظفين بالشركة فقدوا الثقة فيه. وكان علينا أن نعمل بسرعة على إنقاذ سمعته، والحفاظ على وظيفته، وعلى مستقبل الشركة.

ومن حسن الحظ أن هذا كان شيئاً سهلاً، فبعد أن تمرن على كيفية البدء، وعلى ما ينبغى عليه بالتحديد أن يقوله مع كل شريحة عرض، وعلى كيفية إبعاد نظره عن جهاز عرض الشرائح والتركيز على الجمهور، أصبح نائب الرئيس محاوراً جيداً. والحق أن أحد أكثر إنجازاتى إرضاء لى كمدرّب فى مجال الأعمال قد حدث عندما عدت إلى تلك الشركة فى زيارة متابعة، فقد هرعت سكرتيرة بتلك الشركة لتخبرنى بأنها بدأت تعتبر نائب رئيس الشركة "قائداً حقيقياً" رغم أنها لم تكن واثقة فيه قبل جلساتى التدريبية معه. فى هذه الحالة تحديداً أدى التدريب إلى إنقاذ شركة، وإنقاذ وظيفة ومسيرة مهنية " بالمعنى الحرفى للكلمة.

"مات إفرزمان" بطل عسكرى خلد ذكراه الكتاب والفيلم اللذان يحملان اسم *Black Hawk Down*. وكان من دواعى سرورى أن أقيم صداقة معه أثناء مؤتمر أعمال. إنه لم يقف لدقيقة واحدة من دقائق خطبته العشرين خلف منصة الخطابة، بل كان يواجه جمهوره طوال الوقت. وعندما سألته عن كيفية فعله لذلك، قال: "لقد قضيت شهراً أتدرب على هذا". ويقول إنه لا يحب الاستماع إلى الناس الذين يواصلون النظر لأسفل لورق مكتوب أثناء حديثهم، فهذا يضر المتحدث وهو يظن أنه يفيد.

إذا طال نظرك إلى خريطة الطريق، فستخرج بسيارتك عن الطريق

إن تلاوة الحقائق والإحصائيات أمر شبه مستحيل بالنسبة لمعظمنا إذا لم ننظر إلى الملاحظات التى دونها وشرائح العرض. ورغم أنه لا بأس بأن نبعد بنظرنا عن الجمهور من حين لآخر، إلا أن افتتاح الحديث، وختامه، ونسبة ٩٠٪ من الوقت بينها لا بد أن يكون نظرك موجهاً مباشرة لجمهورك. وفى هذه الحالة تكون شرائح الباوربوينت والملاحظات المدونة أعظم أدواتك لأنها تساعدك فى رسم الصورة العامة وتوجهك. استخدم عنوان شريحة العرض والنقاط الرئيسية بها لتنشيط ذاكرتك، فهذا سيجعلك تبدو مسترخياً، وتلقائياً، وواثقاً.

وأهم من كل شيء: لا تقرأ. إن هذا هو سبب استخدام مقدمى النشرات التليفزيونية أجهزة عرض الفقرات المكتوبة أمامهم مما يجعلهم يوجهون نظرهم باتجاه جمهورهم مباشرة. وعلى الرغم من أن الكلمات والفقرات تنساب أمام عيونهم (وهم يستطيعون رؤيتها ولا يستطيع المشاهد أن يراها)، فإن أفضل المقدمين فى عالم الأعمال هم أولئك الذين لا يبدو أنهم يقرأون. كلما كان على المتحدث دون استخدام جهاز عرض الكلمات، فإننى أحرص دائماً على حفظ الجملة الافتتاحية والختامية لحديثى. عندما ترى نشرة الأخبار التليفزيونية بعد الآن، فلاحظ ما يحدث عندما ينظر المقدم لأسفل إلى الورق المكتوب - إنه يفقد انتباهه. والمؤسف أن معظم المتحدثين يقضون معظم الوقت فى القراءة من شرائح العرض أو الملاحظات بدلاً من أن يستخدموها كمرشد وموجه فقط. وأنا أشعر بقوة بأن هذا لا يجدى عندما يتعلق الأمر بالتواصل. إن أى جمهور يستطيع أن يتعرف على الحالات التى يقرأ له فيها، وهذا يفقد الحديث حيويته وديناميته، وليس بالطريقة الجيدة للتواصل. إن القراءة تؤدي إلى التناقص الهائل فى مصداقية المقدم - وهى المصداقية التى من شبه المستحيل أن يستعيدها.

"كلما قل رجوعك للملاحظات زاد اتجاهك إلى التواصل البصرى الذى لا غنى عنه مع جمهورك - وهو المصدر الأول لترايبك به."
"جاك هالينتى": رئيس اتحاد السينمائيين الأمريكيين فى كتابه *Speak Up in Confidence*

سجل على شريط

لا بد أن يكون التدريب جزءاً مهماً من أسلوبك فى التقديم، وهذا يتضمن أن تشاهد نفسك على شريط فيديو. إن كاميرات تسجيل الفيديو رخيصة السعر لكنها تساعدك على النجاح كمقدم. عندما بدأت عملى كمدرّب، قلما كان معظم عملائى يرون عروضهم التقديمية على شريط فيديو - إن رأوها أبداً. ولكنهم عندما كانوا يفعلون هذا، كانت عيونهم تنفتح على أشياء لم يكونوا يرونها من قبل، فرؤية المرء لنفسه يُحاضر تمكنه من التحرر من المشتتات البصرية والسمعية مثل ضعف التواصل البصرى، والإيماءات الدالة على العصبية، والعادات المضايقة كالإفراط فى استخدام الأصوات مثل: "مممم"، و"أههه" أثناء الحديث. بعد أن تتعرف على الأسرار العشرة

البيسطة وتجيد توظيفها، فستجيد تقييم أدائك تقييمًا موضوعيًا على شريط فيديو، ومع ذلك فقد أضفت بعض الأشياء البسيطة التي تستطيع مشاهدتها في تمارين التدريب في نهاية هذا الفصل.

يقول "ديفيد مور": "الممارسة.. الممارسة.. الممارسة"، و"مور" رئيس تنفيذي كوميدى. أجل.. كان ما قرأته صحيحًا، ف"مور" رئيس مجلس إدارة شركة Sonostar Ventures الاستثمارية في نيويورك، وحاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، ويؤسس الشركات، ويستثمر في الشركات المبتدئة الواعدة. وهذا هو عمله النهاري، أما عمله الليلي، فهو ممثل كوميدى ارتجالي. لا أمزح، فهو يمثل على مسرح كارولين في برودواي، وإمبروف في لوس أنجيليس. ما رأيك في هذه السيرة الذاتية؟ قلت لـ "مور" ذات مرة: "ليس كل تنفيذى يستطيع - وبالأحرى لا ينبغي له " أن يمثل الكوميديا في وقت فراغه، فما الذى يستطيع أى تنفيذى أن يفعله حتى يحسن مهاراته في الخطابة والعروض التقديمية؟". فقال: "إن المسرحية الفكاهية الارتجالية الجيدة نصفها تمثيل، ونصفها عرض تقديمى.

وأعتقد أن نفس هذا الوضع ينطبق على المعلومات في مجال الأعمال، فالمادة المعروضة ينبغي أن تكون جيدة الصياغة، وموجزة، ومثيرة، ومحفزة، لكنها ينبغي أيضًا أن تقدم بأسلوب مشوق؛ فلا ينبغي تجاهل هذا. الممارسة.. الممارسة.. الممارسة. سواء كانت أمام مرآة أو أمام زميل. أعتقد أنه من الخطأ أن تقدم خطبة مهمة دون أن تمارس جلسة تمرين واحدة على الأقل. لقد أوضح "جيرى شاينفيلد" في فيلم *The Comedian* أنه يحتاج للتدريب عشرات المرات على خشبة المسرح حتى يستطيع إلقاء نكتة واحدة. وهو واحد من أعظم الكوميديان ومقدمى النكات في التاريخ. ولا ينبغي لأى مقدم عروض بالشركات أن يتعامل مع الإلقاء بأقل من هذا أهمية. إن الإعداد الجيد والكثير من التدريب يضمنان توصيل الرسالة الصحيحة بوضوح".

وأعتقد أن "مور" يقدر إشارتي لجامعة هارفارد، فهو يقول: "لقد التحقت بجامعة هارفارد لإدارة الأعمال، وأنا أقول ذلك لأننا نحن خريجي هارفارد مطلوب منا أن نتجح في أول دقيقتين من أى حوار".

لن ينضج الخبر ما لم يكن الفرن حامياً

والإعداد عنصر حاسم في إقامة علاقة مع الجمهور حتى يهتم بالرسالة التي تريد

توصيلها. استعد بإجادة وانتقان المادة التي ستناقشها - أى معرفة جمهورك، والتدرب على خطبتك أو عرضك التقديمى. إن فعلك لهذا يجعلك أنت كمحاضر الشئ المرئى، حيث ينبغى أن يقتصر دور شرائح الباوربوينت، والمخطوطات، وغيرها من وسائل التوضيح على مساعدتك على إكمال عرضك التقديمى. فالجمهور يريد أن يسمع منك أنت. يقول "ستيوارت فارنى" إن الخطابة هى نوع من التمثيل أو الترفيه. أجل، إن الجمهور يريد أن يسمع معلومات، لكنه لا يريد أن يشعر بالملل. ويريد "فارنى" أن يركز الجمهور عليه وعلى الرسالة التى يحملها، وليس على شرائح العرض، والمحفوظات، والمخطوطات. ولذلك السبب تراه مستعداً جيداً - حتى يستطيع بناء علاقة مباشرة له مع المستمعين إليه. إن "فارنى" يلقى بالأوراق المكتوبة، وهذا ما ينبغى عليك أنت أيضاً أن تفعله. لا تقرأ ملحوظات مكتوبة، فهذا سيزيد من قدرتك التنافسية ويقلل المسافة الفاصلة بينك وبين جمهورك من المستمعين.

إن استعداد الخطباء والمقدمين العظام لخطبهم لا يقل عن استعداد الأبطال الرياضيين للبطولات. يقال إن لاعبة الجولف السويدية المعجزة "أنىكا سورنستام" تستعد أكثر من أية لاعبة أخرى فى بطولة اتحاد لاعبات الجولف المحترفات. إنها تتمرّن يومياً على كل رمية، ويبلغ استعدادها من القوة والحماسة أنها لا يفاجئها شئ فى ساحة الجولف. لقد "تشربت" اللعبة لدرجة لم تعد تقلق معها على سير الأحداث فى المباراة. وعندما تستعد وتتمرّن على خطبتك أو عرضك التقديمى، فسوف تتشرب محتواها بنفس هذه الطريقة مما يحركك للتركيز على الجمهور وليس على آليات الحديث أو الخطبة. ولن تستخدم الملحوظات أو شرائح العرض إلا كتنشيط لذاكرتك، وستتحدث إلى الجمهور وليس إلى جهاز العرض. عندئذ ستجعل مستمعك يشعرون بدرجة أكبر من الارتباط بك وبرسالتك. والاستعداد والتدرب هو الطريقة الوحيدة لفعل ذلك. قد ترى عدم ضرورة هذه النصيحة لك، ومع ذلك فثق فى أن منافسيك يستعدون لاجتماعاتهم التقديمية ولقاءاتهم الثنائية. ربما كان منتجك أفضل من منتجهم؛ لذلك فأنا لا أريدك أن تضيع الفرصة لأنك لم تستعد للإلقاء. إنك فى طريقك لأن تصبح مقدماً فائزاً، فابدأ التدريب على هذا الدور.

إن جمهورك لن يتجاوب معك ما لم يحبك.. ما لم تبادر بإقامة علاقة معه. وعندما تجعل الجمهور يهتم برسالتك من خلال حماسك والهامك لهم، واستعدادك، فسيحين وقت جذبك لهم، وحفاظك على انتباههم من خلال تعرفك على الأسرار البسيطة الثلاثة التالية للمحاورين العظماء.

★ تقرير ★

١. لاحظ أستاذًا أثناء عمله. تفضل بزيارة موقعنا: www.carminegallo.com لتشاهد مقاطع ملفات مرئية للعروض التقديمية لـ "جون تشامبرز" وخطبه، واسأل نفسك الأسئلة التالية:

• يستطيع "تشامبرز" أن يبقى انتباه الجمهور مركزًا عليه وعلى رسالته؟

• مدى استعانة "تشامبرز" بشرائح العرض؟

• هل هناك أي شيء آخر في الخطبة يعكس الاستعداد القوي لـ "تشامبرز"؟

٢. تعرف على جمهورك. أجب عن الأسئلة التالية عن جمهورك قبل أن تقدم خطبتك التالية:

• ماذا يريدون أن يعرفوا؟

• لماذا ينبغي أن يهتموا بما أقوله؟

• ما السلوكيات التي أريدهم أن يتخذوها؟

٣. شاهد نفسك على شريط فيديو. سجل لنفسك خطبك وشاهدها. استخدم ميكروفوناً خارجياً وليس ميكروفوناً مثبتاً في كاميرا الفيديو، حيث سيكون صوتك أعلى وأوضح وأكثر رنيناً مما يساعدك على التعرف على مواضع ضعفك الصوتية. أوجد - إن استطعت - أصدقاء، أو زملاء موضوعيين لتأخذ آراءهم. وإليك ما ينبغي أن تبحث عنه أثناء مشاهدتك لشريط الفيديو المسجل لك.

• أسأل نفسك: هل هذا المتحدث يستثيرني؟ هل أرغب في الاستماع إلى المزيد مما يقوله؟ هل هو مقنع/ صادق/ لديه حماس؟ (السر البسيط الأول)

- ما مستوى طاقتك؟ قد تشعر بأنك متحمس تجاه ما تتحدث عنه، لكن شريط الفيديو لا يكذب - إنه يوضح إن كانت خطبتك كخطبة شخص استيقظ كسولاً في صبيحة العطلة الأسبوعية، أو كشخص مهتم فعلاً بما يقوله ومتحمس له، ومستثار به " السران البسيطان الأول والتاسع.
- هل تتطرق إلى الفكرة الجوهرية بسرعة، أم تميل إلى الانتقال التدريجي من فكرة لأخرى؟ هل تتسم رسالتك بالوضوح أم بالتعقيد؟ (السران البسيطان الخامس والسادس)
- ما الذى تقوله لغة جسمك؟ هل تشع قوة وثقة، ولغة جسم قوية ثابتة؟ هل ذراعاك معقودتان أم مفتوحتان؟ هل تهتز، أو تتلطم، أو تصدر أية لغة جسم مشتتة؟ إن كنت كذلك، فسيوضح لك شريط الفيديو المسجل أية عادات حديث سيئة لديك، ويساعدك على التقليل منها (السر البسيط الثامن).
- هل تستخدم إيماءات هادئة وموحية، وهادفة بيديك أم تقف مكتوفاً متصلباً؟ (السر البسيط الثامن).
- هل تستخدم كلمات، أو أصواتاً خالية من المعنى وتكررها كثيراً أثناء تفكيرك؟ ومثال ذلك أن أحد عملائي كان يكرر دائماً سؤال "هل أنت معي؟" بعد كل جملة يقولها. وعندما شاهد شريط فيديو لنفسه أثناء حديثه، لاحظ هذا، وتحرر من هذه العادة المضايقة " (السر البسيط السابع).
- كيف يبدو مظهرك؟ ما نوعية ملابسك؟ هل توحى ألوان ملابسك بالحياة أم بالجفاف؟ هل تبدو أفضل قليلاً من جمهور المستمعين لك؟ (السر البسيط التاسع).

ملحوظات:

الجزء الثاني

اجذبهم إليك وحافظ على انتباههم

عندما تقيم رابطة لك مع جمهورك سيصبحون متلقين لرسالتك. ثم ماذا؟ عليك أن تجذبهم إليك، وتواصل تشويقهم. والأهم من ذلك أن تستشيرهم للقيام بالسلوكيات التي تريدها منهم - سواء تمثلت تلك السلوكيات في استخدام الخدمة التي تقدمها، أو شراء منتجك، أو الاقتناع بشركتك. أو بالقضية التي تناصرها. وسيعلمك عظماء المحاورين في مجال الأعمال على مدار هذا الكتاب كيف:

- تستحوذ على انتباه واهتمام جمهورك في غضون ثوانٍ قلائل.
- توصل رسالة واضحة غاية الوضوح يفهمها جميع الحضور.
- تشتهر بأنك خطيب واضح وموجز الحديث.

ويتطلب جذبك للجمهور أن تبدأ بداية قوية، وتنتهي خطبتك نهاية قوية، وتجعل خطبتك واضحة وموجزة. وهذه هي البداية: السر البسيط الرابع.



السر البسيط #٤: البداية القوية لا تُخف القيادة

"البداية القوية والنهائية هما ما يثبت في ذهن الجمهور".
"أوبرا وينفري"



Monester Worldwide

"أريد من جميع الحضور نقاشًا
صريحًا مفتوحًا. لا أريد أن يتحدث
شجعان قلائل، بل أن يتحدث الجميع".
"جيف تايلور": مؤسس شركة MONSTER

أعاد "جيف تايلور" تشكيل نظرة ملايين
الناس للوظائف، فقبل أن يؤسس "جيف"
شركته Monster عام ١٩٩٤، كان
البحث عن وظيفة جديدة يعنى إهلاك
النفس في مطالعة باب الوظائف الخالية
في الصحف. وشركته Monster من
النماذج القليلة للنجاح على الإنترنت،
وقد حققت أعظم انتشار لها من خلال
إعلاناتها الفكاهية أثناء بطولة كأس
كرة القدم الأمريكية في موسم ١٩٩٦،
والتي قدمت فيها إعلانات على السنة
الأطفال عن طموحاتهم عندما يكبرون،
مثل: "عندما أكبر أريد أن أعمل في
ترتيب الملفات طوال اليوم"، أو "أريد أن
أصبح رجلًا مطيعًا"، أو "أريد أن تكون
أنقى بنية اللون عندما أكبر". ومنذ تلك

الإعلانات، أصبحت شركة Monster للتوظيف على الإنترنت لا تقل شهرة عن شركة
أمازون لبيع الكتب على الإنترنت.

وكبير لفريق العاملين بالشركة، فإن "جيف تايلور" يلقي ما بين خمس وثلاثين إلى سبعين خطبة سنوياً تتراوح موضوعاتها بين الاستثمار والتوظيف. وهو ساحر على الدوام، وملهم على الدوام، ومروج لاسم شركته على الدوام. وقد قال لى فى أحد حواراتنا الطويلة عن أسلوبه فى الخطابة: "إننى كرئيس تنفيذى أشعر دائماً بأننى لابد أن أظهر نفسى بالكامل قبل شركتى".

يبدأ أعظم محاورى الأعمال فى العالم بدايات قوية، وهذا هو السر فى جذبهم للمستمعين والحفاظ على انتباههم مركزاً على المتحدث وعلى الرسالة التى يريد توصيلها.

ويعرف "تايلور" أهمية البداية القوية، ففى خطبة له أمام خريجي جامعة ماساشوستس عام ٢٠٠١، كان يجلس أمامه ثلاثون ألف إنسان فى حالة من السكون والانتباه التامين. ويجاذبية تشبه جاذبية الداعية الدينى على التلفزيون كان بمقدور "تايلور" أن يجعل الجمهور يرددون جملة وعباراته فى صوت واحد عندما يطلب منهم ذلك. وإليك صورة موجزة من أول دقيقتين لتلك الخطبة:

"تايلور": "لدى بعض الكلمات التى أريدكم أن ترددها. هل تستطيعون ذلك؟"
(هتاف)

"تايلور": "حسنٌ، أول كلماتى: عندما أتحدث عن المستقبل، أريد منكم أن تقولوا: "إننا واثقون". هل تستطيعون هذا؟"
أنا لا أمزح، وسوف تقولون هذا الآن.. اتفقنا؟"
(ضحك)

"تايلور": "حسنٌ، سنتحدث عن المستقبل، وستقولون...".
الجمهور: "إننا واثقون".

"تايلور": "أعرف أن صوتكم يمكن أن يكون أعلى من هذا؛ لذلك سأحدث عن المستقبل، وستقولون...".
الجمهور: "إننا واثقون".

"تايلور": "حسنٌ، سأحدث عن جامعة ماساشوستس، وعندما أقول جامعة ماساشوستس، أريدكم أن تقولوا: "إننا فخورون".. هل يمكنكم هذا؟"
(هتاف)

"تايلور": "لذلك سأقول جامعة ماساشوستس، وستقولون...".
الجمهور: "إننا واثقون".

"تايلور": "لا أسمعكم".

الجمهور: "إننا واثقون".

واستمر "تايلور" على هذا النحو لبضع دقائق.. يجعل الجمهور يردد جملاً مثل:
"المجد لله"، و"إننا واثقون"، و"إننا فخورون".. المجد لله!

كيف تجعل جمهوراً من خمسمائة شخص يخلعون أحذيتهم؟

من السهل أن نكتشف السبب في أن "تايلور" واحد من أكثر المتحدثين جاذبية في عالم الأعمال. إنه ليس داعية دينياً على حد علمي، ولكنه يبدو بالتأكيد كداعية. إنه لا يدخر مثل تلك الافتتاحيات القوية لخطب حفلات التخرج فحسب؛ فأثناء خطاب له على مجموعة من محترفي إدارة الموارد البشرية في شيكاغو جعلهم يرددون مقولاته كما ردها خريجو جامعة ماساشوستس.

وعندما كان "تايلور" يقول: "أيها العاملون بالموارد البشرية في نيويورك"، كان الجمهور يتجاوب معه بجملة: "إننا فخورون".

وعندما سألته: "لماذا تبدأ خطبك بجعلك الجمهور يردد جملاً مثل "إننا فخورون"، أو "إننا واثقون"؟

قال: "لأنني سأحدث إلى هذا الجمهور لمدة ساعة، وأريد من كل فرد فيهم أن يجرى معي مناقشة مفتوحة وصريحة، وأريد من جميع الحضور نقاشاً صريحاً مفتوحاً. لا أريد أن يتحدث شجعان قلائل، بل أن يتحدث الجميع.

أثناء أحاديثي عن الابتكار، أبدأ بسؤال الناس إن كانوا مبتكرين ومبدعين أم لا، ثم أخلع حذائي وأطلب منهم أن يخلعوا أحذيتهم ويرفعوها في الهواء. ثم أشير إلى المبدعين الحقيقيين منهم – أولئك المبادرين برفع أحذيتهم في الهواء – ثم متوسطي الإبداع وهم الغالبية، ثم المبطئين في رفع أحذيتهم. إنني أجعل خمسمائة شخص من الحضور في القاعة يخلعون أحذيتهم. ثم أتجاوز مع المبدعين (أول من يرفعون الحذاء)، وأجرى مناقشة صريحة مع المبطئين في رفع أحذيتهم ممن لا يشاركون الجماعة".

إن "تايلور" يجذب انتباه جمهوره ويحافظ على انتباههم له بأن يجعل خطبته ورسائله سهلة التذكر، فكلما زادت سهولة تذكر الرسالة زادت سهولة التعامل معها. وأرجو ألا يساء فهمي هنا، فأنا لا أطلب منك أن تتصرف كما لو كنت مغنياً لموسيقى

الروك في عرضك التقديمي التالي للموازنة، فالحق أنني على يقين من أنك لو حاولت أن تفعل ما يفعله "تايلور"، فسوف تسمع نفس الكلمات التي جعلها "دونالد ترامب" شهيرة من خلال برنامجه *The Apprentice*: "أنت مفصول"! إن خبرات "تايلور" كثيرة ومتنوعة، فهو يخطب أمام مجموعات من عدة آلاف، ويتوقع جمهوره منه أن يكون مبالغاً بعض الشيء وأن يستفزهم، ولكن جمهورك لا يتوقع هذا منك، بل يتوقع منك أن تجذب انتباهه فحسب.

"إنني حساس للغاية لبدائيات الخطب، والطريقة التي يقيم بها المتحدثون علاقة مع الجمهور قبل أن يدخلوا في صلب خطبهم. والكثيرون ممن لا يجيدون فن الخطابة لا يعرفون كيف يبدأون؛ لذلك تراهم يبدأون بداية مصطنعة كالقاء نكتة. إن هذا عدم صدق، ومع ذلك فإن الجمهور يحضر تلك الخطبة لأنه يريد أن يحضرها، ولأنه يريد أن يتعلم شيئاً. وإذا استطاع المتحدث أن يقيم أساساً صادقاً مع الجمهور؛ فسيكون هذا بمثابة نقطة انطلاق له."

"جيمزى مور" - مؤلف وخبير تسويق

التفاحة والرمانة

ذكر خبير التسويق "هاري بيكويث" في كتابه *Selling the Invisible* دراسة تدعم ما نقوله في هذا الفصل، فعندما عُرض على الناس مجموعة من أنواع الفاكهة كالتفاح، والكمثرى، والخوخ، والبرقوق، والرمان ليضع ثوان، كان أكثر ما تذكره هو أول وآخر صنف في القائمة - التفاح والرمان. إنني واثق من أنك لم تكن تعرف أن الفاكهة بمقدورها أن تعلمنا كل هذا! ودرس الفاكهة هذا ينطبق على الخطب والعروض التقديمية أيضاً (الرمان فاكهة، أليس كذلك؟ إن لم يكن كذلك، فإنني أعتذر لعائلة الفاكهة!)، حيث يقلب على الناس أن يتذكروا أول وآخر ما قلته. إننا نعرف أن الانطباعات الأولى تتكون بسرعة وتدوم، ولكن بأية سرعة تتكون؟ من يدري؟ لقد سمعت أن المستمعين يكونون انطباعاتهم عن المتحدثين في أول ثلاثين، أو تسعين ثانية، أو في أول دقيقتين.. دعونا لا نزيد أكثر من هذا.

ذكر "هاري بيكويث" فى كتاب آخر له بعنوان *What Clients Love* بحثاً أجرته دكتورة "نالينى أمبىدى" الباحثة بجامعة هارفارد اكتشفت فيه أن الطلبة يشكلون انطباعاتهم عن أساتذتهم فى أول ثانيتين لهم معهم. ثانيتان! والأدهى من ذلك أن انطباعاتهم هذا لا يتغير على مدار الفصل الدراسى.

لا تخف القيادة

فى عالم الصحافة عندما يتم إخفاء عنوان الخبر فى مكان ما بداخله يسمى هذا "إخفاء القيادة"، وهذا شئ غير مقبول. وينطبق نفس هذا المبدأ على محاولات الإقناع، أو الترويج، أو العروض التقديمية والخطب، فإذا كانت مدة حديثك فى موضوع معين خمس عشرة دقيقة، وانتظرت منها أربع عشرة دقيقة قبل أن تعلن العنوان الرئيسى لقصتك أو الرسالة الأساسية لك، أو موضوعك؛ فإنك قد فقدت مستمعك بالفعل، بل الحق أن مستمعك ربما بدأوا النظر إلى ساعاتهم قبل ذلك بكثير.

د. "ستيف جوبز" - الرئيس التنفيذى لشركة أبل كمبيوترز - محاور متمكن، وأحد أعظم المتحدثين فى عالم الأعمال المعاصر. إن بداية خطبته قوية دائماً وبيدأها بنفس ما يريد الجمهور سماعه. إنه لا يخفى القيادة أبداً.

عندما جلس الآلاف العاملين بشركة أبل، ومجليها، والمستثمرين فيها فى مركز موسكون بسان فرانسيسكو ليستمعوا إلى "جوبز" وهو يلقي محاضرة عن تقديم خدمة موسيقية جديدة لمستخدمى نظام تشغيل النوافذ فى الحواسيب، كان الآيبود iPod - جهاز لعب الموسيقى المحمول " الذى قدمته شركة أبل هو المنتج الإلكتروني الأكثر رواجاً بين جمهور المستهلكين. وكان هواة الأجهزة الإلكترونية يشترون جهازى آيبود كل دقيقة. وكان لابد أن يكون الآيبود هو "القيادة" فى العرض التقديمى، وكان "جوبز" يعرف هذا. واليك بداية عرضه التقديمى.

"نحن هنا لتحدث عن الموسيقى، لذا دعونا نبدأ. أول ما أود الحديث عنه هو الآيبود، إنه جهاز رائع، والجيل الثالث منه رفيع للغاية ومزود بأداة تجعله سهل الشحن والتزامن مع الحواسيب من نظام ماك. إنها منتجات رائعة، وكانت فى البداية تتسع لألف أغنية يمكنك حملها فى جيبك. واليوم طورنا فيها مزايا جديدة تجعلها أفضل من هذا أيضاً".

لقد قضى "جوبز" دقيقتين وست ثوان في استئارة جمهوره بشأن نجاح أكثر منتجات الشركة رواجًا. إنه لم يُخف "القيادة"، والحق أن "جوبز" يبدأ خطبه دائمًا بما يعرف أن الجمهور قد حضر لسمعه.

وفي اليوم التالي لهذا العرض التقديمي، كتب مراسل صحفى قائلًا: "إن "جوبز" يقدم دائمًا عروضًا مذهلة". أجل، إنه يفعل هذا، وأنا أريدك أن تفعل نفس الشيء. قدم عروضًا مذهلة بالاستحواذ على جمهور مستمعك منذ البداية.

في مقابلة لها مع مجلة O في عددها الصادر في مارس عام ٢٠٠٢، قدمت مقدمة البرامج الحوارية الأسطورية "أوبرا وينفري" نصيحة للحديث على جمهور فقالت: "هل لديك بداية جدلية - قصة محرّكة مثلًا - من شأنها أن توضح رسالتك؟ إن البداية القوية والنهاية القوية هي ما يثبت في ذهن الجمهور. ما أهم رسالة تريد أن تترك جمهورك بها. ولماذا ينبغي أن يهتموا بها؟ إن أعظم المتحدثين على الجمهور هم أولئك الذين يعملون على جعل خطبهم مثيرة وممكنة السرد. إن كل مستمع يرغب بالفطرة في أن يعرف شيئًا واحدًا، وهو: ماذا يهتمني في هذا؟". و"أوبرا" تتمتع بهذه القدرة.. اجعل حديثك مشوقًا من البداية، فليس بمقدورك أن تحتمل فقدان اهتمام جمهورك.

انظر إلينا الآن

قبل استئالاتها كرئيسة تنفيذية لشركة هيوليت باكاردي في التاسع من فبراير عام ٢٠٠٥، قضت "كارلي فيورنيا" ست سنوات على رأس شركة الحاسوب العملاقة. وفي سبتمبر ٢٠٠١ قادت "فيورنيا" واحدة من أكثر الاندماجات طموحًا وجدلاً في تاريخ الشركة - شراء الشركة لشركة كومباك بمبلغ تسعة عشر مليار دولار واندماجهما معًا. وكانت هذه المهمة مفصلة على مقاسها تمامًا، وكان "والتر هيوليت" - وهو عضو مجلس إدارة قوى وابن أحد مؤسسي الشركة يعارض هذا الاندماج، وكان على "فيورنيا" أن تقنع المحللين، والعملاء، والصحافة، وعدداً هائلاً من حملة الأسهم، وجميع موظفي الشركة تقريباً والبالغ عددهم مائة وخمسين ألف فرد بجدوى الاندماج. وقد فعلت هذا بعبقرية، وفي مقال بمجلة Fortune بعد الاندماج بقليل، امتدحت المجلة "فيورنيا" على قدراتها في العروض التقديمية المقنعة، وجاء فيها على لسان الصحفى "أدام

لاشينكي": "وبنهاية الساعة استطاعت تدجين كل هذا الجمهور المكون من ستة آلاف خبير تكنولوجي متمكن".

وفى أكتوبر ٢٠٠٠ عندما صنفت المجلة "فيورنيا" على أنها أقوى شخصية نسائية فى عالم الأعمال، حيث تحدثت "فيورينا" عن أهمية المهارات التواصلية لدورها كقائد، فقالت: "الشركة هى الناس - الناس بعقولهم، وقلوبهم، وحدسهم، وعلى القائد أن يستحوذ على الشخص بكامل كيانه؛ فالناس تريد أن تراك تؤمن عقلياً وتثق انفعاليًا برسالتك".

ولقد استطاعت "فيورنيا" أن تأسر الروح العاطفية لجمهورها وتشاركهم فيها على مدار حياتها المهنية: ففى عام ١٩٩٥، وباعتبارها كبيرة التنفيذيين فى شركة Lucent اجتهدت فى فصل الشركة عن شركة AT&T. وكانت مهمتها فى تلك الأثناء إعداد الوثائق المالية وتحفيز المستثمرين على الاستثمار فى الشركة الجديدة. فى كتابه *Perfect Enough, Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett Packard* يورد المؤلف "جورج أندرز" ما قاله "جيف ويليامز" - المصرفى المستثمر فى شركة Lucent: "كانت لدينا قصة جيدة وحكيانها بأسلوب مثالى، وكل الفضل يعود إلى "كارلي فيورنيا" فى تحقيق هذه القصة".

ويصف "أندرز" كيف استطاعت "فيورنيا" أن "تأسر" الجمهور بملابسها (السر البسيط التاسع، ولغة جسمها (السر البسيط السابع)، ورؤيتها الجذابة فى غاية الجاذبية للمستقبل (السر البسيط الثانى). يقول "أندرز": "وقد أتت القوة الهائلة لكلماتها فى النهاية عندما تحررت من كل شىء إلا إيمانها. لقد جعلت آخر ثلاث كلمات لها فى نيويورك "انظر إلينا الآن" .. بعض المستثمرين يأتون زحفاً على الأقدام".
قلما قدم المستثمرون المحترفون احتفاءً وترحيباً فورياً، فعليك أن تجذبهم حتى تحصل منهم على الاحتفاء بما تقوله. وهذا هو ما فعلته "فيورنيا" لأنها تشع تألقاً، وأنا أعرف أنك أنت أيضاً تستطيع هذا.

وتعرف "فيورنيا" جيداً قوة السر البسيط الرابع، فهى تبدأ عروضها التقديمية دائماً بداية قوية، وتحرص على ارتباط ملحوظاتها الافتتاحية بالموضوع الرئيسى لحديثها. وقد بدأت "فيورينا" الانطلاقة فى معرض كومديكس (وهو معرض ضخيم لأجهزة الحواسيب فى لاس فيجاس)، باعتلائها منصة الخطابة بعد أن رأى الجمهور إعلاناً تليفزيونياً جديداً لشركة هيوليت باكارد. وقالت عندما اعتلت المنصة:

"صباح الخير.

إن ما رأيتموه توأ هو إعلان سنبدأ بثه اليوم.

ونحن نسمى هذا الإعلان نشيد شركتنا.
إنه جزء من حملة تسلط الضوء على قصص عملائنا وكيفية استخدامهم
للتكنولوجيا التي نقدمها.
وكل أولئك العملاء الذين نسلط عليهم الضوء يشتركون في شيء واحد.
لقد أخبرنا كل فرد منهم بأنه كان يأمل في تحقيق ما كان مستحيلًا.
لقد أخبرنا العاملون بشركة FedEx بأنهم لم يستطيعوا أبدًا توصيل خدماتهم
في ليلة واحدة.
وقال لنا المسئولون عن شركة أمازون إنهم لم يستطيعوا أبدًا ممارسة البيع
بالتجزئة على الإنترنت.
وقيل لأحد فرق شركة في بي إم دبليو المشاركين في سباق فورميولا للسيارات
إنهم لن يستطيعوا أبدًا تصنيع سيارة تنافس الفيراري.
وفي كل حالة من تلك الحالات ثبت خطأ المتشككين.
في كل حالة من تلك الحالات كانت شركتنا موجودة.
تساءلون عن سبب إظهارنا هذا الوجه للعالم من حولنا؟
لأنه يتعلق بكل ما نستطيع إنجازه.. العمل الجماعي.
إنه تأكيد لقناعتنا بأن التقدم لا يحققه المتشككون والمرتابون، بل يحققه من
يؤمنون بأن كل شيء ممكن".

لقد استحوذ هذا الكلام على انتباهي، بل إن "فيورنيا" حافظت على الاتساق بين
ما تقوله، والحملة الإعلانية لشركتها في ذات الوقت (كل شيء ممكن).
وقد أنهت عرضها التقديمي بالعودة إلى نفس الرؤية السامية، والموضوع الرئيسي،
فقالت:

"إن فكرة شركتنا بأن باستطاعتنا أن نجعل المزيد من الأشياء أكثر إمكانًا لعدد
أكبر من الناس في المزيد من الأماكن تعبر عن أقصى طموحاتنا - وكذلك
أكبر أهدافنا العملية كشركة، وكشركاء. إن التزاوج بين الممارسة والوعود هو
ما نرى نتيجته الآن في شركتنا. إن التقدم لا يصنعه المتشككون والمرتابون، بل
يحققه من يؤمنون بأن كل شيء ممكن".

يعرف المحاورون العظام مثل "فيورينا" أن السرف في جذب الجمهور والحفاظ عليه
هو جذب انتباهه من البداية. لا تُخف القيادة، وابدأ حديثك بداية قوية، واضحة.

قيادة الحديث في ثلاثين ثانية

عندما يقدم الصحفي قصة، فإنها تسمى القيادة، وهي لا تتجاوز في التلفزيون خمس عشرة إلى ثلاثين ثانية في العادة. والهدف من هذه القيادة أن تستثير المتلقى ليرغب في معرفة بقية القصة، وإذا كانت كل القيادات مثيرة، فسوف يلتزم المتلقى بمتابعة النشرة الإخبارية بكاملها: وإذا تابع النشرة بكاملها فسيسعد به المعلنون، وسعادة المعلنين تعنى سعادة الإعلاميين؛ لأن هذا يحافظ لهم لى وظائفهم، ويزيد رواتبهم.. وإذا سارت كل الأمور على ما يرام، فسيحصلون على إجازة رائعة فى فندق خمس نجوم ولا أقل من ذلك. كل هذا يبدأ بقيادة جيدة!

وأسهل طريقة للبداية القوية لعرضك التقديمى، أو خطبتك، أو ورشة عملك، أو اجتماعك التالى هي " ببساطة " أن تخلق قيادة جذابة يمكنك عرضها بسهولة فى ثلاثين ثانية، وإن استطعت أن تعرضها فى عشرين ثانية فهذا أفضل. وينبغى أن تكون المهارة القيادية شرحاً مفيداً للمنتج، أو الخدمة، أو الشركة، أو القضية التى تروج لها ويستطيع فهمها كل فرد من الجمهور، وأن تكون واضحة وموجزة وجذابة. وأعظم محاورى الأعمال فى العالم تسعفهم مهاراتهم القيادية بسرعة، وأنت أيضاً تستطيع هذا.

القيادة الجيدة... الشعر السيئ

أثناء تأليفى لهذا الكتاب، كنت أتابع الموسم الأول لبرنامج "دونالد ترامب" التلفزيونى الواقعى *The Apprentice*، وهو البرنامج الذى يعتبر مقابلة نهائية يتنافس فيها ستة عشر شاباً للفوز بوظيفة فى إحدى شركات "ترامب" يبلغ راتبها السنوى ربع مليون دولار. وكان البرنامج عبارة عن بهجة من نوع يجلب الإحساس بالذنب، ويمنح المتفرج لمحة عن سير العمل فى شركات "ترامب" على مدار ساعة أسبوعياً. كان برنامجاً تلفزيونياً جيداً (فكان متوسط مشاهديه اثنين وعشرين مليوناً). وقد أذهلتنى المشاهد التى صُورت فى حجرة مجلس الإدارة فى نهاية كل حلقة، حيث كان "ترامب" يسلم الخاسر بالانتقادات، ويشير إلى أحد المتسابقين، ويقول كلمتين اثنتين فقط هما: "أنت مفصول!".

وبعد أن شاهدت عدة لقاءات مع "ترامب" فى الموسم الأول من برنامجهم، بدأت أحب مهارات الرجل فى الخطابة والعروض التقديمية. أعتقد أنه يتقن معظم - إن لم يكن كل - الأسرار العشرة لموضوع هذا الكتاب. وأنا هنا لا أمزح، وأعرف أن "ترامب" متمركز حول ذاته بصورة من الصور، ومع ذلك فهو أول من يقر بهذا.

ومما يشفع لـ "ترامب" فيما يقوله سجله الحافل بالإنجازات. فعندما يقول إن ملعب الجولف الجديد الذي أنشأه في لوس أنجيليس يجعل ملعب بيبل بيتش يتوارى خجلاً بجانبه، فإنه يشتهر ببناء الأماكن الرائعة. أما إن قلت أنت إن شركتك المبتدئة ستجعل شركة أي بي إم تتوارى خجلاً، فسيضحك عليك الناس.. لقد حذرتك! والآن، دعونا نتحدث عن "ترامب" وقيادة الحديث. إن "ترامب" لديه قيادة حديث لكل موضوع - مبنى، أو ملعب جولف، أو برنامج تليفزيوني - باختصار لكل ما يُسأل عنه! في مقابلة له مع الإعلامى "لاري كينج" على قناة CNN فى السابع والعشرين من إبريل ٢٠٠٤، قال "ترامب":

"أنا أكبر مطور فى نيويورك قاطبة ولا يدانينى فى هذا أحد. إننى أبنى منازل ومباني فى كل أنحاء المدينة، وأشيد مباني ضخمة فى شيكاغو - واحد من أكبر المباني فى المدينة - المبنى الأكبر منذ برج سيرز تاور، وأقوم بتطوير هائل فى لوس أنجيليس حالياً، حيث أشيد بالوس فيرديس؛ وهو ملعب جولف أمل أن يتوارى ملعب بيبل بيتش خجلاً إلى جواره. إنه على بعد ميلين من المحيط الهادئ على مساحة ثلاثمائة هكتار، وسيكون مذهلاً".

وعندما طُلب منه أن يصف مدى نجاح برنامجه التليفزيونى *The Apprentice* قال: "أعتقد أنه شيء يريدُه الناس. إنه طوق نجاة، ولكنها النجاة الحقيقية: إنه يقع وسط أدغال نيويورك. الناس تريد أن ترتبط بنيويورك، وهذا هو فعلاً ما يريدونه.. الليلة الماضية كنا نحتل المركز الأول على قائمة المشاهدات. وهذا هو التقييم المهم كما تعرف؛ لأن جمهوره يندرج فى الفئة العمرية بين الثامنة عشرة والتاسعة والأربعين". ويتفاخر "ترامب" بممتلكاته وبرنامجه التليفزيونى، لكنه يدعم هذا الافتخار بالحقائق. إنه يجعل ممتلكاته وبرنامجه التليفزيونى أشياء مميزة، ويجعل المشاهد يرغب فى معرفة المزيد. ربما أنه يتقن فن المفاوضات والصفقات، ولكنه يتقن أيضاً فن قيادة الحديث.

تقدم ثمانية مرشحين للعمل بشركات "دونالد ترامب" للمرحلة النهائية فى برنامجه التليفزيونى الذى يشارك الآلاف فيه من كل أنحاء الولايات المتحدة من خلال الاختيار بالقرعة عبر الهاتف. منح منتج برنامجه Today Show على قناة NBC المرشحين الثمانية ثلاثين ثانية ليروجوا لأنفسهم، ففشل معظمهم فشلاً

ذريعاً. كان "دونالد ترامب" جالساً قبالتهم عندما كان مقدم البرنامج "مات لوير" يطرح على كل منهم صيغة مختلفة لسؤال واحد، هو: "لماذا تريد أن تعمل لدى "ترامب"؟" ولم يجب إلا ثلاثة مرشحين من الثمانية عن السؤال الأول "بماذا ستفيد؟" بقيادة حديث جيدة. عرفنا أن الأول كان محامياً، وكان الثاني يمتلك شركة في أحد أحياء الموضة والملابس في نيويورك، أما الآخرون فقد استخدموا عبارات خاوية مثل: "لدى مواهب"، أو "أنا مفكر إستراتيجي"، أو "أنا أحب أن أتعلم" .. إلخ. وكان "ترامب" قد قاطع الكثيرين منهم ليسألهم عما يعملون. وفشل معظمهم أيضاً في الإجابة عن السؤال: "ما مدى تميزك عن غيرك؟" كان أحدهم يحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.. هناك الكثيرون ممن يحملون ماجستير إدارة الأعمال، ولكن الحصول على هذه الشهادة ليس كافياً في حد ذاته للإجابة عن السؤال: "ولماذا أهتم؟"، والذي كان في هذه الحالة رغبة "ترامب" في أن يكسب مالاً؛ فهو يريد شخصاً يدير إحدى شركاته، ويساعده على أن تحقق الشركة أرباحاً. كان المرشحون يقولون أشياء من قبيل: "لقد بدأت منذ عشرين عاماً مضت ولم يكن لدى إلا هاتف ودليل للهاتف، واليوم " وبعد عشرين عاماً " بلغ عدد عملائي ألف عميل". هذا يبدو جيداً، لكن "ترامب" كان يسأل المرشح عما عمله، وعما يمكن المساعدة به في شركاته العالمية. قالت إحدى السيدات من بين المرشحين إنها استطاعت التطور من موظفة استقبال إلى صاحبة شركة، ومرة أخرى كان على "ترامب" أن يسألها: "ويم ستفيديني؟"

تول قيادة الحديث

سواء كنت متمكناً من مجالك أو مبتدئاً فيه، فعليك أن تتولى القيادة في عروضك التقديمية. أسست "توري جونسون"، وأصبحت الرئيس التنفيذي لشركة Women for Hire، وهي أكبر شركة لتوظيف النساء في العالم، وتقيم شركتها عشرين مناسبة سنوياً لتربط بين الباحثات عن عمل وأصحاب الأعمال. وقد علمت بعد لقائى بها أنها من أنصار قاعدة الثلاثين ثانية للترويج للذات، وهو ما تعتبره قدرًا مثاليًا من الوقت للتعبير الكامل عن الذات. وتقول "جونسون" إنه ليس هناك اختلاف كبير بين ثلاثين ثانية ودقيقة، ولكن من الأفضل أن تركز الثلاثين ثانية في عقلك، فأى وقت زائد سيجعلك تتشتت. إن مضمون حديثك أهم بكثير من اهتمامك الكبير بالوقت كما تقول "جونسون"، وأنا أوافقها بالكامل. ورغم أن "ترامب" لا يجد صعوبة في الترويج

لنفسه، فإن معظم النساء يعانين من المشكلة المناقضة، حيث يغلب عليهن التقليل من إنجازاتهن - كما تقول "جونسون".
وتقدم "جونسون" النصيحة التالية لقراء هذا الكتاب:

"لا تقلل من قدرك أبداً. كثيراً ما يقول المرشحون للوظائف في مقابلاتهم لشغل الوظائف أشياء مثل: "إن عملي هو مسك الدفاتر وحسب"، أو "كل ما لدى هو بضع سنوات خبرة". عندما يقلل المرء من قيمته في إنجازاته، فهذا يقلل من قدره ومن قدر ما يقدمه. وإذا قللت من قيمة نفسك أو قيمة ما قمت به من عمل، فثمة احتمال كبير أن يقلل منه غيرك أيضاً. ينبغي أن تبدو دائماً كشخص راض عن إنجازاته، وفخور بها، وواثق في نفسه".

وتقول إنها كثيراً ما رأت ألقاباً رائعة، وشركات رائعة، ومؤهلات رائعة؛ إلا أن المرشحين الذين يستطيعون التعبير الكمي عن نجاحاتهم يفوزون بالأدوار الأفضل.

كتاب *Women for Hire* من تأليف "توري جونسون" كتاب رائع عن كيفية ترويج المرء لنفسه وظيفياً عبر الهاتف، وفي معارض التوظيف، وفي المناسبات على الإنترنت، أو أمام الموظفين، أو أصحاب الأعمال. وهذا الكتاب تناسب نصائحه الرجل رغم أنه موجه أساساً للنساء. وتؤمن "جونسون" بقوة قيادة الحديث أو الترويج للذات خلال ثلاثين ثانية. وكتبت في كتابها تقول: "إن الترويج الضعيف الكئيب الذي يقدم بأسلوب رتيب ويفتقر لوضوح الرسالة سيؤدي بالتأكيد إلى موقف غير جيد". وتقول إنه إن لم يستطع المتحدث أن يثير اهتمام جمهوره في ثلاثين ثانية فسيتصرفون عنه. ويقدم كتابها أكثر من عشرة نماذج للترويج للذات في مجموعة متنوعة من الوظائف بدءاً من المحاسبة وعلوم القضاء وحتى المحاماة والسكرتارية والتدريس. راجع هذا الكتاب..

نصائح "توري جونسون" للترويج للذات في ثلاثين ثانية

عندما سألت "جونسون": "إذا لم يكن أمامك إلا ثلاثون ثانية تروجين فيها لنفسك وظيفياً، فما هي عناصر الترويج الجيد في رأيك؟" فقدمت لي ثلاث نصائح:

١. أولاً، وقبل كل شيء عليك أن تعرف الجمهور باسمك، وتعاني النساء هنا أكثر مما يعانيه الرجال لأنهن يردن توخي الحذر، فتقول الواحدة منهن لنفسها: "إننى لست "أوبرا"، أو "مادونا"، ولا يشكل اسمى المجرّد شيئاً ضخماً فى العالم"، ومع ذلك فعليك فى أى موقف عمل أن تقدم اسمك واسم عائلتك ويكون لسان حالك، وحديثك الفعلى هو: "أريد أن أعرفكم بنفسى وبما أقدمه".

٢. ثانياً: تذكر أن للأرقام أهميتها. عندما تصف إنجازاتك، فحدد كمية أو حجم شىء، فهناك اختلاف كبير مثلاً بين قولك: "أنا أعمل بإدارة الموارد البشرية"، و"أنا أعمل بإدارة الموارد البشرية، ولدىّ خبرة فى عدد من أكبر خمسمائة شركة على مدار العشرة أعوام الماضية، وقد قمت بتوظيف أكثر من مائة شخص". ركز على الإنجازات وليس المسئوليات.

٣. وأخيراً: تدرّب على الترويج لنفسك حتى يصبح تلقائياً طبيعياً بالنسبة لك، ولا تجعله يبدو كما لو كنت تقرأ من ورقة. سجله على كاميرا فيديو، وابحث عن مواضع قصورك: هل تكثر من حركة عينيك؟ هل تستخدم كلمات غير ذات معنى مثل: "أمم". أو "أههه"؟ ستجد أن لديك أشياء تتركب بها، وسيجعلك القيام بخطوات لتحسين أدائك تبدو أكثر ثقة بنفسك، وشخصاً يرغب الآخرون فى التعرف عليه".

صياغة قيادة حديث الثلاثين ثانية

تناسب نصيحة "جونسون" كلاً من الرجال والنساء سواء كانوا يبحثون عن وظيفة جديدة، أو وظيفة أفضل، أو مركز وظيفى أفضل. وستساعدك نصيحتها على التقدم. والآن، دعنا نبدأ فى صياغة قيادة حديث ثلاثين ثانية تناسبك - سواء كنت تروج لمنتج، أو خدمة، أو شركة أو قضية، أو حتى تروج لنفسك. بعد إجرائى لقاءات مع أكثر من ألفى تنفيذى ومتحدث على مدار حياتى العملية، أصبحت على قناعة بأن أفضل إعداد لقيادة الحديث هو ما يجيب عن الأسئلة الأربعة التالية فى ثلاثين ثانية أو أقل:

١. ما هو منتجى، أو الخدمة التى أقدمها، أو شركتى، أو قضيتى؟

٢. ما المشكلة التى أحلها، أو ما الحاجة التى ألبىها؟

٣. بأى وجه أنا مختلف عن غيرى؟

٤. لماذا ينبغى أن يهتم المستمع بما أقوله؟

إن إجابتك عن هذه الأسئلة ستساعدك على البدء بقوة مع منح باقى خطبتك أو عرضك التقديمى الوجهة التى يسير فيها. أثناء ورشة عمل فى شركة بمدينة مونتيرى بكاليفورنيا، عملت مع مجموعة من التنفيذيين على إعداد العرض الترويجى للشركة. وبعد حوالى ساعة من ممارسة التداعى الحر للأفكار توصلنا إلى ترويج قوى خلال ثلاثين ثانية، بعد إجابتنا عن الأسئلة الأربعة السابقة. واسمحوا لى أن أبدأ بالنتيجة: "شركة Language Line هى أكبر شركة فى العالم لتوفير خدمات الترجمة عبر الهاتف للشركات التى تريد الاتصال بعملائها ممن لا يتحدثون الإنجليزية. كل ثلاث وعشرين ثانية يدخل الولايات المتحدة شخص لا يتحدث الإنجليزية. وعندما يتصل هاتفياً بمستشفى، أو مصرف، أو شركة تأمين، أو خدمة الطوارئ. فمن المحتمل أن تكون شركتنا على الجانب الآخر من الهاتف. إننا نساعدك على التحدث مع عملائك، أو مرضاك، أو عملائك المحتملين ممن يتحدثون مائة وخمسين لغة..".

إن هذه القيادة تستغرق أقل من ثلاثين ثانية تقوّل وتقدم فيها لعملائك المحتملين مبرراً ليتعرفوا على المزيد عن شركتك: لاحظ مدى بساطة وضعها بالطريقة السابقة بعد الإجابة عن الأسئلة الأربعة:

السؤال الأول: ما الخدمة، أو المنتج، أو الشركة، أو القضية التى أروج لها؟ "شركة Language Line هى أكبر شركة فى العالم لتوفير خدمات الترجمة عبر الهاتف". وإذا لم تكن شركتك تقم منتجاً ملموساً، بل خدمة، فأتذكر هذا.

السؤال الثانى: ما المشكلة التى أحلها؟ "كل ثلاث وعشرين ثانية يدخل الولايات المتحدة شخص لا يتحدث الإنجليزية". إن أية خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية لا بد له أن يحل مشكلة، أو يشبع حاجة غير مشبعة، وإلا ستكون كمن يركب العربة ذات الحصان فى زمن السيارة.

السؤال الثالث: بأى وجه أنا مختلف عن غيرى؟ "عندما تتصل هاتفياً بمستشفى، أو مصرف، أو شركة تأمين، أو خدمة الطوارئ، فمن المحتمل أن تكون شركتنا على الجانب الآخر من الهاتف". لا تقل بصورة مباشرة: "نحن الشركة رقم واحد فى مجالنا"، فأسلوب الترويج ينبغى أن يكون أقل حدة من هذا، ومع ذلك يسمح للعميل المحتمل بأن يعرف أن الشركة رائدة فى مجالها، لأن الاحتمالات أن شركتك ليست الوحيدة فى المجال، وكل ما هنالك أنها مختلفة.

السؤال الرابع: لماذا ينبغى أن يهتم المستمع بما أقوله؟ "إننا نساعدك على التحدث مع عملائك، أو مرضاك، أو عملائك المحتملين ممن يتحدثون مائة وخمسين لغة". يا للروعة! الآن أريد أن أسمع المزيد! إذا لم تقل لجمهورك السبب فى أن ما تقدمه من

منتج، أو خدمة سيفير حياتهم أو رفاهيتهم مالياً؛ فسيرفضونك أسرع مما يرفض مشاهد السينما فيلماً رديئاً. إن البداية القوية بهذه البساطة.. أجب عن الأسئلة الأربعة، وسوف تتألق وسيرغب جمهورك في التعرف بلغة سهلة ومختصرة على ما تعمله وعلى مدى اختلافك عن غيرك، وما يجعلهم يهتمون بك أو برسالتك.

كان "ريك جواريز" يحضر ما بين عشرة إلى خمسة عشر عرضاً تقديمياً أسبوعياً بالإضافة إلى إلقاءه خمسة عشر عرضاً تقديمياً على جمهور الشركات أثناء عمله كمدير إداري سابق للمصرف الاستثماري "روبرتسون ستيفنز". وهو يعمل حالياً على تقييم خطط العمل والعروض التقديمية كمؤسس لشركته الخاصة في الاستشارات المالية AlphaCap Ventures. وقال لي "جواريز" إن الخطأ الأول الذي يقع فيه معظم المتحدثين في الشركات هو عدم القدرة على رؤية الفارق بين المنتج الذي يقدمونه، والمنتج الذي يقدمه منافسهم". هل ما تقدمه من منتج أو خدمة "أرخص" من غيره؟ قل لي هذا - إذن. هل هو "أفضل"؟ قل لي السبب في هذا - إذن. هل هو "أسرع"؟ أثبت لي هذا - إذن. يقول "جواريز" إن تعبيرك بوضوح عما تقدمه من منتج أو خدمة، ومدى مناسبته لاحتياجات مستمعك، ومدى اختلافه عن غيره هو ما يساعد المستمع على أن يقرر إن كان منتجك "ضرورياً" له أم "ظريفاً فحسب".

مشكلة غرفة التجارة

حضرت أثناء تأليفى هذا الفصل غداء عمل في غرفة تجارة يتم أثناءه إعلان أفضل شركة للشهر من بين مجموعة من الشركات المحلية. وكان المدير التنفيذي للغرفة يقرأ مواصفات الشركات من خلال مواقعها الإلكترونية، وقلما كان هذا مقدمة محررة تتضمن أية لمسة شخصية. قلت لنفسي لا يوجد شيء جديد هنا، فهو نفس السيناريو المكرر في آلاف الاجتماعات في العالم يومياً. وكنت أرى أنه ليس أقل من أن يُتاح للرئيس التنفيذي للشركة أن يروج لشركته، وأعرف أنه سيذهل جمهور الحاضرين بالتأكيد، أليس كذلك؟ ولكن المؤسف أنه كثيراً ما لا يكون للرئيس التنفيذي أى أثر في مثل تلك الاجتماعات.

وفي ذلك اليوم تحديداً، قدم الرئيس التنفيذي للشركة الفائزة الشكر للحضور.

وشرع "يروج" لشركته، فقال إنها تقدم خدمة تصميم المواقع الإلكترونية واستضافتها، وأضاف أنه إن كان أحد الحضور بحاجة لمساعدة، فعليه أن يتصل بهم أو يزور موقعهم الإلكتروني. هذا هو كل ما دار.. أنا لا أمزح، فلم يقل كلمة واحدة أكثر من هذا. إنه لم يبد عليه أى توتر، والأمر باختصار أنه لم يتقن هذا السر البسيط. لقد خسر فرصة أن يبدأ بداية قوية وينتهى بدعوة جمهوره لاتخاذ إجراء معين.

إن بحثاً سريعاً على محرك البحث جوجل سيعرض 5, 0 مليون موقع باسم "تصميم المواقع واستضافتها"، فالجميع يصممون مواقع! ما الذى يجعل شركة ذلك الشخص مختلفة؟ واليك هذه: لقد علمت بنهاية غداء العمل أن هذه الشركة قد صممت موقع غرفة التجارة، وفازت بجائزة على تصميمه. وأنا هنا لا أطلب تفاخراً مثل تفاخر "دونالد ترامب"، ومع ذلك، فينبغى أن تقدم لى أى شىء ولو كان بسيطاً. تخيل الفارق لو كان ذلك الرئيس التنفيذي قد أجاد قيادة حديث الثلاثين ثانية بقوله:

"أشكركم على اختيار شركتى "اسم الشركة" الشركة الأفضل لهذا الشهر، وهذا الاختيار جاء فى توقيته المناسب حيث ساعدنا غرفة التجارة على زيادة أعضائها. إننا نعمل مع الشركات القريبة منا على تحسين مبيعاتها من خلال تصميم مواقع إلكترونية أكثر كفاءة "نوعية الخدمة التى تقدمها الشركة". إن كل شركة بحاجة لموقع إلكترونى إن كانت جادة فى العمل. توضح الأبحاث أن معظم المواقع الإلكترونية لا تؤدى لتحسن العمل كما ينبغى، أما عملاؤنا فليدهم خبرة مختلفة "اسم الحاجة التى تلبها الشركة". إننا نصمم ونستضيف مواقع إلكترونية فى محيطنا أكثر من أية شركة أخرى، ولعل معظمكم يعرف موقع غرفة التجارة والذى هو من تصميمنا، ويشرفنا أن نقول إن هذا الموقع قد فاز بجائزة أفضل موقع لغرفة تجارة على الشاطئ الغربى للبلاد "مدى تميزنا". ومع ذلك، فإن هدفنا من عملنا ليس الفوز بالجوائز، بل مساعدة عملائنا على كسب المال، حيث يجد عملاؤنا زيادة بنسبة خمسة وعشرين بالمائة فى مبيعاتهم فى خلال أسبوعين من تدشين موقعهم الإلكتروني من تصميمنا "لماذا ينبغى أن يهتم المستمع بما أقول".

حسنً، قد يستغرق هذا العرض أكثر من ثلاثين ثانية، فربما بلغ أربعين ولكنك تدرك المغزى منه. إنه واضح وموجز ومحفز. إن قيادة حديث مثل هذه ستجذب انتباه المستمعين وتحافظ على ذلك الانتباه مع احتمال أن تؤدى إلى عقد صفقات عمل.

"إننا نحاول أن نتواصل كما لو كنا شخصاً روية جديدة؛ فلا بد أن يكون هناك وقت تقول فيه لنفسك: "أنا الآن أهتم بما يقوله المتحدث". إننا نبدأ بالإجابة عن السؤال عن السبب ثم نضع السؤال، وهذا هو أسلوب تواصلنا كشركة "وهو يعكس ثقنا في رؤيتنا للعالم".

"رون ريتشي" نائب رئيس شركة سيسكو

"جيرى شاينفيلد" محق؛ اعتزل وأنت على القمة

الجانب المقابل للبداية القوية في العرض التقديمي هو النهاية القوية. اعتزل وأنت على القمة. لقد طال وقت عرض برنامج Friends and Frasier، أكثر من اللازم، أما "جيرى شاينفيلد"، فقد اعتزل وهو في قمة مجده (ولم يكن أحد يعرف هذا حتى آخر حلقة له). إن أعظم محاورى الأعمال في العالم يُنهون عروضهم التقديمية دائماً بترك الجمهور بشيء يتذكره - وعادة ما يتركونه بدعوة للتحرك وإن لم يكن دائماً. هل تذكر كيف قدم "ستيف جوبز" في بداية هذا الفصل جهاز الآيبود الجديد؟ في نهاية العرض الذي قدمه حاول أن يمس قلوب الجمهور ويحفزه على التحرك، وإليك ما ختم به عرضه التقديمي:

"وأود أن أختتم حديثي بالقول إننا محظوظون جداً، فنحن نحب فعل ما نفعله، ونحن نجتهد فيه حقاً لأننا نحبه. وأود أن أشكر كل العاملين العظام بشركة أبل الذين أخرجوا إلينا اليوم هذا المنتج. وأود أيضاً أن أشكر عائلات، وزوجات، وصديقات، وأصدقاء أسرة العاملين معنا الذين مكنونا من فعل هذا الشيء بحب؛ لأننا لم نكن لنفعله لولا دعمهم. من فضلكم اخرجوا الآن، وجربوا المنتج بأنفسكم. أشركم شكراً جزيلاً".

لقد قضى "جوبز" جزءاً كبيراً من عرضه التقديمي في إقامة رابطة انفعالية مع الجمهور بتوضيحه لهم كل الأشياء الرائعة التي يستطيعون فعلها بالمنتج الجديد، بل إنه استعان بالمغنية وكاتبة الأغاني "سارة ماكلاشلان" في نهاية عرضه التقديمي. إن "جوبز" رجل عروض، ولديه الكثير من المال أيضاً. أعرف أنك لن تستطيع الاستعانة بـ "سارة ماكلاشلان" في اجتماعك القادم بموظفيك.. ربما استطعت تحمل أجر "فانيلا آيس"! ما أقصده هنا هو أن بدايته القوية وختامه لعرضه التقديمي بملحوظة

رقيقة عن مدى حب موظفيه لما يعملون مكنته من أن يمس قلوب الجمهور، ويشركه في الاستشارة. ثم طلب من الجمهور في ذروة تألقه في العرض التقديمي أن يجربوا المنتج بأنفسهم. من ذا الذي يستطيع مقاومة هذا الطلب؟ إن من صنعوا هذا الأبيود يحبون ما يفعلون رغم كل شيء. "جوبز" قال هذا، وهو يقدر عائلات العاملين لديه لمنحهم إياهم الفرصة لفعل ما يحبونه، إنني هنا أتندر قليلاً ولكنك تدرك ما أرمى إليه! لم يفوت "جوبز" فرصة للترويج لمنتجه بعد أن استطاع توصيل رسالته لجمهوره، ورغم أنني ليست لدى إحصاءات، لكنني واثق من أن الكثير من أجهزة الأبيود بيع بعد هذا العرض التقديمي.

اتركهم وهم يتوقون للمزيد

عاماً بعد عام دعا "جورج مارتين" منظم مؤتمر أعمال بيكرزفيلد الأسطوري أعظم متحدثي العالم ليحاضروا على جمهوره، وقد تحدث في هذا المؤتمر ممثلون مشهورون، وسياسيون بارزون، وقادة أقوياء في العالم. وعندما سألت "مارتين" عن كيفية تنظيم صفوة الصفوة من هؤلاء لعروضهم التقديمية وخطبهم، وقال لي: "إنهم يعرفون ما سيقولونه، وكيف سيقولونه، وكيف سيضعون الخاتمة. إنهم دائماً ما يختمون حديثهم بملحوظة ملهمة وعندما يفرغون من حديثهم يتركون الجمهور متشوقاً للمزيد. وبغض النظر عن مدى حجمك أو حجم إنجازاتك كمتحدث، فإنه لا ينبغي أن تجعل جمهورك يقول لنفسه: "متى سيكف هذا الشخص عن الكلام؟". لا تطل حديثك، واعرف متى تتوقف".

المتقرون للثقة ليسوا قادة أكفاء

ليس من اللازم أن تتضمن الختامات الجيدة للعروض التقديمية دعوة للعمل. قرأت ذات مرة جملة "المتقرون للثقة ليسوا قادة أكفاء"، وهذا حق. إن الجمهور "وكما قلنا في الفصل الثاني - يحبون اللغة الجريئة المتفائلة، وهذا يذكرني بـ "بريان هالا" "الرئيس التنفيذي للشركة القومية لأشباه الموصلات الذي أنهى خطبته في معرض كومديكس عام ٢٠٠١ بتنبؤ جرىء. في ذلك الوقت كان السوق يمر بأسوأ فترة ركود له في خمسين عاماً إلا أن "هالا" قد أنهى عرضه التقديمي بتوقع التاريخ المحدد لانتعاش السوق من جديد، وهو الحادى والعشرون من يونيو عام ٢٠٠٣ كما حدده.

وكان هذا رجماً بالغيب بالطبع، حيث لا يستطيع أحدا التنبؤ بشيء كهذا. هل ثبت صدق توقع "هالا"؟ لست واثقاً تماماً؛ فقد بدأ الاقتصاد يتحسن، ولكن هل استطاع تحديد التاريخ بدقة؟ لا يهم، فهذا ليس موضوعنا. كان "هالا" موضوع حديث المعرض،

وتصدرت "توقعاته" العناوين الرئيسية لصحف اليوم التالي، وأصبح اسم شركته على كل لسان على مدار أسبوع. إننى أتذكر توقعه الجرىء فى نهاية ذلك العرض التقديمى. وماذا عن باقى العرض التقديمى؟ أنا واثق من أنه قال بعض الأشياء المثيرة كعهدبه دائماً، فهو رئيس تنفيذى عبقرى، لكننى لا أذكر شيئاً مما قاله.

إن المستمع لا يتذكر إلا تفاحتك ورمانتك.. طريقة بدئك لخطبتك، وطريقة إنهائك لها. استحوذ على انتباهه فى البداية، واتركه يتطلع للمزيد فى النهاية؛ فهذا هو أسلوب التفوق.. هذه هى طريقة التميز.. الطريقة التى يظل مستمعك يتذكرها. وبعد أن استحوذت على انتباه المستمع إليك، وبعد رغبته فى معرفة المزيد، حان وقت التأكد من أن رسالتك قد سُمعت وذلك بأن نعلن لك السر الخامس البسيط لأعظم محاورى الأعمال فى العالم.

★ تمرين ★

١. صُغ قيادة حديث الثلاثين ثانية. أجب عن الأسئلة التالية:

• ما الخدمة أو المنتج أو الشركة أو القضية التي تروج لها؟

• ما المشكلة التي تحلها؟

• بأي وجه أنت مختلف؟

• لماذا ينبغي أن يهتم المستمع بك؟

٢. ضع لنفسك حدًا زمنيًا. استخدم ساعة إيقاف لتضع لنفسك حدًا زمنيًا. ينبغي أن تلقى قيادة حديثك في ثلاثين ثانية أو أقل. لا بأس بستين ثانية، ولكن الأفضل أن تكون أقصر ما تستطيع.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط #5: الوضوح

إما أن تتخلى عن الرطانة، أو يتخلى عنك جمهورك

"المدراء الخائفون يخلقون التعقيدات، أما القادة الحقيقيون فإنهم لا يريدون التعقيد".
"جاك ويلش"



Justin Sullivan/ Getty Images

"هل تريد أن تظل تباع ماء الصودا
الحلوليكية حياتك، أم تريد أن تغير
العالم؟"

«ستيف جوينز» الرئيس التنفيذي لشركة أبل للحاسب الألى موجهًا
حديثه إلى «جون سكالي» الرئيس التنفيذي السابق لشركة بيبيسي

يصور فيلم *Black Hawk Down* الكفاح البطولى لمائة وتسعة عشر جنديًا أمريكيًا خاضوا معركة طاحنة مع عشرة آلاف جندي معاد أثناء مهمة لهم فى مقديشو بالصومال يوم الثالث من أكتوبر عام ١٩٩٣. وهذا الفيلم ملهم، حيث يصور الانضباط والشجاعة والولاء التى تتحلى بها نخبة من الجنود الذين يعيشون وفقًا لمبدأ بسيط واحد، هو ألا يتخلوا عن أحد زملائهم.

ولقد أجريت عدة لقاءات مع القائد المسئول عن هذه المهمة - الرقيب "مات إفرزمان"، فوجدت أن التواصل الفعال كان خلاصة المنهج التعليمى الذى تلقاه فى القيادة بجامعة جونز هوبكنز.

المهام العسكرية بالغة التعقيد وتتطلب

تنسيقًا واستعدادًا وتدريبًا هائلًا، أما عندما يتعلق الأمر بتوصيل الأوامر للقوات على الساحة، فإن القادة العسكريين العظام يجعلونها قصيرة بسيطة، وواضحة. وعلى

سبيل المثال فقد كانت تلك المهمة فى الصومال تتطلب سبع عشرة طائرة مروحية لا تستطيع أن تتجاوز فى تحليقها مناطق محددة فى المدينة، وعشرين مركبة عسكرية لا تستطيع التحرك إلا فى مناطق معينة، وكان لابد أن تعمل كل القوات فى تنسيق محكم. ويقول "إفرزمان" إنه لابد لكل جندى فى أية مهمة أن يعرف دوره المحدد، ولكنه ليس من الضروري أن يعرف خطة التحرك العام لكل القوات؛ فهذه مهمة القائد والمتمثلة فى فك التعقيد. لقد كانت أوامر "إفرزمان" لجنوده قبل المهمة فى غاية البساطة: "حاصروا المبنى، وأخرجوا العدو من المنطقة المستهدفة حتى تقوم القوات المهاجمة بدورها، ثم انسحبوا جواً". إن القادة العظام يؤكدون رسالتهم... وبوضوح.

هل شاهدت فيلم *Master and Commander*؟ فى هذا الفيلم يلعب "راسل كرو" دور الكابتن "جاك أويبرى" قائد السفينة الحربية البريطانية *Surprise*. وأنا أعتقد أنه يجدر بطلية إدارة الأعمال أن يشاهدوا هذا الفيلم كنوع من الاستراحة من الأرقام والإحصائيات، وكدرس مفيد فى القيادة. كان على متن تلك البارجة اثنان وعشرون مدفعاً، وحوالى مائة رجل. وأثناء مواجهة الكابتن "أويبرى" للبارجة الفرنسية المعادية *Acheron* أدرك أن الفرنسيين يفوقونهم عدداً وعتاداً، لكنهم لا يفوقونهم ذكاءً؛ فتوصل لفكرة أن يغير شكل بارجته الحربية لتبدو كما لو كانت مركباً متهاكاً لصيد الحيتان. وعندما اقتربت منهم البارجة المعادية نصب "أويبرى" الكمين وقبل أن يشن هجومه المباغت، جمع رجاله واستخدم صورة مجازية ليُلهمهم، فقال: "إنجلترا مهددة بالاحتلال. ورغم أننا فى أقاصى العالم وبعيديون عن الوطن، فهذه السفينة هى وطننا.. إنها إنجلترا".

والقيادة على الخطوط الأمامية لأى مجال لابد أن تركز على البساطة والوضوح إذا كان القادة يأملون فى إلهام وتحفيز موظفيهم، أو عملائهم، أو حملة الأسهم فى شركاتهم، وتحفيزهم. أثناء لقائى مع "جون تشين" الرئيس التنفيذى لشركة Sybase لإعداد هذا الكتاب قال لى: "إن أهم عوامل نجاح شخص فى موضع القيادة هو قدرته على توصيل رسالته بحب وإيجاز ووضوح".

وأردف فقال إن الأساس فى هذا هو إجراء العروض التقديمية التى تفك التعقيد الذى يكتنف عالم البرمجيات للجمهور المكون من المستثمرين والعملاء والموظفين. إن عظماء التواصل فى عالم الأعمال عبر العالم يتحدثون لغة واضحة يستطيع الجميع

فهمها . وسواء كنت تتحدث إلى رئيسك في العمل ، أو إلى عميل محتمل ، أو إلى زملائك ، فإن مستمعك يريدون أن يدركوا بسهولة الرسالة الكامنة خلف الخدمة ، أو المنتج ، أو الشركة ، أو القضية التي تروج لها . إنهم يريدون رسالة واضحة ويريدونها بسرعة .

نظام على شريحة

هل سبق لك أن سمعت عن "نظام على شريحة"؟ الاحتمال أنك لم تسمع هذا ما لم تكن صحفياً متخصصاً في مجال التكنولوجيا ، أو عاملاً بها ، أو قارئاً جيداً للجرائد التي تتعامل مع مجال أشباه الموصلات . ومع ذلك فإن "النظام على شريحة" شيء يؤثر على حياتك بصورة يومية .

كان أحد عملائي " وكان رئيساً تنفيذياً لشركة تعمل في هذا المجال - يجد صعوبة في وصف شركته بلغة واضحة ومحددة وموجزة ، فلم يكن التفسير الذي يقدمه يصل إلى جمهور المستمعين له . وكان الوصف يسير على شيء مثل: "شركتنا رائدة في تطوير أشباه الموصلات الذكية المتخصصة في إيجاد حلول للملكية الفكرية" . لم يكن هذا الشرح معقداً وصعباً ومربكاً فحسب ، بل كان قائماً على افتراض أن الجميع يعرفون معنى "النظام على شريحة" . وغنى عن القول إن لكل منا عمله المناسب له ، وفي تلك الأثناء كان علينا أن نؤهل ذلك الرئيس التنفيذي للإعداد لخطبة كبرى سيلقيها على عدد من المستثمرين في مجال أشباه الموصلات والمحللين للمجال . وبعد نصف ساعة من العمل الشاق ، نظر الرئيس المغتاض لي ، وقال: "هل لديك هاتف محمول؟"

فقلت ، وأنا أتوقع شيئاً مهماً: "بالتأكيد" .

فقال الرجل: "حسنٌ ، إن التقنية التي نقدمها تجعل الهواتف المحمولة صغيرة الحجم أكثر كفاءة ، وتجعل شحنها الكهربى يدوم لفترة أطول" . فقلت لنفسى: "رائع .. هذا يوضح كل شيء" . وبعد أسبوع كُتب مقال كامل في جريدة بيزنس ويك (النظام على شريحة) بعنوان: ميلاد الشرائح العملاقة . وأوضح المقال أن إضافة المزيد من الوظائف لشريحة حاسوبية واحدة يجعل الشركات مثل شركة العميل الذي كنت أعمل معه قادرة على إنتاج هواتف محمولة أرخص سعراً ، وأصغر حجماً ، وذات إمكانيات أكثر . هل ترى هذا شيئاً مألوفاً؟ إن الرسالة واضحة وبسيطة وسهلة الفهم .

رغم أن "لازي بيج"، و"سيرجي برين" قد بدأ شركتهما أثناء حقبة الطفرة الهائلة في شركات المواقع الإلكترونية، فلم يفقدا أبداً غرامهما بالحديث المباشر. وأذكر أنني قابلت هذين الرجلين مؤسسى محرك البحث العملاق جوجل على تليفزيون TechTv، وأذكر انبهارى بمدى بساطة أسلوبيهما فى العمل، وأسلوب عروضهما التقديمية. وعندما زادت شعبية موقع جوجل عام ٢٠٠٤ وأصبح مؤسساه من أصحاب المليارديرات بسرعة هائلة، كان من الواضح أنهما سيواصلان صناعة التاريخ بتأسيسهما أنواعاً جديدة من الشركات التى تجعل الأولوية للعاملين بها وعملائها ومصالحها طويلة الأمد، وليس للقوى والمصالح قصيرة الأمد. إن "بيج"، و"برين" متواصلان معاصران يتحدثان لجمهور القرن الحادى والعشرين الذى سئم من الكلام الذى يوحي ظاهره بشيء، إلا أنه لا يفهم منه شيء؛ لذلك كانت الرسالة التى توصلها الشركة للمستثمرين المحتملين واضحة: "إن الفريق الإدارى الذى تشقته مجموعة من المصالح قريبة الأمد لا يختلف عن ممارس الحمية الغذائية الذى يزن نفسه كل نصف ساعة ليعرف كم خفض من وزنه".

مجاورو القرن الحادى والعشرين

إذا كنت تقول لنفسك الآن: "كل هذا جميل، ولكن المنتج الذى نقدمه معقد ويصعب التحدث عنه بلغة بسيطة"، فسأقول إنك مخطئ، وإن هذا التوجه من شأنه أن يدمر تواصلك مع الجمهور المعاصر. قال ألبرت آيتشتاين ذات مرة: "ما من شيء بلغ من التعقيد درجة يصعب معها التعبير عنه بلغة بسيطة" - وهو محق تماماً.

إذا كنت تريد حقاً أن تحدث تحولاً فى توجه جمهورك من خلال عرضك التقديمى، فليس أمامك إلا أن توصل رسالتك بحيث يستطيع الجميع أن يدركوا معانيها الأساسية والضمنية. إن كل الصحفيين الذين أعرفهم يكرهون الرسائل المربكة، فقد اکتوا بنار اللغة الترويجية الطنانة للشركات على الإنترنت؛ لذلك أصبحوا يرتابون فى كل ما لا يستطيعون فهمه بسرعة ووضوح. ونفس هذه الحال هى حال معظم المستمعين، فلقد سئموا من المتحدثين باسم الشركات الذين يتحدثون لغة فى غاية التعقيد.

وبعد إجرائى للعشرات من اللقاءات بالرؤساء التنفيذيين، والتنفيذيين، والمؤلفين أثناء إعدادى لهذا الكتاب، وتدريبى للمئات منهم فى منتدياتى وورش العمل التى أعقدها، ومقابلاتى التليفزيونية مع آلاف المتحدثين باسم الشركات، أصبحت على

قناعة كاملة بأنه قد حان وقت تبني التنفيذيين لأسلوب جديد فى التواصل - أسلوب محاورى القرن الحادى والعشرين الذى يؤكد على البساطة دون أن تفقد الرسالة مضمونها ومحتواها.

الوضوح يجعل أسهم شركتك ترتفع بدرجة هائلة

قال لى "ديفين وينيج" رئيس وكالة أبناء رويترز أثناء إحدى جلساتي معه لإعداد هذا الكتاب: "يولى الناس حالياً أهمية كبيرة للوضوح. والمستثمرون سيولون شركتك أهمية كبرى عندما يدركون مزاياها، وعيوبها، وسياستها، ومبادئها الإدارية إدراكاً حقيقياً".

و"وينيج" يعرف جيداً ما يتحدث عنه، فوفقاً لما جاء فى الصحف فقد ارتفعت قيمة أصول شركته بعدما ألقى إحدى خطبه التى "أجاد الجمهور استقبالها". ولقد سبق أن ذكرت فى موضع سابق من الكتاب أن "وينيج" يدير تغييراً شاملاً فى مؤسسة رويترز، وهى المؤسسة الإعلامية العاملة منذ مائة وخمسين عاماً؛ لذلك كان من اللازم أن يوضح رسالته أبلغ توضيح. وقال فى هذا:

"رويترز شركة معقدة لا يستطيع الكثير من الناس فهمها، بل إن المستثمرين أنفسهم يجدون صعوبة فى فهمها - وهذه مشكلة عانت منها الشركة سنوات طويلة. إنها شركة كبرى. إنها شركة مترامية الأطراف. إنها شركة أبناء، لكنها ليست شركة أبناء بالمعنى الحرفى للكلمة. إنها شركة خدمات مالية، لكنها ليست شركة خدمات مالية بالمعنى الحرفى للكلمة. وأنا أعتقد أن مشاكل الشركة راجعة إلى عدم فهم الناس لهدفها. عندما أتحدث عن الشركة فى المنتديات العامة، أجعل هدفى الأول قوة الحديث وبساطته. إننى أحاول أن أوصل أن القيم التى تتبناها شركتنا ورسالتها بسيطة؛ لأنها كذلك بالفعل. بإمكان المتحدث أن يعقد الأمور أو يبسطها، وثمة بعض القيم الأساسية التى تتبناها شركتنا وينبغى توضيحها ببساطة بالغة. وبعد سنوات من الارتباك بشأن رويترز بدأ الناس يفهمونها، فللوضوح ميزة كبرى".

يستخدم المحاورون العظام فى مجال العمل من أمثال "وينيج" ثلاثة أساليب لتوضيح رسالتهم، وهى أن:

١. يسألوا أنفسهم: "أين موضع الإثارة؟"
٢. يتحرروا من الرطانة واللغة الفنية المعقدة.
٣. يلبسوا رسالتهم ثوب القصة المشوقة.

يعبر كبار رجال المبيعات بوضوح وإيجاز عن مزايا ما يقدمونه من سلع وخدمات لعملائهم المحتملين. هل تستطيع توفير المال لعملائك؟ هل تستطيع مساعدتهم على كسب المال؟ هل تستطيع زيادة إنتاجيتهم؟ هل تستطيع أن ترفع مستواهم بين منافسيهم؟ إن لم تستطع أن تجيب لعملائك المحتملين عن هذه الأسئلة بوضوح، فستظل للأبد محصوراً في فئة ربيع رجال المبيعات المحترفين الأقل نجاحاً، أما الوصول إلى نسبة الواحد بالمائة الأكثر نجاحاً بين رجال المبيعات، فيستلزم منك أن تتقن الأسرار العشرة التي يقدمها هذا الكتاب... وأصل القراءة..

أين موضع الإثارة؟

"جاك ويلش" واحد من أكثر الرؤساء التنفيذيين تأثيراً وجاذبية في العالم، فأثناء سنواته العشرين على قمة الهرم التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك زادت إيرادات الشركة من ١٣ ملياراً إلى خمسمائة مليار دولار. وكانت رسالة "ويلش" ومهمته "تفكير" أي تعقيد في الشركة بدءاً من عملياتها الإدارية إلى أسلوب تواصلاتها والتواصلات بداخلها. كان يكره المذكرات والاجتماعات والعروض التقديمية الطويلة المعقدة.

ويناقد "ويلش" في كتابه *JACK: Straight From The Gut* اجتماعاته الأولى مع قادة الأقسام في الشركة التي خرج منها "مضغوطاً"؛ لذلك لم يكن للتعقيد والرتانة الفنية المعقدة مكان في اجتماعاته. إن قول أي شيء غير مفهوم لرئيس تنفيذي جديد هو أمر مزعج له، أما "جاك ويلش"، فقد كان يقول لمن يفعل معه هذا: "لنفترض أننا طلبة بالمدرسة الثانوية.. عرفني الأساسيات". ويذكر "ويلش" في كتابه لقاء له بأحد قادة التأمين بشركته، وأنه طرح على الرجل بضعة أسئلة بسيطة عن المصطلحات الفنية التي لم يكن يعرفها. ويقول في ذلك: "عندئذ قاطعته متسائلاً: "ما الفارق بين التأمين الاختياري، والتأمين المفتوح؟" وبعد المهمة بإجابة طويلة استغرقت عدة دقائق، لم أفهم شيئاً إلى أن قال لي في النهاية: "كيف تتوقع مني أن أشرح لك في خمس دقائق ما قضيت خمسة وعشرين عاماً في دراسته؟". ولست بحاجة لأن أقول إن ذلك الرجل لم يعمر طويلاً في الشركة بعد ذلك".

كان "ويلش" يتبنى رؤية واضحة وبسيطة لإعادة هيكلة جنرال إلكتريك؛ فقد كان على كل قسم من أقسام الشركة أن يكون الأول أو الثاني بين المنافسين في السوق وإلا "أعيدت هيكلته، أو بيع، أو أغلق". ويقول عن هذا الأسلوب إنه "ينجح في اختبار البساطة"، وكان يسأل نفسه: "إن لم تكن تعمل بهذا المجال فعلاً، فهل ستستطيع العمل به حالياً؟" .. سؤال بسيط أدى إلى نتائج مذهلة.

عندما استقال "جاك ويلش"، تولى "جيفري إميليت" قيادة جنرال إلكتريك، وكان هو الآخر يناضل لتبسيط الحوارات بداخل الشركة وخارجها. وقد ذكرت مجلة *Fast Company* ذات مرة نصائح "إميليت" العشر التي يوجهها للتنفيذيين بمركز كروتونفيل الشهير للإدارة التابع للشركة. وكانت نصائح "إميليت" العشر للقيادة بعنوان "ما يفعله القادة"، وقد احتل البند الثاني من تلك النصائح النصيحة القائلة "بسّط الأمور دائماً". ويقول "إميليت": "إننى أحتذو دائماً حذو "جاك ويلش" هنا، فينبغى على كل قائد أن يوضح أهم ثلاثة أشياء تعمل المؤسسة التي يعمل بها عليها. وإن لم يستطع، فمعنى هذا أنه ليس قائداً جيداً".

يقدر "إميليت" و"ويلش" الوضوح، و"ويلش" لا يتحدث ببساطة فحسب، بل ويتوقع من العروض التي يقدمها المدراء بالشركة أن تكون بسيطة أيضاً. ويقال إنه أثناء اجتماع "ويلش" بمدرائه كان يطلب منهم أن يقولوا أفضل فكرة خطرت على بالهم في التسعين يوماً الأخيرة. وكان "ويلش" يعرف بالفطرة أن يسأل مدراءه ما يتعلم الصحفيون أن يسألوه لأنفسهم كلما جلسوا لكتابة خبر أو مقال: أين موضع الإثارة؟

اكتشاف موضع الإثارة

يتم تعليم الصحفيين أن يخلصوا من بين كل المواضيع المعقدة إلى "موضع الإثارة"، وهو خلاصة القصة التي تجعل القراء أو المشاهدين أو المستمعين يتيقظون وينتبهون. أثناء عملي مراسلاً في الشركات لصالح تليفزيون CNN، ثم كمقدم ومحرر إداري للبرامج في تليفزيون TechTv، كنا نعقد اجتماعات تحريرية يومية لنناقش أى المواضيع التي تستحق المتابعة. وكما يعرف أى صحفى، فإن معظم الإصدارات الصحفية لا تقدم الكثيرين المساعدة، فمعظمها معقد وسيئ الكتابة ولا يتبع منهجاً معيناً.

وأثناء يوم عمل محبط لى بتليفزيون TechTv (والذى أصبح الآن G4)، وبينما كنا نرفض كل الموضوعات المثارة تقريباً كتب منتج كبير ثلاث كلمات على اللوحة

بالغرفة: "أين موضع الإثارة؟" وقد وفى هذا بالفرض، فمنذ ذلك اليوم إذا لم ينجح أى موضوع على اختبار "الإثارة" كنا نستبعده. وسواء كان مستمعوك صحفيين، أو عملاء، أو زملاء؛ فإنهم جميعاً يبحثون عن الإثارة. ويمكن لمعظم المتحدثين باسم الشركات أن يستقوا النصيحة من الصحفيين الذين يتعلمون أن يجدوا موضع الإثارة فى أكثر الموضوعات تعقيداً والتباساً. إننا نفضل أن تقدم لنا قصة واضحة على طبق من فضة، لكن هذا مجرد أمنية، فهو أمر نادر ندره الحصول على إجابة مباشرة من سياسى - إنه يحدث ولكن فى مناسبات قليلة جداً. والخطباء والمتميزون فى عالم الشركات يعرفون أن التعقيد مرفوض والوضوح موضع ترحيب.

ما تقابله مائة وخمسين مرة يومياً، لكنك قلما تراه

إليك مثلاً لكيفية تحويل صحفى لموضوع كئيب معقد إلى قصة بسيطة مثيرة. والوصف التالى مقتبس من موقع لشركة اسمها Wind River بمدينة إيميرفيل بولاية كاليفورنيا:

"شركتنا رائدة فى البرمجيات الضمنية والخدمات، وتقدم حزم برمجيات مخصصة للسوق من شأنها أن تتكامل مع أنظمة التشغيل، وأدوات التطوير، والتقنيات المتطورة. ومنتجاتنا وخدماتنا تستخدم فى العديد من الأسواق من بينها مكوكات الفضاء، ووزارة الدفاع، والسيارات، والأدوات الرقمية، وأبنية الشبكات. وشركتنا تقدم تكنولوجيا عالية التكاملية وخبرة تمكن من إنتاج منتجات فائقة الجودة وبصورة أكثر كفاءة".

هل رأيت؟ حسنٌ، هل يستطيع أحد أن يخبرنى بما عمله هذه الشركة؟ إننى بانتظار إجابة.. هلم اقرأ الفقرة السابقة مرة أخرى، ثم أخبرنى بما يعملون. لن تختلف الحال إن قرأت ما سبق أكثر من مرة. لقد استخدمت هذا المثال فى ورش العمل التى أعقدها ولا أزال أستخدمه حتى الآن، ولا أذكر أن أيًا ممن استمعوا إليه أو قرأوه استطاع أن يقول بالتحديد ما عمله تلك الشركة وفقاً للمعلومات التى يضعونها على موقعهم الإلكتروني. أه، لقد حاولوا، لكنهم فشلوا فى تخمين ما تقدمه الشركة، وكان ثمة مستثمر واحد من بين جميع من استمعوا لهذا المثال بدا كما لو كان لديه بعض المعرفة بما ورد على الموقع الإلكتروني للشركة، إلا أنه لم يستطع توضيح ما يعرفه لباقى أفراد المجموعة رغم أنه كان يستثمر فى مجال تكنولوجيا الحواسيب! وأنا أذكر هذا المثال لأننى ذات يوم استضفت الرئيس التنفيذي لتلك الشركة (أو

بالأحرى الرئيس التنفيذي السابق لها) على تليفزيون TechTv. فى ذلك الوقت كانت الشركة قد أعلنت عن توزيع الأرباح ربع السنوية، وكنت أجد صعوبة فى أن أشرح لغيرى ما تنتجه الشركة، وكيف له أن يحسن من نوعية حياتهم. لم تكن الأمور واضحة بالنسبة لى، ولم أستطع أن أجيب عن سؤال طاقم العاملين بالتحضير لى: "أين الإثارة فى الموضوع؟" ومع ذلك، فقد تم تحديد موعد مع الرئيس التنفيذي للشركة، وكنت أتوقع منه أن يجيب عن أسئلتى على الهواء. كنت أنوى أن أقلد "لاري كينج" وأطرح بضعة أسئلة أساسية يود الجمهور أن يعرف إجاباتها مثل: "ماذا تعمل؟ وبأى شىء يفيدنى ما تعمله؟ لكننى لم أبل بلاء جيداً كما كنت أتوقع، فقد كان اللقاء من أطول اللقاءات التليفزيونية التى أجريتها فى حياتى. وظننت أن ذلك الرئيس التنفيذي هو نفسه من كتب وصف الشركة على موقعها الإلكتروني!

وبعد بث البرنامج بأسبوع كنت فى ناد رياضى أقرأ مجلة اسمها *Business 2.0*. أجل كنت أقرأ فى ناد رياضى، وهو ما يعنى أننى لم أستفد كثيراً من التمرين الرياضى، لكننى كنت أتعلم الكثير بكل تأكيد. حسنٌ، كنت أقرأ مقالاً عن شركة، وكان المقال جذاباً لدرجة لم أستطع معها الانتظار لمعرفة المزيد عن الشركة، ففكرت فى أن أدعو الرئيس التنفيذي لتلك الشركة لحضور برنامجى كضيف. وكان المقال للصحفى "بول كايهلا"، وبعنوان (عصر الشريحة الكاملة)، وكانت بدايته كما يلى:

"لغز: ما الذى يقابلك مائة وخمسين مرة يومياً، وقلما تراه" إن رأيتَه أصلاً؟ ملحوظة مساعدة: إنه شىء تهتم به شركة مايكروسوفت، وبثير العاملين بالشرائح الرقمية: هل استسلمت؟ إنه الأنظمة الضمنية. وببساطة شديدة نقول إن الأنظمة الضمنية تدخل فى كل معالج رقمى دقيق ليس جهاز حاسوب شخصى، أو خادم إلكترونى، أو إطار إلكترونى رئيسى. إنه العقل المفكر فى الهواتف والحواسيب الكفية، ويدخل أيضاً كمكون أساسى فى أنظمة التبريد بالثلاجات ودوائر إزالة التجمد بها. وقائمة الأدوات التى تستخدم هذه الأنظمة تمتد لتشمل لعب الأطفال الإلكترونية التفاعلية وآلات الحرب المفضلة لدى "دونالد رامسفيلد" - صواريخ توماهوك".

عندئذ تملكتنى رغبة قوية فى معرفة المزيد عن الشركات العاملة فى ذلك المجال المذهل. تخيل: إن تلك الأنظمة الحاسوبية الصغيرة التى لا تستطيع رؤيتها تؤثر على كل جوانب حياتنا.. سيحب المشاهدون هذا وكما كانت دهشتى عندما ذكر المقال أن الشركات العاملة فى هذا المجال حوالى أربعين شركة، وتستحوذ شركة... أجل،

كما خمنت Wind River على حصة ٤٠٪ من السوق في المجال. كدت أقع من فوق آلة التمرين في النادي. هذه هي الإثارة التي أبحث عنها.. تساءلت عن سبب عدم استطاعة ذلك الرئيس التنفيذي توضيح ما عمله شركته.

وإذا كنت قد قرأت ذلك المقال، فما كانت حالتك لتختلف عن حالتى. إن مجلة *Business 2.0* "ناشرة المقال - بتوزيعها البالغ ستمائة ألف نسخة موجهة للتفيديين المهتمين بالشركات، والتكنولوجيا، والابتكار. ولما كانت هذه المجلة مملوكة لشركة تايم وارنرز؛ فإنه يكتب بها بعض أفضل الكتاب في المجال، والذين يروجون للشركات والأفراد الذين يزاوجون بين الإنترنت والتقنيات حتى يروجوا لأعمالهم. إنها واحدة من مجلات قلائل متخصصة في التكنولوجيا استطاعت الصمود في وجه طوفان الإنترنت، وفي حين أن الكثير من المجلات المنافسة تترك قراءها بالمصطلحات التسويقية المبهمة لعالم الإنترنت، فإن هذه المجلة تلتزم بالأمور الأساسية، وتقدم لأصحاب الشركات والتفيديين بها شروحا واضحة لكيفية عمل التكنولوجيا وكيفية استخدامها. يا لها من مادة جيدة!

مثل هدف من أول تسديدة

ولأننى قد قابلت الكثير من المواقف الطريفة في هذا الصدد، فأليك مثالا آخر: تقع شركة Pixim في منطقة ماونتن فيو بكاليفورنيا، ويقول الموقع الإلكتروني للشركة إنها قد "طورت حزمة رقمية للتصوير تستطيع تصوير الفيديو بكفاءة عالية للغاية لا تدانيها فيها أية شركة عاملة بالمجال. والحزمة التي أنتجتها الشركة، والتي أطلقت عليها حزمة نظام النقاط الرقمية DPS توفر مرونة وفنية عالية من خلال مزج الصور المتقطعة وعملية المعالجة لها في نظام واحد".

يبدو الشرح جيدا، ومع ذلك يظل ما تنتجه الشركة فعليا غير واضح بالنسبة لى برغم أنه يبدو شيئا جذابا. ولم أستطع أن أعرف أن شركة Pixim تنتج أشباه موصلات أو شرائح إلكترونية تدخل في صناعة الجيل الجديد من كاميرات المراقبة إلا بعد أن قرأت مقالا في هذا الموضوع بجريدة يو إس إيه توادى. وعلاوة على ذلك، فإن هذه التقنية يمكن استخدامها لتوفيق الكاميرات الرقمية للتصوير في ظل سوء الإضاءة - باختصار سيساعدك منتج شركة Pixim على الحصول على صور أفضل.

أم، ليس هذا فحسب، فقد نسيت أن أذكر أن "فرانسيس فورد كوبولا" مهتم هو الآخر بهذه التقنية؛ لأنها ستساعده على استخدام كاميرات متطورة لتصوير أفلامه. وهنا توقفت لحظة.. هل يستخدم "فرانسيس فورد كوبولا" التقنية التي تقدمها الشركة؟ هذا هو موضع الإثارة.. عجيب! إننى لم أجد هذا على موقع الشركة.. لماذا يحجبون مثل هذه المعلومة. إن هذا أشبه بإسقاط الكرة فى الحفرة من أول ضربة بعضا الجولف ومن على بُعد سبعة عشر قدماً فى ملعب بيبل بيتش وعدم إخبار أى إنسان بذلك رغم أن هذا سيثير أى لاعب جولف. أما إن حكيت هذا لزوجتى فربما ثأبت؛ لأنها - وأؤكد هنا مرة أخرى - ليست من الجمهور الذى توجه إليه مثل هذه الرسالة! لا بد لك أن تعرف جمهورك.

تقول "باربارة كوركوران" - إمبراطورة الاستثمار العقارى فى نيويورك - فى كتابها *Use What You've Got* ناصحة رجال الأعمال بالألا يتحدثوا كثيراً، وأن يتحدثوا بوضوح عندما يتصل بهم صحفى: "قد تكون أكثر رغبة فى أن تقول للصحفى بدهاء: "لقد تأثر السوق سلبياً بدرجة من الدرجات، لكننى على يقين من أن الظروف الاقتصادية ستتحسن..". إلى آخر ذلك الكلام الطنان، ومع ذلك فإذا قال أحد منافسيك: "السوق راكدة"، فستجد أن هذه المقولة هى ما يتصدر عناوين صحف الفد".

تحرر من الرطانة ولا فقدت جمهورك

يتجنب المحاورون العظام فى عالم الأعمال استخدام الرطانة التى تجعل العقل يتبلد، خاصة عندما يوصلون لأشخاص غير متخصصين الهدف مما يروجون له من خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية. يصف "ديفين وينيج" "باعتباره رئيساً لشركة إخبارية ذات قيمة" الرسالة المتحررة من الاختصارات والمصطلحات والكلمات الغامضة، فيقول:

"أعتقد أن العالم منذ حقبة التسعينات لم يعد يتسامح مع الرطانة والمصطلحات الإدارية المعقدة.

وأعتقد أن الناس تختبئ خلف الرطانة الإدارية عندما لا يعرفون الموضوع الذى يتحدثون عنه، أو لا يملكهم الحماس تجاهه. إنهم يستخدمون كلمات

وموضوعات لا يفهمها رجل الشارع الذى يسير على قدميه. لقد استخدم الناس فى أواخر التسعينات من القرن الماضى الكثير من الرطانة مما نتج عنه مذاق سيئ فى فم الجميع. أظهرت خطبة سابقة للطرح المبدئى لأسهم إحدى الشركات بسوق الأوراق المالية أن أسهم الشركة لن ترتفع قيمتها ما لم يفهم الجميع مغزاها. ولم يعد أمامنا الآن إلا أن نبسط لغتنا إلى مستوى بسيط وواضح وسهل فهمه، وأنا شخصياً أتخلص من أية كلمة أعتقد أنني سأضطر لشرحها - وبذلك أجد المستمعين ينصتون".

التحدث دون توصيل شيء ليس له أية قيمة

وقد أثار "وينيج" نقطة مهمة، ففى نهاية حقبة التسعينات كوفى التنفيذيون الذين يملأون حديثهم برطانة لا يفهمها أحد بزيادة هائلة فى أسعار الأسهم، أو زيادة هائلة فى التدفقات النقدية لشركاتهم، لكن الأمر لم يعد كذلك، فإذا قلت متحدثى التسعينات فستخسر لصالح المحاورين الذين يتواصلون مع الجمهور المعاصر بالتحدث بوضوح.

ومع ذلك، فلا أزال أشعر بفضول تجاه شيء واحد، فقد سألت "وينيج": "وماذا يحدث عندما نتحدث إلى مجموعة لا تفهم بعضاً من الرطانة التى تستخدمها فى شركتكم فحسب، بل وتتوقع منك أن تستخدمها أيضاً؟". قال: "لا بأس بهذا.

ولكن هذا يختلف عن استخدام الكلمات الغامضة كنوع من الاختباء خلفها؛ لذلك فربما قلت فى خطبى: "خمسائة وحدة من "وتار" (أقصد وحدات التبادل الإلكتروني لرويتز)، فأنا بهذا لا أخفى أى شيء، وجماعات المستثمرين تفهم معنى هذا الاختصار، ولا بأس من استخدام هذا الاختصار. ومع ذلك، فإننى لن أقول: "إن التوجه الإيجابى الذى شهدناه فى الربع الأول من العام يتواصل خلال الربع الثانى، ومع ذلك فهذا نتيجة لعدد من العوامل المختلفة"؛ فذلك حديث دون حديث".

وأثناء إعدادى لهذا الفصل كتب "ديفيد ماكهاج" - وكان مراسلاً صحفياً فى معرض CeBIT - وهو معرض ضخيم للتكنولوجيا يعقد سنوياً فى أوروبا - مقالاً بعنوان "أهلاً بالبساطة، وبعداً للرطانة فى معرض التكنولوجيا". وقد لفت الانتباه فى ذلك

المقال إلى التوجه الجديد لدى شركات التكنولوجيا، والمتمثل في التحرر من الرطانة أثناء عرضها بوضوح مزايا منتجاتها للمستهلك العادي. كتب "ماكهاج" يقول إن "البساطة" كانت موضع ترحاب في حين كانت الاختصارات الفنية موضع استهجان كأدوات تسويقية. وهذا ما يناضل المحاورون المعاصرون العظماء لإجادته.. شرح التصورات والأفكار الفنية ببساطة وبما يسبى قلوب جمهور المستمعين لهم وعقولهم. أما الرطانة فهي تعترض هذا الطريق.

يقول "سكوت كوك" مؤسس شركة Intuit عن الاستخدام المعقول للرطانة: "ليست الرطانة سيئة في ذاتها إذا كان المستهلك يستخدمها للحديث عن حياته والمنتجات التي يستخدمها. إننا نحاول أن نبني تواصلًا على أساس الكلمات والخبرات التي يستخدمها المستهلك، ومثال ذلك أنك إذا قلت لمجموعة من المستثمرين "أ ك س" (أرباح كل سهم)، فهذه رطانة يجبون سماعها، ويريدون أن يعرفوا كيف ستزيد من أرباحهم. إن الرطانة المهنية ليست سيئة إذا كانت هي الرطانة المفضلة لدى المستهلك".

الخوف الذي يؤدي إلى الرطانة

أثناء لقائي معها، قالت لي "سوز أورمان" شيئًا مثيرًا عن الرطانة، فقد سألتها: "كيف تجعلين الأمور المالية المعقدة سهلة الفهم؟"

فقلت: "يرغب الكثيرون في إبهار غيرهم بمدى ما لديهم من معلومات حتى يظن المستمعون أنهم أذكاء. أما أنا، فكل ما يهمني هو أن أجعل المعلومات التي أقدمها تفيد المستمع أو القارئ. وبذلك، فإنني أعرف تمامًا سبب تقديمي لما أقدمه من معلومات".

فقلت: "ولكن، ألا تخاطرين بالألأ يأخذك الجمهور على محمل الجد عندما تبسطين رسالتك للغاية؟ إنني أنا نفسي أرى من بين عملائي من يخشى إن هو بسط حديثه للغاية أن يفقد هيئته. كيف توازنين بين الأمرين؟"

فقلت: "إنني أختلف مع عملائك هؤلاء.

وأساس النجاح هنا هو ألا تخشى النقد، فإذا كنت تتوى أن توصل رسالة من شأنها أن تحدث تغييرًا في حياة المستمع، فإنه من دواعي احترام هذا الشخص أن تجعل

رسالتك بسيطة قدر الإمكان. هذا هو رأيي، ومثال ذلك أنني إذا كنت أوجهك لكيفية الوصول إلى منزلي، فسترغب في أن أقدم لك أبسط وصف للوصول. أما إذا عقدت الأمر عليك، فلن تشعر بالراحة، بل ربما تخلت عن الذهاب لمنزلي. أما إذا كان الوصف بسيطاً، فالاحتمال أن تستقل سيارتك وتصل لمنزلي دون أن تستسلم وتقول إن الأمر لا يستحق. الآخرون ينتقدون البساطة لأنهم يرغبون في أن يشعروا بأن الأمر أكثر تعقيداً ويظنون أنه إذا كان كل شيء سهلاً. فمن الممكن أن يتم الاستغناء عن وظائفهم. إنه خوفنا من الفناء.. خوفنا من الاندثار.. خوفنا من أن نخسر أهميتنا هو ما يجعلنا نتحدث عن الأشياء بتعقيد أكبر مما ينبغي لنا".

السلح السرى الجدىد يو إس إيه توداى

جريدة يو إس إيه توداى أكثر صحف الولايات المتحدة شعبية، فرسالتها بسيطة، وأخبارها زاهية وقصيرة وسهلة الفهم دون قلب الصفحة للصفحة التالية فى العادة. ويعمل الصحفيون بالجريدة إلى تفتيت الموضوعات المعقدة إلى شذرات معلوماتية سهل فهمها. والمحاورون العظام فى عالم الشركات يفعلون نفس الشيء، ويمكن للمتحدثين باسم الشركات أن يتعلموا الكثير من جريدة يو إس إيه توداى.

يشغل "كيفن مانى" منذ عام ١٩٨٥ منصب كبير كتاب الأعمدة الصحفية المتخصصة فى التكنولوجيا بجريدة يو إس إيه توداى. ويفضل معظم الصحفيين أن يفعلوا ما يفعلونه على أن يتحدثوا عنه، لكن "مانى" كان استثناءً لهذه القاعدة بحديثه لى لإعداد هذا الكتاب. وكم أنا سعيد وممتن له لذلك. إن أفكاره مفيدة للغاية لكل من يتطلع لأن يجعل حديثه أكثر قوة وتشويقاً وبساطة.

وأثناء واحد من لقاءاتنا الأولى سألت "مانى" عن كيفية تحويله التقنيات المعقدة للغاية إلى كتابات سهلة الفهم. فكان رأيه أن الرطانة بالنسبة للمبتدئين بمثابة طريق مسدود، وقال إنه يرفض تسعاً وتسعين بالمائة من الأخبار التى يحصل عليها يومياً. ومعنى هذا أن قصة واحدة من كل مائة قصة لمحترفى العلاقات العامة فى الشركات تنجح فى الاستحواذ على انتباهه.. لا عجب "إذن" فى أن نرى المتحدثين باسم الشركات الذين لا يستخدمون الرطانة يبرزون من بين الغالبية.

ويقول "مانى" إن معظم خطب الشركات وأحاديثها عن آليات عملها تفشل فى الحصول على انتباه الناس: لأنها محملة بـ "السياسات"، حيث يشارك الكثيرون جداً فى تشكيل رسالة الشركة. ويقول فى ذلك:

"يصدر عن كل شركة إصدارات صحفية، وغالباً ما تمر هذه الإصدارات عبر كل

مسئول من المهتمين بالموضوع اهتماماً مباشراً، وعبر العاملين معه. وهذا مثال تقليدي على المثل القائل: "الكثير من الطهارة يفسد الوجبة"، فلدى كل شخص من هؤلاء شيء يريد حذفه وشيء يريد إضافته، وشيء يريد تغييره، ثم يأتي دور الإدارة القانونية لمراجعة كل شيء والتخفيف من حدته. والمشكلة هنا هي أن هذه الإصدارات تُكتب للجمهور الخطأ - للتنفيذيين في الشركات، ومحاميها، ومنظميها - بدلاً من أن توجه للقارئ العادي".

والمشكلة التي يواجهها "مانى" تنطبق على الإصدارات الصحفية والعروض التقديمية في الشركات على حد سواء. تذكر أن معظم العروض التقديمية في الشركات تم اختزالها وتبديلها، ووافق عليها كبار المسؤولين في معظم الحالات. ونفس المشاكل التي تؤدي إلى إصدارات صحفية سيئة من شأنها أن تدمر العروض التقديمية.

اجعل تغير المرئي معنى

وكتابات "مانى" فعالة؛ لأنها تستخدم لغة واضحة، ومباشرة، وبسيطة. ولتأخذ على ذلك مثالاً من النانوتكنولوجي. قليلة هي الشركات التي تعمل في مجال النانوتكنولوجي، وهذه التقنية "ببساطة" هي تغيير تكوين وترتيب الذرات في المواد لخلق منتجات جديدة. والمشكلة هنا هي أن القلائل للغاية من العلماء والمتخصصين في هذا المجال هم من يستطيعون شرح ما يفعلونه بكلمات بسيطة مفهومة. إذا كان لك أن تحضر مؤتمراً للنانوتكنولوجي، مؤتمر Mortin مثلاً، فمن المؤكد أن مخك سيسهر بألم. و"مانى" يبرع في أداء ما ينبغي للتنفيذيين في الشركات العاملة في النانوتكنولوجي أن يفعلوه، وهو شرح المعاني العامة والضمنية لعملهم بلغة سهلة واضحة خالية من الرطانة.

واليك مثالاً مما كتبه شركة نانوسيس Nanosys - وهي إحدى الشركات العاملة في هذا المجال - على موقعها الإلكتروني تصف فيه عملها:

"شركتنا شركة رائدة في مجال النانوتكنولوجي، وهي تطور الأنظمة التي تمكن لأنظمة النانو مستندة في ذلك إلى حزمة من أشباه الموصلات القائمة على أبنية النانو غير العضوية عالية التكامل والأداء والمحمية بموجب قانون حماية الملكية الفكرية".

الحديث يبدو بسيطاً، أليس كذلك؟ عندما طلبت من "مانى" الذي كتب عن هذه الشركة أن يصف لي ما تنتجه بلغة تستطيع جدتي أن تفهمها، قال إنه يبدأ بكلمات في متناول الجميع؛ لذلك يصف شركة نانوسيس بأنها شركة "تعبت" بالذرات لتفعل شيئاً لم يكن ممكناً من قبل. وأردف: "مشكلة قسم العلاقات العامة في الشركات

أنه ليس من بينهم من لديه الاستعداد لاستخدام كلمات مثل "تعبت". ويؤكد "ماني" أن الكلمات المتداولة أمر لازم لشرح الأمور المعقدة، وبالإضافة لذلك فإنه يستخدم الأمثلة سهلة الفهم.

وبذلك يصبح لدينا، وفقاً لوصف "ماني"، الوصف التالي: "نانوسيس شركة تعبت بالذرات لتصنع أغلفة جديدة أشبه بمادة قوية في عدم نفاذية الماء، وتكون نتيجة ذلك أن يظهر لدينا زجاج سيارات لا يحتاج لمساحات، وملابس يمكن ارتداؤها والنزول بها للماء وتظل جافة". أليست هذه طريقة أسهل في الفهم وأكثر تشويقاً من الوصف الذي قدمته الشركة لنفسها؟ إنها كذلك بالتأكيد. اتركوا الأمر لصحفي جريدة يو إس إيه توداي ليجعلوا له معنى بالنسبة لنا.

هذه هي المشكلة، وليس على "ماني" ضرورة التعامل معها، وليس على العملاء، أو المستثمرين، غير العاملين في المجال أيضاً أن يتعاملوا معها. وبمناسبة هذا الحديث، فإننى أرجو ألا تظن أن رسالة شركتك أكثر تعقيداً من التلاعب بجزيئات المواد على المستوى الذرى، فإنها ليست كذلك!

قصة سريعة عن مجال النانوتكنولوجي: أتذكر أول اجتماع لى مع مجموعة من التنفيذيين لمساعدتهم على إعادة الحيوية لمعرض تجارى اسمه ويسكون Wescon. وكان هذا المعرض من قبل واحداً من أكبر المعارض الهندسية فى الولايات المتحدة، لكننى رأيت عدد مرتاديه يتناقص تدريجياً ورأيت القائمين عليه يكافحون حتى يحافظوا عليه وعلى تنافسيته. وخطرت لمنظمى المعرض فكرة جيدة، وهى أن يدرجوا فى المعرض التقليدى مؤتمراً للعاملين بمجال النانوتكنولوجي، ورأيت أنا فى هذا فرصة لتحسين النظرة للنانوتكنولوجي حتى تزداد نسبة مشاهدة المؤتمر فى وسائل الإعلام وبين العارضين ومرتادى المعرض.

وكانت حملتنا لتوصيل الرسالة - ذات التركيز الكبير على النانوتكنولوجي - ناجحة جداً رغم أن بدايتها كانت ضعيفة. طلبت من العلماء المشاركين فى المؤتمرات أن يشرحوا للمهندسين الذين يحضرون المؤتمر مدى أهمية النانوتكنولوجي. عندئذ كنت فى حالة من الارتباك التام، وكذلك كانت حال معظم من يشاهدون العرض التقديمى.

وفى اليوم التالى اشتريت كتاباً يشرح النانوتكنولوجي للقارئ العادى. اقد كان

الكتاب وعنوانه *The Next Big Thing Is Really Small* قصيراً (فلم يكن يبلغ مائتى صفحة)، فطللت أقلب كل صفحاته " بالمعنى الحرفى للكلمة. وكانت الجمال القلائل الأولى للكتاب فى غاية الجاذبية فقد ورد بها: " تخيل مادة أقوى من الصلب مائة مرة لكنها بسدس وزنه.. رخيصة الثمن وتتوافق مع الموجات فوق الصوتية. تخيل حواسيب أقوى وأكثر كفاءة ملايين المرات من الحواسيب الحالية. تخيل تطور عدد من أدوية علاج السرطان.. قد يفويك أن ترفض هذه التوقعات وأن تعتبرها مستحيالات. لا تقع فى هذا الإغواء". عدت إلى معرض ويسكون مليئاً بالحماس والاستعداد للدعوة للنانوتكنولوجى. وكان الخبر الصحفى الذى خرجنا به (ويسكون: اختراع المستقبل ذرة بذرة) قد أحدث دويماً هائلاً، حيث ارتفع عدد مرتادى المعرض، وباع منظموه المزيد من مساحات العرض، وقامت الصحافة بتغطيته، بل وقام العمدة السابق لمدينة سان فرانسيسكو بزيارة المعرض مما أحدث له شهرة وشعبية. لقد أنقذت البساطة والوضوح الموقف فى ذلك اليوم.

خزانة الملابس المثالية ليست مثالية بدون كماليات الملابس

ليس حكى قصة بالأمر اليسير كما ناقشنا فى (السر البسيط الثانى: الإلهام)، فلا بد لراوى القصة أن يروى قصة جيدة حتى يبرز على غيره. وكما أن البدلة المثالية بحاجة للكماليات المثالية حتى يبدو المظهر كاملاً، فإن على المتحدثين باسم الشركات أن يكبسوا قصصهم أثواباً من التشبيهات، والنوادر، والأدلة، والأمثلة، والإحصائيات، والشهادات. ولنأخذ بعض الأمثلة على هذا:

معزز القصة	نموذج
التشبيهات	"لقد كانت زيادة التعويض أمراً ما جئاً. يبدو أن التوجه حالياً هو أن يضعوا فى لجان التعويض الكلاب صغيرة الحجم مكتنزة اللحم وليس كلاب الدوبرمان الضخمة". - "وارين بافيت".

معزز القصة	نموذج
التواذر	"تفترف بورصة نيويورك بأننا ساعدناهم على إعادة نشر جريدتهم وول ستريت جورنال في اليوم التالي لأحداث الحادي عشر من سبتمبر. واسمحووا لي بأن أصف لكم ما حدث للجريدة في ذلك اليوم، وكيف حشدنا فريقنا لحل المشكلة". مجموعة الخبراء بمؤسسة <i>Gallo Communications Group</i>
الأدلة	"لقد اختارت شركة CNET لأخبار التكنولوجيا والحواسيب لقائمتها السنوية بـ "أفضل مائة منتج" منتجنا HP Photosmart 7550 كأفضل طابعة للصور، و HP LaserJet 2300 كأفضل طابعة ليزر جماعية للشركات الصغيرة". - شركة هيوليت - باكارد HP
الأمثلة	"إننا كشركة لتوريد الأنظمة للكثير من الشركات نتواجد أيضاً في أماكن قد لا تعرفونها - ولأننا نزود شركة سوني بالخوادم، وندعم سلسلة فروع شركة نايك؛ فإننا موجودون عندما تغلقون منبهاتكم أو ترتدون أحذيتكم الرياضية للتمرين صباحاً". "كارلي فيورنيا": الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد HP
الإحصاءات	"لقد بعنا ٣٣٦٠٠٠ جهاز آي بود في ثلاثة شهور؛ بمعدل جهاز كل دقيقتين ونصف على مدار أربع وعشرين ساعة يومياً ولسبعة أيام في الأسبوع طوال الأشهر الثلاثة الماضية". - "ستيف جوبز".
الشهادات	"إننا نفخر بأن تصنفنا مجلة <i>Fortune</i> من بين أفضل مائة شركة من حيث بيئة العمل". - شركة Starbucks

وقد تناولت مجلة Fortune في مقال لها في يناير ١٩٩٦ قضية رئيس مجلس

الإدارة التنفيذي جذاب الشخصية، جاء فيه: "يستطيع ذوو الشخصيات الجذابة أن يحولوا الأفكار المعقدة إلى رسائل بسيطة. وما السر في ذلك؟ إنهم يستخدمون اللغة الرمزية، والتشبيهات، والصور البلاغية، والقصص. وإذا كانوا ذوي شخصية جذابة حقاً، فإن جميع العاملين في شركاتهم بمن فيهم حراس المبنى يفهمون ما يقولونه". وأنت أيضاً تستطيع الوصول لمرحلة أن يفهم الجميع ما تقوله بتطبيقك نفس الأدوات الواردة في الجدول السابق.

وهنا أيضاً درس نتعلمه من "كيفين ماني" من جريدة يو إس إيه توداي، والذي يستخدم التشبيهات ليسهل من فهم التقنيات المعقدة. سألت "ماني" عن بعض الأمثلة التي يفضلها حتى يحول المصطلحات التقنية المعقدة إلى لغة سهلة بسيطة، فأشار إلى مقال كتبه عن شركة اسمها VMware. وكان الموقع الإلكتروني لتلك الشركة يقول إنها "تنتج منتجات برمجية مبتكرة ومفيدة من شأنها أن تحسن تكنولوجيا حالة الفن في العديد من المجالات، من أبرزها الهندسة المعمارية التصورية X86، والموارد الإدارية الكاملة". سيكون رهاناً مضموناً إن را هنا على أن "جاك ويلش" سيجد مشكلة خطيرة في مثل هذا الشرح.

كان "ماني" يرى هذا الشرح في غاية التعقيد، فتوصل إلى تشبيه رائع. ويقول في ذلك: "كنت أبحث عن طريقة لشرح شيء يكاد يستحيل شرحه بلغة يستطيع أبنائي أن يفهموها. ولا أعرف كيف خطرت على بالي فكرة الطهي وأواني الطهي كطريقة لشرح الخادوم الضمني، لكنني عبرت عنه بالطريقة التالية: "نقترض أنك تطهو، وأن لديك أربعة أوانٍ على أربعة مواقد طهي، وبداخلها: تسبيكة، وبطاطس مسلوقة، وذرة، وبسلة. إنك إذا استطعت تصور أواني طهيك كما استطاعت شركة VMware أن تتصور الحاسوب، فأنت تتحلى بالكثير من المرونة. إذا انطفأ أحد المواقد، فسيكون بوسعك أن تضع البسلة مع البطاطس المسلوقة" مثلاً "ومع ذلك فإن البسلة ستنضج كما لو كانت لا تزال في إنائها على الموقد المنطفئ، وستنضج البطاطس المسلوقة دون أي تغيير.

وقد تكتشف أن لديك أكثر مما كنت تعتقده من مساحة في كل إناء، وأنت تستطيع أن تطهو صنفين أو ثلاثة أصناف من الطعام في إناء افتراضي واحد؛ وبالتالي تغلق موقدين آخرين لتوفر تكلفة الوقود".

وكان "ماني" يعتقد أن مهندسى الشركة سيكرهون ما كتبه. وكم كان مخطئاً في هذا، فقد رأوا أنه شرح عظيم وقد أمدهم هذا الشرح بطريقة لشرح ما تقدمه شركتهم أثناء ترويجهم وعروضهم التقديمية لها. هذا هو "ماني" في أفضل حالاته..

يستخدم تشبيهات بسيطة ليفكك تعقيدات الموضوعات المعقدة. ولكننا نؤكد هنا أن عمل "ماني" ليس أن يجعل لما تروج له من خدمات، أو منتجات، أو شركات، أو قضايا معنى؛ فهذه مسئوليتك أنت كمتحدث باسم ما تروج له.

شاهدت أثناء تغطيتي لإدارة "شوارزينجر" كحاكم لكاليفورنيا عددًا كبيرًا من خطبه التي يحاول فيها إقناع المواطنين عبر الولاية بدعم مشروع قانون سيجرى الاستفتاء الشعبى عليهما فى الرابع من مارس ٢٠٠٤، وهما مشروعى قانون ٥٧، و ٥٨. ويهتم مشروع القانون الأول بتدبير خمسة عشر مليار دولار لدفع الديون الهائلة للولاية، ويتضمن مشروع القانون الثانى وضع حد أقصى للنفقات الحكومية فى المستقبل. وكان لابد أن يوافق المواطنين على كلا المشروعين حتى يصبحا قانونين فى حيز التنفيذ. لقد أذهلنى عدد المتشككين فى القانونين الذين غيروا آراءهم بعد خطبة لم تستغرق من "شوارزينجر" أكثر من خمس عشرة دقيقة. وكانت هذه أول مرة لى أيضاً أرى فيها حاكم ولاية يستخدم برنامج الباوربوينت. وكان "شوارزينجر" يستخدم تشبيهاً بسيطاً يستطيع الجميع أن يفهموه، فقد كان يقول: "إنه أشبه بهذا: إذا كان لديك العديد من بطاقات الائتمان، فسينصحك مستشارك المالى بأن توحد كل ديونك فى قرض واحد منخفض الفائدة، ثم تتخلى عن كل بطاقات ائتمانك، وهذا هو ما يفعله القانونان ٥٧، ٥٨".

وبعد إحدى تلك الخطب، قال لى أحد الحضور: "أتخلى عن بطاقات الائتمان.. تعجبنى هذه الفكرة". كان شرح "شوارزينجر" واضحاً، وكان متسقاً أيضاً، فقبل خمسة أسابيع من إجراء الاستفتاء الشعبى عدت أكثر من ستين مقالاً صحفياً يقتبس من "شوارزينجر" تشبيهه بالتخلص من بطاقات الائتمان. ومع ذلك، فقبل الاستفتاء بأسبوع واحد أظهرت استطلاعات الرأى أن القانونين لا يحظيان بالتأييد الكافى بين المواطنين، فتحدث إلى عضو جمهورى فى مجلس نواب الولاية فوجدته واثقاً جداً من أن القانونين لن يحصلوا على التأييد الكافى، لكننى لم أكن بمثل ثقته تلك خاصة بعد أن رأيت الناخبين يغيرون آراءهم بعد خطب "شوارزينجر". لقد ظل "شوارزينجر" متفائلاً كما هو عهده دائماً، وكان لسان حاله يقول: "الفشل ليس وارداً".

وجاء الاستفتاء وحصل القانونان على تأييد شعبى جارف، وكان النصر قوياً لدرجة مكنت "شوارزينجر" من إقناع مشرعى الولاية بأن يواصلوا العمل لتحقيق رؤيته لمستقبل كاليفورنيا.

رجل المبيعات وراء قوة المبيعات (Salesforce)

قبل أن يؤسس "مارك بينيوف" شركته Salesforce.com كان قد تألق في عمله بالمبيعات في شركة أوراكل، فقد ورد في مقال بجريدة *San Francisco Chronicle* في الثالث من سبتمبر عام ٢٠٠٢ أن "بينيوف" قد "ألقى خطبة على آلاف من كبار العاملين بالمبيعات بشركة أوراكل جعلتهم يقفزون في أماكنهم، ويرددون الأغاني كما لو كانوا في اجتماع ترفيهي، رغم أنه كان لا يزال مديرًا مغمورًا. إن الرجل العنيد ذا الرؤية الكبيرة من قاطني سان فرانسيسكو قادر على أن يبيع أي شيء لأي شخص يقابله تقريبًا بأسلوب شركته في التفكير". وبقدرة كهذه، فلا عجب في أن يصبح "بينيوف" على قمة العاملين بالمبيعات في شركة أوراكل وأن يؤسس شركته الناجحة في بيع البرمجيات والتي استحوذت على إعجاب العاملين بالمجال - ناهيك عن قلق المنافسين له.

ولقد كنت منبهراً بالفعل بمهارات "بينيوف" التحاورية قبل أن تستعين شركته بى لتدريب كبار التنفيذيين بها. إن "بينيوف" يتبع النصيحة التي يقدمها هذا الفصل اتباعاً قوياً، فهو يجيد الإثارة ويحرر حديثه من الرطانة، ويستخدم معززات القصص.

وفي مقابلة واحدة له مع مجلة *Selling Power* في عددها الصادر في يونيو ٢٠٠٢، استخدم "بينيوف" الكثير من التشبيهات، والأمثلة، والقصص والإحصاءات ليؤكد وجهة نظره، ويتفوق على منتقديه. وحكى قصة كيفية تفكيره في شركته الخاصة، فقال: "كانت الإنترنت لا تزال في بداياتها، وكنت أستخدم موقعاً مذهباً هو أمازون amazon.com، فقلت لنفسي: "لماذا لا تعمل كل شركات البرمجيات بنفس هذا الأسلوب؟".

و"بينيوف" يستخدم التشبيهات ليصف رؤيته الثورية لتوصيل البرمجيات عبر الإنترنت مثلما يتم توصيل المياه عبر الأنابيب والكهرباء عبر الأسلاك، مع الدفع الشهري. ويقول في ذلك: "لنأخذ الماء كمثال: إن المرء لا يدفع ثمن استهلاكه للماء لخمس سنوات مقدماً، فلماذا لا يكون الحال هكذا مع شركات البرمجيات التي تجبر الناس على شراء خدمات لا يثقون فيها تمام الثقة من خلال الدفع لسنوات مقدماً؟ إن هذا لا معنى له في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة".

والأكثر من ذلك أن "بينيوف" يستخدم التشبيهات ليصف علاقته برئيسه السابق، والذي أصبح الآن منافساً له، فيقول: "إننى أشبه عالم الشركات بلعبة التنس، ف"الاري إيسون"، و"توم سيبيل" و"كريج كونواي" - صاحب شركة Peoplesoft -

جميعاً منافسون لى، وأنا ألعب التنس. إذا خبطت الكرة من فوق الشبكة، فسترتد لى، فأردها، فترتد، ويظل اللعب مستمرًا. أما عندما نخرج من الملعب فينبغى أن نظل أصدقاء".

باعتبارها الرئيسة التنفيذية لشركة الإعلان العملاقة Young and Rubicam، فإن "آن فادج" واحدة من أعلى النساء الأمريكيات من أصول إفريقية منصبًا فى عالم الشركات الأمريكية. إنها تتقن أسرار هذا الكتاب المشرة بما فيها قدرتها على توصيل رسالتها مباشرة، وببساطة وتحفيز مما يجعلها تستحوذ على تشكيلة متنوعة من الجمهور. ويقول عنها أحد رؤسائها السابقين: "إن تعاملها مع التنفيذيين فى غرفة مجلس الإدارة لا يقل سلامة عن تعاملها مع العملاء فى المتزهمات، أو العمال فى المصانع".

هل تستطيع أن تقنع أى شخص بطريقتك فى التفكير؟ تخيل ما تستطيع إنجازه إن كنت تستطيع هذا: زيادة شهرتك، وإلهامك للعاملين معك، وجذبك للمستثمرين، وزيادة مبيعاتك. يتمتع أعظم محاورى الأعمال فى العالم بهذه القدرة؛ لأنهم يتقنون السر الخامس من أسرار هذا الكتاب. إنهم يجعلون رسالتهم بسيطة وواضحة؛ فالرسالة البسيطة أسهل فى تذكرها والرسالة التى يسهل تذكرها يسهل العمل وفقًا لما تحتويه.

والآن، وبعد أن اتضح لك أن الوضوح هو الأساس، فقد آن لنا أن نعلن لك عن السر السادس من أسرار المحاورين العظام فى عالم الأعمال.

★ تمرين ★

١. خذ اختبار جريدة *يو إس إيه توداي*. اسأل نفسك: كيف ستصف جريدة *يو إس إيه توداي* ما أقدمه من منتج، أو خدمة، أو شركة، أو قضية؟ ابدأ في قراءة ما تعتقد أن الجريدة ستقوله منتبهاً للعنوان والفقرات الأولى للخبر.. ما مدى إثارة هذا لك؟ تخيل أنك تقرأ هذا في العمود الصحفي بالجريدة لـ "كيفين ماني" وغيره من الصحفيين المبدعين، فهم خبراء في توضيح الموضوعات، وتبسيطها، واختصارها.

٢. استخدم الإنترنت. هناك العديد من المصادر على الإنترنت التي من شأنها مساعدتك على التحرر من الرطانة أثناء توصيلك رسالة شركتك.

أ. **Bullfighter**: وهو برنامج طورته شركة **Deloitte** للاستشارات يساعد المستخدم على التعرف على الرطانة فيما يكتبه، وكما يوحي اسمه، فمن المؤكد أن هذا البرنامج "سيحرر شركتك من الكلام عديم القيمة"، وهو موجود على موقع: www.dc.com/bullfighter. جربه لتعرف مدى استخدامك للرطانة في حديثك عن شركتك، إنه برنامج مجاني يمكنك تحميله على برامج معالجة الكتابة أو الباوربوينت من إنتاج مايكروسوفت. وهذا البرنامج كما يقول مطوره: "إنك ما لم تكن تؤمن بتعبيرات مثل "التحول في المثال النموذجي القائم على القيمة"، أو بالجمل متعددة المقاطع الشائعة الاستخدام منذ زمن، فأنت مدين لمن تحبهم ولزملائك بأن تجربه" إنه مجاني، ولن تخسر معه شيئاً إلا الرطانة في حديثك".

ب. اللغة البسيطة. قدم لي أحد أصدقائي - وهو "كيفين رايان" مؤلف كتاب *Write Up the Corporate Ladder* موقعاً إلكترونياً مقره بريطانيا للإنجليزية البسيطة، وعنوانه: www.plainenglish.co.uk. ويقول الموقع إنه جماعة ضغط مستقلة تكافح لتتم كتابة المعلومات العامة بلغة إنجليزية بسيطة يفهمها الجميع. ويقدم هذا الموقع أمثلة ظريفة إن لم تكن حقيقية على استخدام الطرفين "قبل"، و "بعد":

"قبل"

إذا كان لديك العديد من النقاط أو البنود التي ترغب في شرحها، فسيعدنا أن نقدم لك هذه المعلومات كما تطلبها عبر الهاتف.

"بعد"

إذا كان لديك أية تساؤلات، فاتصل بنا.

ج. برنامج قاتل الرطانة (Buzzkiller). تفضل زيارة الموقع الإلكتروني: www.buzzkiller.net. إن المشرفين على هذا الموقع يكرسون جهودهم لتنقية اللغة من مصطلحات التسويق مبتذلة الاستعمال والخواوية وعديمة المعنى. ولقد لاحظت أنني أستخدم هذه المصطلحات في أكثر من مناسبة.. وإليك قائمة بها:

كلمات متكررة وتربط بال تكنولوجيا ارتباطًا وثيقًا	كلمات سخيفة متكررة في الموضوعات العامّة في عالم الشركات
<ul style="list-style-type: none"> • حل (حلول) • ضليع • تسليم مفتاح • تفاعلية • الأفضل من نوعه • مهمة حرجة • قابل للقياس • الجيل التالي • قابل لتمكين صفحة ويب • شركة لشركة / شركة لمستهلك • شركة إنترنت • متماسك • مطابقة النهاية للنهاية • فضاء الـ... • غير متصل (بالإنترنت) • يحفز • مستهلك • هندسة الموضوع • القابل للتوصيل <p>المصدر: <i>Buzzkiller.net</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • دعم • كفاءات أساسية • أفضل الممارسات • الخلاصة • ٧/٢٤ • غير مدرج • على الأرض (واقعيًا) • المحك • القيمة المضافة • الفاعلية • موقف الفائز/ فائز • التفكير خارج الصندوق • الطريق السريع • مُركز على النتائج • يقوى • قاعدة معرفية • في النهاية • قيادي • تعاوني

السر البسيط # ٦: الإيجاز اجعل حديثك موجزًا

"العامل النهائي في نجاح أي شخص في موضع القيادة هو قدرته على التحدث بحماس ووضوح وإيجاز".

- "جون تشين": الرئيس التنفيذي لشركة YBASE



"التواصل مسئول عن ٩٠٪ من

نجاحنا بدون شك".

«باربارا كوكوران» - إمبراطورة الاستثمار العقاري في نيويورك

وحد "جون إف. كينيدي" الأمة الأمريكية في خطابه الرئاسي الأول، والذي لم يستغرق أكثر من خمس عشرة دقيقة. فكر في هذا: في خمس عشرة دقيقة استطاع كينيدي أن يقدم رؤية ألهمت الأجيال، وغيّرت السياسات الاجتماعية في ستينات القرن الماضي، وساعدت على هبوط أول إنسان على سطح القمر مع نهاية الستينات. إن أعظم محاورى العالم - سواء في السياسة أو في عالم الأعمال - يوصلون رسالة موجزة دائماً. وإذا تركت نفسك على ما ترغبه فسوف أنهى هذا الفصل بهاتين الجملتين اللتين

بدأته بهما، ولكننى سأحاول إسعاد الناشر بأن أزيد في توضيح هذه النقطة، لكننى لن أزيد كثيراً!

إن أكثر المتحدثين إقناعاً هم أفضل المحررين الصحفيين لأنفسهم. إنهم يوجزون، ويوجزون، ثم يوجزون. قال "آرثر شليزنجر" في كتابه الرائع عن سنوات حكم كينيدي

A Thousand Days إن كينيدي كان محرراً صحفياً من الطراز الأول، وأنه "موهوب فى ضبط الأفكار وتوجيهها والتقليل من الكلام الزائد". ويقول "تيد سورنسن" - كاتب الخطاب الرئيسى لكينيدي فى كتابه *Kennedy* إن كينيدي كان يفضل استخدام الكلمة ذات المقطع الواحد على الكلمة ثلاثية المقاطع إذا أمكن ذلك، ويفضل استخدام كلمة واحدة على استخدام كلمتين أو ثلاث إذا كانت الكلمة الواحدة تفى بالغرض. بهذا تدرك سبب استخدامه لكلمة "الأعداء" بدلاً من كلمة "المعسكرات المعادية". كان كينيدي يجعل خطبه - وعروضه التقديمية - موجزة قدر الإمكان.

والحق أن جورج واشنطن كان الرائد فى هذا المجال، حيث لم يتضمن خطابه الرئاسى الأول فى ثانى فترة انتخابية له إلا ١٢٥ كلمة!

والآن أسأل نفسك: هل أنا بحاجة لعرض تقديمى مدته ستون دقيقة، ويُعرض على اثنتين وخمسين شريحة عرض حتى أحكى القصة وراء ما أروج له من خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية؟ هل يمكننى حذف شيء؟ أراهن على أنه يمكنك، وعلى أن هذا سيجعل عرضك التقديمى أقوى. (وأنا لا أبالغ عندما أقول اثنتين وخمسين شريحة عرض، فقد أعد أحد عملائى اثنتين وخمسين شريحة عرض كان يخطط لاستخدامها فى عرض تقديمى مدته ساعة. رباها! لقد واثنتى بعد هذا العرض التقديمى فكرة أن المشرعين قد يتوصلون لعقوبة من نوع جديد لبعض الجرائم، وهى الموت بالعروض التقديمية! لقد نجحت مع هذا العميل فى تقليل شرائح العرض إلى ثلاثين، والتي كانت لا تزال بالنسبة لى تمثل إفراطاً فى استخدام شرائح العرض، إلا أن بعض الناس غير مستعدين لتقليل شرائح العرض إلا بمثل تخليهم عن أحد أبنائهم، وقد علمتنى الأيام أن أنتقى المعارك التي أدخلها حتى لا أخسر الكثير).

طلب منى محررو إحدى المجلات الشهرية المتخصصة فى التكنولوجيا المتقدمة ذات مرة أن أشارك بكتابة أعمدة صحفية فيها عن موضوع التواصل فى عالم الأعمال. وجاءت مقالتى الأولى فى ألف وأربعمائة كلمة. وكنت أشعر برضا كبير على نفسى، لكن المحرر قال لى إننى لا بد أن أختصرها للنصف، وأنه لا ينبغى أن تزيد على سبعمائة كلمة.. وما كان منى إلا أن راجعت مقالتى. هذه هى حياة الصحفى.. إنها من الممكن أن تكون أقصر دائماً! ومع ذلك، فى تلك الحالة تحديداً كنت أعتقد فعلاً أن القصة بحاجة لمساحة حتى "تتنفس" (وهذا هو الوصف الذى استخدمه عندما لا أريد أن يختصر المحررون ما كتبتة، فيبدو أنهم يفضلون استخدام كلمة "كثير الكلمات" لوصف مقالاتهم الطويلة). ومع ذلك، فلم يكن ندى اختيار. فإما أن أختزل المقال للنصف. أو ألا ينشر. وجاءت النسخة المعدلة للمقال فى ٦٩٤ كلمة، وأعجب المحررين

وكذلك القراء. وللعق، فقد كان أكثر تشويقاً بكثير من المقال الأول؛ لأننى اضطررت فيه إلى الحديث عن الموضوع مباشرة.

ذات مرة وصف "مايك لانجبيرج" الكاتب بجريدة *San Jose Mercury* مشهداً من معرض سنوى فى مدينة سكوتسدايل بولاية أريزونا اسمه ديمو. وكان هذا المعرض فرصة للشركات لتقديم منتجاتها أمام المئات من المستمعين المؤثرين مثل المستثمرين، والمشتريين، والمحللين، والصحفيين. كتب "لانجبيرج" يقول: "إن الأداء الناجح فى معرض ديمو يعنى الشهرة، والعملاء، والتمويل، بل وقد يؤدى إلى شراء كل ما لديك من منتجات".

ومن بين مائتين وخمسين شركة مشاركة فى المعرض ترغب فى إلقاء عرض تقديمى يتم اختيار سبعين شركة فقط، ومع ذلك فقد تم تحديد مدة العرض التقديمى بست دقائق كحد أقصى، بل إن بعض العروض تحدد له ستين ثانية فقط.. كيف لك أن تؤدى إذا لم يكن أمامك إلا دقيقة واحدة للترويج لمنتجك؟ لقد نجحت إحدى الشركات العارضة فى إثارة الانتباه فى ذلك الوقت - وهى شركة Palm - وكانت أول شركة تقدم الحاسوب الكفى فى معرض ديمو عام ١٩٩٦.

الناس تشتري من الناس

"جون تشين" هو الرئيس التنفيذى لشركة Sybase، وهى شركة برمجيات يبلغ رأسمالها مليارى دولار. وقد نشأ "جون تشين" فقيراً فى هونج كونج، وقرأ رواية مغامرات توم سواير، وحلم بالمغامرات التى قد يجدها فى الولايات المتحدة. ولم يجد فى الولايات المتحدة المغامرة فقط، بل وجد الثروة والنجاح والقوة أيضاً. ومن هونج كونج شق طريقه إلى مدرسة ثانوية بولاية نيو إنجلاند، وبعد ذلك التحق بجامعة براون ليتخصص فى دراسة الهندسة. وفى عام ١٩٧٩ حصل على درجة الماجستير من معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، وبعد سلسلة من النجاحات عبر السنوات التالية، انضم "تشين" إلى فريق العمل بشركة Sybase عام ١٩٩٧ إلى أن أصبح رئيس مجلس إدارتها ورئيسها التنفيذى بعد ذلك بعام.

وقد ورد بجريدة *Contra Cost Times*: "كانت وظيفته الجديدة (تقصد "تشين") واحدة من أكثر الوظائف التى لا يرغبها العاملون بمجال التكنولوجيا. وبعد سلسلة من الإخفاقات وثلاث سنوات من الخسائر، وبعد أن بدا أن الشركة على حافة الهاوية رأى "تشين" ما لم يكن غيره يراه، وهو: تكنولوجيا جيدة، وعملاء أوفياء، واسم لشركة قوية".

وننتقل بسرعة إلى أبريل عام ٢٠٠٤، حيث زاد الدخل الصافي للشركة إلى ٨٤ مليون دولار لعام ٢٠٠٣ بعد خسارة إجمالية بلغت ٧,٩٤ مليون دولار في العام السابق. إنها القيادة القوية في مجال المحمول اللاسلكي (تمكن شركة Sysbase العاملين بالمبيعات من معرفة أية زيادة في السعر عبر الهاتف المحمول، أو الجهاز الرقمي المساعد)، وارتفع سعر سهم الشركة من ٤,٥٠ دولار إلى ٢٢ دولارًا، وارتفعت قيمة الشركة بصورة مذهلة. وينسب الكتاب الفضل في الحفاظ على دافعية العاملين بالشركة وعمالها أثناء فترة الركود إلى رؤية "تشين" وحنكته المالية، بل إنه قد انضم إلى مجلس مدراء شركة ديزني - وهو إنجاز بالنسبة لشخص نشأ فقيرًا في الصين، ولم يكن يستطيع إجراء حوار كامل بالإنجليزية عند وصوله للولايات المتحدة.

وكان من دواعي سروري أن أستضيف "تشين" عدة مرات في برامج تليفزيونية، وعندما قررت أن أؤلف هذا الكتاب كان كريمًا معي بعرضه عليّ أن يقدم لي أسرار نجاحه كمحاور في عالم الأعمال رغم جدول أعماله المزدحم بالسفرات. وهو يجيد الحديث، فلا يمر أسبوع إلا ويلقى فيه عرضين تقديميين أو ثلاثة. والأسبوع العادي في حياته يسير على النحو التالي: خطبة على ألف من كبار التنفيذيين في اليابان، وحضور العديد من المنتديات الأقل عددًا للعاملين بشركته، وعمالها الحاليين والمحتملين، والخطبة الرئيسية في مؤتمر عن القيادة بشنغهاي بالصين، وخطاب على العشاء لعمدة مدينة شنغهاي يتبعه عروض تقديمية لموظفين ومقدمي برامج إذاعية وتليفزيونية في هونج كونج. كل ذلك في أسبوع واحد!

وعندما سألته: "لماذا تواصل هذا الجدول المزدحم بالخطب والعروض التقديمية؟"

رد قائلًا: "الناس تستمع لي."

والناس تريد أن تستمع للقادة الذين يمكنهم الارتباط بهم، وهذا جزء مهم جدًا من عملي، وتزداد أهميته في مجتمع الأعمال. إن المستثمرين لن يستثمروا في شركة معينة ما لم يشعروا بالراحة للمتحدث باسمها ويبحثوا فيه عن المصداقية والنزاهة والصدق والالتزام. وإذا ما اكتفيت بترديد ما كتبناه على الصفحة الرئيسية لموقع شركتنا، فسأفضل فشلًا ذريعًا في تحقيق هذا، فالاحتمال ألا يشتري المستمعون من المستثمرين سهم شركتي؛ لأنهم سيقولون إنني ليس لدي حماس تجاهه (السر البسيط الثاني)، ولا التزام به. وقد يختلف الجمهور غدًا، لكنهم سيقولون نفس الشيء. إنهم يريدون أن يجدوني مهتمًا بشأن المستقبل (السر البسيط الثاني)، وعندئذ فقط ينتبهون لما أقوله من

أرقام يقررون إن كانت تدعم ما أقوله أم لا. إن المستثمرين الكبار من أمثال "فيدلتي"، و"أوبنهايمر"، و"سالومون" لا يستثمرون بشركة لا يعرفون رئيسها التنفيذي ورئيسها المالي التنفيذي معرفة كاملة ويعرفون مدى نزاهتهما، وجديتهما، وأنهما لا يقتصران على مجموعة من عروض الباوربوينت. وهذه هي نفس حال العملاء والموظفين؛ فهم يحبون المعلومات والتواصل، وهذا يرفع المعنويات بصورة أكبر إذا جاء في صورة سؤال وإجابة. وإذا ظهرت لموظفك كشخص يتمتع بالخبرة والثقة، وبأن لك ثقلك فسيشعرون بالراحة، أما إذا كنت متقلباً، وتوجه اللوم فسيشعرون بأنك لا تعرف عن أى شيء تتحدث ولا كيف ستنفذ ما تقوله".

فقلت له: "حسنٌ - "جون"، لقد شرحت مدى أهمية التواصل في عملك، ولكن لماذا تقصر مدة عروضك التقديمية دائماً؟".
فقال: "إننى إذا كثفت جرعة المعلومات التى أقدمها للمستمعين لى، فسأخسر تركيزهم.

كلما زاد عدد جمهورك، زادت ضرورة اختصارك لحديثك. إن مدى الانتباه لدى الناس قصير؛ لذلك ستخسر جمهورك إن أطلت الحديث. وإذا لم تستحوذ كلماتك الأولى على انتباههم، فالاحتمال أنهم لن يركزوا انتباههم لك لفترة طويلة، وسيخشون طرح الأسئلة لعدم رغبتهم فى الاستماع إلى المزيد مما تخبرهم به".

"أعتقد أن "ألان جرينبيرج" - الرئيس التنفيذي السابق لشركة Bear Streams متحدث رائع فى عالم الشركات. إنه يتحدث فى لب الموضوع مباشرة، ولديه الاستعداد للتعلى ببعض الفكاهة، ولا يترك الفرصة لأى شخص بأن يطيل الحديث أو يتطرق لموضوعات بعيدة عن الموضوع المثار. إنه يتمتع بسجل حافل فى توجيه الخطب والاجتماعات، ويشتهر بين أهل نيويورك بأنه يقيم حفلات خيرية ويستضيفهم على العشاء الذى لا يتجاوز بأية حال أن يصل المدعوون إلى منازلهم بعد التاسعة والنصف مساءً".
"ديفيد مور": مستثمر ونجم كوميدى على مسارح برودواى.

أصدقائها يسمونها "كوندى"

كلمات كبار المحاورين فى عالم الأعمال قوية وقصيرة أياً كان مدى تعقيد الموضوع الذى يتحدثون فيه، فالإيجاز أداة قوية ومقنعة. فى سبتمبر ٢٠٠٢ كانت إدارة بوش تعد الشعب الأمريكى لهجومها على العراق وإزاحة صدام حسين. وكما قد تتذكر، فقد أثارت الخطة و(الهجوم اللاحق) موجة من الاعتراضات تجاوزت الولايات المتحدة للعالم بأسره. وأياً كان موقفك من الحرب أو نتائجها، فلا شك فى أن إدارة بوش قد أجادت إقناع الجماهير الأمريكية بدعم تلك الحرب. (وقد بدأ ذلك الدعم يتراجع عندما أصبح وجود أسلحة الدمار الشامل - وهو المبرر الأساسى للحرب - موضع تساؤل). ولقد أظهرت وزيرة الخارجية "كوندوليزا رايس" إجادتها للأسرار العشرة فى هذا الكتاب عندما تمت استضافتها فى العديد من البرامج لتدافع عن قرار الحرب. و"رايس" متحدثة بارعة تشرح الموضوعات المعقدة بكلمات بسيطة يستطيع الجميع فهمها. إنها تبتعد عن المعقد - سواء فى الملابس أو الحديث. وكانت تدافع عن القرارات المثيرة للجدل بثقة ووضوح ووعى، فعندما سألتها "وولف بليتز" من قناة CNN وقت أن كانت تشغل منصب مستشار الأمن القومى عن هجوم محتمل فى الثامن من سبتمبر عام ٢٠٠٢، كان يتحدث فى صميم الموضوع تماماً كما تفعل هى.

قال "بليتز": "هل نظام الرئيس العراقى صدام حسين يمثل الآن تهديداً واضحاً ومباشراً للولايات المتحدة؟".
فجالت "رايس": "لا شك فى أن نظام صدام حسين يمثل تهديداً للولايات المتحدة ولحلفائها ولمصالحها. والأكثر من ذلك أن خطره يزداد قوة، ولا معنى فى أن نتظر أكثر من ذلك دون أن نعمل شيئاً نواجه به التهديد الذى يمثله. وكما قال الرئيس فإن "الخيار الوحيد غير المتاح لنا هو أن نقف مكتوفى الأيدي لا نعمل شيئاً".

هذا هو ما أتحدث عنه. صدام حسين خطر، ويزداد خطره، وليس أمامنا بديل آخر. وأياً كان موقفك من الحرب، فإننى أعتقد أنك ستفق معنى فى أن رد "رايس" كان مقتضباً، وقوياً، وفى صميم الموضوع. وكان باقى ردود "رايس" فى تلك المقابلة التليفزيونية بنفس المباشرة والإيجاز. للإيجاز قوته، و"كوندى" "كوندوليزا رايس" تعرف هذا. يمكنك أنت أيضاً أن تتحلى بهذه القوة. كن مختصراً... كن موجزاً.

الصوت الذي يستغرق ست ثوان

والرغبة فى الإيجاز رغبة جماهيرية عامة، فليس هناك من يريدك أن تتكلم بكلام كثير سواء كان مستمعك جمهوراً أمريكياً، أو آسيوياً، أو أوروبياً. لماذا؟ يمكننا أن نلقى باللائمة هنا على وسائل الإعلام؛ فقد غير الإعلام كل شىء. لقد اعتاد معظم من يقرأون الجرائد، أو يشاهدون نشرات الأخبار أو البرامج الترفيهية فى التلفزيون، أو يستمعون إلى البرامج الحوارية فى الإذاعة على حشد أكبر قدر من المعلومات فى أقل فترة زمنية. عندما كنت أقدم برنامجاً إذاعياً فى سان فرانسيسكو نصحنى بعض الزملاء بالأسمح لأية مكالمة أتلقاها من المستمعين بأن تتجاوز دقيقتين ليظل البرنامج قائماً. هل سبق لك أن تساءلت عن سبب ضغط الإعلاميين: "شون هانيتي"، و دكتور "لورا"، و"لاري كينج" على جمهورهم الذى يتصل بهم أثناء بث برامجهم؟ قد تكون الإذاعة القومية استثناء هنا، ولكن من برأيك يتم تصنيفه فى مستوى أعلى؟ كلما زاد الإيجاز، كان أفضل سواء فى التلفزيون أو الإذاعة. إننا الآن نرى شبكة CNN تقدم كل ما يحدث فى عالم الترفيه فى برنامجها القصير Hollywood Minute، ولم يتفوق عليها فى هذا إلا شبكة فوكس ببرنامجها (العالم فى ثمانين ثانية The World in Eighty Seconds).

لقد أصبحنا ندمن الصوت القصير. والصوت القصير مصطلح صحفى يعنى خلاصة تقرير إخبارى مرئى أو مسموع. ويعبر المؤلف "جاري بيكويت" صاحب الكتب الأكثر مبيعاً عن هذا التوجه بقوله: "لقد حل الصوت القصير محل الفقرة كوحدة أساسية للفكرة" حسنٌ، إذا كان الصوت القصير هو وحدة التفكير، فلماذا يواصل معظم المتحدثين إلقاء عروضهم التقديمية كما لو كانوا يناقشون أطروحة علمية؟ فى بدايات دراستى بكلية ميديل للصحافة المرئية بجامعة نورثويسترن تعلمت ألا يتجاوز نطقى لأية كلمة أكثر من عشرين ثانية، أما اليوم فإن العشرين ثانية تبدو دهنراً، والأكثر شيوعاً الآن هو ست ثوان. جرب هذا بنفسك، وفى المرة القادمة التى تستمع فيها لنشرة إخبارية قصيرة تقطع لقاءً حوارياً أمسك ساعة إيقاف. أثناء سنوات دراستى، كان استغراق تلك النشرة القصيرة لدقيقتين أمراً مقبولاً، أما اليوم فهذا ماضٍ غابر. ذات مرة طلبت منى محطة تليفزيونية فى لوس أنجيليس أن أقدم نشرة إخبارية موجزة لا تتجاوز دقيقة وخمس ثوان، ونحن نرى اليوم ما هو أسرع من ذلك، حيث نرى مقاطع فيديو طولها نصف ثانية "الشكر لتلفزيون MTV وبرنامج Entertainment Tonight".

"إننا جميعا نميل حاليًا إلى استقبال المعلومات بسرعة أكبر، ونشعر بالملل بسرعة إن أبطأت الأمور. لقد سرّع عصر الفيديو من قدراتنا المعرفية، حيث أصبحنا نصل للمغزى بسرعة أكبر".

"روجر إيليز": رئيس مجلس إدارة قناة فوكس الإخبارية فى برنامج *You Are the Message*

إننا نعيش عصر الصوت القصير سواء رضيت بهذا أم لا؛ لذلك لنوفر على أنفسنا مناقشة مزايا وعيوب هذا التوجه الجديد للدوائر الأكاديمية بجامعة هارفارد. هذا حقيقى، وبصدق فهذا التوجه لا يضايقنى، فهناك الكثير من المنافذ التى توفر للقراء أو المستمعين ممن يريدون المزيد من النقاش مادة تناسبهم.

والمحدثون الناجحون يرغبون فى التميز، ولا ينوون على حقيقة أن جمهور المستمعين يريدونهم أن يوجزوا عروضهم التقديمية، بل يقبلون هذا. وهذا هو ما ينبغى عليك أنت أيضا. إن المحاورين الناجحين لا يعرفون أن الجماهير تتوقع الإيجاز فحسب، بل ويوظفون هذا التوجه لمصلحتهم. إنهم يختصرون كل شيء، حيث يخصصون خمس عشرة ثانية لإجابتهن عن السؤال الواحد، ولا تتجاوز عروضهم التقديمية أو خطبهم أكثر من عشرين دقيقة. ربما تقول لنفسك الآن عزيزى القارئ: "أجل، ولكنى بحاجة لمزيد من الوقت لأصف المزايا الهائلة التى سيستمتع بها عملائي باستخدامهم ما أقدمه لهم من منتجات"، وأنا أقول لك: "واصل قول هذا لنفسك بينما منافسوك يسبقونك بدعاياتهم الأكثر حيوية وبساطة وإيجازاً".

الإسهاب ممل " هل أنت ممل؟ لا أعرف، لكننى واثق من أن بعض زملائك، أو عملائك، قد قالوا أو سيقولون لك شيئاً عن هذا. إننى كمدرّب للتواصل أسمع الكثير مما لا تسمعه أنت. ذات مرة طلب منى رئيس تنفيذى كبير أن أقوم بتدريب التنفيذيين فى قسم المبيعات بشركته، وعندما أغلق باب المكتب قال لى إن أحد أفراد فريق التنفيذيين فى المبيعات كان يفترق للثقة بالنفس، وكان آخر خجولاً ومقلباً وضعيف الشخصية، وكان ثالث بطيء الحديث لدرجة تغيظ. وكان الفريق يقوم بعمله جيداً (وهو ما لا يمكن معرفته من خلال الاستماع للرئيس فقط)، ومع ذلك فقد أدركت ما كان الرئيس يحاول أن يقوله. لقد كان هؤلاء سهيون فى الحديث عندما يتوجب عليهم أن يكونوا مختصرين. لقد كانوا يفترقون للحيوية!

"الجملة المعبرة عن رسالة الشركة هي جملة طويلة ركيكة توضح عدم قدرة إدارة الشركة على التفكير بوضوح".

فسألته: "ولماذا برأيك يجد الكثيرون من التنفيذيين صعوبة في فهم هذا؟".
فقدم الإجابة التي تعكس الرؤية الثابتة للمجلة التي يعمل بها، وقال: "إن من يتحدث لفترة أطول يبدو أكثر معرفة بغض النظر عما يقوله. من الواضح أن الأمرين متلازمان".

اختصر في حديثك، أو انصرف

باعتباره مديرًا تنفيذيًا في شركة 3i الاستثمارية العملاقة، فقد ساعد "مارتين جاجين" على توجيه استثمارات الشركة في أكثر من ألفي شركة في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا. وكانت الشركة قد استعانت بي لأقوم بتدريب بعض مدراءها الإداريين على التأهل للقاء وسائل الإعلام. وفي ذلك الوقت تعرفت على "جاجين"، وأعجبني أسلوبه في التحاور؛ فهو يعرف ما يفيد وما لا يفيد في التواصل.
وأثناء أحد لقاءاتي به لإعداد هذا الكتاب سألته: "كم عدد العروض التقديمية التي حضرتها؟".

فقال: "آلاف. إنني أعمل في الاستثمار منذ خمسة وعشرين عامًا، وأحضر عشرة عروض تقديمية أسبوعيًا".
فسألته: "وما رأيك في معظمها؟".

فقال: "معظمها ممل، وأكبر عيوبها أنها لا تصل للهدف الأساسي منها بسرعة. وأسوأها هو ذلك الذي يستمر لمدة ساعة ثم يقاطع المستمع المتحدث ليسأله: "ما الذي تحاول أن تقوله؟".

فسألته: "كم من الوقت يلزم المستثمر لجذب انتباه المستمع إليه؟".

فقال: أعرف أن هذا يحدث في مدة تتراوح من خمس إلى عشر دقائق من بداية التحدث، فإما أن تجذب انتباه المستمع أو تخسره في هذه المدة؛ لذلك ينبغي أن يوضح المتحدث هدف شركته في هذه الفترة الزمنية. إذا كان لديك خمس دقائق فقط لعرضك التقديمي، فماذا ستقول فيها؟ وإذا كان لديك عشرون دقيقة فيمكنك أن تدعم النقاط الأساسية التي أوضحتها في الخمس دقائق، ومع ذلك فالموضوع الأساسي يستلزم خمس دقائق فقط، بل أوصيك بأن تجعل عرضك التقديمي في خمس عشرة دقيقة فقط لو خصص لك عشرون، فقد تحتاج لوقت أطول لتجيب عن الأسئلة. ومع ذلك لا بد أن توضح لمستمعك في

تلك الخمس عشرة دقيقة كل ما يريد معرفته. لا تخلط بين طول مدة الاجتماع وطول مدة الاستحواذ على انتباه المستمع، فهما أمران مختلفان تمام الاختلاف.

يعرف المستثمرون - الذين يخاطرون بملايين الدولارات - استثماراتهم نافذة الأثر جيداً. ولكن هل لعرض تقديمي سيئ لتقنية جديدة مذهلة أن يجذب انتباه المستمعين رغم ذلك؟ بالتأكيد، ولكن "جاجين" يقول إن المتحدث السيئ يُصعب على المستمع له أن يعرف القدرات العقلية لشركته. وأردف قائلاً:

"إننا بشر قبل أن نكون رجال أعمال، ونحن نستجيب لغيرنا على المستوى الانفعالي. وسيسعدني كمستثمر أن أدمع شركة لا يتمتع قائدها بالجادبية الكافية لكنه يعرف جيداً ماذا يفعل، ويتحرك في الطريق الصحيح، ويجعل من شركته شركة ناجحة غير أنني سأبدل قدراً مضاعفاً من الجهد للتعرف على مثل تلك الشركة لأن الانطباع الأول الذي كونته عنها كان ضبابياً للغاية، ولن أجازف بتوليته رئاسة نقابة للمستثمرين، ولن أخاطر بوضعه على خشبة المسرح للترويج للشركة، باختصار لن أجعله واجهه للشركة.

وأنا أعتقد أنه يمكن التغلب على مثل هذه الأشياء، ومع ذلك فلا بد أن تدرك أولاً حقيقة أن الحديث لفترة أطول ليس جيداً دائماً خاصة فيما يتعلق بفن العروض التقديمية.

عندما يطلب من المستثمر "مارتين جاجين" أن يلقي خطبة أو عرضاً تقديمياً، فإنه يقسم حديثه إلى أربعة موضوعات. ويقول في ذلك: "إذا استعد المتحدث جيداً لإلقاء رسالته، فلن يكون لديه إلا أربعة أشياء ليقلها في تسع وثمانين بالمائة من الحالات، وسيحكم الإيجاز مدى ما يقوله في كل موضوع من هذه الموضوعات الأربعة". ومثال ذلك أنه عند مناقشة الاستثمار في الشركات، يلتزم "جاجين" بأربعة موضوعات هي: التوجهات الأخيرة في الاقتصاد العالمي، ومناقشة رأس المال اللازم، ومناقشة الموضوع المناسب لضخ رأس المال، وما يحمله المستقبل من احتمالات، ويقول "جاجين": "وفي كل موضوع من هذه الموضوعات أقرر بضع حقائق؛ لأن المستمعين يحبون أن يعرفوا شيئاً لم يكونوا يعرفونه. لا بد على المتحدث أن يوازن بين الحديث الطويل والتفاصيل". ويحقق "جاجين" هذا التوازن من خلال الالتزام بالموضوعات الأربعة الأساسية مع تقديمه لتسعة وثمانين بالمائة من الحقائق التي يمكنهم أن يتمتعوا فيها لاحقاً أثناء عشاء العمل.

القصة القصيرة لمسار الأسهم النيويوركي

"باربارة كوركوران" شعلة تحفيز ومتحدثة رائعة وفى غاية الثراء. لقد بدأت شركتها العقارية الأولى على مستوى نيويورك بقرض قيمته ألف دولار من إحدى صديقاتها. وقد انتهت هذه الصداقة نهاية محبطة إلا أن القرص تنامى؛ فبعد خمسة وعشرين عامًا بلغت مبيعات شركة Corcoran Group خمسة مليارات دولار سنويًا، ويعود جانب كبير من هذا النجاح إلى قدرة "كوركوران" على أن تمس عقول العملاء وقلوبهم. ثم باعت "كوركوران" شركتها لشركة NRT بمبلغ سبعين مليون دولار - ليس شيئًا كاستثمار لقرض بقيمة ألف دولار!

وقد أتاحت "كوركوران" لى الكثير من وقتها لتحديد الأسرار الكامنة وراء نجاحها كمحاضرة ومتحدثة وهى - شأن معظم الشخصيات من ضيوف هذا الكتاب " لديها ما تقوله فى موضوع كل فصل من فصول الكتاب، لكنها لديها بعض الأفكار الملهمة للغاية فى موضوع هذا الفصل. ومثال ذلك أنها تؤمن بالاختصار فى أى حوار لها، سواء كان عبر الهاتف أو على منصة الخطابة. وتقول:

"إن الناس لا يهتمون بالمتحدث كما قد يظن.

ولكنك عندما تُسلط عليك الأضواء تبدأ فى الاعتقاد بأنك أهم شخص فى الغرفة، وأن كل ما ستقوله فى غاية الأهمية. وهذا ليس صحيحًا وأعتقد أنك ينبغي أن تهتم للغاية بمدى إيجازك فى حديثك واحترامك لوقت مستمعك.. يعتقد المهمون من الناس أنهم مشغولون للغاية، ولكن الحقيقة أن الجميع مشغولون؛ لذلك فليس لديهم " وببساطة " الوقت الكافى للاستماع للتفاصيل.. إلا إذا جاءت فى صورة حكاية، وحتى فى هذه الحالة ينبغي أن تتخلص من الحشود والزيادات".

وحوارات "كوركوران" لا تتجاوز من الوقت ما لا ينبغي لها أن تتجاوزه، فهى تحب أن توجز أحاديثها حبًا كبيرًا وإذا كان مقرراً لها أن تتحدث ثلاثين أو أربعين دقيقة، فإنها تكتفى باثنتى عشرة دقيقة فقط وتقضى باقى الوقت فى الإجابة عن الأسئلة. وتقول إن هذه هى طريقته فى التحاور فى "عالم مشغول". وأنا أقول إن هذا هو أسلوبها فى الوفاء بمتطلبات نافذة الأثر. وهى تدرك هذا، وهذا يجدى معها. تشتهر "كوركوران" بأنها متحدثة تحفيزية، ومع ذلك فيعود جزء من جاذبيتها إلى قدرتها على عرض الموضوعات الأساسية لديها بسرعة.

الإيجاز خلاصة الحكمة

ألف صديقى "كيفين رايان" كتابًا رائعًا عن الكتابة فى عالم الشركات وعنوانه *Write Up The Corporate Ladder*.

سألت "رايان": "لماذا ينبغى على المتحاورين فى عالم الأعمال أن يجعلوا رسالتهم قصيرة موجزة؟".

فقال: "يعرف الممثلون الكوميديون أن الإيجاز خلاصة سرعة البديهة.

ويعرف المتحاورون فى عالم الأعمال أن الإيجاز خلاصة الحكمة. وعندما لا يتبع الكوميديون هذه القاعدة الذهبية، فإنهم يسقطون حيث يواجههم الجمهور بمردود سلبى فورى. والمؤسف أن رجال الأعمال عندما يكسرون هذه القاعدة يجلس جمهورهم هادئًا منتبهًا، وهو ما يوصل للمتحدث إحساسًا خاطئًا بالنجاح، وإذا أوضح الجمهور لرجل الأعمال الذى يهدر وقتهم الثمين بعرضه التقديمى الذى يبلغ ساعة رغم أنه يمكن اختزاله إلى خمس عشرة دقيقة، فسيتحرر عالم الأعمال المعاصر من مشكلة الحشوفى الحديث - وربما زادت الإنتاجية عبر البلاد بنسبة ١٥٪".

فسألته: "ولكن كيف الحال إذا كانت المعلومات التى يقدمها المتحدث معقدة ومهمة للغاية؟ هل ينبغى لنا فى هذه الحالة أن نتوقع من التنفيذيين أن يوجزوا سواء فى الحديث أو فى الكتابة؟".

فقال: "أجل، مادام الإيجاز مشوقًا وجديدًا وغير مسبوق. إن الناس ترفض الإكليسيهات التقليدية، والجمل المحفوظة المصبوبة فى قوالب. وإذا كانت المعلومة مهمة ومعقدة للغاية، فإن مهمة المتحدث أن يقدم خلاصة أفكاره المعقدة بجمل واضحة وموجزة تجعل المستمع يرغب فى معرفة المزيد".

فقلت: "معنى هذا أن الجمهور المعاصر قد تغيرت توجهاته. هل تعتقد أن متوسط مدى الانتباه حاليًا أصبح أقصر من ذى قبل؟".

فقال: "إن المذنبين هنا هم من يمطروننا دائمًا بوابل من المعلومات - من إعلانات الطرق، للقنوات التليفزيونية الفضائية، للإنترنت - بالإضافة إلى أسلوب الحياة المزدحم الذى يحياه الكثيرون والذى لم يترك لهم الوقت للقراءة والاستماع لأية وسيلة إعلامية لا ترتبط بأعمالهم أو حياتهم الشخصية ارتباطًا مباشرًا". وأيًا كان المذنبون هنا، فإن المتحدث عليه أن يحترم احتياجات الجمهور المعاصر، وبهذا يترك أثرًا قويًا عليهم.

خمس وعشرون كلمة أو أقل

قرأت أثناء تأليفى لهذا الفصل مقالاً صحفياً عن مسابقة "الترويج السريع" التى تعقد فى جنوب كاليفورنيا. تتكون شركة Tech Coast Angles - وهى من أكبر الشركات الاستثمارية فى البلاد - من عدد من الأثرياء الذين يمولون الشركات المبتدئة الواعدة. وقد أقامت الشركة مسابقة للترويج السريع لتمييز المتفوقين فى الشركات المبتدئة عن غيرهم، وتم توجيه الدعوة لست وثلاثين شركة للمشاركة سيكون على اثنتى عشرة شركة منها أن تقدم عروضها التقديمية أمام مجموعة الخمسمائة مستثمر فى الشركة جميعاً. وكان التحدى أنه قد حُصص لكل شركة ستون ثانية فقط للترويج لنفسها. لم أتمالك نفسى من التساؤل عن عدد الشركات الصغيرة التى خسرت فرصة أن تصبح شركات كبرى لأن المتحدثين فيها لم يستطيعوا تقديم عرض تقديمى جذاب فى ستين ثانية. كم عدد الناس الذين يفشلون فى الارتقاء بشركاتهم أو حياتهم المهنية لافتقارهم للقيادة؟ كثيرون مع الأسف. يقول المنظمون للمسابقة السابقة إن نسبة سبعة عشر فى الألف فقط من بين كل الشركات المتقدمة لتلك المسابقة هى ما نجحت فى الحصول على التمويل من مجموعة المستثمرين فى الشركة المنظمة للمسابقة. وإليك تمريناً: كيف تستطيع الترويج لما لديك من خدمة أو منتج أو شركة، أو قضية فى خمس وعشرين ثانية فقط؟ خصصت مجلة *Business 2.0* عددها الصادر فى يونيو ٢٠٠٤ لإلقاء الضوء على المائة شركة الأسرع نمواً فى مجال التكنولوجيا. وقد تحدى "جوش كويتتر" المحرر بالمجلة الصحفيين المرءوسين له بأن يحددوا فى خمس وعشرين ثانية أو أقل سبب انضمام شركة معينة للقائمة. ومثال ذلك أن يسألهم: لماذا تنمو شركة Qualcomm فى سان دييجو بهذه السرعة؟ يقول تقرير المجلة فى إجابته عن هذا السؤال: "لأن التقنية التى تقدمها الشركة تدخل فى تكوين ستة وأربعين مليون هاتف تم بيعها فى آسيا العام الماضى، ولأنها ستمكن عملاء شركة Verizon Wireless من تصفح الإنترنت بالسرعة العالية بحلول عام ٢٠٠٥". هذا هو ما أتحدث عنه. إذا سألت التنفيذيين فى شركة Qualcomm عن مبرر للاستثمار فى شركتهم، فإن هذه الكلمات الثلاث والعشرين ستكون أفضل للإجابة من معظم المواد التسويقية.

قال "هارى بيكويث" فى كتابه *What Clients Love*: "إذا لم تستطع فى خمس وعشرين كلمة أو أقل أن تشرح سبب تميز شركتك عن غيرها، فلا تحاول أن تصلح ما تقوله، بل حاول أن تصلح من حال شركتك". إننى أتفق معه. جرب هذا، فهو تمرين مفيد ويذكرنا "بيكويث" فى الكتاب بأن توماس جيفرسون لم يستخدم إلا

اثنيتين وعشرين كلمة فقط لتكتب على شاهد قبره.. ذلك الرجل الذي كتب بيده إعلان استقلال الولايات المتحدة، وكان ثالث رئيس لها، وأسس جامعة فيرجينيا لم يختر إلا اثنيتين وعشرين كلمة لتصف إنجازات حياته، وهى:

"مؤلف إعلان استقلال أمريكا"

مشرّع قانون فيرجينيا للحريات الدينية

مؤسس جامعة فيرجينيا"

أمل أن يكون هذا الفصل قد ساعدك على تقدير قيمة الإيجاز. احترم وقت مستمعك بالتحريز من الكلمات الزائدة فى العروض التقديمية، والخطب، والمقابلات، وسينعكس هذا فى صورة احترامهم لك وللرسالة التى تقدمها. وستجد أن لديك فرصة أفضل فى أن يسمعوك.

والآن، وبعد أن تعلمنا أسرار جذب انتباه المستمعين والحفاظ عليه، فقد حان الوقت لنعلن آخر ثلاثة أسرار بسيطة، والتى من شأنها أن تساعدك على إتمام الصفقة.

* تمرين *

١. حدد موضوعاتك الأساسية. يحب المستثمر "مارتين جاجين" أن يقصر حديثه على أربعة موضوعات ويدعمها بالحقائق، والأرقام، والقصص. لاحظ في العرض التقديمي التالي لك إن كنت تستطيع التركيز على أربعة موضوعات رئيسية. هل تستطيع ذلك؟

٢. الكتابة في مجال العمل. يملك الكتاب الرائع لـ "كيفين رايان" *Write Up the Corporate Ladder* كيف تنجح في مجال العمل بتقديم أفكارك المكتوبة بوضوح وإقناع. وبدلاً من الاعتماد على قواعد الميكانيكية الآلية، يقدم لك "رايان" أسلوباً جديداً بسيطاً يؤكد على أهمية "حدس الكاتب"، ويقدم "الرسالة" على "الميكانيكية الآلية". إن الكتابة الجيدة تساعدك على تحسين عروضك التقديمية بوجه عام؛ لأن معظم الأحاديث على الجماهير تبدأ بكلمة مكتوبة. اقرأ هذا الكتاب.

٣. خمس وعشرون كلمة أو أقل. تذكر كيف تحدى المحرر بمجلة *Business 2.0* الصحفيين العاملين معه بأن يصفوا شركة في خمس وعشرين كلمة أو أقل، وكيف استطاع جيفرسون أن يصيغ إنجازات حياته الفائقة في كلمات أقل من الخمس وعشرين (وانى لأعجب كيف لم يذكر أنه شغل رئاسة الولايات المتحدة!). ما الذى لن تذكره إذا لم يكن لديك إلا خمس وعشرون كلمة لتصف ما تروج له من خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية؟ ما الذى ستذكره؟ هذا تمرين جيد، فجر به.

٤. نصيحة لجهاز الباوربوينت. إن استخدامك أقل عدد من الكلمات على شرائح جهاز الباوربوينت سيساعد على إلقاء عرضك التقديمي بصورة أكثر إيجازًا. كم عدد الكلمات التي ستستخدمها على كل شريحة؟ هذا سؤال جيد. لقد سمعت عن (قاعدة الثلاثة): ثلاثة سطور بكل منها ثلاث كلمات، و (قاعدة الخمسة) .. إلخ. والحق أنتى أعتقد أن المتحدث النشط يستطيع أن يجعل العرض التقديمي مليئًا بالحيوية سواء كانت الشريحة تحتوى على ثلاثة أسطر أو ستة. ومع ذلك، فبعد أن شاهدت أعدادًا لا حصر لها من العروض التقديمية، والخطب لأكبر خبراء العالم فى العروض التقديمية باستخدام جهاز الباوربوينت، أقترح عليك النصيحة التالية: بما أن المجموعة المكونة من ثلاث جمل سهل فهمها، فحاول أن تلتزم بقاعدة ثلاثة أسطر فى ثلاث كلمات. ومع ذلك فلا تكن من الحرفيين فى الالتزام بالقواعد، فإذا تطلب المحتوى أكثر من ذلك، فلا بأس بقاعدة الأربعة (أربعة أسطر بكل منها أربع كلمات)، ولكن لا تكتب شريحة بها ستة أسطر يحتوى كل منها على أربعة كلمات فى أى حال من الأحوال. حسنٌ، إنك تستطيع أن تفعل هذا، ولن يعارضك أحد، لكنك ستفقد أثرك كمتحدث إذا استخدمت كلمات كثيرة.



الجزء الثالث

استحوذ عليهم بالحديث كما يتحدث القائد وبالسير كما يسير القائد وبمظهر للقائد

الآن، وبعد أن نجحت في صياغة رسالتك وتوصيلها بطريقة تجعل جمهورك يهتم بها، فقد حان وقت أن تتحدث، وتسير، وتبدو كقائد. إن المحاورين العظام الذين ستقرأ لهم في الفصول من السابع للتاسع يستخدمون أصواتهم، وأجسامهم لأسر قلوب، وعقول. وأرواح مستمعيهم والأدوات المذهلة التي ستجدها في هذا الجزء من الكتاب ستعلمك كيف:

- توصل رسالتك بقوة وثقة.
- تشع حضورًا طاغيًا على كل الحضور.
- ترتدى ملابسك وتبدو قائدًا يستعد الناس للاستثمار فيه، والاستماع لما يقول، واتباعه حيثما ذهب.

والآن، لنواصل عملية التحول الشامل من خلال تحسين الأسلوب الذي توصل من خلاله الرسالة التي صفتها. حان وقت الإعلان عن السر البسيط السابع.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط # ٧: تقمص أسلوباً مميزاً

ما يعرفه كبار مقدمى النشرات التليفزيونية ولا تعرفه أنت

"إن حياتى العملية بالكامل تعتمد على الأذن، ولقد نجحت فيها بأن استخدمت جملاً

قصيرة نسبياً من شأنها أن توصل المعلومة بسرعة".

"بيجى نونان"



Justin Sullivan/Getty Images

"لارى إيسون" موهوب فى خلق
الاستثارة والتشويق بصورة دائمة".
المؤلف "ستوارت ريد" متحدثاً عن الرئيس التنفيذي لشركة
أوراكل فى كتابه *The Oracle Edge*

فى مساء السبت الحادى عشر من أكتوبر
من عام ٢٠٠٢ قضيت ثلاث ساعات فى
مطعم إيطالى صغير أستمع إلى ما يقوله
رجل لن يصل أحد إلى ما وصل إليه -
رائد الفضاء السابق "نيل أرمسترونج".
فكر فى الأمر: إن لاعب بيسبول أحرز
ثلاثة وسبعين هدفاً فى موسم واحد
كلاعب خط أيسر فى فريق مثل جيانتس
وفى موسم واحد، وهو "باري بوندز"
يتوقع أن يأتى يوم يحطم فيه أحدهم
هذا الرقم القياسى. ربما كان بيل جيتس
أغنى رجل فى العالم، ومع ذلك فى يوم
من الأيام سيصبح آخر أكثر منه ثراء -
أما إذا كان رجُلنا أول إنسان يطأ بقدمه

على القمر، فلن يوجد من يحطم ذلك السجل. الوقوف على سطح القمر... ألن يكون

من الظريف أن تضيف هذا الإنجاز إلى سجل سيرتك المهنية؟!

دعيت إلى حفلة أقامها زميل لمجموعة منا استضاف فيها أرمسترونج. فى

أثناء العشاء وبعد تناول المشروبات اللذيذة، كان لدى أحد الحضور الجرأة ليسأل أرمسترونج عما كنا نفكر فيه جميعاً، فقال: "هل كانت جملة: "خطوة واحدة بسيطة لإنسان، لكنها خطوة جبارة للإنسانية" من أقوالك، أم طلب منك أحد العاملين بوكالة ناسا أن تقولها؟". وبمناسبة الحديث عن السجل الحافل، فقد كانت الفكرة والكلمات لـ "أرمسترونج"، فظللت طوال العشاء أفكر في هذه الكلمات الثماني التي يحفظها كل الأمريكيين، والتي قالها أرمسترونج بالتوقف الصحيح في الحديث والأثر الدرامي الصحيح "خطوة واحدة بسيطة لإنسان.. لكنها خطوة جبارة للإنسانية". لقد كان أرمسترونج يعرف بالفطرة ما يعرفه كل أساتذة التحاور في عالم الأعمال، مثل التوقف في الوقت المناسب لإضافة أهمية للكلمات لا تستطيع الكلمات نفسها أن تعبر عن هذه الأهمية.

ولأساتذة التواصل في عالم الأعمال أسلوب في توصيل الرسالة، ويعرفون أن الأثر الذي ستركونه على المستمع لا علاقة له بالكلمات التي يقولونها فعلاً بقدر ما له علاقة بطريقة قولهم له في أغلب الأحوال. إن نغمة أصواتهم، وتأكيدهم على الكلمات، وسرعة تحدثهم - جميعاً تؤثر على أسرب المستمعين.

لماذا أخصص فصلاً كاملاً من الكتاب للتعبير اللفظي؟ لأنه أهم من الكلمات التي تستخدمها لتوصيل رسالتك بالفعل. ربما سبق لك رؤية الإحصائية القائلة إن (55% من التواصل بين الناس غير لفظي "لغة الجسم، والتواصل البصري"، و28% منه لفظي "قوة الصوت وسرعته، والتنويع فيه"، و7% منه فقط يتضمن الكلمات التي تقال بالفعل)، ومع ذلك فإنني أرى أن هذه الإحصائية تستحق التكرار.

إلقاء المواعظ في شركة سيسكو

يقول "روبرت سلاتر" في كتابه *The Eye of the Storm* إن "جون تشامبرز" قائد شركة سيسكو بمثابة مدرب ومشجع للعاملين معه، فيقول: "إن الدوى الهائل لخطبه يجعلنا نظنه رجلاً في سباق ليس لديه الاستعداد للإبطاء وهو لا يبطئ أبداً. إنه ممثل. إنه واعظ. إنه مدرب. إنه رئيس الشركة. إنه مزيج كل هذا، وحتى في الأوقات التي لا يكون حديثه فيها جذاباً يشعر وكلاء المشتريات بأن عليهم أن ينصتوا باحترام لرئيسهم، ولكن ذلك الرجل الذي يحرك الجماهير ليس مملاً. إنه متحمس ومحرك".

متحمس ومحرك.. تخيل كيف ستصبح حياتك إن وصفك لناس بهذين الوصفين. وانتى أعرف أنك ستقرب من تحقيق هذا الهدف إذا عرفت الأسرار العشرة فى هذا الكتاب وطبقتها. وعوداً إلى "تشامبرز": إنه يتعلم من مقدمى النشرات الإخبارية التليفزيونية المبدعين، حيث يغير أسلوب إلقاءه فيسرعه ويبطئه. إن جملة قصيرة وواضحة، وأسلوبه الصوتى فى الأداء أسلوب رائع ونتيجته أن الناس تستمع له. وثمة ملحوظة عن "تشامبرز" وهى أن صوته ليس بعمق صوت "كرونكايت"، أو "بروكو"، ومع ذلك فإنه يعتبر واحداً من أعظم المتحدثين فى الشركات على مر العصور. لا تجبر نفسك على تبني "صوت مقدم النشرات" فمعظم من يحاولون تضخيم أصواتهم يبدوون مهمثلين. أو مرتفعى، الصوت أو سخفاء. ونفس هذا الحديث ينطبق على الصحفى التليفزيونى المبتدئ أيضاً. إن هؤلاء يحاولون أن يظهروا بغير حقيقتهم، والأهم من ذلك أن الجمهور المعاصر قد تطور وأصبح بمقدوره أن يميز الحقيقى من الزائف، وهو يحب من على طبيعته. ركز على كيفية استخدام ما لديك بالفعل من أدوات وليس على محاولة تغيير ما لا تستطيعه بصورة طبيعية.

منذ عدة سنوات أرسلتى شبكة تليفزيونية كنت أعمل بها إلى مدربة أصوات تدريب الإعلاميين. وكان من حسن الحظ أن الشبكة قد قررت ذلك لكل العاملين بها فانطلقت بينهم. قضينا الكثير من الوقت فى التمرين لمساعدتى على أن "أتواصل مع أدوات الشخصية". وكانت مدربتى تدريب التنفيذيين فى الشركات أيضاً وعندما وقع فى يدي بعد ذلك كتاب لهذه المدربة لم أجد أية إشارة إلى أية حوارات معاصرة، بل الكثير من الإشارات إلى خبرتها كمثلة. وهذه هى مشكلة معظم الكتب التى تناقش موضوع الخطابة والتحدث إلى جمهور "لقد كتبها ممثلون وممثلات سابقون لم يسبق لهم أبداً أن يتجاوزوا إجازة صيف يقضونها فى ريف نيويورك. وقد اتضح لى من كتاب هذه المدربة تحديداً كل ما كنت أريد معرفته، فالقراء لم يكونوا يعرفون مدى علاقة تدريباتها بالموضوع، ولم يكونوا يعرفون هذا بالطبع لأن التمارين لا علاقة لها بالعروض التقديمية التى يجرونها يومياً، فالممثلون لا يقابلون التنفيذيين، وإن قابلوهم، فسيجدون أن معظم المتحدثين فى الشركات ليس لديهم صعوبة فى نوعية أصواتهم، بل فى كيفية استخدام هذه الأصوات للاستحواذ على مستمعهم.

توصيل الرسالة بأقصى قوة

قادة الشركات من أمثال "لاري إيسون" الرئيس التنفيذي لشركة أوراكل مادة خصبة للقراءة، ولحفاظ الكثيرين من الصحفيين على عملهم. و"إيسون" أحياناً ما يكون متقلّباً، وعدوانياً، ومتألقاً. إن أكبر شركات العالم بما فيها معظم المصارف وشركات الطيران تستخدم قواعد بيانات شركة أوراكل. عندما تسحب مالاً من خلال ماكينة الصرف الآلى، فالاحتمال الكبير أن تلك الماكينة وراءها أحد برامج شركة أوراكل، وعندما تحجز فى شركة طيران، فإن برمجيات شركة أوراكل هى ما جعلت هذا ممكناً. إنها فى كل مكان، ولقد عاد نجاح الشركة بالمكاسب على المستثمرين فيها الذين شهدوا ارتفاع سعر سهم الشركة بمعدل ٤٠٠٠٠٪ منذ إنشائها عام ١٩٨٦، وجعلت هذه الأرباح "إيسون" خامس أغنى شخص فى العالم.

و"إيسون" خطيب فى غاية الإقناع، حيث وصفه الصحفى "جيسى بيرست" ذات مرة بأنه مزيج نادر من ثلاثة خصائص، هى: الخبرة الفنية العميقة، والحكمة فى الاستثمار، وجاذبية الشخصية. وكتب "ديفيد شيف" عنه يقول إنه "يستطيع حشد قواته من خلال حماسه القوى".

وأسلوب "إيسون" فى الحديث جزء من جاذبيته؛ فخطبه مذهلة، وهو أستاذ فى توظيف صوته لجذب انتباه جمهوره أثناء العروض التقديمية بجهاز الباوربوينت، والمقابلات التلفزيونية، أو اجتماعاته مع الموظفين. إنه لا يخاف من اللجوء للتوقف الدرامى عن الحديث، ويسرع من حديثه ويبطئه. إنه يتوقف أحياناً عن الكلام لثانية أو اثنتين أو ثلاث " وليس أكثر. إن صوته متناغم رنان، وأسلوب إلقاءه عفوى وليس متحفظاً، وملء بالحيوية والجاذبية.

واليك اقتباساً بسيطاً من عرض تقديمى له يصف فيه مزايا "العنقدة" - وهى تجميع أعداد كبيرة من الحواسيب لتقوم بنفس ما يقوم به حاسوب عملاق بتكلفة أقل بكثير. والحق أننى أستطيع أن أقتبس أية دقيقتين من الأجزاء التى انقسم إليها العرض التقديمى لأضرب مثلاً على الأسلوب المذهل له فى الإلقاء، فلا يقل أحدها جودة عن غيره، ولقد استخدمت الأقواس لأوضح الإيماءات والتغيرات فى سرعة الإلقاء، وكتبت الكلمات التى أكد عليها بخط مائل:

"واليك الميزة الثانية لاستخدام العنقدة (يرفع إصبعيه). فى الأسلوب القديم، إذا كنت تريد للأداء أن يكون أسرع (يزيد سرعة حديثه)، كان عليك أن تشتري حاسوباً أكبر، ثم أكبر، ثم أكبر. ولكن ماذا يحدث عندما تنفق كل

مالك على أكبر جهاز يمكنك شراؤه؟ كيف تستطيع أن تكون أسرع بعد ذلك؟ (يصمت) إنك لن تستطيع ذلك ما لم يكن لديك بالطبع نظام العنقدة (يسرع حديثه). بدلاً من أن تشتري أجهزة أكبر إذن، فإنك تشتري جهازاً عادياً آخر (يتوقف)، وجهازاً آخر (يتوقف)، ثم جهازاً آخر (يتوقف). إننا جميعاً نسعى للأداء، والأداء ليس له حدود".

وليس الهدف هنا أن نروج للعنقدة أم لا، فقد كان جمهور "إيسون" يريدوا، بل وزادت رغبته فيها لأن أسلوب إلقاءه جذب انتباههم. و"إيسون" مثل "شامبرز"، واعظ في عالم الشركات، ويحرك نفوس العملاء، والموظفين، والمستثمرين. وعلاوة على حماسه للرسالة التي يقدمها ودقتها ووضوحها، فإن أسلوبه المذهل في الإلقاء وسيطرته على لغة جسمه تسهمان في الجاذبية العامة لعروضه التقديمية. إن تحسينك لأسلوبك في الإلقاء يمكنك من أن تصل لنفس هذه الحال - سلب عقول المستمعين.

امنح هذا الرجل جائزة "توني"!

ورد في عدد الأول من أكتوبر ٢٠٠٢ من جريدة إندبندنت اللندنية أن توني بلير "أروع محاورى العصر الحالى". وفى حين كان البريطانيون يشاهدون بأعينهم ارتقاء توني بلير فى المناصب السياسية عبر السنوات، كان أول لمحة للأمريكيين عنه فى شبكة تليفزيونية اسمها C-SPAN، حيث كان يدافع عن سياساته أمام مجلس العموم البريطانى. ولقد تمنيت أحياناً أن يتعرض رئيس الولايات المتحدة لنفس هذا النوع من الانتقادات والرد عليها. إن مجلس العموم البريطانى مكان لأناس ليسوا متساهلين، فحتى جريدة *Saturday Night Live* تتندر عليهم.

وكانت الحرب على العراق قد قدمت لبلير دعوة من نوع نادر للتحدث أمام جلسة مشتركة لمجلسى البرلمان الأمريكى فى السابع عشر من يوليو ٢٠٠٢. وقد ألقى خطبة مذهلة، ومع أن كلمات الخطبة كانت جيدة الصياغة إلا أن نغمة صوته، وحماسه، ولغة جسمه لقيت تجاوباً مع الجمهور الأمريكى.

وفى اليوم التالى انطلقت الصحف الأمريكية واصفة الخطبة بأنها دفاع "حماسى" عن الحرب على العراق. وحتى منتقدو سياسة الإدارة الأمريكية ورغبتها فى الحرب على العراق مثل عضو مجلس الشيوخ عن ولاية كاليفورنيا "دايان فينشتاين" قالت: "أفضل خطبة سمعتها فى حياتى". إننا هنا لا نناقش قضية الحرب على العراق، بل نتعرف على قدرة بلير كخطيب. إننا هنا نتعرف على السر البسيط وراء مهاراته فى الإقناع وأسلوبه الجذاب فى التحدث ونتبنى هذا السر. أعرف أن بعض الخطباء

الذين استضيفتهم أو تحدثت عنهم في هذا الكتاب مثار للجدل، وأن القارئ يجب بعضهم ويكره البعض الآخر، لكننى أعتقد أننا نستطيع جميعاً أن نتفق على أنهم يبدعون فى الترويج لخدماتهم أو منتجاتهم، أو شركاتهم، أو قضاياهم - كما هو الحال مع بليير.

"فيليب ستيفنز" من كبار مراسلى جريدة فاينانشل تايمز، فقد غطى الحياة السياسية فى بريطانيا والتقى كثيراً تونى بليير، وأرخ لصعوده فى السلطة فى كتاب *Tony Blair: The Making of a World Leader*، وقد تحدث "ستيفنز" بصورة مباشرة عن أسلوب بليير فى الإلقاء عندما كتب يقول: "إنه يبدو للجميع محاوراً بالسليقة.. كشاب لديه القدرة الفطرية على الارتباط بالجمهور وقول الكلمات المناسبة تماماً، وبالنفمة وفى اللحظة المناسبة تماماً".

وقد ضرب بليير على الوتر الصحيح أثناء جنازة الأميرة ديانا، حيث شاهد الملايين عبر العالم بليير، ولم يكن قد مر عليه فى رئاسة الوزارة سوى أشهر قلائل وهو يستحوذ على مشاعر الأمة البريطانية. قال بليير إن ديانا "أميرة الشعب (ثم توقف)، ولذلك ستبقى.. ستبقى فى قلوبنا وذاكراتنا للأبد". وقد كتب "ستيفنز" عن هذه الخطبة يقول: "تم إلقاء كلماتها بأفضل طريقة للإلقاء، حيث كان صوته يتهدج فى اللحظات التى ينبغى أن يتهدج فيها، وكان الحزن يخيم على وجه رئيس الوزراء".

ويستحوذ بليير على الجمهور؛ لأنه يحرص على أن تتوافق طريقة إلقاءه لكلماته مع الأثر الذى ينبغى أن تتركه الكلمات. وأريد أن أؤكد على أنه واع تماماً بما يفعله، فهو حريص للغاية فى اختيار كلماته وجمله وطريقة إلقاءه. ورغم أن لديه المئات من كتاب الخطب، إلا أنه يفضل أن يعد بنفسه الكثير من خطبه. لماذا؟ لأنه يكتب لأذن المستمع.

اكتب لأذن المستمع

كتبت "بيجي نونان" بعض أكثر الجمل خلوداً فى عصرنا أثناء عملها ككاتبة خطب لكل من رونالد ريجان وجورج بوش الأب. وتؤكد "نونان" فى كتابها *Simply Speaking* على أهمية الجمل القصيرة، وخاصة الجمل التى سيتم إلقاؤها على جمهور مستمعين، وأن الجمل الطويلة أصعب فى قراءتها؛ لأنها "تجعل المتحدث يتوقف لالتقاط نفسه مما يجعله يؤكد الكلمة غير المناسبة، وبذلك يخرج عن الأثر المرغوب للجمله".

إن معظم ما يقوله الخطيب يبدأ بما كتبه، ويبدأ المتحدثون العظام وخاتمة خطبتهم حاضرة فى أذهانهم، وهى: أسلوبهم فى الإلقاء. "باتريشا دين" مديرة

مشاركة فى كلية أنينبرج الشهيرة للصحافة، وقد التقيت بها أثناء سنوات دراستى بجامعة نورثويسترن، حيث كانت تدير البرنامج الإعلامى بكلية ميدفيل للصحافة، والكثيرون من كبار الصحفيين التلفزيونيين الذين تراهم على الشاشة متدربون على يديها، فهى معلم من كبار المعلمين. وتقول: "يعرف كبار مقدمى النشرات التلفزيونية أن النص لا بد أن يكتب للأذن، ولا بد أن يشعر مقدمه بالراحة أثناء إلقائه. إن الكلمات المربكة والجمل المعقدة صعبة القراءة تجعل من الصعب " إن لم يكن من المستحيل " على المستمع أن يتابعها. وطريقة الإلقاء الكئيبة الرتيبة من شأنها أن تدمر أعظم الخطب صياغة".

ومن أفضل المتحدثين فى رأى "دين" الشاعرة "مايا أنجيلو" وترى أنها واحدة من أعظم "الأصوات" فى الأدب المعاصر. ورغم أن كلمات "مايا" رائعة، إلا أن أسلوبها فى الإلقاء يجعلها أقوى وقعًا وأثرًا. ورغم أن "مايا" قد ألقت عددًا من الكتب الأفضل مبيعًا مثل كتاب *I Know Why the Caged Bird Sings*. إلا أن شهرتها قد ملأت الدنيا عندما قرأت بصوتها قصيدتها *On The Pulse of Morning* فى حفل تنصيب الرئيس بيل كلينتون عام ١٩٩٣.

وكانت كلمات الأغنية التى تدور حول الأمل والرغبة فى النجاة جيدة الصياغة، إلا أن معظم الناس بدأت تقرأ أشعارها بعد ذلك اليوم. وقد دخلت "مايا" مجالًا جديدًا فى عملها من خلال الطريقة التى تستخدم بها صوتها، حيث امتدحت المقالات الصحفية التى صدرت فى اليوم التالى لتنصيب الرئيس كلينتون "مايا" على "حضورها المهدئ للأعصاب"، و"إلقائها القوى" الذى ترك أثرًا لا يقل عمقًا عن أثر كلماتها.

ورغم أننا لا نتوقع منك أن تلقى عرضك التقديمى التالى بنفس الأسلوب المتروى المتمن ذى الأثر الدرامى الذى تقرأ به "مايا أنجيلو" أشعارها، ومع ذلك فهناك شىء يمكننا أن نتعلمه منها. إنها تتوقف فى اللحظات المناسبة، وتؤكد الكلمات الأساسية، وتنوع فى نغمة صوتها لتمنح كلماتها حيوية. إنها تتمتع بحضور جذاب لأنها تحب اللغة وتولى الكلمات التى تستخدمها وطريقة إلقائها لها اهتمامًا كبيرًا. إنها تعلمنا أن الكلمات التى نستخدمها وطريقة استخدامنا لها أمران مهمان للغاية فى الاستحواذ على المستمع.

ما يعرفه كبار مقدمى النشرات الإخبارية ولا تعرفه أنت

"جينينجز"، و"بروكو"، و"كرونيكايت"، و"والاس" أسماء جعلتنى أسجل للحصول على درجة الماجستير فى الصحافة التلفزيونية. أذكر أنتى أثناء سنوات دراستى

كنت أسرع للبيت بعد انتهاء الدراسة لأشاهد برنامج *World News Tonight with Peter Jennings* على قناة ABC. كم كنت مدمناً له! وكنت أقرأ أيضاً *Vital Speeches*، والذي لا علاقة له بدراستي.

كان لـ "جينينجز" صوت عظيم، لكن طريقة استخدامه لهذا الصوت هي ما كان يجعل له وقعاً رائعاً على الأذن. عندما تشاهده في المرة التالية في التلفزيون، استمع إلى سرعته في التحدث.. إنه سريع، لكنه ليس سريعاً للغاية. إن ينوع ترنيمته، وكل مقطع ينطقه نطقاً واضحاً ومفهوماً. وهو يضيف توكيداً للكلمات الأكثر أهمية في الفقرة، ويقال من سرعة حديثه ليؤكد على الأفكار الرئيسية، وهو "شأنه في ذلك شأن الإعلاميين العظام - يجذبك إلى القصص التي يرويها.

تقول المستشارة الشهيرة "جوايلان ديميتريوس" في كتابها *Put Your Best Foot Forward*: "لقد أنفقت وسائل الإعلام مليارات الدولارات على الأبحاث بخصوص الصوت المثالي، فتوصلت الأبحاث إلى أن الصوت المثالي لا بد أن يوضح المشاعر، وألا يكون مرتفعاً، وأن يسير بسرعة مقبولة، وأن يخلو من الخصائص المشتتة، وأن يكون واضحاً وبدرجة ارتفاع مقبولة". وقد اكتشفت "ديميتريوس" أن الصوت "المثالي" قد ثبت أنه الأداة الأكثر إقناعاً لمحلفي المحاكم، حيث يغلب على المحلفين أن يحبوا أصحاب مثل هذا الصوت "وهندفك هو أن تكون محبوباً. إنه من الصعب أن تقنع أى شخص بأى شيء قبل أن يحبك، وصوتك وطريقة استخدامك له يؤثران على ذلك تأثيراً كبيراً. لقد اكتشفت أن معظم المتحدثين يتمتعون بأصوات رائعة تماماً - وان لم تكن كصوت "جينينجز" - ومع ذلك فإنهم لا يستخدمون أصواتهم بفاعلية، وهذا أشبه بتخزين سيارة فيراري في المرآب.. قد السيارة من حين لآخر..

صورة لمنظر رائع

يعمل محترفو تقديم الأخبار في التلفزيون على مدار سنوات على تطوير أصواتهم، وليس عليك أنت أن تفعل هذا. والحق أن خمسة أساليب بسيطة ستساعدك بصورة كبيرة على تحسين أسلوب إلقاءك في اجتماعاتك، أو خطبك، أو ترويجك، أو عروضك التقديمية التالية. أتقن هذه الأساليب كي تجعل عرضك التقديمي التالي بجودة إلقاء نشرة إخبارية:

١. اضبط نغمة صوتك.
٢. اختر سرعة حديثك.
٣. توقف.. لتحدث أثراً.

٤. ركز على الكلمات الأساسية.

٥. اضبط نحو حديثك.

اجعل نبرة صوتك نغمة مميزة

هل تتذكر وصفى لحاكم كاليفورنيا السابق بأنه متحدث "رتيب النغمة"؟ إننى أقصد بهذا أنه لا ينغم فى صوته، ولا يغير نغمته أو قوة وقعه. ورتابة التحدث شئ ممل وغير ملهم، وتؤدى إلى طريق مسدود. إن المتحدث الرتيب يجمع الكلمات والجمل ممًا بنغمة صوت واحدة - أسلوب الصوت الكئيب التكرارى " وقد يكون هذا النوع من الحديث مفيدًا فى الترانيم التى تبعث على النوم، لكنك تريد من مستمعك أن يظلوا يقظين منتبهين لعرضك التقديمى بكامله؛ لذلك لا بد أن يكون صوتك صورة لمنظر طبيعى خلاب من منخفضات ومرتفعات، وتنوعات فى شدة الصوت وارتفاعه وتنغيمه. ينبغى أن يرتفع صوتك، وينخفض، ويسير فى صورة منحنيات ودوائر؛ فهذا سيجعلك تستحوذ على انتباه مستمعك وتتركهم يشعرون بإحساس بالنشوة.

يستطيع بعض قادة الأعمال أن يلقوا خطبهم بنغمة صوت رتيبة، فإن "تيري سيميل"، وهو الرئيس التنفيذى لشركة ياهو من هذا النوع. وصف مقال فى عدد إبريل ٢٠٠٤ من مجلة *Fortune* "سيميل"، فقال: "لقد جعل حديثه الرتيب التى يغلب عليه لهجة بروكلين معظم العيون من الجمهور الكبير الذى كان يستمع له تحملق فيه؛ وذلك لأن مجال التكنولوجيا المتقدمة يغلب عليه رؤساء تنفيذيون من أمثال "الاري إيسون" فى شركة أوراكل، و"ستيف جوبز" فى شركة أبل، و"سكوت ماكنيلي" فى شركة Sun Microsystems ذوى حديث متغير النغمة". ومع ذلك، فثمة فارق بينك وبين "تيري سيميل"، فهو شريك فى شركة وارنر براذرز، ويعتبر أحد أكبر قادة الأعمال فى عصرنا الحاضر. ومع ذلك فإن ما يجذب انتباه الناس إليه هو إنجازاته، ورؤيته، وليس أسلوب إلقاءه. ومن الواضح أن الجمهور لا يرى بأسًا فى هذا، أما أنت فليس لديك ما يمكنك من تحقيق هذا المستوى. ينبغى أن تحرص على ألا توصف بأنك متحدث يجعل حديثه عيون الناس "تحملق فى الفراغ"، فهذا سيوقف تقدمك المهنى قبل أن تستطيع أن تؤسس شهرة تمكنك من جذب انتباه الجمهور من خلال إنجازاتك وحدها.

اختر سرعة حديثك

لقد بت على فتاعة بأن أنجح محاورى الأعمال فى العالم يتحدثون بسرعة أكبر قليلاً من السرعة المتوسطة. ولقد اكتشفت هذا فى مرحلة مبكرة من حياتى المهنية عندما قارنت بين سرعتى فى الحديث وسرعة الأساتذة فى الإعلام مثل "بيتر جينينجز"، حيث كان يقرأ نفس ما أقرؤه بسرعة أكبر مما أفعل، وكان يبدو أفضل منى. ومتوسط سرعة حديث الشخص الأمريكى العادى تتراوح بين ١٢٥ و ١٥٠ كلمة فى الدقيقة، أما "جينينجز" فيقترب معدله من مائتى كلمة فى الدقيقة.

وهذا أمر فى غاية الأهمية، فقد اكتشفت أن القلائل للغاية من حضور منتدياتى يتحدثون بسرعة، بل إن معظمهم يعانى من مشكلة البطء فى الحديث. إن هذا أشبه بمشاهدة الماء المتساقط من على فروع الشجر. إذا وجدت أن مستمعك قد فقدوا الاهتمام أو بدأوا ينظرون فى ساعات أيديهم، فالاحتمال الأكبر هو أن سرعتك فى الحديث بطيئة جداً.

وتوضح الأبحاث أن المستمعين يفضلون الحديث بمعدل سرعة أكبر قليلاً من المتوسط، فقد توصلت دراسة نشرت فى عدد يناير ٢٠٠١ من جريدة *International Journal of Instructional Media* إلى أن "المتحدثين بسرعة يعتبرهم المستمع أكثر معرفة، وحماساً، وطاقاً من أولئك الذين يتحدثون بالسرعة العادية". وكان من نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى الفهم "يقل بصورة كبيرة" إذا تجاوزت السرعة ٢٥٠ كلمة فى الدقيقة، ومع ذلك فقلائل جداً من يصلون لذلك المعدل فى الحديث، وأرجوك ألا تحاول أن تصل إليه!

وليس العاملون بالإعلام مثل "جينينجز" فقط هم من يتحدثون بسرعة أكبر من السرعة المعتادة، فقد حلت سرعة حديث كل من "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذى لشركة أبل و"جون تشامبرز" الرئيس التنفيذى لشركة سيسكو، فوجدت معدل حديثهما فى عروضهما التقديمية المباشرة ١٩٠ - ١٩٥ كلمة فى الدقيقة تقريباً. والمذهل حقاً فى هذا الأمر هو أنهما يستخدمان جهاز عرض الباوربوينت، ويناقشان المكتوب على شرائح العرض فى نفس الوقت أثناء عروضهما التقديمية. ولكنهما أستاذان فيما يتحدثان عنه: لذلك لا تجد توقفات محرجة فى حديثهما " وهذا هو المهم: أن تعرف ما تتحدث عنه معرفة جيدة. وأعتقد أن ما يحدث لمعظمنا أثناء إلقاءنا العروض التقديمية هو أننا نبطئ من حديثنا لنستوعب المعلومات التى نتحدث عنها، ونفكر فيما سنقوله فيما بعد، والاحتمال أننا غير مستعدين بما فيه الكفاية. وهناك آخرون يشعرون بالارتباك مما يقلل سرعة حديثهم. ومع ذلك فعندما نعرف جيداً المادة التى

نتحدث عنها، ونشربها، ونشعر بالراحة والثقة والقوة تجاه ما نقوله؛ فسوف تنساب الكلمات من أفواهنا بصورة أسهل.

توقف لتحدث أثرًا

وبمناسبة الحديث عن مجلس العموم البريطاني، فقد نذر توني بليير بعد يومين من الهجمات الإرهابية على مركز التجارة العالمي في الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ أن يساعد الولايات المتحدة في حربها على الإرهاب في كل أنحاء العالم. وبليير يعرف أن التوقف المناسب أثناء الحديث يمنح الكلمات قوة وجدية، وقد كانت أطول وقفة له في خطابه قبل جملة: "ثمة شيء واحد ينبغي أن يكون واضحًا، وهو أن من يؤوون الإرهابيين، أو يساعدونهم أمام أحد خيارين، فإما أن يتوقفوا عن حماية أعدائنا، أو أن نعاملهم هم أنفسهم على أنهم أعداؤنا".

وليس من الضروري أن تكون رئيس دولة لتزيد من قيمة الأثر الدرامى لتوقفك في الحديث، بل إننى أطلب منك معاودة قراءة النص الذى اقتبسناه عن "لاري إيلسون" فى موضع سابق من الكتاب. إنه يستخدم الوقفات كثيرًا، وبأثر هائل أعظم من مثيله لدى معظم خطباء عالم الأعمال الذين أعرفهم. وإليك اقتباسًا موجزًا من مقابلة تليفزيونية شاهدتها له. وقد وضعت وقفاته بين قوسين:

"ليس من الممكن أن يتماثل المرء فى العمل، بل لابد أن يكون حريصًا جدًا على أن يتمسك بالحكمة التقليدية (يتوقف) إن من يفعل ما يفعله الآخرون (يتوقف) سيخسر. إن الطريقة الوحيدة للتطور (يتوقف) هى التطور الحقيقى (يتوقف).. هى أن يكون المرء مختلفًا".

ويستخدم "إيلسون الوقفات الدرامية ليجذب المستمعين إلى حوار، وكثيرًا ما يستخدم الوقفات ليوضح النقاط الأساسية ويؤكد عليها، كما لو كان يقول: "إن ما سأقوله الآن مهم جدًا؛ لذلك أنصت جيدًا". وأنت إذا استطعت استخدام الوقفات استخدامًا فعالاً - مثل "إيلسون" - فستجعل الناس يستمعون لك بصورة جيدة. ومزج هذه الوقفات بتواصل بصرى مباشر وواثق سيؤدى إلى انتقال عروضك التقديمية للمستوى الأعلى (ولكن هذا استباق لما سنذكره فى السربسيط الثامن).

بعد أن اشترت شركة هيوليت باكارد شركة كومباك، حضرت الرئيسة التنفيذية السابقة للشركة مؤتمر سؤال وجواب فى نادى شركات التكنولوجيا المتقدمة. وعندما سئلت عن كيفية حفاظها على تركيزها أثناء المعركة الشرسة لشراء شركة كومباك

قالت: "لابد أن يعتمد المرء على بوصلته الخاصة (تتوقف) .. من أنا؟ (تتوقف) .. بم
أؤمن (تتوقف) .. هل أؤمن بأننا نعمل الشيء الصحيح، وبمبررات صحيحة، وبالطرق
الصحيحة (تتوقف) .. أحياناً يكون هذا هو كل ما يحتاج إليه متخذ القرار".
ثم أضافت:

"القيادة هي تمكين الناس من إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون إمكانية تنفيذه
(تتوقف) .. القيادة هي رؤية القدرات والممكن (تتوقف) .. والإدارة أيضاً هي
إصلاح مواضع الضعف والمشاكل، لكن الأمر لا يقف عند هذا الحد (تتوقف)،
فلابد أن تتجاوزوه للوصول إلى الممكن والقدره والإلهام. إن الكثير مما يفعله
القائد هو أن يفتح الباب أمام القدرات الموجودة في مؤسسته، ويبني قدرة
دائمة على تطوير الشركة والعمل".

إن مهمتك كمتحدث باسم شركة هي أن تفتح الباب أمام إمكانات عرضك
التقديمى، وذلك باحترامك لما تقوله " بالتوقف من حين لآخر حتى يستغرق مستمعوك
فى الرسالة التى توصلها. ذات مرة قال الممثل " جيم كارى": "إن الحديث المستمر
ليس تواصلًا بالضرورة". نصيحة جيدة؛ فأحياناً ما يمنح التوقف فرصة للعروض
التقديمية لالتقاط أنفاس الحياة.

إذا أردت أن تجد استخداماً فعالاً للتوقف، فشاهد الممثل "مارتين شين" فى
مسلسل *The West Wing* على تليفزيون NBC. إن "شين" - مثل الرئيس
"جوشيا بارتليت" - يستطيع أن يلقي خطبة إلقاء أفضل من إلقاء السياسيين،
أو قادة التنفيذيين فى الحياة الواقعية. ورغم أن كتاب سيناريو مسلسل "شين"
عباقرة، إلا أن توقيت "شين" لما يقوله ولوقفاته ذات أسر كالمسرح على ما يقوله.

ركز على الكلمات الأساسية

قضى "ستيوارت فارنى" الإعلامى بقناة فوكس نيوز الإخبارية عشرات السنوات أمام
كاميرات التليفزيون متحدثاً كبيراً يحظى بالشعبية. وقد قال لى إن ما يجعله يوصل
رسالته بأقوى أثر هو أنه يركز على الكلمات الأساسية فى كل جملة ينطقها - أو "مثل
مدفع ألى" كما يقول هو بنفسه.

ولقد شاهدت بنفسى خطبة يلقيها "فارني" على مجموعة من المحترفين فى الاستثمار عام ٢٠٠٣. ومثل كل أصحاب العروض التقديمية المتميزين، فقد بدأ "فارني" - بعد بعض الممازحة الودودة - موضوع حديثه بتلخيص النقاط الرئيسية التى سيثيرها. وإليك نص ما قاله وقد كتبت الكلمات التى أكد عليها فى كل جملة بأحرف مائلة:

"أريد أن أثير ثلاث نقاط، الأولى أنتى أريد أن ألقى نظرة على حالة الاقتصاد الأمريكى الآن. صدقونى، إن توقيت هذا الاجتماع توقيت مناسب جداً؛ لأننى أرى أن مستقبل الاقتصاد الأمريكى يعتمد اعتماداً كبيراً على ما ستمخض عنه الحرب الدائرة فى العراق حالياً من نتائج؛ لذلك أود أن أناقش أين نحن الآن، وكيف وصلنا إلى ما نحن فيه، وإلى أين يتجه الاقتصاد الأمريكى. أنا متفائل وأرى أننا على وشك حقبة جديدة من الازدهار فى الاقتصاد الأمريكى. والنقطة الثانية أنتى أريد أن أناقش ما نطلق عليه البنية الجديدة للاقتصاد العالمى؛ وذلك لأن الاقتصاد العالمى قد تحول وتغير تغيراً مدهلاً فى السنوات الأخيرة، وأرى أننا الآن فى وضع يمكننا أن نطلق عليه اقتصاداً عالمياً ثنائى القطبية، والمتمثل فى الولايات المتحدة كأكبر دولة مستهلكة والصين كأكبر دولة منتجة فى العالم - أوهى ورشة العالم. هاتان الدولتان هما الآن قطبا الاقتصاد الدولى. إنه اقتصاد ثنائى القطبية ذو آثار كبرى على السياسة الدولية، والشركات الدولية، والاقتصاد الدولى. والنقطة الثالثة أنتى سأناقش معدل الخصوبة (ضحك). هذه الخطبة لن تكون خطبة مملة عن الاقتصاد، وسأناقش مسألة الخصوبة الإيجابية هنا لأن معدلاتها تنخفض انخفاضاً هائلاً فى كل أنحاء العالم المتقدم. لقد وصلنا لمرحلة نرى فيها انخفاضاً ملحوظاً فى عدد سكان حوالى ثلاثين أو أربعين دولة انخفاضاً تتزايد وتيرته. وهذا هو النقيض المباشر لما كنا نتوقعه منذ بضع سنوات عندما كنا نتوقع الازدياد المضطرب فى سكان العالم. إننا لم نصب بفقر الدم، ولكن الواقع أن معدلات الخصوبة قد وصلت لحد انخفاض عدد السكان فى الكثير من دول العالم المتقدم. وإذا فكرنا فى هذا الوضع، فسنستنتج الأثر الهائل الذى سيسببه هذا على مستوى المعيشة، وعلى حياتنا الاقتصادية، وعلى حياتنا فى مجال الشركات. إن انخفاض عدد السكان ذو أثر هائل - وهذا هو ما سأناقشه".

هل رأيت كيف يساعد التأكيد على الكلمة أو الكلمات الأساسية فى الجملة على

تحسين طريقة الأداء لتجاوز الملل وتصل إلى إشراك المستمعين؟ لاحظ الكلمات الرئيسية في الأمثلة التالية:

- نستطيع أن نساعدكم على تقليل نفقات تكنولوجيا المعلومات في شركتكم بمعدل خمسين بالمائة.
- الآن هو وقت اتخاذ القرار.
- أحتاج لمساعدتك على إنجاز هذا الهدف، فسنستطيع معاً أن نطور مجالنا ونغير أسلوب الحياة عبر العالم.

قد لا يكون أسلوب إلقاء "فارني" هو السبب الوحيد في تلقيه أموالاً طائلة على الخطب التي يلقيها، لكن تركيزه على الكلمات الرئيسية يضيف الكثير لما يتمتع به من جاذبية في الخطب الجماهيرية أو الأحاديث التليفزيونية.

اضبط نحو حديثك

من الحلقات الرائعة في مسلسل *Seinfeld* تلك الحلقة التي قدم فيها "جورج كوستانزا" صديقته لمقابلة "جيري"، و"الين"، و"كرامر". وكان اسم تلك الحلقة "المتحدث ذو الصوت الخفيض"؛ لأن كل شخصها كانوا يجدون صعوبة في سماع كل ما تقوله الصديقة، وبالطبع كانوا يسيئون تفسير كل كلمة من كلماتها مما يضع "كوستانزا" في مواقف حرجة، ويكلفه خسارة علاقته بأحدهم. وأنا أعتقد أن هناك خاصية أخرى للصوت لا تقل سوءاً عن الصوت الخفيض، وهي "الغمغمة".

اعتدت على تغيير زيت سيارتي في مكان قريب من بيتي، وكانت زوجتي تحرص على أن يتغير زيت سيارتي قبل أن تقطع ثلاثة آلاف ميل. وأظن أن هذا غير مهم، فقد قطعت إحدى سيارتنا مائة وخمسين ألف ميل ولا تزال جيدة. ومنذ فترة قصيرة ذهبت إلى ذلك المكان لتغيير زيت السيارة، فلم يغيروه بسرعة كما هي العادة؛ لذلك توقفت عن التعامل معهم، ليس لأنهم لم يظلوا بالسرعة المعتادة المطلوبة، بل لأن العاملين لم يستطيعوا أن يفهموا كلمة واحدة مما قاله المدير الجديد، فهو يغمغم في كل حديثه.

في المرة الأولى طلبت تغيير الزيت والمرشح، وأعتقد أن ذلك المدير قد أوصاني ببعض الخدمات الأخرى التي يقدمونها، لكنني لم أستطع أن أتبين ما قاله؛ لذلك اقتصررت على تغيير الزيت. وبعد أن قطعت ثلاثة آلاف ميل بسيارتي، قررت أن أمنح ذلك المكان لتغيير الزيت فرصة أخرى، فتكرر نفس الشيء، فقررت أن أغير زيت

سيارتى فى أحد المحلات العديدة التى تقع فى حدود ميلين من هذا المكان. والحق أننى أعرف أن هذا الكتاب ليس موجهاً لمدراء محطات تغيير زيت السيارات، لكننى أسرد هذه القصة لأوضح أن "العروض التقديمية" تحدث يومياً وفى كل مجال.

المحاورون العظام فى مجال الأعمال ينطقون كل كلمة بوضوح، ويستطيع مستمعوهم أن يفهموا كل شىء مما يقولونه، وملك الوضوح فى الحديث هو "بيتر جينينجز" فى تليفزيون ABC. عندما تراه فى المرة القادمة، أغمض عينيك واستمع لما يقوله، وستستطيع أن تسمع بوضوح أنه لا يخرج عن مساره فى الحديث فى نهاية الجمل. والغمغمة واحدة من أسوأ أخطاء التحدث حلاً، فكل ما عليك هو أن تتبته لها باستماعك إلى تسجيل بحديثك أو رسالة صوتية لك على الهاتف. والمشكلة هى أن معظم الناس لا يستطيعون نطق الكلمات التى تحتوى على أكثر من صوت ساكن خاصة فى نهاية الكلمة، فمعظم الناس يتجاوزون فى نطقهم الساكن الأخير مما يغير من معنى الكلمات، وهذه مشكلة يسهل حلها. فى بدايات حياتى المهنية لم أكن ممتازاً فى النطق بالتأكيد، ومع ذلك فقد ساعدنى تمرين بسيط متمثل فى نطق بعض الكلمات المجهددة للسان على تحسين نطقى. وعندما شاهدت واحداً من أحاديثى كثيراً على شريط فيديو، ولاحظت ممارستى لعادات سيئة، قررت أن أكرر الكثير من الكلمات الصعبة على اللسان الواردة فى تمارين التدريب بنهاية هذا الفصل، ولقد نجحت معى.

تعمل "باربارة كوروران" على تحسين جودة إلقاءها، وقد أخبرتنى بأنها تتصح الناس بأن يسجلوا لأنفسهم ليستمعوا إلى وقع حديثهم عبر الهاتف، أو يستمعوا لأنفسهم على الرسائل الصوتية على الهاتف، وقالت فى ذلك: "غالبية لقاءات العاملين بالشركات مع الناس تكون عبر الهاتف، والانطباع الأول قوى جداً؛ فلماذا لا نحرص على تحديد وقع حديثك عبر الهاتف؟ إن تسعين بالمائة من عملى عبر الهاتف. تعامل مع نفسك من خارجها لترى كيف يكون وقع حديثك على الهاتف. إن استماعك لنفسك يمكنك من إدراك طريقة نطقك ونغمة صوتك. وأنا دائماً أقترح على العاملين بالمبيعات معى أن يقفوا أثناء حديثهم على الهاتف ما لم يكونوا واثقين مما يقولونه بنسبة ١٥٠٪، فهذا يجعل وقع حديثهم على الهاتف واثقاً، وهذا يصنع فرقاً".

أمل أن تكون قد اقتنعت الآن بأن أسلوب إلقاء الرسالة لا يقل أهمية عن الكلمات المستخدمة فعلياً لإلقائها. حافظ على متابعة مستمعك لك باستخدام كل الأساليب التي يستخدمها رواد الحديث في مجال الشركات والإعلاميون - غير نفمة صوتك، وتنظيمه، وسرعته، واستخدم الوقفات لتحديد الأفكار والجمل الرئيسية وتوضيحها، وركز على الكلمات المهمة، وانطق بوضوح. تذكر أن ما تستخدمه من كلمات أشبه بصورة لمنظر طبيعي خلاب، وليس بجدار خرساني في مخزن.

وإذا وجدت أن أسلوبك الرائع في الإلقاء قد جذب إليك مستمعيك بقوة، فدعنا نرتق للمستوى التالي. لقد حان الوقت للإعلان عن السر البسيط الثامن لأعظم المحاورين في مجال الشركات.

★ تمرين ★

١. تعلم من الأساتذة. زر موقعنا الإلكتروني: www.carminegallos.com لتحصل على المزيد من المعلومات والوصلات بمقاطع الفيديو لأساتذة التماور. استمع جيداً لهم وهم يمنحون كلماتهم الحيوية من خلال نغمات أصواتهم، وتنظيمهم، وتأكيدهم، ووقفاتهم. لاحظ أنهم لا ينطقون جملتين بنفس الطريقة.

٢. مكتوب للأذن. اقرأ العنوان الرئيسي والفقرات القلائل لخبر مهم في جريدة نيويورك تايمز، أو واشنطن بوست، أو لوس أنجيليس تايمز. إنها مكتوبة للأذن بشكل مثالي، ثم قارن بينها وبين العنوان الرئيسي والجمل الافتتاحية في جريدة يو إس إيه توداي. إن أسلوب الكتابة في جريدة يو إس إيه توداي أقرب إلى لغة التليفزيون مما تظن. حاول قراءة النوعين بصوت عالٍ.. أيهما أسهل؟ أيهما يبدو أكثر تلقائية؟ وبعد ذلك، لاحظ كيفية إلقاء مقدم النشرة الإخبارية بالتليفزيون لنفس الموضوع.. إنه سيستخدم كلمات أقصر وجمالاً أقصر، ويغير نغمة صوته، وتنظيمه، وفي الوقت نفسه يؤكد على الكلمات المهمة.

٣. الكلمات الصعبة على اللسان. سجل لنفسك أثناء قراءتك للكلمات الإنجليزية الصعبة التالية على اللسان. هل كل كلمة منها مميزة؟ واصل هذا التمرين مع الإسراع فيه حتى تستطيع أن تنطق كل كلمة أثناء قراءتك بسرعة:

أبيج بلاك باج بيت أبيج بير ميد أبيج بلاك بير بليد.

بيتر بايبر بيكت أبيك أوف بيكلد بيرز. إف بيتر بايبر بيكت أبيك أوف بيكلد برز، وير إذ ذا بيك أوف بيكلد بيرز بيتر بايبر بيكت؟

إف أوودتشاك وود تشاك وود، هاو ماتش وود ود أوودتشاك تشاك، إف أوودتشاك ود؟ بات إف أوودتشاك ود تشاك وود، هاو ماتش وود ود أوودتشاك تشاك، إف أوود تشاك كود أند ود تشاك وود؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط # ٨: تمتع بالحضور للحركة فائدتها للجسم

" عندما سئل ١٢٥ راشدًا عن أكثر ما يؤكد لهم أن من أمامهم يتمتع بالثقة بالنفس، جاءت عبارة: "لغة جسم ذلك الشخص" في إجاباتهم ضعف أية صفة أخرى".
المستشارة القضائية "جو إيلان ديميتريوس"



Justin Sullivan/Getty Images

الشركة هي ناس.. ناس بعقول،
وقلوب، وحدس، وعلى القائد أن يحاول
الاستحواذ على الشخص بكامله،
فالناس تتوقع من القائد أن يكون
موضوعًا للتواصل العقلي والانفعالي
معهم"

«كارلي فيورينا»: الرئيس التنفيذي السابقة لشركة ميوليت
باكارد

بعض العروض التقديمية أهم من غيرها،
والفشل في بعضها قد يكلف صاحبها
وظيفته، أو سمعته، أو شركته. كان
أحد عملائي " وهو تنفيذي كبير في
شركة تكنولوجيا " يعد عرضًا تقديميًا
ليقدمه لمستثمر كبير بالشركة، وكان
ذلك المستثمر رئيسًا تنفيذيًا شهيرًا ومن
أثرياء العالم. ودعونا نسم ذلك المستثمر
"بيج دوج". وكان على عميلي أن يناقش
" بالإضافة إلى المزايا الجديدة لمنتجه
وابتكاريته، وكفاءته الهندسية " حقيقة
غير مريحة، وهي أنهم في الشركة
يجدون بعض الصعوبة في تطوير المنتج
مما قد يؤدي إلى تأخر إصداره.

ولكن هذا سبب مشكلة بسيطة - وهي
لغة جسم مقدم العرض. لقد كان كل
شيء في لغة جسمه يقول: "إننا نعاني

من مشكلة كبرى، وليس لدينا أى شيء يمكننا من حلها، وربما تحول تأخر إصدار المنتج إلى تأجيل أبدي له. إننى فى حيرة من أمرى، ولا أعرف كيف أستطيع قيادة هذا الفريق، وستتبدد الأموال التى استثمرتها فىنا بسرعة". ولم يكن هذا هو حقيقة الحال بالطبع، فالحق أن فريق المهندسين الذين كانوا يعملون تحت قيادة عميلى هذا كانوا قد استطاعوا التغلب على العديد من العقبات من قبل، وكانوا جميعاً واثقين من أن المشكلة الحالية سيتم التغلب عليها، وسيصدر المنتج، ويحقق نجاحاً مدوياً (وهو ما حدث فى نهاية الأمر).

شاهدت هذا التنفيذى وهو يتمرن على جهاز عرض الباوربوينت، ولم تكن المشكلة فى محتوى شرائح العرض بل كانت فى أسلوب إلقائه لمحتوى هذه الشرائح. لقد قال ذلك التنفيذى مجلدات لم تحتو عليها الكلمات التى قالها بالفعل، فقد كانت لغة جسمه مزرية للغاية، حيث كانت عيناه منكستين، ويداه موضوعتين فى جيبيه باضطراب، وكان يتمايل للأمام وللخلف أثناء حديثه. لقد كان هذا الرجل مثلاً نموذجياً للغة الجسم السيئة، وبدا غير واثق وكأنه يتحدث فى مجال غير مجاله. وهناك شيء آخر نسيت أن أذكره بشأن المستثمر الكبير مستمع العرض التقديمى، فبالإضافة إلى أنه مستثمر يسعى الجميع لاستقطابه، فهو رئيس تنفيذى لشركة كبرى ومقدم رائع للعروض التقديمية. ولما رأيت أن الحياة المهنية لعميلى هذا على وشك الدمار الشامل، فقد قمت بإجراء "ينم عن حب قوى"، وقررت أن أقدم له شريط فيديو للمستثمر الكبير وهو يقدم عرضاً تقديمياً محفزاً لجمهور من الواقفين وقلت له: "هذا ما سوف يتم مقارنتك به"، فأدرك المغزى بسرعة.

ومن حسن الحظ أن تلك القصة قد انتهت نهاية جيدة، فقد استطاع عميلى هذا أن يقلل من عاداته السيئة، ويقدم عرضاً تقديمياً رائعاً أمام ذلك المستثمر، علاوة على أنه قد استطاع إجادة الأسرار العشرة البسيطة موضوع هذا الكتاب. لقد أقام تواصلاً بصرياً قوياً مع جميع الحاضرين، وأخرج يديه من جيبيه، واستخدم إشارات يديه تتم عن القوة والثقة بالنفس والكفاءة. لقد أصبح يتحلى بجاذبية الشخصية، بل إننى سمعت أن ذلك المستثمر الكبير قال للرئيس التنفيذى للشركة صاحبة العرض التقديمى إنه قد سُر بالعرض، وأبدى ثقته فى أن المشروع فى أيد أمينة. لقد سعد المستثمر الكبير واستطاع عميلى أن يواصل التآلق فى عمله.

متابعة سريعة: لم يكن عميلى هذا يريد أن يقدم ذلك العرض التقديمى بالتحديد لتحقيق أغراض معينة، ولكن رئيسه فى العمل رأى أنه أفضل متحدث فى الشركة لأنه يفهم المشكلة التى يعانونها أفضل من غيره. لقد كان يدرك المشكلة أفضل من غيره فى

الشركة، وكان من كبار الخبراء فى المجال. وأود أن أقول إن ذلك التنفيذى قد بنى ثقة كبيرة فى نفسه بعد نجاحه فى ذلك العرض التقديمى حتى أنه أصبح يتطوع لإلقاء كل العروض التقديمية بالشركة. وثمة مشكلة واحدة هنا - أخبرنى بها رئيسه فى العمل مترددًا - وهى أنهم أصبحوا يجدون صعوبة فى أن يبعده عن منصة العروض التقديمية. والآن وبعد أن أجاد عميلى هذا السر البسيط الثامن، أود أن أرسل له رسالة بالسر البسيط السادس - وهو الإيجاز!

الحضور القوى

يتمتع أعظم محاورى الأعمال بلغة جسم قوية - حضور قوى يعكس ثقتهم بأنفسهم، وكفاءتهم، وجاذبية شخصياتهم. والحضور القوى مصطلح عسكري يستخدم لوصف أولئك الذين يقدمون أنفسهم بطريقة توضح أنهم أصحاب سلطة، ويجب احترامهم واتباعهم. إنه أسلوب الحديث، وأسلوب الحركة، والمظهر. ما قدر ما سيضحى به الناس حتى يتبعوك؟ هل سيضحون بوظائف ذات رواتب مرتفعة ومزايا كبيرة ومعاش طويل الأمد من أجلك؟ إن كان الأمر كذلك، فأنت تتمتع بحضور قوى.

وقائد قوات الصاعقة "مات إفرزمان" يتمتع بهذا الحضور القوى، ولغة جسمه رائعة، فعوده منتصب، وليس لدى هذا الرجل العسكرى أى تهدل. إنه يحافظ على التواصل البصرى مع جمهوره، ويستخدم إشارات اليدين المناسبة وعندما سألته: "ما دور لغة الجسم أو الحضور القوى فى تطوير القائد؟".

قال "إفرزمان" الذى يعتقد أن الحضور القوى لا يسبقه فى الأهمية إلا الحماس: "هل تبدو، وتتصرف، وتتحدث، وتمشى بطريقة تجعل الناس يريدون أن يتبعوك عندما تسوء الأمور؟"

إن القادة العظام تبدو عليهم الثقة بالنفس، والتابعون بحاجة لأن يجدوا أمامهم شخصًا يقف شامخًا منتصبًا أيًا كانت الأحداث من حوله. لا بد أن يوصل القائد رسالة مفادها أنه يسيطر على الأمور أيًا كانت الأحداث من حوله، حتى وإن لم يكن لديه حل فوري للمشكلة التى يواجهها. إن من لا يفقد التركيز لا يخاف ولا يهتز، ولا بد للشعور بالثقة بالنفس أن يكون حاضرًا بل طاغيًا.

هل تبدوا واثقًا من نفسك فى معركة عالم الشركات؟ المحاورون العظام يبدون كذلك. إن القائد الذى لا يستطيع أن يوصل لتابعيه الشعور بالثقة بالنفس من خلال

المئات من السلوكيات اليومية - سيفقد ولاء "قواته" له عندما يحتاج إليها. تقول المستشار القضاية "جو إيلان ديميتريوس" فى كتابها Put Your Best Foot Forward بشأن الأنماط الشائعة للغة الجسم: "يؤمن الناس بأن من يقفون منتصبين قادرون على القيادة، ويتمتعون بالثقة بالنفس والاهتمام والصدق".

متلازمة نجم أمريكا

يعرف كبار المحاورين فى عالم الأعمال أن الكلمات وحدها لا تستطيع أن تحرك جماهيرهم؛ لذلك يستخدمون لغة جسم قوية واثقة لإضافة الرونق لعروضهم التقديمية، وخطبهم، ولقاءاتهم. ويعرف المحاورون الجيدون فى عالم الأعمال هذه الفكرة، لكنهم لا يوظفونها بالقدر الكافى. أما المحاورون المتوسطون فإنهم يحتاجون لمن يذكرهم برفق بهذه الفكرة، بينما يفتر المحاورون الضعاف تمامًا - الملون، غير الملهمين، غير المرغوب مشاهدتهم - لهذه المهارة، ولكنهم يظنون أنهم محاورون عظام.. وأنا أسمى هذا متلازمة نجم أمريكا. بعد أكثر من خمسة عشر عامًا من لقاءاتى التليفزيونية مع كبار المتحدثين عبر العالم لاحظت وجود علاقة تبادلية، فمن يقولون إنهم مقدمو عروض أو متحدثون جيدون هم الأسوأ على الإطلاق، أما المتواضعون الذين يطلبون آراء من يسمعونهم فهم الأفضل. ولا تطلب منى تفسيرًا لهذا؛ فأنا صحفى ولست معالجًا نفسيًا!

دافع كاتب الخطب "نيك مورجان" فى عدد إبريل ٢٠٠١ من مجلة Harvard Management Communication عما أسماه المتحدث الحركى الذى "يشبع الرغبة القوية لدى المستمعين بأن يشاهدوا عرضًا تقديميًا مرضيًا على المستويين البدنى والذهنى". فمن خلال وعيه بحضوره البدنى - إيماءاته، ووضعيه جسمه، وعرضه التقديمى "يستطيع المتحدث الحركى أن يضيف محتوى غير لفظى للرسالة التى يقدمها، وهو محتوى يتوافق مع المحتوى اللفظى الذى يقدمه ويؤكد".

كن مروجًا لنفسك واثقًا

أوضحت لى "تورى جونسون" - مؤسسة شركة Women For Hire، والرئيس التنفيذى لها أن الانتباه للغة الجسم أمر فى غاية الأهمية، وخاصة بالنسبة للنساء

اللاتى يرغبن فى أن يوظفنهن أصحاب الشركات أو المسئولون فيها.
وتقول "جونسون": "إن طريقة تقديم المرء لنفسه أمر فى غاية الأهمية.

إن الانطباع البصرى الأول عن الشخص أهم بكثير من أى كلام يقوله بوجه عام. وبالنسبة للنساء، فكثيراً ما يشعرن بصعوبة فى الترويج لأنفسهن، فيغلب عليهن مثلاً أن يقللن مما حققته من نجاحات. إنهن يتجنبن ذكر إنجازاتهن بدرجة أكبر من الرجال، ويخشين من أن يبدين مخادعات، أو متظاهرات، أو مدعيات، وهذا ينعكس على الكلمات التى يستخدمنها وعلى لغة أجسامهن: تحويل أعينهن بعيداً، وعدم وقوفهن منتصبات، وعدم مصافحتهن القوية باليد، وعدم ابتسامهن. والإصلاح البسيط لهذا هو أن تدرك النساء أن إجادة الترويج للنفس أمر مقبول تماماً، بل وضرورى أثناء البحث عن عمل. إن ما تقوله عن نفسك والثقة التى تتحلى بها أثناء قوله ستحسن من فرصك فى الحصول على عمل، وغالباً ما تكون العامل المميز بينك وبين غيرك من المتقدمين".

وأنا أؤكد على أن هذا هو العامل المميز بين كبار المحاورين فى الشركات والمتوسطين منهم.. لقد أصبحت الوظائف فى أمريكا الآن - وأكثر من أى وقت سابق - سهلة الاستغناء عن شاغليها، حيث يتم توجيه تلك الوظائف لفروع الشركات الأمريكية بالخارج بالآلاف سنوياً، وفى نفس الوقت يزداد عدد خريجي الجامعات وأصحاب الدرجات العلمية بعد الجامعة سنوياً. لقد أصبحت المنافسة على الوظائف الكبرى منافسة شرسة. لذلك ميز نفسك بأن تقدم نفسك كشخص متميز

اكسر الحاجز

لقد أعاد ظهور التغطيات الإخبارية على مدار الساعة والقنوات الفضائية مثل CNBC و CNN تعريف العلاقة بين المستثمرين وقادة التنفيذيين بحيث أصبح التقارب القوى بين الجانبين الآن يتطلب طريقة جديدة فى النظر إلى التواصلات فى عالم الأعمال - وهذا أحد أسباب اعتبارى أن مناقشة أسلوب الخطابة الإغريقى القديم لا علاقة له بالعروض التقديمية فى القرن الحادى والعشرين - وخاصة ما يتعلق منها بلغة الجسم.

إن لغة الجسم القوية من أسرار شهرة "جون تشامبرز" بأنه واحد من أكثر الخطباء جاذبية، فلغة جسمه تشكل جزءاً من جاذبية شخصيته. ولقد أصبح "تشامبرز"

أستاذًا في الاقتراب من جمهوره وذلك بكسره الحاجز البدني الذي يفصله عن مستمعيه مما ساعده على إقامة ثقة متبادلة مع جمهوره، وبلغ من المهارة في هذا الصدد أن أصبح معظم الناس يعتقدون أن هذه هي طبيعته. إن طبيعته القادرة على التعبير، والمتحمسة، والمتفائلة ربما كانت شيئًا تلقائيًا بالنسبة له، ومع ذلك فقد تطور أسلوبه في العروض التقديمية مع الزمن.

أثناء أحد حواراتنا، سألت "رون ريتشي" - نائب رئيس شركة سيسكو: "كيف تحسن "تشامبرز" كخطيب ومقدم عروض، خاصة على صعيد لغة جسمه؟". قال: "لقد تطور على مدار ثماني سنوات من التعامل المباشر له مع جمهور مستمعيه وكسر الحاجز البدني بينه وبينهم.

ومن بين ما تطور لديه فكرة أن ينزل للجمهور، ويمشي بينهم، وينظر في عيونهم، ويضع يده على أكتافهم، ويسألهم الأسئلة، فلم يكن يتصرف هكذا في بداياته. ورغم أنه يتعامل بأسلوب شخصي دائمًا، إلا أن هذه الطريقة الأشبه بطرق الدعاة الدينيين " والمتمثلة في وضع يده على أكتاف مستمعيه - هي قدرة طورها لديه. إنه ينزل من على منصة الخطابة ليذكر المستمعين إليه أنه هو نفسه الرسالة التي يريد توصيلها، وليس جهاز الباوربوينت - وهذه هي طريقته: انزل من على المنصة. إنه يتحلى بأسلوب الدعاة الدينيين، ويعتبر أن مستمعيه هم من يوجه إليه الدعوة وأنه موجود ليساعدهم على التركيز على الفرصة المتاحة. إنه يؤمن بضرورة أن يعامل المرء الناس كما يحب هو أن يعاملوه، وهو يريد أن يعامله الناس من خلال إقامة حوار شخصي معه. إنه لا يريد أن يشعر أحد مستمعيه بأنه مجرد فرد من خمسمائة حاضر، بل يريد أن يشعره بأن يجرى حوارًا ثنائيًا معه. والتواصل البصري، ووضع اليد على الكتف، وطرح الأسئلة يساعده على تحقيق هذا".

إن "تشامبرز" يكسر الحواجز دون أن يقول كلمة

تحذير: لا تلمس الحاضرين في عرضك التقديمي التالي.. إن "تشامبرز" يتحدث محنك طور هذا الأسلوب على مر السنوات. أجل، بل إنه تلقى تدريبًا على هذا، وهو يعرف ما يفعله. وعندما يلمس الناس، فإنه يلمسهم لمسة خفيفة بمس أكتفاهم، ومع ذلك فهو قليلًا ما يستخدم هذا الأسلوب، ويستخدمه بحرص وبإيجاز. وأنا أخشى أن تسيء تأويل ما قاله "ريتشي" وتقعل الفرائب في اجتماعك، أو خطبتك، أو عرضك

التقديمى التالى مما قد يجعله آخر عرض تقديمى لك فى شركتك. وخلاصة القول: المحاورون العظام من أمثال "تساميرز" لا يكتفون بالوقوف على منصة الخطابة يضعون أيديهم فى جيوبهم، بل يستخدمون أجسامهم استخدامًا جيدًا ليكسروا الحاجز بين المتحدث والمستمع - يخلقون اقتراحًا وثقة متبادلة - ويشعرون ثقة بأنفسهم وبالرسالة التى يوصلونها.

يجتمع ألفان من القادة السياسيين، والأكاديميين، وقادة الإعلام والأعمال سنويًا فى الثانى من يناير بمنتدى ديفوس الاقتصادى فى سويسرا لحضور ورش العمل والخطب عن التحديات الدولية. وقد ألقى أكثر من اثنى عشر قائدًا خطبًا فى مؤتمر ٢٠٠٤ كان منهم الرئيس الأمريكى السابق بيل كلينتون، ونائب الرئيس "ديك تشينى"، و"جورج سوروس" المستثمر المالى فى نيويورك. ووفقًا لما جاء فى جريدة *Fast Company* فقد "دخل" جون تساميرز" ببطء فى المناقشات الفنية عن الاقتصاد الدولى فى مؤتمر ديفوس ٢٠٠٤. ورغم أن المناقشات الفنية المتخصصة لا تشعر الرؤساء التنفيذيين بالراحة، إلا أن قدرات "تساميرز" فى الخطابة المقنعة قد سرقت الأضواء فى مؤتمر عام ٢٠٠٤. وأنا أمل أن أساعدك أنت أيضًا على أن تخطف الأضواء... وهناك الكثير من الأضواء التى يمكن خطفها، فلا تترك غيرك يفتلك ويخطفها بدلًا منك.

من البداية لقمة الأداء فى ثلاث خطوات

ينتبه كبار محاورى الأعمال فى العالم إلى الكلمات التى يقولونها بنفس انتباههم لما تقوله لغة أجسامهم، فكلاهما يقول الكثير. لا بد أن تعكس لغة جسمك ثقتك بنفسك، وحماسك، وخبرتك. وعندما أتحدث عن لغة الجسم، يؤسفنى أن أقول إن المتحدثين فى الشركات قد يعانون من كم ضخمة من المعلومات؛ فإن بحثًا سريعًا على الإنترنت عن موضوع "لغة الجسم" قد أظهر أكثر من مائة ألف نتيجة. يا إلهى! كل هذه الطرق لقراءة تعبيرات الجسم.. إن كتابًا عن لغة الجسم يعد قارئه بأن يجعل كل شخص يقع فى غرامه لم يأخذ باعتباره أن زوجتى قد تقدر لهم هذه النصيحة، وكتابًا آخر يعدنى بأن يحسن علاقتى بقطتى من خلال "قراءتى" للغة جسم القطعة.. إن علاقتى بقطتى على ما يرام، فشكرًا لك!

واليك المشكلة هنا.. إن علم لغة الجسم، والمؤلفات الهائلة التي تناوله قد تشتتت عن الخطوات البسيطة للغاية التي يمكنك أن تقوم بها لتجعل عروضك التقديمية فى غاية القوة. هل تذكر قصة المستثمر الكبير والتفيزى الذى ألقى عليه عرض تقديمى، والتي ذكرناها فى بداية هذا الفصل؟ إن بضعة تغييرات قليلة فى وضعية الجسم قد أدت إلى عرض تقديمى أكثر ثقة وإقناعاً وحيوية. لقد رأيت مقدمى عروض ينطلقون من نقطة الصفر إلى قمة الأداء فى أقل من ساعة من خلال اتباعهم الأساليب الثلاثة التالية التى يشترك فيها أعظم محاورى العالم، وهى:

١. وضعية الجسم المفتوحة.
٢. التواصل البصرى.
٣. إشارات اليدين.

انفتح على العمل

كتبت "جوايلان ديميتريوس" فى كتاب *Put Your Best Foot Forward* تقول: "إن هيئة الجسم المفككة الاعتبارية المتهدلة لا تدل على الافتقار للثقة بالنفس والقدرات القيادية والاهتمام فحسب، بل وتدلل أيضاً على قلة الانتباه للتفاصيل مما ينعكس سلباً على القدرات وإمكانية الاعتماد على الشخص". إنها تعرف ما تتحدث عنه، فهى تتقاضى ملايين الدولارات لتقرأ لغة أجسام المحلفين المشاركين فى قضية كبرى، وتقدم "ديميتريوس" شرحاً من أبسط الشروح لهيئة الجسم المفتوحة، خلاصته: لا تضع أى شىء بينك وبين المستمع إليك. هل تذكر كيف ينزل "تشامبرز" من عن منصة الخطابة؟ إن المنصات بالنسبة له أمر مستبعد (رغم أنك لن تستطيع أحياناً أن تتجنبها لأنها تحتوى على الميكروفون الوحيد فى غرفة الاجتماع). ومع ذلك فهناك الكثير من الطرق البسيطة للحفاظ على وضعية الجسم المفتوحة فى الاجتماعات، ومكالمات المبيعات، وأى نوع من أنواع العروض التقديمية تقريباً، وهى:

إذن	إدنا كنت
فضعها بعيداً	تحمل أشياء أمامك
فكك عنقهما	تعقد ذراعيك
فأخرجهما	تضع يديك فى جيبيك

إن هذه العادات الشائعة يسهل إصلاحها. كلما وضعت شيئاً بينك وبين المستمع لك، فإنك تخلق حاجزاً. أو آلية دفاع لا واعيّة توضح أنك تخفى شيئاً - سواء كنت تخفى شيئاً بالفعل أم لا. وترى "ديميتريوس" أن هذا يجعلك تبدو أقل إمكاناً في الاعتماد عليك، وأقل مصداقية وثقة بنفسك. والإصلاح البسيط لهذا هو التحرر من هذه العوائق. والآن أنت منفتح على العمل..

الوميض والتألق في عينيك

هل تذكر أغنية "بيتر جابريل" بعنوان "In Your Eyes"؟ لقد اشتهرت بعد أن أصبحت أغنية مقدمة فيلم *Say Anything* الذي تم إنتاجه في ثمانينات القرن الماضي. وهذه الأغنية تحمل رسالة قوية ضد سياسة الفصل العنصرى لدرجة جعلت نيلسون مانديلا يطلب من "جابريل" أن يغنيها في حفل كبير لجمع التبرعات في جنوب إفريقيا. لاحظ أن "بيتر جابريل" لم يلاحظ في أغنيته الوميض أو التألق في اليدين أو الأذنين، بل في العينين، فالعينان هما أبسط وسيلة يمكن للمتحدث من خلالها أن يقيم تواصلاً قوياً له مع مستمعيه.

توصلت دراسة نشرت في جريدة *Journal of Services Marketing* إلى أن الصرافين في المصارف الذين يستخدمون التواصل البصرى مع العملاء أكثر من غيرهم يتم تصنيفهم في مستويات أعلى في استبيانات استطلاع مدى رضا عملاء المصارف، بل إن هذا الرضا ينعكس على رأى العملاء في المصرف نفسه. هل تصورت النجاح الذى ستمتع به إذا صنف جمهورك ما تروج له من خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية تصنيفاً مرتفعاً بسبب لغة جسمك القوية أو تواصلك البصرى؟

والتواصل البصرى يصحب الصدق، والمصداقية، والنزاهة، والثقة بالنفس - وهى الخصائص التى يناضل الجميع لتحقيقها فى طريقهم ليصبحوا محاورين عظاماً فى الشركات. والتواصل البصرى مع من تتحدث معه مهم سواء كان هذا التحدث مع مجموعة كبيرة أو مع فرد واحد. وهذا هو السبب الرئيسى فى أن الاستعداد (السر البسيط الثالث) يمثل هذه الأهمية؛ لذلك علينا تجنب كسر هذا التواصل البصرى لقراءة شرائح العرض. ولكن لأية فترة ينبغى أن نحافظ على التواصل البصرى؟ إن التحديق المباشر فى أعين الناس لفترة طويلة يجعلهم يشعرون بالضيق. ينبغى أن

تقيم كاسراً طبيعياً للحواجز، وتقول "ديميتريوس" إن معظم الناس يقيمون تواصلًا بصريًا يتراوح بين ٤٠ - ٧٠٪ من الوقت، لكنها تقول إن أفضل "أثر إيجابي" للتواصل البصري إن واصلته من ٦٠ - ٧٠٪ من الوقت. أما في المواقف الفنية المتخصصة، فالمدى المناسب هو ما بين ٧٠ - ٨٠٪ دون أن يبدو الشخص حادًا في تواصله البصري. ومن بين أفضل ما سمعته من نصائح فما يتعلق بالتواصل البصري هو أن تنظر في عين محدثك بما يكفي لتحديد لون عينيه.

وأثناء الحديث على مجموعات كبيرة، يجعل المحاورون العظام كل فرد من الحاضرين يشعر بأنهم يواجهون حديثهم إليه هو شخصياً. يفحص مقدم البرامج على قناة فوكس الإخبارية - "ستيوارت فارني" - المستمعين إليه، ويقول في ذلك: "أظل دائماً أوجه انتباهي إلى مختلف أنحاء الحجرة من أقصى اليمين لأقصى اليسار. وأنا أنظر إلى أجزاء مختلفة من الحجرة لأجذب انتباه الجميع لما أقوله. إنني أجعل كل فرد يشعر كأنني أتحدث إليه هو شخصياً، وليس إليه وحده. إنني لا ألقى محاضرة أو أوجه نصائح، بل أتحدث - نفس الحوار الذي أجريه في حفل عشاء". كيف سيكون شعورك إن أدار لك من تتحدث إليه في حفل عشاء ظهره، أو إذا كان يتطلع من فوق كتفك إلى الفتاة الشقراء الواقفة خلفك؟ ليس أمراً مشجعاً، أليس كذلك؟

"إذا حضرت عرضاً تقديمياً كان المتحدث فيه ينظر للأسفل ليقراً من ملحوظات سابقة الإعداد، فستلاحظ أن أداءه يضطر للحبوية. وإذا لم تستطع أن ترى عين مقدم العرض التقديري، فإنه سيكون عرضاً عديم الأثر".
"مارتن جاجين": مستثمر

الإيطاليون يعرفون شيئاً

أنا من أصول إيطالية، ومعنى هذا أنني أستخدم يدي " وبكثرة. وأعتقد أن هذه خاصية صميمية من خصائص الإيطاليين. وأنا فخور بأصولي الإيطالية؛ فقد قدمت الثقافة الإيطالية الكثير من الإسهامات للثقافة الأمريكية، حيث كان بعض أعظم القادة، والمخترعين، والفنانين، والرياضيين، الأمريكيين من أصول إيطالية. ولقد أسهم الإيطاليون في ثقافة البوب من خلال البرنامج التلفزيوني الشهير HBO's Tony Soprano، ولقد تبنى المحاورون العظام في مجال الأعمال واحدة من أكثر

العادات شيوعاً لدينا، وهي استخدام الأيدي في الحديث.. إن استخدام الإشارات باليدين قد تمنح العروض التقديمية حيوية وقوة إذا استخدمت الاستخدام الأمثل وبالقدر المعقول.

لقد أجريت بعض المحادثات الطويلة مع رجل ينبغي أن تكون الأبحاث التي أجراها في مجال القيادة والتواصل أكثر انتشاراً. لذلك دعونا نعطه بعض ما يستحقه؛ لأن أبحاثه تساعدك على أن تصبح مقدم عروض تقديمية متمكناً. يعرف دكتور "ديفيد ماكنيل" من جامعة شيكاغو بأبحاثه المتعمقة في مجال الإشارات باليدين، وهذا المجال هو حبه الذي تفرس فيه منذ عام ١٩٨٠. ولقد أوضحت أبحاثه أن استخدام إشارات اليدين قد تساعد مقدم العروض التقديمية على التحدث بصورة أفضل؛ وذلك لأنها تساعد على توضيح العمليات الفكرية لديه. أجل، إنه يقول إن عدم استخدام تلك الإشارات باليدين يتطلب جهداً مكثفاً، و"يستنزف الكثير من الطاقات والقدرات الذهنية".

ولقد اكتشف دكتور "ماكنيل" أن المفكرين المنهجيين للغاية، والمتمرسين، والواثقين يستخدمون إشارات اليدين التي تعكس وضوح تفكيرهم "نافذة لعملية التفكير لديهم". والأمثلة المفضلة لديه على هذه العملية تشمل الرئيس بيل كلينتون، ورئيس الوزراء البريطاني توني بلير، ووزير الخارجية كولين باول، ودونالد رامسفيلد (وزير الدفاع في إدارة جورج بوش الابن). إن ملاحظة بسيطة للإشارات التي تصدر عن أيدي هؤلاء يستطيع "ماكنيل" من خلالها أن يعرف أن كلاً منهم يتبنى طريقة تفكير منهجية، ومنظمة، وقوية. إن إشارات اليدين تعكس التفكير الواضح لدى هؤلاء وتجعل مستمعهم يشعرون بثقتهم بأنفسهم - رغم أن الناس لن تدرك أن جاذبيتهم كمتحدثين مرجعها إلى طريقتهم في استخدام أيديهم. وهذه فكرة جيدة، لأن القلائل للغاية من مقدمي العروض التقديمية هم من يستخدمون إشارات الأيدي (ووالدي تتحلى بهذه الصفة بالتأكيد، فأنا أستطيع أن أعرف ما تقوله بمجرد ملاحظة حركات يديها) إن فهم قوة إشارات اليدين سيساعدك على أن تميز عن غيرك من المتحدثين والمحاورين.

لقد ترددت قبل أن أسوق دونالد رامسفيلد كمثال في هذا الكتاب، فأتساءل: هل هذا الكتاب كان هذا الكتاب كانت الحرب على العراق هي أقصى مراحل إثارة الضل، وكان رامسفيلد واقعاً تحت القضاة هائل. لقد كان مسؤولاً باعتبارها وزيراً للدفاع عن

التحركات الإستراتيجية التي تم اتخاذها بعد هجمات الحادى عشر من سبتمبر الإرهابية، وقد روج لخطة عمل خارجية أكثر عدوانية تضمنت غزو العراق فى مارس ٢٠٠٣. لقد كان شخصية محورية فى الولايات المتحدة وفى كل أنحاء العالم، لكن هذا لا ينبغى أن يجعلنا نتجاهل دوره كمتحدث. شغل رامسفيلد منصب الرئيس التنفيذى لشركتين من أكبر خمسمائة شركة أمريكية، وهو مثل غيره من شخصيات هذا الكتاب، لا شك، يتمتع بحضور قوى.. قوى للغاية.

بعد يومين من حوارى مع دكتور "ماكنيل" بخصوص إشارات اليدين، شاهدت رامسفيلد فى التليفزيون وهو يدافع عن سياساته فى مؤتمر صحفى. لقد كان دكتور "ماكنيل" محققاً تماماً، فقد كان رامسفيلد يكمل كل جملة يقولها تقريباً بإشارة من يديه، وكانت حركات يديه تحدث بمحاذاة الجزء العلوى من جسمه مما يجعل وقعها أكبر أثراً. وكان يغير فى إشارات يديه، فكان يستخدم يداً واحدة أحياناً ويستخدم اليدين فى أحيان أخرى، وكان يستخدم أصابعه ليعدد نتائج محددة، ويقبض كفه ليؤكد على العزيمة ويفتح راحتيه عندما يناقش الحاجة للوحدة و"العمليات المشتركة". لقد كان مهتماً، ومتحركاً، وقوياً، وواثقاً - وهى خصائص مقدم العروض التقديمية القوى.

وممكن الصعوبة هنا هو أننى لا أستطيع أن أحدد لك أى إشارات اليدين ينبغى أن تستخدمها، ولا أستطيع ذلك "ماكنيل"، أو رامسفيلد. إن رامسفيلد، وباول، و"تشامبرز" لا يستخدمون حركات أيديهم بطرق واعية مقصودة، ويقولون لأنفسهم: "الآن سأستخدم حركة اليد هذه". إن اللحظة التى تحاول فيها أن تصطنع حركة يدك تخاطر فيها بأن تبدو متصنعاً - مثل السياسى السيئ، والأسوأ من ذلك أن يبدو مظهرك مثيراً للسخرية والازدراء. لقد كان الرئيس جورج بوش الأب يستخدم إشارات يدين لا تتفق فى الكثير من الأحوال مع الكلمات التى يقولها مما بدا كما لو كان قد تلقى تدريباً أكثر من اللازم على استخدام حركات اليدين. وكان هذا يبدو كما لو كان عدم توافق بين الصوت والصورة فى فيلم سيئ. ولقد نجحت "دانا كارفى" فى حياتها المهنية كصحفية فى جريدة *Saturday Night Live* من خلال تندررها على التمثيل غير المتقن للرئيس بوش فيما يخص استخدام حركات يديه. إنك لا ترغب بأية حال من الأحوال فى أن يتندر زملاؤك عليك بعد أن تنتهى من اجتماعك بهم.

و بمناسبة الحديث عن اصطناع حركات اليدين، فإننى أعتقد أن "التقييب" ينبغي تجريمه. والتقييب هو محاذاة أصابع اليدين على شكل قبة. لقد قال أحدهم إن هذه الإشارات توصل معنى التميز والثقة بالنفس، أما الآن فإنها تستخدم بكثافة لدرجة أصبحت معها مبتذلة ومصطنعة - وكما لو كان مستخدما يحاول أن يظهر بشيء غير طبيعته الحقيقية. أما إذا كانت هذه الحركة تأتي بصورة تلقائية، فلا تستخدمها إلا من حين لآخر. ومع ذلك فإننى أذكر مقابلة لى مع رئيس تنفيذى كبير كان يستخدم هذه الحركة لمدة دقائق. وبعد المقابلة سألتى منتج البرنامج: "لماذا يستخدم ذلك الرجل يديه بهذه الطريقة؟ يا له من شيء غريباً". لا تكن غريباً. كن تلقائياً.

ومن خلال لقاءاتى مع "ماكنيل" استخلصت بعض النصائح التى تساعدك على استخدام إشارات يديك بطريقة أكثر فاعلية. وإليك هذه النصائح:

١. استخدام حركات اليدين.

لا تخش من استخدام يديك أثناء الحديث! أسوأ نصيحة تتلقاها بشأن الحديث بعد نصيحة: "ابدأ حديثك بمزحة" هى "قف ويداك إلى جانبك". من الذى وضع هذه النصيحة؟ يقول "ماكنيل": "الممثلون لا يتركون حركات أيديهم للظروف أبداً"، وهذا يفسر بصورة جزئية السبب فى الأثر القوى للغة جسم "شوارزينجر" مقارنة بـ "جراي ديفيز" "حاكم كاليفورنيا السابق فى انتخابات حاكم الولاية عام ٢٠٠٢. وكما سبق أن قلنا فى فصل السر البسيط الثانى، فإن تحليلاً للمقالات الصحفية الصادرة فى تلك الفترة يوضح أن "ديفيز" قد وصف بالتصلب، والجمود، والتخشب، فى حين وصف "شوارزينجر" بأنه محاور يتمتع بجاذبية الشخصية. قلما كانت ترتبط إشارات يدي "ديفيز" مع الكلمات التى يقولها، وبدت تقريباً كما لو كانت حركات يديه تأتي بعد أن فكر فيما قاله. ويستخدم أفضل محاورى عالم الأعمال إشارات يدين تتناسب مع محتوى ومضمون الرسالة التى يوصلونها. لا تخف من استخدام حركات يديك، فإن أبسط وصفة لعلاج العروض التقديمية "المتخشبة" هى أن تخرج يديك من جيبيك أثناء حديثك - وأن تستخدمهما!

٢. لا تكثر من استخدام إشارات يديك.

حسنً، بعد أن طلبت منك أن تستخدم حركات يديك، فإننى أطلب منك ألا تكثر من استخدامها. هنا يوجه لك "ماكنيل" تحذيراً: "لا تبالغ؛ فكثرة حركات اليدين فى كل موضع من مواضع الحديث يجعلك تبدو كما لو كنت شرطياً ينظم المرور فى ميدان كبير بالمدينة". وهذا يقودنا إلى النصيحة الأخيرة.

٣. استخدام إشارات يديك فى اللحظات الحاسمة.

اكتشف "ماكنيل" أن المتحدثين العظام يقبل عليهم استخدام إشارات اليدين الشارحة والمعبرة أثناء "اللحظات الحاسمة فى حديثهم". ومعنى هذا أن تستخدم إشارات يديك لتؤكد على المواضع المهمة فقط. لقد تعلمنا فى السر البسيط السابع أن النقاط الأساسية ينبغى التأكيد عليها مثل المدفع الآلى، فهنا تمثل يداك الرصاصات، فأطلقها فى الوقت المناسب.

فى عام ١٩٩١ قاد الجنرال "نورمان شوارزكوف" قوات الولايات المتحدة وحلفائها فى عملية عاصفة الصحراء لإخراج صدام حسين وقواته من الكويت. ويُنسب إليه الفضل فى إنهاء الحرب البرية فى أربعة أيام فقط. وعندما انتهت العملية، قامت وكالة ABC News التلفزيونية وفى خطوة غير مسبوقة بإذاعة المؤتمر الصحفى الذى شرح فيه "شوارزكوف" التكتيكات الحربية التى أنهت الحرب. كان المؤتمر رائعاً، وأثنى الجميع على وضوح حديث "شوارزكوف"، وحضوره القوى. وعندما سئل "شوارزكوف" عن تقييمه لصدام حسين كقائد عسكري، مال "شوارزكوف" لجانب ووقف بجسمة وقفة درامية، واستخدام أصابعه واحداً تلو الآخر ليعدد كل الملحوظات وهو يقول: "فيما يتعلق بمقولة إن صدام حسين إستراتيجى عسكري كبير؛ فإننى أقول إنه ليس إستراتيجياً، وليس دارساً لفنون العمليات العسكرية، وليس تكتيكياً، وليس جنرالاً، وليس حتى جندياً" وبعد هذا فهو عسكري عظيم إن أردت أن تسمع هذا". وكان أثناء ذلك يستخدم إشارات يديه ليؤكد على "اللحظة المحورية فى حديثه".

أعظم أداة لدراسة إشارات اليدين

كان أكبر التحديات التى واجهتنى فى مناقشة إشارات اليدين هو وصف كيفية استخدام الخطباء العظام لها. فلا الكلمات ولا الرسومات تستطيع توضيح كيف تعظم

إشارات اليدين من أثر الرسالة، فلم المحاولة إذن؟ لما سبق نعتبر أن الإنترنت واحدًا من أقوى أدوات المتحدثين المعاصرين في عالم الشركات؛ لأنه يتيح لك أن تزور موقعًا إلكترونيًا لتشاهد عروضًا تقديمية رائعة لمتحدثين بلغاء في الشركات. والإنترنت من أسباب عدم اهتمامي كثيرًا بالكتب التي مادتها الخطباء القدامى، فأنا لا أستطيع أن أرى هؤلاء القدامى يلقون عرضًا تقديميًا باستخدام برنامج الباوربوينت، أو تتم استضافتهم في برنامج تليفزيوني، ولا يلقون خطبة رئيسية في ملتقى، لكنني أستطيع أن أرى "كارلي" تفعل كل هذا.

وإذا كان لديك الاستعداد لأن تقضى بعض الوقت على الإنترنت لتشاهد لغة جسم قوية معبرة، فإنني أقترح عليك متحدثين اثنين تحديدًا، وهما: "كارلي فيورينا"، و"جون تشامبرز". إنهما يستخدمان إشارات أيديهما فيحدثان أثرًا هائلًا، وهناك الكثير من مقاطع الفيديو لأحاديثهما على الإنترنت.

واليك ما كتبه عن بداية عرض تقديمي لـ "كارلي فيورينا" ألقته حول إصدار شركتها هيوليت باكارد منتجًا جديدًا مذهلاً عام ٢٠٠٢، وقد وضعت ملحوظاتي عن إشارات يديها بين قوسين:

"لقد جئت لكم وورائي جدار يمثل ١٥٨ منتجًا جديدًا تقدمها شركتنا اليوم (تستخدم يدها اليسرى لتشير إلى المنتجات الموجودة بجانبها على منصة الخطابة، الإبهام والسبابة معًا لتؤكد على هذه النقطة الأساسية) وهذا أكبر حزمة من المنتجات الجديدة في تاريخ الشركة (ترفع كلتا يديها). وحتى نوضح الأمور بصورة أكبر، أقول إننا ننتج اليوم منتجات بعدد المرشحين لحكم ولاية كاليفورنيا تقريبًا (تفرج بين يديها). سننفق هذا الخريف ثلاثمائة مليون دولار لندشن أكبر حملة تسويقية في تاريخ شركتنا لنوضح لكم معنى أن نكون محط جميع الخبرات في المنتجات الرقمية (ترفع كلتا يديها أعلى وسطها وتستخدم يدها اليسرى لتؤكد على موضوع المال). سنبدأ في إخراج منتجات للتصوير الرقمي (تفتح كلتا يديها، وتشير براحتيها لأعلى)".

لقد أجادت "فيورينا" استخدام حركات يديها في كل جملة قالتها تقريبًا. وإذا شاهدت عروضها التقديمية، فستلاحظ أنها قلما تنقر على فأرة الحاسوب لتنتقل من شريحة عرض للتي تليها، بل تجعل غيرها يفعل هذا حتى تترك يديها حرتين. و"جون تشامبرز" أيضًا يستخدم يديه استخدامًا كثرًا. إنه أستاذ عظيم، ويدها توضحان هذا. يقول "رون ريتشي": "إن "جون" يدرك أن علاقة حركة جسمه بالكلمات

التي يقولها ذات أثر كبير على تواصله". إنه من شبه المستحيل أن أصف لكم كيف يستخدم "جون" يديه ليؤكد على النقاط التي يثيرها، فلا تكاد جملة من جمل عروضه التقديمية تخلو من استخدامه ليديه ليضيف بعداً جديداً لرسالته " وهو البعد الذي يعجز معظم المتحدثين عن تحقيقه، بل الحق أنني أعتقد أنه قد يكون من غير المفيد أن أصف الحركات المحددة التي يفعلها "تسامبرز"، لكنني أحثك على أن تشاهد تسجيل فيديو له أو لـ "فيورنيا"، وأن تتبته إلى لغة جسميهما وحركات يديهما.

حريق على كل الأسطوانات

درست "بريندا كونورز" لغة جسم كبار قادة العالم، وعملت بوزارة الخارجية على مدار سبعة عشر عاماً كرئيسة البروتوكولات في مدينة نيويورك. ومن خلال هذا المنصب كانت تنسق الزيارات التي تقوم بها الشخصيات الكبيرة للولاية، وهي الآن تحمل درجة الزمالة في الأبحاث في كلية الحرب البحرية بمدينة نيويورك بولاية رود آيلاند. وهي تؤكد أن رئيس الوزراء البريطاني توني بليز واحد من أفضل المتحدثين على الساحة العالمية، وتقول عنه إنه مفكر كبير " وهذا هو ما تستطيع أن تستشفه من خلال ملاحظتها لاستخدامه الإشارات " ثلاثية الأبعاد". ومعنى هذا أنه يستخدم يديه بأعلى محاذاة وسطه في معظم الأحوال، وينوع في إشارتهما. وترى "كونورز" أن إشارات يدي بليز تتميز بالحيوية وبدعوة المستمع للمشاركة، وأنه يستخدم لغة جسمه أفضل استخدام، وأنه "مرتبط ارتباطاً قوياً جداً بالرسالة التي يحملها". إنها تعتقد أن بليز يطلق العنان لمشاعره، ويسمح لنفسه بالتحرور في استخدام إشارات يديه. ورغم أن معظم المتحدثين يحجمون أنفسهم بوضع أيديهم أمامهم مباشرة أو يمسكون بهما منصة الخطابة فإن "بليز يتمتع بحيوية وحركية مذهلة، فهو يترك نفسه يعبر عما في قلبه. إنه يحترق على كل الأسطوانات" " كما تقول "كونورز".

هل تحترق كل الأسطوانات؟ ربما كان عرضك التقديمي بقوة محرك رودستار ذي الاثنتي عشرة إسطوانة، وبشحن كبير، ولكنك ما لم توظف جسمك توظيفاً فعالاً، فستسير بسرعة أربع إسطوانات فقط. زد من قوة عرضك التقديمي باستخدام لغة جسم حركية.. انتبه إلى حيث توجه نظرك، وطريقة مشيك، واستخدامك ليديك.

المحاورون العظام يفعلون هذا، أفلا يجدر بك أنت أيضاً أن تفعله؟

والآن، وبعد أن تعلمنا كيفية إظهار الحضور القوي أثناء العرض التقديمي، فقد

حان الوقت لنعلن عن السر البسيط التاسع.

★ تـمـرـين ★

١. شغل الفيديو. زر موقعنا: www.carminegallo.com، وستجد روابط لمقاطع فيديو لكبار المتحدثين في عالم الشركات. انتبه بدقة للغة أجسامهم، وإشارات أيديهم، وهيئة أجسامهم.

٢. ماذا تقول يداك؟ كيف يمكنك أن توظف حركات يديك في عرضك التقديمي التالي؟ اجعل إشارات يديك بمحاذاة أعلى وسطك، ولا تحركهما ما لم يكن ذلك بصورة تلقائية. عند أية نقطة في الحديث يكون لحركة يديك أقوى معنى؟

٣. انتبه. الاحتمال أنك ستنتبه بعد أن قرأت هذا الفصل لحركات يديك كما لم يسبق لك أبداً أن تنتبه إليها. هذا عظيم. ستلاحظ أن المتحدثين الأذكياء وذوي الشخصيات الجذابة يستخدمون حركات اليدين؟ ومن لا يستخدمها؟ هل يمثل استخدام حركات اليدين فرقاً في قوة عروضهم التقديمية؟ هل استخدامهم لها يجذب انتباهك كمستمع؟ هل استخدامهم لها يستحوذ عليك؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط # ٩: تأنق في ملابسك

الصورة هي كل شيء تقريباً

" العملاء يحبون بقلوبهم حتى يطمئنوا، لكن هذا الحب يبدأ بما تراه عيونهم. ارتد ملابسك،

بحيث يبدو مظهرك بالشكل الذي تريد لشركتك أن تكون عليه".

"هارى بيكويث" من كتابه *What Clients Love*



Men's Wearhouse

"إطلاق كامل القدرات البشرية هو

الوظيفة الأساسية للقادة".

«جورج زامير»، الرئيس التنفيذي لشركة Men's Wearhouse

أنا دارس للقيادة - من يتحلى بها،
ومن لا يتحلى بها، وكيفية التحلى بها.
هل تذكر قصة "مات إفرزمان" - رجل
المشاة الذي قاد قواته في معركة شرسة
بشوارع مقديشو بالصومال عام ١٩٩٣م
أثناء لقائي به لإعداد هذا الكتاب، سألت
"إفرزمان" عن سر نجاحه كقائد،
فأصابتني إجابته بدهشة لبعض الوقت،
لكنني كلما تمعنت فيها ازدادت وضوحاً
ومعنى.

قال "إفرزمان" في إجابته: "تبدأ
القيادة بأسلوب ارتداء الزي العسكري.

إن معايير الزي المناسب مرتفعة جداً

في الحياة العسكرية، والقادة يفوقون التوقعات ويبدون دومًا بمظهر أفضل من
مظهر مرءوسيههم. وعلى سبيل المثال، عندما كنت رقيبًا لفصيلة في سرية،
وكان يحضر ضباط جدد، كنت أوضح لهم أن أحذيتهم العسكرية لا بد أن تكون

أكثر لمعاناً من أحذية باقى مرءوسيهم من الأفراد. إن القائد ينبغى أن ينظر إلى حذاء الجندى ويقول لنفسه: "هذا الجندى حذاؤه لامع جداً، لكنه ليس أكثر لمعاناً من حذائى". إن هذا يوضح للمرءوسين الذين ربما قضوا ساعتين فى تلميع أحذيتهم أن القائد قد قضى ساعتين ودقيقتين فى تلميع حذائه".

مظهر القادة أفضل من مظهر تابعيهم. ظلت هذه الإجابة عالقة بذهنى أثناء إجرائى بحوثى، ومقابلاتى، وملاحظاتى لأستخلص الأسرار العشرة البسيطة لأعظم محاورى عالم الأعمال. وبعد بضعة أسابيع من حديثى مع "إفرزمان" قرأت كتاباً لمعد خطب الرؤساء الأمريكيين عن الرئيس رونالد ريجان. وقد أبدى مؤلف الكتاب ملحوظة مثيرة، فقد لاحظ أن ريجان كان أفضل مظهرًا من الجميع سواء فى صورته الفوتوغرافية، أو فى اجتماعاته مع مساعديه، أو عندما يظهر للجمهور الأمريكى (وسنلتقى بالخياط الخاص بالرئيس ريجان فى موضع لاحق من هذا الفصل). عندئذ بدت لى إجابة "إفرزمان" أكثر معنى، فالقادة يبدون دائماً بمظهر أفضل من مظهر مرءوسيهم، وهكذا الحال بالنسبة لأعظم محاورى عالم الأعمال. إنهم يحرصون فى ارتداء ملابسهم، وأناقتهم ويناسبون مواضعهم القيادية.

"يشمر العملاء بأنهم ذوو قيمة عندما تتعامل معهم وأنت ترتدى ملابس أنيقة، فأناس يشمرون بأنهم ذوو قيمة عندما يتعامل معهم الآخرون على أنهم مهمون بما يكفى ليحسبوا مظهرهم أمامهم. إن هذا نوع من المجاملة الضمنية".
"باربارة كوروران" - صاحبة مجموعة "كوروران جروب".

التأكيد على التواصل

يدير "جيمس سيترين" قسم التكنولوجيا الدولية والتواصل لأكبر شركة خاصة بالبحوث حول التنفيذيين - وهى شركة سبنسر ستىوارت. وهذه الشركة مسئولة عن ٦٠% من ترشيحات الرؤساء التنفيذيين لأكبر خمسمائة شركة أمريكية بحسب تصنيف مجلة Fortune. وقد ألف "سيترين" أيضاً كتاب *The 5 Patterns of Extraordinary Careers* فى مجال الأعمال الذى حقق أعلى المبيعات. وكان "سيترين" المسئول عن تعيين كبار الرؤساء التنفيذيين والرؤساء لشركات كبرى مثل ياهو، و AOL، و I-tuit، و Lucent، و MCI، و فنادق Westin وغيرها الكثير. إنه يعرف ما ينبغى أن

يبحث عنه فى التنفيذى، والأهم من ذلك أنه يعرف ما تطلبه مجالس الإدارة فى قادة الشركات فى أيامنا هذه.

ولقد تناقشت مع "سيترين" كثيراً فى التواصلات التى يجربها القادة، وأسهمت أفكاره إسهاماً كبيراً فى تشكيل الأسرار العشرة البسيطة. قال "سيترين": "لا قيادة دون تواصل جيد". والتواصل فى رأيه يتضمن أكثر من مجرد الكلمات، حيث إن المتحاورين العظام النماذج فى الصدق يستمعون استماعاً نشطاً ويمارسون ما أطلق عليه "سيترين" (القيادة المحبوبة)، وهى الاهتمام الصادق بنجاح الآخرين كما يهتمون بنجاحهم. إنها التواصلات المؤكدة القوية.

وعندما سألته: "إلى أى حد تؤكد على الظهور بمظهر جذاب، وخاصة الملابس التى يرتديها القائد؟".

فقال: "ليس هناك من يتحدث عن أهمية المظهر، ومع ذلك فهو مهم.

إن الأسلوب الأمثل لمناقشة مظهر القائد هو: "إن كان له حضور كتنفيذى"، أو "إن كان له حضور قوى"، ولكن المقصود فعلاً من هذه الجمل هو التساؤل عما إذا كان التنفيذى يهتم بهندامه أم لا، وهل يبدو مظهره كما يتوقع منه الناس، وهل ملابسه أنيقة ومتوافقة مع دوره الاجتماعى والمهنى؟ إن الناس تستجيب لكل تلك الأشياء، بحيث يتمتع صاحبها بحضور بدنى مقبول. وليس معنى هذا أن الأناقة تؤدى إلى كل القرارات الصائبة أو تنتج عنها، بل تعنى أن من لا يهتم بمظهره يقل احتمال حصوله على إيماء الموافقة من جمهوره".

فسألته: "وإذا كان أحد ممن تجرى لقاء معهم لترشيحهم لمنصب كبير يتمتع بحضور قوى ويرتدى جيداً، فبم تخرج من هذا؟".

فقال: "إذا دخل على الحجرة شخص كهذا، فإننى أشعر باسترخاء. لقد نجح فى الاختبار الأول، والآن لننتقل للاختبار التالى. إن اجتياز الاختبار الأول مهم للحصول على انتباه الآخرين".

أثناء مناقشة على المستوى القومى حول ما إذا كان ينبغى لقادة سلاح الجو الأمريكى أن يرتدوا كامل ملابسهم العسكرية أم لا عندما يكونون فى حالة استرخاء فى الطائرة، فقال أحد قادة سلاح الجو: "الملابس الرسمية الكاملة

تجعل صاحبها يحصل على احترام الآخرين، فإذا استل أحدهم مسدسًا وهو يرتدى سروالًا قصيرًا وعلى ذراعه وشم، فسيتشكك من يراه في مدى كفاءته كضابط". احصل على الاحترام بأن ترتدى الملابس المناسبة.

الكاميرا الخفية لا تكذب

أثبت الإعلامى "جون سوتسيل" على تليفزيون ABC مدى أهمية الصورة فى البرنامج الإخبارى ٢٠/٢٠، فقد رأى ملايين المشاهدين عبر الكاميرات الخفية ما يعرفونه بالفطرة - وهو أن الجذابين يلقون معاملة أفضل من غيرهم، فمعظم طلبة المدارس يكونون انطباعًا عن المدرس جيد المظهر أفضل مما يكونونه عن المدرس الأقل جودة من ناحية مظهره. وعلى صعيد آخر، فإنه يتم تعيين الأفضل مظهرًا للعمل بالمبيعات ويُستبعد الأقل جودة فى مظهره حتى وإن كان الأخير أكثر كفاءة، بل إنه يُقال للرجل الأقل جاذبية إنه لا توجد وظائف خالية.. ورغم أن الصورة ليست كل شيء، إلا أن لها أهميتها.

وخلاصة القول هنا أننا لا نستطيع جميعًا أن نكون نجومًا سينمائيين مثل "براد بيت"، أو "تشارليز ثيرون"، ومع ذلك يمكننا تحسين مظهرنا بانتقاء ملابسنا، والحفاظ على لياقتنا ورشاقتنا. ولنبدأ هنا بإلقاء نظرة عن كثب إلى محتويات خزانة ملابس أعظم محاورى الأعمال فى العالم.

اكتشف أستاذان فى جامعة جيلدهول بلندن علاقة تبادلية بين الجاذبية والنجاح المهنى، ففى بحث أجرياه على أحد عشر شخصًا فى الثالثة والثلاثين من العمر اكتشف الباحثان أن غير الجذابين من هؤلاء تقل دخولهم بنسبة ١٥٪ عن دخول من يُنظر إليهم على أنهم جذابون، بل واكتشفت الدراسة أيضًا علاقة وثيقة بين المظهر الجيد للمحامين الشبان واحتماليات مشاركتهم فى ملكية شركات المحاماة التى يعملون بها.

وأعتقد أن انتشار البرامج التليفزيونية المخصصة للتجميل يثبت أن معظمنا - إذا استثنينا "سيندى كراوفورد" - لا يزال لديه الكثير فى مظهره مما يحتاج للتحسين. والأهم من هذا أنه يثبت أن المظهر الجيد والملبس الأنيق والحفاظ على اللياقة البدنية تتحول بصورة مباشرة إلى المزيد من المال والسلطة والنجاح.

القبول المذهل لـ "ترامب"

المقدمون العظام عظام فى ارتداء ملابسهم. قال الإعلامى المتخصص فى مجال الأعمال "ستيوارت فارنى": "إنتى أرتدى ملابس غالية وجيدة.. بدلاً غالية، ورابطات عنق حريرية، وقمصاناً بيضاء بياقات مُنشأة قوية، وأحذية شديدة اللعان. هذا هو مظهرى". ما هو مظهرك؟ إن كل المتحاورين العظام جيدو المظهر. قالت لى "باربارة كوركوران":

"لقد قررت فى بدايات حياتى العملية أن أرتدى ملابس زاهية الألوان، ولأنتى كنت امرأة فى مجال يسيطر عليه الرجال؛ فقد كنت أرغب فى التميز والتأكيد على هذا التميز. كنت أرتدى ملابس رائعة متمثلة فى ملابس زرقاء أو رمادية، ثم بدأت أغير للون الأحمر. وأنا الآن أظهر من بين خمسمائة شخص فى حجرة واحدة. وبعد ذلك غيرت اللون الأحمر وتحولت إلى اللون الأحمر المرجانى، ثم البرتقالى، ثم القرمزى الفاقع - ألوان زاهية جداً، وبذلك كنت أجذب أنظار الناس وانتباههم".

وتحرص "كوركوران" على انتقاء ملابسها، وحتى فى المناسبات غير المهمة كانت ترتدى كما لو كانت مناسبات فى غاية الأهمية، وقد قالت فى الكتاب الذى ألفته: "أعتقد أن أفضل إنفاق للمال فى عالم الأعمال هو إنفاقه حتى يبدو بمظهر الناجحين، فالمظهر يتحول إلى واقع رغم أن الكثيرين يظنون عكس ذلك".

الملابس الفخمة تجذب انتباه الناس، ولأن مستمعيك سيكونون انطباعاتهم الأولى فى أغلب الأحوال خلال الثوانى السبع الأولى من رؤيتهم لك؛ فمن المهم أن تبدو بأفضل مظهر لك فى أى نوع من العروض التقديمية. فى كتابه *How to Get Rich* كتب "دونالد ترامب": "تعبّر طريقة ارتدائنا للملابسنا تعبيراً قوياً عن شخصياتنا، وقبل أن نقول كلمة واحدة". وكان "ترامب" يرتدى ملابس ليست غالية؛ لأنه لم يكن يرى لذلك أهمية، لكنه تعلم بعد ذلك أن توجهه هذا لم يكن صواباً؛ لذلك فقد أصبح يرتدى "أحذية ذات جودة عالية جداً وتعيش لفترة طويلة فى حين أن الأحذية الرخيصة تبلى بسرعة وعادة ما تبدو رخيصة مثل الثمن الذى دفع فيها. ونفس هذا الوضع يصدق مع البديل" - كما يقول. هل أنا أحلم، أم أن هذه هى المرة الأولى التى يعترف فيها "ترامب" بأنه كان مخطئاً؟ هذا مثير جداً!

"زايمر" يضمن هذا

فى حين يرتدى "ترامب" بدلاً غالية ماركة بريوني (كما هى حال "لارى إيسون" - الرئيس التنفيذى لشركة أوراكل)، فإن معظم مقدمى العروض فى عالم الشركات يمكن أن يبدو بمظهر جيد بيدل أرخص سعرًا. "جورج زايمر" هو المؤسس والرئيس التنفيذى لسلسلة متاجر للملابس الرجالي على مستوى البلاد، وقد اتبع سياسة إعلانية جعلت شركته الأشهر فى المجال. كان "زايمر" فى الرابعة والعشرين من عمره عندما استثمر مدخراته البالغة سبعة آلاف دولار لبدأ شركته Men's Warehouse التى أصبحت إمبراطورية يبلغ رأسمالها ١,٢ مليار دولار حاليًا. وقد استمد "زايمر" إلهامه من محاور عظيم، وهو "لي إياكوكا" وقت أن كان الرئيس التنفيذى لشركة كرايسلر، وأصبح المروج وواضع السياسة الإعلانية لشركته. وينسب "زايمر" نجاح شركته إلى حملته الإعلانية الشهيرة بنهاية عام ١٩٨٥، حيث أعطت تلك الحملة لشركته الدفعة التى كانت تحتاج إليها. وكانت الكلمات الأساسية فى ذلك الإعلان التليفزيونى "وهى جملته: "أنا أضمن المنتج" - قد وضعت لمسته الخاصة على شركته للأبد. ونظرًا لفروعه السبعمئة عبر البلاد، وعشرات الآلاف من العاملين بها؛ فإنه من المضمون أن نقول إن آلاف الرجال يجرون عروضهم التقديمية يوميًا وهم يرتدون رابطات عنق، وقمصانًا، وبدلاً من شركته.

وقبل أن ألتقى بـ "زايمر"، قضيت بعض الوقت فى العديد من فروع شركته القريبة منى، فلاحظت ثلاثة أشياء. أولاً: يثنى جميع العاملين فى تلك المتاجر على "زايمر" كما لو كان ثمة علاقة شخصية تربطهم به (ولم أكن قد أخبرت أيهم بأننى أؤلف كتابًا). وقد أوضح لى هذا أن "زايمر" ينفذ ما يقوله ويلتزم به، وهذا شىء جيد رغم ندرته فى أسلوب القيادة حاليًا. ثانيًا: لاحظت أنه يروج للبدل الكاملة بدرجة أكبر مما كانت عليه الحال أثناء فترة ازدهار الشركات الإلكترونية التى كانت الموضة فيها التركيز على الملابس غير الرسمية. ثالثًا: أذهلتنى رخص سعر بدله.

سألت "زايمر": "هل من الممكن أن يبدو أحدهم بمظهر جيد فى ملابس بأقل من خمسمائة دولار؟".

فقال: "الأمر بالنسبة للملابس لا يختلف عن مثيله بالنسبة لأى شىء آخر مثل السيارات.

فيمكن للمرء أن يقلل نفقاته ومع ذلك يحصل على جودة جيدة، ومظهر رائع. وفى شركتنا يمكن للعميل أن ينفق من مائتين إلى خمسمائة دولار. إن البدلة

التي تشتريها بخمسمائة دولار أفضل من التي تشتريها بمائتين، والذي يحدد السعر أساساً هو تكلفة القماش الذي يمثل ثلث تكلفة البدلة - وهذا يرتبط بالرسوم، والضرائب، وكذلك تكلفة غزل القماش، وقد تكون أسعار القماش الوارد من إيطاليا أعلى من مثيله الوارد من كندا بسبب اتفاقية التعاون بين دول أمريكا الشمالية. وهذا أيضاً مثل الحال مع السيارات، حيث يمكنك أن تشتري سيارة فوق الرائعة بخمسين ألف دولار، ولكنك تستطيع أيضاً أن تشتري سيارة جيدة بخمسة عشر ألف دولار".

وفي هذا الفصل يقدم لنا "زايمر" نصيحة بشأن الملابس، فيقول إن هناك ثلاثة أشياء يجب التركيز عليها عند شراء البدلة، وهي: المقاس المناسب، ونوع النسيج، والموضة.

نصائح "زايمر" بشأن الملابس

١. إذا كان مقاس البدلة مناسباً، فارتدها. يقول "زايمر": "إنني أستغرب من كل تلك الأعداد من الرجال الذين يرتدون بدلاً لا تناسبهم مقاساتها. إن المقاس المناسب للبدلة هو أهم معيار في شرائها، بل إنه أهم من نوع نسيجها". ويوصي "زايمر" من يشتري البدلة بأن يذهب بها إلى خياط محترف حتى يضبطها على مقاسه.

٢. النسيج هو ما يربط كل شيء معاً. يقول "زايمر": "أفضل الألوان للبدل هي الأزرق البحري، والمرجاني (الرمادي)، والأسود". ومن السهل أن تجعل للبدل بتلك الألوان لمسة متفردة باستخدام الكماليات المناسبة مثل رابطات العنق، والقمصان، والأحزمة، والأحذية.

٣. لا تتخلف عن الموضة. يقول عملاء شركة "زايمر" متندرين "إنني أشتري من محلات "زايمر" مرتين في العام، حتى إنهم قد منحوني خصماً كعميل لهم رغم أن معظم الناس لا يبدلون ملابسهم إلا مرة واحدة فقط كل عام". وهذا يذكرني بجملة سمعتها في برنامج *Queer Eye for the Straight Guy* تقول: "إن الملابس لها مدة صلاحية مثل الحليب".

من أين يتسوق أصحاب الشركات في نيويورك؟

يستطيع المحترفون في عالم الأعمال أن يجدوا بدلاً في أشهر بيوت التصميم في العالم. وهي شركة بارنيز Barneys في لوس أنجيليس وشيكاغو، ومع ذلك فإن فرع الشركة في مدينة نيويورك والموجود بشارع ماديسون أفينيو يعتبر المكان المفضل

لرجال الأعمال. لذلك كان هذا الفرع هو المكان المناسب لى لأتعرف على الكثير مما يخص الملابس والمتحدثين فى الشركات. لقد ناقشت "توم كاليندريان" نائب الرئيس التنفيذى لشركة بارنيز، والمدير العام للعمليات التجارية فى الشركة عن موضة الملابس الرجالي، ونوعياتها، وخزانة ملابس الرجال.

ويعتقد "كاليندريان" أن رجل الأعمال الذى يجيد ارتداء أحدث ما وصلت إليه الموضة يشعر بدرجة أكبر من الرضا وتقدير الذات، ويشع "إحساسًا بالراحة والثقة أثناء عرضه التقديمى". ويتفق "كاليندريان مع "زايمر" فى أن هناك توجهًا قويًا للتحرر من الملابس الرياضية غير الرسمية والعودة إلى الزي الرسمى المتمثل فى البدلة الكاملة، ولكن هذا لا يعنى ألا يستطيع الرجل تحديد أسلوبه الخاص فى ارتداء ملابسه.

وعندما سألته: "وكيف للرجال أن يظلوا متابعين لأحدث الموضات؟". فقال: "لا يستطيع المرء أن يفعل هذا بمفرده.

تواصل مع عامل بإحدى شركات الملابس تحترمه وتثق فى أنه سيقدم لك المعلومة الصحيحة. وكل مدينة كبيرة بها متجر كبير على الأقل، وسيقوم ذلك العامل بهذه المهمة بالنيابة عنك ووفقًا لاحتياجاتك، وما تفضله. وعلى مدار العام سيكون معك شخص على اتصال دائم بك ليوضح لك ما هو مثير وما هو غير ذلك".

وليس متابعة أحدث الموضات بالشىء اليسير، فقد أخبرنى "كاليندريان" أن البدلة ذات الأزرار الثلاثة كانت شائعة عام ١٩٩٨، ولكن البعض أصبح يرتدى بدلًا بزرين فقط حتى يكونوا متميزين عن الغالبية، ومع ذلك فإن البدل الحالية ذات الزرين تختلف عن نظيرتها فى الماضى، فزراها فى موضع أعلى من السترة. كيف للمروجين للشركات أن يتابعوا مثل هذا التغيير؟ لا أعرف وتلك هى المشكلة. اجعل شخصًا آخر يخبرك بأحدث المستجدات. وإليك ما يقوله "كاليندريان" بشأن أفضل أساليب ارتداء الملابس:

• لا ينبغي أن تكلف نفسك فوق طاقتها لترتدى بدلة فخمة. فى فرع شركتنا بنيويورك نبيع البدلة بثلاثة آلاف دولار، ولكنك لست مضطرًا لهذا، فأسعار البدل تبدأ بثمانمائة وخمسين دولارًا للبدلة - ويعود الكثير من هذا الفارق فى السعر إلى مصمم البدلة، ونسيجها، وعدد ساعات العمل الحرفى (شغل الإبرة

اليديوية) المنقضية فى صناعة البدلة " وهذا يحدده مستوى الرفاهية. يمكن لمشتري السيارة أن يشتري سيارة من نفس الفئة، لكنه يطلب مواصفات داخلية معينة، ومع ذلك فالسيارة العادية والمجهزة تجهيزاً خاصاً كلاهما تسافران". وهذا يشبه كثيراً ما قاله "زايمر" .. لماذا يغرم التنفيذيون فى صناعة الملابس بتشبيهها بالسيارات؟ أعتقد أن هذا التشبيه يروج عملهم!

• لا تبالغ فى ارتداء ملابسك. يقترح "كاليندريان" أن يكون لدى التنفيذى خمس بدل على الأقل حتى يتجنب ارتداء بدلة واحدة مرتين أثناء أسبوع العمل، ويقول إن إعطاء نسيج البدلة فرصة "للراحة" يجعله يعيش فترة أطول. إننا جميعاً نحتاج للراحة!

• تجنب المبالغة فى التنظيف الجاف. يقول "كاليندريان" إن التنظيف الجاف "يقصر عمر النسيج".

• وفى النهاية لا تنس الأحذية.. إن جمهورك ينتبهون لكل التفاصيل، خاصة لجودة حذائك. يقول "كاليندريان": "معيار اختيار الحذاء هو الشعور بالراحة أثناء ارتدائه!؛ لذلك اختر الحذاء الذى يشعرك براحة أكبر، ويقترح الأحذية المخيطة وليس المصوقة بالغراء حيث إن المخيطة ستمتد بالارتداء وتصبح أكثر إراحة للقدمين.

لا أستطيع أن أجعلك الرئيس، لكننى أستطيع أن أجعل مظهرك كالرئيس

قد يكون "جورج زايمر" الأكثر مبيعاً للملابس، ومحلات بارنيز الأكثر مبيعاً للملابس الفخمة، إلا أن "جورج دي بارى" هو صاحب أشهر البديل انتشاراً. ولما كان "جورج" الفرنسى صاحب ورشة صغيرة للبديل بالقرب من البيت الأبيض، فقد ظل على مدار أكثر من أربعين عاماً يخطط البديل للرؤساء الأمريكين بدءاً من الرئيس ليندون جونسون، فقد حاك بدلاً لرونالد ريجان، وبيل كلينتون، وجورج بوش (الأب، والابن). وكثيراً ما يطلبه عملاؤه فى المكتب البيضاوى الرئاسى ليخطط لهم بدلاً، ورابطات عنق يرتدونها فى المناسبات الكبرى بما فيها الخطب الكبيرة كخطبة تنصيب الرئيس، وخطبة حالة الاتحاد الأمريكى. وأعتقد أننا لن نبالغ إذا قلنا إن البديل التى من تصميمه شوهدت على شاشات التليفزيون أكثر بكثير من رؤية البديل لكبار المصممين فى أوروبا.

وأقل تكلفة لبدة من تصميم "دى بارى" ألفان وخمسمائة دولار، ولكنه يتفق مع "زايمر"، و"كاليندريان" فى إمكانية الحصول على بدلة جيدة بأقل من ذلك بكثير، ويرى أن الأساس هو أنه "لن تبدو بدلة جيدة على صاحبها ما لم يكن مقاسها مناسباً

له، وأنه إذا لم يكن بالمتجر الذى يبيع البدل خياط خبير فينبغى أن تضبط البدل على مقاسك عند خياط محترف".

تقول المستشارة القضائية "جو إيلان" ديميتريوس" فى كتابها إن المحلفين بعد أن يفرغوا من المحاكمات كثيرًا ما يعلقون على الملابس التى يرتديها الشهود، والمحامون. وتستطرد فتقول: "ومناسبة مقاس الملابس لصاحبها من أكثر الملحوظات شيوعًا، حيث يقلل المقاس غير المناسب للملابس من جودة الانطباع الذى يكونونه عن الشهود أو المحامين".

لون القيادة

يعتقد "دى بارى" أن التركيبات اللونية المناسبة تساعد المقدم أو الخطيب على أن يبدو قائدًا. وعندما سألته: "وإذا لم يكن أمامك إلا أن تستخدم تركيبة لونية واحدة، فماذا ستكون هذه التركيبة؟ ما لون القيادة؟"، فقال:

"البدلة: زرقاء غامقة (سادة، أو بخطوط رفيعة).
القميص: أبيض، أو أزرق فاتح
رابطة العنق: أحمر بُرجندى".

هذه هى التركيبة اللونية الجيدة للقيادة كما يوضح "دي بارى"، وكما توضح صور الرؤساء الأمريكين فى أهم الأحداث. هذه هى الألوان التى تبدو أفضل من غيرها على شاشات التليفزيون، والأهم من ذلك أن هذه الألوان تناقض بعضها على دائرة الألوان "وتبدو درجاتها المتباينة على دائرة الألوان مكملة لبعضها البعض. عندما تشاهد لوحة فنية من أعمال عصر النهضة بعد الآن، فانتبه للتركيبات اللونية بها، لعلك تستفيد منها فى عرضك التقديمى التالى!

التركيبة المثالية

تعرف "تورى جونسون" - باعتبارها شخصًا يدير أكبر شركة للبحث عن وظائف للنساء - ما يبحث عنه أصحاب الأعمال فيمن يريدون تشغيلهم. وتقول "جونسون" إن التركيبة العامة أمر مهم، وأنه إذا كان صاحب العمل يقارن بين متقدمين لشغل وظيفة

متساويين في الكفاءات، فهنا تلعب الطبيعة البشرية دورها، حيث يختار المتقدم الذي يظهر "التركيب المثالية للملابس" على الآخر. وتقول "جونسون":

"إن اختيار الناس لشغل الوظائف لا يتوقف على المهارات المناسبة والخبرة فقط، فالمتقدم الذي يبدي مظهرًا جيدًا يكون بمثابة تعبير جيد عن الشركة. ومن السذاجة أن تدعى أن المظهر لا يهم". وتقدم "جونسون" بعض النصائح فيما يتعلق باختيار الملابس لقراء هذا الكتاب، خاصة النساء ممن يرغبن في الترويج لأنفسهن في مواقف العمل، أو لقاءات التقدم لشغل وظيفة فتقول:

١. إن لم تكن تعرف ما ينبغي أن ترتديه، فليس معنى هذا أن ترتدي بدلة كاملة، فالملابس الرياضية لا بأس بها في كل مجالات العمل حاليًا. ومع ذلك فمن الأفضل أن يكون السروال كلاسيكيًا أو أن ترتدي سروالًا واسعًا. تجنب الملابس الضيقة التي تثير التعليقات عليها سواء كانت هذه التعليقات لفظية ظاهرة أو مجرد أفكار في الذهن.

٢. لا تبالغ في التزين أو التعطر. إن المظهر البسيط الأقرب للطبيعة يزيد من فرص النجاح، وأحيانًا ما يؤدي الأقل إلى الكثير " ولا أقصد بهذا عدم التزين أو التعطر تمامًا، بل أقصد التخفيف منهما.

٣. انتبه للتفاصيل، فلها أهميتها. لا ترتد حذاء بجلد مقشر، أو قميصًا ناقص الأزرار، إلى غير ذلك من الأشياء البسيطة. وعلى المرأة أن تتجنب أقران الأذن كبيرة الحجم. كثيرًا ما أرى أناسًا يرتدون ملابس في غاية الأناقة، لكن أحذيتهم مقشرة الجلد، فيدمر هذا جمال مظهرهم. وإنني أمل ألا يعتمد تقييم كفاءتك المهنية على حالة أو موضة حذائك، ومع ذلك فإننا نعيش في مجتمع مهووس بالمظهر والملامح البدنية؛ لذلك إن استطعت أن تقضى دقيقتين في تلميع حذائك فسيقودك هذا خطوة على طريق النجاح.

٤. وفي النهاية، احرص على اللياقة في ملابسك. من المهم أن تفهم جمهورك في أية لحظة، فإذا كنت ذاهبًا لحضور حدث غير رسمي فلا تذهب بزي رسمي فخم، فهذا لن يكون مناسبًا للحدث".

يحكي "ديف دي أيساندرو" الرئيس التنفيذي لشركة جون هاتكوك في كتابه *Career Warfare* قصة عرض تقديمي لشركة قدمته متسابقة سابقة في مسابقة ملكة جمال أمريكا. ورغم أن وزنها كان قد زاد أربعين رطلاً، فقد كانت لا تزال

ترتدى ملابسها كما لو كانت في مهرجان وليست في اجتماع للعملاء، فما كان من الحاضرات من النساء إلا أن كرهنها، ولم يتعامل معها الحاضرون من الرجال بمحمل الجدية". وأردف يقول: "والحق أن السيدة كان لديها بعض ما يستحق سماعه، لكنها بمظهرها جعلت استماع الحضور لها شيئاً مستحيلاً"، واستطرد يقول إن مظهر المرء وطريقته في ارتداء ملابسه تعبر عنه بدرجة كبيرة، وبدرجة أكبر مما يعترف به معظم الناس، وأن المرء "إذا أراد تحقيق مستوى متقدم من النجاح، فمن المهم أن يبدو مظهره كمظهر الناجحين وسلوكه كسلوكهم"

لكل مقام مقال

النصيحة التي تقدمها "جونسون" مهمة جداً، ومع ذلك فكثيراً ما يتجاهلها الناس. إن المتحاورين العظام يرتدون ملابسهم وفقاً لثقافة شركاتهم أو المجال الذي يعملون به. وكما أنه ليس لنا أن نتوقع من متحدث باسم شركة مثل شركة تومي باهاما أن يرتدى بدلة بمعطف مزدوج الأزرار وقميصاً مزدوج الياقات، فليس لنا أن نتوقع من رئيس تنفيذي لشركة تأمين - مثلاً - أن يرتدى قميصاً حريراً كذلك الذي يرتديه أهل هاواي. لقد أثار "جو شاول سيهي" وهو مستشار مالي بشركة أميركان إكسبريس، وعضو أحد أندية التدريب على الخطابة - نقطة مهمة بشأن اللبس اللائق والمناسب للثقافة. إنه يتحدث مع الكثيرين من المخططين الماليين الجدد ممن لا يريدون أن يبدو مظهرهم بمظهر العاملين بالمصارف بل يريدون أن يختلف مظهرهم عنهم. ويقول "جو" إن هذا التوجه به مشكلة واحدة، وهي أن عملاء المخططين الماليين يتوقعون منهم أن يبدووا بمظهر العاملين بالمصارف!

تعلم "جو شاول - سيهي" الاهتمام بالتفاصيل تعلمًا قاسيًا؛ ففي بداية حياته المهنية كان يفعل ما يُنتظر من المخطط المالي الجيد أن يفعله، وهو "توفير المال. وكان من بين أساليبه في ذلك أن يشتري بدلاً وأحذية رخيصة إلى أن قرر ذات يوم أن يشتري حذاءً أغلى. وعندما دخل مكتبه بحذائه الجديد، قال له رئيس في العمل: "يسعدني أنك قررت أخيراً أن تتخلص من ذلك الحذاء البلاستيكي

القديم"، فقال له: "ولماذا لم توضح لي هذا من قبل؟". هذا هو ما نريد قوله: إن مستمعيك، وعملاءك، وجمهورك لن يقولوا لك إن مظهرك ليس جيدًا، ومع ذلك فملايسك توضح عنك الكثير.

ساعد على تحسين ملايسك

إذا كنت تريد تحسين طريقتك في اللبس - سواء كنت رجلًا أو امرأة - فهناك حاليًا عدة كتب تناقش هذا الموضوع. والكتابان الموجهان للنساء هما: *What Not to Wear*، و*What Not to Wear for Every Occasion*، والكتابان من تأليف المؤلفتين "تريني وود أول"، و"سوزانا كونستانتين". والكتابان يحويان أكثر بكثير مما أستطيع أن أقوله أنا في فصل واحد في هذا الكتاب، بالإضافة إلى صور، ونصائح، وأمثلة رائعة. ولن أدعى أنني أعرف في ملايس النساء أكثر مما تعرف المؤلفتان اللتان توضحان للنساء في هذين الكتابين أفضل أنواع الملابس وأسوأها بالنسبة لكل أنواع الجسم، وكل المواقف: لقاءات التقدم للعمل، والأدوار الإدارية، واللقاءات غير الرسمية في العمل.

ألقت "بريندا كينزيل" أربعة كتب عن موضة ملابس المرأة ونوعياتها من بينها كتاب *In the Dressing Room with Brenda*. ولقد ناقشت "بريندا" بشأن موضة ملابس النساء؛ لأنني معجب بأسلوبها، حيث إنها تضع في اعتبارها عند انتقاء الملابس للمرأة شخصية المرأة، وملامحها، وألوان الملابس. وتقول إن المتحدثين على جمهور ينبغي أن يجعلوا المستمعين إليهم يركزون على ما تسميه "مركز التحاور" - وهو وجه المتحدث - وتوصي "كينزيل" في اختيار الملابس بانتقاء الألوان التي تؤكد على "تكرار" الألوان الطبيعية للمرأة. وعلى سبيل المثال، فهي تقول: "إذا كانت عينا المرأة زرقاوين متألقتين، فعليها أن ترتدي ثوبه زرقاء تكرر لون عينيها. إنه من المبهج أن تنظر إلى شخص تكرر ملايسه سمة في ملامحه البدنية؛ لأن هذا يجعله أكثر مصداقية، ووثوقًا، وأنا شخصيًا لا أتق أبدًا في أي شخص يتحدث على جمهوره ولا تمكس ملايسه شيئًا من مظهر بدنه".

أما بالنسبة للرجال الذين يحتاجون لمساعدة بشأن نوعية ملابسهم، فسيفيدهم كتاب *Chic Simple Dress Smart Men: Wardrobes That Win in the New Workplace* من تأليف "كيم جونسون جروس"، و"جيف ستون"، حيث يصفان في الكتاب كل شيء بشأن الملابس بدءاً من كيفية اللبس استعداداً لحضور اجتماع التقدم لوظيفة إلى ما يرتديه الرئيس التنفيذي لشركة. والأهم من هذا أنهم يوضحون الملابس المناسبة للعروض التقديمية، فيقولان في كتابهما: "لا بد أن تعبر تركيبة القميص مع رابطة العنق عن القوة دون أن تبالغ فيهما". ويتبعان هذه النصيحة بمجموعة من الفقرات الجيدة عن "تركيبات القوة".

ورغم أهمية هذه الكتب إلا أن الموضة متغيرة، بل ومتغيرة بسرعة ومن الصعب متابعتها، ومن أمثلة ذلك أنني كنت أعتقد أن ارتداء رابطة عنق مخططة على قميص مخطط خطأ فادح بالنسبة للرجال، لكنني ذات يوم وأثناء قراءتي في مجلة للأعمال وجدت إعلاناً لمصمم ملابس شهير كان العارض في الإعلان يرتدى هذه التركيبة. وبعد ذلك بدأت ألاحظ ظهور هذه التركيبة على كبار التنفيذيين. ونظراً لحقيقة أن لديك في حياتك العملية أموراً أهم من تصفح مجلات الموضة أو الطواف بمحلات الملابس، فأليك ثلاثة أسرار تخرج بها من هذا القسم من الكتاب:

١. المتحاورون العظام يرتدون ملابس أفضل من الآخرين..
٢. المتحاورون العظام يرتدون ملابس أنيقة، ومناسبة للمناسبة التي يحضرونها، والمجال الذي يعملون به.
٣. المتحاورون العظام يرتدون ملابس تتوافق مع ملامحهم، ولون بشرتهم، وأسلوبهم الشخصي.

هناك مناسبات قليلة يضيف فيها عدم التألق في الملابس جاذبية للمتحدث. ومن أمثلة ذلك أن "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذي لشركة أبل لا يرتدى إلا سترة سوداء على درعة صوفية برقبة ضيقة مع سروال من الجينز - وهذا هوزيه المعتاد سواء في مكتبه أو أثناء عروضه التقديمية. إنه شخص متفرد، وقد بنى شركة كبرى، ويشتهر بتمرده على كل ما هو معروف؛ لذلك فإن ملابسه تعبر تعبيراً مناسباً عن توجه العاملين بشركته وعملائها - وهو ما قد لا يناسبك. ولقد اشتهر عن "مارك بينيوف" الرئيس التنفيذي لشركة Salesforce.com هو الآخر تفردته وتعامله مع منافسيه الأقوياء بمزيج من الجرأة والرعونة. وهو عادة ما يرتدى

قمصاناً حريرية مما يرتديها أهل هاواي أثناء عمله، فهو يحب جزر هاواي
فلديه منزل هناك، بل إن لديه كلباً اسمه "كونا" - وهو بالمناسبة من المعالم الثابتة
في مكتبه! ومع ذلك فإن علي معظمنا ألا يرتدى قمصان هاواي إلا في حفلات
الشواء الخارجي التي تقيمها الشركات التي نعمل بها.

أنت تتمتع بهذا البريق!

لا شيء يتوافق مع بدلة رائعة أكثر من بشرة صافية براقية. اعلم أن المحاورين العظام
يهتمون بشعرهم وبشرتهم. يقول "ستيوارت فارني" إنه قبل أية خطبة أو عرض
تقديمي له مباشرة يحرص حرصاً بالغاً على أن يأخذ حماماً ساخناً، ويتقن حلاقة
ذقته؛ فهذا "يجعلني أبدو متألّقاً. إن مظهر بشرة المرء مهم جداً، حيث يجعله يبدو
نظيفاً، ومهندياً، ومتألّقاً، وجذاباً. وهذا هو ما أحاول أن يكون مظهرى" - كما يقول.
أى مظهر تحاول أن يكون مظهرك؟ مظهر العالم الشاحب منفوش الشعر، أم
المظهر البراق لمعظم مقدمي العروض الأقوياء؟ إذا كنت تريد المظهر الثاني، فإن
عادات التألق في غاية الأهمية بالنسبة لك. إن المستمعين يلاحظون التفاصيل: الشعر،
والأظافر، والبشرة. والناس تكون انطباعاتها عنك من خلال مظهرك، فاهتم به.

ربما تعرف "كايان دوجلاس" - أستاذ التألق - في برنامج *Queer Eye for the Straight Guy*. إنه أول من دخل ببرنامج حماماتنا لفحص ما نستخدمه من
منتجات العناية بالشعر والبشرة.

وعادة ما ينتهي البرنامج باستحواذ "كايان" وفريق العاملين معه على المشاهد،
ويتركونه بنتائج مذهلة. وأمثال هؤلاء المشاهير لا يخلو منهم مكان. إننى أتندر أنا
وزوجتى على أن الدُمى التي نشتريها تفقد بريقها بعد خمس عشرة دقيقة من وضعها
على الأرفف في منزلنا، ومع ذلك، فدعونا نستفيد من هذه النصيحة. يقدم "دوجلاس"
في كتابه *Queer Eye for the Straight Guy* نصائح للبريق والتألق؛ فيقول إن كل
رجل ينبغي أن يكون لديه (ويستخدم!) المنتجات التالية: منظف بشرة رغوي، ومرطب
بشرة، وكريم مقشر للبشرة، وشامبو، وملطف للشعر، ومنتجات عناية بالشعر (مثل
الجيل، وكريم معطر للشعر)، وموسى حلاقة، ومعجون حلاقة، وقلامة أظافر، ومزيل
رائحة العرق، وغسول للفم، ومزيل لشعر الأنف. إن مظهرك سيبدو أفضل عشر مرات
- لا، بل مائة مرة " إذا استخدمت هذه المنتجات قبل عرضك التقديمي التالي. إن
عادات التألق البسيطة تؤدي إلى نتائج مذهلة.

أفضل من النشوة.. حقاً؟

قال "أرنولد شوارزينجر" فى فيلم *Pumping Iron* إن رفع الأثقال أفضل من نشوة الجماع. ورغم أن معظم قادة الشركات لن يصلوا لهذا المدى، إلا أن أعظم محاورى الأعمال فى العالم يحافظون على لياقتهم البدنية، حيث يمارس "جون تشامبرز" رياضة السير السريع لمسافة خمسة أميال يومياً، ولدى "جون تشين" الرئيس التنفيذى لشركة Sybase صالة رياضية فى مكتبه - وهل ينبغى أن أذكر هنا "شوارزينجر"؟ الحق أن كل من استضافناهم فى هذا الكتاب تقريباً لديه برنامج رياضى قوى؛ لذلك تراهم أكثر لياقة من المتوسط. وهذا أمر لازم للعروض التقديمية والخطب المذهلة التى يلقونها: إنهم يبدوون بمظهر أفضل، ويتمتعون بقوام أفضل، ويشعرون بثقة وتفاؤل، ويتمتعون بطاقة تفوق ما لدى كل من يستمعون لهم.

"بريان هالا" الرئيس التنفيذى للشركة القومية لأشباه الموصلات، وهى إحدى أكبر شركات العالم فى الشرائح الإلكترونية الرقيقة، وبلغ رأسمالها سبعة مليارات دولار، ويعمل بها حوالى عشرة آلاف موظف، والاحتمالات أن هاتفك الجوال، أو مذكرتك الرقمية، أو شاشة حاسوبك المسطحة يدخل فى تركيبها شريحة رقيقة من إنتاج هذه الشركة. ويعتبر "هالا" واحداً من أعظم الرؤساء التنفيذيين للشركات الأمريكية فى وقتنا الحالى. إنه متحدث ذكى، وجرىء وواثق من نفسه.

وقد حكى لى فى لقائه معى أن التزامه مؤخراً ببرنامج للياقة البدنية أحدث تميزاً فيما يلقيه من خطب عامة، ففى مباراة جولف كان يجوب أرض الملعب ثمانى عشرة مرة بينما لا يتحرك زميله فى اللعب إلا مرة واحدة. إنه لم يكن يحضر اجتماعاته التى يعقدها بعد الظهر إلا إذا كان يشعر بالتعب. تخيل مدى ضعف أو قوة عروضه التقديمية بنهاية اليوم.

لقد تغير هذا الوضع تماماً؛ ففى سبتمبر عام ٢٠٠٢، التزم "هالا" هو وزوجته بالحفاظ على قوامهما، فانضما لناد قريب، وبدأ ممارسة التمارين مع مدرب خاص. وبعد عشرة شهور من التدريب، شعر "هالا" بأنه شخص جديد، ويقول طبيبه إنه خفض من وزنه أربعين رطلاً واكتسب عشرين رطلاً من العضلات. وقد أصبح "هالا" - الذى يقدم عرضين أو ثلاثة عروضه تقديمية أسبوعياً - يتمتع بـ "المزيد من الطاقة، خاصة عندما أسافر لألقى عروضاً تقديمية. كنت من قبل أتوقف للتقاط أنفاسى أثناء عروضى التقديمية، لكننى لم أعد كذلك. وقد أصبحت السفرىات - خاصة الدولية - تبدو لى كتمرين بدنى. والآن أستطيع أن أحضر أول اجتماعاتى البعيدة بعد خروجى من الطائرة مباشرة" - على حد قوله. وهو يتمرن ثلاث مرات أسبوعياً فى

السادسة والنصف صباحًا، وتتضمن تمارينه مجموعة من تمارين الأيروبيكس وتمارين الحفاظ على الوزن.

كتب "كين كوبر" - مبتكر كلمة أيروبيكس - في مقال له بمجلة *Academy Management Executive* في مايو ٢٠٠٢ عن المزايا التي تحققها لياقة الجسم للتنفيذيين، وذكر قائمة بقيادة الشركات الذين يتمنون بانتظام وكان من بين هؤلاء "توم موناغان" - مؤسس شركة دومينو بيتزا. وقال في مقاله: "يمارس" موناغان" العدو لمسافة أربعة أميال يوميًا، أو يستخدم مشاية متحركة، ويستخدم جهاز نوتيلوس لتصف ساعة مبدلاً بين النصفين العلوي والسفلي من جسمه يوميًا. وعندما يكون على سقر، فإنه يحرك يديه في كل الاتجاهات أثناء عدوه. إنه يحرق حوالي ألفي سعر حراري يوميًا، ولا يأكل أية حلويات، ولا يأكل إلا الخبز والماء يومين من كل أسبوع". وقد أورد "كوبر" أيضًا دراسة عن ممارسة في سوق الأوراق المالية معن التزموا ببرنامج رياضي مكثف على مدار اثني عشر أسبوعًا. وقد كسب هؤلاء الممارسة أيضًا عمولات مبيعات أعلى من زملائهم رغم أنهم لا يقلون عنهم كفاءة.

تدريب "الدمر"

ومن كبار التنفيذيين الذين يدركون أهمية التمارين "أرنولد شوارزينجر" حاكم ولاية كاليفورنيا. إنه لا يبدو بنفس ما كان يبدو عليه عندما فاز بسبعة ألقاب أوليمبية، ومع ذلك فإن قوامه الحالي وهو في السابعة والخمسين رائع. ولقد أخبرني العاملون معه بأنه يمارس الرياضة أكثر من أي شخص في إدارة كاليفورنيا - وهو بالتأكيد يمثل القائد القوي ذا الحضور الطاغى. إن جدول أعماله يتضمن إدارة خامس أكبر اقتصاد في العالم، وهذا لا يوفر له الكثير من الوقت للرياضة (فقد كان يتمرن ست ساعات يوميًا أثناء منافساته في بناء الأجسام)، ومع ذلك فلم يكف عن اتباع برنامج رياضي قوي. إنه يستيقظ في السادسة صباحًا، ويبدأ بخمس وأربعين دقيقة من التدريب على جهاز التدريب البيضاوي في جناحه بفندق ساكرامنتو هيات ريجنسي. ومع نهاية يوم عمله في مبنى حكومة الولاية، يتمرن في ناد قريب على الأوزان لمدة ثلاثين دقيقة أخرى.

هذا هو برنامج التدريب، وهو - للحق - أكثر إجهادًا من مثيله لدى معظم محترفي الأعمال الذين لا تصل مسؤولياتهم إلى مسؤولية "شوارزينجر". وكانت نتيجة ذلك - وكما قال "شوارزينجر" بنفسه لمجموعة من المحترفين في اللياقة البدنية: "إننى لا أشعر أبدًا بالافتقار إلى الطاقة". عاد "شوارزينجر" ذات صباح إلى كاليفورنيا قادمًا من زيارة له في الشرق الأوسط، وكان وصوله في الخامسة صباحًا، فأعد نفسه للخطبة التي كان مقرّرًا له أن يلقيها على فطور عمل في غرفة تجارة كاليفورنيا مما أذهل الصحفيين والحضور من مستوى الطاقة التي يتمتع بها، حيث كان يبدو قويًا شابًا موفور الطاقة كما هي عادته دائمًا. من المفيد أن تتدرب!

ماكينة التدريب البيضاوية إحدى أفضل الآلات الرياضية حاليًا، ومن الممكن أن تجدها في النادي، أو محل بيع الأدوات الرياضية القريب منك. وهي تمنحك إمكانية تدريب جسمك بالكامل رغم أن الأجهزة الرياضية التقليدية الأخرى يمكنها أن تؤدي نفس الغرض. هارن باحثون بجامعة ويسكونسين بين مزايا التدريب بهذه الماكينة وغيرها من الماكينات الرياضية، فلم يجدوا فرقًا كبيرًا في نبضات القلب، أو معدل استهلاك الأوكسجين، أو حرق السعرات الحرارية؛ لذلك فلك أن تختار بين الآلة البيضاوية أو غيرها من الآلات الرياضية!

الرئيس التنفيذي مدرب الرؤساء التنفيذيين

المحدثون والخطباء الذين يمارسون الرياضة بانتظام يبدوون بمظهر أفضل، حيث يتمتعون بطاقة أكثر، وقوام أفضل، ويشعرون بطاقة أكثر مما يشعها من لا يتدربون. وهذا لا يستغربه "سكوت نورتون" الرئيس التنفيذي لمركز Axis الرياضى بمدينة مينلو بارك في كاليفورنيا. وكان "نورتون" قد أصيب في ركبته أثناء أول عام له في لعب كرة القدم بجامعة يوتا، لكنه حول هذه الانتكاسة إلى فرصة، حيث قضى سنواته الثلاث الباقية في الجامعة مُدربًا على القوة. وبعد تخرجه، قضى "نورتون" خمس سنوات أخرى في العمل كمدرّب خاص قبل أن يبدأ تأسيس مركزه الرياضى ليدير كبار التنفيذيين بمنطقة خليج سان فرانسيسكو. وعلى أسلوب الاستثمارات في مجال التكنولوجيا، فقد مول أحد المستثمرين "نورتون" بالمال المطلوب لفتح مركزه، وكان افتتاح المركز في عام ١٩٩٦، ويتجاوز عدد أعضائه حاليًا ألف عضو يدرّبهم فيه

خمسة وخمسون مدربًا - وهم أفضل المدربين على مستوى العالم. وقد تحدثت إلى "نورتون" في صالة التدريب بمركزه تكتفنا رائحة العرق، والنشاط، والأجساد المتدربة - ووراءنا قرقعة الأوزان، وأصوات أجهزة الجرى إلى يسارنا، وعلى يميننا مدرب يحفز عضوًا على أداء "عدتين زائدتين" في التمرين. ويرتاد بعض الأعضاء " وهم من بين أغنى وأقوى التنفيذيين في منطقة خليج سان فرانسيسكو - النادي في السادسة صباحًا ليطمروا على مدار ساعة ونصف.

تساعد التمارين الرياضية على ضخ الدم المؤكسج إلى المخ، ويؤدي من يتمرنون أداء أفضل في الاختبارات التي تتطلب التفكير النقدي. وإذا كان التمرين المنتظم يجعل المرء يفكر جيدًا، فلا شك في أنه يجعله يتحدث جيدًا. إن التمارين الرياضية تساعد المرء على التفكير والتحدث بصورة أكثر وضوحًا، ويتركز أكبر، وبطاقة أكبر.

وعندما سألت "نورتون": "لماذا يقطع هؤلاء التنفيذيون المشغولون ذلك الوقت للتمرين؟"، قال:

"ليس لديهم بديل آخر؛ فاللياقة البدنية جزء أساسي من الأسلوب الذي يعيشون به حياتهم. لا بد لهم من أن يعدوا أجسامهم للتعامل مع متطلبات الحياة اليومية. إنهم يستيقظون في السادسة صباحًا، ويعملون أحيانًا حتى منتصف الليل، ويسافرون إلى كل أنحاء العالم بمعدل خمس أو ست دول أسبوعيًا. إنهم يسافرون ويعملون؛ لذلك لا يستطيعون ألا يمارسوا الرياضة؛ لأنهم إن لم يفعلوا، فلن تكون لديهم القوة، ولا التحمل، ولا القدرة على التفكير أو الوقوف على أقدامهم".

ثم أضاف: "إنهم يتحاورون ويلقون عروضًا تقديمية يوميًا: يتحدثون إلى العملاء، والعاملين لديهم، والبائعين بصورة دائمة، ولا بد لأجسامهم أن تكون قادرة على التعامل مع كل هذا. إنهم يحتاجون للقوة، والسيطرة، والمرونة".

فسألته: "وفيما يخص الحديث والتفكير، هل ترى فارقًا كبيرًا بين التنفيذى الذى يحافظ على لياقته، وذلك الذى لا يحافظ عليها؟"، فقال:

"بالتأكيد إننى أرى لدى المدربين حماسًا، وقوة، وتواصلًا بصريًا، وقامة منتصبه، وثقة بالنفس. وحياة هؤلاء التنفيذيين ليست سهلة؛ لذلك فمن المهم

أن يدربوا أجسامهم على التعامل معها. إن الجسم يتعرض للاضمحلال مع الوقت، حيث يفقد حوالي خمسة أرطال من العضلات كل عشر سنوات بعد بلوغ المرء الخامسة والعشرين. أما من يتمرنون، فإنهم لا يفقدون العضلات بل يزيديونها، وتستفيد من التمارين العظام، والأربطة، والعضلات. إن التمرين يجعل المرء يتمتع بقامة منتصبه مما يشعره بالمزيد من الثقة بالنفس ويشع قيادة. إن التنفيذيين يتمرنون ليؤدوا أفضل أداء ممكن، وبدون التدريب يبدو عليهم الكآبة في اجتماعاتهم، أو عروضهم التقديمية، أو اجتماعات مجلس الإدارة. والتنفيذى الذى يواظب على الرياضة يبدو، ويشعر بالمزيد من الطاقة والحماس إنه يشع طاقة مما يجعل المستمعين له منتبهين يقظين..

كلمة عن جراحات التجميل: يبدو أن جراحات التجميل قد أصبحت الموضة الشائعة حالياً بفضل البرامج التليفزيونية. ومن المؤكد أن هذه العمليات لم تعد حكراً على النساء فقط، فالرجال أيضاً أصبحوا يجرون عمليات شد الوجه، وشفط دهون البطن، وكل أنواع الشد والشفط والرفع الأخرى، وينبغى أن تفكر عملياً وجدياً قبل أن تقرر إجراء تلك العمليات. لقد ثبت أن ممارسة الرياضة، والطعام الصحى تؤخر أعراض الشيخوخة بصورة مذهلة، فجربها أولاً. قال "ديفيد كارب" "مستشار الموارد البشرية - مجلة Fortune فى التاسع من فبراير ٢٠٠٢: "تجاهل الأمور السطحية مثل جراحات التجميل وصباغة الشعر، فهذا لا يجعلك إلا بائساً" ونصح الباحثين عن العمل الأكبر سناً بممارسة الرياضة، وتناول الطعام الصحى، والحصول على الكفاية من النوم. وقال مقارناً: "إننى أرى أناساً فى السبعينات من أعمارهم يشعرون طاقة وحيوية، ولا يزال الطلب عليهم فى العمل كبيراً".

كتب "هاري بيكويث" فى كتابه *Selling the Invisible*: "كن ذا مظهر رائع بروعة ذاتك الحقيقية". إن المحاورين العظام، والخطباء العظام يبدون بروعة ذاتهم الحقيقية. إنهم يجيدون انتقاء ملابسهم، ويحافظون على قوام رائع. افعل مثلهم، بل وتنافس معهم.

وبعد أن انتهينا من مناقشة أساسيات المميزات العامة للمتحدث على الجمهور، حان وقت السر البسيط العاشر.

★ تمرين ★

أفضل برنامج حمية للعروض التقديمية واللياقة البدنية اتباع نظام غذائي، وممارسة الرياضة، والحفاظ على اللياقة أمور في غاية الأهمية لحفاظ الخطيب على حيويته وطاقته. عندما طلبت من المدرب الخاص "سكوت نورتون" أن يقدم توصياته للمحترفين في عالم الأعمال الذين يريدون تحقيق أفضل أداء لهم، عرض عليّ أن أقدم توصياته التالية " والتي يقدمها لعملاء مركزه الرياضى " فى هذا الكتاب:

الأساسيات

تناول عددًا من الوجبات البسيطة يوميًا. هذا سيؤدى إلى اتزان مستويات طاقتك. ويحافظ على نشاط تمثيلك الغذائى. وازن وجباتك الغذائية إن الطعام المكون من (٤٥ - ٦٠٪) كربوهيدرات. و(١٥ - ٢٥٪) بروتينات و(١٥ - ٣٠٪) دهونًا هو الوجبة الضرورية. ومع ذلك، فابحث عن المزيج المناسب لك أكثر من غيره.

تناول الخضراوات والفاكهة

تناول أكبر كمية تستطيعها منها - وحبذا لو كانت عضوية. إن تناولها مع كل وجبة على الأقل أمر حيوى للحصول على الفيتامينات، والأملاح المعدنية، والألياف التى يحتاج إليها الجسم ليتمتع بأفضل حالة صحية.

الدهون مفيدة!

تجنب الدهون المهدرجة جزئيًا، والدهون المشبعة، ومع ذلك تناول دهون الأسماك، وبذر الكتان، وغيرها من الأطعمة التى تحتوى على دهون أوميغا ٣، وأوميغا ٦، فالأحماض الدهنية لازمة لكيمياء الجسم.

اشرب الكثير من الماء

اشرب ثمانية أكواب كل يوم، وزد من الكمية إذا كنت تمارس الرياضة أو تتناول الكافيين.

تناول المكملات متعددة الفيتامينات

حتى إن كنت تتناول طعامًا صحيًا، فربما تحتاج لمكملات غذائية. استشر طبيبًا أو إخصائى تغذية ليقدم لك توصيات محددة.

فقدان الوزن الزائد

تجنب الوجبات الدسمة على العشاء، وُكُل بدلاً منها وجبات خفيفة قبل الخلود للنوم.

إن التمثيل الغذائي يقل مع دخول الليل، فلا ينبغي أن تستهلك طعاماً يحتوى على الكثير من السعرات الحرارية.

خطط لطعامك مقدماً

هذا سيساعد على إحداث التوازن بين الكربوهيدرات، والبروتينات، والدهون - وكمية ما تتناوله من طعام.

تمهل أثناء تناول الطعام واستمتع به

كلما زدت بطئاً فى الأكل، زاد الوقت الذى يدرك جسمك فيه أنه يشعر بالشبع.

انتبه لحجم الوجبات

وجبات المطاعم كبيرة للغاية.

لا تفوت وجبة

إذا فوتت وجبة لم تتناولها فسيقتقد جسمك أنك تُجوعه، وبالتالي يلتزم معك بذلك، فيخزن السعرات الحرارية بدلاً من حرقها باعتبارها دهوناً.

النشاط

كُل قبل ساعة إلى ثلاث ساعات من ممارسة التمرين الرياضى (أو عرض تقديمى كبير)، فهذا سيجنبك الإحساس بالتعب المبكر، بأن يجعل مستويات الجلوكوز فى جسمك فى الوضع الصحيح.

أعد التوازن بعد ساعة من ممارسة التمرين بوجبة متوازنة

الاستعادة مهمة، وينبغى أن تبدأ هذه الاستعادة بالكربوهيدرات حتى تستعيد مستويات الجلوكوز، والبروتينات كى تستعيد العضلات ما فقدته، والدهون حتى تتجدد الخلايا.

زد من عدد السعرات الحرارية التى تحصل عليها بوجه عام لتعافى وتبنى

العضلات

إن التمرين المكثف يتطلب الكثير من الطاقة، فاحرص على أن تزيد السعرات الحرارية التى تحصل عليها حتى تحافظ على مستويات الطاقة فى جسمك وتعيد بناء العضلات.

أعد بناء الكيمياء الكهربائية

عندما تتبدد الكيمياء الحاملة للكهربية من جسمك، فقد يؤدي هذا إلى نقص

كفاءة أو تقلص عضلى. ولأن الكيمياء الكهربائية تُفقد عن طريق العرق، فينبغى إعادة بنائها أثناء التمرين وبعده (ويقوم الموز والمشروبات الغازية الخالية من الصودا بهذه المهمة جيدًا).

الطعام الجيد

الدهون الجيدة (مصادر دهون أوميغا)

أسماك المياه الباردة (السلمون والقرش)

فاكهة الأفوكادو

الجوز (كل أنواع زبدة الجوز)

زيت الزيتون وزيت بذرة الكتان (غير المُعامل).

زيت دوار الشمس

الكربوهيدرات عالية الألياف

الخضراوات (داكنة الخضرة، والذرة، والفاصوليا)

الفاكهة (التفاح، والكيوى، والكمثرى، والفراولة)

الشوفان

منتجات القمح كامل الحبة

مصادر البروتين الصحى

الجوز

اللحم الأحمر الخالى من الدهون

الدجاج والديك الرومى منزوع الجلد

البيض

السّمك

البقوليات

الهضوات

احذر من النظم الغذائية غير المدروسة

قلل من الكافيين، أو الصودا، وتجنب الكحول

تجنب الطعام المُعالج والدهون المحولة (الزيوت المهدرجة جزئيًا)

تجنب حبوب الطاقة كبديل للوجبات.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

الجزء الرابع

اتركهم وهم يتوقعون المزيد

وبعد أن تعلمت كيف تتحدث، وتمشى، وتبدو قائداً؛ فقد حان وقت إعلان السر البسيط العاشر "والذى سيحدث التحول الكامل لك. فى هذا الجزء الأخير من الكتاب ستسمع من المحترفين فى عالم الأعمال الذين يجبرون جمهورهم على الاستماع إليهم لتوافقهم مع ما يريده جمهور مستمعى القرن الحادى والعشرين. إن الناس يريدون أن يستمعوا لهم؛ لأنهم يعرفون أنهم سيتعلمون منهم شيئاً جديداً. إن كل شخص يريد أن يتعلم منك شيئاً بعد انتهاء حديثك معه.. شيئاً لم يكن يعرفه من قبل. فى هذا الجزء من الكتاب ستتعلم:

- كيف تستحوذ على جمهور المستمعين لك فى كل مرة تتحدث إليهم، وتركهم وهم يتوقون للاستماع للمزيد من خلال حفاظك على تواصل الرسالة التى تقدمها.
- كيف يواصل المتحاورون العظام فى الشركات تطوير أنفسهم فى كل عرض تقديمى لهم ويمتازون فى تبادل الحوار.
- كيف تحافظ على قوة عروضك التقديمية على جهاز الباوربوينت.
- وستعرف أيضاً أعظم سر تخرج به من هذا الكتاب.

لقد حان وقت الإعلان عن السر البسيط الذى سيحدث لديك التغير الشامل. هل أنت مستعد؟ لننتقل!

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط # ١٠ : أعد اكتشاف نفسك

كوني "مادونا" (تجددي)، أو كن "روكي"
(لا تتجدد): القرار قرارك

"ليس لديك إلا طلقة واحدة فلا تضيع الفرصة".

المطرب "إيمينيم"



Richard Lewin 2004

" مادة الحديث تحتاج لصياغة جيدة .
وإيجاز، وجاذبية " ولكنها تحتاج أيضًا لأن
تُقدم تقديمًا مشوقًا، فلا تتجاهل أيًا من
هذا"

«ديفيد مور»: المستثمر والممثل الكوميدي على مسارح برودواي

يجوب ألف من متمصى شخصية
إفيس بريسلي ردهات، وقاعات فنادق
لاسن فيجاس، ومع ذلك لا يستطيع
أحدهم أن يزعم بأنه أفضل مؤدٍ للعام.
ولكن "داني جانز" - المغنى والانطباعى
- هو من استطاع توقيع عقد عمل لعشر
سنوات بمائة مليون دولار ليلعب دوراً فى
مسرحية Mirage على مسرحه الخاص.
وهناك فارق كبير بين "جانز" وغيره من
المؤدين، وهو أنه يعيد اكتشاف نفسه فى
كل عرض يقدمه. أجل، من الممكن أن
يكون إفيس بريسلي.. أجل، إنه يستطيع
أداء ما كان يؤديه النجوم السابقون
من أمثال "فرانك سيناترا"، و"دين
مارتين"، و"سامي ديفيز".. إلى آخر

هؤلاء من النجوم. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يستطيع أيضاً أن يكون "مايكل بولتون"، و"آل باتشينو"، ودكتور "روث"، و"كريد". والحق أن جمهوره لا يعرفون تماماً ما يمكنهم أن يتوقعوه منه؛ لأنه هو نفسه لا يستطيع أن يتوقع ما سيفعله قبل أدائه دوره. إن بمقدوره أن يظهر بأى مظهر وفقاً لنوعية جمهوره فى تلك الليلة المحددة، ولرد فعلهم على الدقائق القلائل الأولى من العرض، ولما أعلنت عنه نشرات الأخبار من أحداث فى ذلك اليوم. إنه لا يؤدي عرضين بنفس الطريقة أبداً.

كتبت "هيلارى جرين" فى مجلة *Showbiz Magazine*: "إنه (تقصد "جانز") يقيس أذواق الجمهور، ويوفق أداءه لكل دور مع الذوق العام للجمهور، ويستطيع فى لحظة واحدة أن ينتقل بسلاسة من شخصية "ديفيد باوي" المدقق، إلى "إريك كلابتون"، إلى "جانيت جاكسون"، و"كينى لوجينز" دون أن تصدر عنه هفوة. ويضيف "جانز" أيضاً الأحداث الجارية إلى عروضه، حيث كثيراً ما يضيف إلى عروضه حدثاً مهماً وقع يوم العرض، وأحياناً ما يصيح الجمهور بطلبات مما يحفره على ابتكار شخصية جديدة فوراً. لا يستطيع أحد أبداً التكهن بما سيفعله "جانز" على المسرح".

ولابد للمؤدين العظام أن يظلوا متجددين ومعاصرين على الدوام إن أرادوا أن يحافظوا على جاذبيتهم لدى الجماهير الجديدة؛ فهذه "مادونا" - ملكة إعادة اكتشاف الذات - تطلق على جولتها عبر العالم عام ٢٠٠٤ (إعادة الاكتشاف). وهذا أطول عرض مسرحى فى تاريخ المسرح *Beach Blanket Babylon* يعيد اكتشاف نفسه كل بضعة أشهر! وهذا العرض تعتمد موسيقاه على ثقافة البوب: لذلك يجدد نفسه دائماً، ويضيف شخصيات ومواقف جديدة عبر العام. وبعد ثلاثين عاماً من بدء العرض فى سان فرانسيسكو لا يزال يُبث إلى البيوت عبر أنحاء العالم. والمحاورون العظام يستفيدون من تجارب المؤدين العظام، حيث يغلّفون عروضهم التقديمية بقصص حديثة، ويعملون دائماً على تحسين مهاراتهم فى الحديث، وتضمينها أحدث الإستراتيجيات، والأفكار، والإحالات الثقافية سواء كان ما يقدمونه خطبة، أو عرضاً تقديمياً، أو اجتماعاً.

تذكر المدرس الذى كنت تفضله فى المدرسة أو الجامعة: ما الذى كان يميزه عن غيره؟ هل هو اهتمامه الصادق بتلاميذه؟ إن هذا جزء واحد من تميزه. من كنت أفضله أنا شخصياً من بين أساتذتى هو ذلك الذى يحيلنا أثناء الشرح إلى مواقف وأحداث تتناسب معه فى حياتى، وكان ذلك سبباً كبيراً فى مدى استمتاعى بدروسى. تذكر السؤال الأساسى الذى يسأله كل فرد من حضور اجتماع أو عرض تقديمى لنفسه أثناء الإلقاء، وهو: "وماذا يهمنى فى هذا؟" إنه من السهل أن تجيب عن هذا السؤال بأن تكون معاصراً.

إن أعظم مدربي العالم أيضًا في حالة اطلاع دائم على التكنولوجيا الحديثة، ويستخدمون أحدث الأجهزة والبرمجيات لتعظيم أداء فريقهم في العمل. لقد وصف "رون ويسلون" كبير مدربي فريق San Jose Sharks لهوكي الجليد نفسه بأنه "مدمن تكنولوجيا". وكان قد استطاع في الموسم الأول له مع الفريق النهوض به من قاع الدوري إلى الدور نصف النهائي في كأس ستانلي. وهو يستخدم حاسوبًا محمولًا موصولًا بجهاز فيديو رقمي ليحدد، ويراجع، ويحلل المباريات بصورة فورية، ويوضح للاعبه كيفية الاستفادة من مواضع ضعف دفاعات الفريق المنافس من خلال توضيح ذلك على شاشة الفيديو. وقد عبر أحد المدربين عن هذا التوجه بقوله: "هل هناك من يقوم بعرض تقديمي للمسؤولين في شركة آي بي إم أو مايكروسوفت على سبورة؟".

روكي السادس؟ قل شيئًا غير هذا..

لا تسمى فهمي، فأنا أحب "سلفستر ستالوني"، فهو يتمتع بالكثير من الخصائص التي تثير الإعجاب، ولكنني عرفت أثناء كتابتي لهذه السطور أنه يستعد للجزء السادس من فيلم (روكي). وأتمنى ألا تكون هذه الشائعات صحيحة، فأنا لم أعرف أصلًا أنه كان هناك جزء خامس من فيلم روكي.. أنا لا أبالغ هنا!

وعلى خلاف مشروع روكي السادس، فإن المحاورين العظام في مجال الأعمال متجددون على الدوام. إنهم يملأون عروضهم التقديمية بإحالات للأحداث الجارية؛ لأنهم على اتصال بالثقافة الشعبية، والأحداث الجارية، وأحدث الكتب في الإدارة والإستراتيجية. "كلاوس كلاينفيلد" الرئيس التنفيذي لفرع شركة سيمنس في الولايات المتحدة، وشركة سيمنس عملاق اقتصادي يبلغ رأسمالها ٨٠ مليار دولار أمريكي. أسأله عن الموسيقى والأغاني ذات الشعبية، واستجده يقول لك أحدث إصدارات نجوم الهيب هوب، والإسهامات الفنية الحديثة في عالم الموسيقى. ولما كان "كلاينفيلد" حاصلًا على درجتي الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال؛ فإنه يناقش بنفس ذلك الأسلوب أحدث نظريات إستراتيجيات الإدارة. وفي حوار مع جريدة يواس إيه توداي، قال نائب كبير لرئيس قطاع التسويق بشركة سيمنس: "سبق لي أن عملت بشركة جنرال إلكتريك مع "جاك ويلش"، وفي إدارة الرئيس رونالد ريغان، لكنني لم أجد أبدًا محاورًا بجودة "كلاوس كلاينفيلد". إنه مزيج من الفضول والطاقة الهائلين".

وسير "ريتشارد برانسون" صاحب مجموعة فيرجن يعيد اكتشاف نفسه بصورة دائمة باحثاً من الفرص والمغامرات الجديدة. وتمارس مجموعته الاقتصادية حالياً أنشطة استثمارية في مجالات الطائرات، والقطارات، والاستثمارات المالية، والمشروبات غير الكحولية، والموسيقى، والهواتف المحمولة، والمصايف والمشاتي، والسيارات، والنشر، وملابس العرائس - وغير ذلك الكثير - يربط بين كل ذلك ما يتمتع به "برانسون" من فضول هائل. كتب "برانسون" في كتابه *Losing My Virginity* يقول: "أنا فضولي بالفطرة تجاه الحياة، وقد امتد معي هذا الفضول إلى عالم الأعمال. وقد قادني هذا الفضول إلى عدد من المجالات غير المتوقعة، وعرفتني بالكثيرين من الناس المتفوقين". كن فضولياً، وتعلم شيئاً جديداً، وانقل تلك المعرفة إلى جمهورك، وسوف تحقق التميز.

والفضول هو الكلمة الدالة. فضول "كلاينفيلد" يجعله متجدداً وعصرياً على الدوام - وهو ما يطلبه جمهور القرن الحادى والعشرين. والحق أن معظم - إن لم يكن كل - ضيوف هذا الكتاب معاصرون ومتجددون دائماً. وإليك ما يقوله بعضهم عن التجدد الدائم:

"سوز أورمان": "أنا لا ألقى حديثاً واحداً مرتين؛ فالمال متدفق. وإذا استخدمت في حديثي قصة، فإننى أستخدم قصة وقعت قبل دقائق من حديثي. أو أتحدث عنها بصورة عفوية؛ لأنه عندما يكون لدى المتحدث مجموعة ثابتة من القصص، فهذا يقوده للماضى بدلاً من التواصل مع اللحظة حيث ينبغى أن يكون. إننى أحاول أن أجعل عقلى صافياً حتى أستطيع توظيفه عندما أريده أن يفكر فى شيء. وما لم أفعل هذا، فسيكون على أن أعاود التفكير فى القصة مما يسحبني من اللحظة الحاضرة. وإذا فقدت التواصل مع جمهورى ولو لثانية، فإننى أخسره. إننى أبداً لا أستخدم نفس القصة مرتين".

"مارتين جاجين": المدير التنفيذى السابق لشركة 3i للاستثمار: "إننى أجعل كل عروضى التقديمية معاصرة، بحيث أدرج فيها شيئاً وقع اليوم وأستخدمه كمعبر للنقطة التى أحاول إثارتها. وعلى سبيل المثال، فقد أدرجت فى أحد عروضى التقديمية وفاة "جورج هاريسون" - الرئيس التنفيذى السابق لفريق بيتلز فى نفس يوم وفاته. وكانت خطبتي بالكامل تدور حول الإنجاز، وهل نترك ميراثاً للأجيال القادمة أم لا؟

لذلك بدأت بالحديث عن "جورج هاريسون" .. موسيقاه وحياته، والميراث الذى خلفه. لقد شجعت جمهورى على التفكير فى الميراث الذى يريدون أن يخلفوه وراءهم. لقد استخدمت هذا كمعبر للنقطة التى أريد التحدث فيها".

"جيف تايلور": مؤسس شركة Monster: "لا يخرج الكثيرون من التنفيذيين كثيراً للحياة اليومية العامة. إنهم يفهمون شركاتهم والمنتجات التى تقدمها، لكنهم ليس لديهم فكرة عن تطبيق تلك المنتجات فى العالم الواقعى. كن خبيراً فى شركتك وما تنتجه، وفى مجالك، ولكن ظل مستعداً للتغير. اشتهر الكثير من الناس بشيء واحد فى حياتهم مثل "هنري وينكلر" الذى انحصر فى شخصية "فونزي" التى اشتهر بها ولم يستطع الخروج منها، أو "جاري كولمان"، أو "ويليام شاتنر". من المهم أن تتغير وتتطور فى مجال عملك مثلما تفعل "مادونا"."

"نفيذ مور": مستثمر مالى، وممثل كوميدى: "ليس هناك تمرين على التواصل أفضل من ممارسة فن الكوميديا الارتجالية. تخيل نفسك تقدم عرضاً تقديمياً على جماعة من الموظفين، فتراهم إما يصفقون أو يحملقون فىك بأعين خالية من التعبير. إن ممارسة الكوميديا الارتجالية تساعدنى على تعلم أهمية اللغة الموجزة، والوصول للمغزى بسرعة، والتخلص من الجمل غير الضرورية، والأهم من ذلك أن تكون لفتى مشوقة (ومضحكة!). ولأننى فى حالة من البحث والتحسين الدائم عن مادة جديدة: فإن مهاراتي فى اللغة والكتابة والتحدث تتطور باستمرار".

"هيوارد شولتز": رئيس مجلس إدارة شركة Starbucks: "إن الشركات التى تتبنى نظرية الحفاظ على الأوضاع القائمة ولا تحض على إعادة الاكتشاف، أو تجديد الذات ستجد نفسها فى مأزق كبير. أعتقد أن القادة العظام يواصلون المسير، ويتعلمون معلومات جديدة، ولديهم الاستعداد للوقوع فى أخطاء، وتحسين أسلوبهم القيادى".

فى كتابه *Put Your Heart into It*، كتب "هيوارد شولتز" عن تعيينه لـ "سكوت بيدبرى" رئيساً لقسم التسويق فى شركته، لأنه توصل إلى أفكار جديدة مبدعة مثيرة من شأنها أن تجعل الشركة متجددة مثلما تتجدد أذواق واهتمامات عملائها وتتطور. ويقول "شولتز" فى كتابه: "يمتد "سكوت" أن Starbucks ينبغى أن تكون شركة "عارفة" بأحدث النكات، وأحدث الأغاني، وأحدث الشخصيات

ظهورًا على الساحة، وبأحدث المستجدات فى السياسة، والأدب، والرياضة، والتوجهات الثقافية". وبمعنى آخر فإن "بيدري" يواصل إعادة اكتشاف الشركة لتلبية متطلبات الجمهور المعاصر. وتحتاج كل شركة لشخص مثل "بيدري"، وينبغى أن يتبنى كل متحدث باسم أية شركة نفس هذا التوجه.

التحول العادى فى التواصل

تتضمن إعادة اكتشاف الذات أكثر بكثير من التواصل مع الأحداث الجارية، لتشمل أيضًا الالتزام الدائم بالتحسن. ليس هناك شىء اسمه أن الخطيب يولد خطيبًا. أجل، هناك أناس منطلقون يسهل عليهم تبنى أساليب الخطابة والعروض التقديمية الناجحة أكثر من غيرهم، ومع ذلك فهؤلاء لم يولدوا خطباء موهبين، وسأثبت لكم هذا. إن أعظم محاورى الأعمال فى العالم يتطورون، وغالبًا ما يحدث ذلك التطور من خلال أسلوب المحاولة والخطأ، والإخفاقات. ومع ذلك فإنهم عازمون على التمكن من مهارات التواصل: لأنهم يعرفون أن نجاحهم الشخصى، ونجاح شركاتهم يعتمد على قدرتهم على إقناع مستمعيهم.

If You Don't Have Big Breasts, Put Ribbons on Your Pigtails

أعجبتنى هذه الجملة كعنوان لكتاب "باربارة كوركوران". وكان عنوان كتابها الأول Use What You've Got مقبولًا، وكان الناشر مصممًا عليه، ولكن عندما حقق الكتاب رواجًا كبيرًا وافق الناشر على وضع العنوان *If You Dont Have Big Breasts. Put Ribbons on Your Pigtails* وهو العنوان الأصلى الذى وضعته "كوركوران" للكتاب على طبعته ذات الغلاف العادى. نفس الكتاب وبمعنوان مختلف.. يا لها من قوة تلك التى يتمتع بها المؤلفون عندما تصبح كتبهم على قائمة جريدة نيويورك تايمز بأعلى الكتب مبيعًا!

كانت "كوركوران" تبنى إمبراطوريتها العقارية عندما تعرضت لخبرة مزعجة كمتحدثة، حيث دعمتها شركة سيتيبانك Citibank للتحدث فى (المنتدى السنوى الأول للمشتريين من المنزل). وقد اعتقدت "كوركوران" أن هذا الحديث سيكون طريقة جيدة للقيام ببعض الترويج الجانى لشركتها. وكانت هذه أول خطبة عامة لها، فأخذت وقتها للاستعداد لها، حيث راجعت محتوى الخطبة، وأعدت كتابة المسودات الأولية وتمرنت عليها. وعندما تم تقديمها لجمهور الحاضرين الثمانمائة، اعتلت

اكتشافها كل عامين تقريباً ، ومن خلال عروضه التقديمية التي تتطور هي الأخرى.

"الفارق بين الممتاز، والمتوسط، والضعيف هي أى عمل يمود بالأساس إلى الخيال
والحماس اللازمين للمرء ليعيد اكتشاف ذاته بصورة يومية".
"توم بيترز" من كتاب (The Pursuit of the Wow)

لدينا مشكلة فى الباوربوينت

يُقدم يومياً ما يزيد على أربعين مليون عرض تقديمى بجهاز الباوربوينت. وكما تعرف، فإن الباوربوينت تقنية قوية للعروض التقديمية من برمجيات شركة مايكروسوفت. وإذا لم تكن تعرف هذا، فيسعدنى أننى أجلت الحديث عن هذه التقنية إلى الفصل الأخير. إن تعلم برنامج الباوربوينت وكيفية التعامل معه أمر لا غنى عنه لمن يريد أن يعيد اكتشاف نفسه كمتحدث أو صاحب عروض تقديمية. هل تعرف أن الباوربوينت يستخدم الآن منذ مرحلة مبكرة، حيث يستخدمه تلاميذ المدارس الابتدائية؟ إن المدرسين والتلاميذ يستخدمونه. وإذا كان الطالب بالصف السابع يستخدمه، فبإمكانك أنت أيضاً أن تستخدمه!

وأنا هنا لا أتحدث عن مجرد تعلم كيفية تكوين شريحة العرض؛ فأى كتاب جيد عن الباوربوينت يمكن أن يعلمك هذا فى دقائق، بل أتحدث عن التفاعل مع البرنامج حتى يكمل عرضك التقديمى ويعظم من أثره.

وليس من قبيل المبالغة أن نقول إن العروض التقديمية الحالية القائمة على استخدام الباوربوينت بشعة، وأسأل عن هذا أى شخص شاهد عروضاً تقديمية يلقيها مخلوقات أشبه بالمستثمرين بمساعدة هذا البرنامج، وسيؤيد ما أقوله. لقد أقرت الغالبية العظمى من نواب رؤساء الشركات الذين تحدثت معهم بأن العروض التقديمية بشعة. وكان من بين المشاكل الكبرى للعروض التقديمية التي شاهدوها:

كثرة شرائح العرض: قال لى "جون تشين" الرئيس التنفيذى لشركة Sybase إنه يستخدم ما لا يزيد على اثنتى عشرة شريحة عرض فى العرض التقديمى الذى يستمر لمدة ساعة، وأن "معظم الناس يضاعفون هذا العدد من الشرائح، لكن كثرة حث المعلومات تجعلك تفقد انتباه جمهورك، وكلما زاد عدد المستمعين إليك، زادت ضرورة اختصارك فى شرائح العرض والمعلومات التي تقدمها. ومع الجمهور الكبير،

عليك اتباع "قاعدة الثلاثة" والتركيز على موضوع مركزي واحد، ومع المجموعات الأصغر يمكنك أن تزيد الشرائح، ولكن بما لا يتجاوز "قاعدة الأربعة". هل تتذكر العميل الذي قلت إنه استخدم اثنتين وخمسين شريحة في عرض تقديمي مدته ساعة؟ ليس هناك من يريد مشاهدة كل هذا العدد من شرائح العرض أياً كان مدى الجهد الذي بذله المتحدث في إعدادها.

عندما سألت "جون تشين" عن مدى التأكيد الذي يوليه لمهارات التواصل عند تعيينه تنفيذيين جديداً في شركته، قال: "إنني أؤكد عليها للغاية. إننا نفترض أن المهندسين والعاملين بالمبيعات، والمدراء قد تلقوا التدريب الأساسي والخبرة الكافية في التواصل، ولكن هل هم يتمنون بالتوجه الصحيح؟ هل هم موجزون ومتحمسون؟ هل يستطيعون الإجابة عن الأسئلة بوضوح؟ هل لديهم الاستعداد للتواصل؟ يتمتع بعض الناس بالفضية، لكنهم لا يرغبون في التواصل. وأنا أحترم هذا لكن هؤلاء لن يكونوا أبداً رؤساء تنفيذيين".

كثرة الكلمات والأرقام: لقد حولتنا نشرات الأخبار التلفزيونية، وأفلام الفيديو بأسلوب تلفزيون MTV إلى مجتمع بصري جداً، بمعنى أن استخدام الكثير من الكلمات والأرقام طريقة مؤكدة وسريعة لإشعار المتلقى بالملل. إنه سيظل ينظر في ساعة يده منذ أول دقيقتين من عرضك التقديمي، وهذا نتيجة حشد البيانات الممل، فلا بد من تجنبه.

يحاول "جيف تايلور" ألا يتجاوز محتوى كل شريحة عرض يقدمها سبع كلمات. وقد قال لي في هذا الشأن: "إننا نعاني من مشكلة في استخدام الباوربوينت.

إن عالم الأعمال بالكامل يقع في شرك، فكل اجتماع يتضمن شرائح عرض، وكل شريحة منها تكون من عنوان رئيسي، وأربع أو خمس جمل، وأحياناً ما يقدم المتحدث رسماً بيانياً يتبعه بثلاث جمل. إننا ننتقل من اجتماع لآخر، ومن شريحة عرض لأخرى، ونفقد أثناء هذا قدراتنا الإبداعية، وقدرتنا على توصيل أفكارنا وتصوراتنا بأسلوب مبدع. وأنا كقائد. أخرج خارج نطاق المنطقة الآمنة المتمثلة في اللجوء للباوربوينت في عروضي التقديمية. وعندما ألقى عرضاً تقديمياً يغلب على أن أتبع أسلوب اللوحات الإعلانية، حيث أستخدم

بروح البطل الرياضى. ومثلما كان "مايكل جوردون" يتمرّن أكثر من معظم زملائه حتى يتوج بطلاً على عرش كرة السلة، وكما اجتهد "جيرى رايى" أكثر من غيره حتى يبرز فى كرة القدم، فقد وضع "شوارزينجر" الحديث على الجمهور كهدفه التالى الذى لا بد له أن يقهره.

ويرى "واتشر" أن المد قد بدأ يرتفع لصالح تحقيق هذا التوجه عندما أسس "شوارزينجر" الدورة الرياضىة للأحياء الفقيرة عام ١٩٩٥، فقد أسهم هذا الحدث فى تنمية عمله الخيرى تنمية هائلة، ونمى أيضاً ممارسته كمتحدث على جمهور، حيث "بدأ يلقي المزيد من الخطب" - كما يقول "واتشر".

وأضاف "واتشر": "لقد كنت أبحث مع آخرين عن فرص له للحديث على جمهور، وكان "أرنولد" مركزاً للغاية مما جعل الصحفيين يقولون إنه "يتمرّن" حتى يصبح حاكماً، لكنه كان يتمرّن على الحديث العام فحسب. كان يعرف بطريقة أو بأخرى أن المرحلة التالىة فى حياته ستتطلب منه المزيد من الظهور، ولكنه لم يكن يعرف بالتحديد ماذا سيفعل بعد ذلك.. المزيد من الأعمال الخيرية، أو إخراج الأفلام، أو الترشح لمنصب رسمى. وكان إلقاؤه لكل هذا العدد من الخطب وسيلة ممتعة للتحسن. هذا هو "أرنولد".. إنه عازم دائماً على تحسين مهاراته، وليست الخطابة والحديث العام استثناء من هذا". هل تبحث عن كل الفرص الممكنة لك لتمارس العروض التقديمية؟

"مارس.. مارس، ثم مارس.. إن معظم من تضغطهم الخطب أو الأحاديث العامة يحاولون التقليل منها قدر الإمكان، وتكون النتيجة عدم التحسن. مارس مهارات الخطابة فى مواقف غير ضاغطة كأن تتطوع بتقديم خطبة ترحيب قصيرة لعضو جديد فى دار العبادة التى تذهب إليها، أو تتحدث إلى أبوين لأحد زملاء ابنك فى المدرسة لم تكن تعرفهما، أو ترأس جمعية خيرية قريبة منك وتلقى تقريرها الشهرى أمام تجمع كبير. ومن الطرق العظيمة الأخرى للممارسة هى التدريس، فالمدرسون لا بد أن يقفوا أسبوعياً أمام أعداد كبيرة من الطلبة. إن ممارستك التدريس لمصل دراسى واحد كفيلة بأن تجعلك أكثر شعوراً بالراحة أمام أى جمهور".

"بات دين": كلية أينيبرج للصحافة

لم يعقه التلثم عن التطور

أعلن "جون تشامبرز" الرئيس التنفيذي لشركة سيسكو اعترافاً مذهلاً في حفل عيد الأبوين بمدرسة ابنته، فقد تلثمت إحدى الفتيات من زميلات ابنته عندما سألته سؤالاً: فشعرت بالحرج من لثمتها. قال لها "تشامبرز": "هونى عليك يا ابنتى، فأنا متلثم أيضاً. خذى الوقت اللازم لك".

لقد تمكن "تشامبرز" بعمله الدؤوب وتلقيه التعليم من التغلب على اللثمة، لكنه لا يزال للآن يكره المذكرات الطويلة، ويتمرن على كل شيء سيقوله في عرضه التقديمي، ويواصل التطور كمتحدث على جمهور. ويقول أحد كبار التنفيذيين بشركته: "إنه "أى" تشامبرز" "قد أصبح أقل اعتماداً على شرائح الباوربوينت، وأكثر تواصلًا مع جمهوره. ولم يكن العهد به أن يسير دائماً بين جمهوره أثناء عروضه التقديمية، بل تطور هذا الأسلوب الأشبه بأسلوب الدعاة الدينيين مع الوقت أثناء نضاله لتحسين أسلوب إلقاءه لرسالة شركته".

وليس "تشامبرز"، و"كوركوران"، و"شوارزينجر" وحدهم هم من تغلب على عقبات جسام، إلا أنهم يشتركون في هذه الأسرار البسيطة التي تمكنهم من اجتياز العقبات: إنهم ملتزمون بتحسين مهاراتهم في العروض التقديمية، ويكافحون لتحقيق ذلك، ويلتزمون في أثناء ذلك مردود ما يفعلونه من المحيطين بهم وانطباعاتهم عنه.

ابتداً في ملاحظة المتحدثين من حولك. إنك محاط بعدد هائل من مقدمي العروض التقديمية، في التلفزيون، وفي الإذاعة، وفي الشركة التي تعمل بها، وفي المؤتمر الذي تحضره. إن المتحدثين العظام في عالم الشركات متواجدون في كل مكان. اسأل نفسك أيهم يستحوذ على جمهوره وسبب ذلك. إن الخطباء الأفضل سيرزون من بين الآخرين، وأنت ستستطيع أن تتطور كمقدم عروض تقديمية، وكخطيب من خلال اكتشافك للأسرار البسيطة لهؤلاء. لقد تحسنت أنا شخصياً تحسناً كبيراً في عملي كصحفي تليفزيوني بمشاهدتي للنجوم في تقديم النشرات الإخبارية في وقتنا المعاصر وبالعامل بجانبهم. لقد أصبحت متحدثاً أفضل بعد أن تناقشت مع صيوف هذا الكتاب، وطبقت بعض الأساليب التي اقترحوها في تواصلاتي وحواراتي المهنية. لدينا جميعاً مساحة للتطور.

عن علاج للسرطان، أو باحثاً معملياً تخلق مادة لتحلل القمامة، أو رجل أعمال تعمل على تطوير تقنية من شأنها أن تحسن نوعية حياة البشر. وفي كل تلك الحالات، فإن التواصل والترويج الجيدين لهذه الفكرة أمر لازم حتى تجعلها ملحوظة، وتحصل لها على التمويل اللازم، وتخرجها إلى حيز الوجود! إن العالم بحاجة إليك، ورسالتك مهمة، ومع ذلك فلن يسمعك أحد ما لم تتعرف على الأسرار العشرة البسيطة موضوع هذا الكتاب وتوظفها.

أقم علاقة بينك وبين جمهورك بحماسك وإلهامك لهم، واستعدادك لعرضك التقديمي. اجعل بداية رسالتك قوية وواضحة ومختصرة. اجعل جمهورك يعمل على تنفيذ رسالتك بظهورك كقائد من خلال طريقة حديثك ومشيتك ومظهرك، فما لم تفعل أنت هذا، فسيفعله غيرك.

والآن، وبعد أن وصلنا ننهاءة هذا الفصل. لا بد أن أقدم لك سرّاً آخر. مثل أية قصة جيدة " والمحاورون العظام قصاصون عظام " فإن القصة التي أقدمها لك في هذا الكتاب قصة لها ذيل. إنها مثل فيلم (الحاسة السادسة) الذي كلما ظننت أنه قد انتهى ظهر لك المزيد. سأقول لك الحقيقة: إنها ليست عشرة أسرار بسيطة، بل أحد عشر سرّاً بسيطاً!

تقويم

١. أعد اكتشاف نفسك. ما المراجع المعاصرة التي يمكنك استخدامها في عرضك التقديمي التالي؟ فكر في فيلم شهير، أو حدث معاصر، أو أغنية. متى كانت آخر مرة شاركت فيها زملاءك بالإستراتيجيات، أو الأفكار، أو الكتب الحديثة في الإدارة، أو مع عملائك أو مع العاملين معك؟ ما الذي يمكن أن تقوله لهم حتى تحسن أسلوب أدائهم للعمل؟ هل تقرأ نفس الجرائد والمجلات بصورة دائمة؟ إن كنت كذلك، فغير عاداتك واقرأ شيئاً يختلف تماماً مع توجهاتك. سيذهلك قدر المعلومات الحديثة التي يمكنك أن تدرجها في خطبك، أو ترويجه، أو عروضك التقديمية نتيجة لخروجك من الشرنقة التي تعيش فيها.

٢. المراجع في الباوربوينت. أنت مدين لنفسك ولستمعك، ليس بتعلم الباوربوينت فقط، بل وبإعداد عروض تقديمية قوية وعلمية وتقديمها بقوة. ولقد صممت شركة ميكروسوفت موقعاً إلكترونيًا مكثفًا بالتدريب والتعليم والنصائح في الباوربوينت وهو: www.microsoft.com/powerpoint.

وبالإضافة لذلك، فهناك آلاف الكتب التي تشرح الباوربوينت، حيث سيؤدي بحث تجريه على موقع أمازون إلى أكثر من أربعة آلاف نتيجة عن مصادر لتعلم الباوربوينت يؤسفني أنني لم أقرأها جميعاً أما أنا فأفضل كتاب *Using Microsoft Office PowerPoint* الصادر عن دار نشر Que Publishing. احذر: هذا الكتاب ضخمة، حيث تبلغ صفحاته ٧٤٥ صفحة، ويقال عنه إنه "الكتاب الوحيد الذي ستحتاج إليه فيما يخص الباوربوينت"، حيث يغطي كل شيء في البرنامج. وربما كان أكثر مما تحتاج إليه، ومع ذلك، فقد أذهلني في هذا الكتاب أن نسبة ١٥٪ من صفحاته ليست مخصصة لإنشاء شرائح العرض، بل لإلقاء العروض التقديمية. وهو يغطي كل شيء في العروض التقديمية بالباوربوينت بدءاً من مواضع جلوس الحضور وحتى موضع وقوفك أمامهم أثناء الإلقاء.

وإذا بدت لك الصفحات السبعمئة وخمس أربعون مخيفة، فإن سلسلة *Dummies* للمبتدئين ستأسبك، حيث سيسهل عليك كتاب *PowerPoint for Dummies* أن تفهم البرنامج. ومؤلفو هذا الكتاب يجيدون السر البسيط الخامس من أسرار هذا الكتاب: الوضوح. وسلسلة *Dummies* سلسلة رائجة للغاية، حيث بيع منها أكثر من مائة مليون نسخة. وقد نجحت السلسلة هذا النجاح المذهل لأن القراء يتوقون للحصول

مطمئن. ومن سوء الحظ أن تلك الأوقات أيضًا هي أوقات تقصير معظم قادة الشركة وهو ما يؤدي إلى ارتباك معظم الموظفين بشأن رؤسائهم.

لقد بدأت أفكر في القيادة والتواصلات تفكيرًا جديدًا في بداية عملي بالتلفزيون عندما عملت كمراسل لقناة فوكس في كاليفورنيا. ولعلك تذكر أن الاقتصاد كان يعاني من فترة ركود في بداية التسعينات، وكانت كاليفورنيا تحديدًا تعاني من المشكلة بصورة أكبر من غيرها نتيجة خسارتها الكبيرة في مجال التكنولوجيا والتصنيع، والخسائر في إنتاجها من المعدات الحربية، وقد أدى انخفاض معدل الإعلانات إلى تقليص ميزانيات القنوات التلفزيونية.

و ذات يوم دعت القناة التلفزيونية التي أعمل بها العاملين إلى اجتماع موسع، وانطلق صاحب القناة من مدينة سياتل بطائرة الشركة، وأدلى بتصريح مقتضب في الاجتماع، حيث تم فصل المدير العام للقناة، وقال إن القناة لم تكن تؤدي عملها جيدًا، وأنهم سيسرحون عددًا من العاملين. هذا هو كل ما قاله، ولم يستمر تصريحه لأكثر من دقيقة واحدة وقف بعدها الجميع مبهوتين. وفي النهاية قال أحد الحضور: "كم عدد من سيفقدون وظائفهم؟"، فقال صاحب القناة: "انظر حولك. يمكنني القول إن نصف العاملين سيتم تسريحهم". وبهذا خرج من الاجتماع، واستقل طائرته عائداً إلى بيته. لقد نجوت من ذلك التسريح وبقيت لفترة طويلة أعمل المراسل الرئيسي للقناة في كاليفورنيا قبل أن أتركها للعمل مع "لو دوبرز" في قناة سي إن إن. ورغم ذلك، فلن أنسى أبداً أسوأ مثال رأيته للتعبير عن التغيير.

أثناء تأليفي للفصول السابقة من هذا الكتاب، كنت أذهب من حين لآخر لمقهى بوسط المدينة. أقصد أنني كنت أذهب لأماكن أخرى غير Starbucks من حين لآخرًا ولكن هذا المقهى بوسط المدينة كان به طاولات كبيرة، وحواשב متصلة بالإنترنت للاستخدام المجاني، فكنت أذهب إليه. ولكنني لاحظت أن العاملين بذلك المقهى ليسوا على مستوى العاملين في Starbucks من حيث التدريب، والمعرفة، والاهتمام بالزبائن. وذات صباح ذهبت لذلك المقهى وأنا أتوقع إنجاز الكثير في أحد فصول هذا الكتاب، لأفاجأ بلافتة كبيرة على بابه تقول: "تم إلغاء نشاط المقهى". وعلمت بعد ذلك أن أصحاب المقهى الذين فلما كانوا يتحدثون مع

العاملين معهم أغلقوا هذا المقهى لبيعه ويستثمروا أمواله في توسعة مقهى آخر يملكونه. وعندما علم العاملون بالمقهي بهذا في الظهيرة تركوا المكان فوراً وكذلك فعل الزبائن. وأنا على يقين من أن المقهى الآخر الذي ستتم توسعته سيفلق هو الآخر في غضون عام.

يبدأ الحوار من القمة، فإذا لم يستطع العاملون بالمبيعات أو الموظفون إيجاد التواصل مع العملاء، فهذه علامة مؤكدة على أن كبار التنفيذيين لا يستطيعون التواصل مع مرءوسيههم. أليس التواصل سيجعل للعمل معنى؟ اذهب لمحللات Starbucks، وستجد العاملين بها ذوي معرفة، ومتعاونين، ومتحمسين. إن الحوار يبدأ من القمة. كتب "هيوارد شولتز" ذات مرة يقول: "لم يكن لشركتنا أن تزدهر لولا حماس العاملين معنا". وأنا أستطيع أن أوضح السبب في هذا؛ فالقدرة على التواصل بوضوح، وإيجاز، ودقة هي المعيار الأول لاختيار المدراء في Starbucks. إذا كنت تحتل القمة أو أردت أن تحتلها، فاحرص على أن يبدأ الحوار الجيد على يديك.

طوفان المائة عام

ولننتقل الآن إلى عشر سنوات تالية على عملي بتلك المحطة التليفزيونية الإقليمية، حيث عانت كاليفورنيا من انتكاسة أخرى، وكانت هذه الانتكاسة أقوى بكثير من انتكاسة بدايات التسعينيات، حيث انهارت سوق شركات التكنولوجيا على الإنترنت مما أدى إلى فقدان سوق الشركات ما قيمته سبعة تريليونات من الدولارات. واجهت شركة سيسكو "وهي الشركة التي يقوم نشاطها الأساسي على الإنترنت" فجأة ذلك الانهيار الخاد، فلم يكن أمامها إلا تسريح ستة آلاف موظف، وهو أكبر عدد يتم تسريحه في تاريخ الشركة. وكان "تشامبرز" محطماً معنوياً، ولكنه بدلاً من أن يجبن ويخاف، عبر عن إحباطه البالغ في تلك الأوقات العصيبة، وشجع على إجراء تواصل صادق أمين مع ما تبقى من العاملين بالشركة، فلم يلغ اجتماعه الشهري على الإفطار مع موظفيه ليحتفل بأعياد ميلاد بعضهم، وشجع الجميع على طرح الأسئلة الحادة. لقد أسس رؤية مشتركة إلى الواجهة التي تتجه الشركة نحوها.

ويقول نائب رئيس الشركة "رون ريتشي" إن "تشامبرز" كان يصر في تلك الأثناء أيضاً على تقديم أفضل مجموعة من الخدمات شهدتها شركات التكنولوجيا في تاريخها. وبعد أن استطاعت الشركة الصمود في وجه العاصفة، أو "طوفان المائة عام" كما يحلو لـ "تشامبرز" أن يصفها، فقد أصبحت الشركة ذات أقل معدل تسريح

للعامل بين كل شركات التكنولوجيا، وصنفتها مجلة Fortune مؤخرًا كواحدة من أفضل الشركات في بيئة عملها. ووظفت الشركة الآلاف مرة أخرى. والجزء المثير في هذه القصة هو أنني قد تحدثت مع من تم تسريحهم في ذلك الوقت، ولم يقل أحدهم كلمة سيئة واحدة بحق "تشامبرز". إن مثل هذه السمعة لا يبنها إلا شخص يعيش الأسرار العشرة ويشجع على التغيير!

التحويل الكامل لمؤسسة عمرها ١٥٠ عامًا

أثناء تأليفى لهذا الكتاب، كانت رويترز "وكالة الأنباء الأسطورية" تمر بأكبر تغيير مرت به على مدار تاريخها البالغ مائة وخمسين عامًا. وكما سبق أن ذكرت، فقد أخذ رئيس الشركة "ديفين وينيج" على عاتقه مهمة التحاور مع موظفى الشركة والتوضيح لهم أسباب تقليل الشركة لما تقدمه من خدمات ومنتجات من ألف وثلاثمائة منتج إلى خمسة وثلاثين فقط. وهذه رسالة يصعب توصيلها لتسعة عشر ألف موظف وعامل بالمبيعات. ولقد أجاد "وينيج" توصيل رسالة التغيير بأستاذية وحرفية. وقد قال لى فى ذلك: "إن هذا تغيير كبير فى شركة لم تكن معتادة على التغيير.

أعتقد أنه فى مثل هذه الأوقات يكون المبدأ الأول هو التواصل بكثافة. من السهل أن تغير إستراتيجية أو مجموعة منتجات، لكن ما يصعب تغييره هو الثقافة.. ما يشعر الناس فى قلوبهم، وتفكر فيه عقولهم. لا بد أن يوضح الرئيس الوجهة التى تتجه مؤسسته نحوها أثناء أوقات القلاقل، ومن ذلك الحديث إلى العاملين عندما يتم تسريح بعض زملائهم من العمل، أو للعاملين على إنتاج منتجات ستوقف الشركة إنتاجها. إن البشر بطبيعتهم لا يرتاحون للتغيير؛ لذلك فإن الحوار المكثف بشأن الوجهة التى تتجه إليها، وكيفية اتجاهاها إليها، وسبب توجهها إليها أمر فى غاية الأهمية فى أوقات التغيير".

تحاور بكثافة، فهذا أمر أساسى لكسب عملائك وموظفيك متابعة سريعة: كتب لى "وينيج" فى صيف ٢٠٠٤ ليقول إن التحول فى رويترز يسير على ما يرام. لقد تضاعفت قيمة سهم الشركة أربعة أضعاف، وزادت العائدات والأرباح، و"ثمة دلائل إيجابية على إعادة الحياة لثقافة المؤسسة". ورغم أن "وينيج" لن يقول هذا، لكننى سأقول إنه مسئول "ولو بصورة جزئية" عن التحسينات فى مستوى الروح المعنوية بالشركة، وهو ذلك النوع من الروح المعنوية التى يُشربها المحاور العظيم فى ثقافة منظمته. وهذا يذكرنى بـ "ديف دى إيساندرو" الرئيس التنفيذى

لشركة جون هانكوك الذى قال لى: "ينبغى أن تكون المدرب الذى يرغب الناس فى اللعب معه". وفى كتابه Career Warfare، كتب "دى إيساندرو" يقول: "الفارق بين ما يمكن أن تنجزه جماعة من الناس يريدون بذل أقل جهد ومجموعة مستعدين لبذل المزيد من الجهد من أجل قائدهم فارق هائل".

"أهم ما يمكن لأى رئيس تنفيذى أن يفعله هو أن يوصل قيمه للعاملين معه بصورة يومية" كما يقول "هيوارد شولتز" رئيس مجلس إدارة شركة Starbucks. والقادة العظام للشركات الخدمية يعيشون هذا المبدأ، فتجد سلسلة فنادق تخصص خمس عشرة دقيقة يومياً لمناقشة القيم الأساسية للشركة بسلسلة فنادقها، والسبعة والخمسين ألف عامل بها.

إعادة اكتشاف شركة Monster، وإعادة اكتشاف أخرى، وأخرى

يحرص "جيف تايلور" الرئيس التنفيذى لشركة Monster دائماً على إعادة اكتشاف نفسه والشركة التى أسسها، حيث أصبح موقع شركته على الإنترنت الآن أكبر موقع للبحث عن الوظائف، وتبلغ إيراداته نصف مليار دولار تقريباً سنوياً. وليس "تايلور" ممن يرضون بالجلوس أمام شاشات الحاسوب فى المكتب طوال اليوم، بل يلقى ما يقرب من سبعين خطبة سنوياً، وأحياناً يستطيع أن يجد ألبومات غنائية مذهلة فى نادى The Palace بمدينة بوسطن.

يقول "تايلور": "كن مستعداً للتغيير، ولكن عليك أن توصل للعاملين معك تلك التغييرات بصورة منتظمة ومناسبة". لقد أعادت Monster اكتشاف شعارها عبر عمرها البالغ عشر سنوات لتعكس التغيرات التى حدثت لدى الباحثين عن عمل وأصحاب الأعمال فى أية فترة محددة. والهدف من تجديد الشعار هو أن يعكس بيئات العمل دائمة التغيير؛ فقد غيرت الشركة شعارها أربع مرات فى السنوات العشر الأخيرة، وكان شعارها الأول: "هنالك وظائف أفضل"، وكان شعار آخر لها يقول: "لا تستقر أبداً على وظيفة"، ويقول آخر: "أعلن استقلالك"، ويقول آخر: "اليوم يومك". وأياً كان الشعار، فإن الرسالة يتم توصيلها بصورة دائمة ومنسقة فى كل المادة التسويقية وفى الإعلانات سواء فى الصحف، أو الإذاعة، أو على الإنترنت، أو فى العروض التقديمية لـ "تايلور". إن "تايلور" يجعل شركته متجددة دائماً بإعادة

المنصة، وبدأت الحديث بما كانت كتب الخطابة العامة تروج له، وهو: البدء بمزحة. بداية سيئة، فقد نسيت بسببها جملة البداية القوية التي أعدتها، ولم تستطع أن تجد البطاقة التي كتبتها عليها.. ومن هنا بدأ كل شيء يتدهور، فلم تستطع - فعلاً - أن تتكلم، فقد كانت تفتح فمها دون أن تستطيع إخراج الكلمات، فانهارت على مقعدها، فتدارك مُنظم المنتدى الموقف بتقديم المتحدث التالي. إن قولنا إنها شعرت برعب سيكون تهويناً لما كانت تشعر به. لقد ظنت وقتها أنها لن تستطيع أن تتحدث أمام جمهور بعد ذلك أبداً.

هذا هو ما حكته لي بنفسها أثناء حديثنا، ولكن لما كانت "كوركوران" متحاوراً في عالم الشركات عازمة على إعادة اكتشاف ذاتها؛ فقد كان لتلك الخبرة نهاية جيدة. إن معظم المتحدثين على جمهور سيتجنبون إلقاء الخطب بعد موقف مثل هذا، لكن "كوركوران" ليست من هؤلاء.. ليس الاستسلام لمن استطاعت تحويل قرض بمبلغ ألف دولار إلى إمبراطورية عقارية تبلغ مبيعاتها مليار دولار. لقد وجدت فرصة لتحسين هذا الجانب في حياتها - وهو ما فعلته.

ففي اليوم التالي مباشرة لتلك التجربة اتصلت بجامعة نيويورك، وتلقت دورة تعليمية في مبيعات العقارات، بل إنها زعمت أنها "متحدثة ممتازة" لقد تلقت دورات تعليمية في الجامعة على مدار الأعوام الخمسة التالية، وأصبحت بالفعل متحدثة ممتازة على الجمهور كما زعمت. وثمة فائدة أخرى هنا، ففي أول محاضرة لها التقت بشابة شديدة الحماس والنشاط اسمها "كاري تشانج". ولم تقتصر علاقتها بـ "تشانج" على ضمها لمجموعة "كوركوران" العقارية فحسب، بل أصبحت "تشانج" أكبر مروجة للشقق الشخصية في نيويورك. وعندما بدأت "تشانج" عملها ببيع الشقق، كانت مبيعات هذه الشقق تبلغ ٥% من مبيعات العقارات في مدينة نيويورك، ولكن بحلول عام ٢٠٠٢ وصلت مبيعاتها إلى ٢٥% من المبيعات في المدينة. ركبت "كوركوران" الموجة، ولم تكن لتحقق ما حققته لولا مقابلتها لـ "تشانج" بعد تلك الأزمة في حديثها على الجمهور.

قالت لي "كوركوران": "لقد كوفئت على عدم إجادتي التحاور". ولقد حدث لها ما يمكن اعتباره خبرة سيئة، فحاولت تلك الخبرة إلى شيء مفيد. كم منا سيفقد كل أمل له في أن يصبح متحدثاً عظيماً في عالم الشركات بعد خبرة كتلك التي تعرضت لها "كوركوران"؟ هل ستستطيع العودة لو كنت مكانها؟ إن المتحدثين الناجحين يستخدمون الانتكاسات ويحولونها إلى نقاط انطلاق.

المتحدث العظيم لم يكن هكذا دائماً، فقد تطلب منه الوصول لهذا المستوى بذل الجهد والعمل. عندما توفى الرئيس رونالد ريجان فى الخامس من يونيو عام ٢٠٠٤، خصصت مجلة *Time* عددها الصادر فى ذلك الوقت للحديث عن الرئيس الأربعين للولايات المتحدة. وكتبت الصحفية "نانسى جيبز" تقول إن مهارات المتحدث التى عهدتها لدى ريجان لم تتطور لديه إلا بعد أن أوشكت مسيرته المهنية كممثل على الانقضاء. فى خمسينات القرن الماضى استعانت شركة جنرال إلكتريك بـ "ريجان" ليقدم برنامجاً تليفزيونياً أسبوعياً ويلقى خطاباً عبر البلاد كترويج للشركة، واستطاع "ريجان" فى تلك الأثناء أن يحسن أسلوب إلقاءه - كما تقول "جيبز" التى استطرقت تقول فى مقالها: "عندئذ أدرك ريجان أنه أثناء ثماني سنوات من العمل مع الشركة زار فروع الشركة المائة وتسع وثلاثين، وقابل ما يزيد على مائتين وخمسين ألف موظف بها، وقضى أربعة آلاف ساعة من المتحدث معهم، وأنه "استمتع بكل دقيقة من تلك الساعات".

والحق أن ريجان يعرف الأسرار البسيطة العشرة موضوع هذا الكتاب معرفة جيدة. وبعد وفاته كتب الصحفيون عن شخصيته القوية وجاذبية مهاراته فى الحديث. وقد اقتبست إحدى الصحف عن "دي. جويل ويجيتز" من المشاركين فى إعداد موسوعة التليفزيون قوله: "إنه (يقصد ريجان) بأسر انتباه جمهوره بلجوثه إلى القيم المشتركة، ويخلفه رؤية لمستقبل أفضل، وبحكيه لقصص الأبطال، وبإستارة الذكريات عن ماضٍ رائع، وبإثارة روح التفاؤل "القائمة على توجه (لا مستحيل)"، ويتحويله للأمور المعقدة إلى لغة بسيطة يستطيع الناس فهمها والاستمتاع بها".

كم سرّاً بسيطاً لديك أنت؟

"لقد عدت .. أستاذاً فى الخطابة!"

لم يكن "أرنولد شوارزينجر" يعرف إلا القليل من الإنجليزية عندما وصل إلى الولايات المتحدة، بل إن أحد استوديوهات التمثيل قد استعان بممثل يقوم بالأداء الصوتى نيابة عن "شوارزينجر" فى فيلم Hercules. ومع ذلك فقد هاجم "شوارزينجر" عائق اللغة بنفس التركيز والعزيمة التى واجه بها كل شىء آخر فى حياته. وقد أخبرنى "بول واتشر" الصديق المقرب لـ "شوارزينجر"، وناصحته بأن "شوارزينجر" منطلق بطبيعته، ولكنه ليس خطيباً بالفطرة. وقد كان عليه أن يتعامل مع هذا، فتعامل معه

سبع كلمات أو أقل. وهذا يعنى أنتى لابد أن أعرف الموضوع الذى أتحدث عنه معرفة كاملة. ومعظم الناس تقرأ العنوان الرئيسى والجمل التابعة له، وهذا قائم على فكرة أنك تريد توصيل ما لديك. وعلى سبيل المثال قد تعبر شريحة عرض واحدة عن إستراتيجية شركتنا: " اذهب إلى حيث السمك لتصطاد". وهذه الكلمات ربما ظل أحدهم يتحدث عنها لمدة خمس عشرة دقيقة أمام خمسمائة شخص ليعبر عنها".

وبالمناسبة، لا يستخدم "تايلور" إلا إحدى عشرة شريحة فى العرض التقديمى الذى تبلغ مدته ساعة، ولا يقدم أول شريحة منها إلا بعد أن يتحدث لخمس عشرة دقيقة على الأقل. كم يبعث هذا على المشاركة!

لنكن صرحاء هنا: إن أسلوب "تايلور" (الإعلانى) المكون من سبع كلمات لا بأس به لبعض الشرائح، ومع ذلك فأحياناً ما يحتاج المتحدث لتوصيل المزيد من المعلومات. يمكنك مراجعة تمارين تدريب السر السادس لتتعرف على العدد المناسب من الكلمات على كل شريحة عرض، ومع ذلك فإن لرأى "تايلور" وجاهته، حيث إن تقليل عدد الكلمات على الشريحة يجعل العروض التقديمية أكثر حدة. تذكر أن وجود الكثير من الأدوات البصرية غير النصوص تجعل الشرائح أكثر حيوية.

وكثرة الإحصاءات أيضاً تقتل العروض التقديمية، فاستخدم الإحصاءات بقدر معقول، واحتفظ بمعظمها فى الأوراق التى ستوزعها على المشاركين بعد انتهاء العرض التقديمى. وهناك أيضاً طريقة لجعل الإحصاءات أكثر جاذبية بصرية وهى استخدام الرسوم البيانية. وهناك الكثير من الكتب الجيدة التى تناقش هذا الموضوع، وقد أدرجتها فى تمارين تدريب هذا الفصل.

الكثير من القراءة: يقرأ معظم مقدمى العروض التقديمية ما كتبوه على شرائح العرض، وهو ما لا يفعله المحاورون العظام. هل تذكر ما قلناه عن "جون تشامبرز"؟ إنه يحفظ محتوى كل شريحة عرض. وكل ما يفعله هو أن ينظر للشريحة نظرة سريعة، ثم يتحدث مباشرة إلى جمهوره فى مناقشته المستفيضة عنها. وهذا هو أبسط شىء يمكنك أن تفعله حتى تتميز كمقدم عروض تقديمية بالباوربوينت. ومع ذلك، فحتى أعظم محاورى الشركات لابد لهم أن يتعلموا هذا المبدأ، فلم يولد "جون تشامبرز" وهو يجيد التحاور أكثر من القراءة، بل تطور فيه كما يقول "رون ريتشى" " نائبه فى رئاسة الشركة، والذى قال أيضاً: "من السهل أن يدمن المرء الباوربوينت، ويعتمد عليه كآلية لتنظيم أفكاره. لقد تطور "تشامبرز"، فأصبح مقدم عروض أكثر ثراء وخبرة، واكتشف كيف يكون على طبيعته، وكيف يجد لنفسه فسحة يتحرك فيها. لقد تحول

من قراءة الشرائح لفهم محتواها مما مكنه من أن يسير على منصة الإلقاء ويكسر الحاجز الذى يفصل بين المتحدث والمستمع " بالمعنى الحرفى للكلمة".
إن التمكن فى جهاز الباوربوينت أمر لازم لتطور المقدمين العظام فى عالم الأعمال. ولقد شعرت بالصدمة ذات يوم عندما رأيت الحاكم "أرنولد شوارزينجر" يستخدم الباوربوينت لتقديم سندات ديون حكومية بقيمة ١٥ مليار دولار. إنه يستخدم الباوربوينت أيضاً فى عروضه التقديمية لمناقشة الميزانية. إنه يحب الباوربوينت، لكنه يجيد استخدام الشرائح كأسلوب لتوصيل رسالته. وكان سبب صدمتى هو أنتى نادراً ما رأيت سياسياً يستخدم الباوربوينت، ومع ذلك فإن "شوارزينجر" من خطباء ومتحدثى القرن الحادى والعشرين الذين يبحثون دوماً عن التطور وإعادة اكتشاف أنفسهم

يحافظ "جورج زايمر" الرئيس التنفيذى لشركة Men's Wearhouse للملابس الرجال على حيوية شركته وتجديدها ببحثه عن أفكار المفكرين غير التقليديين؛ ففى عام ٢٠٠٤ دعت الشركة الأستاذ الروحى "ديباك تشويرا" ليكون من بين أعضاء مجلس إدارتها. لقد تحول هذا الطبيب هندی المولد إلى أستاذ معلم فى العصر الجديد، وهو ليس بالشخص الذى تؤلف مشاهدته فى شركة للملابس الرجال، ولكنه " وفقاً لرؤية "زايمر" " مفكر يحتذى فى مجال الأعمال. وفى مقابلة له مع جريدة *San Francisco Chronicle*، قال "زايمر": "أعضاء مدرسة الأعمال القديمة هم: حملة الأسهم والسندات فقط، أما فى الفكر الجديد فهناك خمسة مشاركين هم: حملة الأسهم، والموظفون، والعملاء، والبنائون". وعلى الرئيس التنفيذى للشركة " فى رأى "زايمر" " أن يوازن بين هذه الجماعات الخمس من الشركاء. ولا عجب إذن فى أن يكون "زايمر" مصدر إلهام للعاملين معه. إنه معاصر دائماً فى مجال يغلب عليه التقليدية.

أنت فائز

أمل أن تكون قد اقتنعت الآن " عزيزى القارئ " بأن جاذبية ما تقوله وإثارته، واستخدام الأدوات البصرية أمور لازمة لك لتستحوذ على جمهورك، وتواصل تطور شركتك وحياتك المهنية. ولكن الأمر أكبر من هذا بكثير. فربما كنت عالماً تبحث

لا يمكن للمرء أن ينتقد نفسه

لعلك سمعت مقولة: "الإنسان أقسى نقاد نفسه"، وهذه المقولة تصدق على بعض الناس فقط، أمام الباقون فإنهم يعانون من متلازمة النجم الأمريكي - وهو إصابة خطيرة قد تصيب المرء في أية مرحلة عمرية، فتجعله يعتقد أنه أفضل كثيرًا من غيره، سواء في الفناء، أو الحديث، أو أى شيء يفعله. إن جميع ضيوف هذا الكتاب محصنون ضد تلك المتلازمة العضال؛ لأنهم جادون في البحث عن المردود عما يفعلونه ويقولونه - بأمانة، وصدق، وانفتاح. لم تكتف "باربارة كوركوران" - مثلًا بالالتحاق بالجامعة لتحسين قدراتها في الخطابة، بل سألتني أيضًا أسئلة عما تعلمته أثناء إعدادى لهذا الكتاب؛ لأنها كانت على وشك توقيع صفقة مع شبكة تليفزيونية تبث على المستوى القومى. و"أرنولد شوارزينجر" لديه مجموعة صغيرة من الأصدقاء المقربين والناصحين ليساعده على الاستعداد لخطبه وعروضه التقديمية. ويعتمد "جون تشامبرز" على "رون ريتشي"، وفريق التسويق العاملين معه للحصول على مردود وآراء صادقة وصريحة حتى وإن كانت انتقادية، بل إنه يلجأ للتدريب المتخصص على يد مدربي تواصلات - كما هي الحال مع معظم كبار التنفيذيين في العالم.

خندق "باولا"

حيثما قررت أن تبحث عن المردود - بين الأصدقاء، أو الزملاء، أو المدربين - فأوجد شخصين ذوى توجهين مختلفين مثل شخصيتى "سايمون كاويل"، و"باولا أيدول"، وهما شخصيتان تلعبان دورى قاضيين فى البرنامج الناجح (نجم أمريكا "American Idol") على قناة فوكس التليفزيونية. و"كاويل" قاس وحاد ومباشر فى كلامه، بينما تهدئ "أيدول" من الموقف وتقلل من حدته؛ فترى "كاويل" يقول: "أنت أسوأ مطرب استمعت إليه"، فتقول "أيدول": "إن لديك مشكلة فى رفع طبقة الصوت، وهذه ليست نقطة قوة عندك، ولكننى معجبة بمحاولتك".

إن التنفيذيين من المتحدثين يحتاجون لمثل "كاويل" فى حياتهم. أما إذا كان التنفيذى كئيبيًا، ومملا، وغير ملهم؛ فلن يخبره أحد ممن يعملون معه، ولا من أصدقائه، أو زملائه، أو مرءوسيه بالتأكيد، ولا رئيسه فى العمل فى معظم الأحوال. أخبرنى رؤساء شركات بكل شيء عن نواب الرئيس والمدراء الذين سيحضرون المنتدى الذى أعقده فى شركاتهم. هل تتذكر الرئيس الذى طلب منى أن أحدث تحويلًا لأحد العاملين بالمبيعات معه، لأنه "يفتقر للثقة بالنفس، والطاقة، والتألق"؟ حسنٌ، لقد نجحنا فى غضون ساعتين فى تحويل ذلك المفتقر للثقة إلى شخص يتفجر ثقة وطاقة،

وهذا هو ما أريد قوله. إنتى أستطيع أن أكون "كاويل" " دون قيود وأنطلق فى وجه الجميع - عندما ينبغى هذا. إن التنفيذيين الذين يحضرون المنتديات التى أعقدها يعرفون ما سيحصلون عليه. ومن المؤكد أنتى لست دبلوماسياً، وأركز على مواضع قوة الشخص، بل إنتى أبنى على تلك المواضع للقوة، ومع ذلك فإن الطريقة الوحيدة التى من شأنها أن تحول صاحب العرض التقديمى من الكآبة للجاذبية فى وقت قصير "كساعتين" هى الاستماع المفتوح الصريح، والمردود الصادق المنتقد.

وهذا الأسلوب الحاد يتعارض مع ما تقدمه بعض المؤسسات الكبرى للتدريب على الحديث العام. ذات مرة أقام "جو شاؤل سيهي" من شركة أميركان إكسبريس نادياً للتحدث العام للمستشارين الماليين فى مدينته ميتشجان، وقال إن المشكلة التى واجهته هو أنه لم يكن هناك أحد لديه الاستعداد لجرح مشاعر المتحدث. ويقول: "لم يكن هناك أحد لديه الاستعداد ليقول للمتحدث: "إنك غير جذاب"، أو "إنك مَلُول"، أو "فى أى شىء تفكر؟"."

إن غياب ذلك النوع من الانتقاد الصريح غالباً ما يؤدى إلى تضخم رأى المرء فى ذاته. حصل على مردود صادق وأمين عن أسلوبك فى العروض التقديمية، فلن يفيدك عكس ذلك.

يستفيد "جو شاؤل سيهي" أفضل استفادة من مهاراته فى التحدث على جمهور، ولقد أذهل المنتجين فى محطة تليفزيونية بمدينة ديترويت، فأعطوه دوراً، حيث يقدم الآن برنامجاً مالياً يذاع فى الإجازة الأسبوعية. ومستقبل "سيهي" واعد فى أميركان إكسبريس، فيحق له أن يقول إن غالبية عملائه (١٥٥ من كل ١٧٠) نتيجة مباشرة لعروضه التقديمية العامة سواء عن طريق التليفزيون، أو أمام الجماعات المحلية. لقد أعاد "شاؤل سيهي" اكتشاف ذاته أيضاً. وقد كان يتلعثم فى صباه مما جعل الأطفال يطلقون عليه "المرزبة"، ولكنهم لم يعودوا يتندرون عليه الآن.

التعبير عن التغيير

قلائل من العروض التقديمية التى تمثل أهمية أكبر فى دورة حياة شركة، أو منتج، أو خدمة، أو قضية مثل تلك التى تحدث فى أوقات التغيير. إن تلك الأوقات تحديداً هى ما يتطلب من القادة إعادة اكتشاف لذواتهم، وتحويل لأنفسهم إلى حضور واثق هادئ

على المعلومة بسرعة وبلغة ومصطلحات يسهل عليهم فهمها.
وحتى إن كان لديك من يعد لك شرائح العرض، فلن تُعتبر أبدًا محاورًا جيدًا ما
لم تستطع أن تقدم هذه الشرائح بأسلوب مقنع، والفهم الشامل لبرنامج الباوربوينت
سيساعدك على تحقيق هذا.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

السر البسيط # ١١ : ثق فى أنك تنتمى

"ثق من أعماق قلبك فى أن قدرك أن تفعل أشياء عظيمة".
"جو باتيرنو"

لن يفعل أى سر من الأسرار العشرة السابقة أى شىء لتحسين مهاراتك كمحاور على المستوى الشخصى أو المهنى ما لم تثق بأنك تنتمى إلى نفس فئة ضيوف هذا الكتاب. قالت "مايا أنجيلو" ذات مرة: "إن خيالاً واحداً قد يغير مليون واقع"، ولكن ذلك لن يحدث ما لم تعبر عن هذا الخيال. والأساس فى تغيير المليون واقع هو أن تبدأ بتغيير واقعك أنت الخاص. إن رأيك فى دورك كمروج للخدمة، أو المنتج. أو الشركة، أو القضية التى تقدم لها يؤثر تأثيراً هائلاً على نجاحك. ربما كنت تؤمن برسالتك بقوة، ومع ذلك فلا بد أن تثق فى قدرتك على توصيلها.

ذات مرة عملت مع سيدة كانت تعرف عن مشروع حكومى معين أكثر مما يعرف غيرها. وقد استدعانى رؤساؤها لأساعدها على تطوير أسلوب أكثر كفاءة فى عروضها التقديمية. وكانت تلك السيدة مرعوبة للغاية من التحدث إلى جمهور عام، بل إنها لم تكن تـ غـب فى وجود كاميرا فيديو فى الغرفة التى أدربها فيها، ولا أن تؤخذ لها صور فيديو. لقد كانت تعانى من خوف هائل من التحدث العلنى بعد خبرتها كطفلة من تعنيف والديها ومدرسيها لها بشدة على حديثها العلنى منذ سن صغيرة جداً. لذلك، كان لابد أن يبدأ تحولها فى رأسها هى، وبحديثها الخاص لنفسها.

وكانت بداية هذه العملية سؤالها عن البرنامج الذى تديره. فقلت لها:

"يبدو أنك تعرفين الكثير عن هذا البرنامج".

فقلت بوقاحة: "نعم".

فقلت: "وهل يعرف غيرك عنه بقدر ما تعرفين؟"

فقلت: "كلا".

فقلت: "هل يعرف أى شخص فى المنطقة السكنية، أو المقاطعة، أو الولاية قدر ما تعرفينه؟".

فقلت: "لا".

فقلت: "إذن، أنت خبيرة!".

فقلت: "أجل، يمكنك أن تقول هذا".

فقلت: "فلماذا إذن تحتفظين بهذه المعرفة لنفسك؟ ألا ينبغى أن تشاركي الآخرين بهذه المعرفة؟ لقد قلت أنت بنفسك إن معظم الناس لا يعرفون بوجود هذا البرنامج".

فقلت: "أظن هذا، ولكننى لا أعتقد أننى شخص يرغب الناس فى الاستماع إليه".

وهكذا بدأنا: لا تسجيل فيديو، ولا شرائح عرض، ولا عروض تقديمية رسمية. لقد بدأنا بتغيير الكلمات التى تستخدمها تلك السيدة لوصف نفسها "حديثها لذاتها. لقد أسهبنا فى الحديث فى هذا الكتاب عما يقوله المرء لغيره فى حين أن ما يقوله لنفسه بنفس الأهمية.

ماذا تقول لنفسك عند إلقاءك عرضًا تقديميًا؟ هل تقول لنفسك إن لديك رسالة مثيرة من شأنها أن تغير من حياة المستمعين إليك. أم تهون من شأن نفسك بأن تقول لها إنه لن يهتم أحد بما تقول، أو بك كمتحدث؟ إذا كنت تأمل فى الفوز بالجمهور، فلا بد أن تفكر كما يفكر كبار المحاورين. هل تذكر عندما قال مستشار "شوارزينجر": "إن "أرنولد" لا يرى الجانب السلبى فى الأشياء"؟ إن عروضه التقديمية تعكس ذلك التوجه الإيجابى نحو الحياة. إنه يتمتع بالمرح ويظهره، ويؤمن برسائله ويثق بنفسه. ونتيجة ذلك يتحدث بسعادة، ويشرك جمهوره معه، ويشع طاقة وحماسًا، ولا يسع معظم الناس إلا أن يحبوه. ونفس الحديث كان يصدق على رونالد ريجان، حيث كان يؤمن برسائله ويؤمن أيضًا بقدرته على إقناع الآخرين بها.

إذا كنت رئيسًا لشركة، أو قسم، أو جماعة، فأنت مدين لفريقك بأن تكون الشخص الذى يتطلعون إليه للتحفيز. قال لى "سكوت أدامز" مبدع مجلة ديلبرت: "أعتقد أن استماعة الشركات بالمحدثين المحفزين دليل مؤكد على الاستسلام... إنها رفع للعلم الأبيض. عندما يستمع أحد التنفيذيين بإخصائى ترفيه، أو متحدث محفز، فإنه ليس لديه فكرة عن كيفية إلهام فريقه". وأنا أوافق على هذا. عقد المؤتمر

التحفيزي لهذا العام في مدينتي، وكان مؤتمراً عالي الطاقة يستهدف تحفيز العاملين بالمبيعات لتحسين أدائهم. وقد قال أحد الصحفيين وكان مراسلاً لحريدة San Jose Mercury إنه شعر بتحفيز... على أن ينصرف من المؤتمر ويرأى أن السر البسيط غير المفيد الكائن خلف المتحدثين "المحفزين" هو أنهم يتحدثون في المنتديات ليروجوا لكتبهم، فهم يروجون في كتبهم لعقد المنتديات والمؤتمرات، ولا يقدمون إلا القليل من الأفكار الجديدة في أي منهما " إن قدموا جديداً أصلاً. ومع ذلك فإن الرؤساء يواصلون الاعتقاد بأن هؤلاء المتحدثين سيحفزون الموظفين لبيع المزيد من المنتجات، واستقطاب المزيد من العملاء. وقد قالت إحدى حضور ذلك المؤتمر إنها حضرت لأن رئيسها في العمل سيتمتعها في اليوم التالي فيما خرجت به منه. ما الذي تعتقد أن "سكوت أدامز" سيقوله عن هذا الرجل؟ هل تتطلع إلى الآخرين ليلهموا فريقك؟ ابحث في نفسك.

في يوم من الأيام سيدفع أحدهم ليسمع غنائى

"توبي كيث" واحد من أبرز العلامات في تاريخ الغناء بالبلاد. إذا كنت تحب الريف. فالاحتمال أنك قد سمعته. وإن لم تكن، فربما أنك سمعت الجدل الذي أثاره عندما رفض "بيتر جينينجز" أن يسمح له بغناء أغنيته الشهيرة (The Angry America) على تلفزيون ABC بمناسبة عيد الاستقلال، فما كان من "توبي" إلا أن رفض الظهور في البرنامج، ولكن مبيعات ألبومه حققت أرقاماً خيالية. هذا رجل يثق في نفسه، ويرى أنه مغن ناجح. في حين أن من يرون أنفسهم كذلك قلائل. ولقد حدث أن طرد التنفيذيون في مجال الغناء "توبي" من مكاتبهم قائلين له إنه لا يستطيع الغناء أو كتابة الأغاني، فما كان من "توبي" إلا أن قال لأحد أصدقائه: "ذات يوم ستدفع ثمن تذكرة لترانى أغنى". لقد وضع لنفسه رؤية بلغت قوتها أن لم يستطع أحد الوقوف في وجه تحقيقها. وكان تحقق تلك الرؤية مسألة وقت فحسب. إن نجاح عروضك التقديمية سيكون نتيجة مباشرة لرؤيتك لنفسك كمتحدث.

قدرتك على الإقناع لا تزيد قوة عن الصور التي رسمتها لقدرتك عليه

عندما بدأت "باربارة كوركوران" عملها، كانت ترى نفسها ملكة العقارات في نيويورك. وكتبت تقول: "لقد تصورت نفسي تصوراً كاملاً، وبقدر هائل من التفاصيل بما فيها الملابس التي أرتديها حتى ألقى خطبتي على جماهير بالآلاف يتوقون للاستماع إلى نصيحتي السديدة. ولقد أمدنى خيالى بصورة واضحة غاية الوضوح بحيث أريد أن

أصل". ولم تنجح "كوركوران" فى الحديث إلى الآلاف.. كلا، فقد قلت من قيمة نفسها، فهى اليوم تتحدث إلى مئات الآلاف عبر دوائر المحاضرات، وكمساهمة أساسية فى قناة فوكس الإخبارية. ما الصورة التى ترى نفسك فيها؟ ينبغى أن تخلق تصورًا لنفسك كمتحدث قوى، وجذاب الشخصية بدرجة تجعل مستمعك لا يسعون إلا أن يقتنعوا بالرسالة التى توصلها.

العب بما هو بين يديك

يلعب "جون تشين" الرئيس التنفيذى لشركة Sybase البريدج. وفى البريدج " كما يقول: "لا يشكو اللاعب أبدًا من الأوراق التى قسمت له، بل يحاول أن يحقق أقصى استفادة منها". لقد خطر شئ مذهل ببالى أثناء كتابتى للسر البسيط الأول. خمن ما هو؟ لقد تعرض جميع ضيوف هذا الكتاب تقريبًا إلى ما يمكن أن تسميه "قسمة أوراق سيئة"، ولم يكن لأحد أن يتوقع لهم أن يحققوا ما حققوه. إن منهم من نشأ فقيرًا، ومنهم من نشأ متعلمًا، ومنهم من نشأ لا يستطيع تحدث اللغة التى أصبح يخطب بها، بل إن بعضهم منى بفشل ذريع فى أولى عروضه التقديمية. ورغم كل ذلك، فلم يوقفهم شئ عن تحقيق أقدارهم؛ فقد كانوا يعرفون قدرتهم الهائلة على التعبير عن رؤاهم التى من شأنها أن ترتقى بهم لقمة المجالات التى يعملون بها.

حان دورك!

حتى هذه اللحظة لا أزال أشعر بحماس لسماع قصتك. الآن حان دورك لتعلن الرسالة الرائعة لما تروج له من خدمة، أو منتج، أو شركة، أو قضية. لقد حان وقت أن تصبح قصتك موضع حماس لى. لقد حان الوقت لتأخذ مكانك بجوار أعظم محاورى الأعمال فى العالم وتستحوذ على انتباه عملائك، وزملائك، وأقرانك الحاليين والمستقبليين. من يدرى، فربما كتبت عنك فى كتابى القادم! إنك تنتمى للناجحين.. ثق فى أنك تنتمى لهم. وتذكر أنك عندما تغير نظرتك لنفسك كمتحدث، فإن نظرة الجمهور لك كمتحدث ستتغير هى الأخرى.

والآن، اذهب لتغير ذلك الواقع!

شكر وتقدير

لقد شرعت في تأليف كتاب يعلن الأسرار البسيطة للمحاورين العظام في عالم الأعمال الذين يلهمون الجميع في حياتهم الشخصية والمهنية. أنا ممتن لكل أولئك الذين تكرموا على بأوقاتهم لإخراج هذا الكتاب. لقد أثبتتم لي أنتم، والعاملون معكم، وعملاؤكم. والمستثمرون في شركاتكم سبب احتلالكم المستحق لأماكنكم على قمة قيادات التجاور في العالم. لقد تكرم على أكثر من عشرين رئيسًا تنفيذيًا، وتنفيذيًا، ومستثمرًا، وخبيرًا بأوقاتهم وحكمتهم. وأود أن أوجه لهم جميعًا الشكر، وبحسب ترتيب ظهورهم في الكتاب:

أشكر "رون ريتشى" نائب رئيس شركة Cisco Systems على تعليقاته على واحد من أكثر قيادات الشركات الأمريكية موهبة. وأشكر "سكوت كوك" مؤسس شركة Intuit على توفيره الوقت للقائي في المبنى الضخم لشركته، ولقد كونت أفكاره الأساس للعديد من أسرار هذا الكتاب. وأشكر "جيمس سيتيرين" موظف الرؤساء التنفيذيين الذي لم يقدم لي أفكاره القيمة فحسب، بل وقدمني أيضًا إلى عدد من أكثر القادة تالقا، والذين أسعدني الالتقاء بهم. وأشكر "توم موزر" المستشار المالي الملهم لزملائه؛ لأن حياته تجسيد للأسرار العشرة الواردة في هذا الكتاب. وأشكر المؤلف "جيفري مور" الذي يحلم كل صحفى في مجال الأعمال والشركات باللقاء به. وأشكر "سكوت أدامز" مبدع مجلة ديلبرت *Dilbert* الذي يذكرنا يوميًا من خلال رسوماته الكرتونية بالحاجة الماسة للدروس والأساليب التي عرضها هذا الكتاب. وأشكر "هيوارد شولتز" رئيس مجلس إدارة شركة Starbucks على اقتطاعه الوقت من جدول أعماله المشغول ليحكي لنا حماسه وشغفه بما يعلمه (وشكر خاص

"نانسى كينت" على استجابتها معى لجلسات التابعة). وأشكر المؤلفة "سوز أورمان" على فكرتها بأن الناس تثق فى الناس الذين يتحدثون إليهم من القلب. وأشكر "بول واتشر" على تقديمه ما قدمه من القصص عن "أرنولد شوارزينجر" .. إنك شخصية رائعة، وأنا واثق أن "شوارزينجر" يفخر بالاعتماد عليك كصديق ومستشار. وأشكر "سكوت نورتون" الذى يستمد عملاؤه الإلهام من الطاقة التى يتمتع بها، والذى مُنحت أفكاره الحيوية للفصل التاسع من الكتاب. وأشكر المستثمر "مارتين جاجين" على تقديمه لى لمحة رائعة عن مجال الاستثمار لم تكن لتسبح لى أبداً بدونه. وأشكر "ليون بانيتا" الرئيس السابق للعاملين بالبيت الأبيض على استمتاعه بالعمل بالخدمة العامة. وأشكر "ديفين وينيج" رئيس مؤسسة رويترز لكونه قائداً أصيلاً. وأشكر "بد ثالمان" على القصص التى حكاها لى عن "جو باتيرنو". وأشكر "جورج مارتين" على عقده المؤتمر السنوى المذهل الذى لم يخفق أبداً فى إلهام الناس. وأشكر "كيفين مانى" الصحفى بجريدة يو إس إيه توداى على مساعدته لى على فهم المنتجات التى من شأنها أن تغير حياتنا. وأشكر "باربارة كوركوران" على أنها لا تزال تؤمن بالدروس التى تعلمناها من أبونا. وأشكر القائد "مات إفرزمان" على الخدمات التى أسداها لبلادنا.. لقد شرفنى أن تضم صفحات هذا الكتاب بطلاً حقيقياً. وأشكر "ديفيد مور" المستثمر على تعليمه لنا أن نظل على قمة مجال عملنا. وأشكر "جيف تايلور" مؤسس شركة Monster على تقديمه لفكرة أن العمل من الممكن أن يكون، بل وينبغى له أن يكون متعة. وأشكر "تورى جونسون" الرئيسة التنفيذية لشركة Women for Hire على عقدها سلسلة من المؤتمرات القومية للتشغيل، وتقديمها للنصائح الرائعة. وأشكر "بريان هالا" الرئيس التنفيذى للشركة القومية لأشباه المواصلات على نجاحه فى التعبير عن رؤيته. وأشكر "جون تشين" الرئيس التنفيذى لشركة Sybase على توضيحه أنه لا ينبغى للأمريكى المهاجر أن يتخلى عن جذوره ليعيش الحلم الأمريكى. وأشكر المؤلف "كيفين رايان" على دعمه لمشروع هذا الكتاب، وتقديمه لخبرته فى إعداده. وأشكر "باتريشيا دين" على كونها أستاذة لا يمكن نسيانها. وأشكر "ستيوارت فارنى" الصحفى المتخصص فى مجال الأعمال والشركات على تركيزه على إظهار الشخصية الحقيقية، وعلى توضيحه لى كيف أحكم سيطرتى على مسيرتى المهنية. وأشكر دكتور "ديفيد ماكنيل" على تذكيره الدائم لنا بأن لغة الجسم تفوق أضعاف اللغة المنطوقة. وأشكر "بريندا كونورز" على البحث المكثف الذى أجرته على أنماط التواصل لدى القادة العظام. وأشكر "جون زايمر" الرئيس التنفيذى لشركة Men's Wearhouse للملابس الرجال على كونه قائداً يرغب الناس فى العمل معه. وأشكر

"توم كالينديريان" من شركة بارنيز Barneys على تذكيره لنا بأن طريقة ارتدائنا لملابسنا تحدث فرقاً في أسلوب قيادتنا. وأشكر "جورج دي باري" على توضيحه لنا الكثير عن الرئيس ساكن البيت الأبيض. وأشكر "بريندا كينزل" على نصيحتها بخصوص إعداد خزانة ملابسنا. وأشكر "جوشاؤل سيهي" على نظراته للعقبات على أنها فرص محتملة.

ولم يكن لهذا الكتاب أن يصل إلى الأيدي التي تستحق أن تقرأه فعلاً لولا جهود وكيلى الأدبي "إدوارد نابمان" من دار نشر New England Publishing Associates. وأشكر "إد" مدير مكتبه لرؤيته إمكانية النجاح للكتاب. وأشكر "كريستين سكيفاي" للمساعدة التي قدمتها أثناء العمل.

لقد عرفنى "إد" بشريكى الرائع "هيليل بلاك". والمحرف فى دار نشر Sourcebooks. أشكر "هيليل" على مشاركتى الحماس، ولم أكن لأطلب ناشراً أفضل من Sourcebooks. فقد كانت متعة أن أعمل مع الجميع عندكم بمن فيهم "ميشيل شوب"، و"فيكي براون"، و"أليسون توماس"، و"أنجي سيمارولى"، و"توماس ستوك"، و"سارة تاكر"، و"ديريك ويجمان"، و"ستيفانى ويتلى"، و"توم تود". وأقول لـ"دومينيك": لقد أبدعت فى تشكيل فريق رائع!

وعلى الرغم من كثرتهم، فإننى أود أن أشكر كل أصدقائى الأعزاء على أفكارهم، وتعليقاتهم الداعمة. وأقدم شكراً خاصاً لـ "تيد أريخ"، الصديق والمؤلف الذى كان واثقاً من نجاح هذا الكتاب منذ البداية.

وليس لأحد أن يتمنى أن تدعمه أسرته بأكثر مما دعمتني به أسرتي: والداى "فرانيسكو"، و"جيسبينا" اللذان لم يضما حدوداً لأحلامى، وأشكر "تينو"، و"دونا"، و"فران"، و"نيك" على كل ما فعلوه وما زالوا يفعلونه. وأشكر أصهارى "كين" و"باتى كوك" اللذين يستحقان الشكر على دعمهما للعمل، ويستحقان الشكر أيضاً على أبوتهما لأفضل سيدة عرفتها زوجتى.. "فانيسا": أنت ملاكى والهامى الحقيقى.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

الفهرس

١٨٢ . ١٨٥ . ١٨٦ . ١٨٩ . ٢٠٩ . ٢١٧ .
٢١٨ . ٢٢٢ . ٢٢٣ . ٢٢٤ . ٢٢٥ . ٢٢٧ .
٢٢٨ . ٢٣١ . ٢٣٢ . ٢٣٣ . ٢٤٢ . ٢٤٤ .
الحماس ٢٥ . ٢٦ . ٢٧ . ٣١ . ٣٤ . ١٢١ .
١٧٥ . ٢٢٣ . ٢٤٧ .
الخبراء ٩ . ٢٧ . ٣١ . ٣٧ . ٧٧ . ٧٨ . ١٢٨ . ١٧٤ .
الخطب ٤ . ٦ . ٨ . ٩ . ٣٦ . ٣٧ . ٣٧ . ٩٢ .
١٣٠ . ١٣٦ . ١٣٩ . ١٦٠ . ١٦١ . ١٦٨ .
١٧٦ . ١٩٩ . ٢٢٣ . ٢٢٥ .
الرئيس التنفيذي ٤ . ٥ . ٩ . ١٠ . ١٦ . ٣٥ .
٣٤ . ٣٨ . ٤٧ . ٤٨ . ٥٣ . ٥٧ . ٥٨ . ٦٣ .
٦٩ . ٧٠ . ٧١ . ٧٩ . ٩٣ . ٩٩ . ١٠٣ .
١٠٤ . ١٠٦ . ١١١ . ١١٢ . ١١٣ . ١١٨ .
١١٩ . ١٢٠ . ١٢٨ . ١٣٥ . ١٣٧ . ١٣٩ .
١٥٥ . ١٥٨ . ١٦٣ . ١٦٤ . ١٧٣ . ١٨٤ .
١٩١ . ١٩٦ . ١٩٨ . ٢٠١ . ٢٠٤ . ٢٠٦ .
٢٠٨ . ٢١٩ . ٢٢٠ . ٢٢٦ . ٢٣١ . ٢٣٢ .
٢٣٣ . ٢٣٦ . ٢٤٤ . ٢٤٦ .
الرابطة ٢٤ . ٢٦ . ٢٩ . ٤٠ . ٤١ . ٤٦ . ٦٢ .

١
أمازون ٨ . ٦١ . ٦٢ . ٦٣ . ٧٣ . ٨٩ . ٩٦ . ١٣١ .
٢٣٨
البرمجة الحاسوبية ٦٣ . ٦٤
التواصل ٣ . ٥ . ٦ . ٨ . ٩ . ١١ . ٢٢ . ٢٦ .
٦٢ . ٧١ . ٧٢ . ٧٤ . ٨١ . ١١١ . ١١٢ .
١١٥ . ١٣٥ . ١٣٦ . ١٣٩ . ١٤٤ . ١٥٦ .
١٧٥ . ١٨٠ . ١٨١ . ١٩٢ . ٢٢٠ . ٢٢١ .
٢٢٢ . ٢٣٠ . ٢٣١ . ٢٣٤ . ٢٣٧ . ٢٤٦ .
التوجه التقليدي ٥١
الجرأة ٥٩ . ١٥٦ . ٢٠٤
التحديث ١٠ . ١١ . ١٣ . ١٩ . ٢٨ . ٢٩ . ٣٠ .
٣٤ . ٣٧ . ٤٩ . ٥٩ . ٦٤ . ٧١ . ٧٣ . ٧٤ .
٧٦ . ٨٠ . ٨١ . ٨٣ . ٨٧ . ٩٣ . ٩٧ . ٩٨ .
٩٩ . ١٠٠ . ١٠١ . ١١٥ . ١٢٥ . ١٢٦ .
١٣٧ . ١٣٨ . ١٣٩ . ١٤٠ . ١٤٢ . ١٤٥ .
١٤٧ . ١٥٦ . ١٥٧ . ١٥٨ . ١٦٣ . ١٦٤ .
١٦٥ . ١٦٦ . ١٦٩ . ١٧٠ . ١٧٥ . ١٨٢ .

ث	السوق ١١٧، ١٠٦، ٧٧، ٥٤، ٢٢، ١٤، ٨
	١٢١، ١٢٠
ثلاثة مستويات للتواصل ١٦	الصفقات ٣
ج	الطاقة ٤٠، ٣٨، ٣٧، ٣٥، ٣٤، ٢٦، ٢١
جاذبية العروض ٢٨	٢٤٣، ٢١٢، ٢١٢، ٢١٠، ٢٠٨، ٢٠٦
جذاب ٢٢٨، ١٩٣، ١٦١، ١٤٨، ١٢٩، ٦٣	٢٤٦
ح	العاطفة ٢٦، ٢٥، ٢٤، ٢٣، ٢٢، ٢١، ٩
حادثة سيارة ٢٩	٢٩، ٢٨، ٢٢، ٢٢، ٢٠، ٢٩، ٢٨، ٢٧
حاكم ٥٠، ٤٥، ٤٣، ٣١، ٢٩، ١١، ١٠	٤٦
٢٠٧، ١٨٥، ١٣٠	العافية ٣٧
حجر الأساس ١٩	العبرة ٢٦
خ	القمة ٢٣٠، ١٠٥
خارطة طريق ٦٤، ٥٨، ٥٠	اللياقة البدنية ٢٧، ٢٠٨، ١٩٤
خبراء التواصل ٩	المبيعات ٧٣، ٧٠، ٦٤، ٢٣، ٢٢، ١٦، ١٢
س	١٨٠، ١٤٢، ١٣١، ١١٦، ٧٨، ٧٤
سوز أورمان ٢٧، ٢٥، ٢٣، ٢١، ٥، ٤	٢٢٣، ١٩٢
٢٤٦، ٢٢٠، ١٢٣، ٦٦، ٥٤	المخلصين ٥٨
ع	المروجين ٧١
عالم الأعمال ١٥، ١٣، ١١، ١٠، ٩، ٣	المعتقدات ١٤
٢٣، ٣١، ٢٧، ٢٦، ٢٥، ٢١، ١٩، ١٧	النتائج الكبرى ٧٣
٧٠، ٦٦، ٦٥، ٥٤، ٥٣، ٢٩، ٢٨، ٣٤	الهاتف ١٠٠، ٩٨، ٦٥، ٢٨، ٢٣، ١٦
١٢١، ١١٢، ٩٥، ٩٣، ٩١، ٨١، ٧٤	١٦٩، ١٤٦، ١٢٨، ١٢٣، ١٠٢
١٥٦، ١٤٧، ١٤٠، ١٣٨، ١٣٦، ١٣٥	الوضوح ١٣٢، ١١٧، ١١٥، ١١١، ٨٧
١٩٥، ١٩٢، ١٨٥، ١٧٧، ١٧٦، ١٦٥	٢٤٣، ٢٣٨، ١٦٩
٢٣٦، ٢٣٤، ٢٢٠، ٢١٥، ٢١١، ١٩٧	ب
٢٤٩، ٢٤٥	بازد المشاعر ٤٦
عشرة أسرار ٢٣٧، ٢	ت
	تغيير العالم ٦٦، ٥٩

عنبر النوم ٦٠

غ

ماء الصودا ١١١.٥٩

مثير ١٩٨.١٩٥.٤٦

مجالات ٢٢٠.٢٠١

محاوّر ١٩٦.١٨٥.٩٢.٦٤.٣٣.٣١

مستثمرين ٤

معززات معامل العاطفة ٢٦

معزز طاقة ٣٤

ملكة العقارات ٢٤٣.٨

منتجات ١٢.٤٧.٥٣.٥٧.٥٨.٩٣.٩٤

١١٨.١٢٥.١٢٩.١٣٠.١٣٧.١٤٢

١٨٧.٢٠٥.٢١٣.٢٣١

موهبة ٢٤٩.٢٤٥

غرفة التجارة ١٠٣.١٠٤

ق

قادة العالم ١٨٨.٤

قناعة ١٢.٣٣.١٠١.١١٥.١٦٤

قوة ١٥.٩.٢٥.٢٦.٢٨.٣٧.٤٠

٥٠.٥٤.٨٦.٩٥.١١٥.١٢٤.١٣١

١٤٠.١٥٦.١٥٨.١٦٣.١٦٥.١٨٣

١٨٨.١٨٩.٢٠٦.٢١٥.٢٢٢.٢٣٧

٢٤٣.٢٣٨

قيادة الحديث ٩٧.٩٨.٩٩.١٠٠

ك

كسر الكاحل ٥٠

كلاب الدوبرمان ٥٦.٥٧.١٢٧

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

10 SIMPLE SECRETS OF THE WORLD'S GREATEST BUSINESS

"The lessons are shared with selected members of some of today's most respected business. But don't be fooled... if you think you're smart enough to read about Richard Branson, Howard Schultz, Steve Jobs and many more, take his book based on material he's only to the pros."
— James H. Collins, Author of Good to Great, Built to Last and The 4 Disciplines of Execution

Carmin Gallo

كيف يمكنك أنت أيضا تعلم الأسرار وراء براعة أعظم الرؤساء التنفيذيين في تقديم العروض التقديمية

الثناء الذي ناله كتاب ١٠ أسرار بسيطة لأعظم رجال الأعمال في العالم

"إنك كقائد، ينبغي أن تفعل ما هو أكثر من دعم الاسم التجاري لشركتك... لا بد لك أن تعيش من أجله! يقدم لنا كارمين جالو كتابا جديدا سيبين للمدراء والمسؤولين التنفيذيين الكيفية التي يمكن بها ضمان نجاح منتجات شركاتهم وكيف يبهرون الناس باسمهم التجاري".

— جيف تايلور، مؤسس ومدير شركة مونستر، Monster.com

"أتمنى لو أن هذا الكتاب ظهر حين كنت أبدأ حياتي العملية كوكيل استثمار عقارى فى نيويورك، فلو كان الأمر كذلك، لكنت قد ادخرت سنوات من رحلة تعلمى لمهارات الخطاب العام. يجب أن يقرأ كل من أخصائى تقديم الخدمات، والرؤساء التنفيذيين، والمدراء، وأى شخص آخر يعمل فى مهنة تتطلب منه إقناع الآخرين، كتاب كارمين جالو".

— باربارا كوركورن مؤسس مجموعة كوركورن جروب

"إذا كنت تدير شركة أو تطمح فى ذلك، فيجب عليك أن تقرأ هذا الكتاب حتى تدرك كيف أن الرئيس التنفيذى للشركة هو أكثر أداة فعالة فى ترسانة التواصل الخاصة بالشركة وعليه أن يكون متميزا بين عملائه وموظفيه والمستثمرين الآخرين".

— رون ريتشى، نائب رئيس شركة Cisco Systems Inc Corporate Positioning

"إن هذا الكتاب مباشر ورائع، وجدير بالثقة إلى حد بعيد، هذا بالإضافة إلى أن هذه الأسرار العشرة ناجحة جدا".

— ستىوارت فارنى، صحفى فى مجال الأعمال فى جريدة فوكس نيوز

"يجب أن يقرأ هذا الكتاب أى شخص يتطلب عمله الخطاب العام. بغض النظر عن مدى خبرته فى هذا المجال. لقد جمع جالو النصائح الجيدة - والتي كثيرا ما يتم نسيانها - فى كتاب قيم. أنصحك باقتناء هذا الكتاب الرائع".

— جون سى. دفوراك، محرر فى مجلة PC Magazine

كارمين جالو المتخصص فى التدريب على العروض التقديمية والصحفى الحائز على جائزة إيمى. قضى ١٥ عاما فى العمل كمذيع رئيسى ومقدم برامج ومراسل للعديد من القنوات الإعلامية ومنها سى. إن. إن، وفوكس، وسى. إن. إى. تى، وسى. بى. إس. لمعرفة المزيد زوروا موقعنا على www.carmingallo.com



مجلة
ابتسام

حصريات يوليو 2014