

يجعل جرانجر
من فن الإقناع المعقد... عملية
أكثر وضوحاً وأكثر نجاحاً
- دكتور ليزلى شفايتزر ميلر
معهد الطب النفسى التحليلى بجامعة نيويورك.

المحفزات

مجلة

الإبتسام

للحصول على

فهم

FARES_MASRY

علم التأثير

على قرارات الآخرين

FARES_MASRY

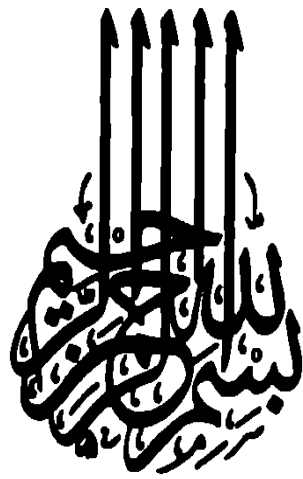
www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسام

راسل إتش . جرانجر



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



المحفزات السبعة

للوصول على "نعم"

علم التأثير

على قرارات الآخرين

راسل . إتش . جرانجر

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



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

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

الطبعة الأولى ٢٠٠٩

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2008 by Russell H. Granger. All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE. Copyright © 2009.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system without permission from JARIR BOOKSTORE.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٢

The
7
TRIGGERS TO
yes

The New Science
Behind Influencing
People's Decisions

RUSSELL H. GRANGER

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

**Mc
Graw
Hill**

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

إشادات بهذا الكتاب

"إنه لنافذة رائعة تطل على عالم ينبئنا بكيفية التأثير على قرارات وسلوكيات الآخرين. إن الشخص المسلح بهذه المعرفة العلمية الجديدة يمكنه أن يصبح مديرًا وقائدًا أكثر فاعلية، من خلال تحقيق نتائج مثمرة، مستعينًا بالآخرين".

— "دونالد. إف. دوناھيو"

رئيس شركة "ناشونال سيكيوريتيز كليرنج" ومدير العمليات لشركة "ديبوزتري ترست آند كليرنج" ورئيس شركة "ديبوزتري ترست"

"باعتباري واحدًا من المحترفين الذين يعتمد عملهم على المبادئ النفسية الرئيسية التي وضعها "فرويد"، أرى أن هناك دليلاً يتأكد كل يوم على أن ردود الأفعال والقرارات والتصورات الشخصية تحفزها الانفعالات التي تتخذ فيما بعد صورة عقلانية. ويقدم التصوير الحي للمخ في وقتنا الحالي، دليلاً راسخاً على صحة ذلك. وقد حوّل "جرانجر"، مستخدمًا أحدث البيانات التكنولوجية، فن الإقناع من صورته المعقدة إلى صورة واضحة، بخطوات سهلة يمكن اتباعها من أجل النجاح".

— الطيبية "ليزلى شويتزر ميلر"

معهد التحليل النفسي بجامعة نيويورك

"من خلال تطبيق المبادئ والنظم التي وضعها "جرانجر"، يمكن للشركات والمؤسسات أن تعمل بفاعلية وكفاءة أكبر. ستساعد الدوافع والمحفزات السبعة – الواردة في هذا الكتاب – الناس على إتمام أعمالهم بسرعة أكبر، وبسهولة أكثر، مع الحصول على نتائج أفضل".

— "مايكل. جيه. آياندولو"، الرئيس والمدير العام لشركة

"لوسنت تكنولوجيز موبيليتي سليوشنز"

"تقدم الإنجازات البحثية الحديثة حول شكل المخ صورة أكثر وضوحًا حول المحفز الفعلى لسلوكيات الفرد. لقد حوّل "جرانجر" هذه النتائج البحثية إلى برنامج مفهوم وعملى يمكن القارئ من تطبيق معلوماته على حياته المهنية من أجل الحصول على النتائج المرجوة عند التفاعل مع الآخرين.

وبصرف النظر عن دورك أو موقعك فى مؤسستك، فإنك عندما تكون فى حاجة إلى إقناع الآخرين، سيقدم لك هذا الكتاب السبيل إلى ذلك بأسلوب جديد - شديد الفاعلية".

— "روبرت. إتش. ميلر" الرئيس والمدير التنفيذى الأسبق لشركة

"تشارلز أوف ذا ريتز جروب" المحدودة

"إن الدروس المقدمة فى هذا الكتاب يجب أن تمثل عونًا كبيرًا لآى دبلوماسى أو سياسى صاعد".

— "نيكولاس راى" سفير الولايات المتحدة فى بولاندا ١٩٩٢ - ١٩٩٧

"كتاب مذهل! لم أستطع أن أتوقف عن قراءته حتى نهايته. وبصفتى متخصصاً فى إدارة الأعمال، فقد قدمت العديد من عروض العمل لسنوات مستخدماً العقل والمنطق وثروة من البيانات. إننى أرى الآن أن هناك أسلوباً أكثر فاعلية وكفاءة لإقناع الآخرين والتأثير عليهم. وقد قدمت نسخة من الكتاب لابنى الذى يعمل مهندساً معمارياً؛ فهو مثلنا جميعاً - فى حاجة إلى إقناع الآخرين بنجاح".

— "جوساه ستيفنسون" المدير السابق لقسم التطوير

بكلية دارتماوث

"قام "روس" بجمع حشد من الأفكار الرائدة المؤثرة حول موضوع الإقناع. وبدلاً من أن يخبر القارئ بطريقة مباشرة، فإنه يأخذ القارئ بنعومة إلى عالم من الحكمة الشاملة حول ما يقتضيه الأمر للإقناع والفوز. إنه كتاب رائع".

— "جيرهارد جيشواندتر"، مؤسس

دار "سيلينج باور"

"عندما كنت أعمل ناشراً لمجلة "تريننج" كانت هناك مقولة نرددها، هى: "بع إلى القلب وسوف يتبعه العقل!" وقد نجح ذلك الأسلوب! ولكننا لم نعرف السبب الحقيقى

وراء هذا النجاح. وقد كشف "جرانجر" النقاب عن سر مهارة الإقناع من خلال هذا الكتاب. إنه يفسر بوضوح كامل في هذا الكتاب كيفية استجابة المخ لحافز اتخاذ القرار. يالها من تركيبة رائعة! يمكن استيعاب هذا الكتاب في ساعات قليلة، ومع التدريب، سيصل بك إلى سنوات من النجاح".

— "جيرى. سى. نواك" ناشر متقاعد لمجلة "تريننج"

"يا له من كتاب مذهل. إن التنفيذ العملى هو أصعب شىء فى إدارة المجموعات والفرق. يقدم لك هذا الكتاب إطار عمل يجعل آليات التطبيق والتنفيذ أمراً فعالاً بنسبة مائة بالمائة فى إطار زمنى قصير، وينجاح تام. لقد مضى وقت طويل منذ أن صدر كتاب عن الإدارة يجمع بقدر متساوٍ بين أهمية الموضوع وحسن عرضه. كان من الصعب أن أنحى هذا الكتاب جانباً".

— "شايليش مور"، مدير شركة الخدمات

عبر المحيطات "إكسبيديتورز إنترناشونال"، بولاية "ديلهى" بالهند.

"هذا الكتاب يعد غاية فى الأهمية من أجل تطورنا المهنى لدرجة أنى قدمته لقيادات الإدارة فى شركتى. إن هذا الكتاب ذو أهمية بالغة لنجاح كل من فريق مبيعاتنا ووكلائنا المستقلين. لقد مررنا بالكثير من التدريبات الخاصة بالمبيعات والإدارة، ولكن هذا الكتاب حقاً ليس له مثيل".

— "شارون دينزلى" ضامن ملكية ومتعهد معتمد

ومدير قسم التدريبات بشركة "أول ريسكس المحدودة" للتأمين.

"هذا الكتاب يدور حول كيفية الحصول على الموافقة من رئيسك فى العمل، من مديرك، من أعضاء مجلس الإدارة. إنه يعلمك كيفية الحصول على الموافقة بـ "نعم". لقد قدم لى هذا الكتاب مجموعة من الدوافع والبواعث التى يمكننى الآن تطبيقها بفاعلية".

— "آناند تشاترفوديه"، بانجالور، الهند

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

أهدى هذا الكتاب إلى أمي،
التي وفرت لي مناخاً خصباً
للمناقشة والإقناع

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

المحتويات

٢١	تمهيد
٢٣	شكر وتقدير
٢٥	الفصل ١ : قوة الإقناع الهائلة

إصابة الهدف أو إضاعته، المحاولة والخطأ
من الذى فى حاجة إلى مهارات الإقناع؟
قواعد علمية
أفضل الطرق للنجاح من خلال الإقناع
المكاسب التى تعود على الشركات
الذكاء العاطفى والذكاء العقلى
الخيارات الثلاثة للحصول على الموافقة
حلول مشتركة
الإقناع بين الحقيقة والأسطورة
عملية مختبرة وموثقة
الشركاء فى الإقناع
ملخص الفصل ومراجعته

٤٢

الفصل ٢ : الراحون والراسرون

الابتكار وحده لا يكفى
ابتكار يساوى ترليونى دولار
عناصر الإقناع الطبعية
الإقناع أو الهلاك
ملخص الفصل ومراجعته

٥٥

الفصل ٣ : الإقناع فى الماضى والحاضر

تاريخ الإقناع
تشجيع الاقتصاد على البحث فى فن الإقناع
ملخص الفصل ومراجعته

٦٥

الفصل ٤ : ما الطفرات التقدمة التى حدثت؟

العلم يلعب دوره
أدوات بحثية جديدة
مشاهدة العقل "يتفتح"
فروع علمية جديدة
هل هناك طفرة حقيقية؟
من الصعب التخلص من الأفكار القديمة
ملخص الفصل ومراجعته

٧٩

الفصل ٥ : إدارة القرار

الإقناع الحقيقى يتجاوز مجرد المحاولة والخطأ
يوم جديد يأتى بنتائج قوية جديدة
كنز من الإمكانيات
الإقناع تحفزه اللوزة
العب باستخدام البطاقة الرابعة
ملخص الفصل ومراجعته

٩٣

الفصل ٦ : قوى الإقناع

فن الخطابة والإقناع
قوى الإقناع الثلاثة - الروح، العقل، العاطفة
الاستجابة العقلية - تلقائية أم تحليلية؟
من الشخص الذى يستجيب تلقائياً؟
أن تفكر أو لا تفكر؟
هون الأمر على نفسك
ملخص الفصل ومراجعته

١٠٥

الفصل ٧ : محفزات الموافقة بكلمة "نعم"

محفزات الطبيعة من أجل الإنقاذ
تشيط القرارات التلقائية
لماذا هي سبعة محفزات تحديداً؟
ملخص الفصل ومراجعته

١١٥

الفصل ٨ : محفز الصداقة

فُرْ بثقة شريكك من خلال الترابط
الإعجاب عامل حيوى
"الموامة" من أجل النجاح
تفعيل محفز الصداقة
هل الملبس مهم؟
انعكاس الصورة أمر مهم
عناصر المحفز
عليك ببناء علاقتك على أساس من الصداقة
ملخص الفصل ومراجعته

١٢٣

الفصل ٩ : محفز السلطة

قلل من الشعور بالمخاطرة

المحتويات

تحفيز السلطة للاستجابة والطاعة
المصداقية أساس الإقناع
المصداقية الموثوقة تقوم بالإقناع
كن خبيراً - رسخ المصداقية
عناصر المحفز
قواعد السلطة
ملخص الفصل ومراجعته

١٤٩

الفصل ١٠ ، محفز التناغم والاتساق

التبحر في الذاكرة العاطفية
تفعيل نظام التوجيه الداخلى
أسلوب المحاولة والخطأ لن يحقق النتيجة المطلوبة
الاتساق فى عالم الكوميديا
اتفق مع المعايير، وكن الفائز !
عناصر المحفز
الاتساق يحقق نتائج!
ملخص الفصل ومراجعته

١٦٧

الفصل ١١ ، محفز الامتيازات المتبادلة

السخاء يؤتى نفعا!
محفز لكل الجوانب
عندما يعتمد النجاح على تبادل المنفعة
عندما لا يجدى شئ آخر
عملية بسيطة ونتائج عظيمة !
عناصر المحفز
قدم الهدايا واحصد النتائج
ملخص الفصل ومراجعته

المحتويات

١٧٩

الفصل ١٢ : محفز التناقض

أظهر الفرق!

القيم الموضوعية لا تهتم

التأسيس - التكيف من أجل النجاح!

ماذا نقدم أولاً؟

عناصر المحفز

بدون أى موضوعية

ملخص الفصل ومراجعته

١٨٩

الفصل ١٣ : محفز السبب

قدم سبباً، لتحصل على استجابة

السبب الوجيه يصنع الفارق

عناصر المحفز

قدم السبب لتحصل على القرار

ملخص الفصل ومراجعته

١٩٩

الفصل ١٤ : محفز الأمل

تحكم الآمال والأحلام محفزاتنا الداخلية

الآمل فى مقابل المنطق

تعرف على آمال شريكك

عناصر المحفز

اعثر على الحافز على الفعل - آمال شريكك

ملخص الفصل ومراجعته

٢١٢

الفصل ١٥ : الأهداف الإقناعية

اجعل أهدافك قابلة للقياس

ملخص الفصل ومراجعته

٢٢١

الفصل ١٦ : التواصل الإقناعى

ما يسمعونه هو ما يفهمونه

المحتويات

هل هي عملية إخبارية أم تواصلية؟
اسأل، واستمع، وافهم
اعرف عن شريكك
إن الأسئلة هي الإجابات
حتى تتمكن من الإقناع تعرف على القيم
النصف الآخر من التواصل
المحاكاة
ملخص الفصل ومراجعته

٢٣٩

الفصل ١٧ : العروض التقديمية الإقناعية

المناقشات والحجج العظيمة القوية ليست مقنعة
قم باستثارة أفكارك حول المحفزات
البدء في العمل
ملخص الفصل ومراجعته

٢٥٧

الفصل ١٨ : التخلص من المقاومة

الفرص الذهبية
لا تلتقط الطعم
ملخص الفصل ومراجعته

٢٦٥

الفصل ١٩ : الحصول على التزام شريكك

حدد خطواتك التالية
قدم بطاقة عملك
ابحث عن خيار
ملخص الفصل ومراجعته

٢٧٧

الفصل ٢٠ : الخاتمة

**"إننا لسنا آلات مفكرة -
ولكننا آلات عاطفية تفكر".**

الدكتور "ريتشارد ريستاك"
طبيب أمراض عصبية ونفسية،
ومؤلف كتاب *The Secret Life of the Brain*

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

تمهيد

لقد تكونت لدى فكرة وضع هذا الكتاب قبل اكتسابى المعرفة العملية التى مكنتنى من ذلك بفترة طويلة. لقد تولدت لدى الحماسة والاهتمام بمهارة الإقناع منذ أن كنت فى الثامنة من العمر، وكنت قد فزت بجوائز لقدرتى على إقناع من حولى بشراء مجلات، والقيام بطلبات اشتراك فى الصحف، وكان لدى اهتمام وحماس حقيقى لعملية الإقناع. ولقد حصلت على درجة علمية فى علم النفس لأعمق من معرفتى. وبعد أن توليت أدواراً إدارية وتنفيذية فى مؤسسات كبرى، أسست شركة تدريبية لأفيد الآخرين بمعارفى وأساعدهم على أن يصبحوا أكثر نجاحاً.

وقد بدأ الدافع الحقيقى لوضع هذا الكتاب فى أواخر الثمانينات، وجاء هذا الدافع قائماً على شراكتى مع مؤسسة "إيه. تى. آند تى"، والتى كانت تعاني من بعض التدهور فى ذلك الوقت. وقد أدرك "بوب آلين"، المدير التنفيذى للشركة، حاجتها إلى وضع تطبيق أفضل لمهارة الإقناع – تلك المهارة المخادعة. وقد خصص حينها الملايين لتمويل الأبحاث المتعلقة بمهارات الإقناع. وقد تحولت هذه الأموال إلى أفضل كليات الإدارة والأعمال التى قدمت البحث المطلوب إلى مؤسسة "إيه. تى. آند تى". وقد تم تسليم نتائج البحث إلى قسم التدريب بالشركة. وتمكنت شركتى بمساعدة ودعم "جاك باوشر"، مدير قسم التدريب بشركة "آى. بى. إم"، الذى تقاعد مؤخراً – من الفوز بالصفقة وتوقيع العقد وقبول التحدى بشراكة مؤسسة

"إيه. تى. أند تى" لدراسة ذلك البحث على المستوى الذى قدمته كلية الإدارة والأعمال، ووضع برنامج تدريبي قائم على ذلك البحث. ولقد تعلمنا بعض الأشياء التى ثبتت جدواها فى مجال عملية الإقناع، ولكن لم يكن لدينا أدنى فكرة عن سبب وكيفية نفعها فى هذه العملية. لقد قدم البحث معلومات تجريبية، مصحوبة بقدر كبير من الحدس والتأمل والنتائج القائمة على الملاحظة والاستنتاج الاستقرائي. وقد تم وضع البرامج التدريبية - التى أبليت بلاء حسناً إلى حد كبير. ولكننا كنا لم نزل غير مدركين فى أعماقنا كيف ولماذا سارت الأمور على هذا النحو. كان الكتاب آنذاك فى مرحلة التكوين، ولكننى كنت أفقر تماماً إلى المعرفة حول كيفية التى يعمل بها المخ حقاً عند الاستجابة لمحفز - أى طلبات الإقناع.

وفى أواخر التسعينات، بدأ التقدم فى المجال التكنولوجى والاكتشافات العلمية المذهلة فى مجال الأعصاب فى صقل وتكوين جوهر هذا الكتاب. وقد أدت هذه الاكتشافات إلى إنتاج العديد من الكتب الممتازة حول العمليات العقلية ومهارة الإقناع. ولكن لم يقدم أى منها طريقة، أو نظاماً يمكننا جميعاً توظيفه لتطبيق تلك المعرفة الجديدة والاستفادة منها. إلا إنه لم يساعدنا أى منها حقاً حتى نصبح أكثر نجاحاً فى الحصول على الموافقات المهمة التى نرغبها. لقد وضعت هذا الكتاب ليس بفرض تقديم معلومة علمية مفيدة فحسب، ولكن لأقدم لك نظاماً متكاملًا يمكنك من تحقيق النتائج التى تسعى إليها برضا، وقبول، وإذعان كامل من قبل الآخرين.

شكر وتقدير

إن هذا الكتاب هو ثمرة عمل ضخم ومذهل من البحث، وثمرة للعمل الشاق، ولسنوات من الإسهامات التي قدمها عديد من الأشخاص. لقد خرج هذا الكتاب إلى النور بفضل المساعدة الذكية، والدعم، والعمل التنظيمي، وبفضل اجتهاد رفيقي ومساعدى "تريستان. ديكير". لقد تحدى "تريستان" كل شيء، بما فى ذلك تعجلى ورغبتي فى إتمام هذا الكتاب بسرعة؛ فقد كان دائماً ينصحنى قائلاً: "علينا أن نتجز الأمر بشكل صحيح، لا أن نتجزه فى عجلة". وبفضل "تريستان" أخرجنا هذا الكتاب بشكل ملائم دون تعجل. وقد اقترح على العديد من المحررين والمؤلفين بعض السبل والأساليب كي أستخدمها فى تأليف هذا الكتاب. ولكن "تريستان" كان دائماً يذكرنى قائلاً: "هذا كتابك أنت - وليكن كتابك إلى النهاية". ولحسن الحظ، فقد اتبعت نصيحته.

من المستحيل أن أذكر جميع من أسهموا فى تطوير، وبحث، وإخراج هذا الكتاب إلى النور؛ لذا، فسوف أقدم شكرى الجزيل وامتنانى إلى مجموعة قليلة فقط ممن قدموا إسهامات كبرى لإخراج هذا الكتاب.

أقدم شكرى إلى ابنتى "جاكى" وزوجها "مايك" اللذين قدما لى رؤية واسعة لعالم المدراء التنفيذيين. وهما مسؤولان عن تعزيز وتوسيع الأقسام الخاصة بالدوافع

شكر وتقدير

والبواعث التى تؤدى للحصول على الموافقة. وقد أسهمت مقترحاتهما فى تقديم محتوى واسع سهل الفهم. كما أسهما فى تنقيح نسخة الكتاب المخطوطة كلها مما أدى لإخراجه فى صورة أفضل بكثير.

لقد كانت خبرة ابنى "راسل" فى مجال العلامات التجارية - التى اكتسبها من خلال عمله مع كبار الناشرين - هى التى دفعته إلى رفض كل عنوان كنت أقترحه من أجل هذا الكتاب. وقد ابتكر فى النهاية العنوان الحالى للكتاب، والشكل الذى قدم من خلاله. وهكذا صار لدينا الآن عنوان وغلاف يصفان محتوى الكتاب بأفضل صورة ممكنة. ولعل أهم فائدة حصلنا عليها من إسهاماته هو أن لدينا بفضل رسالة تسويقية قوية للكتاب اليوم - لأى طبعات مستقبلية، وأى أجزاء أخرى سيتم التخطيط لها.

كذلك قدم لنا "بوب ميلر" رؤية أخرى للإدارة التنفيذية، كما قدم مقترحات تعزز كل فصل من فصول الكتاب. وقد جعلت ملحوظاته المكتوبة ولقاءاته العديدة - التى امتدت لساعات - الكتاب فى صورة أكثر عملية، وأكثر دقة، وأكثر قابلية للتطبيق بالنسبة للمدراء والقادة الآخرين.

وقد أضاف الدكتور "ريتشارد سوبرينا" إلى الكتاب لمسة المعلم، وقدم العديد من الإصلاحات والإضافات، وقد كانت ملحوظته الأخيرة "هذا الكتاب فوق الممتاز" بمثابة حافز كبير لأجعل الكتاب فى مستوى هذا التقدير.

كان "بوب دونيكان" - من شركة "آر. دابليو. دى. ديزاينز" للتصميمات - عوناً كبيراً لنا فيما يتعلق بتصميم الأشكال ورسومات الجرافيك. وقد كان منهجه فى تصميم الأشكال لتفعيل أنظمتنا منهجاً فعالاً للغاية.

لقد قدمت لى زوجتى "جانيت" الوقت والمساحة لأنجز عملى، بينما اهتمت هى بكل شئ آخر. ولقد أعفانى "هيرب هاسكين" من العديد من الالتزامات، مما سمح لى بقضاء المزيد من الوقت فى الكتابة.

وفى النهاية، لم يكن من الممكن وضع هذا الكتاب دون مساعدة العلماء الذين أجروا الأبحاث العلمية التى أدت إلى الإسهامات المعرفية والعملية المذهلة التى شكلت قلب وروح هذا العمل. إننى مدين لبحوثهم الطويلة، والصعبة، والمذهلة، والخاصة بتحديد كيفية عمل المخ، ومن نكون حقاً، ولماذا نتصرف على النحو الذى نتصرف به.

الفصل ١

قوة الإقناع الهائلة

من يملك أعظم القوى فى العالم؟ من الذى يستطيع تحقيق أحلامه؟
إن أكثر الناس نجاحاً هم الذين يستطيعون إنجاز الأشياء بفاعلية. إنهم يؤثرون على الآخرين ليحظوا بموافقتهم واذعانهم، حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وآمالهم بفاعلية. يعتمد نجاحك، أو ربما بقاؤك وبقاء شركتك، بشكل أساسى على مهارة واحدة؛ ألا وهى قوة الإقناع – القدرة على إقناع الآخرين للموافقة على رغباتك بـ "نعم"، والاتفاق معك بإرادتهم أو اتباع توجيهاتك أو التصرف نيابة عنك بعد اقتناع تام بموقفك. ربما يمنحك رؤساؤك السلطة، ولكن تطبيق هذه السلطة وحصد النتائج يعتمد بالدرجة الأولى على نجاحك فى التأثير على مرؤوسيك.
إن الأشخاص القادرين على الإقناع هم الذين يحكمون – هكذا هو الحال منذ قديم الأزل. إن المقنعين العظماء يمتلكون قوة هائلة. إنهم يحفزون على التغيير ويشكلون فرق عمل ناجحة ويعيدون إحياء مؤسسات كاملة! إنهم يحققون النمو من أجل الوصول إلى الربح. إنهم يقودون الآخرين إلى قمم جديدة. ويحققون أهدافاً شخصية فيما يتعلق بالثروة والسلطة والتأثير. يحتاج كل تفاعل بشري إلى إقناع؛ وهو القدرة على التأثير على رغبة الآخرين فى التعاون والمشاركة وتحقيق النتائج. دائماً ما يحفزنا القادة العظماء، فهم يلهبون الحماسة، ويقنعوننا بالعمل. لقد تحققت أعظم الإنجازات فى العالم من خلال الإقناع.
وهكذا يعد الإقناع أمراً ضرورياً من أجل النجاح. وجميعنا يعرف ذلك. والسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو: ما الذى نعرفه اليوم عن عملية الإقناع ولم نكن على علم به من قبل؟ ما الشيء المختلف؟ ما الذى يمكننا أن نكتسبه لنتمتع بقدرة أكبر على الإقناع؟ إن الاختلاف بسيط – وحيوى وفى واقع الأمر مثير. مع

قوة الإقناع الهائلة

التغيرات الحديثة في الحياة، ومع تكنولوجيا تصوير عمليات المخ الحديثة، ومع المعارف الجديدة الناتجة التي ظهرت في علوم الأعصاب، عرفنا حقاً، وللمرة الأولى، الكيفية التي يعالج بها المخ المعلومات. وفي نهاية الأمر عرفنا كيف نصنع، بل ونؤثر، على القرارات التي تحدد السلوكيات والأفعال. وما تعلمناه سيفير من طريقتنا في التفاعل مع الآخرين إلى الأبد.

يقدم لنا الدكتور "ريتشارد ريستاك"، طبيب الأمراض العصبية والنفسية، باحث ومدرس علم الأعصاب بالمركز الطبي بجامعة جورج واشنطن بواشنطن العاصمة من خلال كتابه وحلقاته التليفزيونية المقدمة على خمسة أجزاء *The Secret Life of the Brain*. يقدم لنا حقيقة مذهلة. إن ريستاك – وهو أحد أعظم علماء الأعصاب في العالم، والحاصل على ميدالية "ليناكر" للإنسانية والطب والحاصل على جائزة "برين" – يستخدم الفصل الخاص به، الذي جاء تحت عنوان "المخ البالغ"، لكي يلخص كافة أبحاثنا الحالية عن المخ في عبارته المدوية التي تصدرت هذا الكتاب: "إننا لسنا آلات مفكرة، ولكننا آلات عاطفية تفكر"

وفي واحد من كتبه الأخرى، تحت عنوان *Mozart's Brain and the Fighter Pilot* يضع "ريستاك" المعرفة الجديدة في سياق كلي، ملخصاً أفضل المعلومات التي نعرفها عن طريقة عمل المخ وكيف نعالج المدخلات الحسية حقاً في عقولنا، فيقول:

"على الرغم من أن المفهوم الشائع هو نقيض ذلك، فإن العقل لا يعمل مثل الحاسوب أو أية آلة أخرى. لهذا السبب علينا أن نتوقف عن إجباره على العمل بطرق غير مثمرة لا تتفق مع طبيعته. إن عقلك ليس آلة منطقية. فعندما يعمل عقلك، تحدث المشاعر والانفعالات تجاه شيء ما أو شخص ما قبل أن تشرع في القيام بأي محاولة للتفكير الواعي".

بالها من عبارة قوية! لقد تعلمنا منذ آلاف السنين، على الأقل في مجتمع العلماء، أن نستخدم العقل والمنطق لنؤثر على القرارات والأفعال. ولكننا طوال

الفصل الأول

ذلك الوقت، وحتى أكثر الأشخاص حنكة بيننا، كنا نجبر عقولنا على التصرف على غير طبيعتها وبشكل غير مثمر. ليس هذا ذكاءً على الإطلاق! ولكن ما يدعو إلى السرور هو أن هناك سبيلاً أفضل لإقناع الآخرين والتأثير عليهم، والحصول على التزامهم بقرارات وأفعال تعمل لأفضل ما في صالح جميع الأطراف المعنية.

إصابة الهدف أو إضاعته، المحاولة والخطأ

بالطبع، استعان رجال المبيعات ورجال الدعاية، وآخرون غيرهم، بمؤثرات عاطفية لسنوات. ولكنها كانت أشبه بمسألة إصابة الـ هدف مرة وإخطائه مرة أخرى. لقد كنا نعمل على الفريزة أو الجهود المضنية المبذولة على المحاولة والخطأ. بيد أنه الآن صار لدينا حقائق راسخة تساعدنا على أن نصبح متمكنين بشكل واع من علم الإقناع. وكلما فهمنا الطريقة التي يعالج بها عقلنا المعلومة بصورة أفضل - أصبحنا أكثر قدرة على التواصل مع الآخرين، والقيام بذلك بأسلوب لا يعمل ضد طبيعة العقل وإنما بأسلوب يوظف قدرات عقلنا الطبيعية.

ومع تقدم العلم صرنا ندرك أن مناهجنا التقليدية في الإقناع كانت خاطئة تمام الخطأ؛ فقد تعلم معظمنا أن يلجأ إلى الإقناع مستخدماً أفضل الحجج، وأفضل البيانات، وأفضل المعلومات المتاحة - مقدمة بأسلوب عقلاني ومنطقي لتوليد الأفكار والقرارات والأفعال التي نسعى إليها. يؤمن قادة عالم الأعمال - ومعظمنا في واقع الأمر - أن أقراننا وزملاءنا يعتمدون بشكل مكثف على العقل والمنطق لصنع قراراتهم ولتوجيه أفعالهم. ولكن على حين غرة، وبإله من شيء مدهش، نكتشف أن العقل لا يعمل على هذا النحو!

كتب "جوزيف رايمان"، الأستاذ بكلية التجارة والأعمال بجامعة "إيموري"، في مجلة "بيزنس تو بيزنس"، يقول:

"تمكّنا تكنولوجيا تصوير الخلايا العصبية من قياس نشاط العقل، وهي تقوم بذلك بدقة أكبر نظراً لأن الأعصاب لا تكذب؛ فتلك الخلايا العصبية الصغيرة جميعاً - العشرة بلايين منها - تثبت أن هناك أساساً

قوة الإقناع الهائلة

كيميائياً وبيولوجياً لأسلوب سلوكياتنا، وترسل تلك الخلايا لنا برسالة مفادها أننا نتصرف على نحو خاطئ في عالم التجارة والأعمال".

يا لها من عبارة! الآن، صرنا الأساس البيولوجى والكيميائى لأسلوب سلوكياتنا.

إننا نعلم من خلال هذه المعرفة أننا كنا نتصرف على نحو خاطئ - والأهم من ذلك ، أننا نعرف ما يمكننا فعله بشكل أفضل من أجل التأثير على الآخرين. وهكذا، فإذا لم تكن آلات مفكرة، وإذا لم تكن نتأثر بالمنطق والتفكير الإدراكى فى المقام الأول ، فكيف نصنع قراراتنا؟ والأكثر أهمية من ذلك ، كيف نؤثر على قرارات الآخرين؟ لقد تم تقديم الإجابات بشكل مفصل فى هذا الكتاب. وباختصار نقول إننا جميعاً نملك بداخلنا قواعد بيانات، تمنح كل منا القدرة على تحديد الاستجابة الصحيحة تجاه المؤثر أو المحفز الخارجى بشكل فوري.

ونحن منذ مولدنا، نعمل على بناء قاعدة بياناتنا الداخلية التى تكون نظامنا التوجيهى الشخصى. ويعمل هذا النظام تلقائياً على استنفار وتحفيز أفضل ردود الأفعال من جانبنا تجاه المؤثرات الخارجية، وهذه المحفزات جزء لا يتجزأ من عقولنا، ولكل منا محفزاته الخاصة التى تنتمى إليه. إن تحفيز كلمة " نعم "، أى الموافقة، يعد عملية تساعد من خلالها الآخرين - شركاءنا فى عملية الإقناع - على تفعيل أنظمتهم لصنع القرار.

من الذى فى حاجة إلى مهارات الإقناع؟

تخرجت الدكتورة "كوندليزا رايس" ، وهى فى التاسعة عشر من عمرها، فى جامعة دنفر. وقد دفعته خبرتها فى تولى مناصب السلطة إلى التصريح: قائلة: "إن السلطة لا تتحقق إذا لم يكن فى مقدورك تحويلها إلى التأثير". وقد ردد أفكارها تلك "مايكل دى واشنطن"، أستاذ التجارة والأعمال بجامعة "هارفرد"، عندما قال: "إن السلطة الرسمية ومصادر القيادة الأخرى لا تكفى مطلقاً لإنجاز الأمور. فإن القادة فى حاجة إلى قوة الإقناع".

الفصل الأول

إن كل فرد من القادة، والمدراء التنفيذيين، والمدراء ومجموعة الموظفين ينجح أو يفشل وفقاً لنسبة ما يتمتع به من مهارة إقناع؛ فكل منهم يجب أن يكون له تأثير وأن يحظى بإذعان جميع طبقات الشركة على جميع المستويات - الأعلى، والأدنى، والمساوية. إننا كذلك فى حاجة إلى أن نشمّل العملاء والموردين فى قائمة الأشخاص الذين نكون فى حاجة إلى إقناعهم.

إننا غالباً ما نعتقد أن فى إمكاننا إحراز النتائج من خلال إخبار الآخرين بما عليهم القيام به. ألا يمكن للمدراء، بجميع درجاتهم، والتنفيذيين القيام بذلك؟ ألسنا نخبر أبناءنا وأزواجنا بما نريد منهم القيام به؟ ألا يستطيع رئيس الولايات المتحدة إخبار شعبه ببساطة بما يرغب منهم القيام به ليحصل على ما يريد؟ لكن ليس وفقاً للرئيس "هارى. إس. ترومان" الذى قال: "إننى أجلس هنا طوال اليوم محاولاً إقناع الشعب - فتلك هى جميع السلطات والقوى التى يسعى إليها الرئيس".

كتب "ريتشارد نيوستات" فى كتابه *Presidential Power and the Modern Presidents*، قائلاً: "فى كلمات الرئيس تلك، التى قالها عن وظيفة الرئاسة، يجد المرء المشكلة الآن متجلية وواضحة أمامنا: وهى أن "السلطة" ليست ضماناً للقوة".

ويضيف "نيوستات": "هناك اعتقاد سائد فى الولايات المتحدة أن الرئيس العاقل الحصيف لن يحتاج إلا إلى قوة المنطق فى حججه" ولكن المنطق ليس بالشيء الحاسم فى الأمر - حتى بالنسبة للرؤساء. وحين أضاف "نيوستات" قائلاً: "إن قوة الرئاسة تكمن فى قوة الإقناع"، فقد جعلنا نتصور الرئاسة فى مفهومها الحقيقى.

قواعد علمية

كتب دكتور "روبرت كىالدينى"، وهو طبيب نفسى شهير يدرّس فن الإقناع فى مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" قائلاً: "لن يُكتبَ لأى قائد النجاح دون أن يتمكن من فن الإقناع، ولكن هناك قواعد علمية لا بد من اكتسابها لإتقان هذه المهارة،

قوة الإقناع الهائلة

وتشير معظم الأبحاث النفسية إلى أن هناك قواعد أساسية لاكتساب الأصدقاء والتأثير على الآخرين

هذه "القواعد العلمية" وتلك "الأبحاث النفسية" يشكلان الطفرة المعرفية التي قام عليها هذا الكتاب. ولقد قمنا بتوثيق معلومات ومعارف علمية حول سبل الإقناع، والتأثير، والحصول على النتائج المرجوة. ولقد توصل علم الأعصاب مؤخراً إلى نتيجة مذهشة حول اتخاذ القرار، والإقناع والقيام بالسلوكيات والأفعال. وأخيراً تفهمنا السبب وراء تصرفنا على ذلك النحو المعين عند الاستجابة لأي محفز.

وباطلاعك على هذه الصفحات، تكون قد اتخذت الخطوة الأولى على طريق الإقناع الناجح. والآن، صار في مقدورك استغلال قدراتك الخاصة لتعلم وتطبيق المعلومات الواردة في هذا الكتاب، وصار بمقدورك أن تصبح شخصاً ماهراً للغاية في قدرته على الإقناع، وأن تصبح قائداً قادراً على صنع أشياء عظيمة. يمكنك أن تصبح واحداً من الصفوة الذين يحفظون مكانتهم على قمة النجاح. فهذا العلم الجديد وذلك البحث النفسى سيغير من الوسيلة التي نتعامل بها مع الآخرين، ومن كيفية تأثيرنا على قراراتهم وسلوكياتهم وأفعالهم.

لقد أصبح مجتمع عالم الأعمال على وعى تام بمدى أهمية وحيوية مهارة الإقناع في نجاح المرء على الصعيدين الشخصى والمهنى، لقد كتب "جورج دابليو. برات" في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" قائلاً: "لطالما كانت قوة الإقناع السحرية ذات أهمية بالغة، ولكنها صارت اليوم أمراً بالغ الحيوية مع هياكل الإدارة المتغيرة، وعبر فرق العمل والشركات الوظيفية. فكل شخص - سواء كان قائداً أو مجرد مساهم - يجب أن يكون قادراً على التأثير".

أفضل الطرق للنجاح من خلال الإقناع

ما الذى ستستفيد به بشكل شخصى من اكتساب مهارات إقناع جديدة تقوم على علم جديد؟ إنك ستكون قادراً بشكل أفضل على إنجاز وتحقيق أهدافك، ومن الأرجح أن تصبح تلك الإنجازات أكثر سهولة وأكثر سرعة مع استخدامك لأساليب أكثر فاعلية للحصول على الموافقة الكاملة، والإذعان الكامل والالتزام من قبل الآخرين.

الفصل الأول

من المرجح أنك ستكون قادراً على التأثير على هؤلاء الأعلى منك، والأقل منك، والمساوون لك فى كل مستوى من مستويات شركتك. وبالطبع، ستؤثر مهارتك العظيمة على الإقناع بشكل إيجابى فى كل منحى من مناحى حياتك الاجتماعية والشخصية. ستكون فى موقع أفضل يمكنك من إنجاز الأشياء التى ترغبها من الآخرين.

المكاسب التى تعود على الشركات

كيف ستستفيد شركتك من تطبيق العلم الجديد الخاص بالإقناع؟ كتب "جاي كونجر"، المدير السابق لمعهد القيادة بجامعة دنوب كاليفورنيا قائلاً: "مثل القوة، يمكن أن يكون الإقناع سلاحاً قوياً يجلب الكثير من الخير للشركة؛ إذ يمكن للإقناع أن يجمع بين الموظفين، ويعزز من العلاقات البناءة".

ويضيف "كونجر" بذكاء: "إن فن الإقناع، والذى يمثل لغة القيادة، غالباً ما يساء فهمه ولا يُستغل كما ينبغى، على الرغم من أنه أصبح أكثر أهمية من دى قبل".

إن تأكيده على أن لغة القيادة – أى الإقناع – يساء فهمها وغير مستغلة كما ينبغى، ينبئنا بالكثير من معرفتنا الحالية المحدودة حول الإقناع. نعم، إنه ليس خطأنا؛ فحتى اليوم لم يكن لدينا المعرفة العلمية حول وظيفة المخ فى هذا الشأن. إن اكتساب مهارات أفضل للإقناع – إقناع الموظفين بما ينبغى فعله – سوف يساعد الشركات على توفير الوقت والطاقة من خلال فاعلية أكبر. فمع عدد أقل من الاعتراضات والاحتجاجات بوجود الإقناع، ستمكن الشركات والمؤسسات والأقسام من العمل بسلاسة أكبر، مع إنجاز عمل أكثر فى وقت قصير.

إن تطبيق مهارة الإقناع القائم على البحث العلمى الموثق سيساعد فى الحصول على نتائج أفضل من خلال الإرتقاء بكل فرد لمستوى أعلى من الأداء والتنفيذ. وهكذا. ستصل الشركات إلى مستويات أعلى فى كل من الروح المعنوية والأداء والتعاون، وتحقيق الأهداف.

نحن نعلم جميعاً أن المدراء يمضون ثمانين بالمائة من أوقاتهم يتواصلون مع

قوة الإقناع الهائلة

الآخرين، محاولين إقناعهم للقيام بما يجب القيام به – ولكن إلى أى مدى يجيدون تحقيق هذا الإقناع؟ يبدو أنه ليس كما ينبغي أن يكون؛ لأننا "نساء فهم" هذه العملية فى الأساس. إننا لم نكن على دراية بكيفية استجابة عقولنا للطلبات أو المحفزات التى تتطلب منا اتخاذ القرار. وكما أشرنا، فإن أحد أكثر الجوانب إثارة فى المعلومات الجديدة التالية هى أنها تتناقض بشكل مباشر مع ما آمن به معظمنا عن عملية الإقناع واتخاذ القرار. فبينما يطلب منا بشكل يومى إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، لا يزال معظمنا لا يملك أدنى فكرة عن كيفية إقناع الآخرين بفاعلية.

يقول البرفيسور "واتكنز": "إن الإقناع هو مهارة القيادة الجوهرية"، ويقول "دال زاند"، مؤلف كتاب *The Leadership Triad*، بشكل أكثر وضوحاً عن متطلبات القيادة: "لا يمكن أن تكون قائداً بدون قدرة التأثير على الآخرين ليُقدِّموا على الفعل"، كما يضيف كياالدينى: "إن مهارة الإقناع تؤدي إلى تأثير أكبر بكثير على سلوكيات الآخرين من أى قوة تفرضها أى هياكل إدارية".

حسناً، إن الإقناع، إذن، مهارة قيادية جوهرية وحيوية، كما علمنا أن أساليب الإقناع الحالية بالية، وغير عملية وغير كافية. هل يمكننا إذن تعليم الناس المنهج العلمى الجديد؟ وإذا تم ذلك، فهل سيتعلم هؤلاء كيفية الإقناع بأسلوب أكثر فاعلية وأكثر كفاءة؟ لقد أجابت المجتمعات العلمية والأكاديمية على هذا التساؤل بـ "نعم" مدوية.

لقد ورد فى مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" هذه المقولة: "الأخبار السارة الواردة من العلم السلوكى تفيد بأن الإقناع يتحقق من خلال التوجه بعمق إلى الاحتياجات البشرية المتأصلة. يمكننا أن نعرف السبيل للوصول إلى الاتفاق الجماعى، وإلى عقد الصفقات، وأن نفوز بالإمتهيازات من خلال توظيف المبادئ العلمية للتأثير على الآخرين بمهارة، من خلال فهم كيفية تلبية الاحتياجات البشرية المتأصلة، ويمكن لأى شخص تعزيز مهارته فى الإقناع".

والىكم أنباء أفضل بكثير وردت فى مقال "كياالدينى" الذى تم نشره بمجلة "إتش. بي. آر": إن مهارة الإقناع متأصلة فى مبادئ علمية وعملية يمكن تعلمها".

الفصل الأول

إن تلك " الاحتياجات البشرية المتأصلة، وتلك المبادئ العملية التي يمكن تعلمها" تم تناولها وفهمها الآن من خلال العلم الجديد المتعلق بطريقة عمل المخ الحقيقية - وهو الطب العصبي النفسى. إننا نعرف الآن، بشكل علمى، كيفية معالجة المخ البشرى لعملية صنع القرار. ومن خلال تعلم وتطبيق تلك المعرفة يمكننا أن نعزز ونحسن من نتائجنا، و من حياتنا ومن كياننا كله.

الذكاء العاطفى والذكاء العقلى

إن المعرفة الجديدة المتعلقة بالتعامل مع الآخرين بنجاح تحظى وتشهد إقبالا واسعا فى مجتمع التجارة والأعمال، وقد نتج عنها عدد كبير من الكتب والحلقات الدراسية التى تدور حول المصطلح الشامل الذى إزداد الوعى به فى عالم التجارة والأعمال - ألا وهو الذكاء العاطفى. وهناك فارق بين الذكاء العقلى وبين الذكاء العاطفى - وخمن ماذا؟ لقد أظهرت الدراسات أن القادة والمدراء التنفيذيين والمدراء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفى يحققون نتائج أفضل فى أعمالهم من هؤلاء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العقلى.

وفى دراسة حول القادة فى عالم التجارة - تم إجراؤها بواسطة المنظمة الأمريكية للإدارة - تم السؤال عن أكثر المهارات التى يحتاجها المدير من أجل قيادة الآخرين بفاعلية. وقد كانت أهم مهارتين (١) مهارات التواصل، (٢) القدرة على تحفيز وإلهام الآخرين.

أليس هذا هو السبيل لإنجاز الأشياء؟ أليس هذا هو سبيلنا إلى الإقناع؟ والمثير للاهتمام أن الوثائق والمعلومات قد أظهرت أنه - وبالرغم من تمتع البعض بدرجة عالية من الذكاء العقلى - فإن غياب الذكاء العاطفى سيؤدى إلى ضعف فى أدائهم. وقد أظهرت إحدى الدراسات الدولية - أجرتها شركة البحث العالمية "إيجون زيهنادر إنترناشنونال" - أنه على الرغم من أنه يتم تعيين معظم الموظفين نتيجة لارتفاع نسبة ذكائهم العقلى، إلا أنه يتم فصل معظمهم عن العمل نتيجة لانخفاض مستوى ذكائهم العاطفى.

إن الذكاء العاطفى اصطلاح واسع، إلا أن العامل الحاسم فى الذكاء العاطفى

قوة الإقناع الهائلة

هو فهم كيف يعالج الآخرون ويتفاعلون مع المدخلات العاطفية. ومن خلال هذه المعرفة يمكننا تركيز قيادتنا نحو الاتجاه الصحيح، ويمكننا أن نعرّز من محصلة الذكاء العاطفى. ولكن لماذا تعد هذه المعرفة غاية فى الأهمية من أجل نجاحنا على الصعيدين المهنى والشخصى؟ إن الإجابة واضحة للغاية: يمكننا التأثير على قرارات الآخرين بفاعلية، فقط فى حالة فهمنا للكيفية التى يعالجون بها المعلومات المتعلقة بصنع القرارات.

الخيارات الثلاثة للحصول على الموافقة

لنرجع خطوة للوراء. كيف يمكننا إنجاز الأشياء التى نرغبها مع ومن خلال الآخرين؟ وهو السؤال الذى يقودنا إلى ما هى الوسائل التى نملكها كي نقنع الآخرين بالعمل ونحصل منهم على النتائج التى نسعى إليها؟ إن خياراتنا محدودة إلى حد ما، إذ إن لدينا ثلاث خيارات رئيسية :

- استخدام القوة
- التفاوض من أجل النتائج التى نسعى إليها.
- الإقناع من أجل الحصول على إذعان الآخرين – وبالتالي الوصول للنتائج المرجوة.

إن التفاوض عملية تطلب الشد والجذب، الأخذ والعطاء؛ أى أنه عملية مهددة للوقت. إنه يتطلب مهارة كبيرة للغاية، ويتطلب من كل طرف أن يقايض بشئ لديه دون أن يضحي بشئ مقابل الحصول على شئ آخر فى المقابل. إنها عملية غالباً لا يحصل كلا طرفيها على ما يرغبون. وينصحنا المؤلفون والمختصون بعلوم التفاوض بأن نلجأ إلى التفاوض فقط فى حالة نفاذ كل السبل الأخرى من أجل تحقيق الإنجاز المنشود. وعلى النقيض من ذلك، فإن الإقناع هو السبيل الوحيد للحصول على اتفاق كامل، وموقف إيجابى، وقرارات وسلوكيات وأفعال ونتائج مرغوبة.

حلول مشتركة

ما هو، إذن، سحر "الإقناع"؟ كيف يمكننا تعريف هذا المصطلح بأفضل شكل ممكن، خاصة أنه يستخدم غالباً بالتبادل مع كلمات مثل "تأثير"؟ يقدم لنا الدكتور "كونجر" أبسط وأوضح تعريف للمصطلح في المقال الذي تم نشره في هارفارد بيزنس ريفيو تحت عنوان: "فن الإقناع الضروري"، حين قال: "يتحول الإقناع إلى عملية يتمكن من خلالها المقنع من أن يقود زملاءه إلى التوصل لحل مشترك لأي مشكلة".

إن الكلمات الرئيسية هنا هي "حل مشترك" و "عملية". وتشير كلمة "حل مشترك" إلى النتائج التي تكون في صالح كل فرد. وتشير كلمة "عملية" إلى أن الإقناع ليس حقبة جاهزة من الحيل النفسية التي يمكنك تطبيقها على أي حل في التو واللحظة. إن الإقناع ليس حدثاً؛ وإنما هو عملية مستترة تماماً، تنكشف مع تقدمنا في عملية الإقناع. إن الإقناع عبارة عن فهم الطبيعة البشرية والعقل البشري، ثم العمل بالتناغم مع العمليات الطبيعية.

تاريخياً، تم استخدام مصطلح "فن الخطابة" لتعريف الوسائل المتبعة للحصول على التزام الآخرين وعلى الأفعال المرجوة منهم. يقدم أرسطو (٣٨٤ - ٣٢٢ قبل الميلاد) في كتابه *Rhetoric, Book One* (الكتاب الأول من ثلاثة كتب) تعريف فن الخطابة على أنه " اكتشاف أفضل سبل ممكنة للإقناع ". ولقد أمدنا العلم، في نهاية الأمر، بمنهج متقدم موثق لاكتشاف "أفضل السبل المتاحة للإقناع".

الإقناع بين الحقيقة والأسطورة

ربما ينظر بعض الأشخاص - ممن تنقصهم المعلومات الصحيحة - إلى الإقناع بازدراء. فالبعض يرى أن الإقناع هو مجرد جزء من عملية " البيع الصعب " ، بينما يساوي آخرون بين الإقناع والخداع. لكن يكتب "كونجر" رداً على كلا الزعمين قائلاً: " إن الإقناع يزيد من عملية البيع "، لكنه على النقيض تماماً للخداع. إن الإقناع مثله مثل المال، والسلطة، والنفوذ - يمكن أن يستغل في الخير وفي الشر.

قوة الإقناع الهائلة

ولكننا حينما نسعى إلى حل مشترك يكون الإقناع هو نقيض التلاعب والاستغلال.. عندما نعرف أكثر عن الطرق التي يعالج المخ المعلومات من خلالها سترى أن فن وعلم الإقناع الجديد يعمل مع أنظمة توجيه العقل الداخلية وبالتوافق معها، ولا يعمل ضدها، أما العمل في توافق وانسجام مع عمليات مخ الشخص الآخر الطبيعية فهو شيء مناقض تماماً للخداع والتلاعب.

إن الإقناع هو تحفيز شخص ما للقيام بشيء معين ربما لم يكن ليفعله إذا لم تطلب ذلك منه. يهدف الإقناع إلى الفوز بكل من العقل والقلب، ولهذا يجب أن يستحث ذلك كلاً من توجهنا وعاطفتنا. إنه مهارة تغيير التوجهات، وتحفيز السلوكيات وتوليد القرارات والحلول المشتركة. وحين يستطيع الشخص التأثير على توجهات ومشاعر وقرارات وسلوكيات، وأفعال شخص آخر يعنى ذلك أن الإقناع قد حدث.

وتقدم لنا مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" تعريفها الخاص للإقناع: "إن الإقناع لا يعنى التوسل، أو التملق أو التلاعب؛ إنه يعنى النقيض تماماً. إن الإقناع هو أسلوبنا فى إنجاز الأشياء من خلال الآخرين - بصرف النظر عن نكون".

ليس للإقناع علاقة إجبار، وكذلك إنه لا يعتمد على كاريزما معينة أو على الشخصية. ولكن الإقناع هو تطبيق المعلومة الصحيحة، واستخدام الحافز أو المثير الذى سيلقى قبولا ورد فعل مباشراً من أنظمة التوجيه الذاتى الداخلية للشخص الذى تعمل على إقناعه.

إن الإقناع هو تحقيق الشراكة مع الآخرين من أجل تحقيق منافع وأهداف متبادلة. وهو عملية ستحول أفكارك وأهدافك وأحلامك إلى واقع ملموس. إن ما يدعوا للسرور هنا، هو أن الإقناع مهارة يمكن لأى شخص اكتسابها بسرعة.

ما الفرق بين أسلوبنا فى الإقناع اليوم وبين العلم الحديث للإقناع الذى سيفير من أسلوبنا فى التأثير على الآخرين ويجعلنا نفوز بطاعتهم لرغباتنا؟ هل تغير أى شيء حقاً؟

هل سبق أن وانتك فكرة عظيمة؟ فكرة ربما تؤدى إلى نتائج مذهلة لصالحك ولصالح المؤسسة التى تعمل بها؟ هل سبق لك أن احتجت إلى إنجاز شيء ما، من

الفصل الأول

خلال الآخرين؟ هل سبق أن أردت شيئاً يمكن أن يقدمه لك شخص آخر؟ هل حالفك النجاح دوماً في الحصول على أفضل النتائج من خلال هذه الأفكار والاحتياجات؟ إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فسوف أساعدك على الحصول على هذه النتائج. يضم هذا الكتاب ثمار ٢٥٠٠ عام من البحث حول الإقناع (منذ دراساتي الأولى عن علم الخطابة)، إلى جانب الاكتشافات العملية المذهلة الحديثة عن طريقة عمل العقل البشري عند صنع القرار - الأمر الذي سيجعل منك شخصاً قادراً على الإقناع، شخصاً قادراً على دفع الآخرين إلى الانصياع بإرادتهم لرغباتك واحتياجاتك.

عملية مختبرة وموثقة

بداية من هذا الموضوع، فإن هذا الكتاب الذي بين يديك يختلف عن فيضان الكتب الأخرى المتميزة التي تم وضعها حول علم الإقناع والعقل البشري. سوف أقدم لك المعلومات المتعلقة بهذا العلم الحديث، ولكن الأكثر أهمية من ذلك، أنتى سأقدم لك عملية تم اختبارها وإثبات صحتها بشكل كامل من أجل تنفيذ وتطبيق هذه المعرفة. إن هذا الكتاب كتاب "إرشادى" كامل يجعلك، بشكل واع، شخصاً متمرساً في الإقناع وقادراً عليه على نحو مذهل. سوف تصبح قائداً أفضل؛ لأنك ستعرف كيف تدفع الآخرين إلى اتباعك. سوف تتمكن من إنجاز الأشياء مع ومن خلال الآخرين. سيكون لديك فهم كامل لكيفية صنع القرارات، وسوف تتعلم كيف تستحث النظام الإرشادى الداخلى للشخص الآخر من أجل الحصول على النتائج المشتركة والمرجوة.

ثم سأبين لك بعدها:

- كيف تنظم وتهيكل عرضك التقديمى بفاعلية.
- كيف تقدم عرضاً تقديمياً ناجحاً ومقنعاً.
- كيف تحول مقاومة الآخرين لك إلى فرصة يمكن استغلالها.
- كيف تسهل من عملية اتخاذ القرار النهائى الخاصة بالطرف الآخر - بحيث تجعله يتفق مع ما تقول، ثم ينفذ ما تريد.

قوة الإقناع الهائلة

إن هذا هو أول كتاب يقدم للقارئ المعرفة، والمهارات، والعملية التي يقتضيها منهج "الخطوات العملية" من أجل تحقيق نتائج ناجحة من خلال الإقناع. وكما سبق أن أشرنا، فإن هذا المنهج يبدأ بمفاهيم جديدة، هي:

- أن العقل ليس حاسوبًا، ولا يعمل مثل الحاسوب.
- أن عقلك ليس آلة منطقية.
- أنه يجب أن نتوقف عن إرغام العقل على التصرف بأساليب غير مثمرة ومخالفة لطبيعته.
- أن المشاعر والعواطف تقع قبل أى محاولة من جانبك للقيام بتقييم واع.

الشركاء فى الإقناع

إن الإقناع هو عملية مشتركة بحيث يجب أن تصبح الأهداف واحدة بالنسبة لك وبالنسبة للشخص الآخر. فى واقع الأمر، فإنك والشخص الذى تقوم بإقناعه سوف تصبحان شريكين فى توليد قرارات وأفعال مشتركة لكى تصلا إلى هدف ذى مغزى. وهكذا، فإننا نشير إلى الشخص الذى تعمل على إقناعه بـ "شريكك"؛ فأنتما شريكان فى السعى وراء نفس الهدف - القرار المشترك الخاص بفكرة ما. إننى سوف أبذل قصارى جهدى حتى أكون شريكك فى اكتساب مهارات إقناع أفضل. تشتمل خلفيتى الشخصية على درجة علمية فى علم النفس، وسجل حافل من الاستشارات الإدارية والتدريبية الناجحة، ودراسة مطولة حول كيفية حصولنا على نتائج مع/ ومن خلال الآخرين.

ولقد استقيت العديد من الأمثلة الواردة فى هذا الكتاب من خبرتى الشخصية كمدير تنفيذى لشركة خدمات مالية دولية تعمل فى مليارات الدولارات، ومدير لشركتى التدريبية، ومن خبرتى كمستشار إدارى لأفضل خمسمائة شركة. إن تلك الأمثلة كلها واقعية. وقد حدثت بالفعل. وآمل أن يكون فى مقدورك أن تستشف من هذه الأمثلة أساليب تساعدك على تحقيق نفس النتائج.

لماذا يعد هذا الكتاب لا غنى عنه بالنسبة لك؟ كما أشار الدكتور "جاي كونجر"،

الفصل الأول

فإن لدينا إجابة واضحة بليغة هي: "إن فن الإقناع الذى يمثل لغة القيادة غالباً ما يساء فهمه ولا يستغل كما ينبغى. وإذا كان هناك وقت ينبغى على رجال الأعمال فيه أن يتعلموا فن الإقناع، فهذا الوقت حتماً هو الآن."

سوف يأخذك هذا الكتاب عبر رحلة السعى وراء الإقناع من اليونان القديمة إلى الإمبراطورية الرومانية، عبر آلاف السنوات من الأعمال فى مجال علم النفس وفن الإقناع، وصولاً إلى طفرة الاكتشافات العلمية اليوم فى مجال علم الأعصاب. ومن هنا سنتشارك فى عملية ناجحة لتحقيق الإقناع. دعونا نبدأ الرحلة!

ملخص الفصل ومراجعته

- يعتمد نجاحك ونجاح مؤسستك على مهارة الإقناع بالدرجة الأولى - القدرة على دفع الآخرين للموافقة على رغبتك، وأن يتبعوا توجيهاتك بإرادتهم ويتصرفون كما ترغب.
- يمكن أن يتم منحك القوة والسلطة من رؤسائك، ولكن التنفيذ والنتائج يتحققان من خلال إقناع الآخرين، إن السلطة لا تعنى شيئاً بدون الإقناع.
- لا يمكن للقادة، وحتى لرئيس الولايات المتحدة، النجاح بدون مهارة الإقناع، تلك المهارة الجوهرية للقيادة.
- يمكننا أن نؤثر على قرارات الآخرين بفاعلية فقط فى حالة فهمنا لكيفية عمل العقل عند معالجة العملية الخاصة باتخاذ القرار.
- إن الذكاء العاطفى يعنى فهمنا للكيفية التى يعالج بها الناس المدخلات العاطفية وكيفية تفاعلهم معها. وإن هؤلاء الذين يتمتعون بمعدل أعلى من الذكاء العاطفى يحققون نتائج أفضل من هؤلاء الذين يتمتعون بمعدل مرتفع من الذكاء العقلى.
- لقد تعلمنا أن نعمل على الإقناع مستخدمين ما لدينا من البيانات، والمنطق والحجج العقلانية. ولكن هذا الأسلوب لا يؤدي النتائج المرجوة؛ لأن العقل لا يعمل على هذا النحو.
- إن لدينا ثلاثة خيارات تمكنا من إنجاز الأشياء مع/ ومن خلال

قوة الإقناع الهائلة

الآخرين : القوة، والتفاوض، والإقناع.

- ربما تؤدي القوة إلى فعل ما، ولكن بدون إذعان وطاعة.
- التفاوض لا ينتج عنه حصول الطرفين على ما يرغبان.
- الإقناع هو أفضل وسيلة للحصول على موافقة تامة، وانصياع كامل، وكذلك الحصول على القرارات والأفعال والنتائج المرغوبة.

يعمل فن وعلم الإقناع الجديد بالتوافق مع أنظمة الإرشاد الداخلي بالعقل، وليس ضدها. إننا نجتهد من أجل الحصول على حل مشترك – وهو نقيض التلاعب أو الخداع. والإقناع يعنى التشارك مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف ومنافع مشتركة.

ومن أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع فإن لدينا نموذجاً تفاعلياً من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة الموقع التالى www.seventrigger.com، حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٦

الرابحون والخاسرون

لقد تحققت أعظم الإنجازات التاريخية نتيجة للإقناع. إن بناء الإمبراطوريات، مثل قيصر و نابليون، قد فازوا فى تاريخهم من خلال إقناع الآخرين باتباعهم. وقد تم بناء المدن والحضارات من خلال الإقناع. لقد أقتع " كولومبوس " الملكة "إيزابيلا " بأن فى مقدوره الوصول إلى الشرق، والهند من خلال الإبحار غرباً، ثم أقتعها بعد ذلك بتمويل سفنه. كتب العبد " فريدريك دوجلاس " ذات مرة قائلاً: " إذا كان فى إمكانى الإقناع، يمكننى تحريك العالم"، وقد أقتع " لينكولن " بأن يصدر تصريح العتق من العبودية. أقتع "جون كينيدي" الكونجرس والرأى العام الأمريكى بأن يدعم ويمول خطة لإرسال شخص أمريكى إلى القمر. ولكن ماذا يحدث إذا لم يتمكن الناس من الإقناع؟ صحيح – لا يحدث شىء على الإطلاق!

إن القصور فى قوة الإقناع هو عامل رئيسى فى إقصاء الأشخاص المميزين عن تحقيق النجاح الذى يستحقونه. وقد فشلت العديد من الاختراعات والمبتكرات العظيمة – وهى حلول تاريخية، أبحاث علمية رئيسية، مبادرات حيوية لتغيير الشركات – لأن مبتكريها لم يكتسبوا مهارات الإقناع سهلة التعلم. هل أنت ذكى أو ربما تكون حتى شخصاً عبقرياً؟ هل حصلت على درجة علمية من إحدى الجامعات الكبرى؟

لكن، هل أنت واثق من أن النجاح سيكون حليفك؟ حسناً، ربما لا؛ فهبة الذكاء، والأفكار العظيمة، والمنتجات المميزة، لا تكفى فى حد ذاتها للإقناع. وحتى معظم الاكتشافات العلمية المذهلة لم تكن لتخرج إلى النور حتى اليوم لو لم يكن هناك شخص قام بإقناع شخص آخر بأن يطرح الإكتشاف فى السوق.

الابتكار وحده لا يكفي

كان "تشيستر إف كارلسون" فيزيائياً عبقرياً، ومحامياً، ووكيل براءات اختراع، ومخترعاً، ومهندساً. لكن كانت قدرته على الإقناع يرثى لها. وكانت أول عملية إقناع عليه القيام بها متمثلة في الترويج لنفسه كفيزيائي حديث التخرج، وخريج في واحد من معاهد كاليفورنيا المرموقة للتكنولوجيا، وقد فشل في ذلك فشلاً ذريعاً. وقد اتصل بـ ٨٢ شركة مختلفة، وخضع لمقابلات شخصية ولكنه لم يتمكن من إقناع أى من هذه الشركات، ولو حتى واحدة منها، بتعيينه. استمر "كارلسون" في الدراسة، وحصل على المزيد من الدرجات العلمية، وفي النهاية تمكن من العمل في معامل "بيل لابس" بنيويورك. ولكنه لم يتمكن من إحراز أى تقدم.

ومن خلال عمله في "بيل لابس" بقسم البراءات، كان على "كارلسون" أن يقوم يدوياً بإعادة طباعة وصفات البراءات وإعادة نسخ الرسومات الخاصة بالبراءات لعدد النسخ المطلوبة. وقد سعى لابتكار طريقة أفضل من أجل توفير الوقت، وكسر الشعور بالملل. وقد عمل على فكرته آملاً أن يحقق ضربته الكبرى، ثم في عام ١٩٢٧، وفي مطبخه بمنطقة "جاكسون هايتس" بولاية نيويورك، مستخدماً نفس مبادئ التوصيل الضوئي، اخترع "كارلسون" أول عملية تصوير فوتوغرافية في العالم.

ولكن رغم ذلك، مرت السنوات دون أن يهتم أى شخص باختراع "كارلسون". وقد قال في عام ١٩٣٩: "كنت أعلم أن بداخلي نمرًا كبيراً ينتظر الفرصة"، ولكن لأنه لم يكن ماهراً في الإقناع ظل هذا النمر نائماً، فاقداً الوعي! وعلى الرغم من ابتكاره لعملية كانت يمكن أن تؤدي إلى إزدهار الصناعة وتغيير من طريقة العالم في إدارة أعماله إلى الأبد، لم يتمكن "كارلسون" من الحصول على دعم أى شخص لمشروعه، ولم يتمكن حتى من دفع أى شخص لاعتبار أن اختراعه ذلك يصلح كمنتج من الأساس. وقد حاول، في يأس، عامًا بعد عام، أن يقنع أصحاب الشركات بأن لديه شيئاً ذا قيمة. فقد ذهب إلى شركات "آي. بي. ام"، و"كوداك"، "جى. إى"، و"آر. سى. إيه". ذهب إلى أكثر من عشرين شركة. دون أى جدوى. وبعدها، في عام ١٩٥٩، قدمت شركة معروفة حينها باسم "هالويد" أول وحدة

الفصل الثانى

تجارية من تصميم "كارلسون"، وهى طابعة آلة النسخ الضوئية طراز ٩١٤. وبعد عامين، أصبحت شركة "هالويد" شركة "زيروكس" وخرجت صناعة آلات النسخ إلى النور.

لقد ابتكر "كارلسون" منتجاً هائلاً، ولكن نظراً لإفتقاره لمهارات الإقناع، استغرق منه الأمر اثنين وعشرين عاماً حتى يدفع أحدهم للاهتمام بمنتجه! اثنين وعشرين عاماً لتحويل الاختراع إلى منتج ملموس. إن منتجاً عبقرياً كهذا، ومطلوباً بشدة وغير العالم بأسره - حيث كان هذا الاختراع هو سلف طابعات الحاسوب وآلات الفاكس - ظل دفيناً تماماً فى الظلام لأكثر من عقدين. فهل الإقناع مهم إذن؟ لا بد أنك تعرف الآن أن الإجابة هى "نعم". إن التاريخ ملئ بالأمثلة والنماذج لهؤلاء الذين نجحوا لامتلاكهم قوة الإقناع، والذين فشلوا لافتقارهم إياها. إن سر النجاح لا يكمن فقط فى امتلاكك لأفكار عظيمة، ومنتجات أو حلول عظيمة، ولكن السر الحقيقى يكمن فى قدرتك على إقناع الآخرين بالانصياع لك وتنفيذ رغباتك.

ابتكار يساوى تريليونى دولار

اخترع "جاك سانت كلير كيلباى" شيئاً أكبر أهمية بكثير من طابعة كارلسون؛ فبينما كان يعمل فى "تكساس إنسترومنت" حصل "كيلباى" على براءة الاختراع رقم ٣٦٤٢١٢٨ على اختراعه وابتكاره لأول دائرة إلكترونية متكاملة، وهو الأساس الذى بنيت عليه لاحقاً رقائق الحاسوب. أمر مذهل، أليس كذلك؟ كلا! لم يتمكن "كيلباى" من إقناع حتى شركته التى يعمل بها لتنفيذ فكرته. فقد سأله الإدارة: "ألا تدرك أن الحواسيب ينبغى أن تصبح أكبر حجماً، وليس أصغر؟". ونظراً لأنه لم يكن أيضاً ماهراً فى الإقناع فقد ظل اختراعه العبقرى حبيساً لسنوات ولم يتم تطويره. ويقر "كيلباى" فى سيرته الذاتية التى بلا عنوان والتى تمت كتابتها للجنة نوبل ٢٠٠٠ قائلاً "لقد علمت بجد مع "روبرت رويس" فى فير تشايلد سيميكوندكتورز من أجل تحقيق قبول تجارى للاختراع"، ولكن لم يتحقق ذلك. حتى مهاراته الهندسية البارعة لم تمكنه من إقناع أى شخص بتسويق

ابتكاره فى شكل تجارى. ولكن بدلاً من ذلك، اعترف "كيلباى" بحزن قائلاً: "سيكون الاختراع مثيراً" التسلية والسخرية" فى الاجتماعات التقنية عبر السنوات القليلة التالية " لم يكن أهم عنصر اليوم فى مجال الإلكترونيات سوى مصدر للتسلية والسخرية والمزاح آنذاك. لأربع سنوات كاملة لم يصل اختراعه إلى أى مكان، وقد تم استخدامه فقط كعنصر صغير فى دمية بسيطة.

ولم يتمكن "كيلباى"، لست سنوات أخرى، من إقناع أى شخص بأن لديه شيئاً ذا قيمة. وبعدها، وبعد عقد من حصوله على براءة الاختراع طلب من "كيلباى" صنع آلة حاسبة صغيرة بما يكفى؛ بحيث يمكن وضعها فى الجيب.

وباستخدام دائرته المتكاملة، اخترع "كيلباى" الآلة الحاسبة الرقمية ودخلت رفاقته الإلكترونية فى أول تطبيق تجارى. بدأ آخرون فى رؤية الابتكارات الممكنة الأخرى تلوح فى الأفق، ورأوا أن عصرًا إلكترونيًا جديدًا قد بدأ. ولكن افتقار "كيلباى" لمهارة الإقناع جعل أهم تطور تكنولوجى حبيس الظلام لأكثر من عقداً واليوم، تعد الرقائق الإلكترونية التى اخترعها "كيلباى" هى قلب كل جهاز حاسوب فى العالم، وقلب كل هاتف خلوى، وكل لعبة فيديو، وكل كاميرا رقمية، وكل مشغل mp3، ومجموعة أخرى من المنتجات الإلكترونية الأخرى. وفى عام ٢٠٠٠ – وبعد ٤٢ عام من حصوله على براءة الاختراع، حصل كيلباى على جائزة نوبل فى الفيزياء، من بين العديد من الجوائز الأخرى، ولكن ظل اختراعه بلا قيمة لعقد من الزمن. أما اليوم فإن قيمة المنتجات التى يتم تشغيلها برقائقه يصل إلى تريليون دولار.

لقد ظلت اختراعات غاية فى الأهمية – مثل آلات النسخ الضوئى ورقائق الحاسب المتكاملة – حبيسة الظلام لعدة سنوات لأن مبتكريها العباقرة كانوا يفتقرون لمهارة الإقناع.

عناصر الإقناع الطبيعية

ولكن دعونا نعكس الوضع، ونجرب الجانب الآخر. لننظر إلى موقف مختلف، لا يملك فيه الشخص الماهر فى الإقناع أى منتج، لديه فقط خبرة محدودة، ولا يحمل

الفصل الثانى

حتى أى درجة جامعية، ولكنه مع الإقناع سوى يصبح أغنى رجل فى العالم. فى عام ١٩٧٥ كان " بيل جيتس " يدرس تمهيدى قانون بجامعة "هارفارد". وفى ذلك الوقت، كانت هوايته هى اللعب بالأجيال المبكرة من الحاسوب. لاحظ "جيتس" وصديق طفولته "باول آلين" أن شركة مايكرو إنسترومنت آند تيلميترى سيستمز كومبانى "إم آى تى" قامت بتطوير أحد أول الحواسيب المصغرة - " ذا ألتير ٨٠٨٠ "، فقام "جيتس" بالاتصال بالشركة وأخبرهم أنه قام بتطوير برنامج " البيزيك "، الذى سيجعل حواسيبهم تعمل بصورة أفضل. وقد كانت تلك كذبة، فلم يكن لديه شىء بعد. ولكنه أقنع الشركة بتطبيق وتشغيل البرنامج فى شركتهم. لم يكن "جيتس" قد رأى " ألتير ٨٠٨٠ " مطلقاً، ولم يخط أى سطر فى شفرة برنامجهِ بعد. إنه حتى لم يكن يملك الرقائق التى تعمل على تشغيل الحاسوب. ولكنه - وبقدرته الإقناعية - أقنع الشركة بشراء منتج ليس له وجود. ومن خلال العمل بعد أوقات الدراسة، وبعد ثمانية أسابيع، وضع "جيتس" الشفرة الخاصة بالبرنامج. ثم بعدها خلق سريعاً إلى مقر الشركة ليشغل برنامجاً لم يتم اختباره أو تجربته من قبل على جهاز حاسوب لم يره حتى ذلك اليوم. ولدهشته الشخصية سار الأمر على أكمل وجه ! وصارت الشركة تملك أحدث برنامج "بيزيك".

ما الشىء التالى بالنسبة لـ "جيتس"؟ حسناً، إنه ببساطة أقنع شركة "إم آى تى" أن تبيع له برنامج البيزيك الخاص بها! وعلى الرغم من أنه لم يزل فى المرحلة التمهيديّة لدراسة القانون، إلا أنه قد أدرك أن صناعة البرمجيات فى بداية ازدهارها. ثم بعد ذلك أقنع والديه أن يسمحا له بترك الدراسة فى هارفارد، وأقنع "باول آلان" أن يدخل معه فى مشروع كان بمثابة المغامرة. وخرجت شركة مايكروسوفت إلى النور. ومنذ ذلك الحين تم وصف "جيتس" بأنه أكثر الرجال تأثيراً فى القرن العشرين وما بعده. إذن - فالإقناع هو التأثير!

وعلى النقيض منه كان "كارلسون"، الذى امتلك كل شىء إلا القدرة على الإقناع. فقد كان لديه منتج مذهل، وبراءة اختراع وكل شىء مهياً للإنطلاق. لقد كان لديه كل ما يحلم به. ولكنه ظل مكتوف اليدين لمدة إثنين وعشرين عاماً. أما "جيتس" فى المقابل وبفكرة بسيطة، وعقل دؤوب، ومهارات إقناع فطرية - فقد

تمكن من بناء إمبراطورية "مايكروسوفت" بسرعة؛ حيث أنشأ شركة معتمداً على فكره وقدرته على الإقناع.

هل يمكن للإقناع أن ينقذ شركة تحتضر؟ يعد "ليدو أنتوني أياكوكا" أسطورة في الإقناع. فمع تفهمه - كشخص قادر على الإقناع - لاحتياجات المستهلك وطريقة تفكيره، أقنع شركة فورد ببناء نموذج مختلف يحمل فكراً جديداً تماماً للسيارة - موديل موستانج. وقد حطمت هذه السيارة جميع الأرقام القياسية في مبيعات السيارات. وقد فعل نفس الشيء مع الشاحنات الصغيرة بشركة "كريسلر"، حيث أنشأ من خلالها صناعة كاملة للشاحنات الرياضية الصغيرة.

ولكن يتجلى النصر الأكبر الذي حققته قوة إقناع "لى أياكوكا" مع مجلس النواب في الولايات المتحدة. ففي عام ١٩٧٩، غرقت شركة "كريسلر" الضخمة في الديون، وكانت على وشك الانهيار. وبدأت البنوك في المطالبة بقروضها، ولم تكن لتمتد فترة السداد أكثر من ذلك، وواجهت الشركة إفلاساً وشيكاً محققاً. وقد كان هناك أمل واحد أخير أمام شركة "كرايسلر" وهو القرض الحكومي المخصص لإنقاذ المؤسسات التي على مشارف الانهيار، وهو الشيء الذي عارضه الجميع. في شهر أغسطس من ذلك العام، كتبت العديد من الصحف الرائدة معارضة لهذا القرض. وفي الثاني من أغسطس، أعلن "توماس إيه. مورفي"، رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز على الملأ اعتراضه على أى مساعدة مالية تقدمها الحكومة. وفي العاشر من أغسطس، أعلن وزير المالية "جى. وليام. ميلر" عن اعتراضه على أى دعم مالى يقدم لشركة "كريسلر".

وبعدها، ومخالفًا لكل التوقعات، قدم "أياكوكا" عرضاً تقديمياً مذهلاً وغاية في الإقناع لكل من مجلس النواب والشيوخ بالكونجرس بالولايات المتحدة. وقام باستخدام كل المحفزات الإقناعية في حملته التي شنّها. لقد كان رائعاً ومذهلاً حقاً. وفي الثامن عشر من ديسمبر، وافق مجلس النواب على القرض الذي تقدمت له شركة "كرايسلر"، من خلال المرسوم الصادر في عام ١٩٧٩. لقد أقنع "أياكوكا" ٢٤١ نائباً للتصويت بـ "نعم"، تاركاً ١٢٤ نائباً فقط معارضين. وبعد ذلك بيوم صوت مجلس الشيوخ (٤٢ صوتاً مقابل ٢٤ صوت) للتصديق على المرسوم. وفي الثالث

الفصل الثانى

والعشرين من ديسمبر صدق كل من مجلس الشيوخ ومجلس النواب على القرار ،
وقدموا ٢٥ مليار دولار دعماً لشركة "كريسلر" بعد موافقة الرئيس الأمريكى.
لقد أنقذت قدرة "أياكوكو" الإقناعية و الفردية شركة كريسلر من الهلاك
المحقق.

وقد كان "أياكوكو" غالباً ما يعترف بأن هناك آلاف الأشخاص الذين يعرفون
عن السيارات أكثر منه، ولكنه كان يضيف " ولكنى أعرف أكثر عن الناس " - فقد
كان يعرف بالفطرة كيف يقنع الآخرين.

وقد أخذت شركة "كريسلر" ٢١ مليار دولار فقط من ٢٥ مليار التى خصصتها
الحكومة كقرض بفضّل "أياكوكا"، وقد نجحت الشركة فى سداد المبلغ كاملاً فى
أقل من أربع سنوات. لقد أدت قدرة "أياكوكا" على الإقناع إلى تحقيق نتائج إيجابية
لجميع الأطراف. وفى الوقت ذاته، فقد تمكن من إحراز نتائج غير مسبوقه فيما
يتعلق بالتفاعل بين مجلس النواب والصناعة.

يمكن للإقناع أيضاً أن يؤدى إلى ازدهار ونمو الشركات. لقد أطلق على "جاك
ويلش"، المدير التنفيذى السابق لشركة جنرال إلكتريك، لقب " أكثر القادة فى
عالم التجارة والأعمال نجاحاً فى القرن العشرين". إن "جاك ويلش" هو المقنع
البارع؛ فقد أخذ شركة خاملة راكدة وحولها إلى قوة مالية هائلة. والتى أصبحت
اليوم جنرال إلكتريك. يقدم لنا "جاك ويلش" كشفاً مميّزاً فى سيرته الذاتية،
التى تحت عنوان *Jack: Straight from the Gut*، وذلك حين قال: " إن كل شىء
حققته فى حياتى تقريباً تم إنجازه مع الآخرين من حولى ". يعرف "ويلش" أنه لم
يحقق الطفرة المذهلة فى نمو ورياح "جنرال إلكتريك" بمفرده. ولكنه بفطنته أقتع
الآخرين بمشاركته فى تحقيق ذلك. وقد فعلوا! فحتى يتمكن من إنجاز أعماله
الفذة غير العادية، استخدم "ويلش" القليل من مبادئ الإقناع الرئيسية - بعض
المحفزات التى أدت إلى نتائج مذهلة. وسوف تعرف قريباً كيف تمكن "ويلش" من
تحقيق التوافق والالتزام والنتائج المذهلة.

ربما كان أهم مقنع فى عصرنا هو الشهير "دونالد ترامب". بينما كان لا يزال
طالباً فى كلية وارتون للتجارة، قام " ترامب " ووالده بشراء مجمع سكنى مفلس.

وحتى يتمكننا من شراء المجمع وتجديده، كان على "ترامب" إقناع المقرضين بتمويل المشروع ودفع مبلغ أكبر من سعر الشراء. وبدون أن يدفع قرشاً واحداً من ماله الخاص، قام "دونالد" ووالده بشراء وتجديد المجمع، ثم بعد ذلك جعله ناجحاً للغاية. لقد تعلم "دونالد ترامب" من ذلك أن كل ما تحتاجه قبل كل شيء هو مهارة الإقناع.

ثم انتقل "ترامب" إلى ما نهاتن ليترك بصمته في العالم. وحتى يتمكن من تكوين العلاقات والصلات المطلوبة كان عليه الوصول إلى الشخصيات المهمة والكبرى. وقد شعر "ترامب" بأن سبيله لتحقيق ذلك كان من خلال الانضمام إلى أحد نوادي الصفوة. وقد تم إخباره أن "لوكلوب" هو المكان الذي يمكن أن يحتك فيه برواد الصناعات، والأثرياء والمشاهير. ولكن عضوية "لوكلوب" لم تكن متاحة للعامة، وكان من الصعب للغاية الحصول عليها. ومع عدم معرفته لعضو واحد في النادي يرعاه، سعى "ترامب" وفكر، ثم قام بدعوة مدير النادي على الغداء والشراب، وفي النهاية أقنعه بأن يقدم له العضوية.

كان لدى "ترامب" سيرة ذاتية غير حافلة، وخبرة محدودة، ومصادر تمويل شخصية محدودة. ولكنه الآن لديه علاقاته. فمع قوة الإقناع المذهلة حقق بعضاً من أكبر الصفقات التي شهدتها مدينة نيويورك على الإطلاق؛ فهو مثلاً قد استطاع أن يفوز بحق استغلال أرض "بين سنترال ريلرود" المهجورة لفترة طويلة وطرحها للاستغلال. وفي الثامنة والعشرين من العمر تمكن من إقناع مدينته ببناء مركز المؤتمرات الخاص بالمدينة على تلك الأرض الخاصة المطروحة أسهمها. وكان على وشك الحصول على الموافقة بتسمية هذا البناء بمركز "ترامب" للمؤتمرات، ولكن ذكرى السيناتور الراحل "جاك جافيتز" فازت بذلك الأمر وأطلق اسمه على المركز.

ثم قام "ترامب" بعد ذلك بطرح ملكية أسهم فندق "كومودور هوتل" وأقنع المدينة بأن تمنحه شيئاً لم تمنحه لغيره من قبل - وهو أربعين عاماً من الإعفاء الضريبي. ثم بعد ذلك أقنع شركه "هيات" بأن تنضم إليه وتشاركه في بناء فندق متميز على الموقع. ثم أقنع مصرف "مانيفاكاتوررز هانوفر بنك" بتمويل عملية

الفصل الثانى

البناء بقرض تبلغ قيمته ٧ ملايين دولار. إن فندق "جراند هيات" المذهل علامة من علامات مدينة نيويورك، وقد أصبح "ترامب" مليونيرًا. ويتفق الجميع من أصدقائه وخصومه - على حد سواء - على أنه لن يتمكن أى شخص مطلقاً من إقناع نيويورك سيتى مرة أخرى بمنحه أربعين عاماً من الإعفاء الضريبى، وبالطبع، فقد عرف العالم أجمع المزيد عن "دونالد" بعد أن تمكن من إقناع محطة إن. بي. سى بتنفيذ فكرة جديدة مجنونة لعرض تليفزيونى تحت عنوان *The Apprentice* أو "المبتدئ".

ولكن إليكم الشيء الغريب! إذا استخدم الناس العقل والمنطق، لابتعدوا عن "ترامب" كابتعادهم عن الطاعون. فإن المستثمرين فى شركاته وفنادقه لم يحالفهم حظ كبير، وقد دخل هو شخصياً فى العديد من الأعمال وواجه الإفلاس، حتى إن فندقه وأعمال صالاته كانت تتأرجح دائماً داخل وخارج حالات من الإفلاس. إن الأسهم التى كانت تباع بأكثر من ٢٥ دولاراً كانت تساوى بعد ذلك أقل من ٢٥ سنتاً ولكن "دونالد" لا يزال مليارديراً. إنه يسافر فى طائراته النفائة، وطائرات الهيلوكوبتر الخاصة به، وسيارات الليموزين. إنه لا يزال "دونالد الشهير".

ولكن لماذا يستمر النجاح حليفاً لـ "ترامب"؟ فى إحدى مقالاتها، أطلقت مجلة "سيلنج باور" على نجاح "ترامب" المتواصل اسم المعجزة؛ "لأنه مبنى على الفكرة غير الواقعية بأن عدد معجبيه الذين يؤيدونه مستمر فى التزايد باستمرار، وأنهم يتجاهلون بسعادة أى شاهد أو دليل يجعلهم يفعلون عكس ذلك". فالشواهد، والمنطق والعقل لم يعد لها مكان أمام قوة الإقناع العاطفى. إن لدى "ترامب" قدرة خارقة على الإستثمار فى عبقريته وعواطفه ليبطل تأثير أى منطق. فإنه مثل "بيل جيتس" لم يملك ولم يكن فى حاجة إلى منتج أو خدمة ليصعد به إلى القمة، ولكن تسلحه بالإقناع هو الذى قام بكل هذا.

الإقناع أو الهلاك

لمدة ٢٥٠٠ عام جذب فن وعلم الإقناع أفضل عقول العالم. وحتى اليوم، مازال القادة يسألون: كيف أحفز الآخرين على العمل؟ كيف أحقق التغيير؟ كيف أنجز

الأشياء مع ومن خلال الآخرين؟ لقد تحدّثت هذه الأسئلة عقول المفكرين والقادة منذ أقدم العصور. إن الفائزين على مدار التاريخ يعرفون بالفطرة كيف يقنعون ويحفزون الآخرين. ورغم أنهم لم يعرفوا هذا في ذلك الوقت، فقد قاموا بتطبيق بعض المبادئ العلمية التي نستطيع أن نفهمها الآن. وسوف نتشارك معاً في هذه المعلومات من خلال هذا الكتاب حتى نسمح لك بأن تحظى دائماً بالتزام الآخرين وبالنتائج والقرارات المرجوة.

إن أفكارك أو حلولك أو آراءك، أو حتى منتجاتك – مهما كانت ضرورية أو مبتكرة أو تتميز بالإبداع – لن تكون لها أهمية تذكر، ولن ترى النور ما لم تتمكن من إقناع أحدهم بتنفيذ هذه الأفكار، فبالإقناع والتحفيز سوف تستحوذ على طاعة الآخرين، وربما تقذف بك أفكارك إلى عالم الشهرة والثراء والسعادة.

ملخص الفصل ومراجعته

- إن أعظم الإنجازات التاريخية، بما فيها الإمبراطوريات والحضارات، هي وليدة الإقناع. وعندما لا ينجح الناس في الإقناع. لا شيء يحدث.
- إن نقص قوة الإقناع يحول دون وصول الأشخاص المميزين، رغم تميزهم، إلى النجاح. حتى أعظم الاكتشافات العلمية وأكثرها روعة لم تخرج إلى النور إلا عندما تمكن أحدهم من إقناع شخص آخر بطرح هذه الاكتشافات في السوق.
- لا يكمن سر النجاح فقط في امتلاكك لأفكار أو منتجات أو حلول عظيمة، وإنما يكمن سر النجاح في تعلم إقناع الآخرين بالامتثال لهذه الأفكار وتنفيذها.
- اخترع "تشيستر كارلسون" وحصل على براءة اختراع فكرة أول عملية تصوير ضوئي. ولكن استغرق الأمر اثنين وعشرين عاماً لتحويل فكرته إلى منتج ملموس، وكان ذلك بسبب نقص قدرته على الإقناع.
- اخترع "جاك كيلباني" أول دائرة إلكترونية متكاملة، ولكنه لم يتمكن حتى من إقناع الشركة التي يعمل بها بتمويل الفكرة. وبعد المحاولة التي استمرت عقداً

الفصل الثانی

كاملاً، لم يتمكن من إقناع أى شخص بتحويل فكرته إلى منتج عملى يمكن استخدامه. و اليوم فإن ابتكاره هو قلب صناعات إلكترونية تساوى تريليونى دولار.

- لقد ظل اختراعان مهمان مثل آلة النسخ الضوئى والرقائق الإلكترونية — المتكاملة حبيسَ الظلام لسنوات عديدة لأن مخترعيهما العبقريين لم يتمتعا بالمهارة فى الإقناع.
- على نقيض ذلك، قام "بيل جيتس" ببناء إمبراطورية "مايكروسوفت" على فكرة بسيطة و مهارات الإقناع الفطرية التى يتمتع بها.
- استطاع "لى إياكوكا" بقدراته الإقناعية الفردية أن ينفذ شركة "كريسler" من الإنهيار والهلاك من خلال إقناع مجلس النواب بالموافقة على قرض تمنحه الحكومة للشركة من أجل إنقاذها من الإفلاس.
- أثبت "جاك ويلش" أن الإقناع يمكن أن يغير شركة كاملة. فقد حول شركة خاملة راكدة إلى "جنرال إلكتريك" — تلك الشركة ذات القوة المالية اليوم. ولقد عمل "ويلش" على بعض المحفزات والمثيرات العاطفية ليقنع فريق العمل بتحقيق ذلك.
- تمكن "دونالد ترامب" بقدرته المذهلة على الإقناع من بناء إمبراطوريته المالية. لو استخدم المستثمرون العقل والمنطق لكانوا قد ابتعدوا عن "ترامب" مثلما يبتعدون عن الطاعون، ولكن "ترامب" لا يزال مليارديراً.
- تتحدى قوة الشواهد، والمنطق والتفكير العقلانى جانباً أمام القوة الهائلة للإقناع العاطفى. ولا يهم كثيراً كم تعد أفكارك، وحلولك ومنتجاتك ضرورية، ومبتكرة، وإبداعية أو حتى حيوية. فإذا لم تقنع الآخرين بالعمل، لن يكون النجاح حليفك.
- ومن أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعد على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلوك من عناصر.

الفصل ٣

الإقناع في الماضي والحاضر

عجبًا! بعد مرور ٢٥٠٠ عام، فهمنا الأمر! عرفنا أخيراً كيف يعالج العقل مشيرات الإقناع.

حتى تصبح قائداً أو مديراً أو منجزاً أفضل، يجب أن تعرف القليل عن الإقناع، في الماضي والحاضر.

لقد أصاب "أرسطو" في بعض الأمور عند مناقشة أهمية فن الخطابة. فقد كتب أننا نعاني من "قصور بشري" حين نقنع عن طريق مشاعرنا أكثر من عقلنا، أي أن عواطفنا تؤثر على عملية إقناعنا أكثر من المنطق. ولقد آمن الفيلسوف الإغريقي ووجهنا إلى أنه يجب علينا أن نكون أكثر تقبلاً ونكون أكثر إقناعاً عن طريق المنطق والعقل والتفكير الإدراكي. بالنسبة "لأرسطو"، فإن العقل والمنطق هما الدافعان الأساسيان لما نتخذه من قرارات ولما نقوم به من أفعال. وطوال الـ ٢٥٠٠ عام الماضية، اتفق معظم الناس مع هذا التفكير. ولكنه كان تفكيراً خاطئاً!

وحتى يتسنى لك فهم التقدم الكبير والطفرة المفاجئة التي حدثت في فن الإقناع واتخاذ القرار، فمن المهم أن تتعرف على خلفية البحث حول الإقناع؛ فمعرفة الخلفية تساعدنا على فهم كيفية وصولنا إلى ما نحن عليه. والأكثر أهمية من ذلك، أنها سوف تساعدنا على التعامل مع بعض الأفكار القديمة التي ما زالت محل تصديق. إن معرفة نبذة تاريخية صغيرة عن الإقناع سوف تساعدنا على تفهم مقدار التقدم الذي تم إحرازه اليوم.

تاريخ الإقناع

إن الإقناع هو أقدم مهارة، وأكثر المهارات التى جرى فيها البحث فى العالم. لماذا؟
إن الإجابة على ذلك سهلة : لأنه أكثر المهارات أهمية فى العالم!

منذ فجر التاريخ ونحن نتأمل ونفكر فىمن نكون، وفى السبب الذى يجعلنا نتصرف على النحو الذى نتصرف به. ولقد فكرنا وتساءلنا كثيراً حول العملية المسئولة عن اتخاذ القرارات، وكيف تكون هذه القرارات، وكيف تؤثر هذه القرارات على أفكارنا وأفعالنا. ونحن، كذلك، نتساءل كيف اتخذنا قراراتنا وكيف أمكننا إقناع الآخرين من حولنا بالانصياع لها. إننا نفكر فى أصول أفعالنا، ونتساءل كيف يمكننا التأثير بفاعلية أكبر على أفعال وسلوكيات الآخرين.

بالعودة عبر الزمن إلى الوراء إلى القرن الرابع قبل الميلاد عندما كان الأثينيون يمرون بشكل جديد من أشكال الحكومة. لقد اكتشف الأثينيون سريعاً أن النجاح فى الديمقراطية يجب أن يقوم على الإقناع. وقد استعان القادة بفن الإقناع. الذى أطلقوا عليه آنذاك فن الخطابة. حتى يحظوا بالموافقة والقبول أو ينالوا الدعم، وقد كان المواطن العادى يلجأ إلى الإقناع عند تقديم طلباته أمام المسئولين. ونظراً لإدراكهم لأهمية الإقناع الكبيرة، قام العلماء الأثينيون بدراسة عملية الإقناع القوية. وفى ذلك الوقت، قاموا بتعريف ثلاثة أساليب للإقناع :

- العقلى : التوجه إلى المنطق، والعقل، والحقائق.
- القلبى : التوجه إلى العاطفة.
- الروحى : التوجه إلى شخصية المتحدث، ومخاطبة مصداقيته.

وجد العلماء أن واحداً أو أكثر من هذه الأساليب الثلاثة يميز أية محاولة للإقناع.

ومن خلال بحثه، ألف "أرسطو" ثلاثة كتب حول الإقناع. ومن بين النتائج التى خلص إليها هو أن المنطق هو أكثر أسلوب أو توجه يعتمد عليه، وأن الإقناع يجب أن يقوم على العقل والمنطق. وقد أدرك كذلك أن هناك بعض الأشخاص الذين

الفصل الثالث

يتم إقناعهم بشكل أكبر من خلال التوجه إلى العاطفة. ولكن، كما أشرنا إليه من قبل، فقد أعتبر "أرسطو" ذلك "قصوراً بشرياً" عندما يتم إقناع أحد بالعاطفة، لا بالعقل.

وقد أثبت الإغريق القدماء أن الإقناع بالغ الأهمية والفاعلية في السياسة، والتجارة، والقانون وفي الحياة اليومية - لدرجة أنه عندما تمت هزيمة الإغريق بواسطة الرومان استمر الإغريق في دراسة وتطبيق الإقناع. وقد أصبح "ماركوس تيولوس سيسيرو" أبرز تلامذة الإقناع في روما. ولقد آمن "سيسيرو" أن الإنسان يمكن أن يصبح عظيماً إذا أصبح متمرساً في المعرفة والإقناع. وقد كتب "سيسيرو" أن الإقناع هو ما يجعل المعرفة مفيدة.

وقد أصبح "قيصر أغسطس" من أمهر المقنعين. وقد استعان بصفة خاصة بأسلوب وتوجه الروح مستهلاً خطبه بكلمات مثل "أنا أتيت، أنا رأيت، أنا هزمت"؛ وبذلك كان يحدد هويته وكينونته ولماذا يجدر بالآخرين الإستماع إليه، وقد كان يحظى بدعمهم.

وبعد زوال وانتهاء الإمبراطوريتين الإغريقية والرومانية جاءت الحضارة المسيحية، والتي قامت في دعوتها على الإقناع، ولكن ذاب مفهوم الإقناع في صورة الديانة الجديدة، أو بمعنى آخر، أصبح الدين هو الصورة الجديدة للإقناع. ولم تعد الجموع غير المتعلمة من الناس في حاجة إلى التفكير في الإقناع أو التفكير العقلاني. فقد حلت تعاليم ومبادئ الدين في العصور الوسطى محل العقل والمنطق والتقييم الإدراكي.

وقد لقي المنطق والعقل والفكر المستقل معارضة شديدة من قبل السلطة الدينية. وقد تم القبض على علماء ذلك العصر، حتى إنه قد تم قتل بعضهم بتهمة الهرطقة. فمثلاً تم اعتقال "كوبرنيكوس" (١٤٧٣ - ١٥٤٣) واتهامه بالهرطقة للإقرار بأن الأرض هي التي تدور حول الشمس، لا أن الشمس تدور حول الأرض كما كان معروفاً من قبل. وقد تم معاقبة تابعي "كوبرنيكوس"، "جاليليو" و"برونو" بشدة بواسطة المحققين. وبسبب إنكاره للنظام الشمسي الذي أقره رجال الدين، وبسبب رفضه للتراجع عن موقفه، قُتل "برونو" - حيث قاموا بحرقه عام ١٦٠٠. وفي ١٦٢٢ هددت

الكنيسة "جاليليو" بعذاب مماثل حتى الموت، وأجبروه على أن ينكر ويتراجع عن كل أفكاره " الهرطقية " وأرسلوه للسجن مدى الحياة. وهكذا تم تقليص صور الإقناع، والعقل، والمنطق بصرامة فى هذه الأوقات.

وقد كان " سانت أوجستين " هو رجل الدين الأواحد الذى أدرك الحاجة لأحد عناصر الإقناع. وقد كتب فى مؤلفه "*De Doctrina Christiana*" أنه بينما لا يجب علينا أن نقبل بالمفهوم السوفسطائى للإقناع، إلا أنه قد أدرك أن التوجه العاطفى كان مطلوباً لنقل " حقائق " الدين وجعلها مقنعة للناس. والمثير للاهتمام أن هذا الوعى قد تبع طريقة التفكير الأرسطية، وإدراك أنه، حتى الحقائق والوقائع تحتاج إلى إقناع حتى يتم الإيمان بها وفهمها. ولكن "سانت أوجستين" نفسه كان غير قادر على أن يحرر الإقناع من ذلك " الصندوق المحدود " الذى كان هو نفسه أسيراً له.

وفى عصر نهضة أوروبا، ظلت دراسة الإقناع - جنباً إلى جنب والبحث فى العلوم والمنطق، فى قبضة الكنيسة المحكمة الغليظة. وفى النهاية أكمل " فريدريك نيتشه " (١٨٤٤ - ١٩٠٠) - والذى كان قد تأثر بهجمات " مارتين لوتر " على البابوية - الثورة ضد السلطة الدينية الرومانية. وقد بدأ "نيتشه" بدراسة الإقناع وعلاقته بالدراسة جديدة الظهور لعلم النفس، الشيء الذى فتح باباً جديداً لتفكير واقعى علمى وفلسفى.

وفى ذلك الوقت كانت دراسة فن الخطابة - الإقناع قد تعمق جذورها فى المستعمرات الأمريكية. ومبكراً فى عام ١٦٩٣، تم تعريف فن الخطابة فى خطاب تم إلقاؤه فى حفل تخرج بجامعة هارفاد، وفى عام ١٨٠٦، قام "نيوكولاس بويلستون" بتخصيص بعض الأموال لتأسيس درجة الأستاذية فى فن الخطابة بجامعة هارفارد، وتم تعيين " جون كوينسى آدمز " رئيساً لهذا القسم. وبعيداً عن بحثه الأكاديمى فى فن الخطابة، عُرف "آدمز" بقدرته الطبيعية على الإقناع. وفى السادسة والعشرين من عمره شق طريقه ليصبح سفيراً فى هولندا. ومن ثم برلين، ثم إلى روسيا. وعندما كان وزيراً للخارجية فى عهد الرئيس "موفرو"، أقتع أسبانيا بأن تتخلى عن فلوريدا لصالح الولايات المتحدة، وفى النهاية أقتع "آدمز"

الفصل الثالث

الناخبين بأن يجعلوه الرئيس السادس للولايات المتحدة. والشئ المثير للاهتمام، أن وصفة القرن الثامن عشر لخطابة منتجة ومثمرة كانت مبنية على نصيحة أرسطو بالالتزام بالعقل والمنطق. لقد تم اعتبار المنطق أفضل منهج لابتداع فن خطابة بليغ، وللحصول على إقناع ناجح، وطاعة وخضوع المستمع. وفي النهاية، في القرن العشرين بدأنا في رؤية المناهج الأكاديمية والعلمية الجديدة في فن الإقناع. وخلال ذلك الوقت بدأ أننا قد أعدنا اكتشاف القيمة الكبرى والأهمية البالغة للحصول على استجابة الآخرين لرغباتنا. وكان "تشييم بيرليمان" (١٩١٢ - ١٩٨٤) من أول من نقبوا في فن الخطابة الجديد من خلال إجابته على ذلك السؤال دائم الإلحاح: "كيف نقوم بإقناع الآخرين بالقيام بالأشياء التي نرغبها؟". وقد كسر "بيرليمان" كرجل "صاحب نظرية في فن الخطابة تقاليد الخطابة المعروف منذ آلاف السنين عندما كتب قائلاً: "يمكن للمرء أن يكون مقنعاً دون الحاجة إلى أن يكون منطقياً على الإطلاق" إنها خطوة بسيطة، ولكنها كانت في الاتجاه الصحيح فقد تم وصف "بيرلمان" على أنه الشخص الذي كان مسؤولاً عن التزاوج الذي حدث بين فن الخطابة والفلسفة.

تشجيع الاقتصاد على البحث في فن الإقناع

بعد الحرب العالمية الثانية شجع الإقتصاد المزدهر على القيام بالمزيد من البحث حول السبل التي من شأنها أن تساعد المدراء، والقادة، وتابعيهم على أن يكونوا أكثر إنتاجية. وحتى يتمكن المدراء من القيادة بفاعلية ومن المنافسة بنجاح فإن عليهم إقناع الآخرين باتباع رغباتهم والاستجابة لها. وقد قدم "كارل هوفلاند" بحثاً رائعاً حول أساليب الفوز بإذعان واستجابة الآخرين وتحقيق النتائج من خلالهم. وقد دخل الدارسون وعلماء النفس، والأكاديميون، ورجال الأعمال في سباق حميم من أجل تحديد العملية التي يعمل من خلالها الإقناع، وكيف يمكن تطبيق الإقناع بشكل أكثر فاعلية. لقد كان البحث عن حقيقة الإقناع وفاعليته على أشده في ذلك الوقت.

خلال النصف الأخير من القرن العشرين، قدم علماء النفس أول بحث رئيسى واسع وشامل حول فن الإقناع. وقد كان تركيزهم - بناءً على الفكرة التى أكدها أرسطو - على الجانب المنطقى. وقد ركز البحث بشكل كبير على الإدراك والعقلانية. ومن عام ١٩٥٠ وحتى الأعوام الأولى من التسعينات التزم علماء النفس بفكرة الأسبقية فى الترتيب والأهمية، وآمنوا أن العواطف قوة مدمرة لعملية اتخاذ القرار والإقناع. فقد كان من المعتقد أن العواطف تعوق التفكير العقلانى. وقد كان الشعور الغالب هو أن العواطف كانت مجرد بقايا بدائية من أيام " الكر أو الفر ". وكان يتم تجنب العواطف فى عمليات اتخاذ القرار والإقناع. وقد كان من المتوقع للأشكال الأعلى من الوظائف العقلية - والمتمثلة فى العقلانية والبصيرة، والمنطق، والتفكير الإدراكى - أن تكون الأوراق الراحبة فى تلك الأيام.

لوقت طويل من القرن العشرين كان هناك إيمان بمفهوم الإرادة وقوة الإرادة فى التحكم فى تفكيرنا، وفى عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنا، وفى أفعالنا. وترجع أصول تلك المناهج والأفكار إلى أيام الحركات البشرية، التى ترجع إلى "توماس ألكوين"، ومن خلال أفكار "إيمانويل كانط" حول " الإرادة الحرة"، وصولاً إلى باحثى القرن العشرين. فقد شعر علماء القرن العشرين أن المشاعر الداخلية، والرغبات والعادات يمكن، بل ويجب، أن تكون محكومة بواسطة الإرادة الحرة، وآمنوا أن الإرادة كيان مستقل متحكم وقادر على توجيه العواطف، والأفكار والذاكرة وعمليات التعلم، واتخاذ القرار. وقد كان من المعتقد أنه يمكن للإرادة، بل ويجب عليها، كبح الطبيعة غير الموضوعية للعاطفة. فلم يعتبر أى من باحثى القرن العشرين العواطف جزءاً من العملية العقلانية الإدراكية. وفى عام ١٩٦٧ صرح "أولريك نيسر" أن العواطف جانب من جوانب علم النفس ولا يمكن اعتبارها جزءاً من المنهج العقلانى الإدراكى فى عملياتنا العقلية.

وقد اعتبر العديد من العلماء أن عمليات العقل والمخ بالغة التعقيد بشكل يحول دون إدراكها بواسطة العقل البشرى. أما علماء النفس، ممن ينتمون إلى المذهب السلوكى، فقالوا إنه لا يجب وضع المخ فى الحسبان؛ لأن ما يحدث داخل المخ يجب ألا يؤخذ بعين الاعتبار، فما يحدث داخل الرأس لا يمكن قياسه أو تقييمه، ويجب

الفصل الثالث

علينا بدلاً من ذلك استكشاف سلوكياتنا وأفعالنا، والتي يمكن تقديرها وتقييمها. وهكذا، وكما لاحظنا، فلا أكثر من ألفين وخمسمائة عام - من أفضل أعوام العالم - لم تستطع أذكى العقليات إدراك أن المخ البشرى لديه بعض "الأفكار" الخاصة به فيما يتعلق بعمليات التفكير واتخاذ القرار والإقناع. وطوال هذه السنوات ظلت أسرار عمل المخ حبيسة. ولقد ظلت العلاقة بين العواطف والتفكير العقلاني الإدراكي، وبين اتخاذ القرار والأفعال مختبئة بين ثايا أكوام خلايا وكروموسومات العقل غير المنتظمة - التي لا يمكن اختراقها. وإلى وقتها كان السر خافياً.

ملخص الفصل ومراجعته

- آمن أرسطو أننا يجب أن نكون أكثر تقبلاً - وأكثر إقناعاً - عن طريق المنطق والعقل والتفكير الإدراكي. وحتى وقت قريب اتفق معه معظم العلماء على أن العقل والمنطق هما المحركان الرئيسيان لقرارتنا وأفعالنا - لكنهم كانوا مخطئين في ذلك!
- في القرن الرابع قبل الميلاد أدرك الأثينيون أنه من أجل النجاح في الديمقراطية، فإنهم في حاجة إلى الإقناع حتى يحظوا بدعم وقبول الآخرين.
- حدد العلماء الأثينيون ثلاثة أساليب للإقناع:
 - العقلي، التوجه إلى العقل، المنطق، الحقائق.
 - القلبي، التوجه إلى العواطف.
 - الروحي، التوجه إلى شخصية المتحدث ومخاطبة مصداقيته.
- أضاف الرومانيون القدماء إلى المعرفة الإغريقية في فن الإقناع. وبعد انهيار الإمبراطورية الرومانية سيطرت الكنيسة على عمليات البحث والفكر الحر.
- لم يعد العلماء إلى البحث في موضوع الإقناع حتى بدايات القرن التاسع عشر. وحتى خلال تلك الفترة كانوا لا يزالون يعتبرون المنطق أفضل سبيل

للإقناع.

- بعد الحرب العالمية الثانية، شجع الاقتصاد المزدهر على المزيد من البحث حول الأساليب التى من شأنها أن تمكن المدراء والقادة وتابعيهم من أن يصبحوا أكثر إنتاجية - وحتى يتمكن المدراء من القيادة بفاعلية فعليهم إقناع الآخرين بإتباع رغباتهم والاستجابة لها.
- خلال النصف الأخير من القرن العشرين قدم علماء النفس أول بحث موسع وشامل حول الإقناع. ومن ١٩٥٠ حتى الأعوام الأولى من التسعينات التزم علماء النفس بالأسبقية فى الترتيب والأهمية، آمنوا بأن العواطف قوة مدمرة فى عملية اتخاذ القرار والإقناع.
- اعتبر العديد من العلماء أن عمليات العقل والمخ بالغة التعقيد بشكل يحول دون إدراكها بواسطة الذكاء البشرى. لم يعتبر أى من الباحثين العواطف جزءاً من العملية العقلانية الإدراكية، وظلت العلاقة بين العواطف والتفكير العقلانى واتخاذ القرار خفية.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١

ما الطفرات التقدمية التي حدثت؟

لأكثر من قرنين ونصف من البحث فى مجال الإقناع ظل الستار مسدلاً على الحقائق المتعلقة بوظائف العقل وعملياته. ولقد ظلت حقيقة طبيعة عملية اتخاذ القرار وتطبيق هذه العملية على الإقناع خافية على الكثيرين. وخلال تلك الفترة، كان البحث فى مجال الإقناع فى وضع مترد. فأفضل ما استطعنا إنجازه هو ابتكار بعض المفاهيم غير العلمية السلوكية القائمة على التخمين.

وكانت الأدوات الوحيدة المتاحة متمثلة فى ملاحظة الأفعال والسلوكيات الصريحة. كنا ننظر إلى العواقب ونحاول تعريف ما سبق هذه العواقب. وقد توصلنا من خلال هذا المنهج العكسى إلى نتائج غير دقيقة. وكنا - مع ملاحظات السلوكيين - لا نزال نقيم محاولاتنا فى الإقناع على افتراضات غير منطقية أو مسببات خاطئة. وقد عشنا على أمل أن يكشف العقل يوماً ما عن هذه المسببات، ولكن ظل العقل غامضاً - غير قابل للفهم تماماً. فلم يتسن لنا التعلم إلا من خلال فحص الجثث. كان فقط فى إمكاننا تشريح المخ المادى، ومن ثم، أصبحنا متمرسين فى علم تشريح المخ، ولكن لم نبرع إلا فى القليل بعد ذلك.

تبلغ كتلة المخ البشرى ١٣٦٠ مليلتر، ويحتوى اللحاء الداخلى على نحو ٢٨ مليار خلية عصبية، تتصل كل منها بالخلايا العصبية الأخرى من خلال عشرات المليارات من الوصلات. يا لها من معلومة مفيدة! ولكن فحص وتشريح مخ إنسان ميت لا يخبرنا بالكثير عن وظائف المخ أثناء عمله؛ لقد تعلمنا السمات السطحية، ولكننا لا نزال بحاجة إلى خارطة طريق.

وقد بحثنا دون جدوى فى مفاتيح ووظائف وعمليات المخ. لقد أردنا أن نعرف كيف نصنع قراراتنا، وكيف يتفاعل التفكير الإدراكى والعقل والمنطق مع العواطف.

ولقد تساءلنا عن كيفية تأثير هذه العمليات على سلوكياتنا. وأكثر من كل شيء، كنا نسعى للحصول على إجابات على سؤال مهم : كيف نؤثر على عقول الآخرين، وقراراتهم وأفعالهم؟ كيف نقنع الآخرين ونؤثر عليهم؟ وكيف نوجه عمليات صنع القرار بالنسبة للآخرين؟ كنا نعلم أنه ربما يفصح العقل يوماً ما عن أسرارهِ، ولكن لم يكن لدينا سبيل للوصول إلى الإجابات التي سعيينا لها.

العلم يلعب دوره

شهدنا خلال النصف الأخير من التسعينات طفرة في إمكانيات البحث حول المخ. وبفضل تقدم الحاسوب وتكنولوجيا التصوير الحديثة، لاحت فرص عظيمة في الأفق. وحتى عندما توصلنا إلى كيفية التي يعمل بها العقل حقاً، فإننا لم نتمكن من معرفة كيفية عمل عقل شركائنا، ومن ثم بقينا في الجانب المظلم دون وعى، بينما كنا نسعى إلى إقناعهم بقبول أفضل القرارات. ولكننا إذا كنا قد تعرفنا إلى كيفية عمل المخ، لكان في مقدورنا تطبيق هذه المعلومة من أجل توجيه عملية صنع القرار الخاصة بشركائنا لمساعدتهم على اتخاذ القرارات التي نسعى إليها.

لقد كان العلم في وضع حرج بسبب عدم قدرته على ملاحظة وظائف المخ أثناء عمله والإنسان على قيد الحياة. وقد فتحت التكنولوجيا الحديثة مجالات جديدة تماماً من العلم. وبحلول عام ١٩٩٠ تمكن العلماء من حل خيوط لغز الجينوم البشري. وكانوا بصدد تحديد كيف تؤثر كروموزوماتنا وحمضنا النووي على أجسادنا. وفي الوقت ذاته، بدأ علم الخلايا العصبية عمله حتى يتسنى لنا معرفة كيفية تأثير ذلك على تفكيرنا. ومن خلال التكنولوجيا الحديثة بدأنا في رفع الستار. وأصبح في مقدورنا الآن الكشف عن بعض أسرار المخ التي ظلت خفية لوقت طويل.

وقد سارت عجلة التقدم بسرعة لدرجة استطعنا من خلالها تحديد ليس كيفية عمل المخ فحسب، ولكن كيفية صنع القرارات، وكيفية تأثيرنا على أنفسنا، وكيفية إصدارنا للأحكام والقرارات، وكيفية تأثيرنا على الآخرين، وكيفية إقناعنا لهم أيضاً.

أدوات بحثية جديدة

إن الجمع بين التكنولوجيا الجديدة، والحاسبات الضخمة، والمناهج العلمية حديثة التكوين مكننا في النهاية من تحقيق طفرة في البحث في مجال الخلايا العصبية؛ فقد وجدنا أن التكنولوجيا الحديثة قد مكنتنا من رؤية العمليات العقلية وقت حدوثها.

وتشتمل هذه التكنولوجيا على الرسم السطحي بأشعة إكس لانبعاث البوزترون (PET)، صورة الرنين المغناطيسى الوظيفية (fMRI)، صورة مجسمة التحليل الطيفي بالرنين المغناطيسى (fMRS)، ورسم اسم الطبوغرافيا الساكنة للمخ (SSPT). هذه الوسائل، مفردة أو مجتمعة، سمحت لنا برؤية العمليات العقلية في الوقت الذي تحدث فيه. ومن خلال هذه الأدوات أمكننا تحفيز المثيرات، ثم بعد ذلك تعقب ممرات الأفكار، وصار بمقدورنا فعلياً رؤية التدفقات الكيميائية لأجزاء معينة من المخ. ولأول مرة استطعنا تحفيز مثير ومشاهدته وهو ينشط القرارات والأفعال.

لقد أصبح لدينا في النهاية خارطة الطريق التي توضح لنا شكل المخ أثناء عمله. على سبيل المثال، مع تقنية رسم طبوغرافيا المخ، يمكن لعلماء الأعصاب التعرف على عمليات المخ من خلال جمع البيانات من ٦٤ موقعاً من على فروة الرأس، بمعدل ١٢ تسجيلاً في الثانية من كل موقع. أى ما يعادل ٨٢٢ تسجيلاً في الثانية. الآن يمكننا في دقيقة واحدة أن نسجل ٤٩٩٢٠ حركة عقلية مادية.

وتتمثل قيمة المعلومات الإجمالية من هذه التكنولوجيا في الحصول على وعى ومعرفة غير مسبوقين. وتظهر الكتب والمقالات بالمجلات وشرائط الفيديو التي تصور هذا الوعى الجديد كل يوم تقريباً. وبينما كان الجزء الكبير من هذه المعلومات مقصوراً على الصحف العلمية، صارت هذه المعلومات محور اهتمام الصحف الشعبية أيضاً. لقد تضمن إصدار جديد من مجلة "ناشيونال جيوغرافك" مقال الغلاف عن التكنولوجيا الحديثة في مجال البحث حول العقل ووظائفه. يُظهر غلاف المجلة فروة رأس رجل مغطاة بأسلاك من أجل الاستكشاف. وتعرض مجلة "تايم" صورة المخ على غلافها، متبوعاً بمقال عن وظائف العقل. وتزداد المعلومات

شيئاً فشيئاً. وتقدم كليات الإدارة والأعمال ومناهج الـ "إم. بي. إيه" MBA للمرة الأولى حلقات دراسية حول الإقناع ووظائف العقل.

مشاهدة العقل " يتفتح "

لقد تسببنا في حدوث طفرة علمية، وفلسفية ونفسية ستغير، وإلى الأبد، من نظرتنا إلى عمليات التفكير واتخاذ القرار. وباستخدام هذه الأدوات، أصبح في إمكاننا، في نهاية الأمر، مشاهدة العقل وهو يعالج أو يتعامل مع مثير ما، وصار بمقدورنا رؤية أجزاء معينة من المخ " تتفتح " و " تضيء " عند عمل عناصرها الوظيفية. يمكننا الآن تقييم وقياس الخصائص الفسيولوجية والنفسية للنشاط العصبي بأسلوب علمي، كذلك يمكننا دراسة خصائص ووظائف المخ التي تتسبب في حالاتنا المزاجية، وأفكارنا وقراراتنا وأفعالنا بموضوعية. ومن خلال معرفتنا بكيفية تأثير المثير أو المحفز على حياتنا اليومية، يمكننا الآن، بشكل شبه مؤكد أن نعرف أفضل السبل التي تقود الآخرين لتوظيف مثيراتهم الداخلية لتحفيز أفضل القرارات والأفعال الممكنة.

وسوف يتم تعريف هذه المثيرات بشكل كامل خلال هذا الكتاب، ولكننا الآن سننظر إلى هذه المثيرات بوصفها عناصر في نظام التوجيه الذاتي الخاص بنا وتؤدي هذه العناصر إلى تحفيز قراراتنا وأفعالنا استجابة لمحفز ما، فإما أن يقوم المخ:

- بتنشيط مثير داخلي لقرار أو فعل بشكل تلقائي، أو
- يقوم بعملية تقييم إدراكي إذا لم يكن هناك تنشيط للمثير.

على سبيل المثال، عندما نرى الآخرين يصفقون أو يهتفون في حدث ما، فإن المخ هو ما يحفزنا على التصفيق والتهتاف.

وهناك فارق ملحوظ بين هذا الوعي العلمي بخبايا المخ وبين المنهج القديم، الذي لا يمكن الاعتماد عليه، والمتمثل في مراقبة السلوكيات البشرية ومحاولة استنتاج أسباب عمل المخ على هذا النحو. إننا الآن نعرف أن العقل لديه مواقع محددة

الفصل الرابع

ومختلفة من أجل التعامل مع العواطف ومع عمليات التفكير العقلانى. وتتصل تلك المواقع مع بعضها البعض، ولكن غالباً ما يعمل كل منها على حدة. كما صرنا نعرف الآن كيف يقوم العقل بتوصيل المعلومات إلى هذه المناطق من أجل اتخاذ القرارات. والأكثر أهمية من ذلك، صرنا نعرف بيقين أكبر كيف نستخدم تلك المعلومات من أجل إقناع الآخرين والتأثير عليهم.

فروع علمية جديدة

تتطلب أساليب تصوير المخ الحديثة تلك، اكتساب البيانات وجمعها ومعالجة تلك البيانات المكتسبة. ويتطلب تفسير هذه البيانات فريق علمى من فروع متعددة - علماء متخصصون فى فروع علمية لم يكن من المتخيل ظهورها مطلقاً من قبل. وقد أدت هذه المتطلبات الجديدة إلى ظهور الكثير من الفروع العلمية الجديدة، التى لم تكن لتتواجد بدون التكنولوجيا الحديثة.

لدينا الآن نحو ٢٠ فرعاً علمياً جديداً تعمل على وظائف المخ وعملياته وتطبيق ذلك على تفكيرنا وعمليات اتخاذ القرار وأفعالنا. ومن ضمن هذه الفروع الجديدة فسيولوجيا الرنين المغناطيسى، كيمياء الأعصاب، وفسيولوجيا الأعصاب، بيولوجيا الأعصاب الجزئية، راديولوجيا الأعصاب، علم الأعصاب الحساسى، علم الفيزياء النفسى، علم النفس العصبى، علم الأعصاب الإدراكى وغير ذلك. وتستمر القائمة فى النمو، وتقدم أبحاث هذه الفروع الناشئة معلومات جديدة حول كيفية استجابتنا حقاً للمحفزات - بما فيها مقترحات ومتطلبات الآخرين. والأكثر أهمية من ذلك، أننا تعرفنا على ردود أفعال الآخرين تجاه محاولات الإقناع، واتخاذ القرارات وبذلك فقد تغير أسلوب التخمين - إصابة الهدف أو إضاعته - فى محاولة فهم التأثير والإقناع، إلى الأبد.

هل هناك طفرة حقيقية؟

إن هذه الاكتشافات الجديدة ساحرة، فلمدة عام ظل العقلانيون، والسلوكيون، وعلماء النفس - منذ عصر "أرسطو" و"أفلاطون" وحتى منتصف التسعينات -

مخطئين فى فهمهم للأمور. وحتى وقت قريب كنا نعتقد أن الأشكال العليا من النشاط العقلى - بما فيها من عقلانية، وتفكير إدراكى، تنبؤ، واتخاذ القرار - تقوم جميعاً بصورة رئيسية على استخدامنا العقل والمنطق. وهذا لا يعنى أننا استخدمنا العقل والمنطق بشكل دائم، ولكننا على الأقل كنا ننظر إلى العواطف فى دوائر المثقفين باعتبارها قوى تعوق العقل والمنطق. فقد آمنا أن للعواطف تأثير مدمر على العقلانية. فإذا كان علينا اتخاذ قرار مهم، فإننا نرغب فى أن نظل " عقلانيين ومنطقيين ". وقد كان الهدف الرئيسى لعلم النفس حتى وقت قريب هو الحد من تأثير العواطف على عملية اتخاذ القرار، والسلوكيات والأفعال. ومع هذه النافذة الجديدة التى تطلّعنا على كيفية معالجة المخ للمعلومات، عرفنا الكثير من حقيقة معرفتنا السابقة. فقد عرفنا أننا كنا نعمل بشكل عكسى!

يعتبر الكتاب دكتور " ريتشارد ريستاك " The Secret Life of the Brain - الذى قام على بحث علمى منقطع النظير - بمثابة مفاجأة مذهلة. لقد كان كل من البحث والكتاب مذهلين، لدرجة أنه قد تم تحويلهما إلى حلقات تليفزيونية مكونة من خمسة أجزاء. وقد قدم الجزء الذى تحت عنوان " العقل البالغ " - وخاصة فى العنوان الفرعى " التفكير بالمشاعر " - رؤية جديدة حول كيفية عمل المخ عند اتخاذ القرار وعند الاستجابة لمحفز خاص بالإقناع. ويخبرنا الجزء الأول من الحلقات أنه "من المفترض أن تتوافق مرحلة البلوغ مع فترة حياتنا التى يسود فيها المنطق على العواطف"، وأن هذا التأكيد قوى لدرجة أن نظامنا القانونى بأكمله يقوم عليه؛ فمثلاً نجد فى قوانيننا الغربية العبارة التالية " ما الذى سيفعله الرجل العقلانى أو المرأة العقلانية تحت هذه الظروف؟".

إننا نقبل تماماً أن أفعال وسلوكيات المراهقين غالباً ما تحكمها العواطف فيما يتعلق بتهورهم وطيشهم وغير ذلك، ولكن من المتوقع من البالغين أن يتصرفوا ويتفعلوا بشكل عقلانى، ومنطقى. والشئ المثير للسخرية، أن الاكتشاف الجديد أوضح لنا أن الكثير من الأمور التى آمنا أنها تقوم على العقل والمنطق تقوم فى واقع الأمر على افتراضات وخبرات ذات صلة بالعواطف أكثر من المنطق. ولكن كما يوضح " ريستاك " : " إننا دائماً ما نتصرف بشكل عاطفى تجاه حتى

الفصل الرابع

أبسط وأتفه الأمور. فبدون توجيه العواطف لنا ما كنا نستطيع أن نتخذ قرارات أو نضع خططاً". ومن خلال رؤية وظائف وعمل العقل الحى فعلياً نستطيع أن نفهم السبب الذى دفع "ريستاك" إلى قول عبارته المأثورة عن الطبيعة البشرية، وهذه العبارة هى: "إننا لسنا آلات مفكرة، ولكننا آلات عاطفية تفكر".

من الصعب التخلص من الأفكار القديمة

لقد آمنا، لآلاف السنين، أن أفضل أسلوب للتأثير على الآخرين كان من خلال العقل والمنطق. وقد تم إخبارنا بأن العواطف تعوق القرارات الصائبة، ولكن وكما أشرنا، فإن الاكتشافات العلمية الحديثة تخبرنا بأن هذا مستحيل؛ فالعواطف لا توجه قراراتنا وأفعالنا فحسب، ولكننا بدون العواطف لن نكون قادرين على اتخاذ القرارات من الأساس. وحتى نتمكن من الإقناع بفاعلية، علينا أن نوجه محفزاتنا الأولية للتأثير على تلك " الآلة العاطفية ". إننى أعلم أنه من الصعب أن يغير الإنسان من أفكاره القديمة الراسخة بداخله، لكن علينا أن نتفق على أنه عند اتخاذ القرارات لا يكفى العقل والمنطق وحدهما فى حسم الأمر، بالطبع، لهما مكانتهما، ولكنها ليست تلك المكانة التى كنا نتخيلها.

إن هذا المفهوم حديث للغاية – ومختلف للغاية عما تعلمناه، وعما آمنا به – وقد شكك الكثيرون به والبعض لن يؤمنوا به مطلقاً وسيتمسكون بالأفكار القديمة. ولكن هل يجب عليك الإيمان بهذا المفهوم الجديد؟ لقد أكدت الكثير من الأبحاث المستقلة التى تم إجراؤها فى علم الأعصاب على استنتاجات ريستاك.

على سبيل المثال، كتب الباحث الكندى الدكتور "بيتر شيزجال" أنه على نقيض مفهومنا عن طرق التفكير العقلانية، والإدراكية الخاصة بالمخ، فإن "آلتنا العقلية تعمل، فى واقع الأمر، بصورة بعيدة كل البعد عن الموضوعية".

يقول "تيودور رويثكى" تعليقاً على العلاقة بين التفكير العقلانى المنطقى وبين العاطفة "إننا نفكر عن طريق مشاعرنا، وبعد هذا بعيداً تمام البعد عن الاعتقاد القديم بأننا نفكر ونتصرف من خلال الإدراك العقلانى، وأن المشاعر تعترض السبيل إلى ذلك".

ما الطفرات التقدمية التى حدثت؟

وحتى يتسنى لنا فهم كيفية التفكير عن طريق المشاعر، فإننا فى حاجة إلى فهم جانب المخ الذى يتلقى المحفزات، ويشعر عن طريق العاطفة بما هو صحيح، ثم يثير رد فعله وفقاً لذلك. إن هذا الجزء من المخ يسمى "اللوزة"، وهو كيان رمادى على شكل لوزة يقع داخل فص المخ الصدغى. واللوزة هى المتلقى لجميع المحفزات الفعلية التى تصل إلى المخ. وإن لديها الخيار إما للقيام بقراراتها وأفعالها "العاطفية" الخاصة، وإما بإرسال المعلومات إلى اللحاء الدماغى؛ حيث تتم معالجة التفكير العقلانى التقييمى.

وتتمثل الطفرة العلمية اليوم فى أننا - ولأول مرة فى تاريخ البشرية - يمكننا بالفعل مراقبة ومشاهدة الأكسجين، والدماء، والخلايا العصبية تتدفق داخل المخ فى وقتها الفعلى. يمكننا أن نرى كيف أن اللوزة تعمل كحارس العقار بالنسبة للجزء المفكر من المخ، اللحاء الدماغى. ويمكننا مشاهدة اللوزة وهى تحفز قرارات تقوم على العاطفة - موفرة على اللحاء الدماغى العمل الشاق، المتمثل فى تقييم التفكير العقلانى.

إن تلك المعرفة الجديدة بالدور الحيوى الذى تلعبه اللوزة فى اتخاذ القرار والأفعال الناتجة - تمثل الطفرة التى تحققت فى كيفية إقناعنا للآخرين. وقد توصل الباحثون اليوم إلى معلومات أكثر قوة عن العواطف والعقل. يقول "دانييل جولمان" و"وريتشارد يويتز"، و"أنى ماكى" فى كتابهم *The Primal Leadership* "على الرغم من أن ثقافتنا العملية تقدر بشكل كبير العقل البعيد عن العاطفة، إلا أن عواطفنا فى واقع الأمر أكثر قوة من عقلنا".

ويضيف هؤلاء المؤلفون قائلين "لقد تطور المخ المفكر من المخ الطرفى واستمر فى أخذ الأوامر منه. والنقطة المحفزة هى اللوزة؛ وهى هيكل طرفى يقوم بمسح وفحص ما يحدث لنا لحظة بلحظة، ويقوم بأمر وتوجيه الأجزاء الأخرى من المخ، بما فى ذلك المراكز العقلية من اللحاء". وبما أننا قد أثبتنا علمياً أن اللوزة هى ما يأمر ويوجه الأجزاء الأخرى من المخ بما فى ذلك المراكز العقلية، يخبرنا ذلك أن علينا توجيه مطالبنا إلى اللوزة بدلاً من المراكز العقلية. فعندما يحفز أحد المدخلات إلى اللوزة نظام البحث الداخلى العاطفى للعمل، فلن يكون هناك إذن

الفصل الرابع

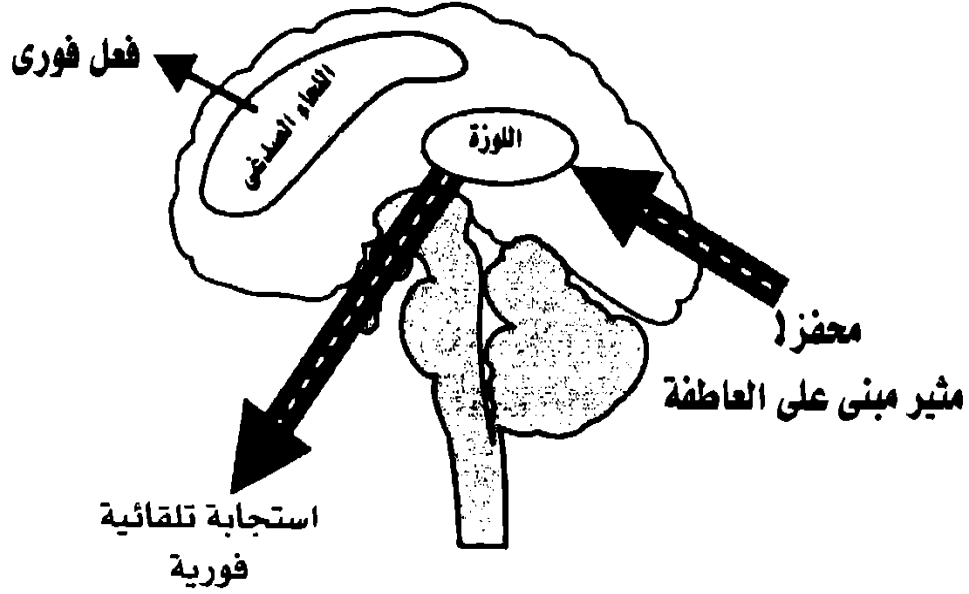
حاجة لإرسال المدخل إلى المركز التقييمي، اللحاء الصدغى. لقد أجرى الدكتور "دين شيباتا" بحثاً حول تكنولوجيا التصوير الحيوى للمخ بكلية الطب بجامعة روشستر، وقد وجد "شيباتا" أنه "عندما يقوم الناس باتخاذ القرارات التى تؤثر على حياتهم الخاصة، فإنهم يستخدمون الأجزاء العاطفية من المخ حتى لو كانت العملية نفسها لا تبدو عاطفية". ويقول "شيباتا" إن قراراتنا "العقلانية" أكثر تحيزاً مما نعتقد. ولاحظ شيباتا أن "هناك مدرسة فكرية واسعة الانتشار فى علم النفس العصبى تقول بأن هناك عنصراً عاطفياً بارزاً فى جميع القرارات الشخصية التى نتخذ، وأن الفحوصات التى أجريت على المخ فى دراستنا تؤكد وتدعم هذا الافتراض. وإذا قمت بإقصاء عوامل التوجيه العاطفى، سيكون من المستحيل صنع قرارات فى حياتنا اليومية". إن الأدلة على صلاحية قوة العاطفة على قوة المنطق لا يمكن إنكارها الآن.

هذا أمر عجيب حقاً إنه يخبرنا بأن منهجنا وأساليبنا الأولى فى الحصول على استجابات من الآخرين - من خلال تقديم المعلومات الصحيحة التى من شأنها أن تساعدنا على اتخاذ القرار - يجب أن يتم تحديثها. ومن الواضح أن البحث الجديد لا يصحح فقط من مفهومنا الخاطئ عن أولوية المنطق، ولكنه يشير، كذلك، إلى السبيل للاستفادة من معرفة ما يحفز تطبيق هذه المعرفة من أجل الحصول على القرارات المرجوة.

فى دراسة ثانية، اكتشف "شيباتا" أن الناس يستخدمون الأجزاء العاطفية من عقلهم لاتخاذ ما يعتقدون أنه قرارات عقلانية. وقد وجد أن السياق العاطفى يساعدك على القيام بأفضل اختيار ممكن، وغالباً ما يحدث ذلك فى جزء من الثانية - قبل أن تتمكن المراكز العقلانية فى المخ من العمل. وقد توصل الباحثون مؤخراً إلى اكتشاف آخر مذهل عندما يتعرض المركز العاطفى للمخ، اللوزة، للتلف يصبح الناس عاجزين عن اتخاذ القرارات، على الرغم من أن المواقع العقلانية فى مخهم لا تزال تعمل بشكل كامل.

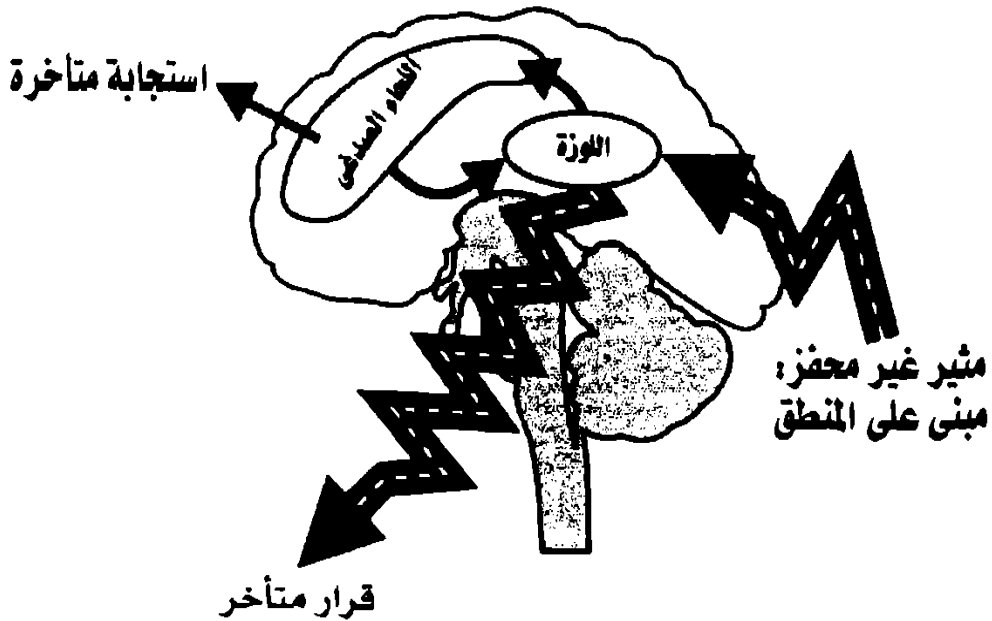
ما الطفرات التقدمية التي حدثت؟

الطريق إلى الفعل: العاطفة مقابل العقل استجابة سريعة تلقائية



تستجيب اللوزة بشكل فوري وتلقائي للمثيرات

استجابة تحليلية معقدة



يقوم اللحاء الصدغي بتقييم الطلب العقلاني، وهذا يحتاج لوقت وجهد طويل (ومن ثم يتأخر القرار).

الفصل الرابع

ونظراً لأن هذه الاكتشافات حديثة للغاية، فإنه لا يزال معظمنا يؤمن بأن استخدام المنطق والعقل، والأسلوب العقلاني المد جيداً سيقود الآخرين إلى فهم رغباتنا ثم الاستجابة لها – لا عجب أننا غالباً ما نقول في إحباط "إن شخصاً ما لم يفهم الأمر" وهذا، بالطبع ليس "خطأه" بل خطأنا نحن؛ فإننا باستخدامنا للعقل والمنطق من أجل الإقناع، نعمل ضد الحقائق التي اكتشفناها مؤخراً. إننا نحارب العقل في معركة خاسرة. والأخبار السارة هو أنه مع ذلك المنهج المخالف للمألوف، ستكون لديك ميزة كبيرة عن هؤلاء الذين لم يتعرفوا إلى هذه الحقائق بعد.

إن الاستنتاجات الواضحة التي يمكن استخلاصها من هذا البحث تقلب الكثير من منهجنا في إدارة وقيادة الآخرين رأساً على عقب. إن هذه الاستنتاجات تغير حقائق الإدارة والقيادة إلى الأبد. لماذا؟ لأنه لا يمكننا القيادة بدون جذب الآخرين لاتباعنا. ومن خلال الأدوات والمناهج الصحيحة وحدها، ومن خلال التعمق العاطفي، يمكننا التأثير على الآخرين بفاعلية حتى يستجيبوا، ويتبعوا، ويتصرفوا وينفذوا أهدافنا واستراتيجياتنا.

ملخص الفصل ومراجعته

- لقد جلبت نهاية التسعينات معها طفرة حقيقية في إمكانيات البحث العقلي. إن الجمع بين التكنولوجيا الحديثة - الحاسبات، والفروع العلمية قد مكنتنا من رؤية وظائف العقل الحي وهو يعمل. لقد أصبح بإمكاننا أن نرى عملية اتخاذ القرار في الوقت الذي تحدث فيه عندما نرى التدفقات الدموية والكيميائية والعصبية "تضئ" مناطق معينة من المخ.
- يمكننا اليوم دراسة وظائف العقل بموضوعية، هذه الوظائف هي التي تتسبب في حالاتنا المزاجية، وأفكارنا، وقراراتنا، وأفعالنا. ومن خلال معرفتنا كيف يؤثر المحفز على حياتنا اليومية، يمكننا في النهاية معرفة أفضل السبل لتوجيه عملية اتخاذ القرار الخاصة بشركائنا حتى نساعدتهم على اتخاذ القرارات والأفعال المرجوة.

ما الطفرات التقدمية التي حدثت؟

- حتى وقت قريب كنا نعتقد أن الأشكال العليا من النشاط العقلي - المتضمنة التفكير العقلاني، واتخاذ القرار - تقوم على استخدامنا للعقل والمنطق. وكنا نؤمن أن للعواطف تأثيراً مدمراً على العقلانية. ومع نافذتنا الجديدة التي تطلعنا على معلومات عن عمليات العقل، عرفنا أننا كنا نفكر ونعمل بشكل عكسي.
- إن العواطف لا توجه قراراتنا وأفعالنا فحسب، ولكننا بدون العواطف لن نكون قادرين على اتخاذ القرارات.
- إن الناس يستخدمون الأجزاء العاطفية من عقولهم ليتخذوا ما يعتبرونه قرارات عقلانية. يساعدك السياق العاطفي على القيام بأفضل اختيار ممكن، وغالباً ما يحدث ذلك في جزء من الثانية، قبل أن تنشط المراكز العقلانية بالمخ بوقت طويل. ولهذا علينا أن نوجه مطالبنا بصورة رئيسية إلى الجزء العاطفي من عقلنا بدلاً من المراكز العقلانية.
- إن الجزء الذي يستقبل المحفز في المخ - الذي يشعر بما هو صحيح من الناحية العاطفية، ويثير استجابة وفقاً لذلك - يسمى اللوزة؛ والتي تعد متلقية لجميع المحفزات التي تصل إلى المخ. إن لديها الخيار إما لاتخاذ قراراتها العاطفية الخاصة بها، وإما أن ترسل المعلومة إلى اللحاء الصدغي من أجل القيام بتقييم عقلاني.
- من الصعب التخلص من الأفكار القديمة، ولكن علينا تقبل أنه في العالم الحقيقي لاتخاذ القرارات لا يكفي الاعتماد على العقل والمنطق وحدهما. بالطبع، فإن لهما مكانة مميزة، ولكنها ليست المكانة التي كنا نتخيلها.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

الفصل ٥

إدارة القرار

دعونا نلق نظرة ثانية على بعض المفاهيم القديمة المتعلقة بالعقل البشرى. فحتى وقت قريب كنا نعتقد أن هناك مركزاً إدارياً تنفيذياً فى عقولنا، فى أمخاخنا - يتحكم فى أفكارنا، وقراراتنا وأفعالنا. وهذا المفهوم بوجود مركز تنفيذى متحكم كان غالباً ما يتم الإشارة إليه بـ " الإرادة ". فنظراً لأن الفلاسفة وعلماء النفس فى الماضى لم يكونوا على دراية بوظائف المخ وخصائصه، فقد جعلوا من الإرادة المركز المتحكم فى العقل والجسد. وقد خلصوا إلى أنه فى إمكاننا توظيف الإرادة فى توجيه أفكارنا وأفعالنا؛ فقد كان الاعتقاد هو أنه باستخدام قوة العقل وبتعزيز قوة العقل مع قوة الإرادة يمكننا صنع القرارات وتحديد الاختيارات، وتحديد خطة العمل، والاستجابة أو عدم الاستجابة مع رغبات الآخرين. مع الإرادة القوية يمكننا قام " روبرت كولير " - صاحب إمبراطورية النشر التى تأسست فى بداية القرن العشرين، وقدمت موسوعة Collier's Encyclopedia، وقدمت مجلة "كوليرز ويكلي" التى حققت مبيعات على المستوى القومى - بنشر كتاب حقق أفضل مبيعات عن هذا الموضوع، كان تحت عنوان The Power of Will أو قوة الإرادة. باع هذا الكتاب مئات الألوف من النسخ عام ١٩٢٠. لماذا؟ لأننا نؤمن بشدة بأن الإرادة تتحكم فى تفكيرنا وأفعالنا. وقد أراد عامة الناس التعرف على أساليب أفضل لتقوية والاستفادة من قوة الإرادة.

ولكونى متخصصاً فى علم النفس، فقد أثار هذا الموضوع اهتمامى. وقد اشتريت حق النشر لهذا العمل من ورثة " كولير "، وحاولت تشكيل حياتى وعملى من خلال التعامل مع مفهوم الإرادة. وحتى الآن لا أفهم لماذا لم يجدى ذلك نفعا. ومع الاكتشافات الجديدة، عرفت فى نهاية الأمر أن " الإرادة "، ليست إلا تابعاً

ثانويًا للوزن. إن الكتاب وحق النشر الآن ليسا إلا أشياء ولى زمانها وفقدت قيمتها. كتب الدكتور "دايفيد سى. نوبلى" أستاذ علم النفس وعلوم الحاسب بجامعة "فاندربيت" فى مقاله الذى جاء تحت عنوان "طرْد الأَقْزام" قائلاً: "إن التأكيد على فكرة أن الإرادة هى مصدر أفعالنا لا يسهم إلا بالقليل فى تقدم فهمنا، إنه لا يمثل فقط سوى نكوص فيما يتعلق بصنع القرار. إنه حقاً افتراض عديم الجدوى ولا يقدم أى تفسير بشأن مصدر أفعالنا. فإذا أردنا أن نفهم سلوكياتنا، فعلينا أن نطرد الإرادة من عقولنا".

ويضيف "نوبلى" قائلاً: "إن عملية الطرد هذه بصدد التحقق بواسطة أدوات علم النفس وعلم الأعصاب التجريبية الحديثة".

يتمثل التعليق المحورى هنا فى عبارة "النكوص فيما يتعلق بصنع القرار". يجب أن نطرد أو نتخلص من الأفكار القديمة وأن نوجه جهودنا القيادية والإقناعية لصنع القرار الحقيقى، وكما تخبرنا أدوات علم الأعصاب الجديد "إن قراراتنا المتعمقة، وكلماتنا الظاهرة وأفعالنا تحدث بشكل تلقائى، بدون أى تعمد... تبدو هذه السلوكيات والقرارات التلقائية قد صنعت من أجلنا، وقد تم تفعيلها من خلال الأفعال المنعكسة والسلوكيات المكتسبة".

وقد عرفنا الآن فقط أن ما يوجه عملية صنع القرار هى اللوزة

الإقناع الحقيقى يتجاوز مجرد المحاولة والخطأ

هكذا عرفنا أن قراراتنا وأفعالنا تعتمد على استجابات عاطفية أكثر منها استجابات عقلانية. ألا يعرف تلك الحقيقة رجال الإعلان والمسوقين وحتى رجال المبيعات منذ سنوات؟ ألا يعرف هؤلاء الرجال كيف يحفزون ردود أفعالنا لصالح إعلاناتهم وعروضهم التقديمية؟ ألم يعرف المقنعون العظماء - "جيتس" و"ترامب" وأمثالهما هذه الحقيقة ويستغلونها؟ بالطبع فعلوا ذلك! ولكن تطبيقهم لمفهوم الاعتماد على الجوانب العاطفية كانت، كما رأينا، قائمة على أسلوب المحاولة والخطأ - إصابة الهدف أو إضاعته. لقد عرف المعلنون والمسوقون وغيرهم ما هو مجد، ولكن ذلك كان من خلال التجارب المرهقة. لقد كتبوا وأعادوا كتابة مليارات

الفصل الخامس

الكلمات والعبارات الإعلانية، ثم قاموا بالقياس والموازنة بين النتائج لمعرفة ما هو مجد وما هو غير مجد.

وبالطبع لم يفدنا أسلوب المحاولة والخطأ هذا، ولا تلك العملية المجهدة من التخمين في معرفة كيف ولماذا تجدى بعض الجوانب - أو لا تجدى؛ فهم يرون أن تلك الوسائل الإقناعية إما أن تحقق النتائج المرجوة أو لا تحققها دون معرفة السبب وراء ذلك. إن هذه العملية العشوائية تشبه عادة السلوكيات القديمة في محاولة تقييم العواقب دون فهم العلاقات المسببة لها.

ولكن ماذا عن الأشخاص الطبيعيين الذين فهموا تلك العلاقات من أمثال "ترامب"، و"جيتس"، و"أياكوكا" و"ويلش"؟ حسنًا، إن أمثال هؤلاء يملكون فهمًا غريزيًا ونادرًا للغاية الطبيعية البشرية. إنهم يتمتعون بحاسة فريدة تجاه ما يدفعنا لاتخاذ القرارات وما يحفزنا على العمل. وربما كان هذا هو السبب وراء أنهم أثرياء. وغيرهم ليسوا كذلك.

يوم جديد يأتى بنتائج قوية جديدة

إنه يوم جديد بالنسبة لرجال الإعلان، والتسويق، والمبيعات، والقادة والمدراء وأى شخص يعمل مع الآخرين. فمع معرفتنا الحديثة لكيفية عمل المخ، يمكننا أن نعرف كيف نقدم العروض الفعالة حقاً - العروض التى تثير وتحفز أنظمة التوجيه الذاتى الداخلية لدى شركائنا. هل أتى هذا اليوم الجديد بعد؟ وهل يمكننا الاعتماد على النتائج الإيجابية التى يمكن أن تحققها تلك المعلومات الجديدة؟ يمكنك المراهنة على ذلك !

إن عالم الإعلانات يقوم بالفعل بتطبيقات بحثية حول الأدوات الحالية - والنتائج مذهلة حقاً إن أحد الفروع العلمية التى تسير بشكل جيد هى تصوير المخ لعملية تسجيل المعلومات المتعلقة بالذاكرة طويلة المدى، التى تنشط مع الإعلانات التلفزيونية وإعلانات المواقع الإلكترونية. إن التقييمات الخاصة بالإعلانات المطبوعة ما زالت فى مراحلها الأولية. لكن باستخدام تقنية التصوير الطبوغرافى للمخ، عرف العلماء أى الصور المرئية التى يتم إدراكها بشكل أفضل، وأى الصور

إدارة القرار

يتم التعرف عليها بشكل أسرع، وأيها التي يتم تذكرها لفترة أطول. وقد عرفوا أن الصور التي تذهب إلى فص المخ الأيسر - المسئول عن الإبداع والعاطفة - يتم تذكرها لمدة أطول، ويتم استدعاؤها بشكل أفضل. وقد كان الاعتقاد السابق الخاطئ يقول إن الصور التي تذهب إلى فص المخ الأيمن - المسئول عن المنطق وتنظيم البيانات - يتم تذكرها واستدعاؤها بشكل أفضل.

ويعرف رجال الإعلان اليوم أن قدرة الذاكرة على الاحتفاظ بعناصر محددة من الإعلان يؤثر على الوعي بالمنتج أو العلامة التجارية وتؤثر على السلوك الشرائي. يمكن لرجال الإعلان الآن تحديد أي الأنماط والأشكال بعينها في الإعلانات المرئية تكون أكثر فاعلية من غيرها. إنهم يعرفون، على سبيل المثال، أن المشاهد التي تستغرق ١,٥ ثانية أفضل في تذكرها من المشاهد الأقل أو الأكثر طولاً. وقد مكنت الصور المرئية - الملتقطة لنشاط قشرة الدماغ وتحديد موقع مهمات الصور - رجال الإعلان من تصميم إعلانات ذات تأثير عالٍ وقدرة استرجاعية عالية. باختصار، إن رجال الدعاية والتسويق يستغلون التكنولوجيا الحديثة في تصميم إعلانات أكثر فاعلية.

سوف تغير تلك القدرة التنبؤية من أسلوب التعامل مع معظم وسائل الإعلان. إن الاختلاف الشيق بين هذا المنهج العلمي الجديد وبين المناهج القديمة أنه لم يعد علينا الاعتماد على " التقارير الذاتية ". قبل ظهور هذه التكنولوجيا الجديدة، اعتمدت كثير من أوجه التسويق، والإعلان، والمبيعات، وحتى الإقناع، على نشاطات تركز على الجماعة. وغالباً ما كانت تعمل هذه التقارير الذاتية على تخيل الكيفية التي كنا سنستجيب بها حقاً للمواقف المشابهة في حياتنا الفعلية. ويظهر لنا العلم الحديث أننا لا نعرف بشكل واع كيف يعمل عقلنا الباطن. إننا نجنح إلى الحكم مسبقاً على الأشياء، ولكننا عرفنا في نهاية الأمر أن حكمنا يعتمد بشكل كبير على الاستجابة العاطفية.

إن المثال البسيط على ذلك هو المقارنة بين مشروبي "بيبسي" و "أو" "كوكاكولا" عندما تكون الاختبارات محجوبة أو مستترة، تأتي نتائج المقارنة بين بيبسي وكوكاكولا متساوية في العادة، حوالى ٥٠ إلى ٥٠. ولكن عندما يعرف المشاركون في

الفصل الخامس

الاختبار أيها كوكاكولا وأيها بيبسى، تفوز الكوكاكولا عادة بنسبة حوالى ٢٥ إلى ٧٥ مع نفس الفريق الذى شارك من قبل فى التقييم وكانت نتيجة تقييمه ٥٠ إلى ٥٠. تلك التجارب تعزز المعرفة بأن تفكيرنا الواعى، لا يعرف دائماً كيف تعالج عناصر عقلنا العاطفى المعلومات.

هناك العديد من التطبيقات لهذه المعرفة الجديدة، وليست الإعلانات إلا مثلاً بسيطاً على ذلك.

إننا نعرف الآن لماذا صرحت صحيفة "يو. بى. آى. ساينس نيوز" أن: "حتى أكثر الأشخاص التحليليين ربما يعتمدون على العواطف عند اتخاذ قراراتهم، مهما بدت تلك القرارات عقلانية".

إننا لم نكن على اطلاع على هذا النوع من المعلومات من قبل. بل فى الواقع، إنه حتى منتصف التسعينات لم تكن هناك فرصة لمعرفة ما نشارككم إياه الآن. كتب دكتور "كيلتون روديس" (وهو مدرس مساعد بجامعة ساذرن كاليفورنيا) قائلاً: "إن النهضة العلمية فى بداية هذا القرن لم تؤكد على فتون الإقناع. وحيث إنه لم يكن هناك علم حقيقى للإقناع، فإنه لم يتم تدريسه فى المناهج الحديثة. ولن تعرف أى شىء عن الإقناع إلا إذا تصادف أن تلقيت منهجاً دراسياً متقدماً فى علم النفس الاجتماعى بالجامعة".

لقد كتب "روديس" عبارته تلك عام ١٩٩٧ واليوم، وبعد سنوات قليلة من تلك الطفرة العلمية، أصبح الإقناع مادة رئيسية يتم تدريسها فعلياً فى كليات التجارة والأعمال الكبرى، ويعتمد هذا التدريس على المعرفة الحديثة بوظائف وعمليات العقل الفعلية.

كنز من الإمكانيات

يضع الدكتور "جوناثان كوهين" - أستاذ علم النفس بجامعة بيرنستون - الأساس المنطقى للتجريب البحثى الحالى فى الإقناع، خلال حوار أجراه لصحيفة "يو بى آى"، وقد أجراه معه "بروس سيلفستر"، حيث قال "إن البحث الرئيسى يقدم بداية كنز من الإمكانيات والاحتمالات، وسوف يكون ذلك مفيداً لجميع أنواع

إدارة القرار

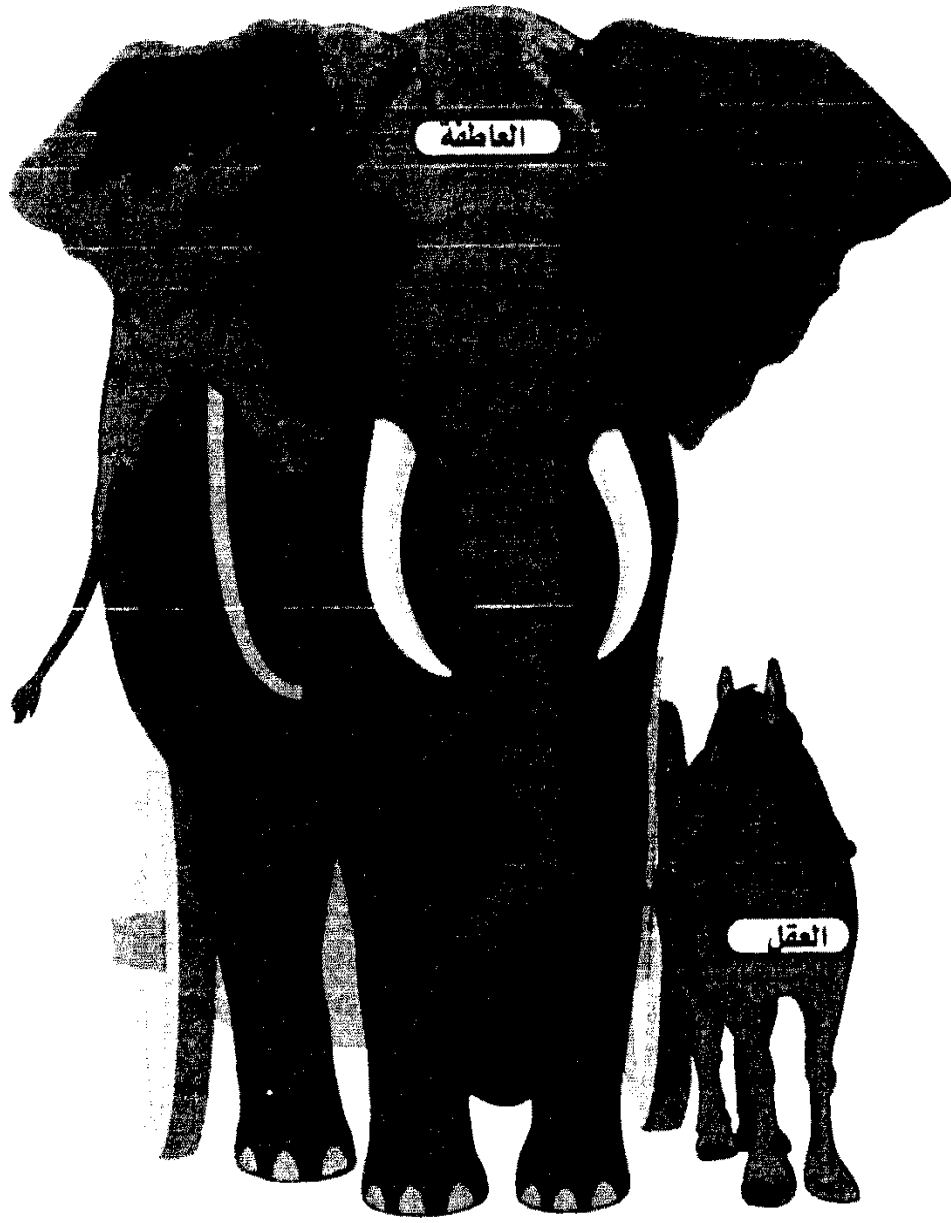
الباحثين الذين يدرسون السلوك البشرى لأى أسباب تكون". وأياً كان هدفك الشخصى - سواء أن تصبح قائد أفضل، مدير أفضل، رجل مبيعات أفضل، أم، ببساطة، كنت تريد أن تتواصل بشكل جيد - فإن هذه المعرفة الجديدة لحقائق السلوك البشرى ستساعدك على تحقيق أهدافك. إن هذه المعرفة الجديدة هى كنز من الإمكانيات ... تسخر لأى سبب ممكن".

لقد تم إصدار مقال صحفى من قبل المجلس العلمى الـ ٨٧ لمجتمع الطب الإشعاعى بأمريكا الشمالية، وهى مؤسسة تتألف من ٢٠٠٠٠ طبيب فى مجالى الطب والفيزياء الإشعاعية - وكان تحت عنوان " القرار العقلانى؟ لا تراهن عليه".

تتساءل الفقرة الافتتاحية: " أيمكن ألا يكون هناك ما يسمى بالقرار العقلانى عندما يتعلق الأمر بأى شىء ذو علاقة بك أنت نفسك؟".

لعل - أفضل توصيف لهذه الاكتشافات الجديدة قدمه "كارنيجى ميلون"، والباحث الجامعى " كولين كاميرير" و " جورج لاونستن"؛ الذين تم الاستشهاد بما كتبوه فى مقال بجريدة " نيوزويك " تحت عنوان " قراءة العقل"، وقالوا فيه: " إن التشبيه الأفلاطونى للعقل - باعتباره سائق عربية يقود حصانين توأمين يمثلان العقل والعاطفة - كان تشبيهاً صحيحاً تماماً - فيما عدا أن العقل فرس صغير، بينما العاطفة فيل كبير".

وبالطبع فإن الفيل الضخم يفوق الفرس وزناً فى كل مرة. فإننا عندما نحاول قيادة الآخرين، وإقناعهم، والحصول على التزامهم باستخدام العقل والمنطق فى المقام الأول نكون أشبه بمن يجبر عربية إلى أعلى التل. وإنى لا أتوقع أن أجعل منك خبيراً فى وظائف العقل وعلم التشريح. ولكنك إذا كنت ترغب فى تحسين قدراتك القيادية، أو الإدارية، أو الإقناعية، فمن الأهمية بمكان أن يكون لديك فهم أساسى لكيفية معالجة عقل شريكك للمعلومة التى تقدمها له. وكلما تسلحت بالمعرفة، زادت قدرتك على تطبيق قوة الإدراك السريع للحصول على القرارات والأفعال التى تسعى إليها. إن قدرتك على قيادة الآخرين تعتمد بصورة كلية على إقناع الشخص الآخر باتباعك والانصياع لك. وسوف تنجح فى ذلك فقط عندما تعمل مع عقل شريكك - بشكل يتناغم ولا يتعارض معه.



العقل والعاطفة
"جوادى" العقل التوأمين

إن وظائف العقل وطريقة عملها معقدة للغاية. وسوف أبذل قصارى جهدى لأبسط أجزاء المخ الرئيسية والوظائف والخصائص الأكثر أهمية بالنسبة لهدفنا، المتمثل فى القيادة بفاعلية من خلال الإقناع. وكما ذكرنا من قبل - فى الاقتباس الذى أخذناه من مجلة "بريمال ليدر شيب" - فإن نقطة التحفيز للفعل العاطفى هى اللوزة. ولعل أهم كلمة نصف اللوز بها هى أنها " نقطة التحفيز"، وسوف يظهر السبب وراء ذلك.

حتى يتسنى لنا أن نصبح قادة، ومدراء، ورجال مبيعات ومقنعين مهرة علينا أن نفهم جانبين مهمين يعمل فيهما المخ ويتفاعل؛ وهما: النظام العاطفى، والنظام التقييمى التفكيرى. وكما عرفنا من قبل، فإن كلا منهما لديه موقع ماضى مستقل فى المخ لكنهما يرتبطان معا ببعض الصلات. يخبرنا الباحثون " أن الوظائف المنفصلة تقع فى مواقع محددة"، وأن الجزء الأهم فى النظام العاطفى هو اللوزة، أما بالنسبة للمنطق والتقييم الإدراكى فإن الجزء الأهم هو اللحاء الصدغى.

وكما ذكرنا أعلاه، فإن النقطة المحفزة هى اللوزة؛ وهى هيكلى طرفى فى المخ يمسح ويفحص ما يحدث لنا لحظة بلحظة - إنه جزء من النظام الطرفى القديم. والنظام الطرفى يتحكم فى مشاعرنا وعواطفنا، وأفعالنا. ربما يبدو لك أن إدراك وظائف العقل مقصور على فئة معينة من الأشخاص، ولكن فهمنا لكيفية معالجة الآخرين للمعلومات مهم فى مساعدتنا على إقناعهم والتأثير عليهم.

الإقناع تحفزه اللوزة

نظراً لأنها جزء من النظام الطرفى - وهو الذى يقوم بتخزين المحفزات والمثيرات القديمة - فإن اللوزة أحد العناصر القليلة فى المخ التى تعمل منذ ميلادنا. لماذا نعلم بشدة - منذ مولدنا - على اللوزة؟ حسناً، لولا هذه اللوزة فربما لم نكن قد ظللنا أحياء. لقد تطورت محفزات " الفعل أو عدم الفعل " و " الخوف وعدم الحركة " " والكر والفر " فى الوقت الذى كان فيه البشر مهددون بأسود أو دابة جائعة. وفى مثل هذه المواقف، إذا توقفنا للتفكير فى الخيارات العديدة المتاحة، وإذا استخدمنا التفكير المنطقى لتقييم أبعاد الموقف بعقلانية - إذا كنا قد ترددنا

الفصل الخامس

قليلاً، لأصبحنا وليمة على وجبة غداء هذه الوحوش، وبالطبع كان ذلك سيؤدي إلى انقراض الجنس البشري، ولكن محفزات ومثيرات هذه اللوزة قد حافظت على حياتنا وعلى جنسنا.

تعمل اللوزة بلا كلل في عدد كبير من المواقف. عندما تقود سيارتك، فربما تلاحظ أن السيارة التي أمامك تبطئ من سيرها. إذا استخدمت التفكير المنطقي فربما تقرر أن تبطئ أنت الآخر، وأن تتفحص المرأة، وأن تحيد يميناً أو يساراً، أن تومض بكشافات سيارتك أو أن تطلق نفيراً. ولكن إذا ما توقفت السيارة فجأة - فإن اللوزة ستحفز رد فعل فوري، فسوف تسرع باستخدام المكابح، وسوف تفعل ذلك قبل أن يصل هذا المدخل الحسي إلى المناطق الإدراكية في عقلك.

كما، أن المرضى ممن يعانون من تلف اللوزة يعانون من قصور في استجاباتهم المفاجئة تجاه المحفزات العاطفية. وعندما تم إتلاف اللوزة لدى الفئران فإنها قامت بملاطفة القطط ومحاولة اللعب معها!

لقد عرفنا أن اللوزة تعمل من أجلنا منذ لحظة مولدنا، بينما الجوانب العقلانية والمنطقية الموجودة في قشرة الدماغ الأمامية لا تنمو وتعمل بشكل كامل إلا عندما نصبح في منتصف العشرينات! لا عجب إذن من اعتمادنا على اللوزة بدرجة كبيرة! ولا عجب إذن من إقدام المراهقين على أفعال لا نستحسنها. فإنهم، لدرجة كبيرة، غير قادرين على تحليل عواقب التدخين، أو الإدمان، أو السلوكيات الخطرة بشكل موضوعي وعقلاني؛ لأن عقلهم لم ينمُ بشكل كامل بعد.

هل للعقل أدوات تساعد على إصدار أفعال دون تفكير منطقي عقلاني؟ إن الشواهد العلمية تدعم هذا المفهوم أكثر وأكثر. تؤكد الدراسات العديدة التي أجريت في هذا الصدد أن العناصر "التلقائية" للعقل تتعرف على الخيارات "الأفضل والأسوأ" قبل نمو المراكز الإدراكية المنطقية بفترة طويلة.

كتب دكتور "جوشوا براون"، الأستاذ في قسم العلوم النفسية والعقلية بجامعة إنديانا، في صحيفة ساينس قائلاً: "يبدو أن العقل، بشكل ما، يعرف الأشياء دون أن يكون بالضرورة واعياً بها، وربما تكون التكييفات أكثر عنفاً عندما تحدث على المستوى غير الواعي".

كما تقول دكتورة "سوزان فيلبس"، مدير معمل "فيلبس لاب" بقسم علم النفس بجامعة نيويورك، في مجلة سايكولوجى توداى: "تعرف اللوزة بمركز العاطفة، حيث يمكنها أن تحصل على معلومات حول المدلول العاطفى حتى قبل علمنا به". وقد عرفنا أن المدلول العاطفى أقوى من المدلول المنطقى العقلى. وتعامل اللوزة مع أول استجابة للمحفز، ثم تصدر استجابة عاطفية لا عقلانية. وهكذا فإن لدينا اللوزة التى تتلقى جميع المدخلات الحسية، وترسل بعضاً من هذه المدخلات إلى المراكز العقلانية المنطقية من أجل الحصول على تقييم وفعل ممكن. أى جزء من العقل، إذن، هو الذى يحدد قراراتنا وأفعالنا التلقائية السريعة؟

يوضح لنا الأمر "جيمس ماكوف"، المدير المؤسس لقسم علم النفس بجامعة كاليفورنيا بقوله: "هناك صدام بين قشرة الدماغ الأمامية، - التى تحاول أن تحدد منطق ما يحدث فى اللحظة - وبين اللوزة التى توجه العقل لإصدار استجابات عاطفية".

يضيف "ماكوف" العنصر المهم الذى أظهرته الأبحاث الجديدة بقوله: "ولسوء الحظ، غالباً ما تفوق قوة اللوزة قوة قشرة الدماغ الأمامية بالنسبة لنا جميعاً". إن اللوزة يمكن أن تتفوق أو تسيطر على الفصوص الصدغية الأمامية، ولهذا السبب فإننا نصدر ردود أفعال بدون تفكير تقييماً.

شارك دكتور "جوزيف ليدوك" عالم الأعصاب بجامعة نيويورك، فى الحلقات التليفزيونية بعنوان: "الحياة السرية للعقل" "The Secret Life of the Brain"، وهو يضع المعلومة الجديدة فى سياقها بقوله: "كما يتضح الآن، فإن تأثير اللوزة على القشرة الأمامية أكبر من تأثير القشرة الأمامية على اللوزة، مما يسمح لردود الفعل العاطفية بالسيطرة على التفكير والتحكم فيه".

العب باستخدام البطاقة الرابعة

إن هذا الإدراك - الذى يعتمد على التصوير الحى للمخ وقت حدوث العمليات به - يسلط ضوءاً جديداً تماماً على الأسلوب الذى يجب علينا اتباعه عند التعامل مع عقل شركائنا من أجل الحصول على القرارات والنتائج التى نرغبها. وحتى

الفصل الخامس

نتمكن من الإقناع بفاعلية علينا العمل على اللوزة – بحيث نتركها هي تفوق وتحرك القشرة الأمامية للدماغ بصورة طبيعية. وحتى نتجح في عملية الإقناع، علينا توجيه تركيزنا على مركز الفعل العاطفي، أي إلى اللوزة. دعونا نجر الحبل، لا أن ندفعه، حتى نصعد بالعربة إلى أعلى التل.

كل شيء تفعله – أفكارك، أفعالك، قراراتك، وسلوكياتك – تعتمد على استجابتك العاطفية تجاه خبراتك السابقة؛ فكل قرار تأخذه يتم تحفيزه بواسطة قرار كنت قد اتخذته في الماضي. عندما تكون بصدد عملية اتخاذ قرار ما، فإنك تسترجع قراراتك الماضية، تسترجع القرارات السابقة حتى توجهك إلى التالية (ماذا عن نظامنا القانوني في الولايات المتحدة؟ إنه قائم على حالات سابقة). إنك تسترجع ذاكرة عاطفية، ستبدو كأنها رد فعل داخلي، شعور يقودك إلى الاتجاه الصحيح. وتؤثر نفس هذه العملية على قرارات وأفعال شريكك.

إن الذكريات المخزنة في اللوزة تبدأ قبل مولدنا، ولا يمكن محوها، أي أنها مطبوعة في عقلك طوال الوقت. إنها تصبح بنك المعلومات الخاص بك، إنها المصدر الذي ستنهل منه لما تبقى من حياتك. لقد خزن عقلك جميع هذه المعلومات ليزودك بنظام دعم فوري يمكن البحث فيه والوصول إليه. إنه نظام توجيهنا الشخصي، الذي يتم تنشيطه بواسطة محفزاتنا الداخلية. وقد ورد في حلقات الحياة السرية للعقل العبارة التالية: "إن ما لديك هو نظام دعم يمكنك البحث خلاله – شيء يقودك إلى الاتجاه الصحيح. وإذا ما تحطم ذلك النظام فإنك ستقع تحت رحمة الحقائق والمنطق، وهما في حد ذاتهما لا يكفيان".

تمكننا أنظمة التوجيه الذاتي الداخلية ومحفزاتنا الداخلية من البحث والإبحار خلال النشاطات اليومية لحياتنا بأسرها، الأمر الذي لم نكن لنتمكن منه مطلقاً إذا كان علينا توظيف التقييم المنطقي العقلاني من أجل كل قرار وكل فعل نتخذه. "إن الحقائق والمنطق لا تكفي في حد ذاتها".

دعونا نلخص المعلومات التي قدمتها لنا التكنولوجيا الجديدة والعلم الجديد:

- إن اللوزة هي نقطة التحفيز العاطفي لقراراتنا وأفعالنا.

إدارة القرار

- تعمل اللوزة على بناء قاعدة بيانات نظام التوجيه الذاتى الداخلى الخاص بنا منذ لحظة مولدنا.
- يتم تنشيط نظام التوجيه الذاتى الخاص بنا من خلال محفزاتنا الداخلية.
- يحدد نظام التوجيه الذاتى ومحفزاته قراراتنا وأفعالنا.

الخلاصة : حتى نتمكن من قيادة الآخرين وتحقيق النتائج من خلالهم بفاعلية، حتى نتمكن من إقناعهم للقيام بما هو فى صالحنا وصالحهم، فإنه يجب علينا:

- أن نعرف أى المحفزات الداخلية، عمومًا، تحفز القرارات والأفعال التى نرغبها.
- أن نعرف أى المحفزات الداخلية ستساعد شريكنا على تنشيط نظام التوجيه الشخصى الداخلى الخاص به.
- ابتكار عرض من شأنه أن ينشط نظام التوجيه الداخلى لشريكنا ويحفز لديه استجابة تأتى بنتائج مشتركة إيجابية تعود بالنفع على الطرفين.

سوف نوضح لك تحديداً، وبتفاصيل كاملة، كيف تحصل على ما ترغبه من خلال تطبيق هذا العلم والفن الجديد بفاعلية. فبفضل الاكتشافات التى حققها علم الأعصاب اليوم، يمكننا الآن أن نجعل من الإقناع علماً - تماماً مثلما كان قنًا.

ملخص الفصل ومراجعته

- كنا نعتقد فى السابق أن هناك مركزاً بشرياً تنفيذياً متحكماً، وغالباً ما كان يتم الإشارة إليه بـ "الإرادة"، وهى التى تحكم فى أفكارنا وقراراتنا وأفعالنا. ولكننا الآن نعرف أن "الإرادة" ليست إلا من نسج خيال علماء النفس الأوائل، الذين افتقروا إلى المعرفة العلمية المتوفرة فى الوقت الحالى. صرنا

الفصل الخامس

- نعرف كذلك أن مراكز التحكم هي اللوزة وقشرة الدماغ الأمامية.
- إن تلك اللوزة هي نقطة التحفيز العاطفى لقراراتنا وأفعالنا؛ فنحن نعتمد فى قراراتنا على الاستجابات العاطفية، لا العقلانية، للمحفزات.
- علينا أن نتعلم أن نوجه مطالبنا الإقناعية إلى اللوزة، لا إلى المراكز العقلانية بالمخ فقط. إن العواطف تسيطر على التفكير وتتحكم فيه. وحتى الأشخاص الذين يميلون بطبيعتهم للتحليل المنطقى يعتمدون على العاطفة عند اتخاذ قراراتهم.
- كل قرار تأخذه يتم تحفيزه بواسطة قرارات من الماضى. وفى كل مرة تتخذ فيها قراراً، فإنك، وبدون وعى، تسترجع ذاكرة عاطفية، ستبدو كرد فعل داخلى، أو شعور يقودك إلى الاتجاه الصحيح.
- إن كلا منا يبنى قاعدة البيانات الخاصة به، المتمثلة فى نظام التوجيه الذاتى الداخلى، وحتى نتمكن من الإقناع علينا أن نتعلم كيف نساعد شريكنا على تفعيل نظام التوجيه الذاتى الداخلى الخاص به. فإننا عندما نحفز مشيرات ومحفزات شريكنا العاطفية، فإننا نعوق بذلك عملية التفكير المرهقة المستهلكة للوقت.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

الفصل ٦

قوى الإقناع

كيف نبني قوى التواصل الإقناعية؟ كيف نستغل معرفتنا بعمليات العقل من أجل التأثير على نظام التوجيه الذاتى والمحفزات الداخلية الخاصة بشركائنا بفاعلية؟ كيف نبتكر حلولاً مشروعة من شأنها أن تحقق النتائج المرجوة؟

فن الخطابة والإقناع

دعونا نرجع مرة أخرى إلى الأيام الأولى من الإقناع فى القرن الرابع قبل الميلاد، عندما ازدهر فن الخطابة مع الديمقراطية. لقد أدرك أرسطو وأفلاطون وغيرهما من الباحثين سريعاً أن الإقناع كان الوسيلة الأولى الرئيسية للنجاح فى عصر لم يعد فيه الناس يعتمدون على رحمة أو أهواء سطوة الحكم أو قوة الديكتاتورية. فى مجلداته الثلاثة، وصف "أرسطو" فن الخطابة بأنه "القدرة على ملاحظة سبل الإقناع الممكنة فى أى موقف من المواقف". وقد عرف "أرسطو" من خلال بحثه العناصر الثلاثة الرئيسية لكل عرض أو حجة إقناعية. وكما ذكرنا سابقاً، فقد عرف هؤلاء هذه العناصر بالعنصر العقلى، والقلبى، والروحى. والأمر المذهل حقاً هو أن هذه العناصر الثلاثة التى تم تحديدها صحيحة؛ فقد توصلنا اليوم إلى أن نفس هذه العناصر الثلاثة هى ما يتحكم فى كل موقف إقناعى، وكل ما تغير فقط هو أسماء تلك المحركات الداخلية الرئيسية.

قوى الإقناع الثلاثة – الروح، العقل، العاطفة

الروح: هى المصادقية، المعرفة، الخبرة وحالة ووضع المتحدث. واليوم، صرنا نشير

قوى الإقناع

إلى الروح بالسلطة؛ أى ما يتمتع به الشخص من مؤهلات. فإذا ما تم النظر إليك باعتبارك خبيراً ذا حنكة فى السياق الذى تتعامل معه، فإنك تتمتع بهذه السلطة التى نتحدث عنها. فإذا ما حددت سلطتك ستتقدم خطوة فى عملية الإقناع.

العقل: هو التوجه إلى المنطق، والعقل، والتفكير الإدراكى المنطقى، والبيانات والحقائق. ويكون العنصر العقلى حيوياً فى عملية الإقناع إذا ما استخدم على نحو صحيح، وفى الوقت المناسب. واليوم صرنا نشير إلى العقل بأنه المنطق.

القلب: التوجه إلى الأسباب العاطفية غير المنطقية، وغير العقلانية وراء اتخاذنا للقرارات وقيامنا بالأفعال. وبينما كان القلب مجرد عنصر من عناصر الإقناع فى الماضى إلا أن الاكتشاف الحديث الذى توصل إليه علم الأعصاب، كما رأينا، كشف عن الدور الرئيسى الذى تمليه المشاعر والعواطف فى عملية صنع القرار وعملية الإقناع. واليوم صرنا نشير إلى القلب بأنه العاطفة.

إن السلطة والمنطق والعاطفة هى دعائم البناء الرئيسية لكل عرض إقناعى أو حجة إقناعية. إنها المحفزات الداخلية المشتركة فى أى عملية إقناع. دعونا نلق نظرة على مثال بسيط على دعائم البناء تلك:

لنفترض أنك تعرضت لصعوبة فى التنفس وضيق فى منطقة الصدر. وبعد الكثير من التسويف، تتصل بطبيب أمراض القلب من أجل تحديد موعد معه؛ فقد أقتعتك محفزاتك الداخلية المسؤولة بالفعل باللجوء إلى طبيب متخصص فى أمراض العقل تحديداً، وليس اللجوء إلى ممارس عام. فإن سلطة أو مؤهلات طبيب أمراض القلب أعلى من الممارس العام. كيف إذن يعزز طبيب أمراض القلب صورة سلطته أو ما يتمتع به من قدرات، هل يمتلئ جدار عيادته بمجموعة من اللوحات والشهادات التى تدلل على التدريبات التى تلقاها والجوائز التى حصدها؟ هل هناك مجموعة كاملة من الشهادات؟ هل توجد لدينا قائمة بالمستشفيات التى عمل بها؟ هل يرتدى ملابس طبيب نموذجية؟ هل يعلق سماعة طبية حول عنقه؟ ربما تكون هناك صور ونماذج ومجسمات للقلب فى غرفة الكشف أو العيادة. إنه يتمتع بسلطة ويظهرها. إن معرفته، وخبرته، وحنكته، عوامل مهمة بالنسبة لك، أليس كذلك؟

الفصل السادس

أما بالنسبة للجانب والشق العقلى - المنطقى، فإنه يتعلق بالبيانات والحقائق، حيث يخبرك طبيب أمراض القلب أن معدل الـ (HDL) (معدل كثافة البروتين الدهنى المرتفع) لديك هو ٥٦، وأن معدل الـ (LDL) (معدل كثافة البروتين الدهنى المنخفض) هو ١٤٧، وأن نسبة الكوليسترول لديك هي ٢٨٣. إن نسبة الـ HDL والـ LDL لديك تبلغ الحد الأدنى من القبول. ويخبرك أن معدل ضغط دمك الانقباضى ١٤٧، وأن معدل ضغط دمك الانبساطى ٩٦، وأن معدل الترايغليسيريد ٢٠٩. ويخبرك طبيب أمراض القلب أن هذه البيانات تجعل احتمال تعرضك للوفاة إثر مرض قلبى هو بنسبة ٥,٢، ويشير التقييم المنطقى من هذه البيانات المتاحة إلى احتمال تعرضك لمشكلات مستقبلية.

ولكن هل تقتنع بالقيام بأى فعل اعتماداً على السلطة، والحقائق، والبيانات والمنطق؟ هل فى مقدورك فهم أى من هذه البيانات. أو أن تجعل منها شيئاً ذا مغزى بالنسبة لك؟ أم تراك تتساءل، وماذا يعنى هذا كله بالنسبة لى؟.

والآن لننتقل إلى الجانب القلبى - الشق العاطفى للأمر. بعد مراجعة الملف الطبى الخاص بك، يخبرك طبيبك أنك ربما تتعرض لأزمة أو ذبحة قلبية أو حتى تموت فى وقت ليس ببعيد إذا لم تجر بعض التغييرات الفورية فى نظامك الغذائى، أو ممارسة التمارين، أو الحد من الضغوط أو تغيير أسلوب حياتك. عندئذ ترى أو تتصور نفسك فى الحال شخصاً عاجزاً، أو أن زوجتك وأبنائك بدون أب أو زوج. ألا يثير ذلك اهتمامك؟

ما الشق أو الجانب الذى من المرجح أن يدفعك إلى القيام بالتغييرات المطلوبة؟ بالطبع، سيلعب كل عامل من هذه العوامل - السلطة، منطق البيانات والحقائق، والعاطفة - دوره فى تكوين رد فعلك حيال الأمر. ولكن تأثير الجانب العاطفى سيكون أكبر من الجوانب الأخرى. هل تذكر سيناريو " الفرس الصغير والفيل الضخم "؟ فدائماً ما يفوق الفيل (الذى يمثل الجانب العاطفى) وزن الفرس (الذى يمثل الجانب العقلى).

الاستجابة العقلية - تلقائية أم تحليلية؟

كيف لنا أن نعرف أى جانب، أى محفز داخلى - السلطة، المنطق أو العاطفة - يمكننا اللجوء إليه فى أى موقف إقناعى، تعتمد الإجابة على طريقة تفكير شريكنا؛ فكل منا لديه أسلوب تفكير مختلف واستجابات مختلفة للمثيرات.

يقدم لنا باحثا جامعة ولاية أوهايو "ريتشارد بيتى" و "جون كاتشيويو" تفسيراً حول أكثر الاختلافات جوهرية فى عملية تلقى محاولة الإقناع. فقد صرحا بأن الشخص سيستجيب إما "مركزياً أو سطحياً". بينما يعرف "شيللى شيليكين"؛ من جامعة نيويورك، عملية التلقى أو الاستقبال بأنها إما "نظامية أو توجيهية".

ببساطة ووضوح، لقد حدد العلماء أن استجاباتنا لمحاولات الإقناع تكون واعية أو غير واعية؛ أى إنها إما تحليلية أو تلقائية. سوف يقوم المحللون - هؤلاء الذين يستجيبون "بوعى" - بالتفكير بترؤ وعناية فى سلطة أو مؤهلات الشخص القائم على الإقناع، وتقييم الحقائق والبيانات ومنطق الموقف أو العرض. وسوف يستخدمون أسلوباً عقلانياً، منطقياً تقييماً للحقائق المتاحة. سوف يلعبون دوراً نشطاً واعياً فى عملية التفكير، مستخدمين الحكم والتحليل، والتركيز، وجهداً تفكيرياً قوياً.

أما هؤلاء الذين يستجيبون "بدون وعى"، وبشكل تلقائى، فسوف يتخذون قراراتهم ويغيرون توجهاتهم استناداً إلى مثيرات أو محفزات من شأنها أن تساعد على اتخاذ قرار سهل، سلس، تلقائى. ومن أجل القيام بهذه الاختيارات السهلة، سوف يتبعون المشاعر النابعة من اللوزة المخية التى تحدثنا عنها، وسوف يسيرون تبعاً لنظام توجيههم الداخلى الذاتى ومثيراته.

من الشخص الذى يستجيب تلقائياً؟

إنها معلومة عظيمة! كيف لنا أن نعرف أسلوب استجابة شريكنا؟ لحسن الحظ، تقدم لنا الأبحاث الإجابة على هذا السؤال. وقد خلصت هذه الأبحاث إلى أن "جميع الناس فى معظم الأوقات، ومعظم الناس فى جميع الأوقات، يكونون فى حالة استجابة تلقائية!". وبالنسبة لتلك القلة التى تستجيب استجابة واعية

الفصل السادس

تحليلية، إليك سر التعامل مع الأمر: لا يجب أن تكون المعلومة التي سيعالجها شريكك عقلانية على الإطلاق، ولكنها يجب أن تبدو منطقية لهذا الشريك في ذلك الوقت أو تلك اللحظة التي تحاول إقناعه بها فيها.

هل يجب أن نشك في تلك النتائج التي عرضناها للتو؟ ربما لا يجب علينا ذلك وفقاً للشواهد المتاحة. لقد أقر المحامون أن الحكم بـ "مذنب" أو "غير مذنب" يعتمد، بنسبة ثمانين بالمائة من الوقت، على رد فعل المحلفين "الداخلي العاطفي" تجاه المحامي وعباراته الافتتاحية في ثمانين بالمائة من المحاكمات. كما أن أربعة من خمسة إقرارات بكون الشخص مذنباً تتحدد قبل تقديم أى دليل بوقت طويل. ورغم أنه من المفترض أن يطلب القاضى من المحلفين تحديد كون الشخص مذنباً أو بريئاً اعتماداً على الدلة المنطقية، فإن الإحصائيات تشير إلى أن هذا لا يحدث عادة، فقد كشف العلم مؤخراً أن عقولنا لا تعمل بأسلوب منطقي.

إننا دائماً ما نبحث عن / ونتأثر بنظام توجيهنا الذاتى الداخلى ومحفزاته الداخلية. وحتى نتمكن من فهم السبيل إلى الإقناع الفعال، علينا الاستفادة من معرفة السبب الذى يدفع الآخرين للتصرف على النحو الذى يتصرفون به. لماذا يستجيبون بشكل تلقائى؟ فهذه المعرفة سوف تساعدنا على الإعداد لأدواتنا الإقناعية.

أن تفكر أو لا تفكر!

لماذا نسعى إلى الطريق السهل؟ لماذا يبدو أننا نتجنب عمليات التفكير المنطقية العقلانية؟ لماذا لا نميل إلى توظيف المنطق فى عملية اتخاذ القرار؟ لماذا نسعى جاهدين إلى تجنب التحليل والتقييم والتفكير المنطقي؟ الإجابة هى ؛ إننا نتجنب التقييم المنطقي مثل تجنبنا للطاعون – نظراً لأنه عمل شاق! إنه يستنفد وقتاً ومجهوداً. لقد أدرك "هنرى فورد" ذلك منذ مائة عام، حين قال: "إن التفكير هو أكثر الأعمال إجهاداً، وربما لهذا السبب، ينخرط فيه القليل".

يضيف الكاتب "جيمس ثيربر" تعليقه الخاص قائلاً: "إن ستين دقيقة من التفكير من أى نوع كفيلة بأن تقود إلى الإرباك والتعاسة".

قوى الإقناع

ابتكر الباحث " إيلين لانجر " مصطلح " بخلاء التفكير المنطقي " ليصفنا ويصف عملياتنا في اتخاذ القرار. ويقول دكتور " جريجورى نيدرر ": " إننا لا نستخدم عقولنا من ٩٠ - إلى ٩٥ ٪ من الوقت".

إننا نعرف كيف نتصرف، ولكننا لا نعرف السبب وراء تصرفنا على هذا النحو! لقد قيم العلماء موجات المخ العصبية من أجل تحديد نوع الموجات التي تصدر عندما يفكر العقل بشدة. وربما يتضمن هذا النشاط العقلي عمليات التقييم المنطقي، مثل حل مسألة حسابية. وتحت هذه الظروف تم وضع بعض الأشخاص تحت الاختبار، وقد رصد العلماء موجات عقلية محددة ومميزة للغاية في هذا السياق واليكم تلك المعلومة المثيرة للصدمة: لقد شوهدت نفس تلك الموجات العقلية عند وضع نفس هؤلاء الأشخاص لأيديهم وأذرعهم في مياه مثلجة! إن العقل البشرى يستجيب للتفكير المنطقي العقلانى التقييمى بنفس الطريقة التى يستجيب بها للألم الذى تسببه المياه المثلجة. إن التفكير ليس عملية شاقة فحسب ولكنه مؤذاً إنه مؤلم! إننا لا نحبه - ولذا، فإننا نتجنبه قدر الإمكان.

لقد قام العلماء بقياس الطاقة التى يستهلكها العقل فى المراحل المختلفة من عملية معالجة المعلومات. وقد وجدوا أن العقل يستهلك من السرعات الحرارية عند الدخول فى عملية تفكير منطقية عقلانية نحو نسبة ٢٠٠ ٪ أعلى من تلك التى يستهلكها عند الدخول فى حالة رد الفعل التلقائية. هل تريد خلاصة الأمر؟ إذا طلبت من شريكك أن يقيم بياناتك ومنطقك الذى تم إعدادهما وترتيبهما جيداً، وتقييم أسلوبك العقلانى الجميل من أجل القيام بشئ ما تريده، فإنك بذلك تبحث عن المشاكل؛ لأنك بذلك تطلب منه أن يقفز إلى داخل مياه مثلجة، وأنت بذلك تطلب منه أن يستهلك من طاقته نسبة ٢٠٠ ٪ أكبر مما يرغب. إنك تطلب منه أن يتحمل الألم. هل هذا ذكاء منك؟

إن أحد العوائق الأخرى التى تقف فى سبيل الإقناع باستخدام الأساليب العقلانية والمنطقية - هو الفهم. فإننا غالباً ما نفشل فى إقناع الطرف الآخر باستخدام الإقناع العقلانى لأن شريكنا لا يفهم مقصدنا. فنظراً لأنه يُواجه بالكثير من البيانات، والحقائق والأرقام والمعلومات، فإنه يكون على هذا الشريك أن يعمل بجِد

الفصل السادس

حتى يفهم ويستوعب مقصدك تمام الاستيعاب. وغالباً ما سيوفر الشخص على نفسه عناء معالجة المعلومة بأسلوب تحليلي، وإنما سيقوم بدلاً من ذلك بالاستجابة بالأسلوب التلقائي السهل. وسيقول لك: "لا تربكني بهذه الحقائق".

ما السر إذن وراء تحقيق إقناع وافٍ بالغرض؟ يكمن السر ببساطة في إدراك أن شريكك سيكون في حالته التفكيرية التلقائية. وبمعرفتك لذلك ستتمكن من تحديد المحفزات الداخلية التي غالباً ما سيستخدمها شريكك من أجل تحفيز القرار والفعل الذي تسعى إليه.

كيف يمكنك تحديد حالة شريكك التفكيرية والوقت الذي يمكنك أن تلجأ فيه إلى استخدام الأسلوب العقلاني المنطقي معه؟ لقد قدمت لك مفتاح الإجابة على ذلك السؤال. فكما ذكرنا من قبل، فإن جميع الناس معظم الوقت، ومعظم الناس طوال الوقت يكونون في حالة تفكير تلقائي.

هناك بالطبع استثناءات؛ فرجال الشرطة والمحامون، والأطباء، والمهندسون، ورجال الاقتصاد، وأشباههم بصفة عامة يميلون إلى تحرى تفاصيل أكثر، وحقائق وأرقاماً أكثر، وأسلوباً أكثر عقلانية ومنطقية. ولكن لا تعتمد على هذا - فحتى مثل هؤلاء الأشخاص يعتمدون على الاستجابات العاطفية.

كتبت "جاكلين بونرت" في مقال حديث بصحيفة نيوزويك تحت عنوان "العلم الحديث لاتخاذ القرار"، قائلة: "على الرغم من كل تلك القوة العقلية والنجاح اللذين تتمتع بهما اقتصاديات الأسواق الحرة فإنها في واقع الأمر تقوم على فكرة خاطئة! وتتمثل تلك الفكرة الخاطئة في الاعتقاد بأن الناس سوف يلجأون إلى الحسابات العقلانية في القرارات الاقتصادية. ولكن العالم في واقع الأمر لا يسير على هذا النحو". وحتى هؤلاء المحللون ممن يستطيعون سحق الأرقام يمكن إقناعهم بشكل أكبر من خلال المحفز العاطفي - اللوزة.

إننا نشعر بالملل وضيق الصدر مع البيانات والأرقام والحقائق. صرح الأستاذ "ريتشارد بويتزير"، من جامعة "كيس ويسترن"، في لقاء له مع بيتي إيه. مارتين، في حوار أجراه لصحيفة هارفارد مانجمنت كوميونيكاشن ليدر: "إنك لا تثير الناس بتقديم إجابات واقعية بحتة لهم". هل تذكر مثال طبيب أمراض القلب؟

هون الأمر على نفسك

ينبغي عليك أن تجعل من الإقناع عملية سهلة! وعندما ترغب فى إحداث تغيير، أو تحفيز فعل ما، عليك أن تدرك أن معظمنا لا يعمل وفقاً للعقل والمنطق. وحتى إذا أثارت البيانات اهتمام شخص معين، فإن تحفيز العقل يقتضى وجود المشاعر. إن الناس يفعلون ما يرغبون، وما هو مريح بالنسبة لهم اعتماداً على نظام توجيههم الذاتى الداخلى والمحفزات الداخلية. اجعل من الإقناع عملية سهلة من خلال مساعدة الآخرين على رؤية أن عرضك، أو طلبك متسق مع نظام التوجيه الخاص بهم. ساعدهم على التوافق مع أفعالهم وأفكارهم الماضية، فمع التوجه الصحيح سوف يقومون برد فعل "عاطفى داخلى" بشكل يعمل لصالحكما معاً.

كما ذكرت من قبل، فإننى أعمل فى شركة تدريب، وخلال حلقاتنا التدريبية نسأل المتدربين عن نوع الساعات التى يرتدونها. هل هى رقمية أم قياسية؟ هل نوعها تايمكس أم روليكس؟ هل هى ساعة رياضية أم تقليدية؟ هل هى ذات وجه مستدير أم مربع، أم بيضاوى، ذات وجه أبيض أم أسود؟ أرقامها عادية أم رومانية، أم لها نقاط، أم بدون أرقام على الإطلاق؟ هل معصمها معدنى؟ ذهبى، أم فضى أم أسود؟ وهكذا تستمر الأسئلة. إن السبب الظاهرى – السبب المنطقى – لشرائنا الساعة هو لمعرفة الوقت. بيد أننا نشترى الساعة المحددة التى نرتديها بسبب دافع عاطفى – هو أنها تعجبنا! إنها تمثل الشكل الذى نرغبه – إنها تعزز مفهومنا عن ذاتنا.

كيف يمكنك أن تقنع شخص ما بشراء ساعة واحدة من بين العديد من الساعات فى السوق؟ هل سيكون ذلك بالمنطق من خلال إخباره كيف أنها تحافظ على الوقت، أو من خلال السؤال ومعرفة محفزه العاطفى للشراء؟ الأمر المثير للاهتمام هنا هو الدور الواضح الذى تلعبه العاطفة – فمن حيث المنطق، تحافظ الساعة ماركة "تايمكس" على الوقت بنفس القدر الذى تحافظ عليه الساعة ماركة "رولكس". إذا اعتمدنا على المنطق، سيقبل القليلون على شراء الساعة الـ "رولكس"، ولكن الساعة الـ "رولكى" تحقق مبيعات واسعة على مستوى العالم، اعتماداً على المشاعر المرتبطة بالمكانة الاجتماعية، والإنجاز، والنجاح، والزهو. تذكر هذا المثال – فإنه

الفصل السادس

ينطبق على كل محاولة إقناعية تقابلها.

هل يلعب العقل والمنطق دوراً في هذا الأمر، حتى بعد معرفتنا أن معظم الناس معظم الوقت يكونون في حالة رد فعل تلقائي به؟ بالطبع لهما دور. إننا نأخذ قراراتنا اعتماداً على العاطفة، ولكننا بعدها نبرر هذه القرارات باستخدام العقل والمنطق. إننا نشترى هذه السيارة لأنها تعجبنا - شكلها، الشعور بها، قيادتها، وربما حتى يعجبنا مندوب المبيعات المسئول عن بيعها. ثم بعد ذلك نبرر قرارنا باستخدام المنطق. كما تعجبنا قدرتها على السير لأميال عديدة، والضمان الممتد، وتقارير المستهلك، وحقائب الهواء الجانبية، وغير ذلك. ويصبح أى من ذلك هو المنطق الذى نستخدمه لتبرير شرائنا لها أمام أصدقائنا وجيراننا. ثم فى نهاية الأمر نؤمن أن المنطق كان الحافز لنا. إننا نحب أن نخدع أنفسنا، أليس كذلك؟

إن المنطق عنصر مهم فى عملية الإقناع النهائية. لكن المنطق وحده لن يحدث تغييراً أبداً أو يحفز فعلاً. إن هدفك الإقناعى هو تحفيز الفعل من خلال محفزات عاطفية داخلية، ثم بعد ذلك تقديم مبرر منطقى لدعم هذا القرار. وحتى الآن، نفذ معظمنا هذه العملية بالعكس. وآمل أنك لن تضيع فرصة إقناعية مرة أخرى من خلال هذا الأسلوب العكسى.

يساعد المقنعون المهرة شركاءهم على اتخاذ قرارات ذات "نهايات مشتركة". ويعرف الشخص القائم على الإقناع قيم شريكه، وآماله، وما فعله مسبقاً، ثم يدخل فى عملية تفكير كبيرة من أجل شريكه. ثم بعد ذلك يحفز الفعل لديه من خلال محفز داخلى مناسب.

إن الإعداد والتطبيق الصحيح لمحفزات الإقناع الثلاثة - السلطة والمنطق، والعاطفة - سيصنع فارقاً كبيراً فى جهودك الإقناعية. سوف ننظر فى الفصول التالية، عن كثب، على الكيفية التى تعمل من خلالها هذه المحفزات، ثم سنقدم العديد من المحفزات الإضافية التى من شأنها تحقيق النتائج التى نسعى إليها. وسوف نوضح لك أى المحفزات تستخدم، ومتى تفعل ذلك.

ملخص الفصل ومراجعته

- حدد أرسطو ثلاثة عناصر رئيسية لكل حجة أو عرض إقناعي. ومازلنا نعتزف بأن تلك العناصر الثلاثة تتحكم فى كل موقف إقناعي.
- الروح: هى المصادقية، المعرفة، الخبرة، المكانة، والسلطة التى يتمتع بها المتحدث. إننا نشير إلى الروح بأنها السلطة، والمؤهلات التى يتمتع بها الشخص. إذا حددت سلطتك ستكون بذلك قد اتخذت خطوة فى عملية الإقناع.
- العقل: هو التوجه إلى المنطق، التفكير الإدراكي، البيانات والحقائق. إذا ما تم استخدام هذا الجانب على نحو ملائم، سيكون مهماً فى عملية الإقناع. واليوم فإننا نشير إلى العقل بأنه المنطق.
- القلب: هو التوجه إلى العاطفة، أى الدوافع غير المنطقية، وغير التفكيرية التى تقع عند اتخاذنا للقرارات وقيامنا بالأفعال. إننا اليوم نشير إلى القلب بأنه العاطفة.
- السلطة، والمنطق، والعاطفة هى دعائم البناء الأساسية لكل حجة أو عرض إقناعي؛ إنها المحفزات الداخلية المصغرة الموجودة فى أى موقف إقناعي.
- إننا نستجيب لمحاولات الإقناع إما بشكل تحليلي أو تلقائي. وهؤلاء الذين يستجيبون تحليلياً يستخدمون الأسلوب المنطقي والتقييمي من أجل الوصول إلى قرار.
- وهؤلاء الذين يستجيبون تلقائياً يستخدمون نظام توجيههم الذاتى الداخلى من أجل اتخاذ قرار. سوف تساعدهم المحفزات العاطفية الداخلية على اتخاذ قرارات سهلة، غير متعمدة، تلقائية.
- كل الناس معظم الوقت، ومعظم الناس طوال الوقت يكونون فى حالة تفكير تلقائية! إننا نتجنب التفكير التقييمي المنطقي لأنه عمل شاق. يستجيب العقل البشرى للتفكير التقييمي الإدراكي المنطقي بنفس الطريقة التى يستجيب بها تجاه الألم.
- إن معظم الناس لا يتصرفون وفقاً للعقل والمنطق. إننا نتخذ قرارات عاطفية، ثم نقوم بتبريرها بالعقل والمنطق بعد ذلك.

الفصل السادس

- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

محاضرات الموافقة بكلمة "نعم"

إن الحياة مجموعة من التحديات! فمن اللحظة التي نفتح أعيننا فيها في الصباح وحتى نغلقها مرهقين في المساء، فإننا نتعامل مع الكثير من القرارات. هل أستيقظ وأغادر الفراش الآن أم أغفو قليلاً؟ ماذا أرتدى؟ ماذا أتناول على الإفطار؟ هل ألتزم بالحمية أم أكل ما أشتهى؟ أى الطريق سأسلك إلى العمل؟ هل أتوقف من أجل تزويد السيارة بالبنزين الآن أم فى طريق عودتى إلى المنزل؟ هل أستمع إلى الأخبار أم إلى اسطوانة مدمجة؟ وأى اسطوانة؟

وفى العمل، يحدث نفس الشئ تماماً – هل أنتهى من التقرير أولاً أم أجيب على رسائل البريد الإلكتروني والبريد الصوتى؟ هل أتلقي مكالماتى أم أترك البريد الصوتى ليتلقاها؟ ما أولويات رئيسى فى العمل؟ وما أولوياتى؟ ماذا أنفذ أولاً؟ ولا تنسَ متطلبات الآخرين. يقول " داون هادسون"، نائب مدير قسم التسويق بشركة بيبسى كولا: " اليوم، يتلقى المواطن الأمريكى العادى أكثر من ثلاثة آلاف رسالة تسويقية فى اليوم!؛ فلأسرة متطلبات، ورئيس العمل لديه متطلبات أكبر، وفريق العمل الخاص بك يحتاج إلى قرارات وإجابات، وهذا إلى جانب العملاء. تواجه أنشطتنا طوال اليوم متطلبات وقرارات علينا اتخاذها. إن الحاجة إلى اتخاذ قرارات عملية متواصلة ومستمرة، فالتقضايا والأمور لا تنتهى مطلقاً. إن التعامل مع كل هذه القرارات يبدو أمراً مستحيلاً، وقد يكون كذلك بالفعل. فإذا كان علينا استخدام التفكير المنطقى، وإذا كان علينا التفكير بعقلانية والتفكير خلال كل قرار، سنقع فى شرك ونجمد فى مكاننا – ولن نكون قادرين على التحرك فى أى اتجاه بينما نحلل، ونقيم، ونأمل، ونقيس، ونفحص كل الخيارات المتاحة. هكذا سينتهى بنا الحال مشوشين عاجزين. بل سيصيبنا الجنون!

محفزات الطبيعة من أجل الإنقاذ

لحسن الحظ، فإن الطبيعة - نظامنا الطرفي، قد أمدتنا بحل بسيط شديد الفاعلية يمكننا من اجتياز تجربة اتخاذ القرار بسهولة. والحل هو "نظام الملاحظة" الذي تمت الإشارة إليه في كتاب *"The Secret Life of The Brain"*، وهو النظام الذي تسهل اللوزة عمله والذي يتم تنشيطه بواسطة قاعدة بيانات محفزاتنا الداخلية.

إن السر وراء نجاح الإقناع يكمن في معركة كيفية توظيف الناس لمحفزاتهم الداخلية الشخصية من أجل تجنب التحليل. غالباً ما نعتمد على معلومة واحدة باعتبارها طريقاً مختصراً، حتى ترشدنا إلى القرار الصحيح. وسوف يعلم الشخص القائم على الإقناع المتمرس كيف أن محفزاً وحيداً قد يكون قادراً على تحفيز الفعل الذي يصبو إليه. وتكمن المفارقة في هذا الاحتياج إلى محفزات سهلة وسريعة أنه كلما أصبحت حياتنا أكثر تعقيداً وتشبكاً، وكلما ازدادت المعلومات لدينا، ازدادت حاجتنا إلى الاعتماد على أساليب أكثر سهولة من شأنها أن تساعدنا على اتخاذ قراراتنا واجتياز كل يوم في حياتنا كما ينبغي. يفهم المدراء، والقادة، ورجال التسويق الناجحين هذه الحاجة ويعدون متطلباتهم وفقاً لها.

ولكن هل لدينا جميعاً تلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة قائمة على محفزاتنا الداخلية؟ إن كتاب *Blink* هو كتاب ألفه "مالكولم جلاذويل". وقد تصدر قائمة نيويورك تايمز وغيرها من القوائم كأفضل الكتب مبيعاً لعدة أشهر. يشير "جلاذويل" إلى تلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة بدون تفكير بـ "الشرائع الرفيعة"، وتشير الشرائع الرفيعة إلى الحلول السريعة، التلقائية، غير الواعية من أجل المواقف المعقدة. ويقول "جلاذويل": "تشير الشرائع الرفيعة إلى قدرة عقلنا غير الواعي على العثور على أنماط في مواقف وسلوكيات بعينها، معتمداً على شرائع صغيرة من الخبرات والتجارب. إن قوة المعرفة؛ في هاتين اللحظتين الأوليين ليست هبة يتمتع بها القليل من المحظوظين؛ فجميعنا يمتلك تلك القوة. إنه نظام توجيهنا الذاتي الداخلي. وسوف نضيع من دون هذه القوة.

يضيف "جلاذويل": "إن الأحكام الخاطفة السريعة تحدث خلف أبواب مغلقة، وهو ما يدل على أن ما نعتقد أنه "إرادة حرة" ليست إلا وهماً كبيراً؛ فإننا، معظم

الفصل السابع

الوقت، نتصرف بشكل آلى تلقائى " .

لقد شهدنا جميعا تلك الشرائح الرفيعة، والأحكام الخاطفة، والقرارات السريعة تحدث بالفعل. يخبرنا "جلادويل" فى كتابه عن عملية شراء لتمثال أثرى يبلغ عمره ستة قرون قام بها متحف "جيتى ميوزيام"، وقد أثبت التحليل المنطقى العلمى أن هذا التمثال أصلى تماماً وقد تم نشر وتوثيق البحث – بما فى ذلك حقيقة أن الفشاء الذى يطللى التمثال لا يمكن أن يتكون إلا عبر آلاف السنوات – فى مجلة "ساينتيفك أميركان" وبعد شراء التمثال، نظر الآخرون إلى ذلك التمثال وفى "لمحة بصر" – تحديداً فى ثانيتين – شعروا أن هناك شيئاً خاطئاً. وكانوا محققين فى ذلك، فالتمثال كان مزيفاً. لقد كان الفشاء الذى يكسو التمثال كان قد تكوّن فقط فى بضعة أشهر، باستخدام عجينة البطاطا. فبينما أثبت البحث العلمى أنه حقيقى، أثبتت المشاعر الداخلية عكس ذلك.

يخبرنا "جلادويل" عن قصة أخرى حول نجم ومدرب التنس "فيك برادن". كان "برادن" قادراً على أن يحدد بدقة كاملة متى سيخطئ اللاعب ضربته مرة أخرى فى رميته الاستهلاكية الثانية. كيف يمكن "لبرادن" القيام بهذا؟ ليس لديه أدنى فكرة عن السر. إن الإجابة مخفية فى قاعدة البيانات الخاصة به.

منذ عدة سنوات مضت استمتعت بصحبة والد ومعلم اللاعب الشهير "آرنولد بالمر"؛ حيث كان يتابع "آرنولد" خلال جولة المسابقة الرياضية "جى بى إيه". كان والد "آرنولد" يخبرنى بدقة متناهية أين ستهبط كرة "آرنولد" تحديداً فى اللحظة التى كان يضرب الكرة فيها تماماً. وعندما سألته كيف تفعل ذلك؟ كيف علم بذلك؟ أجابنى "لا أدرى"، ثم أضاف: "ربما تدلنى أكتافه على ذلك؟". لقد استخدم أسلوب الشرائح الرفيعة من قاعدة بياناته الداخلية، التى قام بجمعها عبر سنوات من مشاهدة ابنه "آرنولد" وهو يلعب.

تستخدم زوجتى "جانيت" أسلوب الشرائح الرفيعة هذا ببراعة؛ فبينما أكون أنا فى حالة صراع مع نفسى بين مميزات وعيوب شىء جديد سنشتريه، تكون "جانيت" قد اتخذت قرارها حياله فى جزء من الثانية! وعادة ما تكون صائبة فى اختيارها! إن شريكك يستخدم هذا الأسلوب أيضاً مثله مثل أى شخص آخر. إننا

محفزات الموافقة بكلمة "نعم"

علينا فقط تنشيط تلك "الشرائح الضيقة" ؛ تلك المحفزات الداخلية من أجل تحفيز القرار الذى نرغبه.

وفى جامعة ولاية أريزونا، يضع لنا الدكتور "روبرت كيالدينى" هذه العملية فى منظور سهل. لقد كشف بحث "كيالدينى" - الذى تم نشره فى كتابه الذى حقق أفضل مبيعات، وكان تحت عنوان "Influence" أننا نستجيب وفقاً لرغبة مميزة، تلقائية غير واعية للقبول بـ "نعم" دون تفكير". يقدم "كيالدينى" اقتراحاً قيماً للغاية، فيقول: "إن فهم وإدراك المجتمع لكيفية وأسباب التأثير التلقائى شىء ذو أهمية متزايدة". وسوف أبذل قصارى جهدى لمساعدتك على الفوز من خلال فهمك لكيفية وأسباب حدوث ذلك التأثير التلقائى.

تنشيط القرارات التلقائية

كيف نولد تأثيراً تلقائياً، من خلال المحفزات - من خلال محفزات شريكك الداخلية، ومن خلال قاعدة بياناته التى تساعد على التوصل إلى استنتاجات مريحة ناجحة.

لقد تحدثنا عن نظام توجيهنا الداخلى وأدواته الوظيفية؛ أى المحفزات التى تحفز قرارات وأفعال شريكنا التى نسعى إليها. ولكن ما المحفز أو الباعث؟ ما الأداة القوية التى تحفز "استجابة تلقائية غير واعية؟". إن الباعث أو المحفز هو أى مثير من شأنه أن يساعدنا على القيام بأفعال وقرارات تلقائية غير واعية. إن المحفز يولد استجابة المتلقى الفورية تجاه محاولة تأثير الشخص القائم على الإقناع. إننا جميعاً - كل شخص منا - مبرمجون مسبقاً للاستجابة للمطالب وذلك عندما تخاطب هذه المطالب المحفزات المناسبة. إن المحفز هو طريق مختصر من أجل تجنب الألم الذى يسببه النشاط ذهنى نتيجة للتفكير العقلانى المنطقى المجهد.

عندما يقدم لنا شخص غريب مخدرات، فإن ذلك يحفز استجابة تلقائية - نتركه ونحن فى حالة غضب، بينما يحفز طلب معقول من صديق محل ثقة استجابة إيجابية. عندما يحتاج أبنائنا إلى أحذية جديدة فإنهم ينظرون إلى ما يرتديه

الفصل السابع

أقرانهم، وبشكل تلقائي يختارون نفس العلامة التجارية التي يرتدونها. إن التكيف يحدث سريعاً، إنه محفز لا يقتضى تفكيراً.

إن المحفزات - مثل الذكريات الكامنة فى اللوزة بالمخ - لا يمكن محوها، ولا ننساها مطلقاً. ما الدرس المستفاد إذن، اعمل وفقاً لقاعدة البيانات المكتسبة، لا تحاربها أو تعمل ضدها. إنه لأكثر سهولة وراحة أن تعمل وفقاً لمحفزات شريكك المجربة المختبرة!

هناك عدد غير محدود من المحفزات التى بوسعها تحفيز الأفعال بالنسبة لنا وللآخرين من حولنا. وسواء تم ذلك بشكل واع أم لا، فقد قمت باستخدام هذه المحفزات بدرجة ما خلال محاولاتك لإقناع الآخرين. وسوف نقدم لك الآن نظاماً أو عملية من شأنها أن تساعدك على أن تصبح شخصاً قادراً يتمتع بالكفاءة الواعية فى تحفيز البواعث والمحفزات الداخلية للآخرين من أجل تحفيز الأهداف المرغوبة المشتركة. لن نطلب من شريكك بعد الآن أن يهدر ٣٠٠ ٪ من الجهد من أجل تقييم البيانات والمعلومات. ولن تتسبب له بعد الآن فى ألم عقلى يشبه وضع يديه فى مياه مثلجة.

لقد كشفت الأبحاث عن " سبعة محفزات خارقة"، نستخدمها بشكل عام لمساعدتنا على اتخاذ قرارات سريعة سهلة، بدون مشقة التفكير. إن المحفزات قابضة داخل الشخص الآخر، وعند تنشيطها بفاعلية ستؤدى إلى استجابة تلقائية. تلك المحفزات السبعة تؤثر بقوة على كل مستوى من مستويات تواصلنا مع الآخرين، وكل تفاعل لنا معهم. وسواء كنت ترسل رسالة إلكترونية، خطاباً، تبتكر إعلاناً، تتحدث أمام جماعة، أو تخوض فى حديث متبادل مع شخص، فإن المحفزات الصحيحة ستوفر الوقت، والجهد، والطاقة، والموارد، ويمكنها أن تؤتى بالنتائج التى ترغبها.

للمرة الأولى، يمكننا تطبيق واستخدام هذه المحفزات فى محاولاتنا الإقناعية، التى يمكن عن طريقها تحفيز الشخص على الفعل بما يتوافق مع عمليات العقل الطبيعية. إننا نعرف الآن كيف ولماذا يستجيب العقل إلى مثير ما على النحو الذى يستجيب به له. يمكنك تجاهل هذه الاكتشافات العلمية الجديدة، ويمكنك إنكار

محفزات الموافقة بكلمة "نعم"

وجود هذه المحفزات، وسيكون من الصعب على بعض الأشخاص التسليم بحقائق هذا العلم الجديد. ولكنك إذا ما تبينت هذه الاكتشافات ستصبح قادرًا على الإقناع بشكل أكثر فاعلية.

إن هؤلاء الذين تبنوا هذه المعرفة - الذين يعرفون كيف يحفزون المحفزات الداخلية الصحيحة - يتمتعون بقوة وسلطة هائلة على الآخرين. إنهم يحفزون التغيير. إنهم يحصلون على قبول واستحسان الآخرين على أفكارهم الجديدة، ويمكنهم أن يحصلوا على تمويل لمشروعاتهم. إنهم يحظون بدعم الآخرين وتعاونهم. إنهم يحصلون على موافقات الآخرين. وكقادة، فإنهم يحصلون على الطاعة الكاملة والنتائج المرجوة من الآخرين.

هناك بالطبع عدد لا حصر له من المحفزات التي تشكل جهاز توجيهنا الذاتي الداخلي. إننا جميعًا نبتكر محفزات وبواعث لتساعدنا على الحصول على أفضل وأسرع قرارات ممكنة. ولقد توصلنا لأهم سبعة محفزات يتم استخدامها بواسطة كل فرد:

١. الصداقة
٢. السلطة
٣. الاتساق والتناغم
٤. المنفعة المتبادلة
٥. التناقض
٦. السبب
٧. الأمل

فبفضل الاكتشافات الجديدة في وظائف العقل البشري الحي، تمكنا في نهاية الأمر من فهم كيف نستخدم ونستفيد من نظام التوجيه الذاتي الداخلي ومحفزاتنا. تعمل هذه المحفزات من أجل مصلحتنا - نظرًا لأننا، كما أوضحنا بالدليل العلمي، "آلات عاطفية تفكر، ولسنا آلات مفكرة تشعر"، كما صرح بذلك "ريستاك". إن المحفز يساعدنا على إدراك / والشعور بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات

الفصل السابع

وأفعال جيدة، ويكون هذا الإدراك سريعاً. تساعدنا محفزاتنا على خوض طرق كان من المستحيل علينا التعامل معها إذا كان علينا دائماً استخدام التفكير المنطقي. وكما تمت الإشارة في كتاب وحلقات " الحياة السرية للعقل " The Secret Life of the Brain ، فإنه بدون هذه المشاعر، تلك الأدوات، فإننا كنا سنعتمد كلياً على المنطق، والمنطق وحده لا يكفي تماماً؛ لأن محفزاتنا هي السبيل للوصول إلى القرارات الصحيحة. يمكننا توظيف هذه المحفزات بشكل فردي، أو يمكن المزج بينها من أجل الحصول على أفضل أثر ممكن.

لماذا هي سبعة محفزات تحديدًا؟

لماذا يتوجب عليك معرفة سبعة محفزات؟ إن العديد منا يفهم بالفعل ويستخدم واحداً من هذه من المحفزات؛ وهو المحفز المتمثل في أسلوب " الاحتياجات / المنافع " من أجل الحصول على استجابة وإذعان الآخرين. إنها الفكرة القديمة المتمثلة في "ابحث عن الحاجة وقم بإشباعها"، ولكن هذا ليس إلا عنصر واحد من عناصر محفز واحد؛ هو محفز " الأمل "، ولكن بتطبيق أسلوب وحيد، فإننا بذلك نستخدم فرساً وحيداً يمكن أن يكبو في أى وقت - فهذا الأسلوب مقيد للغاية. لماذا تستخدم عنصراً واحداً من الإقناع في الوقت الذي يمكنك فيه تعزيز معدل نجاحك من خلال استخدام العديد من المحفزات الداخلية؟ إننا الآن نمتلك أدوات قوية من شأنها أن تضاعف من معدل نجاحنا من خلال سبعة محفزات أو أكثر.

وسوف أشرح في الفصول التالية كل محفز على حدة، وسأوضح لكم كيف يعمل كل منها، وسأقدم أمثلة على المحفزات في الحياة العملية، وسأقدم مع كل محفز، قائمة من " عناصر المحفز "؛ وهي مواد محددة سوف تأخذها بعين الاعتبار حتى تساعدك على التخطيط لكل محفز وتنفيذه. وبعد شرح المحفزات السبعة، سوف أقدم لك العملية اللازمة لتشكيل وتحقيق وتفعيل تواصل فعال قائم على الإقناع.

هل لديك الآن موقف تحتاج فيه للإقناع؟ شيء تود أن يجيب عنه شخص ما بالقبول، شيء تود أن يقرره شخص أو يتصرف وفقاً له؟ حتى أساعدك على الحصول على أفضل نتيجة ممكنة من كل محفز، فلماذا لا تطبق قائمة عناصر

محفزات الموافقة بكلمة "نعم"

الإقناع التى سترد فى الفصول التالية على موقف الإقناع الحالى الذى ترغب فى النجاح فيه. جرب ذلك - وعندما تفرغ من قراءة هذا الكتاب، سوف تجد الدنيا لا تسعك من الفرح، حيث ستحظى بالقبول الذى تريده.

استمر فى قراءتك - واستمتع بالمحفزات، وأضف أفكارك إلى أفكارنا. إنتى أؤمن بأن هذه المحفزات ستغير من حياتك. ولنبدأ سوياً بالمحفز الأول.

ملخص الفصل ومراجعته

- إن الحاجة لاتخاذ القرارات لا تنتهى مطلقاً. من المستحيل التفكير بشكل عقلانى ومنطقى فى كل قرار من القرارات العديدة اليومية التى نتخذها - سنجد أننا أسرى فى مكاننا - وغير قادرين على الحراك، إذا قمنا بتحليل، وتقييم، وتأمل، وقياس وفحص جميع الخيارات المتاحة لدينا.
- لقد أمدتنا الطبيعة بحل بسيط شديد الفاعلية يمكننا من اتخاذ كل قرار يومى بسهولة. ويكمن هذا الحل فى نظامنا الملاحى الداخلى، الذى تقوم اللوزة وقاعدة البيانات الشخصية والمحفزات الداخلية بتسهيله.
- إن السر وراء الإقناع الناجح يكمن فى معرفة كيف يوظف الناس محفزاتهم الداخلية الشخصية من أجل تجنب عمليات التحليل الكلى المرهقة.
- إننا نستخدم أسلوب " الشرائح الرفيعة " من أجل اتخاذ قرارات سريعة غير قائمة على التفكير. إننا جميعاً نتمتع بهذه القدرة على اتخاذ قرارات سريعة اعتماداً على محفزاتنا الداخلية.
- تكمن المحفزات فى قاعدة بياناتنا الداخلية وتساعدنا على اتخاذ قرارات تلقائية، غير قائمة على التفكير. إن المحفز هو طريق مختصر نستخدمه لتجنب الألم الذى تسببه عمليات التفكير العقلى، الناتج عن عمليات التقييم المنطقية المرهقة.
- إن العمل من خلال منطق " اعثر على حاجة ثم قم بإشباعها " ليس إلا أسلوباً غير مأمون النجاح. زد من فاعلية نتائجك من خلال تفعيل محفزات عديدة.
- هناك عدد غير محدود من المحفزات التى تؤدى إلى حدوث الأفعال. إننا

الفصل السابع

نبتكر محفزاتنا الخاصة حتى تساعدنا على الحصول على أفضل وأسرع وأسهل القرارات. لقد قمنا ببحث وتحديد أفضل سبعة محفزات سوف تفيد كل شخص على مستوى العالم.

- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

الفصل ٨

محضر الصداقة

هل ترغب فى أن يذعن لك الآخرون بسهولة؟ كن شخصاً محبوباً، كن صدوقاً، كن محل ثقة.

من السهل دفع الآخرين إلى القيام بما تريد عندما تكون محبوباً من قبلهم، أو عندما يتم اعتبارك صديقاً. إن الصداقة هى أحد أقوى المحفزات فى عالم الإقناع. إن الصداقة تولد الثقة، وتمثل الثقة، بدورها، محفزاً داخلياً قوياً. يشتمل محفز الصداقة على جميع العناصر التى تثير داخل الآخرين مشاعر إيجابية - القبول، الثقة، الاهتمامات المشتركة، الاعتماد، العدل، التناغم، التعاون، العمل الجماعى، الاتحاد.... والقائمة لا تنتهى.

ربما تكون الصداقة أكثر محفزاتنا أهمية. إن الإعجاب أو الشعور بالحب والتودد من العوامل المطلوبة لتفعيل كافة المحفزات الأخرى. كن ودوداً وصدوقاً وسوف تعمل المحفزات الأخرى على نحو جيد. ولكن إذا فقدت عنصرى الإعجاب والصداقة، وصرت غير محبوب، فلن يحدث أى شىء فى النهاية.

فُرْبَثَقَة شريكك من خلال الترابط

لماذا تعد الصداقة محفزاً داخلياً قوياً بهذه الدرجة؟ لقد ظلت اللوزة تخزن البيانات فى هذا المحفز منذ لحظة مولدنا. إن الترابط يخلق الإعجاب والثقة. يبدأ كل مخلوق، بما فى ذلك الإنسان، فى عملية الترابط منذ مولده. إننا نرتبط بالشخص الذى يبدأ فى الاعتناء بنا أياً من كان. وترتبط القطط، والكلاب، والحيوانات الأليفة الأخرى بالإنسان الذى يربها. إننا نرتبط بعماتنا وأعمامنا، وكل من يربنا حتى لو لم يكونوا آباءً لنا. وفى وقت قصير، تبدأ اللوزة بالاستجابة

محفز الصداقة

إلى محفز الإعجاب والثقة وتظل بيانات هذا المحفز – الذى لا يمكن محوه – فى حالة استمرار طوال الحياة.

إننا فى حاجة إلى إضافة عنصر واحد آخر إلى محفز الصداقة: هو الثقة. والأمانة هى عنصر من عناصر الثقة، وهى جزء مهم من محفز الصداقة. كن أميناً فى جميع تعاملاتك وفى عرضك الإقناعى، فالناس سيحبونك ويثقون بك أكثر إذا علموا أنك شخص أمين.

هناك ثروة من الأبحاث التى تؤكد على قوة محفز الصداقة. إننا الآن نعرف كيف تعمل مجموعة الدوائر الكهربائية بالمخ لتحفيز استجابة صداقة إيجابية. إذا لم تكن صديقاً، فعليك أن تصبح صديقاً. وإذا لم يكن فى مقدورك أن تصبح صديقاً، فعلى الأقل كن شخصاً محبوباً أو محل إعجاب. كن أميناً، وصادقاً – افعل كل ما يقتضيه الأمر لتكون شخصاً محبوباً. كن صديقاً وسيكون من الأسهل عليك الفوز بطاعة الآخرين لك واستجابتهم إليك.

الإعجاب عامل حيوى

قبل أن نتعرف على كيفية معالجة المخ لمعلومة اتخاذ القرار، كنا نستخدم أسلوب المحاولة والخطأ أو إصابة الهدف أو إخطائه؛ وهو الأسلوب الذى يعتمد على الحظ لتنشيط محفز الصداقة. كنا نجرب ذلك الأسلوب، وإذا نجح كنا نستمر فى استخدامه. لقد كان المحامون يستخدمون أسلوب إصابة الهدف أو إخطائه هذا لعصور، ولكن الآن، وللمرة الأولى صاروا يعرفون كيف ولماذا ينجح الأمر دون الاعتماد على الحظ. ويمكنهم الآن التخطيط للأمر وفقاً لذلك.

واعتماداً على المعرفة المتراكمة، عرف المحامون أن الإعجاب والقبول هما، لسبب ما، عامل حيوى بالنسبة للمحلفين، فإذا تمكنوا من دفع المحلفين إلى حب موكلهم، سيكون لديهم فرصة أكبر بكثير للحصول على الحكم المطلوب. وينطبق نفس الشيء تماماً على المحامى نفسه – فإذا أحب المحلفون المحامى، فقد يفضون البصر عن الحقائق والمنطق. يذكر الإحصاء الذى تم بشأن الأحكام، الذى صرح بأن ثمانين بالمائة من الأحكام تعتمد على مرافعة المحامى الافتتاحية، وأحد العوامل

الفصل الثامن

المهمة هنا هي درجة القبول التي يتمتع بها المحامي.

عرفت شركات صناديق جمع التبرعات، من خلال أسلوب المحاولة والخطأ أن الصداقة، والإعجاب، والثقة تلعب كلها دورًا كبيرًا في إقناع الناس بالتبرع لقضاياهم. كيف يوظف هؤلاء الأشخاص محفز الصداقة؟ من خلال دفع الناس إلى استجداء أصدقائهم وجيرانهم للتبرع. إنني لا أستطيع إحصاء عدد المرات التي طلب فيها من زوجتي من قبل مراكز خيرية كثيرة الاتصال بجيرانها، وأصدقائها وأقاربها لصالح صناديق جمع الأموال للأعمال الخيرية. وقد كانت زوجتي - أكثر نجاحًا في ذلك - من أي شخص آخر موظف بالشركة يقوم بذلك.

في واقع الأمر يستخدم كل برنامج تسويقي متعدد المستويات محفز الصداقة. تنفع شركات تنظيم الحفلات المنزلية السيدات إلى إحضار صديقاتهن إلى منازلهن من أجل حضور "عرض" بين الأصدقاء. وقد أصبح عرض المبيعات ذلك أمسية اجتماعية مع أصدقاء محل ثقة. والنتيجة هي إن عمليات الشراء تتم خلال تلك الأمسيات. ثم بعد ذلك يكونون سلسلة غير منتهية من البائعين والمشتريين. ويؤكد تحليل قضايا الإهمال الطبي التي تم رفعها على أهمية محفز الصداقة. ففي الغالبية العظمى من هذه القضايا لم تتم مقاضاة الأطباء في الأساس بسبب دواء فاسد أو علاج غير مناسب، ولكن كانت تتم مقاضاتهم بسبب شعور المرضى بالطريقة التي تمت معاملتهم بها على المستوى الشخصي. فبالإضافة إلى وجود مشاكل طبية، شعر المرضى المشتكون أن الأطباء لم يظهروا احترامًا تجاههم، وعاملوهم بتعجل وعدم اكتراث، وقللوا من شأنهم، أو كانوا عدائين أو غير مكترئين. ولتوضيح الأمر ببساطة: إن الأطباء المحبوبين أقل عرضة للمثول أمام القضاء.

ماذا عن عالم السياسة؟ إن الإعجاب أو الحب هو المحفز الكبير للمصوّتين. لم يكن "رونالد ريجان" محنكًا في العمل الحكومي والسياسي، ولكنه كان شخصًا محبوبًا - لقد كان صديقًا. وقد تم إعادة انتخابه بواسطة الأغلبية الساحقة من الناخبين بشكل لم يكن له مثيل. كان "كلينتون" مستبدًا في بعض القضايا، ولكنه رغم ذلك كان محبوبًا حتى من قبل أعدائه. وقد تمت إعادة انتخابه بسهولة.

ربما اقترف " جورج دابليو بوش " أخطاءً أكثر من سابقه بكثير. وكان أمام "جون كيرى" فرصة عمره. فقد كان "كيرى" متقدماً فى الاقتراع حول كل قضية تم التصويت عليها قبل انتخابات عام ٢٠٠٤. وقد وضع " كريس ماثيو " مضيع قناة ال " إن بى سى " لبرنامج " هارد بول "، مشكلة "كيرى" فى سياق بليغ، وذلك خلال لقاء أجراه فى برنامجه. قال "ماثيو" فى اللقاء الذى سبق العملية الانتخابية إن مما أثار الدهشة عدم وجود علاقة أو صلة بين الاقتراع الذى تم حول القضايا وبين النتيجة الكلية للمرشحين فى عملية الانتخاب. وعندما تم سؤاله عن السبب فى ذلك أجاب ماثيو: " إن الناخبين لم يحبوا "كيرى" " - وقد أثبتت النتائج أن "ماثيو" كان محقاً.

ولكن إليكم العنصر المثير حقاً: إن معظم المصوتين لم يحبوا "بوش" كذلك، ولكنهم ببساطة كرهوا "كيرى" بدرجة أكبر. إن الكره وعدم الثقة يمكن أن يكونا دافعان قويان.

إننا نصوت فى الانتخابات ونقتنع بدرجة أكبر فى أى موقف من خلال محضر الصداقة، ليس من خلال المنطق، والبيانات، والحقائق والأرقام.

وعلى الصعيد الشخصى، فإننى قد استفدت كثيراً من محضر الصداقة. فى إحدى المرات، كنت قد التقيت مع مدير ونائب مدير إحدى شركات التدريب التى اهتمت بالحصول على تصريح حق الملكية الفكرية لواحد من برامجنا.

وقد لاحظت أن مدير الشركة يعرج قليلاً فى مشيته. حيث إنه كان قد مزق غضروف ركبته أثناء ممارسته للعبة الراكيت، وكان فى حاجة إلى إجراء عملية جراحية. وكنت قد خضت بالفعل عملية جراحية مثل التى يحتاجها. وقد تحدثنا عن أمر تلك الركبة لبعض الوقت - اهتمام مشترك! عندما سألته عرفت أنه قد أنشأ شركته فى نفس الوقت الذى أنشأت فيه شركتى تقريباً - اهتمام مشترك آخر! إننا نشترك فى نفس إطار العمل تقريباً. وقد سألته كيف بدأ عمله، ووجدت أنه بدأه بنفس الطريقة التى بدأت بها عملى. ومن خلال الأسئلة المتوالية، اكتشفت عددًا لا بأس به من الخلفيات والاهتمامات المشتركة بيننا. فقد كنا نبني بيننا صداقة وثقة قبل حتى أن نخوض فى تفاصيل العمل. وقد انتهى أمر التصريح بسرعة وسهولة.

الفصل الثامن

كيف يمكنك الاستفادة من محفز الصداقة؟ كيف يمكنك أن تكون محل إعجاب، أو صديقاً لزميل أو لشخص لا تعرفه حتى معرفة جيدة. إننا جميعاً نفضل التعامل مع أشخاص نؤمن بأنهم يشبهوننا. فكر في الأمر – من الشخص الذى من المرجح أن يكون محل ثقتك وتشعر بالراحة معه؟ هل سيكون شخصاً يشاركك نفس الاهتمامات، يرتدى ملابس به بنفس أسلوبك تقريباً، يشاركك نفس الخلفيات والمبادئ والقيم، أم سيكون شخصاً ذا خلفية مختلفة تماماً، وقيم وآراء وأفكار مختلفة تماماً؟ هل سيكون شخصاً يشترك معنا فى القليل من الأشياء؟ إننا نشعر براحة أكبر ونستجيب بشكل أكبر مع الأشخاص الذين يشبهوننا، ونكون على عكس ذلك مع هؤلاء المختلفين عنا للغاية.

"المواءمة" من أجل النجاح

ما أفضل سبيل لتفعيل محفز شريكك الداخلى للصداقة؟ فى واقع الأمر، إنه شىء سهل للغاية – أسهل مما يعتقده الجميع. لعل أقوى عنصر فى معادلة الصداقة هو التشابه، التطابق. وحتى تبدو للآخر صديقاً، عليك أن تسعى للحدث عن اهتمامات مشتركة، سواء كان فى مجال العمل أو على المستوى الشخصى أو الاجتماعى أو السياسى. ويمكن أن تكون تلك الاهتمامات المشتركة أى شىء – كرة القدم، الجولف، السينما، الإبحار بالقوارب، الموضة، تربية الأبناء أو إنشاء شركة. إننا نتفاعل بشكل أكثر إيجابية مع هؤلاء الذين يشاركوننا أو يشبهوننا فى الملبس، والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، والقيم والآراء. إن السر فى إظهار صورة من التماثل يكمن ببساطة فى معرفة ما يكفى عن شريكك من أجل الدخول إلى هذه الجوانب التى يمكنك مناقشتها والتعمق فيها بصدق. وبعد هذا الإعداد غاية فى الأهمية بالنسبة لتفعيل محفز الصداقة. إن الإقناع الناجح هو عمل جاد يتطلب العمل.

ولكن، من أين تبدأ؟ إذا كنت فى مكتب أو منزل شخص آخر، فانظر حولك باحثاً عن أى دلائل من شأنها أن تساعدك. تفحص مكتبه، والأشياء المعلقة على الجدار. هل هناك صورة للأبناء؟ اسأل عنهم! هل هناك جوائز، شهادات تقدير

محفز الصداقة

أو صور، أو أى شىء يزيد من معرفتك عنه؟ هل هناك أى كتب أو مجلات؟ اطرح أسئلة حول أى من هذه الأشياء، ثم اعتدل فى جلستك ودعه يتحدث. فالصديق مستمع جيد أكثر منه متحدث. إنك لن تعرف عنه أى شىء إذا واصلت حديثك دون الاستمتاع إليه.

لنفترض أن الشخص الذى تأمل فى إقتاعه شخص مجهول بالنسبة لك إلى حد ما. الأمر الطيب هنا هو أنك فى مقدورك اليوم، بمساعدة الإنترنت، معرفة أى شىء تقريباً عن أى شخص. جرب ذلك – واكتب اسم أى شخص فى مبحث "جوجل" أو "ياهو"، وقم بالبحث. هناك ثروة من محركات البحث التى يمكن أن تمدك بأية معلومة تحتاج إلى معرفتها عن شريكك. وإذا كنت فى موقف ليست عملية البحث فيه مجدية، فإنه لا يزال فى إمكانك التعرف على اهتمامات شريكك. كيف؟ عليك بالسؤال! إذا كان لديه أطفال فاسأله عن أطفاله. إذا كان مهتماً بالرياضة، فتعرّف على ما يثير اهتمامه... اسأل واستمع! وبعد ذلك اعثر على جوانب من الاهتمامات المشتركة.

كيف يمكنك استخدام محفز الصداقة مع شخص يختلف عنك للغاية، وتختلف خلفيته عن خلفيتك؟ ما الذى يمكنك فعله لخلق مشاعر ودودة دافئة مع شخص غريب، أو زميل عمل، أو عملاء من دولة أخرى، مع هؤلاء الذين لديهم ثقافة تختلف كثيراً عن ثقافتك؟ هناك الكثير من المواضيع العامة مثل الأسرة، السفر، العمل، الرياضة، الترفيه، الاستثمار؛ وهى مجالات يمكن أن تساعدك باعتبارها مادة لاهتمامات مشتركة فى هذا العالم الذى يتضاءل حجمه بسرعة. من المهم أن نكون قادرين على تكوين صداقات مع أشخاص من مختلف الثقافات والخلفيات. والمفرح هنا هو أن ذلك يمكن تحقيقه بسهولة.

تفعيل محفز الصداقة

كيف يمكننا أن نفعل محفز الصداقة؟ لقد كنت فى حاجة إلى إجراء عملية جراحية، وأردت أن أجريها لى أفضل طبيب فى هذا المجال. ولم يكن الطبيب الذى رغبت أن أجري لى العملية يقبل بمرضى جدد. لقد كان معروفاً عنه أنه شخص

الفصل الثامن

سريع الغضب - من الصعب للغاية التحدث إليه - وقد كان المرضى يدخلون إليه وينصرفون سريعاً، وكمدبر لمستشفى عريقة تابعة لكلية الطب بنيويورك، فقد كان رجلاً مشغولاً، وقد أخبرنى المرضى الآخرون أنه من الصعب الدخول معه فى حوار - تحدث فى المفيد فقط واجعل ذلك سريعاً.

وبعد توظيف واستخدام كل محفز صداقة لى، أقنعت سكرتيرة الطبيب بتحديد موعد لى معه من أجل الاستشارة. وفى لقائنا الأول، سألت الجراح عما يفعل عندما يكون بعيداً عن العمل الشاق. رمقنى الطبيب بنظرة دهشة ثم قال إنه أحب التسابق بالقوارب فى المياه الزرقاء. ورغم أننى لست مولعاً بالإبحار، لكن لى خلفية عن ركوب القوارب، فبدأنا الحديث عن متعة وتحدى ركوب القوارب. ولدهشتى فقد سمح لى بالذهاب إلى الجانب الآخر من مكتبه، وذهب إلى حاسوبه، وذهب إلى موقع نادى اليخت الخاص به. لقد كان اليخت الذى يتسابق به مصوراً على الموقع، إلى جانب اليخوت الأخرى.

وفى لقاء آخر للمتابعة بيننا استخدمت معه محفز الامتيازات المتبادلة والذى سنتناوله لاحقاً. وقد قمت بتجميع سلسلة من القضايا والمقالات الأولى التى ترجع لعام ١٩٠٠ من مجلة "ياختج ماجازين"، والتى كانت فى هذه الأيام مخصصة تماماً لعالم الإبحار. وقد قمت بحزمهم وذهبت بهذه الهدية إلى سكرتيرة الطبيب حتى تقدمها لطبيبها. وقد أعجبته الهدية كثيراً ومع كل مقابلة تلت بينى وبينه كان أول سؤال أطرحه عليه هو "ما هو الجديد فى عالم اليخت؟"، وفى كل مرة كنت ألتقى وأبلا من قصص السباقات، وعن عمليات الشراء الجديدة لليخوت من نوع "كيفلار"، وعن الأجهزة الحديثة لنظم تحديد المواقع.

لقد كان لى الطبيب سجل غير عادى وجيد التوثيق لنجاحاته، وقد كان فى نيته الحفاظ على هذا السجل من النجاحات. لقد أراد الاستمرار فى النجاح، ولهذا كان شديد الانتقاء فيما يتعلق بالأشخاص الذى سينفتح عليهم. وقد ساعدتني قدرتي على تحفيز محفزاته الداخلية على إقناعه بالانفتاح على والتعامل معى. وقد أجرى لى العملية أفضل جراح فى العالم فى هذا المجال، وبمساعدة القليل من المحفزات فإننى مازلت حياً حتى اليوم.

هل الملبس مهم؟

ماذا عن الملبس؟ هل الملبس مهم بالنسبة لمحفز الصداقة؟ هذا صحيح تمامًا! فالسر يكمن في ارتدائك للملبس مشابه للملبس الذي يرتديه الشخص الذي تحاول إقناعه. وكلما ارتدينا ملابس تشبه ملابس هؤلاء الذين نعمل معهم، تحسنت الصورة المكونة عن مفهوم الصداقة. لكن ماذا يحدث إذا ما ارتدينا ملابس غير موافقة له؟ ذات مرة وابتنتى فرصة بتقديم عرض تدريبي على منتج لمجموعة من المدراء الأقوياء بشركة ذات رأس مال يتجاوز المليار من الدولارات وقد كان معظم المدراء الحاضرين من السيدات. وقد كنت أشعر حينها بالقلق لأن منافسًا كبيرًا لنا - وكان وضعه أفضل من وضع شركتنا - سيقدم عرضًا تقديميًا أيضًا لنفس ذلك الفريق في نفس اليوم.

ولزيادة عنائي وهمي كانوا سيرسلون أفضل نائب مدير لديهم، وكانت سيدة، لتقدم العرض للمدراء السيدات. وبكل مهارة نجحت هذه السيدة في جعل دورها يأتي في نهاية قائمة العروض، وهو الدور الذي كنت أرغبه. وكنت أعرف أنني بصدد خوض معركة صعبة.

كانت مجموعة السيدات الحاضرات من صناعة تواجه منافسة قوية متحفظة، وكن يتلقين أجورًا منخفضة في صناعاتهن تلك. وحتى تخلق جواً من الصداقة والتناغم معهن عليك أن تتصرف كأنك شخص فقير كما يظنون. وقد دخلت منافستى في العرض - كانت امرأة شديدة الجاذبية - إلى غرفة العرض في اللحظة التي كنت أنهى فيها عرضى التقديمى. وقد كانت ترتدى أبهى وأفخم معطف مصنوع بالكامل من فرو المنك رأيتة في حياتى. لقد كان معطفًا مدهشًا! لقد كانت ترتدى ملابس ومجوهرات تفوق الخيال، لقد بدت رائعة وشديدة الأناقة، ولكنها بذلك قد خسرت المعركة. فلن تتمكن واحدة من جماعة السيدات المدراء الحضور من التوحد معها بهذا المظهر شديد الأناقة. إنها لم تتمكن من استخدام محفز الصداقة. لقد كانت هناك من أجل الإبهار - وقد فعلت. وقد كنا هناك من أجل الإقناع - وقد فعلنا. وعلى عكس كل التوقعات، تمكنا من الإقناع نظراً لأن منافسنا لم يستفد من محفز الصداقة.

الفصل الثامن

الدرس البسيط هو: اجعل محفز الصداقة يعمل لصالحك. قدم صورة يمكن لشريكك التوحد معها بإيجابية.

لدينا قصة حقيقية عن ممثل شركة يحاول إقناع العديد من العناصر والمسؤولين لشركات مصنعة ضخمة. وفي اجتماعه مع المدراء التنفيذيين، كان يرتدى ملابس رسمية كاملة؛ بذلة، رابطة عنق، والأزرار كلها مربوطة. وعند اجتماعه مع كبار العمال والمشرفين كان معطفه منسدلاً على ذراعه ورابطة عنقه مفكوكة. وعندما التقى باتحاد العمال، لم يكن يرتدى رابطة عنق على الإطلاق، وقد كانت الأكمام مشمرة إلى أعلى. ماذا كان يفعل بهذا التغير في المظهر؟ ربما كان ذلك يتم دون وعى منه، إلا أنه كان يستخدم عنصراً كبيراً من عناصر محفز الصداقة. لقد كان يعكس صورة جمهوره في مظهره. ومن خلال كل دعم تلقاه من كل عنصر اشترك في القرار، كانت القرارات المأخوذة جميعاً في صالحه.

انعكاس الصورة أمر مهم

إن عكس صورة شريكك خطوة مهمة في محفز الصداقة. وبمعرفة كيفية عمل اللوزة يمكننا الآن معرفة كيف تعمل فكرة الانعكاس. وتعني فكرة الانعكاس ببساطة أن تتوافق مع أسلوب شريكك وملبسه وأفعاله. فإذا كان شريكك يتبنى موقفاً متحفظاً هادئاً في الحياة، فلتبطن أنت أيضاً من إيقاعك ولا تظهر بمظهر مناف لذلك.

وعلى عكس ذلك، إذا كان شريكك مفعماً بالنشاط والطاقة، ويعيش حياة سريعة الإيقاع، فلا تتباطأ أنت أو تتوان. ادخل في الموضوع مباشرة وكن متناسباً مع أسلوبه. عليك في هذا الأمر أن تعكس أفعاله، وتكئ في جلستك وتستريح عندما يفعل ذلك، وأن تعكس حتى تجهماته وابتهاماته، عليك بتنشيط محفز الصداقة. وهذا لا يعني أن تكون مثل القرد الذي يقلد الحركات، ولكن ذلك يعني أن تحفز داخل اللوزة رسالة مفادها: "مرحباً، إنني أشبهك".

قام دكتور "دونالد مويني" - الباحث والرائد في علم النفس المرتبط بعالم المبيعات - بتسجيل العروض التقديمية لأفضل رجال الإقناع وأكثرهم مهارة. وقد

محفز الصداقة

وجد أن هؤلاء المقنعين المهرة يعكسون صورة الأشخاص الذين يحاولون إقناعهم. ولكن إليكم الاكتشاف المثير غير المتوقع. فعند إعادة عرض شرائط الفيديو المسجلة بالحركة البطيئة وجد أن هؤلاء المقنعين المهرة كانوا يلتقطون أنفاسهم بصورة تتناغم مع الشخص الآخر! لقد كانوا يعكسون تماماً حركات عملائهم بشكل غير واع. وحتى تتمكن من الإقناع بنجاح، فليس عليك أن تتنفس في إيقاع يتشابه مع إيقاع شريكك، ولكن ما عليك فعله هو خلق مشاعر من التشابه تحفز اللوذة للعمل لصالحك.

هناك بعض الأسئلة السحرية المحددة التي لها تأثير السحر في تفعيل محفز الصداقة لدى شريكك. وتقدم لك الصفحات التالية، التي تحت عنوان "عناصر المحفز"، بعض الأفكار التي من شأنها أن تساعدك على بناء هيكل عرضك التقديمي

إن كل ما تعنيه الصداقة هو تكوين أرض مشتركة بينك وبين شريكك، وإظهار اهتمامك به ودعمك له. وسواء كنت تعرف شريكك جيداً أو كنت لا تعرفه على الإطلاق، فسوف تساعدك عناصر المحفز على تكوين أو إعادة تقوية الروابط المشتركة للصداقة والثقة. إن الأصدقاء مستمعون جيدون أكثر من كونهم متحدثين. اسأل واستمع؛ وستجد أنك قادر على تفعيل محفز الصداقة بسرعة وسهولة.

عناصر المحفز

حتى يتسنى لك تكوين صداقة أو إعادة تجديدها، اسأل عن أى من الأمور التالية، ثم أنصت للإجابة باهتمام :

أوقات الفراغ - كيف تمضيها؟

ما الذى تحب القيام به عندما لا تكون مشغولاً بالعمل؟ هذا السؤال يُعد أحد أسهل السبل لدفع شخص ما إلى التحدث عن اهتماماته وطموحاته. وأيا كانت اهتماماته، فعليك أن تستغلها لصالحك، وصالح الصداقة.

الأبناء

إذا كان لديه أبناء، فإنه سيحب التحدث عنهم، ولأنك صديق فهذا يعنى أن تسأل وأن تستمع.

الخلفية

" إلى أين تعود جذورك؟ " وما الذى أتى بك إلى هنا؟ هذا سؤال بسيط يمكن أن يفتح حواراً طويلاً مستمراً.

العمل

" كيف بدأت العمل فى هذا المجال؟ "، " كيف أصبحت بارعاً فى عملك؟ "، إن أى أسئلة متعلقة بالعمل وخلفيته ستسعد شريكك. وغالباً ما ستجد أن هناك أموراً متشابهة بينكما، الأمر الذى سيقودكما إلى مناقشة ودودة.

التعليم

" أين كانت مدرستك؟ "، " ما هو تخصصك؟ "، تعد تلك الأسئلة أسئلة عظيمة لفتح باب النقاش حول التعليم والمهارات. يحب الناس التحدث عن تعليمهم وسبيلهم فى الوصول إلى هذه الدرجة من النجاح.

الرياضة

إذا كان شريكك يحب الرياضة، فاستغل ذلك الأمر، فالمشجعون يستمتعون بالحديث عن فرقهم وعن أبطالهم. اطرح الأسئلة عن أحدث المباريات، واتركه يتحدث ! وكلما

أممكنك اتفق معه.

السفر

هؤلاء الذين يسافرون من أجل العمل أو المتعة يحبون التحدث عن أماكنهم المميزة. فإنهم إما يحبون أو يكرهون سفرهم - شاركهم حماسهم أو تعاطف معهم في متاعبهم. وفي كلتا الحالتين: كن ودوداً معهم.

البرامج التليفزيونية

اسأل شريكك عن البرامج التليفزيونية التي يحبها، واعثر على اهتمامات مشتركة بينكما، وابحث عن توافقات بين ذوقك وبين ذوق شريكك.

الأفلام

إذا علمت أنه قد شاهد أحدث الأفلام فاسأله عن رأيه. وسيسعد بإخبارك بذلك! كن مستمعاً جيداً واذكر وجهات النظر التي تتفق معه فيها.

الزوج أو الزوجة

هذه النقطة صعبة إلى حد ما، ولكنها غالباً ما تكون مضيئة إذا ما كان موقف الشخص مشابهاً لموقفك. إذا كان ذلك هو الوضع، سيكون من السهل تكوين أرض مشتركة.

الأصدقاء

أصدقاء الأصدقاء أصدقاء. اسأله عن ذلك واعثر على صلات مشتركة. ويعد وجود أصدقاء مشتركين نقطة بداية عظيمة من أجل الدخول في مناقشة ودودة.

الموسيقى

إذا وجدت اهتمامات مشتركة في هذا الأمر، فافتحه معه.

الحيوانات الأليفة

بعض الأشخاص يفكرون في حيواناتهم الأليفة أكثر من أي شخص آخر. والبعض يقتنى حيوانات أليفة غير عادية. والعديد من الأشخاص سيدخلون في حديث لا نهاية له حول الحيوانات الأليفة التي يحبونها.

الفصل الثامن

الأحداث المحلية

إذا كانوا يشتركون في أحداث ونشاطات مجتمعية، أو مسرحية أو أيا كانت، فاجعل شريكك يتحدث عن أنشطة أحداث الماضي، والحاضر، والمستقبل. وسوف يقدر اهتمامك هذا.

الجمعيات والنوادي

ينتمى كل شخص تقريباً إلى جماعة ما. تعرف على النادي الذي ينضم إليه شريكك وعن سبب انضمامه له. ثم اتفق معه موضعاً له إنها جماعات عظيمة تلك التي انضم إليها. ويحب المشتركون في الجمعيات الخيرية والدينية التحدث عن انضمامهم إليها.

تقدم بالشكر أو التقدير

إن الشعور بتقدير الآخرين محفز إنساني قوى. ابحث عن شيء يمكنك الإعراب عن امتنانك وتقديرك له وافعل ذلك. وأعرب عن تقديرك للوقت الذي أمضيته معاً. إن التقدير هو أساس الصداقة.

الإعراب عن الاستحسان أو الإطراء

إن الأصدقاء يعربون عن استحسانهم لأصدقائهم ويمدحونهم. إن الاستحسان شكل من أشكال الحب، ودائماً ما يُقابل بتقدير. أعرب عن استحسانك وتقديرك لأي فعل أو تصرف - صغيراً كان أو كبيراً.

قدم آراءً إيجابية وليست سلبية

إن آراءك الإيجابية تخلق أفعالاً ومشاعر إيجابية. أما الآراء السلبية - حتى لو كانت " في صالح " الشخص - فقد تخلق عكس ذلك.. كن حذراً بشأن مدى إيجابية أو سلبية تعليقاتك. ومن الأفضل تماماً تجنب التعليقات السلبية.

الإنجازات

من السهل معرفة ما أنجزه شريكك - يمكنك ببساطة أن تسأله حول هذا الأمر. إذا لم تكن تعرف أي شيء عن إنجازاته فاسأله مباشرة، وسوف تصبح صديقاً من خلال التحدث عن إنجازاته والاستماع إليها !

المهارات والقدرات

يتمتع كل شخص بمهارات خاصة، ولا بد أنه يشعر بالفخر بها ! تعرّف على هذه المهارات، وشاركه فخره بها، وسوف تصبح صديقاً له.

الذكاء

" كيف فعلت ذلك بهذه المهارة؟ "، " لقد كان ذلك أسلوباً ماهراً حقاً ". إننا جميعاً نعتقد في تمتعنا بدرجة كبيرة من الذكاء - والصديق سوف يعزز من هذه الصورة !

القدرة على العمل مع الآخرين

" يبدو لي أنك ماهر للغاية في التعامل مع الآخرين بدرجة تمكنك من تحقيق كل هذه الإنجازات من خلالهم ". إننا جميعاً نفتخر بمهاراتنا الاجتماعية وقدرتنا على التعامل مع الآخرين، ونحب هؤلاء الذين يقدرّون هذه المهارة.

تجنب القضايا المثيرة للجدل

إن قضايا السياسة، والدين، والجنس وغيرها من القضايا المثيرة للجدل، وعادة ما تكون خارج حدود السيطرة؛ لأن احتمالات الاختلاف فيها أكبر من احتمالات الاتفاق. إذا لم تكن متأكداً بنسبة مائة بالمائة من أنك ستكون على اتفاق تام مع شريكك (وهذا نادراً ما يحدث) في واحدة من هذه القضايا، فلتبتعد عنها تماماً ! إذ يمكنها أن تكون كالرمال المتحركة التي قد تفرقك. وإذا ما فتح شريكك معك واحدة من هذه القضايا، فاستخدم سؤالاً آخر حتى تغير الموضوع.

المديح

إن المديح هو مدخل عالمي للصداقة، إننا نحب هؤلاء الذين يمدحوننا، إنهم أصدقاء لنا. اعثر على شيء تمتدحه وكن صادقاً، افعل ذلك.

انعكاس الصورة

تساعدك كل البنود السالف ذكرها على تحقيق فكرة انعكاس الصورة. إن انعكاس الصورة يعنى ببساطة التصرف مثل الشخص الآخر - أن تهتم بما يهتم به الشخص الآخر، وأن تشاركه الأفكار والآراء، وأن ترتدى ملابسك بشكل مشابه له، وأن تعكس أفعاله، وإيقاعه، ونغمته في الكلام، وكلما ظهرت بمظهر مشابه لشريكك، وكلما بدوت له أشبه

لنفسه، ظهرت أكثر بمظهر الصديق الودود له.

ابذل الجهد، واعرف معلومات عن شريكك قدر الإمكان. اطرح عليه أسئلة حتى تعرف الاهتمامات التي ربما تشاركه فيها. كن ودوداً وصادقاً وستكون محل ثقته.

عليك ببناء علاقتك على أساس من الصداقة

إن الإعداد لمحفز الصداقة عمل حيوى - وربما يكون شاقاً، ولكنه عمل مفيد. قبل لقاءك، تفحص البنود السالف ذكرها. ثم خطط وضع قائمة بجميع الأشياء التي يمكنك فعلها وقولها من أجل خلق شعور بالتشابه والاهتمامات المشتركة. وعندما تنجح فى تكوين صداقة، يمكنك أن تتعامل مع القضايا الإقناعية بهدف النجاح المشترك. وظف محفز الإقناع بشكل جيد وسوف تبني أساساً قوياً لكافة محاولاتك الإقناعية.

ملخص الفصل ومراجعته

- تكون عملية إقناع الآخرين سهلة عندما يحبك الآخرون، وعندما يرون فيك صديقاً لهم. إن الصداقة تولد الثقة، والثقة تنشط محفزاً داخلياً قوياً.
- إن الإعجاب مطلب مهم من أجل فاعلية معظم المحفزات الأخرى. إننا جميعاً نفكر فى التعامل مع الناس الذين نعتقد أنهم يشبهوننا.
- إن أفضل سبيل لتفعيل محفز الصداقة الداخلى لشريكك هو التشابه. ابحث وتحدث عن الاهتمامات المشتركة. تعرف على ما يكفى عن شريكك حتى تستطيع التناقش معه فى الجوانب المختلفة.
- ابذل الجهد، وتعرف على شريكك قدر الإمكان. اطرح أسئلة حتى تتعرف على الاهتمامات التي يمكنك التحدث فيها، وتذكر أن الصديق مستمع أكثر منه متحدثاً.
- من خلال سؤال الآخرين، ومن خلال استخدام محركات البحث مثل

محفز الصداقة

"جوجل" و"ياهو"، يمكنك أن تجد أية معلومة ترغب في العثور عليها تقريباً، عن أى شخص.

- إن عكس صورة شريكك يعد خطوة مهمة في محفز الصداقة. وعليك أن توافق بين مظهرك وأفعالك، وبين مظهر وأفعال شريكك.
- عليك، دائماً، أن تظهر صورة يمكن لشريكك دائماً أن يجد نفسه فيها بإيجابية.
- قبل اجتماعك، خطط وضع قائمة بجميع الأشياء التى يمكنك فعلها وقولها من أجل خلق شعور بالتشابه من خلال الاهتمامات المشتركة. ثم تناول القضايا المناسبة بهدف تحقيق نجاح مشترك.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventriggers.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١

محضر السلطة

عندما يؤمن شريكك بأنك على علم ودراية بما تتحدث عنه، وعندما تظهر بمظهر الشخص المتمكن من مادته، فإنك بذلك تكون في طريقك لإقناع سهل وناجح. إننا نستجيب دون تفكير، وبشكل تلقائي، لهؤلاء الذين نؤمن بأنهم يتمتعون بسلطة ومصداقية وقوة. أثبت سلطتك، ومصداقيتك وخبرتك وسوف تأخذ لوزة شريكك بسرعة وتلقائية قرارًا إيجابيًا. إن محفز السلطة قوى لدرجة أنه عندما يظهر تمتعك بهذا المحفز، لا ترسل اللوزة أى معلومة إلى قشرة الدماغ الأمامية من أجل أى تقييم إدراكي آخر. وعندئذ سوف تتمتع بحرية وسلطة مطلقة. تذكر القيصر "أغسطس" الذى قال فى عبارته الافتتاحية: "إنى أتيت، إنى رأيت، إنى هزمت؟".

بعد هزيمته للملك "فرانسيز"، ونصره على "بومبى"، وبعد تنصيبه لـ "كليوباترا" ملكة لمصر، رشح "أغسطس" وأكد على مصداقيته كمحارب وقائد. ومن خلال عبارة بسيطة من ثلاث كلمات، أظهر القيصر "أغسطس" سلطته ومصداقيته بأسلوب قوى. لم تعد هناك حاجة إلى أى تحليل، ولقد استجابت اللوزة فى أمخاخ أتباعه فأطاعوه بكل سلاسة.

قلل من الشعور بالمخاطرة

تتطوى عملية اتخاذ القرار على الشعور بالمخاطرة. وكجزء من النظام الطرفى فإن اللوزة تظهر حساسية شديدة تجاه الخطر. ضع فى ذهنك القرار الفورى - إما بالكر أو الفر عند الخطر. وعندما تظهر بمظهر الشخص الذى يتمتع بسلطة فإن شريكك يشعر بخطر أقل، ويشعر باطمئنان وثقة أكبر فى القرار الذى تساعده على

اتخاذهم. ويقلل الإخلاص، والأمانة، والقدرة، والحماسة، والدقة من شعور شريك بالمخاطرة التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرار.

تحفيز السلطة للاستجابة والطاعة

لقد أقر "أرسطو" بأن الروح واحد من أكبر عناصر الإقناع. فى كتابه Rhetoric، كتب "أرسطو" قائلاً: "إن الشخصية هى العامل المتحكم فى الإقناع. إن السلطة هى القوة والقدرة على الإقناع، والتأثير، والترويج لفكرة قائمة على معرفتك، وحنكتك وخبرتك. فلتظهر بمظهر الشخص الذى يتمتع بشخصية ذات سلطة".

لماذا يعد ذلك مهماً؟ لأننا نستجيب بشكل تلقائى ودون تفكير للسلطة. إننا نقبل ما يقوله لنا المحامون عن القضايا القانونية بشكل تلقائى، وكذلك نقبل ما يخبرنا به المحاسبون عن القضايا المالية والضرائب، وكذلك ما يخبرنا به الأطباء والمرضون عن القضايا الطبية. ليست هناك حاجة للتفكير التقييمى فى هذه الحالة - إننا نؤمن أنهم أدوا العمل الشاق من أجلنا.

عندما يقترح علينا شخص ما - ننظر إليه ونتقبله باعتباره صاحب سلطة - شيئاً ما، فإننا نترك العمل الشاق المطلوب له، ونتخذ بسعادة الطريق السهل الآمن، التلقائى والمريح للإقناع والاستجابة. إننا نترك "الخبير" ليقوم بالعمل الصعب والشاق. إننا نثق فى السلطة، وبناءً على هذه الثقة تنجذب إلى القبول والموافقة. إن الحصول على استجابة الآخرين وموافقتهم أمر سهل وقريب.

وحتى قبل معرفتنا لكيفية التفاعل الذى يحدث بين اللوزة والقشرة الخارجية بالدماغ، كنا نعرف أن السلطة عامل مهم فى عملية الإقناع. لقد أكد الإغريق على هذا المفهوم. بعد ذلك، سلّم "سيجموند فرويد" بأن "المصادقية الخالصة" حاجة بشرية فطرية من أجل اتخاذ القرار. وحتى نلبى تلك الحاجة إلى المصادقية من أجل اتخاذ القرار الصائب، فإننا غالباً ما نسعى إلى شخص نعتبره خبيراً، أو على الأقل نعتبره مؤهلاً أكثر منا. سواء كان هذا الشخص صديقاً، أو زميل عمل، أو رئيساً، أو والداً، أو مختصاً فإننا نرغب فى أن نشعر من خلاله أننا نتخذ القرار الصائب. إننا عندما نحصل على رأى من شخص يتمتع بالسلطة، فإن حاجتنا إلى

الفصل التاسع

المصدقية الموثوقة يتم إشباعها. وهذا يسمح لنا باتخاذ القرار الصائب بشكل تلقائي، وسريع بدون الشعور بألم التقييم الإدراكي المضنى. ومن خلال نتائج تكنولوجيا تصوير المخ فى لحظة عمله، أصبح فى مقدورنا رؤية كيفية استجابة العقل إلى المعلومات ذات المصدقية. يمكننا أن نراقب اللوزة وهى تصدر أحكاماً فورية عندما تتلقى مثيراً من شخص ذى سلطة. ونظراً لأن اللوزة ذات حساسية شديدة تجاه المخاطرة فإننا نفهم السبب وراء أهمية المصدقية فى عملية الإقناع، ونعرف كيف نستغل ونطبق السلطة من أجل الحصول على استجابة سهلة وسريعة. وكما عرضنا سابقاً، فإن محفز السلطة يحفز استجابة سريعة من اللوزة. وهذه اللوزة تحل محل التفكير التقييمى المهلك للوقت.

المصدقية أساس الإقناع

إننا نتقبل - دون تفكير وبشكل تلقائي - ما يقوله لنا الطبيب. فعندما يقدم لك الطبيب وصفة طبية، فهل تقوم بتقييم المكونات الكيميائية للعقار الموصوف؟ أم هل تتفحص بيانات تصديق الهيئة الفيدرالية للغذاء والدواء على هذا العقار؟ أم أنك تذهب مباشرة إلى الصيدلية لشراء الدواء الموصوف؟ عندما يقدم لك المحاسب إجابة حاسمة بشأن قضية متعلقة بالضرائب، فهل تتجه إلى المكتبة أو إلى الموقع الخاص بالضرائب على الإنترنت وتقوم بالبحث بشكل شخصى عن قوانين الضرائب غير المفهومة؟ أم أنك تستجيب لمحاسبك وتتفق معه؟

هل نستجيب، بشكل عقلانى، مع الكثير من التفكير التقييمى؟ أم هل نستجيب بشكل تلقائي لهؤلاء الذين ننظر إليهم باعتبارهم ذوى سلطة؟ منذ سنوات مضت، طلب من شركتنا إنتاج برنامج تدريبى لشركة "آيتينا إنشورنس جروب". ولم يكن عملياً من ناحية التكلفة إنتاج البرنامج لشركة آيتينا وحدها، ولم أكن أعتقد أن البرنامج الذى طلبوه سيباع لأى شركة أو مكان آخر. وهكذا فقد كنت من ناحية العقل والمنطق، متردداً للغاية بشأن استثمار أصول الشركة فى هذا المشروع.

وكان رئيس معهد آيتينا للتدريبات - المعهد التدريبى الفخم - يدعى "إيد هيجيون". وقد طلب "إيد" مقابلة شخصية معى، وقد ذكرنى أن معهد آيتينا قد

محفز السلطة

تلقى مؤخرا جائزة الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بصفته أفضل معهد تدريب في البلاد. وتلك مصداقية، لقد قام " إيد " بذلك بالفعل بترسيخ مصداقيته الشخصية، أى سلطته. وقد كان " إيد " يضع دبوسًا ذهبيًا خاصًا بشركته على رابطة عنقه. كان يظهر سلطة أكبر. وبدون قول كلمة واحدة أقتعنى "إيد" أنه كان شخصًا ذكيًا وعلى معرفة بشأن قضايا التأمين المتعلقة بالتدريب. وعلى عكس ما كان تفكيرى المنطقى وحكمى الإدراكى يملئانه على، أقتعنى اللوزة، محفز سلطتى الداخلية، بأن أستثمر وقتى، ومصادرى الشخصية، وقدراً كبيراً من المال فى إنتاج البرنامج التدريبى الذى طلبه "إيد". ولدهشتى، فقد أصبح هذا البرنامج أفضل البرامج لدينا وأكثرها ربحية.

هناك اعتقاد سائد بأنه كلما سادت خطورة وحيوية القضية، نلجأ إلى التفكير المنطقى لا إلى المحفزات العاطفية من أجل تقييم الموقف. ولكن هذا لا يحدث بالضرورة. عندما كانت شركة " هيوليت - باكارد " تخوض معركة تفويض من أجل الاستحواذ على شركة " كومبيك كومبيوتر "، كانت بلايين الدولارات التى يملكها حاملو نسبة كبيرة من الأسهم فى كلا الشركتين معرضة للخطر. لقد كانت المخاطرة كبيرة لدرجة يجن معها العقل. وقد أشار الاقتراع الذى تم القيام به بين حملة الأسهم إلى أن الآراء كانت مخالفة لقبول عملية الاستحواذ تلك.

لقد تم سؤال " كارلى فيورينا " - الذى أصبح بعد ذلك المدير التنفيذى لشركة " هيوليت - باكارد " خلال مقابلة شخصية أجراها معه "فريد فيشكن" فى برنامج "بلومنج راديو" عن كيف يمكن للناس تقييم واتخاذ قرار حيال القضايا البالغة التعقيد التى يواجهها المستثمرون بشأن التصويت لأسهمهم. أجاب فيورينا: " إذا لم يكن لديك الوقت أو الخبرة لتقييم المميزات فإنى أقترح عليك أن تنظر إلى قرار شركة خدمات حاملى الأسهم". وكانت هذه الشركة ذات الشأن العالى لخدمات حاملى الأسهم قد أوصت بالفعل بعملية الاندماج بين الشركتين. وبتقبل سلطة شركة خدمات حاملى الأسهم، وبدون الكثير من التفكير التقييمى، قام حاملو الأسهم بالتصديق على الدمج بين الشركتين.

إن محفز السلطة قوى للغاية، وغالباً ما يتجاوز جوانب معينة من المعرفة

الفصل التاسع

والخبرة. إننا نتقبل المعلومات القانونية التي يقدمها لنا المحامون بدرجة كبيرة لدرجة أننا نسعى للحصول على آرائهم في قضايا العمل بانتظام. وهذا عادة ما يكون خاطئاً؛ فالمحامون عندما ينصحوننا خارج نطاق القانون، فإنهم غالباً ما يدفعوننا إلى القيام بإجراءات واتخاذ قرارات خاطئة بشأن العمل.

ولدى مثال شخصى على ذلك، لقد كنا على وشك توقيع عقد تدريبى واستشارى كبير مع إحدى شركات الاتصالات متعددة الجنسيات، ولم نكن فى حاجة إلا لمراجعة قانونية نهائية للعقد المكون من ٣٧ صفحة. وكنا قد أنهينا جميع القرارات المتعلقة بالعمل مع مدراء الشركة التنفيذيين، تقابلنا مع قسم الشؤون القانونية بشركتهم، واتفقنا معهم على كل شيء إلا شيئاً واحداً - أو "تغيير بسيط" كما أطلق عليه المحامون - فيما يتعلق بحقوق الملكية للمنتج النهائى. وقد وافقت الإدارة على أننا فى حالة تقليلنا للسعر المخصص لإنتاج البرنامج، سنملك حق الملكية، ولكن نظراً لأن الشركة كانت تدفع من أجل تطوير البرنامج، فقد أصر المحامون على أن شركتهم لابد أن تكون صاحبة حق الملكية. ولولا إدراكى أن المحامين كانوا خارج نطاق جوانب خبرتهم وسلطتهم، فما كنا لنصبح قادرين على بيع البرنامج لأى شخص آخر. وقد تمت مناقشة هذه القضية بشكل كامل والاتفاق عليها من قبل الإدارة - لقد كنا فى طريق مسدود.

سألت ببساطة: "هل أنتم قسم الشؤون القانونية؟" ففردوا صدورهم وقالوا إنهم كانوا قسم الشؤون القانونية بشركة "ميجا". وقد اقترحت أن القضية محل الخلاف كانت قضية تجارية ومتعلقة بالعمل، وليست قضية قانونية، وأن المحامين هكذا يتدخلون فى نطاق خارج نطاقهم. وقد أوصيت بشدة أن يلتزموا بالقضايا القانونية فقط. وقد وافقوا فى نهاية الأمر، بعد أن كادوا يضيعون على شركتهم الفرصة تقريباً فى امتلاك البرنامج الذى كانوا يرغبونه بشدة. والدرس المستفاد من هذه القضية هو: عليك أن تعرف نطاقات السلطة التى تتعامل معها. ولا تقتنع بالقضايا الخارجة عن نطاق خبرة الأشخاص الذين يحاولون إقناعك. وخلال محاولتك الإقناعية، ابذل قصارى جهدك لترسيخ سلطتك وخبرتك فى النطاق أو الجانب المحدد الذى تتعامل معه.

المصادقية الموثوقة تقوم بالإقناع

يشير هذا المثال إلى جانب حيوى لكيفية رؤيتنا للسلطة والخبرة. لقد أجريت المئات من الدراسات العلمية لتحديد مدى صلاحية المصادقية الموثوقة ذات المصدر. وقد قامت العديد من الدراسات بتقييم الاستجابات تجاه عبارات متشابهة منسوبة إلى مصادر مختلفة. ولم تتغير النتائج مطلقاً؛ فكلما زادت المصادقية التى يتمتع بها المصدر، زادت مصداقية العبارة التى صرّح بها أو قالها ذلك المصدر. على سبيل المثال: أى الاستشهادات التالية سيكون من المرجح تصديقك لها؟

"إن علم الحاسوب فى أوج تقدمه. فى المستقبل القريب سندير منازلنا من خلال حواسيب فى حجم هواتف اليوم الخلوية" – "جاي لينو".

"إن علم الحاسوب فى أوج تقدمه. فى المستقبل القريب سندير منازلنا من خلال حواسيب فى حجم هواتف اليوم الخلوية" – "بيل جيتس".

إليك مثالاً حقيقياً عن كيفية رؤيتنا للسلطة الموثوقة. فى دراسة أجرتها جامعة "يال"، سمع كل فريق من الفريقين المتطوعين نفس المناقشة الحقيقية التى تؤيد بيع عقار مضاد للهيستامين بدون وصفة طبية. وقد تم إخبار أحد الفريقين أن مصدر هذا الاقتراح كان مجلة مصورة شهيرة. أما الفريق الآخر فقد تم إخباره أن المصدر هو صحيفة "نيوانجلاند" للبيولوجيا والطب، وقد كان ذلك مجرد مصدر تخيلى.

ولكن أى المصدرين كان أكثر إقناعاً؟ صحيح ! المصدر التخيلى - صحيفة "نيوانجلاند" للبيولوجيا والطب - لماذا؟ يبدو أن هذه الصحيفة ذات سلطة أكبر، وقد أثرت نظرتنا إلى السلطة على عملية التصويت.

كن خبيراً – رسخ المصادقية

والآن، بعدما اتفقنا على أن قوة السلطة قادرة على الإقناع، كيف نطبق ونستفيد من

الفصل التاسع

هذا المحفز الداخلى القوى؟

الإجابة القصيرة سهلة: كن خبيراً. أدّ ما عليك من واجب، اعرف أدواتك المتاحة. رسّخ وأكد على مصداقيتك وسلطتك، إن الروح - أو ما هو معروف الآن بالسلطة - ليست مطلقة. بل هى تفسير الآخرين من حولك لهذه السلطة، والصورة التى ينظرون إليك بها، ومهمتك هى توظيف كل وسيلة متاحة ممكنة من أجل ترسيخ تلك الصورة المهمة.

إذا كان لديك بالفعل الخبرة والمعرفة اللازمة لتكوين الصورة الصحيحة، فهذا عظيم حقاً! وإذا لم تكن تتمتع بهذه المتطلبات، فاكتسبها! قم بالبحث. تعرّف على منتجاتك، وخدماتك، وشركتك وكل المواد الداخلية والخارجية ذات الصلة بالأمر. تعرف على أفكار الخبراء الآخرين. قم بالاستعانة بالمستشارين. اعثر على أستاذ من كلية محلية، ابحث على الإنترنت. استعن بأى شخص يتمتع بالمعرفة أكثر منك. ابدل قصارى جهدك من أجل ترسيخ مصداقيتك. اجعل شريكك يعرف أنك على معرفة كاملة بموضوعك، وأنه يمكن الوثوق بك كشخص يقدم معلومات خبير. ما أفضل وقت يمكنك فيه مشاركة سلطتك وخبرتك مع شريكك؟ مبكراً وبصورة متكررة! عندما يكون على إلقاء خطبته أو القيام بعمل استشارى أو تدريبى، فإننى أجعل الجمهور الذى أمامى يعرف أننى أتمتع بمعرفة وخبرة مميزة فى مجال الإقناع، أو صنع القرار، أو أيا ما كان الأمر الذى نعمل عليه؛ فهذه الخبرة والمعرفة تساعدك على تكييف تعليقاتك حسب كل موقف.

إن عملية التكييف تلك مهمة، لأن كل شخص يعتقد أن موقفه يختلف عن الآخر. إننا نؤدى بعض الأعمال داخل شركات التأمين على الممتلكات والكوارث، وكل شركة تنظر إلى نفسها باعتبارها مختلفة عن غيرها. إنهم يرغبون فى التعامل مع أشخاص يفهمون حقاً طبيعة عملهم. إذا كنت أعمل مع فريق للتأمين فإننى أخبرهم مقدماً بأننى عملت من قبل مديراً تنفيذياً لدى شركة تأمين كبرى على الممتلكات وضد الكوارث. وأشارهم حقيقة أنه تم اختيارى لرئاسة اتحاد مدراء التأمين، وأننى تلقيت جائزة رجل التأمين للعام من قبل الاتحاد. وقد أشرت لهم سريعاً أننى لا أتأخر بمؤهلاتى بأى حال من الأحوال، وأننى أتفهم طبيعة عملهم.

محفز السلطة

وبعدها لم يكن على تبرير تعليقاتي، طالما إنني حددت وضعي، وأوضحت ما أتمتع به من خبرة ومعرفة. لقد رسخت مصداقيتي وسلطتي، وقد نجح الأمر ! وإذا كنت بصدد التعامل مع شركة اتصالات أو تكنولوجيا، فإنني أشاركهم حقيقة تشارك شركتنا مع أكبر شركات الاتصال العالمية من أجل تطوير برامج مخصصة لفروعها وهيكلها المختلفة. وكنت سأريهم نماذج من العمل الذي تم إنتاجه للشركة. وإذا تعلق العمل بالصناعة المصرفية، فإنني أخبرهم عن العقد الاستشاري الكبير الذي أبرمناه مع شركات كبرى في أفضل ٥٠٠ شركة على لائحة "فورتن"، وأشير إلى مساعدتنا للشركة على زيادة الربح والنمو. إن كل هذه التعليقات أو الإيضاحات دقيقة وصحيحة، ولكنها متوافقة ومتناسبة مع سلطة كل موقف من المواقف. هل فهمت الفكرة؟ جدد سلطتك لتظهر لشريكك بكل أمانة وواقعية مدى الخبرة والمعرفة التي تتمتع بها في المجال المحدد محل المناقشة.

كن محددًا وواضحًا فيما تقول، فبدلاً من قول: " سوف يساعد هذا في تقليل النفقات " قل: " لقد قللنا الرواتب بنسبة ٦,٨ بالمائة ". إننا نستعين ببيانات محددة للغاية من أجل التأكيد على مصداقية برنامجنا التدريبي؛ فتحن مثلاً، نقدم خطاباً ورد لنا من شركة ذات رأسمال بأكثر من مليار دولار تشهد فيه كتابة أنه قد تحققت زيادة في عائد النمو بنسبة ١١,٤ نتيجة لعمل هؤلاء الذين تدريبوا على برنامجنا التدريبي، مقارنة هؤلاء الذين تلقوا تدريبات داخل الشركة. وتلك مصداقية (فتلك هي نوعية السلطة التي تحفز الاستجابة.

وقد أظهرنا خطاب آخر - مطبوعاً على رأسه اسم الشركة وعنوانها - يشهد بأن مدخرات الشركة السنوية، التي بلغت ٣,٨ مليون دولار، ترجع إلى إسهامات شركتنا في التقليل من تكلفة قسم المبيعات بعد برنامجنا التدريبي. قارن خطاباً كهذا بعبارة مثل " سوف نوفر لكم الكثير من الأموال ". من خلال استخدامنا لمعلومات وبيانات محددة وليس عبارات عامة، نصبح أكثر مصداقية ونتمتع بسلطة أكبر. عندما تكون محددًا ستظهر بمظهر الخبير - ستظهر باعتبارك شخصاً يؤدي الواجب الذي عليه. سوف يعرف شريكك أنك قمت بالعمل الشاق، وأنه ليس عليه القيام به. ببساطة، هذا هو الانطباع الذي يجب أن تتركه - أنك أدت العمل

الفصل التاسع

المطلوب وأنه يمكن لشريكك الاعتماد عليك. إنك تبني الثقة بينك وبينه. إن المعرفة المقترنة بالدليل عنصر قوى للإقناع.

هل الملابس مهم في ترسيخ السلطة والتأكيد عليها؟ بالطبع نعم. هل تذكر الاختيار السيئ للملبس – المعطف المصنوع من فراء المنك في قسم محفز الصداقة؟ إذا أردت أن تظهر بمظهر الشخص "المنتمي للمجموعة"، المنتمي للصحبة، لشخص يمكن الاعتماد عليه والثقة به، عليك أن ترتدى الزي المناسب. لدى مثال جيد للملبس والسلطة في بوسطن: لقد سنحت لى الفرصة لتقديم عرض لثمانية مدراء تنفيذيين صارمين متجهين الوجه بشركة في بوسطن، وهى شركة لم أكن أعرفها جيداً.

ولحسن الحظ، اتصل بى أحد نواب المديرين فى اليوم السابق على لقائى بهم وقال: "تأكد من ارتدائك سترة زرقاء غامقة وقميصاً أبيض له أزرار". وعندما جلسنا فى غرفة بمبنى ملحق بالشركة يطل على ميناء بوسطن هاربور، لاحظت أننا نرتدى تسع سترات غامقة، وتسعة قمصان بيضاء ذات أزرار. هل هو مشهد مهمل؟ نعم، ولكنى كنت مملاً أيضاً مثل الباقين. ولا يسعنى إلا التخمين بأن ارتداءهم للسترات الزرقاء والقمصان البيضاء كان رمزاً للسلطة. كان هذا منذ اثنى عشر عاماً مضت، ومازلنا نقوم بأعمال مع هذه الشركة حتى الآن.

إن الملابس ووسائل الانتقال، والدلائل غير اللفظية جميعها مكونات للسلطة وتشير إلى تمتعك بها. يمكن لفنى بقسم تكنولوجيا المعلومات أن يظهر بملبس أقل رسمية. ولكن القادة والمدراء لا يمكنهم ذلك. عليك أن تخلق وتترك الانطباع الصحيح لدى الآخرين. لا تبالغ فى الأمر – تذكر المعطف المصنوع من فراء المنك. إن للسلطة وجوهاً عديدة – وعليك أن تستغلها جميعاً.

هناك تحذير مهم فيما يتعلق بما تتمتع به من معرفة وخبرة: لا تخدع نفسك بالاعتقاد بأنك خبير بدرجة أكبر مما أنت عليه. لقد أجرت جامعة هارفارد، من خلال كلية هارفارد لإدارة الأعمال، بحثاً حول عدد كبير من المواهب والقدرات الإدارية؛ فكانت اكتشافاتهم مثيرة. وقد صرّح "جاي كونجر" فى مقاله بجريدة هارفارد بيزنس ريفيو، تحت عنوان "ضرورة فن الإقناع" قائلاً: "يؤكد بحثنا

محفز السلطة

بشدة على أن معظم المدراء يبالغون في تقدير مصداقيتهم".
إن النتيجة المحزنة لهذه المبالغة هي أن كل شخص سواك يعرف عن هذه المبالغة، وعندما تعرف أنك تعلم بأمرها وتقرر أن تتجنبها، لن تتمكن مطلقاً من إحداث التأثير الذي كنت ستحدثه بالخبرة والمعرفة الحقيقية - فإن صوتك وطريقتك في الكلام ستتكشف بسرعة. أد الواجب الذي عليك، وتمتع بالمصداقية، وكن نموذجاً للسلطة الحقيقية.

عناصر المحفز

ضع في اعتبارك هذه الأفكار بينما تخطط للمحادثة التي ستجريها مع شريكك من أجل إقناعه.

إن ترسيخ السلطة أمر سهل، ولكنه لا يحدث بشكل تلقائي؛ فربما لا يعرف صديقك شيئاً عنك بالقدر الذي تعتقده. وحتى تكون فعالاً في تكوين أفضل صورة ممكنة حولك، عليك أن تحدد وضعك. اجعل شريكك يعرف أنك لا تدعى أو تتفاخر - وانك فقط تود أن تتشارك معه معلومات مهمة. إليك بعض النماذج من عناصر السلطة، التي من شأنها أن تفعل وتنشط محفز السلطة لدى شريكك.

الملبس والهيئة

اظهر بمظهر وأد دور صاحب السلطة الذي أنت عليه - إن الصورة أو المظهر هو واقعك، وعليك أن تخلق أفضل مظهر ممكن لصورتك. صحيح أن الانطباع الأول مهم، ولكن الحفاظ على ذلك الانطباع في اللقاءات التالية مهم أيضاً - اجعل كل لقاء لك لقاءً جيداً.

الإنجازات

شارك شريكك معلومات عن أية جوائز، أو إطلاعات، أو إنجازات، أو ترقيات، أو قصص نجاح متعلقة بالموضوع الذي تتناولونه. وكلما زادت معرفته عن نجاحاتك الماضية، ظهرت له بمظهر الشخص الذي يتمتع بالسلطة.

الفصل التاسع

البحث

من المهم أن تجعل شريكك يعرف أنك قد قمت بالعمل الصعب بالفعل نيابة عنه وأنه ليس عليه القيام به. اجعله يعلم بأمر البحث الذي أجرите حول موضوعكما. أخبره عن الكتب التي قرأتها، والبحث الذي أجرите على الإنترنت، وقاعدة البيانات التي تفحصتها، والخبراء الذين استشرتهم.

الأبحاث، المقالات، الكتب

إذا كتبت أي شيء له علاقة بموضوعك، فأطلعه عليه، فالناس تميل إلى تصديق الكلمة المكتوبة، والمؤلفون يظهرون بمظهر الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة في مادتهم.

التصديقات

احصل على أية تعليقات إيجابية من أي شخص عملت معه أو يتفق معك، وأطلع شريكك عليها. من السهل أن تحصل على هذه التصديقات - فقط، اطلب منهم ذلك! فالرأي الإيجابي عنك يصبح أقوى عندما يأتي من الآخرين.

دلائل ووثائق النجاح

اعرض أي أشياء أو مواد تعزز من حجتك. كلما وثقت سلطتك بشكل أفضل تحسنت الصورة التي تتركها لديه.

الخطب والعروض التقديمية

إذا كنت قد ألقيت أيًا منها، فأخبر شريكك عن ذلك وقدم له نسخة منها إذا كان ذلك متاحاً، فإنها تظهر المعرفة والخبرة.

المصداقية الراسخة

إذا صدق الآخرون، أو كتبوا عن/ أو حققوا نجاحات من أفكار ذات صلة بموضوعك، فأطلعه على تلك المعلومة، فإن ذلك من شأنه أن يثير محفزات عديدة لديه.

التعليم

شاركه خلفية ما تتمتع به من معرفة وخبرة. وإذا كان التعليم الذي تلقته في قسم معين، في جامعة أو مدرسة معينة ذات صلة بالموضوع، فأخبره بذلك، ولاحظ كيف

يُظهر الأطباء والمحامون والمتخصصون دلائل السلطة والتمكن تلك.

الشهادات العلمية

اجعل شريكك يعرف بشأن أى درجات علمية أو أكاديمية حصلت عليها وذات صلة بموضوعكما. واذكر أى دروس أو دورات تلقيتها فى ذلك الموضوع. فإن الخلفية المعرفية ذات أهمية كبيرة فى تكوين الصورة.

الجوائز

تحدث عن أى جوائز أو مكافآت حصلت عليها، وكانت ذات صلة بموضوعك أنت وشريكك. وفى بعض الأحيان يمكن ذكر المكافآت غير ذات الصلة المباشرة بالأمر، فلن يضير ذكر أى معلومة بشأن أى جائزة حصلت عليها.

التدريبات

أى تدريب تلقيته، وكان متعلقاً بموضوعك تكون له أهمية بالغة فى التأكيد على مصداقيتك وخبرتك. فلتجعل شريكك يعلم أنك مؤهل جيداً.

الألقاب

إن الألقاب تدل على القوة وقدرتك على التأثير. فإذا كنت تمتلك أية ألقاب، فاستخدمها. وإذا كنت حصلت على أية ألقاب فى الماضى فأشر إليها - ونفس الشيء إذا كنت تتوقع حصولك على أى لقب جديد. فكل شخص له لقب يدل على مصداقيته فى مجاله. إن الألقاب مجدية حقاً.

العضويات

إذا كانت لديه عضوية فى منظمات، أو هيئات مختصة فإن ذلك يعكس دائماً ما تتمتع به من خبرة وسلطة أو مؤهلات. إذا كانت هذه العضويات ذات صلة بموضوعكما فاذكرها.

العلامات والألقاب المميزة

لكل صناعة علاماتها وألقابها المميزة. فإننا نرى تلك الأحرف والتركيبات على الكثير من بطاقات العمل. إذا كان لديك أى منها فأظهرها لشريكك، وإذا لم يكن لديك ففكر فى الحصول عليها.

الخبرة

عندما يعرف شريكك أنك "ذا خبرة واسعة بالمواقف المختلفة"، فإن ذلك يعزز من صورتك كشخص يتمتع بالسلطة. فإن الخبرة العملية تفوق أى شىء آخر فى التأكيد على التمتع بالسلطة. عليك بترتيب أهم خبراتك ذات الصلة بموضوعك وأطلع شريكك عليها.

الإنجازات

إن الخبرة مهمة - ولكن الإنجازات التى تحققت أكثر أهمية. اذكر أى إنجازات ذات صلة بالموضوع، وكلما كثرت الإنجازات التى ترصدها كان ذلك أفضل.

الترقيات

إن الترقيات دليل على التمتع بالخبرة، وكذلك فإنها تعزز من صورة تمتعك بالسلطة. وبدون تفاخر وبكل واقعية، اجعل شريكك يعرف الترقيات التى حصلت عليها، وأطلعها على أسباب حصولك عليها.

المعرفة والخبرة المتخصصة

إن الأبحاث، والتعلم، والخبرة جميعها عوامل تقود إلى المعرفة المتخصصة. إذا كانت هذه المعرفة ذات صلة بموضوعك، فشارك بما تعرفه وكيفية معرفتك به.

العلاقات بشخصيات تتمتع بالسلطة والمؤهلات

من الذين عملت معهم، وتقابلت معهم، وبحثت معهم، وتعلمت منهم لتعزز من معارفك؟ إذا كانت هذه العلاقات لا تزال قائمة، فاستغلها ! فإن الاعتماد على خبرات الآخرين وسيلة ذكية وواقعية لتعزيز خبراتك الشخصية.

خلفية مؤهلاتك

إن الكثير مما هو مذكور آنفاً يمكن جمعه واستغلاله فى تكوين خلفية لخبرتك وسلطتك. وبينما من الصعب تركيب وتأليف عبارة مثل عبارة القيصر "أغسطس"، والتى قال فيها " إني أتيت، إني رأيت، إني هُزمت "، إلا إنه من السهل التعبير عن المعلومة - عليك فقط بإظهار أن خلفيتك تبرهن على خبرتك.

قواعد السلطة

لقد وجد الباحثون أن الروح أو السلطة عنصر رئيسي متحكم في حياتنا وأعمالنا وسياساتنا.

لقد أجرى " زيغ زيجلر " - مؤلف كتاب See You at the Top ورئيس شركة تدريبات - بحثاً حول الإقناع والانطباعات المأخوذة عن الأشخاص. وقد أشارت النتائج المجدولة للبحث إلى أن ٦٥ ٪ من المواقف الإقناعية توجهت إما إلى الاتجاه الصحيح أو إلى الاتجاه الخاطئ، اعتماداً فقط على الصورة أو الانطباع الذي أخذه الشخص الآخر عن ذلك القائم على الإقناع. هل يدهشنا ذلك بعدما عرفنا الكيفية التي يتفاعل بها المحلفون مع انطباعاتهم عن المحامين ومرافعاتهم الافتتاحية الأولى؟

يدرب القاضى " دوجلاس ليفين " - بمحكمة كونيتيكت العليا - المحامين على مهارات الإقناع. وفي كتابه الممتاز، الذى جاء تحت عنوان " Cardinal Rules of Advocacy "، يقدم تشبيهاً بين العقارات وبين فن الإقناع، حيث يقول: " بينما كان السرفى عالم العقارات هو الموقع، الموقع، الموقع، فإن السرفى عالم الإقناع هو المصادقية، المصادقية، المصادقية ". ويضيف ليفين: " إذا لم تستفد أى معلومة أخرى من هذا الكتاب، فلتجعلها هذه المعلومة التالية: تعد مصادقية الشخص القائم على الإقناع دون مجال للشك أعلى وأثمن أصوله. إننى أشبهها بالأكسجين الموجود بجهاز التنفس تحت الماء الخاص بالفواص".

ومن خلال تكوين الصورة التى تعكس التمتع بالسلطة والخبرة، يمكن للروح أو المؤهلات أن تكون أعلى وأثمن أصول الإقناع لديك. فالروح هى أكسجين الشخص القائم على الإقناع - لتجعلها الخط الذى يمد الحياة لمحاولات إقناعك. فلترسخ مؤهلاتك، وعندئذ لن ترسل لوزة شريكك مطلقاً معلوماتك إلى القشرة الأمامية من أجل إجراء عملية تفكير منطقية مضنية مؤلمة. وسوف تحصل على استجابة سريعة تلقائية.

ملخص الفصل ومراجعته

- إننا نستجيب بدون تفكير وبشكل تلقائي لهؤلاء الذين نعتقد أنهم يتصرفون بالسلطة أو المؤهلات، والمصداقية، والقوة. أكد على سلطتك ومصداقيتك، وخبرتك، وعندئذ سوف تستجيب اللوزة بسرعة وتلقائية وتأخذ قراراً إيجابياً.
- إننا نستجيب بدون تفكير وبشكل تلقائي للأشخاص الذين يتمتعون بالمؤهلات أو السلطة نظراً لأننا نعتقد أنهم أدوا الجزء الصعب من العمل نيابة عنا. إننا نفعل ما تقترحه علينا السلطة نظراً لأنه سهل ومقنع.
- إن المصداقية الموثوقة حاجة فطرية إنسانية من أجل اتخاذ القرار. وحتى نحقق هذه المصداقية المطلوبة لاتخاذ القرار الصحيح، فغالباً ما نلجأ إلى خبير لكي يمكننا من اتخاذ القرارات الصحيحة بشكل تلقائي وسريع، وبدون الألم الذي يسببه التفكير المنطقي.
- ابذل قصارى جهدك حتى ترسخ أو تؤكد ما تتمتع به من خبرة وسلطة في المجالات المحددة التي تتعامل معها. كن خبيراً، وأد ما عليك من واجب. اجعل شريكك يعرف أنك على معرفة ودراية تامة بالموضوع الذي تتناولانه، وأنه يمكن الوثوق بك والاعتماد عليك في تقديم معلومة خبير.
- إن الملبس، ووسيلة النقل، والدلائل غير اللفظية أيضاً مكونات لمفهوم السلطة. عليك خلق وترك الانطباع الصحيح لكي يشعر شريكك بمخاطرة أقل، ويشعر باطمئنان وثقة أكبر في القرار الذي تساعد على اتخاذه.
- كن واعياً وحذراً مما يحدث من خداع للذات، متمثل في الإيمان بأنك تعرف أكثر مما تعرفه حقاً. وعندما تعتقد أنك تدرك الأمر وتعمل على تجنبه، فلن تتمكن مطلقاً من تخفيف التأثير الذي كنت ستركه من خلال الخبرة والمعرفة الحقيقية.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

التصل ١٠

محضر التناغم والاتساق

إليك تلك الحقيقة البديهية عن الإقناع، والتي عليك أن تقوم بتخزينها في بنك ذاكرتك - إننا عبيد للاتساق والتناغم.

يجبرنا نظام التوجيه الداخلى الخاص بنا على أن نتناغم ونتسق مع الطريقة التى نرى بها أنفسنا، ومع الطريقة التى نرى بها أقراننا المحبوبين. فمنذ مولدنا، نكون بنك معلومات داخليا من المعتقدات والتجارب السابقة. ونحن نستخدم هذه المعلومات أو البيانات باعتبارها وسيلة إرشادية سهلة، وآمنة، ومريحة، وتلقائية من أجل توجيهنا إلى قراراتنا الحالية، ومن أجل مساعدتنا على القيام بالأفعال. فالمصوتون يجنحون إلى التصويت مع الأغلبية. والأشخاص المقتصدون يتجنبون الذهاب إلى الأماكن الباهظة المكلفة. فالمقتصدون يقتصدون فى نفقاتهم ويدخرون، والمُسرفون ينفقون بكثرة. والمتحررون يتصرفون بتحرر، والمتحفظون يتصرفون بتحفظ. والمغامرون يحبون المخاطرة، أما غير المخاطرين فيتوخون الحذر.

فالاتساق والتناغم غرائز رئيسية تحكمها اللوزة. لتراقب سرباً من الطير أو مجموعة من الأسماك يستديرون فى جزء من الثانية لاتباع القائد - إننا لا نختلف عن ذلك، فإننا نضحك عندما يضحك الآخرون، ونبكي عندما يبكي الآخرون، ونحلق عالياً فى السماء عندما يفعل الآخرون ذلك. ونحن مطالبون بالاتساق مع ما تحمله قاعدة بياناتنا، ومطالبون بالاتساق والتناغم مع ما يفعله أقراننا.

التبحر فى الذاكرة العاطفية

يصف لنا علماء الأعصاب - الذين أسهموا فى سلسلة حلقات The Secret Life

of the Brain، بوضوح - كيفية عمل محفز الاتساق قائلين: "إن جميع الأشياء التى نخوضها فى الحياة تكون حتمياً مصحوبة بنوع من العاطفة، وكل قرار نأخذه يشبه بشكل ما قراراً كنا قد اتخذناه فى الماضى. وعندما تكون فى موقف يتحتم عليك فيه اتخاذ قرار مرة أخرى، فإنك تستدعى ذاكرتك العاطفية التى تقودك فى النهاية إلى اتجاه معين".

كما أشار عالم الأعصاب دكتور " أنتونيو داماسيو " إلى ذلك بقوله " وهكذا، فإن ما تملكه هو أداة بحثية توجيهية، إنه شئ يساعدك على الوصول إلى القرار الصحيح. وإذا ما انهارت هذه الأداة، ستقع تحت رحمة الحقائق والمنطق - هما وحدهما لا يكفيان".

إن نتائج الأبحاث واضحة، فإن القرارات تعتمد على العاطفة. وإن الحقائق والمنطق لا يستطيعان ببساطة التأثير على قراراتنا بنفس تأثير العاطفة عليها. إنك لا تستطيع أن تقدم لشخص يؤمن إيماناً شديداً بقضية ما جميع الأسباب المنطقية والعقلانية التى تدفعه لتغيير معتقداته تلك، والا لكنت بذلك تضع وقتيكما هباء. كم عدد الأشخاص الذين يمكنك أن تغير اعتقاداتهم بشأن عطلة رأس السنة وذلك عندما تخبرهم أن موعد هذه العطلة الحقيقى فى شهر مارس؟ وماذا سيتغير إذا أخبرتهم بأن الاحتفال بعيد الميلاد - وتوقيته - كان فى واقع الأمر استمرار لعادة وثنية قديمة؟

يقول الكاتب الرومانى "ماريو ريجتى" فى كتاب The Manual of Liturgical History: "لتسهيل عملية قبول الدين الجديد بين الوثنيين، وجدت الكنيسة الرومانية أنه من المناسب تحديد يوم الخامس والعشرين من ديسمبر للاحتفال بعيد مولد المسيح". ويوضح "ماريو" أنه قد تم ذلك من أجل " صرف الناس وإبعادهم عن العيد الوثنى - والذى كان يتم الاحتفال به فى نفس اليوم" - يجب الاحتفال بعيد الميلاد فى مارس، ولكن هذه الحقيقة التاريخية لها القليل من التأثير، أو أنها لا تأثير على الإطلاق على مدى قرون من الاحتفال والاعتقاد والاعتقاد. إن مفاهيم العنصرية، والعرقية والسياسة وغيرها جميعاً بعيدة عن العقل والمنطق والأرقام. وإن محاولة تغيير أى من هذه الآراء والمعتقدات فى أى من

الفصل العاشر

هذه الجوانب هو عبث حقيقى. ولكن يزال المفتاح الحقيقى للإقناع هو إدراك أن كل شىء نتلقاه يتم حمله فى ذاكرة غير قابلة للمحو. فعليك أن تعمل على الجانب العاطفى لشريكك لا ضده.

ونظراً لأن المعتقدات، والقيم، والمشاعر، والمدرجات ليست لها علاقة كبيرة بالعقل والمنطق، فسوف تنجح بشكل أفضل من خلال العمل بالتناغم والاتساق مع مدرجات وتصورات شريكك. فالحقيقة قد تكون لها صور مختلفة فى نظر كل منا. وهكذا، وعلى الرغم من احتمال اختلاف ذلك تماماً فى حالتك، إلا أن تصور شريكك هو الحقيقة بالنسبة له. عليك إذن أن تعرف الحقيقة بالنسبة له وأن تعمل وفقاً لها.

تفعيل نظام التوجيه الداخلى

يعنى الاتساق تصرف الشخص بشكل يتوافق مع خبراته القديمة، وقيمه، ومشاعره، ومدرجاته. فإن اتساقنا مع هذه الخبرات يشعرونا بالراحة، ويشعرونا بالثقة من أننا نأخذ القرار الصحيح. ونظراً لأن اللوزة قامت بتخزين كل هذه التجارب والخبرات السابقة من أجلنا، فإن هذا الاتساق يعمل كنظام بحث دقيق يساعدنا على تحديد أفضل خيار من الخيارات المتعددة المتاحة. فإن اللوزة تساعدنا على القيام بهذه الخيارات، بالاتساق مع مفهومنا عن ذواتنا. وعندما نتخذ أى قرار أو نقوم بأى فعل لا يتسق مع صورتنا الذاتية، يصيبنا التوتر ولا نشعر بالراحة، ونبحث عن سبل للتخلص من عدم الاتساق هذا.

إننا نقنع الآخرين من خلال مساعدتهم على الشعور بالراحة. إن الاتساق هو المحفز الداخلى الذى يدفعنا إلى أن نتصرف بنفس الطريقة الذى يتصرف بها هؤلاء ممن تربطنا بهم صلة إيجابية. لدينا جميعاً " جماعات مرجعية " نرجع إليها من أجل تحقيق التناغم والاتساق، إننا نعمل جاهدين من أجل الاتساق مع هذه الجماعات، فإن أهم شىء بالنسبة لنا هو أن نبدو مثلهم : أن نقص شعرونا بنفس الأسلوب، وأن نرتدى ملابساً مشابهاً. وعلى نقيض ذلك، فإذا تجاهلت هذه الحاجة إلى التناغم والاتساق، سيؤدى ذلك إلى خلق تنافر داخلى. والأسوأ من

ذلك أنك إذا ابتعدت عن الاتساق مع أقرانك ستخاطر بقبولك الاجتماعي. وقد قال "مارك توين" في كتابه "Corn – Pone Opinions": "إن الاتساق مع الآخرين شيء في طبيعتنا، إنه قوة يصعب على الكثيرين منا مقاومتها" ولأول مرة، نعلم الآن الكيفية التي يعمل بها ذلك المحفز الداخلي، وكيف يمكننا استخدامه لصالح جميع الأطراف. إن نظامنا الداخلي يطلب منا نظام توجيهنا الداخلي يطلب منا أن نتسق مع نوعين من التوقعات – توقعاتنا، وتوقعات أقراننا المحبوبين من حولنا.

أسلوب المحاولة والخطأ لن يحقق النتيجة المطلوبة

إننا قديماً لم نكن نعلم كيف ولماذا يعمل محفز الاتساق، ورغم ذلك فإن رجال التسويق كانوا يستخدمون هذا المحفز لسنوات على أساس مبدأ المحاولة والخطأ. هل اشتركت من قبل في مسابقة طلب منك فيها كتابة السبب وراء إعجابك بمنتج معين؟ إن شركات الأطعمة المكونة من الحبوب، وشركات الحلوى، والأطعمة الأخرى تستفيد استفادة كبيرة من مثل هذه "المسابقات".

فعندما تكتب سبب إعجابك بالمنتج، فإنك بذلك تكون ملفاً في قاعدة بياناتك العقلية، الذي يتطلب منك الاتساق مع محتوياته في المرة القادمة التي ستقوم فيها بالتبضع من أجل هذا المنتج. وحينما تنظر إلى المنتجات المنافسة على الأرفف، ستوجهك اللوزة المسؤولة عن العاطفة إلى المنتج الصحيح. وهذا هو ما يقوم عليه مفهوم العلامات التجارية بشكل كبير. إن التفكير المنطقي غير مطلوب في هذه العملية. لأننا نختار المنتج الصحيح بشكل تلقائي ونضعه في سلة التسوق.

واليك مثالاً آخر على محفز الاتساق. فإنك ربما تتردد بشأن اتخاذ القرار عندما تكون بصدد عملية الشراء، ولكن بعد اتخاذك للقرار، فإنك تحب ما قمت باختياره. إنك بذلك تتسق مع عملية اختيارك، أي فعلك السابق. إننا نشهد ذلك كل يوم في عملنا التدريبي. ودائماً ما يكون لدى العميل بعض الشكوك حول شراء برنامج تدريبي عن الإرشاد والقيادة، ولكن بعد عملية الشراء فإنه دائماً ما يصير متحمساً للبرنامج وينصح الكثيرين بشرائه. إن هذا العميل يتسق مع المعلومة التي

الفصل العاشر

أدت إلى قرار الشراء.

ربما يكون أفضل مثال (أو الأسوأ، من وجهة نظري) على استخدام محفز الاتساق هو مجال التسلية والترفيه. فمثلما حدث مع المحفزات الأخرى، فنحن قد علمنا من خلال المحاولة والخطأ أن هذا المحفز يعمل ويؤدي إلى النتائج المطلوبة، ولكننا حتى وقت قريب لم نكن على يقين من الكيفية التي يعمل بها والسبب في ذلك. ولكن منذ مائتي عام مضت تقريباً أدرك أصحاب المسارح في فرنسا أننا عندما نرى الآخرين يتفاعلون مع مشهد أو مسرحية ما، فإننا نتصرف مثلهم ونتبعهم مثل القطيع. أى أنه عندما يهمل مجموعة صغيرة من المشاهدين فإننا نهمل مثلهم، وعندما تستهجن أو تهمهم مجموعة صغيرة من المتفرجين، فإن الباقين عادة ما يتبعونهم في ذلك. فإذا قامت مجموعة صغيرة بالوقوف للترحيب والاحتفاء في حماس، فإن الباقين سينهضون في استحسان مصفقين، وإذا ضحكت مجموعة صغيرة باستهجان..... حسناً لقد فهمت الفكرة.

ومبكراً في عام ١٨٢٠، تم تأسيس شركات في فرنسا على هذا المفهوم لتقديم خدماتها. وقد كان أصحاب المسارح ودور الأوبرا يقومون باستئجار موظفي هذه الشركات حتى يضحكوا، ويصفقوا، ويقفوا في إعجاب ويهللوا ويهتفوا في أجزاء معينة من العرض. وبدون أى منطق أو فكر في هذا، نجح الأمر، لدرجة أن فكرة هؤلاء المشاهدين المدسوسين أصبحت عملاً تجارياً كبيراً.

ولا يزال الأمر كذلك حتى الآن ! عندما كنت صبياً صغيراً غالباً ما كانت تصطحبني أمي لحضور البرامج الإذاعية " المباشرة التلقائية "، التي تعتمد على وجود جمهور حقيقى فى الأستوديو. ورغم أنني كنت طفلاً، إلا أنه قد أدهشني أن هذا الجمهور الحقيقى يتم التحكم فيه تماماً بواسطة موظف يحمل لافتات مطبوعة كبيرة تخبر هذا الجمهور متى يضحكون، متى يهللون، ومتى يصفقون. فحتى يتم التأثير على جمهور المستمعين والحصول على استجابة منهم، فقد كان الجمهور "الحقيقى" الحاضر بالأستوديو تحت السيطرة التامة.

الاتساق فى عالم الكوميديا

بالطبع، نحن لدينا اليوم أمثلة يومية عن محضر الاتساق وكل الأوجه التى يستخدم فيها. إننا خاضعون لتأثير محضر الاتساق بشكل تام – نعم، ومثال ذلك هو أصوات الضحكات التى تعرض فى البرامج التليفزيونية الكوميدية ! فبدون هذه الضحكات، ما كان هناك وجود للمسلسلات الكوميدية القائمة على الموقف " الست كوم "، حيث يصحب كل موقف كوميدى فى المسلسلات صوت للضحكات. وعلى الرغم من أن معظم هذه العروض أو المسلسلات تكون سيئة للغاية، إلا أن أصوات الضحكات تلك تساعدنا على البقاء. ومن خلال محضر الاتساق، فإن أصوات الضحكات تلك تدفعنا نحن الآخرين إلى الضحك أو حتى الابتسام عندما تنطلق أصوات الضحكات " المسجلة " فى تلك الحلقات السيئة التى هى فى الواقع بلا جمهور.

وحتى العروض القليلة التى تتمتع بالجودة لم تكن لتنجح بدون أصوات الضحكات. وقد دخل "جيرى ساينفيلد" فى معركة مع رؤساء الاستوديو أثناء مسلسله الكوميدى "knock-down drag-out" حيث طلب حذف أصوات الضحكات من مسلسله الذى كان مستواه الكوميدى جيداً بما يكفى لينجح بدون هذه الضحكات. وقد أقتع المسئولون عن الاستوديو "ساينفيلد" فى نهاية الأمر أن عرضه سيفشل بدون هذه الضحكات. وقد ظلت أصوات الضحكات بالفعل. إنها تؤدي إلى شعور تلقائى وسلس بالتناغم. فعندما تضحك الأصوات المسجلة نضحك نحن أيضاً، إن العرض مضحك، وسوف نشاهده فى المرة التالية. وسيستمر المعلنون فى إعلاناتهم كدليل على نجاح العرض.

يعمل محضر الاتساق هذا بمصداقية وفاعلية بالغة. وإننا نلمس مدى فاعلية هذا المحضر خلال جلسات عملنا التدريبية على الإقناع. ففى بداية ورشة العمل نخبر واحدة من الحضور أننا سنكرمها أو نهنتها على أى انجاز تخيلى حققته، لنفترض أنه علاوة صغيرة. ونطلب من شخصين أو ثلاثة أشخاص آخرين أن يصفقوا عندما يتم الإعلان عن ذلك، ونقوم بالإعلان عن هذا بالفعل، وعندئذ سوف نجد أن جميع من بالغرفة – وليس من تم إخبارهم بالتصفيق فحسب – يصفقون. ولكن يصفقون على ماذا ؛ إنهم حتى لا يعرفونها؛ ولم يكن لديهم أدنى

الفصل العاشر

فكرة عما يصفقون من أجله. كل ما يعرفونه أن محفز الاتساق والتناغم قد فرض عليهم ذلك. فقد قام اثنان من المدربين بالتصفيق؛ فتبعوهما في ذلك بشكل تلقائي.

ويبدو أن الاتساق واحد من تلك المحفزات التي تطورت بشكل كامل في لوزة المخيخ منذ المولد. لقد حضرت مؤخراً إحدى الحفلات الموسيقية المفتوحة التي قامت بإحيائها إحدى الفرق الخاصة بالسلاح البحري للولايات المتحدة الأمريكية - وهو فريق "كومودورز". وقد كان هناك طفلة صغيرة بالكاد تجاوزت عامها الأول، ولا تزال ترتدي حفاضة، تسير بصحبة والدها وكانت تولى ظهرها إلى الفرقة الموسيقية. وعندما انتهوا من عزف مقطوعتهم، قمنا بالتصفيق. ولدهشتي تركت الصغيرة يد والدها وبدأت في التصفيق هي الأخرى. وبالتأكيد لم تكن تعرف السبب. لم تكن حتى قادرة على رؤية الفرقة الموسيقية، ولكن محفز التناغم والاتساق دفعها إلى ذلك! لقد كان عليها أن تكون متناغمة مع ما حولها - وكذلك نحن، فعندما نكون غير متيقنين من معلومة ما أو عملية اتخاذ قرار ما، ننظر إلى ما يفعله الآخرون في هذا الصدد ونحترمه ثم نفعل مثله.

والمثير للاهتمام أنه غالباً ما يكون هناك جزء من عدم التيقن عندما يكون علينا اتخاذ القرار. فإنا نجنح إلى أن نتسق ونتناغم حتى مع هؤلاء الذين لا نعرفهم، ولكننا ننظر إليهم باعتبارهم مثلنا. إن النجاح غير المسبوق الذي حققته الكتب الإرشادية، أو ما هو معروف بدليل "زاجات" للمطاعم، خير مثال على ذلك. فلم يقيم هذا الدليل للمطاعم سوى على آراء الأشخاص العاديين وتقييمهم للمطاعم التي قاموا بزيارتها، حيث يقوم الناس بإرسال تقييماتهم إلى شركة "زاجات"، وتقوم الشركة بتصنيفها، ثم بيعها لنا في صورة دليل إرشادي للمطاعم - ونحن نستجيب لذلك ونذهب إلى المطاعم التي قدرها الآخرون أعلى تقدير.

إن استخدام محفز الاتساق الداخلى أمر سهل للغاية. ويتمثل الجزء الصعب فقط في معرفة الشيء الذى سيتسق شريكك معه. فى واحدة من المكالمات الهاتفية مع رئيس إحدى الشركات، سألته عن السر وراء نجاحه. وكانت إحدى الإجابات التى قدمها لى أنه يأخذ قرارات سريعة، ويتصرف وفقاً لها. وفى نهاية عرضى

التقديمي الذي كان وجهاً لوجه مع مدير تلك الشركة، كان لا يزال هناك الكثير من قضايا التراخيص التي لم أصل فيها إلى قرار. ونظراً لأنني قطعت مسافة ٢٠٠٠ ميل لأصل إلى هذا الاجتماع، لم أكن أرغب في أن أرجئ الموضوع وأعود مرة أخرى من أجل اجتماع آخر. وقد ذكرت هذا المدير أنه قد أشار لي قبل ذلك أن إحدى نقاط قوته كان القيام بقرارات سريعة. وقد اتفق معي على ذلك. ثم سألته بعد ذلك: "هل سيكون قرارك بشأن هذا المنتج في نفس سرعة قراراتك الأخرى الناجحة؟". نظر إلى اللحظات، وابتسم، ثم مد يده مصافحاً إياي من أجل عقد "اتفاق". فقد كان من المطلوب منه أن يتسق مع صورته الذاتية كشخص قادر على اتخاذ قرارات سريعة. فقد علمت الشيء الذي سيسعى إلى الاتساق معه، وبالفعل عقدنا الصفقة، وحقق كلانا أرباحاً منها.

هل سمعت من قبل تلك المقولة "إنك تحصل على ما تدفع ثمنه؟" إننا غالباً ما نؤمن أن السعر العالي للمنتج يقترن بجودة المنتج العالية. عندما كان "بوب ميلر" رئيساً لشركة "تشارلز" لأدوات التجميل والعطور. عمل مع "إيف سان لوران" لابتكار عطر جديد يسمى "أوبيوم".

وقد كان "سان لوران" يتمتع بسمعة أفضل مصمم أزياء وصاحب أحدث صيحات الموضة في العالم. وقد كان ينظر إلى عطر "أوبيوم" الجديد باعتباره يتمتع بنفس جودة منتجات "لوران" الأخرى - يجب أن يكون متسقاً مع صورة منتجاته وأسعارها العالية. كانت ملابس "لوران" تباع مقابل آلاف الدولارات، وقد رغب "ميلر" ولوران أن يكونا نفس الصورة عن العطر الجديد.

وحتى يعزز من صورة جودة وقيمة العطر باعتباره مماثلاً لمنتجات "لوران"، حدد "ميلر" لعطره "أوبيوم" أعلى سعر ممكن - حوالي ١٥٠ دولار للأوقية. وكلما اشترت السيدات العطر أكثر وأكثر، ازداد عدد السيدات اللاتي رغبن في الاتساق مع ذلك التوجه المتزايد. وأصبح عطر "أوبيوم" العطر الذي حقق أفضل مبيعات على مستوى العالم، وقد احتل أكثر من ثمانية بالمائة من السوق العالمية.

والشيء المثير للاهتمام أن تصنيع العطر "أوبيوم" وتعبئته في زجاجته يتكلف في واقع الأمر نفس تكلفة العطور الأخرى، ولكن الاتساق بين السعر والجودة،

الفصل العاشر

وصورة منتجات "لوران"، والاتساق مع فكرة أنك تحصل على ما تدفع من أجله، كانت العوامل الحاسمة في الأمر. وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك جودة أو قيمة مميزة للعطر، وبالرغم من سعره العالي، فإن الرغبة في الاتساق مع صورة منتجات "لوران" جعلت السيدات يختطفن العطر من على أرفف العرض. إن محفز الاتساق، مع الموازنة بين السعر والصورة مع القيمة كانت العوامل التي صنعت العلامة التجارية للعطر. لم تكن هناك حاجة إلى التفكير، فلا بد أن يكون منتجاً جيداً، فاشتروه! وقد فعلوا ذلك بالفعل.

إن أحد أفضل الأمثلة على محفز الاتساق ومدى فاعليته هو ماركات السجائر. منذ أجيال كثيرة مضت، ظهرت ماركة تجارية للسجائر. ولسنوات، ضعفت ماركة السجائر الجديدة بين الماركات العديدة الأخرى وفي النهاية اختفت تماماً، ولم تحقق أى مبيعات. ومحاولة أخيرة لإنقاذ المنتج، قرر المسوقون أن يضعوا منتجهم في ثوب جديد بحيث يمكن تقبله. وقد ابتكر المسوقون شخصية سيرغب الناس في التوحد معها، أن يتسقوا ويتناغموا معها - فكرة الشخصية المستقلة، الرجولة والقوة، والمساحات الشاسعة. حسناً، اعتقد أنك تعرف ما أتحدث عنه: رجل المارلبورو. إن الرغبة في الاتساق مع هذه الشخصية أو الصورة أخذت ماركة مارلبورو من الضياع إلى تحقيق أفضل مبيعات في العالم لتكون أعلى من الماركة التجارية التي تليها بنسبة ٣٠٠ بالمائة.

اتفق مع المعايير، وكن الفائز!

إليك العمل المثمر الذي يجب أن تقوم به لمساعدة شريكك على الاستفادة من محفز الاتساق الداخلي الخاص به. لتعرف كيف تصرف شريكك في الماضي حيال قضايا مثل تلك التي تتم مناقشتها. اعرف الأشياء التي يقدرها، ويؤمن بها، ويفتخر بها، ثم اجعل عرضك في شكل يتفق مع هذه المعايير.

إن الحقائق والمنطق لا يمكنها ببساطة التأثير على / أو تغيير قاعدة البيانات التي كونتها اللوزة منذ وقت طويل. عليك أن تؤدي واجبك، وأن تعرف كيف تصرف شريكك في مواقف مشابهة لتلك التي ستعامل معه فيها. اسأل أصدقاءه، أسرته، وزملاءه في العمل من أجل الحصول على تلك المعلومات المتعلقة بمواقفه الماضية.

عناصر المحفز

ستساعدك العناصر التالية على تحقيق تواصل إقناعي فعال.

إن السر وراء تفعيل محفز الاتساق لدى شريكك هو معرفة الشيء الذي سيتسق معه. إليك الأشياء التي ستحتاج إلى معرفتها عن شريكك.

أسلوبه تلقائي أم تحليلي

إن أساليب اتخاذ القرار والقيام بالأفعال نادراً ما تتغير. وهكذا يكون تحقيق عنصر الاتساق والتناغم مضمون. اعرف الأسلوب الذي يتبعه شريكك، وحدد عرضك وفقاً له. وتذكر أن معظم الناس طوال الوقت، وأن جميع الناس معظم الوقت يلجأون إلى الأسلوب التلقائي.

عاداته في الإنفاق

هل هو كثير الإنفاق أم مقتصد؟ هل يشتري أحدث الصيحات أم يحرص على كل قرش؟ هل يبحث عن فرص المقايضة أم لا يختار إلا أفضل الأشياء؟ إن عاداته الإنفاقية تؤثر على العديد من قراراته. ومن السهل معرفتها ومن السهل التوفيق بينها وبين عرضك.

اشتراكه في النوادي والجمعيات

هل هو منضم إلى أحد النوادي أو الجمعيات؟ إن معرفتك بهذا الأمر سيخبرك تحديداً بما سيتسق معه. إن بحثك حول كل من شريكك وعن كل جمعية مشترك فيها سيحقق النتائج المرغوبة.

الحالة الاجتماعية

إننا نسعى جاهدين للاتساق مع صورتنا الاجتماعية. عليك أن تتعرف على صورة أقرانه العملية والاقتصادية والاجتماعية، وسوف تعرف كيف تشكل تعليقاتك.

تقبل المخاطر مقابل كرهه لها

هذا عنصر مهم ويسهل معرفته. ابحث أو اسأل عن معلومات بشأن القرارات، والأفعال والخطط الماضية، ولتقدم عرضك بشكل يتناسب مع حبه للمغامرة والمخاطرة، أو قم

بتعديل الفكرة بشكل مختلف لتظهر أن فكرتك يمكن أن تقلل من المخاطرة.

قيم أصدقاءه

من أصدقاءه وأقرانه؟ وما قيمهم؟ فمن المرجح أنه يتبنى نفس القيم التي يؤمن بها أقرانه. تعرف على أصدقائه، وأقرانه في العمل، وسوف تعرف القيم التي سيتسق معها.

من الناحية السياسية - أهو متحفظ أم متحرر؟

كن حذراً هنا، فأنت لا ترغب في الدخول في مناقشة سياسية معه، ولكنك ترغب في معرفة الشيء الذي سيتسق معه. إن البعض سيكونون متحفظين بشأن التحدث عن معتقداتهم، والبعض سيقدمون لك تلميحات حول طريقة تفكيرهم. اعرف كل ما يمكنك معرفته لأن هذه القضايا غالباً ما تحفز الاتساق.

العادات

إننا لسنا إلا عبيداً لعاداتنا، وسوف نرغب في الاتساق مع عاداتنا المتأصلة. فلتتعرف على عادات شريكك ولتقدم موادك المتاحة بشكل يظهر الاتساق مع أفعال شريكك السابقة.

المعتقدات الدينية

للتوخ الحذر هنا أيضاً، وعليك أن تدرك أنك كلما عرفت المزيد عن معتقدات شريكك الدينية، كان من الأسهل بالنسبة لك أن تقدم طلبك أو عرضك بشكل مناسب. فإننا نتسق مع معتقداتنا، لذا عليك أن تجعل فكرتك متسقة مع معتقداته.

صورة الذات

"كيف ستري نفسك في هذا الدور؟" "كيف ستشعر حيال دورك في تحقيق هذا التغيير في أرض الواقع"، إن طرحك للأسئلة الصحيحة سيطلعك على صورة الذات التي تحتاج إلى معرفتها. فإننا دائماً نرغب في الاتساق مع الصورة التي نرى بها أنفسنا. اسأل، واستمع، ورتب نفسك وفقاً لذلك.

الفخر

ما الشيء الذي يفتخر به شريكك؟ الأسرة، نجاحه في العمل، تطوره الذاتي، إنجازاته؟ اطرح السؤال مباشرة وسوف يجيبك عليه. إن الفخر محفز داخلي قوى وفعال. "فكر

كيف ستشعر بالفخر عندما يتم تحقيق ذلك الأمر بالكيفية التي تريدها ؟ "

القيم

الأمانة، الصدق، العمل الجاد، العطاء، العدل - إن قائمة القيم لا تنتهى. اسأل شريكك عن القيم التي يؤمن بها تحديداً. واجعل عرضك يتسق مع القيم التي ستعرفها.

التعليم

هل هو حاصل على ليسانس فى الآداب أم على درجة البكالوريوس فى العلوم؟ هل يميل للتفكير بصورة تحليلية أم تلقائية؟ تعرّف على تفاصيل تعليمه وتفكيره، وسوف تتعرف أكثر على الأشياء التي سيتسق معها.

القرارات السابقة

هذه معلومات مهمة وحيوية. فكلما عرفت أكثر عن قراراته الماضية فيما يتعلق بالقضايا المشابهة سوف يصبح من السهل عليك معرفة الأشياء التي سيتسق معها فى المستقبل.

الأفعال السابقة

اعرف كل ما يمكنك معرفته عن الكيفية التي تصرف بها شريكك فى مواقف سابقة مشابهة. فمثلما هو الحال مع القرارات، فإن شريكك سيتسق مع تلك المواقف السابقة.

الأقران والجماعات

تعرّف على الأشخاص الذين يخرج معهم، سواء فى مجال العمل أم فى حياته الاجتماعية. وستكون لديك فرصة أفضل إذا حصلت على معلومات مفيدة عن الأشخاص والأشياء التي يتسق ويتناغم معها. فمثل الصغار فى المدرسة، نحن نتسق مع قيم أقراننا والجماعات التي ننتمى إليها.

الأبحاث، والمقالات، والكتب

سوف تساعدك أية كتابات قام بها شريكك مع كل محفز. إننا نتسق بصورة أكبر مع الأشياء التي كتبناها أكثر من تلك التي نقولها.

الأهداف

إننا جميعا نتسق ونتوافق مع القرارات والأفعال التي تساعدنا على تحقيق أهدافنا. إن

معرفة الأهداف أمر سهل - عليك ببساطة أن تسأل !

اعرف كيف يفكر ويتصرف. وبمجرد أن تصل إلى المعلومة المطلوبة، اجعل طلبك في شكل يتناسب مع ذلك بحيث يتسق قراره الإيجابي مع أفعاله الماضية. حدد المنطقة اتساق أمانة لشريكك، بحيث يمكنه فيها اتخاذ قرارات بعيدة نسبياً عن المخاطرة، ومريحة. وكالعادة، عليك بالقيام بالعمل الشاق حتى لا يضطر هو إلى ذلك. ساعده على تجنب التفكير المنطقي. إن محفز الاتساق ملاذاً آمناً، بعيداً عن البيانات والمنطق. اسأل عن المعايير التي سيتبعها شريكك من أجل اتخاذ القرار الذي تسعى إليه، وعندما ينتهي من كلامه قل له: "إذا كان في إمكانى الوفاء بهذه المعايير، فهل يمكننا المضي قدماً". عليك أن تقى بهذه المعايير وسوف يتسق مع ما قاله لك.

إننا نستغل محفز الاتساق بقوة عندما نسوق لبرامجنا التدريبية. فنحن دائماً ما نظهر لعملائنا الذين نرغب في إقناعهم أن شركات مشابهة لشركاتهم قامت بشراء، واستخدام، والاستفادة من منتجاتنا المشابهة، ونقدم لهم قائمة عملائنا المكونة من ٢٦٧ شركة، من بينها جنرال موتورز، سوني، رودينشال وسي تي جروب، ولا يتطلب الأمر حينها الكثير من التفكير المنطقي للشعور بالراحة تجاه شراء نفس البرامج التي اشترتها الشركات.

وبنفس الطريقة، إذا كنا نعمل مع شركة صغيرة فإننا نوضح لها كيف أن المئات من الشركات الصغيرة من عملائنا قد استفادت من برامجنا. ويبدو أن العميل المحتمل يشعر بالأطمئنان عندما يتسق مع ما فعله أقرانه السابقين. إن فكرة إظهار الكيفية التي تصرف بها الآخرون يسهل تنفيذها. فلتظهر أن الآخرين قد استفادوا من فكرة مشابهة، واحصل على إشارات وتزكيات على الفكرة من أشخاص محل احترام شريكك. ولتلاحظ كيف يقوم المؤلفون بالدعاية لكتبهم - انظر إلى أي كتاب الآن واقرأ الإشارات الموجودة على غلاف الكتاب الخارجي، وقبل بداية

الفصل الأول. فعندما تخبر شريكك عن نجاحاتك، سيرغب في الاتساق مع هذا النجاح.

كم يتحمس المدراء كثيراً بواسطة محفز الاتساق؛ فبعض كتب الإدارة التي حققت أفضل مبيعات تم تأليفها من قبل أشخاص نحب أن نتسق معهم. فإن كتب " بيل جيتس " و " لى إياكوى " و " جاك ويليش " تحقق أفضل مبيعات سريعاً، لماذا؟ ربما يمكننا أن نتعلم القليل من الأسرار التي من شأنها أن تساعدنا على أن نكون أكثر اتساقاً مع عمالقة عالم التجارة والأعمال.

الاتساق يحقق نتائج!

لماذا يكون من الأسهل، بخمس مرات، إقناع عميل حالي عن عميل مستقبلي؟ لأن كثيراً من الأشخاص يكونون في حاجة إلى الاتساق مع أفعالهم السابقة؛ فإذا كانوا قد دخلوا في عمل مع الشركة من قبل، فسيكون من المرجح، بخمس مرات، أن يتسقوا مع هذه العلاقة على أن يكونوا واحدة جديدة؛ فهم لن يحتاجوا إلى تفكير شاق، وسيكون القرار سهلاً بالنسبة لهم.

إن محفز الاتساق بمثابة الكنز الثمين النفيس بالنسبة لك. يمكنك ببساطة استغلال محفز الاتساق لصالحك. يفهم المؤلف " كافيت روبرتس " معنى الاتساق، ويتجلى ذلك من خلال قوله: " إن الناس يقتنعون بأفعال الآخرين أكثر من اقتناعهم بأي دليل يمكننا تقديمه ". أظهر كيف أن الآخرين استفادوا من أفعال مشابهة لتلك التي تحاول إقناعهم بها. يوضح السير " جوشوا راينولدز " ببساطة الفرق بين القرارات القائمة على التفكير والقرارات التلقائية بقوله: " لن يترك الإنسان أي ملاذ يمكنه من تجنب المجهود الحقيقي للتفكير "، إلا أن المقنع الناجح سيساعد شريكه على تجنب هذا العناء.

نظراً لأننا نشعر بالارتياح مع قراراتنا وأفعالنا السابقة وبالارتياح مع أفعال أقراننا الذين يحظون باهتمامنا، فإن محفز الاتساق الداخلى يمنحنا الشعور بتجنب المخاطرة. فعندما نكون متسقين مع أفعالنا الماضية ومع أقراننا، نقلل من الشعور بالمخاطرة. يمكنك أن تقنع شريكك بنجاح عند مساعدته على تقليل

الشعور بالمخاطرة. ولتعرّف الأشياء التى سيتسقى معها شريكك. ولتُظهر له كيف أن عرضك يتفق مع أفعاله الماضية، ومع آراء الآخرين، وسوف تحد من حاجته إلى التفكير التحليلي، وسوف تحصل على استجابة سريعة تلقائية.

ملخص الفصل ومراجعته

- يدفعنا نظام التوجيه الداخلى الخاص بنا إلى الاتساق مع الطريقة التى نرى بها أنفسنا ونرى بها أقراننا المحبوبين. إننا نكون بنك معلومات داخلى من المعتقدات والخبرات السابقة منذ مولدنا، نستخدمه كموجه سهل وآمن وتلقائى لتحفيز القرارات.
- يعنى الاتساق التصرف وفقاً لخبرات، وقيم، ومشاعر، ومدركات المرء الماضية. وكوننا متسقين مع هذه الخبرات يجعلنا نشعر بالارتياح والثقة من إننا نأخذ القرار الصحيح.
- إن الاتساق هو المحفز الداخلى الذى يدفعنا إلى أن نتصرف بنفس الطريقة التى يتصرف بها الأشخاص الذين تربطنا بهم صلة إيجابية، فكل منا لديه "جماعته المرجعية" التى يرجع إليها عندما يرغب فى تحقيق الاتساق والتناغم، ونحن نعمل جاهدين من أجل أن نتسق مع مثل هذه الجماعات.
- يتطلب نظام التوجيه الداخلى أن نتسق مع نوعين من التوقعات – توقعاتنا، وتوقعات الآخرين من أقراننا.
- اعرف كيف تصرف شريكك فى القضايا الماضية المشابهة للقضية محل نقاشكما. ولتعرّف كيف تصرف شريكك فى المواقف المشابهة لتلك التى تحاول إقناعه بها. وبمجرد أن تحصل على المعلومة المطلوبة، قم بتشكيل مطلبك بحيث يتسق قراره الإيجابى مع أفعاله الماضية.
- حدد "منطقة اتساق" آمنة لشريكك، بحيث يأخذ خلالها قراراً بعيداً عن المخاطر ومريحاً، واسأل عن المعايير التى يحتاجها شريكك من أجل اتخاذ القرار الذى تسعى إليه. ثم اسأله قائلاً: "إذا تمكنت من الوفاء بهذه المعايير، فهل يمكننا المضى قدماً؟"، وعليك أن تضى بالمعايير وسوف يتسق شريكك مع

محفز التناغم والاتساق

ما قاله.

من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

محضر الامتيازات المتبادلة

إن الامتيازات والمنفعة المتبادلة محفز رائع يسهل استغلاله للغاية؛ فهو يقدم منفعة لكل فرد، ويعمل عمل السحر - مع تحقيق نتائج ثابتة، إيجابية، متوقعة. يعد تبادل المنفعة محفزاً داخلياً قوياً نستجيب له جميعاً طواعية وبشكل تلقائي. فعليك أن تعرف كيف تستفيد من هذا المحفز وأن تستخدمه. ومع الإقناع الذي تحققه المنفعة المتبادلة سيكون من الأسهل عليك الوصول إلى النتائج التي تسعى لها.

إن أحد أقوى وأشهر المحفزات الداخلية يتمثل في قانون الأخذ والعطاء. ولمحفز الامتيازات المتبادلة جذور تاريخية عميقة في التطور الإنساني. لقد أكد علماء الاجتماع أن كل مجتمع بشري في واقع الأمر يشارك في قاعدة المنفعة المتبادلة. ويؤمن هؤلاء العلماء أننا، نحن البشر، ومجتمعاتنا قائمون اليوم فقط بسبب معرفة أجدادنا القدماء مفهوم المنفعة المتبادلة. قديماً، قبل ظهور الأموال وتطور مفهوميها، كان أجدادنا القدماء يتاجرون، ويقايضون، ويتبادلون البضائع، والخدمات، والطعام. لقد زرعوا بداخل أنفسنا هذا المفهوم الذي تحول إلى عملية استجابت لها لوزة المخيخ بسهولة وثبات.

السخاء يؤتي نفعا

إن تبادل الامتيازات هو مطلب وحاجة نفسية عالمية معروفة تتمثل في تلقي شيئاً ما، وتقديم شيئاً آخر في المقابل. في كل مرة تقدم فيها شيئاً أو خدمة فإنك تخلق مديونية يجب سدادها. وكل المجتمعات الإنسانية تحتاج إلى هذا المفهوم التبادلي. فإنك عندما تفعل شيئاً من أجل، فإنني أصبح مطالباً أخلاقياً ونفسياً بتقديم شيء ما رداً عليك. إن هذا المفهوم متأصل في نظامنا الطرفي، ويتم تحفيزه، بنفس ثبات تحفيز مفهوم أو متلازمة الكر والفر، إنه شيء متأصل في العقل.

محضر الامتيازات المتبادلة

إن أحد الأسباب التي تجعل محضر تبادل المنفعة يعمل بفاعلية هو أنه يقوم على الاستجابة التلقائية للوزة المخيخ والنظام الطرفى. فلا يكون علينا الذهاب إلى القشرة المخية حتى نقيم ما علينا القيام به من الناحية العقلية المنطقية؛ أى إننا نعرف أن علينا القيام بشئ فى المقابل تلقائياً. إن مفهوم الدَّين متأصل - إن علينا رد الدين وتبادل المنفعة. وإننا عادة لا نفكر حتى فى دوافع الشئ الذى تم تقديمه، ولا نقوم بالكثير من البحث العقلى لتحديد السبب فى تقديمه لنا، أو تحديد مقدار الوقت والطاقة، أو الجهد الذى بذله من قدمه لنا، ولا نفكر فيما يكمن وراء اختيار هذا الشئ أو هذه الخدمة لتقديمها لنا. إننا فى بساطة نقدم شيئاً فى المقابل.

محضر لكل الجوانب

إن محضر المنفعة المتبادلة يُستخدَم بنجاح فى كل مرحلة من المساعى والمحاولات الإنسانية. فعالم السياسة يحيا أو يموت بناءً على المنفعة المتبادلة. وتتحقق منافع كثيرة فى عالم التجارة والأعمال من خلال هذا المحضر. وحياتنا الشخصية تعتمد عليه أكثر مما ندرك. فالحضارة لم تكن لتقوم بدون هذا المحضر. وقد تم بناء أعمال بأكملها على النتائج الموثقة التى حققها محضر المنفعة المتبادلة. ما هو أول شئ يقوم به رجل المبيعات فى حفلة أو تجمع للتسوق؟ صحيح أنه يقدم لكل شخص من الحضور هدية. وبعدها، يبدأ كل شخص تقريباً فى شراء شئ ما. ويقدم رجال المبيعات الذين يعملون فى نظام " التايم شير " أو مشاركة الوقت هدية متمثلة فى قضاء عطلة نهاية أسبوع مجانية فى أحد المنتجعات حتى يرغبكم على الاستماع إلى عرضه التسويقى. فإن المتلقى يشعر بالتزام الدَّين، وشعوره بضرورة رد هذا الدَّين يعمل بشكل جيد. إن مكاتب السماسرة، وشركات القانون، وشركات الاستشارات المالية تقدم ندوات مجانية حتى تدفعك إلى الاشتراك فى خدماتهما.

ويقوم الوسطاء العقاريون بتقديم تحليل مجانى للسوق لمالكى المنازل، على أمل أن يعمل محضر المنفعة المتبادلة ويؤدى دوره. كما تستخدم كل شركات التجميل الكبرى، الآن، فكرة " هدية عند الشراء " لماذا؟ لأنها فكرة مجدية. لقد ابتكر

مؤسس شركة "إيستى لاودر" لأدوات التجميل فكرة رائعة أدت إلى زيادة نمو الشركة بفاعلية وسرعة. فقد قامت السيدة "لاودر" شخصياً بابتكار فكرة "هدية عند الشراء" حيث يتم تقديم هدية مجانية مع عمليات الشراء. وغالباً ما كانت قيمة الهدية أعلى من قيمة الأشياء التى تم شراؤها، ولكن خمن ماذا حدث؟ فبسبب الشعور بـ "الدين" الذى ولدته هذه الهدية، كان العميل عادة ما يشتري أكثر مما هو مطلوب.

عندما يعتمد النجاح على تبادل المنفعة

ليست هناك مجالات يتضح فيها محفز تبادل المنفعة أكثر من السياسة والحكومة. إن تبادل المنفعة أو الامتيازات هو الذى يُسَيِّرُ عجلة السياسة. فقد صدر تشريع "بورك باريل" بناءً على هذا المحفز - فأنت تُقوّت لى هذه الفرصة وأنا أفوّت التالية لك.

إن البيت الأبيض متخّم بالهدايا المقدمة من الأجانب أصحاب المقامات الرفيعة ورؤساء الدول. إن تبادل الامتيازات طريقة عملية للغاية ومقبولة؛ فهى تمكنك من الفوز بحظوة السياسيين الآخرين. لقد استخدم "ليندون جونسون" محفز تبادل المنفعة إلى أقصى درجة ممكنة. وعلى الرغم من أنه لم يكن معروفاً كمفكر، إلا أن جونسون عرف كيف يخلق لنفسه ديناً فى نفوس الآخرين، وقد استخدم هذا المحفز للحفاظ على سلطته. لقد فعل أشياء من أجل الآخرين وقدم لهم خدمات، ثم استرد الديون عندما كان فى حاجة لها. لقد كان مبدأ تبادل المنفعة هو الأساس والمدد لقوة "جونسون". إن أعضاء مجلس الشيوخ - باستخدامهم لمحفز تبادل المنفعة لتسهيل جميع أنواع التشريعات - يجعلون محفز تبادل المنفعة أسلوباً فى الحياة السياسية. إنهم يمدون المشرعين بالأموال اللازمة للرحلات الخارجية لتقصى الحقائق والهدايا الأخرى التى نادراً ما نعرف شيئاً عنها. كما ترسل لنا الجمعيات الخيرية هدايا صغيرة - طوابع ملونة، شارات تكتب عليها العناوين، رزنامات، وغيرها من الهدايا البسيطة لتخلق بداخلنا شعوراً بالمدىونية. وقد أشارت الإحصاءات أن هذه الهدايا الصغيرة تزيد من معدل استجابة المتبرعين بدرجة هائلة. وإننا غالباً ما

محفز الامتيازات المتبادلة

نرد الهدية المقدمة لنا بهدية أكثر قيمة منها. وإننا عندما نحصل على دمية صغيرة على شكل جرو لا تساوى أكثر من بضع سنتات قليلة، فإننا فى مقابلها قد نتبرع بدولار أو أكثر. كما نتقبل دعوة لقضاء عطلة نهاية الأسبوع تتكلف بضع مئات من الدولارات، وفى المقابل نشترك فى نظام " التايم شير " فى مقابل ٢٠ ألف دولار. قدم " ويلي تايسين " مؤسس سلسلة مطاعم " جاد فاذر " للبيتزا، زجاجة تساوى ثلاثة دولارات من صلصة " دايف ديفيل " الحارة الشهيرة، إلى " آرت زويزلك " صاحب شركة "بيزنس باى فون" بينما كان ينتظر إعداد البيتزا التى سيتناولها، فماذا قدم "آرت" فى المقابل مؤكداً على فكرة تبادل الامتيازات؟ لقد أرسل مقالاً إلى عملاء ومشركى صحيفته، والمقدر عددهم بـ ٢١,٠٠٠ مشترك، ذاكراً عنوان الموقع الإلكتروني لسلسلة مطاعم " جَد فاذر " فى حالة إذا ما اهتم أى شخص بالحصول على حق امتياز استغلال اسم المطعم. إن ذلك ليس رداً سيئاً على زجاجة من الصلصة تساوى ثلاثة دولارات.

عندما لا يجدى شيء آخر

غالباً ما يجدى محفز تبادل المنفعة عندما لا ينجح أى شيء آخر. إنه من المستحيل بالنسبة لنا الوصول إلى كبار المدراء فى كبرى الشركات لمناقشة وعرض برامجنا التدريبية عليهم. لم يكن من الممكن تحقيق هذا الأمر. وقد توصلنا إلى فكرة فريدة من نوعها؛ فقد وجدت مجموعة من المجالات القديمة التى تحتوى على إعلانات من عصور ماضية. وقد قمنا بقص الإعلانات التى تعود إلى بداية التسعينات وربناها بشكل عشوائى، ثم قمنا بتشكيلها فى قطع فنية جميلة بحيث يشعر أى مدير بالفخر لوضعها فى مكتبه. وكنا نكتب خطاباً خاصاً يصف الفرق بين أسلوب الإعلان القديم والحديث وقمنا بنفس التناظر مع التدريب والبرامج التدريبية. وكان يتم وضع كل شيء وتغليفه فى صندوق على شكل هدية للعميل. كنا نرسل هذه الهدايا إلى المدراء المستهدفين ثم نتبعها بمكالمات هاتفية. وفى بعض الحالات كنا نتلقى مكالمات " للشكر والامتنان " حتى قبل إجرائنا نحن لمكالماتنا. ومن خلال الهاتف، وصلنا فعلياً إلى كل مدير تلقى الهدية. وقد حددنا

الفصل الحادى عشر

مواعيد والتقىنا شخصياً مع كل مدير رغبتنا فى رؤيته. وقد حققنا نجاحاً بمعدل مائة بالمائة ! واننى هنا أتحدث عن شركات فى حجم " إيه. تى. آند. تى "، و"أميريكان ستاندرد"، و"جيليت"، و"سيتى جروب". ولم يكن هناك أى سبيل للوصول إلى هؤلاء الأشخاص بدون محفز تبادل الامتيازات والمنفعة - لقد قدمنا شيئاً وأخذنا شيئاً فى المقابل.

إلى أى مدى تبلغ قوة محفز تبادل المنفعة؟ إنه قوى للغاية، ويمكن التنبؤ به، لدرجة أن الكثير من الشركات لا تسمح لموظفيها بقبول الهدايا. فى واقع الأمر لقد عادت واحدة من هدايانا لنا، مع الشكر، لهذا السبب. لماذا تمنع الشركات قبول الهدايا، لأنهم يعرفون تأثير محفز تبادل المنفعة. من الواضح أنهم يعرفون أن متلقى الهدية ربما يقدم شيئاً ما فى المقابل - شيئاً ربما لا يكون فى صالح الشركة.

تعد شركة " وول - مارت " مثلاً رئيسياً لسياسة عدم تقبل الهدايا. إن الشركة لا تسمح حتى لمشتريها بالاستمتاع بوجبة على حساب بائعيها، بل تصل إلى أن يدفع المشتري ثمن الوجبة. إن الشركة لا ترغب أن يشعر مشتريها بالدين إلى أى بائع أو أن يعقدوا أى صفقات ليعوضوا عن احساسهم بالدين.

إننا نعلم أن محفز المنفعة المتبادلة كان حاضراً منذ فجر المجتمع المتحضر، ويتم استخدامه منذ ذلك الحين، حتى مع عدم معرفتنا للكيفية التى عالج بها المخ هذه المعلومة، فكل ما كان لدينا هو شواهد قديمة وأسلوب المحاولة والخطأ من أجل استغلال المحفز.

إن المنفعة المتبادلة محفز داخلى قوى لا يمكن تجاهله. ونحن على علم الآن بكيفية عمله، وكيف أن المخ يستجيب له بصورة فورية تلقائية.

عملية بسيطة ونتائج عظيمة !

كيف يمكننا أن نستخدم هذا المحفز الرائع، القوى، التلقائى لتسهيل عملية الإقناع؟ إنه أمر بسيط. ولكن، ومثلما هو الحال مع كل محفز، فإن كل نجاح يتطلب قدراً من التخطيط. لتسأل نفسك " ما الذى يمكننى تقديمه للشخص الذى أتعامل معه؟ ما الهدية المناسبة، التى سيتم تقديرها وتولد بداخله استجابة الرد عليها؟ اكتب

جميع الإجابات الممكنة ثم حدد الأفضل من بينها.

عناصر المحفز

ليست هناك حدود لقدرتك على تفعيل واستغلال محفز المنفعة المتبادلة. استعن بخيالك، ثم قدرتك على الحكم المناسب فيما يتعلق بأفضل أسلوب تستعين به. إليك بعض الأفكار التي من شأنها أن تساعدك على عملية التخطيط :

شئ عيني

- أى هدية عينية
- زهور
- حلوى
- عينات من منتج
- هدايا دعائية للشركة
- كتاب

وسائل ترفيهيه

- تذاكر عروض أو مباريات رياضية
- نزهة فى ناد للجولف
- شهادة تقدير هدية

معلومات

- استشارة
- أفكار ومقترحات
- مقالات ووثائق
- مواقع إلكترونية مفيدة
- بيانات عن صناعة جديدة
- يمكن أن تكون هديتك بالطبع شيئاً عينياً – زهور يرسلها متجر زهور محلى، أو

- بيانات تنافسية

- معلومات مهمة

مجاملات

- مديح

- مجاملة مخلصه

- وقتك

- شكر وامتنان

- تهنئة عند أعياد الميلاد والمناسبات

- احتفال "عام"

العمل

- وقت مستقطع

- سفر

- الاشتراك فى مشروع مرغوب

- تناول غداء أو عشاء

- علاوة إضافية

- ترقية

- دعم فريق العمل

- زيادة الميزانية

- مكافأة أو عرفان

- دراسة خاصة

- تمويل مشروع

- منح امتياز

محفز الامتيازات المتبادلة

أى شىء تعرف أنه سينال إعجاب وتقدير هذا الشخص. إن أى شىء مناسب لهذا الشخص سيولد بداخله محفز تبادل المنفعة. هل عليك أن تقدم شيئاً عينياً؟ ليس بالضرورة، فكما ذكرنا من قبل، فإن الوجبات – العشاء، الغداء – أساليب رائعة للعطاء ولخلق شعور بالحاجة إلى تبادل المنفعة أو الخدمات.

كما أن اصطحاب عميل، صديق، أو زميل لنزهة فى نادى الجولف، أو لمشاهدة حدث رياضي، أو للسينما، يعد أسلوباً مميزاً لخلق شعور بالدين، يكون فى حاجة إلى رده. ماذا عن تقديم خدمة؟ هل يمكنك أن تقدم له معلومة ما؟ نصيحة مفيدة؟ بعض البيانات التنافسية؟ هل يمكنك تقديم استشارة؟ هل يمكنك تقديم امتياز ما يساعدك على بدء المحادثة؟ لماذا لا ترسل له أخباراً أو مقصوصات من مجلة حول موضوع يكون محل اهتمامه – أو رابط إلى مواقع إلكترونية تحمل معلومات سيستفيد منها شريكك – وماذا عن بطاقات تهنئة مجانية عبر الإنترنت فى مناسبات معينة؟ إن الهدية المتمثلة فى صورة مديح على إنجاز ما أو عمل تم القيام به بإتقان دائماً ما يتم تقديرها، وتذكرها، والشعور بالدين تجاهها.

إن السر وراء خلق شعور نفسى بالدين هو استغلال كل فرصة متاحة للاستفادة من محفز تبادل المنفعة. استخدم أية هدية من أى نوع، وإذا لم يتم رد "جميلك" فى التو واللحظة، فإنك على الأقل تبني ديناً ثابتاً لدى الشخص الآخر يمكنك استغلاله وقت رغبتك فى ذلك. وقبل أى لقاء لك مع شريكك ضع قائمة شاملة مكتوبة تضم جميع الأشياء العينية، والخدمات، والمعلومات التى يمكن أن تقدمها لهذا الشخص. ثم حدد أية هدية، أو هدايا، من بينها قد تكون أكثر تناسباً مع الحدث. نعم، فهذا عمل عليك القيام به. وليس أى عمل، إنما عمل مثمر. إن الشعور بالمديونية غالباً ما ينجز الأشياء التى لا يستطيع أى شىء آخر إنجازها.

قدم الهدايا واحصد النتائج

يمهد المؤلف " رالف مارستون " لك الطريق من خلال هذا الاقتراح: " قدم لكل شخص هدية. ولا يجب أن تكون بالضرورة هدية عينية، وربما تتمثل هذه الهدية فى انتباهك الكامل للشخص، فى كلمة طيبة، ابتسامة لطيفة، أو تقديم العون ".

الفصل الحادى عشر

وتتضمن كلمة " كل شخص " هؤلاء الذين يفتحون لك الأبواب. إن محفز المنفعة المتبادلة يمكن أن يساعدك على الوصول إلى أى أشخاص لم تكن لتصل إليهم بمفردك. ويقدم لك كاتب آخر، هو "أوج ماندينو"، نصيحة سديدة فيما يتعلق بأفضل هدية يمكن أن تقدمها لأى شخص: "سوف أبتسم لكل من عدوى وصديقى على حد سواء! وسوف أبذل كل جهد ممكن لأجد فيه / أو فيها شيئاً أمتدحه، فإننى أدرك الآن أن الحاجة المتأصلة فى الطبيعة البشرية هى الحاجة إلى التقدير".

إننا متعطشون للانتباه والتقدير، نشعر بدين كبير تجاه هؤلاء الذين يقدمون لنا هذا الانتباه أو هذا التقدير.

إن محفز تبادل الامتيازات والمنفعة هو المحفز الداخلى الذى سيجلب لك الكثير من المنافع فى هذه الحياة.

ملخص الفصل ومراجعته

- تعنى فكرة التبادلية وجود رغبة نفسية قهرية يشعر بها المتلقى لهدية ما أو شئ ما وتدفعه إلى تقديم شئ ما فى المقابل. فى كل مرة تقدم فيها هدية أو خدمة تخلق شعوراً بوجود دين لا بد من رده. وكل مجتمع بشرى يحتاج إلى هذا المفهوم من التبادلية.
- إن محفز المنفعة المتبادلة يستخدم بنجاح فى كل مرحلة من المساعى والمحاولات الإنسانية. يحيا عالم السياسة أو يموت اعتماداً على مبدأ تبادل المنفعة والامتيازات! ويحقق عالم التجارة والأعمال منافع وفوائد كثيرة من هذا المحفز. وتعتمد حياتنا الشخصية عليه أكثر مما ندرك. ولم يكن هناك وجود للحضارة لولاها.
- إن السر وراء خلق شعور نفسى بالمديونية يكمن فى استغلال كل فرصة متاحة للاستفادة من محفز المنفعة المتبادلة، والاستعانة بهدايا وخدمات من أى نوع، وحتى لو لم يتم رد الهدية فى الحال، فإنك على الأقل تقوم ببناء دين داخلى راسخ لدى الآخر يمكن استغلاله عند الحاجة لذلك.
- قبل أى لقاء لك مع شريكك، عليك أن تضع قائمة شاملة مكتوبة تضم

محفز الامتيازات المتبادلة

جميع الأشياء العينية، والخدمات، والمعلومات التي يمكن أن تقدمها لهذا الشخص. ثم حدد أى هدية، أو هدايا، قد تكون مناسبة أكثر من غيرها. إن الشعور بالمديونية غالباً ما يحقق الأشياء التي لم تكن لتحقيق بأى سبيل آخر. من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعل من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

محضر التناقض

إن محفز التناقض ليس فعالاً فحسب، وإنما ممتع فى استخدامه أيضاً. وعندما يتم استغلاله بشكل ملائم، فإنه يحقق نتائج مذهلة. ومن خلال فهمك واستيعابك التام لمحفز التناقض ستصبح قادراً على تشكيل وعرض مطلبك على نحو شديد التحديد وشديد الفاعلية. افعل ما عليك، وقم بعرض مطلبك بشكل ملائم، وسوف تحصل على موافقة تلقائية.

أظهر الفرق!

لقد أجرى العلماء عدداً كبيراً من الأبحاث حول محفز التناقض، وتساعدنا تلك المعلومة القائمة على الحقائق العلمية على الحصول على ما نرغبه من الآخرين. إننا نحقق أهدافنا عندما نظهر لشريكنا أن عرضنا أفضل من العروض الأخرى البديلة. إن الاستخدام المناسب لأسلوب التناقض يمكن الآخرين من رؤية أن ما نعرفه أفضل بكثير جداً مما يعرفه الآخر. وإن وجود اختلافات بين الخيارات المتاحة أمر حقيقى، ولكن مدى ضخامة الاختلاف بين خيارين يعتمد بالدرجة الأولى على الأساس الأولى - أى نقطة البدء. ببساطة شديدة، سيكون عرضنا هو العرض الفائز بكل تأكيد عندما نستخدم المقارنات المناسبة.

إن المعلومات والبيانات العلمية الخاصة بهذا الأمر..... معقدة قليلاً، ولذا سأحاول تبسيطها بلفة الرجل العادى. يعتمد أسلوبنا - فى الحكم على شيء ما، أو اتخاذ قرار مع أو ضد شيء ما، أو أسلوبنا فى التصرف - اعتماداً كلياً على ما نقارن به قرارنا هذا. وربما تكون هذه المقارنة مع بدائل أخرى، أو ربما تكون بين القيام بشيء وعدم القيام بأى شيء على الإطلاق. وتظهر الأبحاث أننا نأخذ

محضر التناقض

هذه القرارات القائمة على المقارنة استجابة لجميع المحفزات على الصعيدين المادى والنفسى. إن معظم أحكامنا، وحتى معتقداتنا وتوجهاتنا، تعتمد على إطار مرجعيتنا، أى الأساس الذى نرجع إليه. ويشير العلماء إلى إطار المرجعية هذا بـ " مستوى التكيف ". وبشكل أكثر بساطة، فإن مستوى التكيف هو " حيث نقف الآن ". وإن جميع الأحكام التى تصدرها ذات صلة بمستوى التكيف.

فإنك على سبيل المثال، إذا وضعت يدك على دلو من المياه الباردة، فإن مستوى أو معدل التكيف فى هذه الحالة أن يدك ستصبح فى النهاية باردة. وإذا نقلت يدك من المياه الباردة ووضعتها فى دلو آخر به مياه درجة حرارتها عادية، فإنك ستشعر أن المياه فى هذا الدلو الثانى تبدو أكثر دفئاً مما هى عليه حقاً، سوف تشعر أن المياه دافئة، ولكن درجة حرارتها فى واقع الأمر عادية، وما جعلك تشعر بهذا الدفء هو وجود يدك أولاً فى الماء البارد. إن التكيف يغير من إدراك المرء للأمر أو شعوره به. وفى هذه الحالة فإن يدك تكيفت مع الدلو البارد. وإن الواقع أو المنطق (درجة الحرارة الفعلية للمياه التى شعرت أنها أكثر دفئاً) له القليل من التأثير على درجة الحرارة التى تم إدراكها أو الشعور بها. إن الحكم على جميع المؤثرات، على كلا الصعيدين: النفسى والمادى، يتأثر بشكل مباشر بمعدل التكيف - وهذا هو مفتاحك للإقناع عن طريق التناقض.

قم بحمل شئ ثقيل لبضعة دقائق. ثم قم بحمل شئ أقل وزناً - وسوف تشعر أنه أقل وزناً مما هو عليه حقاً. لهذا السبب يقوم ضارب الكرة بأرجحة المضرب الثقيل الوزن الذى سيلعب به قبل الذهاب إلى المباراة، وبعد حمله لهذا المضرب الثقيل سوف يبدو له مضربه الحقيقى كأنه عصا خشبية خفيفة يحركها بسرعة أكبر وسهولة أكثر. انظر إلى ضوء ساطع لفترة، وسيبدو لك الضوء الأقل أقل خفوتاً مما هو عليه حقاً. إن هذا القائمة من المقارنات لا تنتهى، وغير محدودة، وإن عقلنا يعرفها ويتعامل معها بشكل تلقائى.

القيم الموضوعية لا تهمل

أكد علماء النفس التحليليون الذين أجروا بحثاً حول ظاهرة مستوى التكيف، أن

العقل البشرى يستجيب إلى نسبة المحفز، ولا إلى القيم الموضوعية للمحفز. اقرأ هذه العبارة مرة أخرى لأنها ذات أهمية بالغة بالنسبة لمجهوداتك الإقناعية. ربما يكون ذلك أحد الأسباب وراء كون العقل والمنطق، والتفكير المنطقي يلعبون دوراً، فى عملية اتخاذ القرار، أقل مما كنا نعتقد. إن مدركاتنا توجه قراراتنا وأفعالنا، حتى لو كانت هذه المدركات ذات صلة غير كبيرة بالحقيقة أو الواقع. وربما يفسر ذلك المقولة التى تقول: "إن ما ندركه هو واقعنا". ومن الواضح أن الحقائق والمنطق لا يكون لها تأثير كبير فى عملية إدراكنا هذه.

بينما كنت أدرس علم النفس بكلية "لافايت"، غالباً ما كنا نذهب إلى جامعة "برينستون" للعمل فى معاملهم النفسية. إن لدى برينستون براعة فى إظهار كيف أن المدركات الحسية تغلب المنطق والواقع. باختصار، واعتماداً على معدل التكيف، كنا نرى الأشياء التى يتم إدراكها أو رؤيتها بشكل يختلف عن واقعها. على سبيل المثال، لقد تم بناء الغرف بأسقف وجدران تحتوى على خطوط تجعل الحجرة تبدو أصغر فى إحدى نهايتها – إن الحجرة تبدو صغيرة جداً لدرجة تدفعك إلى الانحناء كلما سرت فيها، لكن كان هذا المدرك مجرد وهم. لقد كشفت هذه الرحلات عن حقائق مثيرة عن العالم الحقيقى – ليس كما هو فى واقعه ولكن كما ندركه.

التأسيس – التكيف من أجل النجاح ١

ولكن، ما علاقة منظور الشخص بعملية الإقناع، وعملية الحصول على الفعل الذى ترغب فى تحقيقه مع الآخرين ومن خلالهم؟ إن له علاقة وثيقة! فإن أسلوبك فى تحديد معدل التكيف، وأسلوبك فى تحديد طريقة التواصل، والترتيب الذى ستعرض من خلاله النقاط التى ترغب فى تناولها، جميعها عوامل سوف تحدد مدى نجاحك من فشلك.

لنفترض أنك تحتاج إلى أموال لتمويل مشروع يمكن تنفيذه بأسلوبين. ولنفترض أن أحد الأسلوبين أو الخيارين يحتاج تنفيذه إلى مبلغ أكبر من الآخر، وأنت ترغب فى الحصول على الموافقة على التكلفة الأقل، وترغب فى الحصول على تصديق على الميزانية الأقل. ونظراً لأن لديك خيارين، فيمكنك أن تعرض كليهما على

محضر التناقض

رئيسك فى العمل والمسؤولين عن الموافقة. ولكن كيف ستعرض مطلبك عند لقاءك برئيسك فى العمل؟ أى الخيارين ستقدم أولاً؟ صحيح! الخيار الأول الأعلى تكلفة. يجب تقديم الخيار الذى سيكون أكثر استهلاكاً للوقت والموارد أولاً. لماذا؟ لأنك بذلك تؤسس أو تحدد معدل التكيف. اعرض عليه الخيار الأعلى أولاً، ولن يظهر له الخيار الثانى أقل تكلفة فحسب عن الأول، ولكنه سيبدو حتى أقل تكلفة مما هو عليه حقاً. فإذا قدمت الأمر فى شكل مناسب وجعلته يبدو صفقة مربحة سيكون لديك فرصة أكبر فى الحصول على الموافقة التى تسعى إليها.

إذا كنت تعمل سمسار عقارات، فهل ستعرض على العميل مجموعة من المنازل بأقصى سعر ممكن لها فى بداية العرض أم فى نهايته؟ نفس الإجابة. فإن السماسرة المهرة يحددون معدل التكيف أولاً - أى السعر الأعلى، ثم بعد ذلك يعرضون الخيارات الأقل من الأسعار. لماذا؟ لأنه من المقارنة مع معدل التكيف ستبدو المنازل ذات الأسعار الأقل صفقة مربحة أكثر مما هى عليه حقاً. كيف سيستفيد رجال التسويق المهرة من هذا المفهوم؟ متى ستعرض القميص ورابطة العنق والحذاء إلى عميل قام بشراء حلة؟ وهل سيكون ذلك قبل أم بعد شرائه للحلة؟ يعتقد الكثيرون أن إقناع العميل بالموافقة على شراء الأشياء الأسهل والأرخص سعراً أولاً سيفيد عملية الشراء، ولكن الواقع ليس كذلك. ففي الوقت الذى سينفق فيه العميل ٦٠٠ دولار على الحلة، ستبدو له الـ ٥٥ دولاراً ثمن القميص سعراً رخيصاً نسبياً. وستبدو له رابطة العنق التى ثمنها ٢٥ دولاراً رخيصة للغاية.

إذا أخبرنى شخص أنتى سأدفع مبلغ ١٢٠٠ دولار مقابل نظام ستريو للأسطوانات المدمجة فى سيارتى لقلت إنه مجنون. لكنى بعدما دفعت مبلغاً باهظاً ثمناً للسيارة ذاتها، بدا نظام الصوت الراقى - الذى يمكن من خلاله التبديل بين عشر أسطوانات مدمجة - شيئاً تافهاً مقارنة بسعر السيارة. كان المبلغ منفصلاً يعد مرتفعاً، لكن حين نظرت إليه قياساً بسعر السيارة بدا مقبولاً، وهكذا صار مستوى تكيفى هو المتحكم فى قرارى بالشراء.

تحديد، أو تقدم العديد من الشركات أسعاراً مختلفة لكميات مختلفة من المنتجات. وإن التخفيضات على الكميات جزء لا يتجزأ من كل بضاعة، سواء تم

بيعها بالجملة أم التجزئة. ولكن، ما أفضل طريقة لاستغلال محفز التناقض؟ ما أفضل طريقة لتحديد مستوى أو معدل تكيف يجعل من عرضك شيئاً لا يمكن مقاومته؟ إنه أمر بسيط.

بدلاً من أن تقدم للعميل أفضل سعر ممكن للكمية، اعرض السعر إذا كان شريكك يدفع على أساس فردى للوحدة. اضرب عدد الوحدات فى سعر الوحدة الواحدة واعرض عليه الرقم؟ قم بكتابته. إنك بذلك تكون حددت معدل التكيف، وهكذا، فإن السعر سيكون مرتفعاً بشكل غير معقول. ثم قدم له أفضل تخفيض ممكن على السعر. هكذا سوف تظهر المقارنة بشكل أفضل مما لو قدمت التخفيض مباشرة دون وضع سعر مرتفع على الوحدة فى البداية. والأكثر أهمية من ذلك، أن فى مقدور شريكك عرض كلا السعرين على المسئولين وإظهار كيف يوفر على الشركة من خلال صفقات ذكية.

ماذا نقدم أولاً؟

كيف يمكنك إذن الاستفادة من هذا المحفز الثابت الداخلى والذي يمكن الاعتماد عليه والمتمثل فى محفز التناقض؟ إن أسلوبك فى تحديد وتقديم عرضك، والترتيب الذى تعرضه به حين التواصل مع شريكك لهما بالغ الأهمية فى الأمر. والخلاصة "العلمية" التى توصلت إليها الدراسات حول أساليب المقارنة والتكيف، هى أن كل أنواع المحفزات يمكن ترتيبها فى نظام ذى مغزى. ويتمثل التحدى الذى أمامك فى ترتيب أو تنظيم محفزك، وأسلوبك فى التواصل بشكل يمكنك من الاستفادة بأقصى درجة من محفز المقارنة هذا.

فيمكن مثلاً ترتيب درجات الحرارة من الساخن إلى البارد، والوزن من الثقيل إلى الخفيف أو العكس. فإن المدركات والتوجهات يمكن ترتيبها من أقصى درجة من السلبية إلى أقصى درجة من الإيجابية. فإذا كان لديك عرض ترغب فى الحصول على الموافقة عليه فقم بترتيب تقديمك للأمر بدءاً بالأسلوب الأكثر تكلفة، الأكثر استهلاكاً للوقت، الأكثر تعقيداً والأكثر صعوبة - انتقالاً إلى الأسلوب الآخر الأكثر اعتدالاً الذى تسعى إليه. عليك أن تعرض ما ترغبه حقاً فى إطار عمل أكثر بساطة

محضر التناقض

وسهولة في التعامل معه، وأفضل من حيث القيمة. وسوف تظهر هذه المقارنة بشكل يجعل عرضك أكثر منطقية مما هو عليه حقاً.

عناصر المحضر

إن سر استغلال محضر التناقض هو تحديد معدل التكيف أولاً. ويجب المغالاة في معدل التكيف لأقصى درجة، بإظهار أن أحد الأساليب أو العروض على أقصى درجة من التكلفة، وأقصى درجة من استهلاك الوقت والطاقة، وأقصى درجة من التعقيد. ثم بعد ذلك، عليك أن تظهر كيف أن أسلوبك أو عرضك أنت أكثر سهولة، وسرعة، وأكثر أماناً، وأقل تكلفة وأكثر عملية من معدل التكيف الذي حددته. وعندما تحدد معدل التكيف بأسلوب جيد، سيبدو عرضك أكثر نفعاً مما لو كنت قدمته بدون هذه المقارنة.

إليك العديد من الجوانب التي يمكنك فيها تحديد معدلات تكيف تساعدك على عقد مقارنة مفيدة :

مقارنات بين التكلفة

إنه لأمر سهل أن قم بتحديد وعرض خيارات عديدة – ابدأها بالأعلى تكلفة، وقم بالمغالاة والمبالغة. ثم اتبعها بعد ذلك بالعرض الذي ترغبه حقاً.

مقارنات بين استهلاك الوقت

مرة أخرى – عليك تقديم خيارات، مظهراً أولاً الأسلوب المجهد الذي سيستغرق الكثير من الوقت، ثم بعد ذلك تقدم عرضك البسيط السريع.

مقارنات بين استهلاك الطاقة

إذا كانت طاقتك ومشاركتك الشخصية عاملاً حاسماً في الاختيار، فقدم بدائل ذات متطلبات مختلفة من حيث المشاركة واستهلاك الطاقة، ووفر العرض الأكثر سهولة والأقل طلباً لاستهلاك الطاقة حتى النهاية.

مقارنات بين الموارد

حدد الموارد الضرورية – حدد أولاً العرض الأكثر تعقيداً أو الأكثر تكلفة، ثم قدم عرضك بعد ذلك، الذي من شأنه أن يوفر الموارد القيمة.

الجهود الشخصية في مقابل قيام الآخرين بالأمر

حدد كيف ترغب في أن يتم تنفيذ المشروع - وفر الأسلوب الأسهل لتعرضه في النهاية.

مقارنات بديلة - النسبية

كلما كانت هناك أساليب وبدائل عدة لتنفيذ مشروعك، اعرض البدائل أولاً؛ أى تلك الخيارات التى تتطلب أقصى درجة من الإجهاد والعمل أولاً، ثم بعد ذلك اعرض أسلوبك الذى ترغبه، والذى هو أسهل نسبياً. عليك بعقد مقارنات وإظهار التناقضات بين الخيارات حتى تبرز مدى سهولة اقتراحك.

ابحث عن الخيارات، والمقارنات

عادة ما يكون هناك أساليب عديدة للوصول إلى نفس النتائج، ابحث عن جميع الخيارات الممكنة وصفها فى أفضل ترتيب ممكن حتى تغالى فى تحديد معدل التكيف إلى أقصى درجة، ثم أبهر شريكك بعد ذلك بالأسلوب الذى ترغبه.

أظهر كيف أن عرضك أفضل من الخيارات الأخرى، وكيف أنه مختلف عن العروض المنافسة، ومختلف عما قدمه الآخرون. أظهر كيف أنه أقل تكلفة، وأكثر سهولة، وأكثر أماناً، وأقل مخاطرة، وأنه أفضل الحلول المقدمة. اجتهد فى بحثك - ابحث عن أوجه المقارنات، ثم صفها فى أفضل ترتيب ممكن. اعرف من أين يأتى شريكك، أى ما هو معدل تكيفه بالنسبة إلى الموضوع محل المناقشة. فإن مدركاته الحالية سوف تحدد رد فعله تجاه عرضك. إذا كان كارهاً للمخاطر، فأظهر له كيف أن عرضك يحول دون وقوع أية مخاطر. وإذا كان قلقاً أو متخوفاً بشأن المال، فاذكر له هذا التخوف، ثم وضع كيف أنك ستوفر له الأموال أو ستدر عليه الكثير منها. إذا كان خائفاً، فأبعد عنه مخاوفه. وإذا كان مغامراً، فوضح له كيف أن هذا سيكون بمثابة تجربة جديدة رائعة.

إذا كنت تشعر بالحرارة فإن التعرض لمثير بارد سوف يأتى بنتيجة إيجابية. ولكن عندما تشعر بالبرودة، وتعرض نفسك لنفس المثير، ستكون النتيجة سلبية. صب بعض المياه الباردة فوق رأسك خلال حرارة الصيف وسوف تشعر بالانتعاش. والآن

محفز التناقض

تخيل نفسك تفعل نفس الشيء في منتصف شتاء بارد. هل فهمت الفكرة؟ فإنك عندما ترتب عرضك وتضعه في الترتيب الصحيح، فإنك تظهر الفروق وتحفز القرارات التي تسعى للحصول عليها. فقط تأكد من أنك ستعرض محفزك البارد على بشرة ساخنة!

بدون أي موضوعية

لقد أجرى زملاؤنا في المجتمع العلمي بعض العمل الرائع من أجلنا. لقد أثبتوا أن العقل - عند التعامل مع المواقف التي تنطوي على تناقضات ومقارنات - "لا يعتمد حتى على أدنى قدر من الموضوعية". لقد أخبرونا أن للعقل والمنطق دور هزيل جداً في تشكيل الإدراك. وتصبح المقارنات أكثر وضوحاً وبروزاً عند اختلافها عن معدل التكيف.

وبشكل فردي، قد يبدو لنا أن محفز التناقض وعلاقته بالإدراك وعملية الإقناع هو أمر بسيط، ولكن عند رؤيته في السياق الكلي الشامل لكيفية تحفيزنا للقرارات والأفعال لدى الآخرين، سوف ندرك كم أن هذا المفهوم له عميق التأثير على جميع التفاعلات الإنسانية. ولقد نفت الاكتشافات العلمية الحديثة حول الإدراك - والتناقض، ووظائف العقل وطرق عمله - كل القيم الممكنة للمنطق والتفكير والتقييم الإدراكي.

وتسمح لنا المعرفة التي أثبتتها العلم الآن بالتمهيد والإعداد من أجل الحصول على النتائج التي نسعى إليها من الآخرين، عن طريق استغلال أنظمتهم البحثية الداخلية، ومحفزاتهم الداخلية، ومدرعاتهم المختلفة للواقع. فإن الواقع بالنسبة للعقل البشري دائماً هو الشكل الذي ندركه به. لتعمل مع العقل، مع واقع شريكك - حتى تحقق أهدافك الإقناعية.

ملخص الفصل ومراجعته

- إننا نحقق أهدافنا من خلال إظهار كيف أن عرضنا أفضل من البدائل أو العروض الأخرى. إن توضيح التناقضات على نحو ملائم يمكن الآخرين

الفصل الثاني عشر

من رؤية أن أحد العروض أو الأساليب أفضل تماماً من الآخر. وإن وجود اختلافات بين الخيارات المتاحة أمر حقيقى، ولكن مدى ضخامة الاختلاف بين خيارين يعتمد بالدرجة الأولى على الأساس الأولى، أى نقطة البدء، ببساطة شديدة، سيكون عرضنا هو العرض الفائز بكل تأكيد عندما نعقد المقارنات المناسبة.

- إن معدل التكيف هو مفتاح كل شىء. فإن معظم أحكامنا تعتمد على إطارنا المرجعى، أو معدل التكيف. وإن كل الأحكام التى تصدرها ذات صلة بمعدل التكيف.
- إن طريقة تقديمك لعرضك، وأسلوبك فى التواصل، والترتيب الذى تعرض به أفكارك، جميعها عوامل حيوية فى تحقيق الهدف. ويتمثل التحدى الذى أمامك فى ترتيب عرضك بالشكل الذى يجعلك تستغل محفز التناقض أفضل استغلال ممكن. وعليك دائماً أن تقدم العرض أو الأسلوب الأكثر صعوبة واجهاداً أولاً، ثم عليك أن تقدم ما ترغبه حقاً بعد ذلك.
- أظهر كيف أن عرضك أفضل من العروض الأخرى، وكيف أنه مختلف عن العروض المنافسة، ومختلف عما قدمه الآخرون، وإذا كان شريكك كارهاً للمخاطرة، فوضح له كيف أن عرضك سيحول دون وقوع أية مخاطر. وإذا كان قلقاً أو متخوفاً بشأن المال، فاذكر له تخوفه هذا، ثم وضع كيف أنك ستوفر له الأموال أو ستدر عليه الكثير منها. وإذا كان خائفاً، فأبعد عنه مخاوفه. وإذا كان محباً للمغامرة، فأظهر له كيف أن ذلك سيكون تجربة جديدة رائعة.
- عندما تقدم عرضك بالترتيب الصحيح فإنك تبرز الفروق وتحفز القرارات التى تسعى إليها.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

الفصل ١٣

محضر السبب

هل ترغب فى وسيلة بسيطة وسهلة للغاية للحصول على استجابة سريعة بدون تفكير؟ أعط شريكك سبباً يجعله يقوم بما ترغبه. هذا هو كل شئ. ببساطة ووضوح، وكما أظهرت النتائج، فإن هذا الأسلوب دائماً ما يجدى !

إن محفز السبب مجد للغاية إذ يبدو أن لوزة المخيخ تتقبل السبب المقبول دون أن تهتم بإرسال المعلومة إلى القشرة الأمامية للدماغ من أجل إجراء تقييم عقلاى منطقى لها. إن لوزة المخيخ تقبل السبب بسرعة حتى تتجنب التفكير المضنى، وفى نهاية الأمر سوف تحصل على الاستجابة التى تسعى إليها.

ولقد تم استخدام محفز السبب هذا بنجاح لعصور. ولكن، نظراً لأن استخدامه كان قائماً على أسلوب المحاولة والخطأ القديم، فإننا لم يكن لدينا الوعى بالتفاعل القائم بين لوزة المخيخ والقشرة الجبهية حتى وقت قريب.

هناك قدر مدهش من البحث العلمى الذى تم إجراؤه حول محفز السبب. قديماً، وقبل معرفة أى شخص بطريقة عمل ممرات المخ، ابتكر الأكاديميون مواقف لاختبار هذا المفهوم، فكانوا يبتكرون مواقف يُطلب فيها من شخص ما القيام بشئ ما - لنفترض اختراق صف من الأشخاص ينتظرون إنجاز مهمة ما، أى أنه سيتجاوز دوره، وبدلاً من الوقوف خلف الصف سيتقدمه. فعندما يطلب منهم ذلك، قائلاً: " هل يمكننى أن أتقدم الصف وأخذ دوركم " تكون الإجابة بصفة عامة " لا "، ولكن عندما يقدم سبباً مثل " إن سيارتى تقف فى الممنوع " أو " لقد نفذت صلاحية بطاقة ركنى للسيارة، هل يمكننى الوقوف أمامك؟ "، فعندئذ تكون الإجابة بشكل ثابت "حسناً"، فإن لوزة المخيخ تقبل السبب ويتلقى المطلب استجابة فورية بدون تفكير. وقد أظهرت العديد من الدراسات فى هذا المجال نفس النتائج - أطلب

محضر السبب

شيئاً بدون سبب يبرر مطلبك، ولن تحصل على شيء، قدم سبباً، وسوف تتمكن من الإقناع بنجاح. اليوم، يمكننا استخدام هذا المحضر بتيقن، ومع نتائج متوقعة. إننا نعلم أن في مقدورنا إقناع الآخرين باتخاذ قرارات والقيام بأفعال ببساطة من خلال تقديم أسباب وجيهة للقيام بما نرغبه.

قدم سبباً، لتحصل على استجابة

يمكن أن يكون محضر السبب عبارة عن أى سبب يتقبله الطرف الآخر. يمكن أن تكون هذه الأسباب متعلقة بك أو به. وإن أى شيء يبدو منطقياً، ولو بشكل بسيط لشريكك، سيكون مجدياً ومقبولاً.

يعرف رجال التسويق ورجال البيع بالتجزئة منذ أمد طويل النتائج التي يحققها محضر السبب، على الرغم من أنهم لم يكن لديهم أدنى فكرة عن طريقة عمله. فإنهم يقدمون أسباباً مثل "لم يعد أمامى صفقات" أو "لقد انتهى عقد الإيجار" أو "إن المخزن مكتظ بالبضائع والسلع المخزنة" كأسباب تحتم عليهم التخلص من سلعهم وبضائعهم.

إنك تحصل على ما تدفع مقابلته، يعد هذا سبباً نستخدمه جميعاً لتبرير الأشياء ذات السعر المرتفع. إن السبب الذي يجعلنا تنفق الكثير من الأموال على بعض السلع هو أننا نقرن بين السعر وجودة السلعة – هل نتذكر مثال عطر "أوبيوم"؟ فإننا نتقبل فكرة دفع السعر المرتفع للحصول على منتج ذى جودة.

تعد الندرة مثلاً رائعاً على محضر السبب. فعندما يكون هناك شيء متاح نرغبه أو نحتاجه بشكل محدود، فإن الحافز للقيام بالفعل يزيد. فإننا نقدر الأشياء المتفردة، النادرة، المتوفرة بشكل حصرى، ونستجيب بسرعة عندما تسنح لنا الفرصة باغتنام مثل هذه الفرص. وتتضمن الندرة عدم وجود موارد كافية، ومن العوامل التي تُفعل محضر السبب بدرجة كبيرة – محدودية الوقت. إننا لا نستطيع المقاومة عندما تكون الأشياء مقترنة بوقت محدود. فعندما يكون شيء نرغبه محكوم بإطار زمنى معين، فإننا نجنح إلى التصرف بسرعة أكبر. فإن هذا المحضر يؤتى ثماره لأننا ندرك أننا قد نخسر الصفقة إذا لم نتصرف بسرعة.

الفصل الثالث عشر

وهذه الفكرة شائعة في عالم التجارة والصناعة، حيث يتم تسعير المنتجات والبضائع النادرة بأسعار مرتفعة، ويكون المستهلكون مقبلون عليها وذلك لعلمهم بندرتها، أما المنتجات والبضائع الوفيرة فتكون معروضة بأسعار أقل.

إن عامل الندرة بالنسبة لمحفز السبب قوى للغاية. إن الإصدارات المحدودة، والأشياء المنتقاة، وخط الإنتاج المحدود، والمنتج الفريد من نوعه، جميعها محفزات قوية تدفعنا إلى التحرك، وغالباً ما يكون ذلك بدون الكثير من التفكير العقلاني. عندما عرضت أعمال ورسومات "ليوناردو دافنشي" الأصلية في مزاد، جعل عامل الندرة "الشيء الوحيد - والفريد" محفز السبب مهيمناً على الأمر، حيث إن "بيل جيتس" قد استمر في المزايدة حتى فاز بالجائزة.

إن الندرة، حتى إن كانت مفترضة، تحفز الفعل. لقد حدث في مقاطعة "برينس جورجيس كاونتى"، "بميريلاند" - وطوال عام ٢٠٠٣ - أن تلقت وزارة الصحة ٢٧٠٠ مكالمات هاتفية تطلب معلومات حول جرعات التطعيم ضد الأنفلونزا. وفي عام ٢٠٠٤، وهو العام الذى تم الافتراض فيه أنه سيكون هناك عجز في جرعات التطعيم (ولكنه كان افتراضاً غير دقيق) تلقت وزارة الصحة ٢٠٤٠٠ مكالمات هاتفية في شهر أكتوبر وحده!

إن سماسرة العقارات المهرة بارعون في استخدام محفز السبب؛ إنهم يقدمون لنا كافة أنواع الأسباب التى تدفعنا إلى الشراء - والشراء الآن.

بينما كنا نبحث عن منزل في الشاطئ الغربى لميريلاند، صرفنا النظر عن أحد المنازل التى عرضت علينا. فقد أخبرنا العقل والمنطق أن هناك العديد من المشكلات المقترنة بهذا المنزل. فلم يكن هناك رصيف للقارب، وكان عمق المياه غير كافٍ للقارب، وكان من المستحيل الحصول على الرخص اللازمة لإجراء تغييرات، وكان سطح المنزل في حاجة إلى تغيير، وكان هناك الكثير من الأعمال الأخرى التى يجب القيام بها - حتى إنه لم يكن هناك بالمنزل مطبخ صالح للاستخدام.

وفي زيارتنا الثانية، قدم لنا السمسار الماهر سبباً يدفعنا إلى المضي قدماً في عملية الشراء إذا كنا مهتمين. فقد أخبرنا أنه في يوم السبت، سيكون هناك زوجان آخران قادمين من بنسلفانيا لإلقاء نظرة ثالثة على المنزل. وقد كان من الواضح

محفز السبب

أنهما مهتمان للغاية وقريبان من الشراء. وقد سيطر هذا السبب على تفكيرنا المنطقي كله، وقمنا بشراء المنزل يوم الجمعة. ولو كنت استخدمت العقل والمنطق لما كنت قمت بشراء هذا المنزل مطلقاً. وكنت أضعت على نفسي زيادة في قيمته وصلت إلى نسبة مائة بالمائة في عامين فقط.

وفي شركة " برو إيد "، نطبق محفز السبب بفاعلية شديدة. فمن خلال هذا المحفز أقتعت عميلاً أن يدفع مقدماً مبلغاً مرتفعاً ثمن برنامج لم يكن ليجتازه لعدة أشهر. وماذا كان السبب؟ " إننى أحتاج إلى بعض السيولة الإضافية لأننى سأشتري نصيب شركائى فى العمل " وقد نجح الأمر. وقد حصلنا على الشيك وحصل العميل على سعر مخفض.

فى موقف آخر، مزجنا بين محفز السبب وبين عامل " الوقت " كسبب إضافي. فقد أخبرنا العميل المستقبلي أن فى مقدورنا تقديم عرض خاص لأننا كنا بصدد تسويق برنامج تدريبي جديد. وقد كان هذا أمراً حقيقياً تماماً. ثم أضفنا أن هذا العرض الخاص سوف يستمر فقط لشهر واحد نظراً لأن عملية التسويق لن تستغرق أكثر من شهر. وكانت النتيجة أننا أبرمنا العقد فى الحال.

وكان هناك عميل آخر متردداً بشأن استمرار شركته فى التعاقد معنا، لكننا كنا نعلم أنهم يرغبون فى الاستمرار. واستمرت المفاوضات بشكل متراخ طوال عام. وقد قدمت لهم سبباً لاتخاذ قرار، وكان العرض الذى قدمته فى الأساس قائماً لمدة شهر واحد آخر فقط، لأن تمويلنا لبرنامج آخر قائم كان على وشك الانتهاء. وبعد ذلك الشهر كانت التكلفة بالنسبة لهم ستتغير من ١١٠٠٠٠ دولار إلى السعر المعتاد وهو ١٥٠٠٠٠ دولار. وقد كان ذلك سبباً وجيهاً للقيام بفعل واتخاذ قرار. وقد حصلنا على شيك بمبلغ ١١٠٠٠٠ دولار خلال أسبوع ووفر العميل على نفسه ٤٠٠٠٠ دولار.

فى بعض الأحيان تصيبنى دهشة بالغة لدى فاعلية محفز السبب. لقد كنت أحاول الحصول على موعد مع أحد مدراء شركة " ويست كويست " لأكثر من تسعة أشهر. وقد كان يرفض أى محاولة للقائى به من أجل عرضى التقديمى متحججاً، من بين أسبابه، بأنه لم يكن لديه بعد بالشركة الشخص المسئول عن صنع القرار

من أجل التعامل مع تلك القضايا.

لقد كان لدىّ موعد لإلقاء خطاب بولاية هونولولو، أدركت أنه ربما يكون لدى سبب جيد لمحاولة أخذ موعد منه. فاتصلت به وأخبرته أنني سأتوقف بلوس أنجلوس خلال طريق عودتي إلى نيويورك، فلم لا نلتقى لبضعة دقائق لتبادل بعض الأفكار. وقد وافق، فقط لأنى كنت سأذهب إلى هناك على أية حال. وقد غيرت ترتيبات رحلتى الجوية سريعاً بشكل يمكننى من التوقف فى لوس أنجلوس، وقد حجزت غرفة فى أحد الفنادق، واستأجرت سيارة، ورتبت الاجتماع معه ومع فريقه. والتقينا. ثم تركته ومعى عقد تبلغ قيمته ٦٥ ألف دولار. ولولا محفز السبب، لكنت لا أزال أحاول الحصول على موعد مع هذا الرجل.

السبب الوجيه يصنع الفارق

إن استخدام محفز السبب أمر سهل للغاية. عليك فقط القيام بالعمل والاستعداد الأولى. إننى أؤكد دائماً، عليك القيام بالعمل الشاق ولن يضطر شريكك للقيام به. اكتب قائمة بالأسباب التى تدفع شريكك للقيام بما تريده. قم بسرد الأسباب الصادقة المقبولة التى تدفعه إلى التحرك الآن، وليس فيما بعد. ثم قدم أسبابك، فربما ستزداد تكلفة المشروع فيما بعد. وربما ستكون الموارد متوفرة لمدة زمنية محددة فقط. استعن بمخيلتك من أجل سرد أسباب تجعل من فكرتك، أو منتجك، أو مشروعك أو عرضك شيئاً متفرداً، ونادراً، ومحدوداً - أو أنه سيتوفر خلال مدة زمنية محددة فقط. ضع حدوداً على تواجدك أنت أو الدعم الذى تقدمه. " إن السبب الذى يجعلنا فى حاجة إلى القيام بذلك الآن هو أنتى لن أكون غير متواجد، حيث سأكون خارج البلدة لمدة شهر".

عندما تتقبل لوزة المخيخ محفز ما، تتفاعل بسرعة دون الحاجة إلى مردود من القشرة الأمامية. وهكذا فإن أى سبب مقبول سينشط المحفز لقبول عرضك.

عناصر المحفز

إليك بعض العوامل التي تصلح أن تكون أسباباً يمكنك وضعها في الاعتبار عند تخطيطك للقاء ما.

التكلفة

إنك تحصل على ما تدفع مقابله. قدم سبباً وجيهاً لكون عرضك أعلى تكلفة من العروض الأخرى - استخدم معادلة الجودة والسعر، لتحديد السبب.

محدودية السعر

عندما يكون السعر محدوداً بوقت معين، أو بمدى توفر السلعة أو بأي عامل آخر، اذكر ذلك مباشرة، وسوف تقبل لوزة المخيخ أي سبب وجيه.

مسألة الوقت - رقم غير محدود

تعد جميع الأمور المتعلقة بالوقت صالحة لتنشيط محفز السبب. وبالطبع يمكنك وضع حدوداً لوقتك - طبقاً لمدى تواجذك، وعلى شروط الصفقة، وعلى المشروع.

موارد محدودة

إذا كان عرضك يتضمن أي شيء يقوم / أو يمكن أن يقوم على موارد محدودة فاذكر ذلك. فأى طريقة يمكنك أن تظهر من خلالها أن الحدود يمكن أن تكون أسباباً جيدة للتصرف، سوف تساعدك على تحقيق هدفك.

حدث وشيك

إن وجود أي حدث يمكن أن يوقف أو يبطئ من العملية التي تسعى لها، يمكن أن يكون سبباً وجيهاً للمضى قدماً في الأمر الآن. عادة ما يمكنك العثور على أحداث وشيكة يمكنك أن تستغلها لتفعيل محفز السبب.

الحصرية أو الندرة

اجعل من ندرة أو حصرية أي عنصر من عناصر عرضك سبباً يدفع شريكك إلى اتخاذ إجراء الآن. اجعل عرضك حصرياً لوقت محدد، وسوف يكون لديه سببان للمضى قدماً في الأمر، وليس سبباً واحداً.

دعم الفريق

"كعضو من أعضاء الفريق، يمكنك أن تقدر كيف أن هذا سوف يساعد الفريق والمؤسسة".

تقدم محتمل داخل المؤسسة

إذا كان قبول العرض الذي تقترحه وإتمامه بنجاح ربما يقود إلى تقدم داخل الشركة، فاجعل من ذلك سبباً قوياً يلزم شريكك بالقيام بالفعل.

المنافسة

إذا كنت تعمل في مجال المبيعات أو التسويق، فإن المنافسات يمكن أن تكون سبباً ناجحاً لدفع شريكك للتحرك الآن. إن إخبار شخص ما بأنك تحتاج "س أو ص" من أجل الحصول على رحلة أو الفوز بجائزة، غالباً ما يفعل محفز السبب. وهذا الأمر له تأثير السحر.

معلومة جديدة

إذا لم يكن في مقدورك رؤية شخص ما ترغب في إقناعه، فإنك في حاجة إلى أن يكون لديك هدف. ومن بين الأسباب العظيمة أن تقول: " لقد تلقيت للتو معلومة جديدة أعلم أنها ستحظى باهتمامك. فلنلتقي حتى أطلعك عليها".

قدم السبب لتحصل على القرار

يقدم لنا خبير الدعاية - صاحب فكرة خطة كتاب الشهر - نصيحة سديدة وهي: "عندما تحاول القيام بادعاء ما أو تقديم عرض خاص، قدم سبباً صادقاً وأعلن عنه بإخلاص". وسوف تصبح أكثر نجاحاً في محاولتك الإقناعية.

إن محفز السبب عنصر أساسي في عملية اتخاذنا للقرار. لماذا؟ لأنه يحفز حاجتنا الفطرية إلى عمل لوزة المخيخ بدون تفكير، باعتبارها طريقاً مختصراً لتجنب استهلاك الوقت والطاقة والشعور بالألم بسبب التفكير المعقد. أُد ما عليك

من عمل. فكر فى الأسباب التى ستتناسب مع شريكك والموقف الحالى، واجعل محفز السبب عنصراً أساسياً فى محاولاتك الإقناعية. قدم السبب، وسوف تحصل على القرار الذى تسعى إليه.

ملخص الفصل ومراجعته

- إن محفز السبب مجد للغاية لأن لوزة المخيخ يبدو أنها تقبل أى سبب متاح دون الحاجة إلى إرسال المعلومة إلى القشرة الأمامية للدماغ. إن لوزة المخيخ تقبل السبب باعتباره طريقاً مختصراً لتجنب عملية التفكير المضنية، وسوف تحصل بعد ذلك إلى الاستجابة التى تسعى إليها.
- تؤكد العديد من الدراسات على صحة التالى : اطلب دون إبداء سبب، وسوف يُرفض مطلبك، أما إذا قدمت سبباً فسوف تتمكن من الإقناع بنجاح.
- إن محفز السبب يمكن أن يكون أى سبب يتقبله الطرف الآخر. يمكن أن يكون سبباً يتعلق بك أو به. إن أى شئ به قدر من المنطق سيكون مقبولاً ومجدياً مع شريكك.
- تعد الندرة مثلاً رائعاً على محفز السبب، فعندما يكون شئ - نرغبه أو نحتاجه - متوفراً بشكل محدود، فإن الدافع إلى التصرف يزيد، وإن هذا المحفز يؤتى ثماره لأننا ندرك أننا ربما نفوت فرصة ما أو نخسر الصفقة إذا لم نتصرف وبسرعة.
- إن استخدام محفز السبب أمر سهل. عليك أن تتجز فى البداية ما عليك من عمل واستعداد أولى. اكتب قائمة من الأسباب التى تدفع شريكك إلى القيام بما نرغبه، واجعل ذلك يتضمن أسبابك الخاصة. قم بسرد الأسباب الصادقة المقبولة التى تدفعه إلى التصرف الآن، وليس فيما بعد.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث

الفصل الثالث عشر

يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٤

محضر الأمل

تحكم الآمال والأحلام محفزاتنا الداخلية

ما المحفز الأول لقراراتك الشخصية وأفعالك؟ أليس هو سعيك للأشياء التي ترغبها وتأملها؟ أليس هو ما ترغب في الحصول عليه؟ وما ترغب في القيام به؟ وما تأمل أن تكونه؟ إنك تأمل فيما ترغب حدوثه، وتأمل ألا تحدث الأشياء التي لا ترغبها. إن الأمل هو المحفز الحقيقي لجميع النشاطات الإنسانية. إن الأمل هو أحد العوامل المهيمنة على حياتنا، وهو المحفز الداخلي القوي الذي يحدد قراراتنا وأفعالنا بشكل تلقائي.

إن المقنعين المهرة يفهمون طبيعة محفز الأمل المؤثرة والمخضعة، ويستخدمونه في تحفيز الفعل المرغوب. لقد بنى " تشارلز ريفسون " - المؤسس الأسطورة لمؤسسة " ريفلون كوربوريشن " العملاقة والعبقري في مجال الإقناع - إمبراطوريته على فكرة واحدة: " إننا في المصنع نصنع أدوات التجميل، وفي المتجر نبيع الأمل للعملاء ".

اكتسب المهارات التي تمكّنك من استخدام محفز الأمل بنجاح، فربما تصبح في نفس نجاح " ريفسون " في مجال الإقناع، وفي قدرته على القيادة. ومما يدعو للسرور أن الأمل يعد أحد أسهل المحفزات الداخلية تشييطاً. فإننا نقتنع بسهولة بما يقوله هؤلاء الذين يفهمون آمالنا، ورغباتنا، وأحلامنا، وهؤلاء الذين يساعدوننا على إشباع رغباتنا.

إن الأمل مزيج من الرغبات والتوقعات الإيجابية. إن قوته ليس لها نظير في قدرتها الإقناعية، وإن سر هذا المحفز الرائع هو البساطة نفسها. لتتعرف على آمال مَنْ حولك، ثم قدم عرضك بشكل يساعدهم على تحقيق هذه الآمال.

إن الأمل هو محفزنا الداخلي الرئيسي. وعلى عكس العقل والمنطق، فإننا نقتنع باتباع آمالنا وأحلامنا والتصرف وفقاً لها. إننا نعيش حياتنا ونجهد عقولنا

محفز الأمل

محاولين الوصول إلى هذه الآمال والأحلام. والأكثر أهمية من ذلك أننا نقتنع بسهولة – وبشكل كبير جداً – بما يقوله هؤلاء الذين يتفهمون آمالنا ويمدونا بالسبل التي تساعدنا على تحقيقها. تفهّم محفز الأمل، وسوف تصبح قادراً على الإقناع بنجاح شديد. سوف تحصل على الاستجابات والنتائج التي لم تكن لتحقيقها بأي سبيل آخر.

وفى الواقع، يعتمد كل قرار إقناعي، بدرجة ما، على محفز الأمل، حيث إنه يكمن خلف المحفزات الأخرى جميعاً. إننا نأمل أن نحسن قراراتنا وأفعالنا من حياتنا، ومن حالاتنا بدرجة ما، ونأمل أن تساعدنا على أن نصبح أكثر نجاحاً. وأن تصبح حياتنا أكثر سهولة، والأمل الكبير الذي يفوق كل الآمال – أن تجعلنا سعداء. إن هذا المحفز دافع قوى لدرجة أننا بمجرد إدراكنا ورؤيتنا له – باعتباره فرصة من شأنها أن تشبع آمالنا – فإننا نادراً ما سنعتمد على التفكير العقلاني المنطقي قبل أن نقدم على أى فعل. وبدلاً من الدخول فى عملية تفكير مرهقة ومضنية، نأخذ قرارات سريعة تلقائية نابعة من لوزة المخيخ، باعتبارها طريقاً مختصراً يوفر علينا العناء. وهكذا فإن محفزنا الداخلى ينشط. ومع الآمال الكبيرة، نستجيب له! إن رغبتنا الدائمة والمستمرة فى الشعور بالسعادة هى الأساس المحرك لمحفز الأمل عظيم القوة. إن الأشياء التي نأملها تحدد ما نتخذه من قرارات وما نقدم عليه من أفعال.

الآمل فى مقابل المنطق

إنك تشهد نشاط محفز الأمل المدهش التلقائى غير التفكيرى طوال اليوم، وكل يوم. إن أحد أفضل الأمثلة على ذلك المحفز هو الأمل فى سعادة فورية من خلال الشراء المفاجئ الفورى. إن فكرة أوراق اليانصيب الناجحة عبر الولايات المتحدة تقوم على محفز الأمل. إن فرص واحتمالات الفوز بورقة اليانصيب متدنية للغاية. وليس هناك أى قدر من المنطق والعقل يمكنك أن تستخدمه حتى يساعدك على الفوز بها. وربما يكون من الأرجح أن يقتلك البرق وأنت فى طريقك إلى مكان شراء هذه التذاكر على أمل أن تفوز بالجائزة الكبرى. وهكذا فإنه من الناحية المنطقية

الفصل الرابع عشر

العقلانية، فإن اليانصيب إهدار للمال. إنها ضريبة ندفعها. ولكننا رغم ذلك ندفع أموالنا التي اكتسبناها بشق الأنفس اعتماداً على لا شيء سوى الأمل. وهل يوقف التفكير العقلاني المنطقي أى شخص من الإقدام على هذا؟ فإننا - مخالفين لكل قواعد العقل والمنطق - نذهب ونضع أموالنا فى هذه الألعاب التي تعتمد على الحظ، آمليين فى الوصول إلى السعادة. هل هذا من العقل أو المنطق؟ لا بالطبع! ولكن الأمل يفوز!

إن أماكن مثل لاس فيجاس، وأتلانتيك سيتي، وموناكو، قد تم بناؤها اعتماداً على محفز الأمل تماماً. فالبعض يذهب إلى تلك النوادي غافلين تماماً أن المنطق يقول إن المستفيد والفائز الوحيد من مثل هذه الأماكن على المدى الطويل هم أصحابها وحاملو الأسهم فيها. ولكن هل يردع هذا المقامر؟ هل نهتم بأنه، منطقياً، تذهب النسبة الكبيرة من أموالنا التي نقامر بها كأمر يكيين إلى أصحاب النادي، وأن القليل منها فقط يرجع إلينا؟ هل الأموال التي تنفق فى هذه النوادي استثمار جيد وعقلاني، بالطبع لا. ولكن محفز الأمل، ولوزة المخيخ، يضريان بالمنطق عرض الحائط. إن لوزة المخيخ لا تحاول حتى إرسال المعلومة إلى القشرة الأمامية من أجل تقييمها بشكل منطقي؛ فإننا نرغب فى الحصول على قدر من المتعة، وأن نكون سعداء ونفكر فى أننا ربما نفوز، ونتصرف وفقاً لذلك.

إن الفيتامينات، ومعظم الصناعات الدوائية قائمة على الأمل. إننا نشترى الفيتامينات والعقاقير التي لم يصفها الطبيب على أمل أن نشعر بتحسن، وأن نبداً فى صورة أفضل، وأن نعيش حياة أطول، وأن نحيا حياة أكثر سعادة.

كم عدد الأطباء، حقاً، الذين يجرون العمل الشاق بالتأكد من البيانات البحثية، والآثار الجانبية، والتفاعلات المحتملة، والإحصاءات وفعالية الدواء الذى يقومون بوصفه؟ أم أن هؤلاء الأطباء يكتفون بتقبل سلطة الشركات المصنعة للدواء، والأبحاث التي أجرتها الشركة/ملين فقط أن الدواء سيكون مجدياً كما تم الترويج له؟ ألا نأمل فى نفس النتائج الواعدة دون القيام بالعمل البحثي الشاق؟ إننا نأمل أن يكون كل من شركة الدواء والطبيب محقين.

ما المحفزات التي استخدمها "جاك ويلش"، بفاعلية، ليحقق هذا التحول المدهش

محضر الأمل

فى "جنرال إلكتريك" ؟ لقد ذهب إلى كل قسم للشركة فى جميع أنحاء العالم وقدم للمدراء والعاملين رسالة واحدة – رسالة أصبحت شعاراً له فيما بعد. ولم يشتمل هذا الشعار على رسالة بها بيانات، أو حقائق، أو أرقام حول تمويلات، أو نمو إمبراطورية جنرال إلكتريك. لقد كانت رسالته مصممة بحيث تصل مباشرة إلى لوزة مخيخ أو عاطفة كل عامل فى جنرال إلكتريك، وهى ببساطة "إن كل وحدة بـ"جنرال إلكتريك" ليست فى الترتيب الأول أو حتى الثانى فى صناعتها سيتم إما إصلاحها، أو بيعها، أو إغلاقها".

وعند سماع هذا الشعار، ما الذى تعتقد أن يأمله مئات الألوف من العاملين فى شركة "جنرال إلكتريك" ؟ صحيح ! لقد تمثل أملهم فى الحفاظ على وظائفهم ! لقد أملوا أن يحققوا الهدف الذى حدده "ويلش". ومن خلال توظيف أنظمة توجيههم الداخلية، حقق محضر الأمل بداخلهم المعجزات – المعجزات التى لم تكن أى بيانات أو عقل أو منطق يستطيع تحقيقها. وقد جعلت سلطة "ويلش" ومؤهلاته هذا الشعار مقبولا ومعقولا ومحل تصديق. إن محضر الأمل، معززا بالسلطة، قد ساعد على صنع "جنرال إلكتريك" اليوم.

لقد استغل "ترامب" محضر الصداقة ليضع نفسه بين الأشخاص المناسبين حتى يتمكن من تحقيق رؤاه على أرض الواقع. ولكن كان محضر الأمل هو ما أقتنع رجال السياسة بنيويورك وأصحاب الأموال للموافقة على خطته. إن كل شخص وكل جماعة قام بإقناعها كان لديهم الأمل فى تحقيق النتائج التى أعلن عنها "ترامب". لقد بحث "ترامب" فى آمال الآخرين من حوله – ثم عمل على أنظمة التوجيه الداخلية لشركائه حتى يحقق أهدافه.

وقد استخدم "إياكوكا" كلاً من محفزات السلطة والصداقة، والأمل من أجل تحقيق الكثير من أهدافه غير العادية. وبالطبع، عمل محضر الأمل بنجاح مع مجلس الشيوخ، الذى كان يأمل فى عدم خسارة رمز وصرح أمريكى بسبب الإفلاس والضياع.

لقد بنيت شركتى، وصناعة التدريب ككل فى واقع الأمر على محضر الأمل. هل تأمل فى تحقيق مبيعات أفضل؟ إذن عليك أن تستعين ببرنامج تدريبي. هل تأمل

الفصل الرابع عشر

فى تحقيق علاقات أفضل مع العملاء؟ عليك بالاستعانة ببرنامج تدريبى أفضل فى خدمة العملاء. هل تأمل فى تحقيق نتائج إدارية أفضل؟ أعتقد أنك فهمت الفكرة.

بشكل عام، يعنى الأمل فى مجال التجارة والأعمال أنه مع التدريب الجيد، ستتحسن النتائج. ولكن المنطق هو أنه مع التدريب الجيد ومع الإدارة الجيدة، ومع متابعة القادة سيتحسن الأداء.

وكلما أمكن، فإننا نصر على أن يخضع أفراد الإدارة إلى نفس التدريب الذى يتلقاه فريق العمل. فإن العقل والمنطق يمليان علينا أن هذا هو السبيل الوحيد لمعرفة أى النشاطات يديرونها. ذلك هو السبيل الوحيد الذى يجعل البرنامج التدريبى يحقق النتائج التى تأملها الشركة. ولكن العديد من الشركات تُخضع فريق العمل فقط للبرنامج التدريبى وتأمل فى حصد النتائج. وكالعادة يفوز الأمل على المنطق.

تعرف على آمال شريكك

كما تمت الإشارة سابقاً، فإنه من السهل استخدام محفز الأمل الداخلى. وعندما تعرف كيف تحدد ما يأمله الآخرون، سيكون من السهل عليك تقديم عرضك بشكل يخاطب هذه الآمال. ولكن كيف يمكنك أن تعرف آمال شريكك؟ اسأله!

فى برامجنا التدريبية، نقدم للمشاركين عملية تسمى "تحليل القيم الشخصية"؛ وهى عبارة عن استبيان مصمم لدفع شريكك إلى مشاركتك المعلومات فيما يتعلق بآماله، والنتائج النهائية التى يرغبها، والمتعلقة بالقضية الحالية. وسوف نتحدث تفصيلاً عن هذا التحليل فى الفصل الذى يتناول أساليب التواصل، ولكن، وببساطة، عليك الآن أن تسأل شريكك وأن تستمع إليه. اطرح العديد من الأسئلة حتى ت، وأهدافه، والنتائج التى يرغب أن تثمر عنها القضية التى تتناولونها. غالباً ما تركز الأسئلة إلى أدنى التوقعات و "أفضل الحلول الممكنة". لتجعل أسئلتك محددة ومقصورة على عرضك.

عناصر المحفز

إليك بعض الجوانب التي يمكنك أن تسأل شريكك بشأنها - وسوف تساعدك الإجابات التي ستحصل عليها على تفعيل محفز الأمل بداخله.

السعادة

إن السعى الدائم والمستمر خلف السعادة ربما يكون أكبر الآمال البشرية. إننا مجبرون على تقبل أي أسلوب أو عرض يزيد من شعورنا بالسعادة، ولو من بعيد. عندما تظهر كيف سينتج عن عرضك مشاعر إيجابية، فإنك تكون بذلك قد نجحت في تنشيط محفز الأمل. " فكر في المشاعر الطيبة التي ستنتابك عند إتمامنا لهذه الصفقة ".

متسع من الوقت

إننا نأمل أن يكون لدينا متسع أكبر من الوقت، ونأمل أن ننجز قدرًا أكبر من العمل خلال هذا المتسع من الوقت. وضع كيف أن عرضك سيوفر الوقت، وسيقود إلى مزيد من الإنجاز.

الصحة

إنه محفز مهم للأمل. فكل منا يأمل في أن ينعم بالصحة أو أن يتمتع بصحة أكبر. ابحث عن سبل تربط، من خلالها، بين فكرتك وبين هذا الأمل. إن قبورك لهذا العرض سيحد بالتأكيد من شعورك بالضغط والتوتر - وسوف يحل جميع القضايا القائمة.

الاستقلال

إن معظم الذين يشعرون بأنهم محاصرون، يأملون في التمتع بقدر من الاستقلالية. إذا كان في مقدور فكرتك المساعدة على تحقيق هذا الأمل، وضع فكرتك تلك بعبارة كهذه: "ستخلق هذه العملية الاستقلالية التي تسعى إليها في مجال الشراء".

الأهداف والطموح

إن الأهداف المهنية توجه وتقود حياة العديد من الأشخاص. اسأل، وسوف يخبرك الآخرون من حولك عن أهدافهم. ثم قم بتفعيل محفز الأمل من خلال إظهار كيف أن خطتك سوف تزيد من عملية تحقيق هذه الأهداف المأمولة.

المخاوف

ما الشيء الذي لا يرغب شريكك في حدوثه؟ إن الخوف محفز كبير. كل منا يأمل ألا تحدث له مخاوف محددة. تعرّف على الأشياء الذي يرغب شريكك في تجنبها، ثم وضع له كيف يمكنك دعم هذا الأمل.

النجاح

مثلما نأمل في السعادة، نأمل أيضاً في النجاح في حياتنا العملية وحياتنا الشخصية على حد سواء. اطرح الأسئلة المناسبة، وسوف يشعر شريكك بالسعادة لمشاركته آماله وأحلامه في النجاح. وحينها سيمكنك بسهولة تنشيط محفز الأمل الداخلي.

الربح

إننا جميعاً نأمل أن نحقق ونجني أرباحاً - من عملنا، من استثماراتنا، ومن نشاطاتنا. ويعد الربح عنصراً قوياً في محفز الأمل. وعندما تظهر لشريكك كيف سيحقق أرباحاً على المستوى المادي، والعاطفي، والاجتماعي، والعمل، والأسري، فإنك ستكون بذلك قد استغللت محفز الأمل استفلا كاملاً.

تجنب الخسارة

مثل الخوف، يُعد تجنب الخسارة أملاً كبيراً. لتعرّف على الشيء الذي سيأمل شريكك في عدم خسارته، وأظهر له أن في مقدورك مساعدته على تحقيق ذلك.

الإنجاز

إذا كان شريكك يأمل في تحقيق أهداف محددة، فاعمل وفقاً لهذا الأمل. إنه مفتاح لمحفز الأمل.

الترقى

إنه أمل آخر يراود معظمنا، وإذا كان في مقدورك المساعدة على تحقيق هذا الأمل، فأظهر كيف يمكنك ذلك.

الشهرة

يعد إشباع الذات أملاً آخر قوياً. إذا كان شريكك يأمل في إشباع ذاته، فساعدته على ذلك! وسوف تجني ثماراً عظيمة!

محفز الأمل

الاستقرار

إن عالمنا عالم فوضوي متقلب، ونحن نأمل في الهدوء والاستقرار. وعندما نتعامل مع قضية ستؤدي إلى الهدوء والاستقرار، فقم بتنشيط محفز الأمل. واجعل شريكك يعلم أن عرضك سوف يسهل الأمور ويجعل الإيقاع أكثر هدوءاً.

تقبل الأقران

إننا نأمل في أن نحظى بقبول أقراننا بقدر أملنا في الشعور بالسعادة. إننا نأمل في أن نظهر بمظهر جيد، وأن يفكر من حولنا فينا بشكل جيد؛ أي أن نكون محل احترامهم. وضع لشريكك كيف سيساعده عرضك على أن يظهر بمظهر جيد لأقرانه، وسوف يعمل محفز الأمل حينها بشكل تلقائي.

قم بالتفكير في الأسئلة التي ستطرحها على شريكك قبل لقاءك به. ثم بعد ذلك يمكنك تحديد أسلوب التواصل لإظهار مدى قدرة عرضك على مساعدته على تحقيق آماله. إن تحليل قيمة الشخصية عملية سهلة، وممتعة، ومربحة، لأن الناس تحب التحدث عن أنفسهم. فإنهم سيكشفون ويتحدثون عن آمالهم، وأحلامهم، ومخاوفهم بسعادة. وإن المعلومة التي سيقدمونها هي ما تحتاجه تماماً حتى توجههم بسرعة وسهولة إلى القرار الصحيح.

عند تقديمك لعرضك، ليس المهم هو تقديم النقاط الصحيحة، ولكن ما يهم هو ربط هذه النقاط بالآمال والأحلام المعلن عنها. هناك أمر آخر مهم أود لفت نظرك إليه: لا تتوقع مطلقاً أن يقوم شريكك من نفسه بالربط بين عرضك وبين الكيفية التي سيفيده من خلالها هذا العرض؛ فإنه غالباً لن يربط بين الأمرين، وبالطبع لن يقوم به بنفس الوضوح الذي ستقدمه به.

إننا نجد أن عدم قدرة القائمين على الإقناع في الربط بين النقاط يعد قصوراً كبيراً في عروضهم التقديمية. إن مقدم العرض يفكر في نفسه قائلاً: "حسناً هذا سهل فهمه، وبالطبع سوف يربط هو بين الأمور". ولكن هذا لا يحدث! عليك أن تربط بين الأشياء من أجل شريكك وتوضح له الأمور. وبينما يوجه محفز الأمل القرارات والأفعال التلقائية، فإن من تحاول إقناعهم قد يشعرون بالقلق حيال

الفصل الرابع عشر

نتائج قراراتهم. وإنك فقط عندما تتعرف على آمال الآخرين، وعلى ما يسعون إلى تجنبه، سيمكنك استخدام هذا المحفز بنجاح. إن العواقب تحفز السلوك. لذا عليك أن تتأكد من أن توضح كيف أن هذه العواقب تدعم الآمال والأهداف التي عرفتتها منهم. إننا إما نقبل أو نتجنب أفعالاً معينة، لأننا نتوقع أحداث أو عواقب محددة تليها.

هناك ثلاث قواعد يسهل تذكرها للعواقب والأفعال والقرارات :

١. إن العواقب التي تحمل معها مكافآت تحفز السلوك والفعل.
٢. إن العواقب التي ينظر إليها باعتبارها سلبية أو عقابية تقود إلى قرارات وسلوكيات سلبية.
٣. إن العواقب التي لا تؤدي إلى مكافأة أو عقاب لا يتولد عنها أى سلوك.

ضع هذه القواعد في اعتبارك. إن احتمالية الحصول على المكافأة أو التعرض للعقاب لها قدرة على التحفيز. كن متيقناً من أن عرضك يقدم مكافآت متمثلة في العمل وفقاً لآمال وأمنيات شريكك، ولتتأكد من أن تذكر أى عواقب سلبية ربما تحدث إذا لم يقم بالتحرك والفعل.

ومثل كل محفز آخر، يحتاج محفز الأمل إلى عمل مسبق. وكالعادة، فإنك ترغب في القيام بهذا العمل المسبق - أن تجتاز الألم الناتج عن عملية التفكير، حتى يتمكن شريكك من تجنبه، وبالتالي يسهل عليه اتخاذ القرار.

إن الجمع بين محفز السلطة، ومحفز الاتساق، ومحفز الأمل يحقق المعجزات. عندما نعرف أن شركة ما ترغب في توسيع عملها، فإننا نوضح لها كيف أن شركات مثل "برودينشال"، و"سيتي جروب"، و"جنرال موتورز"، و"سوني" وشركات أخرى مثيلة قد قامت بتوسيع أعمالها من خلال برامجنا التدريبية والإرشادية. عندما يرى عميل محتمل خطاباً يشهد بزيادة الأعمال بالشركة بنسبة ٢٦٪، أو زيادة المبيعات بنسبة ٤، ١١٪ لشركة ذات ٤٢٢٤ ممثلاً، أو توفير ٨، ٢ مليون دولار من تكلفة توظيف وتدريب العاملين، فتلك مصداقية وسلطة. إن فهم شريكك لمدى

مصادقية عرضك أمر مهم؛ فربما يأمل أن يتسق معه ليحقق نفس النتائج.

اعثر على العاقر على الفعل – آمال شريكك

هل تتذكر سؤالى حول دافعك لقراراتك وأفعالك الشخصية؟ لقد أظهرت خلاصة البحث أنه، لمدة ٢٥٠٠ عام، خلص دارسو الطبيعة البشرية إلى أن " المتعة هي دافع العقل ". وإننا نعلم الآن أن لوزة المخيخ تتخذ قرارات فورية عندما يرى العقل أن النتائج تتفق مع آمالنا. ومع قليل من التفكير التقييمى، أو حتى بدون أى تفكير تقييمى، لن يتم إرسال عملية التفكير حتى إلى القشرة الأمامية من أجل التقييم. يقدم لنا الكاتب المسرحى والمؤلف " جين كير " تعليقاً جيداً على آمالنا بقوله: "الأمل هو الشعور الذى ينتابك بأن الشعور الذى لديك غير دائم إلى الأبد ". يمكنك أن تنشط محفز الأمل عن طريق إظهار أن الحاضر أمر غير دائم – فهناك سبيل أفضل.

تشتري المرأة كريم وجه " ريفلون " على أمل أن يقلل التجاعيد التى حول عينيها. ويشتري لاعب الجولف مضرباً جديداً على أمل أن يمنحه مسافة أبعد عن ركام الرمل. إن الأمل فى فائدة مستقبلية يعد محفزاً عظيماً للقيام بفعل ما. إن الأمر المأمول ذاته غير مؤكد الحدوث، فربما تزول التجاعيد وربما لا تزول. ولكن الأمل لا يزول أبداً، وعليك اغتنامه.

إن أملى بسيط – هو أن تتعلم وتستخدم واحداً أو أكثر من المحفزات السبعة التى تناولناها، فى كل موقف تفاعلى وتواصلى قد تمر به. وكما ذكر آنفاً، هناك عدد غير محدود من المحفزات التى جعلناها جزءاً من قاعدة بياناتنا. إن المحفزات السبعة التى تناولناها هنا تمثل الأساس لكيفية اتخاذنا لمعظم قراراتنا. إنها محفزات حقيقية، وقد أثبتت فاعليتها. إنها تسمح لك بالعمل وفقاً لعقل شريكك، ووفقاً لنظام توجيهه الداخلى، وليس ضدهما.

سوف تساعدك هذه المحفزات الداخلية السبعة على تحقيق أهدافك الإقناعية على المستوى العملى، والمهنى، والشخصى. سوف تمثل هذه المحفزات النقطة الرئيسية الحاسمة فى مناقشاتك. إن تلك المعلومات الجديدة حول عالم المخ

الفصل الرابع عشر

والمحفزات الداخلية مثيرة حقاً. ولكنك تحتاج إلى أكثر بكثير من مجرد معلومات من أجل تحقيق النتائج الإقناعية التي تسعى إليها. إن المعرفة أمر رائع، ولكننا لا نزال في حاجة إلى تطبيق هذه المعرفة في المجال العملي.

ملخص الفصل ومراجعته

- إننا نقتنع بسهولة بما يقوله هؤلاء الذين يفهمون آمالنا، ورغباتنا وأحلامنا، وبهؤلاء الذين يساعدوننا على تحقيقها. إن الأمل هو مزيج من الرغبات والتوقعات الإيجابية. تعرّف على آمال الآخرين من حولك، ثم قدم عرضك بشكل يساعدكم على تحقيق هذه الآمال.
- على عكس ما يمليه علينا العقل والمنطق، إننا نقتنع بالتصرف وفقاً لآمالنا وأحلامنا.
- يعتمد كل قرار إقناعي بدرجة ما على محفز الأمل. إننا نأمل أن تحسن قراراتنا وأفعالنا من حياتنا، ومن حالاتنا بدرجة ما، ونأمل أن تساعدنا على أن نصبح أكثر نجاحاً، وأن تصبح حياتنا أكثر سهولة، والأمل الكبير الذي يفوق كل الآمال – أن تجعلنا سعداء. إن هذا المحفز دافع قوى لدرجة أننا بمجرد إدراكنا ورؤيتنا له – باعتباره فرصة من شأنها أن تشبع آمالنا – فإننا نادراً ما سنعتمد على التفكير العقلاني المنطقي قبل أن نُقدم على فعل أو تصرف.
- من السهل استخدام محفز الأمل الداخلي، وعندما تعرف ما يأمله الآخرون، سيكون من السهل عليك تقديم عرضك بشكل يخاطب هذه الآمال. إن معرفة ما يأمله شريكك أمر بسيط، فقط عليك أن تسأله.
- قم بوضع قائمة بالأسئلة التي ستطرحها على شريكك، ثم بعد ذلك يمكنك تحديد أسلوب التواصل لإظهار مدى قدرة عرضك على مساعدته على تحقيق آماله، ليس المهم هو عرض النقاط الصحيحة، ولكن ما يهم هو ربط هذه النقاط بالآمال والأحلام المعلن عنها.
- إننا نأمل في أن تكون عواقب قراراتنا وأفعالنا عواقب إيجابية. كن متأكداً

محفز الأمل

من توضيح كيف أن هذه العواقب تدعم الآمال والأهداف التي أعلن شريكك عنها. إننا إما نقبل أو نتجنب أفعالاً معينة، لأننا نتوقع أحداثاً أو عواقب محددة تليها.

- هناك ثلاث قواعد يسهل تذكرها لعواقب الأفعال والقرارات.
 ١. إن العواقب التي تحمل معها مكافآت تحفز السلوك والفعل.
 ٢. إن العواقب التي ينظر إليها باعتبارها سلبية أو عقابية تقود إلى قرارات وسلوكيات سلبية.
 ٣. إن العواقب التي لا تؤدي إلى مكافأة أو عقاب لا يتولد عنها أي سلوك.
- إن احتمالية الحصول على المكافأة أو التعرض للعقاب لها قدرة على التحفيز. كن متيقناً من أن عرضك يقدم مكافآت متمثلة في العمل وفقاً لآمال وأمنيات شريكك، ولتأكد من أن تذكر أي عواقب سلبية ربما تقع إذا لم يحم بالتحرك والفعل .
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٥

الأهداف الإقناعية

يمكنك الحصول على أى شىء ترغبه، ولكن عليك فى المقام الأول معرفة ما ترغبه.

وبشكل أكثر تحديداً، ما الذى ترغبه من المحاولة الإقناعية المعينة التى تقوم بها؟ بالطبع، أنت تعرف ما تريد بصفة عامة، ولكن هل يمكنك الإعلان عن هدفك النهائى بشكل واضح ومفصل ومحدد؟ هل يمكنك قياس نتائجك الإقناعية فى مقابل معيار محدد تم الاتفاق عليه وإثبات صحته من قبل؟ هل يمكنك تحديد التكلفة – التى سوف تتكبدها أنت أو الآخرون – من أجل تحقيق الهدف؟ وهل هدفك الإقناعى له إطار زمنى محدد؟

سوف تتناول الفصول القليلة القادمة بعض القضايا التى لم أجد أنه تم تناولها فى أى عمل آخر يتحدث عن فن الإقناع. سوف تتناول هذه الفصول عناصر قد تساعدك على إتمام العملية الإقناعية. إن معرفة كيفية معالجة المخ للمعلومة، ومعرفة كيف تساعد على تحفيز الأفعال التى تسعى لها شىء مهم. ولكن كيف يمكنك تنفيذ هذه العملية بأفضل صورة ممكنة حتى تحصل على الاستجابة والنتائج التى تسعى إليها؟

إن المعلومات شىء عظيم، وممتع، ومثير. ولكننا نرغب فى أكثر من مجرد المعرفة – إننا نرغب فى تحقيق نتائج ملموسة. لننتقل إلى الجانب العملى لنترجم معرفتنا ومعلوماتنا الجديدة إلى نتائج إقناعية ملموسة ومرغوبة. إن النتائج تعتمد على خطوات تنفيذية عملية.

إن الخطوة الأولى التى هى غاية فى الأهمية لنجاح عملية الإقناع تتمثل فى تحديد هدفك ومعرفة إلى أين تتجه تحديداً. ربما استخدم أسطورة كرة القدم

الأهداف الإقناعية

الأمريكية "جوناماث" أفضل تعبير ممكن حين قال: "حتى تصبح قائداً، عليك أن تجعل الآخرين يرغبون في اتباعك، ولا يرغب أحد في اتباع شخص ما لا يعرف إلى أين يتجه".

وقد وضع كاتب مجهول هذه الفكرة في شكل بارع الإيجاز بقوله: "ليس هناك هدف من حملك للكرة إذا كنت لا تعرف أين سترميها".

يتحدد النجاح، وخاصة نجاح القادة، عن طريق وضع أهداف محددة ثم إقناع الآخرين بالوصول إلى هذه الأهداف. وبشكل عام، نحن نقوم بتحديد أهدافنا العملية بشكل جيد، ولكن أهدافنا الأخرى لا نحددها تقريباً بنفس الجودة. إن قدرتك على تحديد، ثم تحقيق، أهدافك الإقناعية هي ما يحدد نجاحك بشكل عام.

وحتى الآن ربما تقول: "حسناً بالطبع، على المرء أن يعرف إلى أين يذهب، وأنا أعرف ذلك". إن معظم الناس، ومعظم المدراء يعتقدون أن لديهم أهدافاً إقناعية جيدة. ويمكنهم سردها عليك، "أرغب في دعم أكبر من العاملين لدى"، "أرغب في توسيع وتنمية عملي"، "أود تحقيق زيادة في العمولات"، "أرغب في أن تؤدي عملي بشكل أفضل"، "أرغب في الحصول على ترقية"، "أود أن أجرى تغييرات فعالة وإيجابية على مؤسستي"، "أرغب في أن يعمل الموظفون لدى بكفاءة أكبر...".

لكن في حساباتنا نحن، لا تعد هذه أهدافاً، ولا حتى قريبة من كونها أهدافاً. ربما تكون نتائج جيدة، ولكن ينقصها جميع معايير الأهداف المحددة جيداً، والقابلة للتحقق. لا بد أن يشتمل الهدف المحدد جيداً والقابل للتحقق، على أربعة عناصر:

١. فعل محدد وقابل للقياس.
٢. إطار زمني أو موعد لتحقيق الهدف.
٣. تقدير التكلفة، سواء كانت في صورة أموال، أو طاقة، أو مجهود.
٤. موارد محددة، متمثلة في أشخاص و/أو موارد.

اجعل أهدافك قابلة للقياس

إن أكثر هذه العناصر الأربعة أهمية هو وجود معيار قابل للقياس. فيجب، بشكل حتمى، أن يكون لديك هدف واضح تقيس نتائجه عليه.

"إننى أرغب فى إقناع رئيس القسم بتوسيع وزيادة نمو عمله". قد تبدو تلك العبارة هدفاً، ولكن، هل إذا تحقق النمو بمقدار ضئيل للغاية، مقدر بواحد على عشرة من واحد بالمائة، هل سيكون ذلك مقبولاً؟ إنه نمو تحقق بالفعل، وتحقق معه الهدف الذى أعلنت عنه فى عبارتك. كلا. إن التعبير الأفضل عن هذا الهدف يجب أن يكون فى عبارة مثل: "أرغب فى إقناع رئيس هذا القسم بزيادة النمو بدرجة ٧,٥ ٪ عن العام الماضى". هذا هدف يمكن قياسه. إنه هدف محدد يمكنك أن تقيس أدائك ومدى تقدمك فيه. إنه لا يسمح للعقل بالمرآوغة وعدم الحسم. فإنك إما تحققه أو لا تحققه. إنك إما أقنعت العاملين لديك بالأداء أو لم تقنعهم.

ربما ترغب فى إقناع مديرك بتقليل نفقات القسم من خلال زيادة الإنتاج وتقليص حجم العمالة. هل تقليل النفقات هدف قابل للقياس؟ وهل أى تقليل للنفقات بنسبة صغيرة يعد أمراً مُرضياً بالطبع لا. عليك أن تكون محدداً، وعليك أيضاً أن تضع طلبك أو هدفك فى شكل واضح قابل للقياس، وحينها ستتمكن أنت والشخص الذى تعمل على إقناعه من معرفة المعايير التى سيتم قياس الأداء الفعلى عليها.

ما هو الإطار الزمنى الذى ستضعه لتحقيق هدفك الإقناعى؟ إذا أجبت بـ "يوماً ما أو "غداً"، فلن يأتيا أبداً. عليك تجنب فكرة اليوم غير المحدد، وقم بتحديد إطارات زمنية محددة لكل من شريكك والعمل المتوقع. وهكذا تكون قد حققت العنصر الثانى.

إن تحديد الأهداف المتعلقة بالتكلفة والموارد أمر مهم أيضاً. فى كثير من الأوقات، خلال عملنا التدريبى والاستشارى، كان المدراء يخوضون تلك العملية المكونة من أربعة عناصر بشكل عملى وعلى مشاريع حقيقية. وغالباً، عندما كانوا يضعون قائمة فعلية للتكاليف والموارد المطلوبة، فإنهم كانوا يجدون أن الهدف ليس واقعياً على الإطلاق. من العظيم معرفة هذا الأمر قبل أن تبدأ من العظيم أن

تطوير الأهداف الإقناعية

الهدف الإقناعي :	
فعل قابل للقياس :	
إطار زمني / تاريخ تحقيق الهدف :	
الموارد مقدرة : (إذا كانت قابلة للتطبيق) :	
التكلفة مقدرة : (إذا كانت متاحة)	
العبارة التي تصرح فيها عن هدفك كاملاً :	

لقد اتخذت الآن الخطوة الأولى تجاه تحقيق هدفك الإقناعي

الفصل الخامس عشر

تعرف ما الذى تحتاجه من أجل تحقيق هدف إقناعى واقعى بشكل كامل! إن التحديد هو مفتاح السر وراء وضع أهداف إقناعية واقعية قابلة للتحقق. عندما تعرف ما تريد تحديداً، سيكون من الأسهل كثيراً عليك الوصول إلى هدفك. لقد قالها الكوميديان العظيم " ليلى توملين " بشكل رائع: " لقد رغبت دائماً فى أن أكون شخصاً ما، ولكن على أن أكون أكثر تحديداً ".

عندما تحدد عناصر هدفك بشكل دقيق فاكتبها فى ورقة أو على جهاز الحاسوب الخاص بك. وضعها أمامك فى مكان بارز. وعليك دائماً مراجعة هذه العناصر والأهداف، ولكن يجب أن تكون فى شكل مكتوب. لا تترك عقلك يراوغك بشأن أهدافك غير المكتوبة من خلال قول: "حسناً، إنتى لم أكن أعنى ذلك حقاً"، وحينها لن تكون دقيقاً فى عمليات الحساب والقياس. إن الأهداف المكتوبة أكثر تحفيزاً.

وبالطبع عندما تجعل أهدافك فى شكل محدد قابل للقياس، سيكون من الأسهل بكثير ترجمة هذه الأهداف إلى الشخص الذى تحاول إقناعه بالتصرف وفقاً لهذه الأهداف. عندما تقنع شريكك بالتصرف والقيام بفعل ما، عندما تحصل على استجابته، فسوف يعلم، تحديداً، ما الشئ الذى وافق عليه. وسيمكنه حينها وضع الخطوات الإستراتيجية والتكتيكية بفاعلية من أجل تحقيق الأهداف. من أهم الأشياء قاطبة أن تضع أهدافاً قابلة للقياس من أجل مشاريعك الإقناعية. إن الأهداف هى نقطة البدء لجميع الإنجازات البشرية. ضع أهدافك الإقناعية فى شكل سهل توصيله وبسهولة قياسه، وسوف تكون أقرب إلى تحقيق هذه الأهداف.

ملخص الفصل ومراجعته

- إن معرفتك لما تريده تحديداً سيساعدك على تحقيقه. يتحقق النجاح من خلال وضع أهداف محددة ثم إقناع الآخرين بتحقيق هذه الأهداف.
- لا بد أن يشتمل الهدف المحدد جيداً، والقابل للتحقق، على أربعة عناصر :
 ١. فعل محدد وقابل للقياس.

الأهداف الإقناعية

٢. إطار زمني أو موعد لتحقيق الهدف.
 ٣. تقدير التكلفة سواء كانت فى صورة أموال، أو طاقة، أو مجهود.
 ٤. موارد محددة، متمثلة فى أشخاص و/ أو موارد.
- أهم عنصر من العناصر هو وجود معيار قابل للقياس، فيجب وبشكل حتمى أن يكون لديك هدف واضح لتقيس عليه نتائجك.
 - تجنب المفهوم الشائع بعدم تحديد وقت لتحقيق الهدف من خلال وضع أطر زمنية لكل من القرارات والأفعال.
 - ضع أهدافاً من أجل التكلفة والموارد. إن التحديد هو مفتاح السر وراء وضع أهداف إقناعية واقعية قابلة للتحقيق.
 - عندما تحدد عناصر هدفك بدقة، فقم بكتابتها على ورقة أو على حاسوبك الشخصى. وقم بمراجعتها دائماً، ولكن يجب أن تكون فى شكل مكتوب.
 - عندما تجعل أهدافك فى شكل محدد وقابل للقياس، سيكون من الأسهل كثيراً ترجمة هذه الأهداف للشخص الذى تحاول إقناعه بالتصرف وفقاً لها.
 - من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

التواصل الإقناعي

إننا، كقادة، نعتبر أن التواصل شيء مسلم به، فتحن نتواصل طيلة حياتنا، ونعتبر ذلك عملية بسيطة وواضحة. إننا نعلم ما نرغب في توصيله، ونخبر الآخرين بما يجول في خاطرنا، وهكذا تنتهي مهمتنا. ولكن لسوء الحظ، ليس التواصل الحقيقي أمراً بهذه السهولة في واقع الأمر. إن التواصل الناجح معقد بدرجة ما. نعم، إنه صعب. وتتفاقم صعوبة تحقيق فهم كامل من خلال حقيقة أن معظم الناس لا يفهمون الفرق بين التحدث والإخبار، والتواصل.

إننى أعلم أنك تعرف بالفعل كيف تتواصل، ولكن، تحل بالصبر معى حتى النهاية. إن شكل التواصل الإقناعى الفعال يختلف كثيراً عن شكل التواصل اليومي المعتاد. إن شكل، ومحتوى، وطريقة تحقيق هذا التواصل هى عوامل سوف تحدد مدى نجاحك ، مدى نجاحك أو فشلك فى الإقناع.

يتطلب التواصل الفعال المثمر معرفة، وفكراً، وتخطيطاً وتنفيذاً. وكما يقول " مايكل هاترسلى "، الأستاذ بكلية التجارة بجامعة هارفارد: "تهدف كافة أنواع التواصل فى العمل إلى تحقيق نتائج. وعندما يكون هذا التواصل فعالاً، فإنه يدفع جمهوره إلى القيام بشيء ما – شراء منتج، تغيير سلوك، دعم خطة، أو تبني وجهة نظر "، وهدفنا هو التواصل على نحو يحرك شريكنا إلى القيام بشيء ما. وعلى نحو يؤدي إلى تحقيق النتائج التى نسعى إليها. وهذا يتطلب الاستعانة بأسلوب متخصص.

عندما لا يكون التواصل فعالاً، وعندما لا يكون ناجحاً، ينشأ الارتباك والتوتر. "ما الذى تعنيه بأن هذا خطأ؟". "ولكنى اعتقدت أنك قلت....." ، "نعم لقد سمعتك، ولكنى اعتقدت أنك كنت تعنى.....". يعتمد نجاح عملية الإقناع بشكل

التواصل الإقناعى

كامل على التواصل. إن الإقناع الناجح ما هو إلا تواصل ناجح. وبالطبع، إن لم يكن واضحاً فإنه ليس بالتواصل. دعونا نر كيف يمكننا تحقيق النتائج التى نسعى إليها، خلال التواصل الفعال.

ما يسمونه هو ما يفهمونه

إن التواصل شىء نلجأ إليه طوال اليوم، وكل يوم. ولكن كيف لك أن تصف معنى التواصل؟ من فضلك، توقف للحظة من أجل التفكير فى تعريفك له. إننا نشاهد التلفاز لساعات غير محدودة – فهل يتواصل معنا التلفاز؟ وعندما يتجادل الناس مع بعضهم البعض، فهل يتواصلون بذلك؟ وفى أى مناقشة، ومن الذى يحدد كيفية التواصل؟

يقدم لنا قاموس "ويبستر" التعريف التالى: "التواصل هو عملية تتم من خلال نظام مشترك من الرموز أو السلوكيات". إنه ليس تعريفاً سيئاً، ولكنه لا يخبرنا سوى بالقليل عن الشىء الذى يتم توصيله حقاً، وعن الأشخاص الذين يقومون به، ولا يخبرنا بشىء على الإطلاق عن النوايا المقصودة من التواصل فى مقابل المدركات أو ما تم فهمه حقاً من هذا التواصل. ولكن هذا التعريف أيضاً يجعل ما يعتبره الكثيرون تواصلاً مقصوداً على "معلومات يتم تبادلها". إن تعريفنا للتواصل يذهب مباشرة إلى قلب التواصل الهادف. "إن التواصل الحقيقى ليس ما يهدف المرسل إلى توصيله، ولكنه ما يفهمه المتلقى".

وهذا مفهوم مهم للغاية، ولكن من الصعب بدرجة ما تقديره بشكل كامل. فإنتى أعرف ما أرغب فى توصيله، وأعرف ما أعتقد أننى قمت بتوصيله، ولكنك ربما تستقبل شيئاً مختلفاً تماماً عما كنت أعنيه. إليك الآن مربط الفرس: أياً ما كان يعتقد شريكك أنه قد سمعه، ويعتقد أنك تعنيه، فهذا هو التواصل. أما ما كنت تعنيه أنت فلا يمت لعالم التواصل سوى بصلة قليلة.

هناك عدد لا حصر له من حالات الاختلاف بين ما تم قصده، وكيف تم تفسيره، وكيف تم استقباله – وهى وتصلح لكتاب كامل. والواقع أن هذا الاختلاف المحتمل

الفصل السادس عشر

فى عملية التفسير هو قضية علينا التعامل معها وتجنبها. من فضلك تذكر هذا: إن الرسالة التى نعتقد أننا قمنا بتوصيلها نادراً ما تكون نفس الرسالة التى يستقبلها المتلقى أو يسمعها.

كيف يمكنك إذن تحديد ما تلقاه أو سمعه الطرف الآخر؟ لا بد أن تحصل على مردود ١ عليك أن تطلب من شريكك أن يحدد لك ما تلقاه أو أدركه. وهذا أمر ينطوى على قدر من الصعوبة. فإذا ما طرحت سؤالك بأسلوب خاطئ، فإنك بذلك ستهين شريكك، وسيكون رده عليك: " بالطبع إنى أفهمك؟". والأسلوب الأفضل هو أن تسأله عن رأيه حيال الأمر أو القضية. ثم اسأله كيف يمكنه التقدم نحو الهدف.

اطرح سؤالاً من شأنه أن يكشف لك كيفية استقباله للأمر، لكن دون أن يقلل من شأن شريكك.

فبدلاً من أن تسأل: " هل ما أقوله واضحاً؟" يمكنك أن تسأل: " تشارلى، كيف ترى هذه المبادرة من أجل التغيير؟ " أو " ماذا ترى كخطوة مقبلة؟ ".
إن التواصل المثمر عبارة عن عملية من أربع خطوات :

١. رتب محتواك فى شكل عرض تقديمى.
٢. قم بتوصيل المعلومة.
٣. تأكد من ما فهمه شريكك – احصل على مردود.
٤. اتفق معه على خطوات العمل.

فقط، عندما تحصل على مردود ستعرف ما إذا كان قد تم تفسير تواصلك على النحو الذى قصده أم لا. وفقط، عندما تتعرف على ما تم توصيله بالفعل ستتمكن من الانتقال إلى خطوات العمل.

ويقودنا ذلك إلى النقطة التالية: من المسئول عن التأكد من أن التواصل قد تحقق كما هو مقصود؟ الإجابة، هى أنت! فإنك كمرسل تقع على عاتقك المسئولية الأولى، على الرغم من أن كلا الطرفين يجب أن يتشاركا، بفاعلية، فى عملية

التواصل.

إن هذه العملية، كما قمنا بوصفها، ضرورية من أجل تحقيق تواصل فعال، وضرورية من أجل لقاء العقول، وضرورية من أجل تحقيق النتائج. إن التواصل من أجل الإقناع، والتواصل الهادف عملية تشاركية تفاعلية تتطلب مهارات استفسار وإنصات عالية. إننا نتساءل في تعجب: " لماذا لم يفهم ما قصدت؟! ". يتحقق التواصل الفعلى فقط عندما يتم استقبال وفهم الرسالة بالشكل الذى كان مقصوداً منها.

هل هى عملية إخبارية أم تواصلية؟

هل يتواصل جهاز التلفاز؟ ليس وفقاً لتعريفنا. فالتلفاز يقدم فقط معلومات. إن تقديم المعلومات بالكاد ما يكون تواصلاً. إنه حتى لا يتفق مع التعريف الذى قدمه القاموس: " معلومات يتم تبادلها "، حيث إن التلفاز لا يتفاعل مع ما حوله، وليس هناك تبادل للمعلومات. ولكن ألا نتصرف معظم الوقت مثل التلفاز – ألا نكتفى فقط بتقديم المعلومات معتقدين بذلك أننا نتواصل؟ إن التواصل الناجح يجب أن يكون تفاعلياً، وسمح لنا التواصل التفاعلى بالاتصال بشريكنا. إن الإخبار هو طريق، واتجاه واحد لنشر المعلومة، ولكنه لا يعتبر تواصلاً.

عندما ندخل فى تواصل ذى اتجاه واحد، وعندما نخبر الآخرين بما نود منهم القيام به، فإننا غالباً لا يكون لدينا أدنى فكرة عما نقوم بتوصيله حقاً. فربما يعتقد شريكك أنك غير عقلانى، أو غير واضح، أو ببساطة – بعيد عن المسار. ربما يتلقى شيئاً مختلفاً تماماً عما قصدت.

اسأل، واستمع، وافهم

إن هدفنا هو تحقيق تواصل يمكنك من فهم الطرف الآخر، ويمكنه فى المقابل من فهمك. فإن الإقناع يؤتى بأفضل ثماره عندما يفهم الطرفان بعضهما البعض فهماً حقيقياً.

ويعتمد التواصل الفعال على مدى معرفتنا وتطبيقنا لمهارتين رئيسيتين: السؤال

والاستماع. وإذا كنا نتسم بالضعف فى أى من الجانبين، فإننا بذلك نخاطر بالقيام بتواصل غير فعال وغير دقيق، ومن شأنه ألا يدفع الآخرين للاستجابة لنا. ومن خلال مهارات السؤال والاستماع، يمكن بناء شراكة قوية تحقق من خلالها أهدافاً متبادلة.

اعرف عن شريكك

إن هدفك الإقناعى والتواصلى الأول هو معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن شريكك. وكلما زادت معرفتك، زادت قدرتك على تقديم عرضك بالشكل المناسب. ما أفكاره وآراؤه حيال القضية التى تتناولونها؟ وما المحفزات الداخلية التى ستدفعه إلى الاتجاه الذى ترغبه؟ ما تصرفاته الماضية فى المواقف المشابهة؟ وما أفكاره المتبناه؟ وهل ينجح إلى التصرف من خلال الأسلوب التحليلى الثقيل أم من خلال الأسلوب التلقائى؟ وما القيم التى يتبناها ويشجعها؟ وما المعايير التى تؤثر على قراراته وأفعاله؟

إن الأسئلة هى الإجابات

إن طرح الأسئلة هو السر الذى يمكنك من أن تصبح قادراً على تحقيق التواصل الإقناعى. إن الأسئلة مهمة وحيوية للغاية فى عملية الإقناع، وطرحك السؤال المناسب فى الوقت المناسب هو ما يشكل الفارق بين النجاح والفشل. فى واقع الأمر، إن اللجوء إلى الأسئلة ربما يشكل الفارق بين النجاح والفشل فى حياتنا. يقدم أحد المقالات التى تم نشرها فى مجلة "نيويورك تايمز" بحثاً يشير إلى أن سعادتنا نفسها تعتمد على مدى تمكنا وتطبيقنا لمهارة طرح الأسئلة. وقد أظهر البحث أن أسعد الناس هم من يطرحون الأسئلة كثيراً. أما أكثر الأشخاص تعاسة وأكثرهم شعوراً بالوحدة فهم الذين يطرحون القليل من الأسئلة على الآخرين. إن طرح الأسئلة يخلق جواً من التفاعل الذى يؤدى بدوره إلى الفهم وإلى علاقات إيجابية. لا يكمن الهدف من التواصل الإقناعى فى إخبار شريكنا عن أنفسنا فحسب، بل فى إخبار أنفسنا عن شريكنا.

التواصل الإقناعى

يقول "دیل کارینجى": "إن السبیل الوحید للتأثیر على الطرف الآخر هو التحدث عما يرغب، وتوضیح كيف يمكنه الوصول إليه".
كيف يمكننا أن نعرف ما يريده الطرف الآخر؟ يقدم لنا "بنيامين ديزرائيلى"، رئيس الوزراء البريطانى فى القرن التاسع عشر، الإجابة قائلاً: "إن الشخص الأحمق يتساءل فى نفسه، بينما يطرح الشخص الحكيم سؤاله على الطرف الآخر مباشرة".

إن الشخص الحكيم أيضاً يؤكد على ما يعرفه بالفعل بين الحين والآخر. إن تأكدك مما تعرفه ومراجعتك عليه لن يضيرك فى شيء، بل، من المرجح أنك ستتعرف على تفصيلة أو اثنتين جديدتين لم تكن على علم بهما من قبل، أو لم تكن تستخدمهما بالفاعلية المطلوبة. إن الحصول على المعلومات المطلوبة أمر محورى فى عملية الإقناع الناجحة. ويقدم لنا الكاتب "رايدارد كيبينج" سر الحصول على هذه المعلومات قائلاً:

"إن لدى ستة خدم أمناء،
وقد زودونى بكل معارفى،
وإن أسماءهم هى ما، ولماذا،
ومتى، وكيف، وأين، ومن".

إن كيفية استخدامنا لهؤلاء الخدم الأمناء الستة، وترتيبنا ووضعنا للأسئلة، هى عوامل حيوية فى النتائج التى نسعى للحصول عليها من عملية الإقناع. إن طرح السؤال المناسب فى الوقت المناسب يجعل منك شخصاً قادراً على التواصل القوى الفعال.

دعونا نقسم الرجال الأمناء الستة إلى فئتين – كل فئة لها هدفها المحدد.
هاتان الفئتان هما :

- أسئلة ذات نهاية مفتوحة.

الفصل السادس عشر

- أسئلة ذات نهاية مغلقة.

تستخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة لدفع شريكك للتحدث – لتدفعه إلى الانفتاح ومشاركته المعلومات التي تسعى إليها. وتلك الأسئلة هي :

- ما / ماذا؟

- لماذا؟

- كيف؟

إن هذه الأسئلة لا يمكن الإجابة عليها عادة بكلمة أو كلمتين – إنها تطلب إجابة طويلة، وعامة بدرجة أكبر.

أما الأسئلة ذات النهاية المغلقة فإنها تستخدم من أجل الحصول على معلومات واجابات محددة للغاية. وتتضمن :

- متى؟

- أين؟

- من؟

وهذه الأسئلة تتبعها إجابات بسيطة، غالباً ما تكون مكونة من كلمة واحدة. وحتى تدفع شريكك إلى الانفتاح معك، يمكنك أن تسأل: "ما أهدافك فيما يتعلق بهذه التغييرات التي نحن بصدد القيام بها؟".

وحتى تتمكن من معرفة أمور محددة، يمكنك الاستعانة بالأسئلة ذات النهاية المغلقة، "إذا ما مضينا قدماً، فمن الشخص الذي يمكنه إدارة هذا المشروع في قسمك؟". من المرجح أن تكون الإجابة في كلمة واحدة.

إن الخطوة التي عليك اتخاذها هنا هي معرفة متى تستخدم كل نوع من الأسئلة.

يمكن أفضل استخدام للأسئلة ذات النهايات المفتوحة فى بداية المحادثة. وإذا ما أجدت صياغة هذه الأسئلة، ستحصل على قدر ضخم من المعلومات. تستخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة أيضاً لدفع شريكك إلى الاستفاضة فى موضوع ما، أو دفعه لتقديم مزيد من المعلومات. فإن أسئلة مثل : " كيف ترى هذا الأمر؟" أو " لماذا ستتبع هذا الأسلوب؟" من شأنها أن تساعدك على اكتساب أفكار تساعدك فى عملية الإقناع. وكذلك فإن الأسئلة المفتوحة تعد وسيلة ممتازة لدفع شريكك إلى التحدث إذا ما ضعفت المحادثة تدريجياً".

يمكنك استخدام الأسئلة ذات النهايات المغلقة بعد تكوينك لصورة عامة كلية عن الموقف. إنها تستدعى إجابات محددة تخص معلومات وقضايا محددة لم تتم تغطيتها فى المحادثة العامة. والأكثر أهمية من ذلك، إن الأسئلة ذات النهايات المغلقة تسمح لك بتوجيه المحادثة فى اتجاهك. إن الأسئلة المفتوحة تسمح لشريكك بالذهاب خارج حدود الموضوع، بينما تعيده الأسئلة المغلقة مرة أخرى إلى الموضوع. على سبيل المثال : "تشارلى، تلك قصة رائعة، أود الذهاب معك إلى هناك – ولكن دعنى أسأل، متى تعتقد أنه يمكننا البدء فى العمل على هذا البرنامج؟".

حتى تتمكن من الإقناع تعرّف على القيم

حتى تتمكن من تفعيل محفزات شريكك الداخلية بفاعلية، عليك أن تتعرف قليلاً على تلك المحفزات. على سبيل المثال، من خلال محفّزى الأمل والاتساق، لابد أن تعرف الأشياء التى يتسق معها شريكك، وأن تتعرف على ما يأمل فى تحقيقه. إنك فى حاجة إلى أن تعرف ما يقدره، وترتيب أهمية معاييرهم.

إننا نحصل على الإجابات من خلال عملية استفسارية تسمى تحليل القيم الشخصية. وسوف تخبرك الإجابات بالأشياء التى يتسق الشخص معها، والأشياء التى يأمل فى تحقيقها، وسوف يقدم لك دلائل من شأنها أن تحدد لك ما إذا كان هذا الشخص يعتمد فى تفكيره على الأسلوب التحليلى أم على الأسلوب التلقائى.

هناك شكلان من أشكال تحليل القيمة: رسمى، وغير رسمى. وفى الشكل الرسمى تقوم بإعداد قائمة من الأسئلة مبتدئاً بسؤال عام ذى نهاية

الفصل السادس عشر

مفتوحة. ثم تقوم بعد ذلك بإعداد قائمة من أسئلة أو قضايا متعددة ذات صلة بالموضوع، ثم اطلب من شريكك تحديد قيمة كل سؤال أو قضية بوضع درجة له من واحد، أو اثنين، أو ثلاثة بترتيب الأهمية، بحيث يتم وضع رقم واحد بجوار الأسئلة الأكثر أهمية، ثم رقم اثنين للأقل أهمية، ثم ثلاثة – والتي ليس من الضروري أن تهتم بها.

إننى أعلم أن تطبيق هذا النظام قد يبدو مرهقاً قليلاً بالنسبة لك، ولكنك ستندهش حقاً من مدى سهولة استخدامه، وسوف تسعد من المعلومات القيمة التى ستحصل عليها. إنك لن تتعرف على الأشياء التى يقدرها شريكك فحسب – ولكنك ستتعرف أيضاً على معلومة غاية فى الأهمية – مدى ودرجة أهمية كل قيمة من هذه القيم بالنسبة له.

يتكون الشكل غير الرسمى من تحليل القيمة من سلسلة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، ومن المأمول أن تقوم بالإعداد لها قبل عرضك التقديمى. وربما تشتمل هذه السلسلة على أسئلة مثل " بالنسبة لهذه التعديلات فى هذا القسم، ما القضايا المهمة من وجهة نظرك؟ " أو " ما مخاوفك حيال تلك التغييرات التى نحن بصدد القيام بها؟ ". وفى نهاية عملية تحليل القيمة غير الرسمية يمكنك أن توضح أى قضايا من خلال أسئلة ذات نهايات معلقة. ربما تطرح حينها سؤالاً مثل: " لقد ذكرت العديد من المعايير المهمة بالنسبة لك، كيف يمكنك ترتيب هذه المعايير وفقاً لأهميتها؟ ". إن إجابات هذه الأسئلة يكون لها تأثير السحر بالنسبة للشخص القائم على الإقناع المتمرس. إن شريكك لن يخبرك كيف يمكنك تفعيل محفزاته الداخلية فحسب، بل إنه سيخبرك فى أى ترتيب عليك أن تقدم المعلومات المتاحة حتى تحصل على أفضل تأثير.

يطلق " ليفاين " على أهم قاعدة لديه – فى كتابه الذى سبق أن تمت الإشارة إليه، الذى تحت عنوان The Cardinal Rules of Advocacy – " القاعدة الأساسية رقم واحد "، وتتمثل فى " ضرورة تحليل جمهورك بشكل مناسب، وتكييف حججك وفقاً لاحتياجاته ". يمكنك فقط تكييف حججك مع الاحتياجات المناسبة عندما تسعى حثيثاً إلى فهم هذه الاحتياجات. إن اعتقادك بأنك تعرف بالفعل

التواصل الإقناعي

احتياجات ورغبات شريكك أمر ينطوي على مخاطرة. عليك أن تتعرف على هذه الرغبات والاحتياجات بشكل صحيح عن طريق السؤال المباشر. ببساطة شديدة، إن عملية تحليل القيمة هي تطبيق أساسى لكلا النوعين من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة. وتمنحك الإجابات على هذه الأسئلة صلاحية هائلة فى الحصول على الاستجابة التى تسعى لها. إنها تخبرك بشكل دقيق كيف تحدد، وتكيف، وتنفذ عرضك التقديمى.

النصف الآخر من التواصل

إننا نتعامل الآن مع النصف الآخر من التواصل. لنفترض أنك طرحت بالفعل الأسئلة المناسبة، ولكن إلى أى مدى تجيد الاستماع إلى الإجابات؟ فكر فى الأسئلة التالية :

- هل تستمتع فقط إلى الكلمات، أم أنك تبحث بفاعلية بين المعانى الخفية؟
- هل تفهم معنى الإجابات تماماً بالدرجة التى تمكنك من التعامل معها فى عرضك التقديمى؟
- هل تستمع بفاعلية، أم أنك تفكر بشأن ما ستقوله بعد ذلك؟
- هل الإنصات الفعال على تلك الدرجة من الأهمية حقاً بالنسبة لنجاحك فى عملية الإقناع؟

يعبر "دين روسك"، وزير الخارجية فى عهد "جون كينيدي"، عن الإنصات التأملى بقوله: " أن أحد أفضل السبل لإقناع الآخرين يكمن فى أذنيك – من خلال الإنصات إليهم".

إن الإنصات السلبي أمر سهل، بينما يتطلب الإنصات الفعال النشاط الانتباه والفكر. إليك مثالاً على ذلك : تخبرك امرأة تعرفها أن ابنها قد حصل لتوه على منحة دراسية كاملة لاحتراف كرة القدم بجامعة " نوتردام "، ربما يعلق المستمع السلبي على ذلك قائلاً: "شئ جميل!" – سوف تنتهى المحادثة عند هذا الحد. ولكن ماذا سيفعل المستمع النشط فى موقف كهذا؟ ما الرسالة الرمزية التى سيرسلها؟

رسم توضيحي خاص بالإنصات الفعال



مستمع سلبي

" هذا شيء جميل..... "

الاستجابة

" تنتهي المحادثة "

متحدث

رسالة رمزية

" لقد حصل ابني لتوه على منحة دراسية
لاحتراف كرة القدم! "



مستمع فعال

تلقى الرسالة اللفظية

• كلمات

قراءة الرسالة

غير اللفظية

• تعبيرات الوجه

• استخدام كلتا اليدين

• الحماسة

• الفخر

الاستجابة

" لا بد أنك ساعدت ابنك

على التفوق في المدرسة.

تهانينا! لا بد أنك فخورة

به! "



تشجيع تقديم المزيد من المعلومات!

ربما يقول المنصت النشط "رائع! لا بد أنك فخورة للغاية بابنك – كيف ساعدته للحصول على درجات رائعة كهذه، تؤهله للالتحاق بجامعة عظيمة مثل هذه؟". لقد تواصل بذلك مع الطرف الآخر – وقد أصبح التواصل نشطاً وفعالاً. وينجح الأمر هنا. إن التحدي الوحيد الذي أمامك هو فك رموز الرسائل الرمزية التي تتلقاها – وأن تحافظ على التفاعل في المحادثة. إن الإنصات الفعال عمل شاق، ولكن النتيجة المحصلة تستحق بذل هذا الجهد الزائد.

المحاكاة

إن العنصر الأخير الذي سنتناوله في عملية التواصل الإقناعي يسمى "المحاكاة". أثناء مناقشتنا محفز الصداقة علمنا أنه محفز داخلي ينشط عندما يرى الناس أننا مثلهم ونشبههم. وكلما كنا أقرب إلى آرائهم، وخلفياتهم، وقيمهم، وأفعالهم، كان من السهل علينا توظيف واستخدام محفز الصداقة. عندما نظهر بمظهر مشابه لشريكنا ونتصرف مثله يؤدي إلى توصيل شعور قوى بالصداقة. إن قدرتنا على عكس نفس نفمة صوت شريكنا، وصوته، وإيقاعه، وحماسه، وعكس نفس صورة ملبسه وحركاته، جميعها عوامل تلعب دوراً رئيسياً في قدرتنا على تحقيق التواصل الإقناعي. إذا كان شخص هادئاً وسهل المراس، فكن مثله. إذا كان شخصاً سريع الإيقاع يدخل في الموضوع مباشرة، فلن تكسبه إذا ما استخدمت نفمة هادئة بطيئة مسترخية في التواصل. عليك أن تظهر أن هناك توافقاً بينكما في نفمة الصوت، وإيقاع الحديث، والإيماءات. إننا نثق ونصدق الأشخاص الذين نرى أنهم مث لنا.

إننا لا نطلب منك هنا أن تقوم بعرض للتقليد مثل القروود، ولكننا نقترح عليك بقوة أن تنتهج نهج شريكك. فإنك عندما تحاكي شريكك، فإنك تحفز لديه ردود أفعال إيجابية قوية وتلقائية.

وفي نهاية الأمر، عليك أن تولي عناية كبيرة لأفعالك غير اللفظية. لقد أشارت الدراسات التي أجراها الدكتور "ألبرت ميهرابيان"، بجامعة جنوب كاليفورنيا، إلى أن قدرًا كبيرًا وهائلاً من المعلومات لا يصل عن طريق الكلمات التي نستخدمها،

الفصل السادس عشر

بل عن طريق الأفعال التي تصاحب هذه الكلمات. وقد أشار " ميهرابيان " إلى أن سبعة بالمائة فقط من مجمل تواصلاتنا تحدد الكلمات التي نستخدمها. والأكثر أهمية من الكلمات هو أسلوبنا في إلقاء هذه الكلمات – فإن ٢٨ ٪ مما نلقاه يعتمد على كيفية إلقاءنا للكلمات. ولكن إليكم المفاجأة الحقيقية: إن ما تبقى من نسبة المائة بالمائة مما نقوم بتوصيله يعتمد على الإشارات غير اللفظية. إذا كنت قد حسبت النسبة ستجد أن ٥٥ ٪ مما يتم توصيله يعتمد على الأفعال غير اللفظية.

إن ما نقوله مهم، ولكن كيفية إلقاءنا له أكثر أهمية. إن الإشارات غير اللفظية مهمة وحيوية للغاية. وعليك أن تنتبه إلى كل عنصر من عناصر التواصل حتى تنجح في الحصول على الاستجابة التي تسعى لها من خلال هذا التواصل. إن المواقع الإلكترونية، والرسائل الإلكترونية، والهواتف الخلوية، وهواتف الاستدعاء وغيرها من وسائل التكنولوجيا تساعدنا على التواصل بسهولة أكبر، ولكنها لا تكون بالضرورة أكثر فاعلية، إن الهدف الحقيقي من التواصل، وخاصة التواصل الإقناعي، هو أن تفهم الشخص الذي أمامك وأن يفهمك هو الآخر. وهذا عمل شاق. حتى تتمكن من الإقناع، وحتى تحظى على استجابة الآخرين، عليك أن تتواصل حتى تفهم الطرف الآخر، وليس فقط أن تخبره بما تريد أو توجهه إليه. يقدم غير المحترفين المعلومات بشكل مباشر، بينما يستخدم الشركاء التواصل الفعال حتى يتصلوا عاطفياً بالطرف الآخر. سوف تمكنك مهارات التواصل الواردة هنا من التواصل مع شريكك حتى تحقق أهدافاً إقناعية ذات فائدة لكلا الطرفين.

أشور ٢٢٥ يجب أن نفعلها، وأشور ٢٢٥ يجب أن نتجنبها عند الإصغاء

افعل	لا تفعل
أنصت بفاعلية	لا تفكر فيما ستقوله بعد ذلك
ابحث عن الصلة بين الأفكار	لا تقاطع المتحدث
استمع إلى الأفكار الرئيسية	لا تشتت بذهنك
فسر الرسالة الرمزية	لا تستجب بسطحية
ركز فيما يقال والسبب وراءه	لا تفتش في التركيز
تحكم في الموقف من خلال الاستماع ثم طرح الأسئلة	لا تتحكم في الموقف من خلال التحدث
راقب الإشارات غير اللفظية	لا تتجاهل الرسائل غير اللفظية
قيم وجهة نظر المتحدث	لا تقيم وجهة نظرك أنت
أبد رد فعلك بعد الفهم	لا تبدر رد فعلك قبل الفهم
اكبح ردود أفعالك الانفعالية	لا تجادل وتستجب بشكل انفعالي
كن مدركاً لنغمة صوته وانفعالاته	لا تتجادل لنغمة صوته وانفعالاته
خذ ملاحظات موجزة	لا تسجل كل شيء
أظهر تعاطفك	لا تخذل المتحدث
ابتسم	لا تتجهم
استعن بالصمت حتى تحصل على المعلومات	لا تتحدث كثيراً

ملخص الفصل ومراجعته

- تتمثل جميع أهداف التواصل الإقناعي في تحريك شريكنا إلى القيام بشيء ما، ولكن الرسالة التي نعتقد أننا نوصلها نادراً ما تكون نفس الرسالة التي يتلقاها شريكنا.
- إن التواصل الهادف عبارة عن عملية من أربع خطوات :
 ١. ترتيب المحتوى في شكل عرض تقديمي.
 ٢. توصيل المعلومة.
 ٣. التأكد مما فهمه الشريك – والحصول على مردود.
 ٤. الاتفاق على خطوات العمل.
- يعتمد التواصل الفعال على مهارتين رئيسيتين : السؤال والإصغاء.
- يمكن استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة بأفضل شكل ممكن في بداية المحادثة. إنها تدفع شريكك إلى التحدث – إلى الانفتاح معك ومشاركتك المعلومات العامة التي تسعى إليها. وتلك الأسئلة هي الأسئلة التي تبدأ بماذا، ولماذا، وكيف. ولا يمكن الإجابة عليها عادة بكلمة واحدة أو كلمتين – ولكنها تتطلب إجابة أكثر طولاً واستفاضة.
- تستخدم الأسئلة ذات النهايات المغلقة للحصول على معلومات وإجابات محددة. وهي تشتمل على الأسئلة التي تبدأ بمتى، وأين ومن. وتقود هذه الأسئلة إلى إجابات بسيطة، غالباً ما تكون مكونة من كلمة واحدة. يمكنك الأسئلة ذات النهايات المغلقة من توجيه دفة الحديث إلى اتجاهك.
- يكشف تحليل القيمة عن القيم التي يتبناها شريكك وعن معاييرها في اتخاذ القرار. وتخبرك عملية تحليل القيمة بدقة بكيفية تشكيلك، وتكييفك وتنفيذك لعرضك التقديمي.
 - يتطلب الإصغاء الفعال إلى الانتباه والفكر.
 - لا تستمع فقط إلى الإجابات، ولكن عليك أن تبحث بفاعلية عن الرسائل الرمزية الخفية.

التواصل الإقناعي

- عليك أن تفهم المعاني تمامًا حتى تتمكن من التعامل معها في عرضك التقديمي.
- استمع بعناية، ولا تشغل نفسك بالتفكير فيما ستقوله بعد ذلك.
- عندما تظهر بمظهر مشابه لشريكك وتتصرف مثله، فإن ذلك يوصل شعورًا قويًا بالصدقة.
- عندما تحاكي نغمة صوت شريكك وحركاته وملبسه فإنك بذلك تحفز لديه ردود أفعال إيجابية تلقائية.
- كن واعيًا لأفعاله غير اللفظية. لأنها تحدد ٥٥ ٪ مما تقوم بتوصيله. إن أسلوبنا في إلقاء الكلمات أكثر أهمية بكثير من الكلمات نفسها.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسبًا معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٧

العروض التقديمية الإقناعية

والآن حان وقت الجانب العملى. ما الذى ستفعله مع كل هذه المعرفة الإقناعية؟ كيف ستنفذ عمليتك الإقناعية بأقصى درجة من الفاعلية؟ ما الذى ستفعله وتقولهُ للحصول على استجابة كاملة من شريكك؟ صحيح – سوف توصل رغباتك إلى شريكك. سوف تقدم عرضك.

قد يبدو اصطلاح " العرض " لبعض الناس مرتبطاً بعالم المبيعات. ولكن فى واقع الأمر، إن كل شىء نقوم بتوصيله للآخرين هو عرض من نوع ما. وضع " تونى جيرى " مدرب المدراء التنفيذيين كتاباً حقق أفضل مبيعات تحت عنوان *Life Is a Series of Presentation*. يصرح " جيرى " من خلال كتابه أن جميع المهارات التقديمية، والمهارات التواصلية، جميع هذه الممارسات سوف تسمح لك بإتقان أية تفاعلات، سواء أكان ذلك مع مجموعة كبيرة من الزملاء، أم جماعة صغيرة، أم حتى شخص واحد... إن أسلوبنا فى تقديم أفكارنا للآخرين، سواء أكانوا زملاءنا فى العمل أم أزواجنا، أم حتى مجرد بائع فى متجر البقالة، له عظيم الأثر على شكل حياتنا ".

يُعرف " جيرى " العرض باعتباره ما نحاول توصيله فى اللحظة الراهنة. لذلك، فإن عملية تكوين وتشكيل وتنفيذ المحتوى الإقناعى تعتبر هى عرضك التقديمى. إن كيفية تخطيطك، ثم تنفيذك لعرضك التقديمى يحدد مدى نجاحك من فشلك. يقدم لنا دكتور ريستاك فى كتابه *Mozarts Brain and the Fighter Pilot* أفضل نصيحة ممكنة لتشكيل العرض التقديمى قائلاً: " استخدم معرفتك حول العقل البشرى حتى تنظم أفكارك ".

وكما ذكرنا مرات عديدة سابقة، إننا نرغب فى العمل وفقاً لعمليات عقل

العروض التقديمية الإقناعية

شريكنا الطبيعية، دون أن نجبر عقله على العمل ضد طبيعته. إننا نعلم الآن أن معظم قراراتنا تعتمد على استجابة لوزة المخيخ العاطفية. وإذا كان علينا التعامل مع العقلانية والمنطق، فإننا ندفع هذه القرارات – مع المعلومات التي يتم إرسالها بعد ذلك – إلى القشرة الأمامية. إن العرض التقديمي الذي يتم صياغته بشكل جيد يكون من الأسهل على لوزة المخيخ فهمه والتصرف وفقاً له. إن تنظيم وهيكلية وتشكيل وطريقة تقديم عرضك لها الأهمية القصوى في الوصول إلى هدفك الإقناعي. إن أسلوبك في تقديم وإلقاء ذلك العرض المصاغ بشكل جيد له نفس الأهمية كذلك.

قال رجل الإقناع الروماني العظيم "سيسرو" عن تنظيم العرض التقديمي : "مهما بلغت جمال وبراعة كلمات الشخص، فإنه إذا ما ألقاها هكذا بشكل عشوائي غير منظم، فسوف يبدو كالأحمق".

"يتحدث" ليل سوسمان"، أستاذ الإدارة بجامعة "لويس فيل"، عن عملية التنظيم في مقاله لمجلة "بيزنس هورايزون" والذي كان تحت عنوان How to Frame a Message : The Art of Persuasion and Negotiation – قائلاً: "إن المحتوى الإقناعي يحتاج إلى سياق مركز وقال أيضاً "تعطى الهيكلية والتنظيم شكلاً عقلانياً ومرتباً لما نحتاج إلى قوله".

والآن، فإني أعلم أنك لن تعرض أى شيء بشكل عشوائي من خلال كلمات ومعلومات غير مرتبة. ولكن لسوء الحظ، لا يقوم معظم الناس بتخطيط وتنظيم عروضهم التقديمية بشكل قوى. وهذا التدفق المنظم يجب أن يقدم المعلومة في شكل يفهمه شريكك بسهولة وبشكل تلقائي. فإذا لم يكن هناك فهم، فلن يكون هناك تواصل حقيقي، ولن يكون هناك إقناع. لقد حضرت وشاهدت الآلاف من العروض التقديمية، ولكن القليل جداً منها كان يمتاز بحسن التنظيم والتنفيذ. وكانت النتيجة متوقعة، فالتقيلون جداً تمكنوا من الإقناع بالفعالية المطلوبة.

المناقشات والحجج العظيمة القوية ليست مقنعة

سرد الدكتور "جاي كونجر" أربعة طرق لا تؤدي إلى الإقناع في مجلة "هارفارد

الفصل السابع عشر

ييزنس ريفيو " : وهى أربعة طرق أو أشياء تجعل من الإقناع عملية صعبة، إن لم تكن مستحيلة. أحد أكبر معوقات العملية الإقناعية بالنسبة لـ "كونجر" هى "الاعتقاد بأن سر الإقناع يكمن فى تقديم حجج قوية".

يقر " كونجر " ويؤكد فى أفكاره حول عملية الإقناع، واعتقد أنك تدرك ذلك الآن، أن الحجج القوية لا تؤدي إلى الإقناع.

إن هذا الاكتشاف الموثق سيكون نقطة انطلاقنا، إنه انحراف مفاجئ وعميق عما آمن به معظمنا قبل توضيح تقنية التصوير المباشر للمخ أثناء عملية معالجة المعلومات.

"إننى أعلم تماماً أن هذه المعلومة الجديدة - مثلها مثل الحقائق الأخرى العظيمة - سوف تستغرق بعض الوقت حتى يتم تقبلها، وسوف تقابل بقدر من التشكك، ولكننا الآن نعلم يقيناً أن العروض التقديمية جيدة التنظيم والمركزة على المحفزات الداخلية للوزة المخيخ تحقق الإقناع وتؤدي إلى استجابة الآخرين لنا بشكل أسرع وأكثر فاعلية من المجادلات والحجج القوية، والبيانات والعقل والمنطق.

هل تتذكر عملية إعادة الهيكلة الشاملة والقوية لمؤسسة جنرال إلكتريك العملاقة؟ إن " جاك ويلش " لم يقنع العاملين بإنجاز هذه المهمة الرهيبة من خلال الحجج القوية القائمة على العقل والمنطق. كلا، إنه استخدم محفزين بسيطين من خلال عبارات قليلة " إما الإصلاح، وإما البيع أو الإغلاق ". هذه الكلمات ذهبت جميعاً مباشرة إلى لوزة المخيخ. لقد تمكن " ويلش " من الإقناع، وقد حصل على استجابة الآخرين، ونجح.

إن أحد أكبر مسببات فشل عملية الإقناع هو تقديم نقاط أو حجج نرى أنه من الواجب علينا الإقناع بها، معتقدين أنه من الواجب على الآخرين الاقتناع بها أيضاً. إن هذا افتراض خاطئ وغير مجد. وبفضل الاكتشافات الجديدة التى قدمها علم الأعصاب أصبح فى إمكاننا، فى النهاية وبشكل واع، العمل فى تناغم مع عمليات ووظائف المخ الطبيعية بدلاً من العمل ضدها. وحتى نعمل فى وفاق وتناغم مع العقل، علينا أن نصنع عرضنا التقديمى بشكل يتناسب مع طبيعة العقل.

يضيف " كونجر " : "هناك إستراتيجية يجب اتباعها عند تقديم عرضك،

العروض التقديمية الإقناعية

حيث تكون كيفية العرض هي همك الأساسي وليس ما تعرفه. وفي واقع الأمر، أرى أن إستراتيجية العرض ذاتها هي الأكثر أهمية". وسوف نتشارك معاً في هذه الإستراتيجية، وخطوات وأساليب تنفيذها.

ما الذى نغنيه "بالعرض التقديمى؟" سنعيد عليكم تعليق بروفيسور "ها ترسلى" : "إن جميع التواصلات فى العمل تهدف إلى تحقيق نتائج". إنك تتواصل طوال اليوم وكل يوم، وبكل شخص حولك. قد تكون عروضك غير رسمية مثل المناقشات التى تجريها فى مكتبك حول قرح من القهوة. ربما يكون ذلك عن طريق اجتماع تم بالمصادفة فى أى موقع، فى السيارة، فى النادي، على الطاولة بمطبخك. وربما يكون موعداً فى مكان ملائم ومريح.

ويمكن أن يكون العرض التقديمى شديد الرسمية – اجتماع لمناقشة قضايا محددة مع مجموعة من الموظفين المتخصصين فى موعد وموقع محددين تم الترتيب لهما من قبل. وربما يكون لديك ثروة من المواد المسموعة والمرئية التى ستشاركها معهم خلال الاجتماع. ولكن، العرض التقديمى فى أساسه هو أى / وكل تواصل لنا مع الآخرين. أما بالنسبة لنا ولموضوع كتابنا، فإن العرض التقديمى هو عملية توصيل رسالتك الإقناعية إلى هؤلاء الذين سيحققون النتائج التى تسعى لها.

كيف يمكننا إذن وضع عرضنا فى شكل يحقق أفضل تأثير ممكن ويقدم أفضل فرصة فى الحصول على القرار الصحيح من الآخرين واستجابتهم الكاملة؟ لنبدأ ببعض التمهيدات. وهذه التمهيدات تتطلب منا حصر وترتيب جميع العناصر الإقناعية ووضعها فى خطة – أى هيكل أساسى لرسالتك.

وأول خطوة فى ذلك الإعداد واضحة لدرجة أننا غالباً ما نغفلها. إننا نغفلها لأننا دائماً ما نأخذها باعتبارها أمراً مسلماً به حيث إننا نعرف ما نريد. والحقيقة هى أننا فى معظم الحالات لا نعرف ما نريده بالضبط والتفصيل. إن الخطوة الأولى هى أن نعرف على وجه التحديد، وبشكل دقيق هدفك الإقناعى. ما الذى تريد أن يفعله شريكك على وجه التحديد عند الاستجابة لمطلبك؟ بالطبع، لديك فكرة شاملة حول الأمر – ولكن هل يمكنك تحديد هدفك كتابة؟ وهل يمكن قياس عنصرين على الأقل من عناصر عملية تحديد الهدف والمكونة من أربعة خطوات،

ووضع إطار زمني لهما؟

كخطوة أولى، عليك أن تكتب تحديداً ما تأمل في تحقيقه، وما تتوقع أن يقوم شريكك بفعله تحديداً كخطوة أولى في الالتزام. ثم قم بكتابة وتحديد إطارك الزمني - الوقت الذي ستقدم فيه عرضك، ومتى يجب عليك العمل عليه، ومتى يجب إتمامه.

ثانياً، قم بوضع قائمة بالأسئلة التي ستطرحها على شريكك لتحديد تصوراتك حول الموضوع قيد المناقشة. وسوف تكون هذه هي أسئلة تحليل القيمة الخاصة بك، سواء أكان العرض، رسمياً أم غير رسمي. ومن خلال هذه الأسئلة ستكون قادراً على معرفة المعلومات التي تحتاجها وتقوم بعرض تقديمي مقنع.

قم باستثارة أفكارك حول المحفزات

والآن، يأتى الجزء المهم والحيوى من عملية التخطيط. إن مدى نجاحك في تنفيذ هذا الجزء الثالث سيحدد نتيجتك النهائية. التقط دفترًا صغيرًا، أو على ظهر أحد الأظرف، أو المناديل الورقية، أو استخدم برنامج " وورد " فى كتابة قائمة تضم كل واحد من المحفزات السبعة الداخلية. ثم قم بمراجعة كل فصل من فصول الكتاب عن المحفزات، وعناصر المحفز، والقضايا المحتملة لكل محفز من المحفزات السبعة. وبالنسبة لكل محفز، قم بتدوين العناصر التي يمكن أن تؤدي إلى تنشيط محفزات شريكك الداخلية. وتحت كل محفز، قم بكتابة قائمة تضم كل عنصر ممكن يمكن أن يتم استخدامه وتطبيقه على شريكك بشكل خاص.

سوف تجد نموذجاً تفاعلياً يمكنك بسهولة من إنجاز عملية التحليل والتخطيط الخاصة لكل محفز على موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com وبينما تضع قائمتك، عليك استخدام تقنية العصف الذهني - عليك أولاً أن تقوم بتدوين العناصر دون إجراء أى تقييم، وربما يمكنك، حتى، إضافة محفزاتك الخاصة.

هل لكل محفز نفس القيمة فى كل عرض تقديمي؟ بالطبع لا، ولكن حتى تقوم بتدوين جميع معلوماتك المبتكرة كتابة، لن تكون قادراً على معرفة أى محفز داخلي

العروض التقديمية الإقناعية

سيحفز الاستجابة التي تسعى إليها على نحو أفضل. بالنسبة لبعض المحفزات، سوف تضع قائمة مطولة من العناصر، وبالنسبة لمحفزات أخرى، ستكون القائمة أقصر. عليك تدوينها جميعاً قبل اتخاذ الخطوة التالية. والآن، قم بمراجعة كل قائمة وضع خطأ تحت أكثر العناصر واقعية وقابلية للتطبيق في كل محفز.

بعد ذلك، عليك أن تحدد من خلال قوائمك أى المحفزات ستؤثر بشكل أكبر على الشريك الذي تقصده وعلى القضايا محل الاعتبار – تلك المحفزات التي من المرجح أن تؤثر على عاطفة شريكك. وبالطبع، تحديد أى المحفزات ستمثل أفضل محتوى لاجتماعك. عليك أن تحدد عدد المحفزات التي تتناسب مع كل موقف، وأى محفزات ستختارها لتلك القضية. إننى عادة ما أختار الأربعة أو الخمسة محفزات التي يمكن تطبيقها أكثر من غيرها على الموقف الحالى، وأستخدمها فى عرضى التقديمى، وأرجئ المحفزات الأخرى جانباً.

فى نهاية الأمر، سنضع قائمة محفزاتنا فى ترتيب وفقاً للأولوية لكى تستطيع تحديد الترتيب الذى ستقدم من خلاله معلوماتك.

وبينما يمكن إتمام هذه المرحلة التمهيدية فى دفتر أو كراسة، كما اقترحت عليك من قبل، إلا أننى وجدت أن أسهل وأكثر الطرق فاعلية هو ترتيب المعلومات الخاصة بالمحفز على برنامج "مايكروسوفت وورد"، فقد وجدت أن استخدام هذا البرنامج يجعل من السهل تحديد العناصر المهمة، ثم تحديد الأولوية، وتغيير ما نريده من العناصر ومسح ما لا نرغبه منها. ومن الأفضل أن تعمل من خلال النموذج التفاعلى الموجود فى موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com. إنك الآن على استعداد لتنظيم وتشكيل محتواك التقديمى. إليك إطار العمل النموذجى الذى يستخدمه معظمنا، وقد رأيت آلاف المرات.

ينبغى عليك أن:

- تحدد نقاط عرضك الأساسية – وتقوم بالتأكيد على الآراء والأفكار الخاصة بك.
- تقدم معلوماتك التدعيمية، مصحوبة بالعقل، والمنطق والبيانات.

الفصل السابع عشر

- تطرح نقاطك وتحصل على الموافقة.
- تؤكد على العقل والمنطق الكائنين في حججك، مستخدماً الإصرار والمثابرة إلى جانب حماسك، من أجل الحصول على استجابة الآخرين والتزامهم تجاه ما تقول.

سنستشهد مرة أخرى بمقال "جاي كونجر" الذي تم نشره في "هارفارد بيرنس ريفيو"، حيث قال: "إن اتباع هذه العملية سيؤدي حتماً إلى الفشل في الإقناع". إن تلك العملية المكونة من أربع خطوات هي ما يستخدمها معظمنا عند سعيه في الإقناع. ولذا فإنه من الصعب رؤية مدى القصور الذي يشوبها، وكيف أنها سبيل حتمي للفشل. هل هناك طريقة أفضل من تلك؟

يعلق "نيتن نوهريا"، الأستاذ بكلية التجارة جامعة "هارفارد"، على الأسلوب الجديد الذي نحاول استخدامه في عروضنا التقديمية قائلاً: "بالإضافة إلى الحد من المقاومة، فإن تجنب استخدام الأرقام والبيانات الأخرى الصعبة سيساعد المدراء على تجنب التفكير المنطقي المحدود للعقل البشري".

كيف يمكننا، إذن، التخطيط لعرض ناجح، عرض يخاطب المشاعر، ويتجنب التفكير المنطقي المحدود للعقل البشري؟ ببساطة شديدة، يجب أن يكون عرضك سهل فهمه قدر الإمكان. ويجب أن يتناسب مع شخصيتك وأسلوبك، ويركز في الوقت ذاته على شريكك.

إن الشكل الفعلي، أي تحديد ووضع شكل العرض التقديمي، سيختلف اعتماداً على مدى رسمية أو غير رسمية هذا العرض. وسوف يعتمد تحديد الشكل بناءً على شريكك، وعلى القضية محل الاعتبار. وخلال تلك المتغيرات، يرجع الأمر إليك في ابتكار الشكل المناسب وتحديد المحتوى المناسب له.

ورقة عمل المحفزات

ضع قائمة بجميع العناصر أمام كل محفز. هذه العناصر التي من شأنها تفعيل ذلك المحفز.
ارجع الى قائمة عناصر المحفز الواردة في كل فصل من الكتاب.

محفز الصدقة	
محفز السلطة	
محفز الاتساق والتناغم	
محفز المنفعة المتبادلة	
محفز السبب	
محفز الامل	

الفصل السابع عشر

إن كل عرض تقديمي مشابه في شكله هو خطبة يتم إلقاؤها أو مقال يتم كتابته، فلا بد أن تكون له مقدمة، ومحتوى، وخاتمة. إن المحتوى يوظف الكثير من المعلومات حول المحفز، وسوف يتم بناؤه وفقاً لذلك. ومن المهم أن تقوم ببناء هيكل إطار عمل عرضك التقديمي، وأن تحافظ، في نفس الوقت، على تفاعله ومرونته. فإن هذا العرض التقديمي مصمم من أجل شريكك حتى يتفاعل معك. لذا يجب ألا تجعله قائماً عليك وحدك. وربما يرغب شريكك في الخروج عن الموضوع، لا بأس من ذلك، سايره في هذا، فإن هيكل عملك يسمح لك بالعودة مرة أخرى إلى الهدف في كل مرة تخرج فيها عن الموضوع.

حدد شكل عرضك التقديمي بحيث يكون لمقدمته وخاتمته أعلى درجة ممكنة من التأثير وبحيث يمكن تذكرهما بسهولة. ربما يمثل محفز الصداقة، بصحبة محفز المنفعة المتبادلة بداية عظيمة رائعة. حدد عناصر الصداقة، وسأخذ كل شيء بعد ذلك مجراه بشكل جيد. قم بالرجوع إلى فصل "محفز الصداقة" من أجل الحصول على المعلومات الإرشادية.

ما لم يكن شريكك بالفعل على دراية بمدى مصداقيتك في المجال المحدد محل نقاشكما، ستكون في حاجة إلى استخدام محفز السلطة وتوضيح مدى التمتع بالمؤهلات مبكراً بعيداً عن الزهو والتفاخر. وضح له ما تتمتع به من مؤهلات، ومعرفة، ومصداقية، وبحث وخبرة.

إن نموذج تحليل القيمة، والإجابة على أسئلتك، عاملان مهمان في تحديد أسلوبك في باقي المحادثة. ولذا، عليك التخطيط لطرح هذه الأسئلة في البداية مبكراً.

إن تحديد محتوى العرض التقديمي أمر سهل. أشر إلى أهم المحفزات التي قمت باختيارها، ثم حدد أولوية ترتيب عرض كل معلومة متعلقة بكل محفز. إذا كان محفز الاتساق – على سبيل المثال – مهماً لشريكك، فقم بإعداد قائمة بجميع الأشخاص، والشركات، والكيانات التي استفادت من قبل مما تعرضه عليه الآن. وكما أشرنا في الفصل الخاص بمحفز الاتساق، إننا نفعل ذلك من خلال عرض قائمة تضم جميع الشركات التي قامت بشراء برنامج تدريبي محدد، ثم

العروض التقديمية الإقناعية

نعرض عليهم بعد ذلك وثائق بالنتائج التي نجحوا في تحقيقها بعد استخدام هذا البرنامج.

إن محفز الأمل دائماً ما يكون فعالاً مع أى شخص. ويجب أن يتضمن شكل عرضك قائمة من الأسئلة التي ستخبرك إجاباتها تحديداً بما يأمل به شريكك في الموقف الحالي.

إن "مقومات" عرضك، بما فيها المنطق والبيانات، ستتيح المعلومات الخاصة بالمحفز. وإن دور المنطق والبيانات هو تعزيز القرار الإيجابي الذي تسعى للحصول عليه، ويجب استخدام العقل والبيانات كوسائل مساعدة معززة للقرار، لا كوسائل للحصول على القرار نفسه أو الفعل. وتذكر أنك عندما تطلب من شريكك أن يقيم البيانات بشكل منطقي فإنك بذلك تطلب منه أن يضع يديه في مياه مثلجة – إنك بذلك تطلب منه أن يتحمل الألم، وأن يتعامل مع نسبة ٣٠٠٪ أكثر من الجهد. قم بالعمل الشاق من خلال التخطيط والبحث حتى لا يكون عليه القيام به.

في النهاية، عليك أن تحدد شكل خاتمتك. استعن بقائمة أهدافك لسرد الأشياء، التي ترغب من شريكك القيام بها – القرارات والأفعال المحددة التي تسعى لها. ثم حدد بعد ذلك كيف ستطلب منه القيام بهذه الأفعال. إليك نموذجاً للشكل الرئيسي للعرض التقديمي :

- الهدف
- المقدمة
- محفز المنفعة المتبادلة
- محفز الصداقة
- محفز السلطة
- تحليل القيمة
- متن العرض
 - محفز الأمل
 - محفز الاتساق
 - بيانات تدعيمية

الفصل السابع عشر

- التخلص من المقاومة
- الحصول على الالتزام
- التوثيق / المواد الداعمة التي ستركها مع شريكك
- الخاتمة

ومن خلال هذا الإطار سوف تضع البيانات الخاصة بجميع النقاط، أى جميع المعلومات التي ستقدمها من أجل تنشيط لوزة المخيخ بشكل عاطفى، حتى تتمكن من الحصول على استجابة سريعة، تلقائية والحصول على التزام وموافقة نهائية. وكلما جعلت خطتك أفضل، وشكل عرضك التقديمى أفضل، حصلت على نتائج مثمرة أكثر.

البدء فى العمل

والآن، يأتى الجزء الممتع. لقد حان الوقت لبدء العمل تحت الأضواء، أى توصيل عملك الشاق لشريكك. كيف يمكنك تهيئة الوضع بأقصى فاعلية ممكنة من أجل تقديم عرضك؟

إن أول وأهم شيء يجب أن تضعه فى اعتبارك هو الموقع. أين يقع أفضل مكان يمكنك أن توصل فيه عرضك وهدفك إلى شريكك؟ إن كل شخص يعرف تمامًا ميزة لعب الفريق على أرضه، لا على أرض المنافس. عليك أن تعقد المناقشة فى مكان خاص بك كلما أمكنك ذلك. لتجعل الاجتماع فى مكتبك، فى منزلك، أو أى مكان آخر يوفر لك هذه الميزة.

إن ثانى أفضل مكان للقاء هو المكان المحايد. مطعم، حديقة، أو ساحة جولف، كافيتيريا، ساحة انتظار، غرفة اجتماعات. وإذا كنت تستخدم موقعًا محايدًا، مطعم على سبيل المثال، فاجعل المكان "موقعك" من خلال اختيار المطعم المناسب لك وكذلك احرص على أن تدفع أنت الحساب.

وأسوأ الحالات، هو الموقع الذى يختاره الطرف الآخر – تجنب ذلك متى استطعت. إن اختيار الموقع له أهمية أكبر مما يعتقد معظم الناس. إنك تتواصل

العروض التقديمية الإقناعية

مع شريكك من أجل هدف ما – لتستغل كل فرصة ممكنة لتحقيق ذلك الهدف. كيف ستتفاعل مع شريكك من الناحية البدنية؟ لا بأس من أن تجلس أمامه على طاولة أو مكتب، ولكن ليس هذا أفضل الخيارات، لأنه بذلك سيكون هناك عائق مادي ونفسى بينكما. وإذا لم تكن ماهراً في قراءة الأشياء بالقلوب، سيكون من الصعب عليك مشاركة الطرف الآخر في المعلومات المكتوبة والبيانات التي لديك. إن الجلوس بجوار بعضكما البعض أفضل. ولكن سيكون من الصعب عليك الحفاظ على التواصل بالأعين. إن أفضل وضع هو الجلوس بزاوية مقدارها خمسة وأربعون درجة من شريكك، حيث سيمكنك ذلك من مشاركته المعلومات المكتوبة، والحفاظ على المساحة المعقولة بينكما، والحفاظ كذلك على التواصل بالأعين.

وماذا عن المواد التي قمت بإعدادها والخطة التي ستستخدمها؟ إذا كان لديك بعض المواد التي ترغب في أن تطلع شريكك عليها، فمتى وكيف يجب عليك إظهارها؟ هناك قاعدة سريعة ولكن صعبة هنا. لا تعرض على شريكك أى مواد إلا في الوقت الذي تكون فيه مستعداً لعرضها عليه، بل اعرض عليه، فقط، الجزء المحدد الذي ترغب في مناقشته معه ومشاركته إياه.

ولكن لماذا لا تقدم له المواد التي بحوزتك من البداية؟ لأنك ربما بذلك ستخاطر بفقد السيطرة على الموقف وتشتت تركيزه. فربما يولى اهتمامه إلى المواد التي أمامه ولا ينتبه لمحادثتك. أو ربما يركز أو يذهب إلى حيث يريد من المواد، لا وإلى ما تريده أنت. إن فقدان السيطرة على المواد التوعيمية مخاطرة لا ترغب في القيام بها. وإذا كان لديك مواد ستتركها مع شريكك ليطلع عليها فيما بعد – قدمها له عند مغادرتك وليس قبل ذلك.

إنك الآن تجاوزت مرحلتى تحديد إطار العمل والإعداد. اجعل محادثتك شديدة التفاعلية. وحافظ على الحماسة والاهتمام من خلال طرح الأسئلة، وتشارك الآراء، والقيام بأى شيء من شأنه أن يحافظ على اهتمام شريكك بالأمر.

التزم بالطريق الذي حددته خلال مرحلة تشكيلك للعرض التقديمي، ولكن اسمح لشريكك باتخاذ طرق جانبية. ولتعد إلى إطار العمل الذي وضعته من أجل الالتزام بهدفك الرئيسى.

ورقة عمل المحفزات

		الهدف
محفز الصداقة	محفز الامتيازات المتبادلة	المقدمة
تقديم الموضوع الإقناعي	محفز السلطة	
		أسئلة تحليل القيمة
محفز الأمل	محفز الاتساق	الجسد
بيانات تدعيمية		
		التخلص من المقاومة، قضايا متوقعة
		الحصول على التزام
		الخاتمة والتأكيد على الخطوة التالية

العروض التقديمية الإقناعية

استخدم نموذج تحليل القيمة من أجل معرفة، ليس الأشياء التي يوليها شريكك قيمة فحسب، ولكن لتحديد أسلوبه الحالي في التفكير، لكي تعرف ما إذا كان تحليلياً أم تلقائياً. إذا كنت تتعامل مع شخص تحليلي التفكير، محام، أو محاسب، أو موظف في مجال تكنولوجيا المعلومات، فربما يكون عليك الاعتماد أكثر على العقل والمنطق. ورغم ذلك، عليك أن تتذكر أن معظم الناس طوال الوقت، وجميع الناس معظم الوقت، يكونون في حالة تفكيرية تلقائية.

إن تخطيطك للمحادثة التي ستخوضها ولنقاط المناقشة التي ستتناولها ثم تناولك لهذه النقاط كما هو مخطط لها، سيساعدك في الوصول إلى القرارات والأفعال التي ترغبها.

عندما تكون أفكارك مرتبة بعناية، ستكون أمامك فرصة أكبر لمساعدة شريكك على فهم ما ترغبه، فهماً كاملاً وإدراك السبب من ورائه. وأي حالة من التشويش، وقصور في عملية الفهم لن تؤدي إلى أية قرارات. إن تحديد شكل العرض على نحو جيد، والوضوح، والإيجاز في التنفيذ سيقود إلى الفهم والقبول.

إننا نعلم أن الإقناع عملية، وليس حدثاً. في بعض الأحيان قد تكون في حاجة إلى الإقناع خلال الموقف بشكل مفاجئ دون تخطيط مسبق؛ مثلاً خلال مكالمات هاتفية واردة لك، أو عندما نقوم برد سريع على رسالة إلكترونية. حينها ربما لا تكون العملية المخطط لها خيار متاح. كيف يمكنك حينها إذن تنشيط المحفزات المناسبة، إنني أحتفظ بقائمة من المحفزات السبعة ملحقة بجهاز الحاسب الخاص بي، وبهاتفى، وحافظتى. إننى ألقى نظرة سريعة عليها عندما يحدث تواصل، وأستخدم أى محفز من شأنه أن يساعدنى. وعندما تعاد على تقديم المعلومات الصحيحة من أجل تفعيل محفزات داخلية معينة، ستجد أن النتائج مذهشة حقاً. فحتى لو كان شريكك هو "أينشتاين" نفسه، فسوف يستفيد من العاطفة والتخيل. لقد قال "أينشتاين": "عندما تفحصت نفسى وأساليبى فى التفكير توصلت إلى نتيجة تتمثل فى أن موهبة التخيل تعنى بالنسبة لى أكثر من موهبتى وقدرتى على التشبع بالمعرفة الإيجابية".

إن استخدام "المعرفة الإيجابية" بقدر ضئيل، سيزرع داخل شريكك البذور

العاطفية للتخيل، وجميع المشاعر الطيبة، والقيم، والآمال التي سيحققها عندما يلتزم بعرضك.

يصرح "جى، مايكل كومبل"، مؤلف كتاب *Bulletproof Presentations*، قائلاً: "إن الحقائق وحدها لن تؤثر على أفكار شخص آخر، أو أفعاله أو مشاعره. أما مخاطبة العواطف فإنها ستجعل من العرض التقديمي شيئاً لا ينسى". قم بتحديد شكل عرضك التقديمي وتنفيذه بحيث يسهل فهمه. استعن بالمحفزات العاطفية الداخلية لتجعل من عرضك شيئاً لا ينسى. افعل هذه الأشياء وسوف تنجح في هدفك الإقناعي.

ملخص الفصل ومراجعته

- نغنى بالعرض التقديمي هنا أى اتصال يتم مع هؤلاء الذين ترغب في إقناعهم.
- يمكن للعرض التقديمي أن يأخذ أى شكل من الرسمية تفاوتاً ما بين مناقشة ساخنة في المنزل أو العمل، وصولاً إلى اجتماع مُجدول ومُعَد له مسبقاً.
- أول خطوة في تحديد العرض التقديمي هو معرفة، وبشكل محدد، هدفك الإقناعي – وأن تجعله في شكل كتابي. ويجب أن يشمل هذا الهدف على ما تأمل في تحقيقه، وما تتوقع من شريكك القيام به، والإطار الزمني لذلك.
- قم بسرد كل محفز من المحفزات الداخلية السبعة، وتحت كل محفز، قم بسرد كل بند يمكن تطبيقه على شريكك. ثم، قم بوضع خط تحت أكثر البنود واقعية، وأكثرها قابلية للتطبيق لكل محفز. اختر ثلاثة أو أربعة محفزات تناسب الموقف محل الاعتبار أكثر من غيرها. ثم قم بترتيب المحفزات وفقاً لأولويتها لتحديد الترتيب الذي ستقدم به معلوماتك حول كل محفز.
- حدد شكل عرضك التقديمي، مستخدماً مقدمة ونهاية يكون لهما أفضل تأثير ممكن. إن استخدام محفز الصداقة مع محفز المنفعة المتبادلة يعد بداية عظيمة. وسوف تكون في حاجة أيضاً إلى استخدام محفز السلطة مبكراً.

العروض التقديمية الإقناعية

- إن مقومات عرضك التقديمي، بما فيها المنطق والبيانات، سوف تأتي عقب المعلومات المتعلقة بالمحفزات. إن استخدام درجة بسيطة من المنطق والبيانات سيعزز من القرار الإيجابي.
- وفي النهاية، عليك بتحديد شكل خاتمتك - وحدد ما ترغب من شريك القيام به على وجه التحديد - القرارات والأفعال المحددة التي تسعى إليها. ثم حدد كيف ستطلب منه القيام بهذه الأفعال.
- إليك نموذج الشكل الرئيسي للعرض التقديمي :
 - الهدف
 - المقدمة
 - محفز المنفعة المتبادلة
 - محفز الصداقة
 - محفز السلطة
 - تحليل القيمة
 - جسد العرض
 - محفز الأمل
 - محفز الاتساق
 - بيانات تدعيمية
 - التخلص من المقاومة
 - الحصول على الالتزام
 - التوثيق / المواد الداعمة التي ستركها مع شريك
 - الخاتمة
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٨

التخلص من المقاومة

هل يتفق معك شريكك دائماً اتفاقاً كاملاً على كل شيء تقوله خلال عرضك التقديمي؟ هل هناك بعض المقاومة من جانبه؟ إذا كان هناك اختلافات حول بعض النقاط أو القضايا، وإذا كانت هناك استفسارات، أو حتى اعتراضات على تعليقاتك، فكيف يتم التصريح بذلك؟ والأكثر أهمية من ذلك، كيف ستستجيب لذلك وترد عليه؟

إن معظم الناس يكرهون المقاومة، حيث يصيبهم الارتباك، ويحيدون عن الهدف، ويتخذون موقفاً دفاعياً حتى إنهم يصبحون مجادلين. العديدون ينظرون إلى المقاومة أو الاعتراضات باعتبارها عناصر سلبية في عملية التواصل الإقناعي. والعديد، عندما يواجهون بالمقاومة، يتراجعون عن جهودهم الإقناعية. تعلم الاستجابة الصحيحة وسوف ترحب حينها بأي مقاومة قد تواجهك. إن المقاومة والاعتراضات جزء حتمي من عملية الإقناع، والأخبار السارة في هذا، هي أن في مقدورنا الاستمتاع والاستفادة من ما نقابله من مقاومات واعتراضات.

ولكن كيف يمكن أن تكون الاعتراضات عنصراً إيجابياً من محاولات الإقناعية؟ عندما تلقى اعتراضاً ما على عبارة أو فكرة طرحتها، أو إذا ما استفسر شريكك بشأن شيء قمت بذكره، فما هي الرسالة التي يرسلها لك شريكك حينها؟ إنه يقول على الأرجح: "إنني في حاجة إلى مزيد من المعلومات". هل هذا أمر جيد أم سيئ؟ بالطبع، إنه شيء عظيم. لماذا؟ لأنه يظهر اهتمامه بالأمر واندماجه فيه. ولأنه يظهر لك ما عليك فعله تحديداً للحد من المقاومة.

ربما تبدو الأسئلة شكلاً من أشكال المقاومة، ولكنها، في واقع الأمر، المفاتيح التي ترشدك إلى السبيل للتقدم. قال "جون دابليو ديفيز"، في خطاب له لجمعية

التخلص من المقاومة

نيويورك بار للمحاميين: " عليك أن تفرح وتبتهج عندما يطرح عليك القاضى أى أسئلة. وأكررها مرة أخرى - عليك أن تبتهج!! فمجرد إلقاء السؤال يؤكد على الأقل أن القاضى معك وليس فى سبات عميق، وأنتك أثرت بداخله قدرًا من الاهتمام".
أمل أن تبتهج عندما تلقى مقاومات واعتراضات، فإنها تظهر اهتمام الطرف الآخر بالأمر واندماجه فيه، وتخبرك تمامًا أنك تجاوزت خطوة أو اثنتين. إن هذه الاعتراضات تخبرك بأن الطرف الآخر مهتم بما تقول، وتخبرك بالأسئلة التى تحتاج إلى إجابات.

إن سر حب الاعتراضات يكمن فى معرفة كيفية الاستجابة لها، وكيفية التعامل معها. كيف يستجيب معظم الناس لما يلقيه من اعتراضات؟ إليك الاستجابات التى تحدث فى المعتاد:

- إننا نواجه المقاومة باستجابة عنيفة بعض الشيء - وفى بعض الأحيان نلجأ حتى للجدال.
- نستجيب بشكل عاطفى، ونشعر بالضيق والاستياء.
- نأخذ موقفًا دفاعيًا.
- فى بعض الأحيان نتجاهل المقاومة.
- نفقد التركيز ونضل الاتجاه.
- نتصرف باستهجان، وفى بعض الأحيان نلجأ، حتى للسخرية.
- نفقد الثقة فى أنفسنا وفى عرضنا التقديمى.

إن مثل هذه الاستجابات تأتى بنتائج عكسية، ولن تساعدنا على الإقناع. إن الاستجابة الخاطئة لما نقابله من اعتراضات يمكن أن تؤدي إلى فشل العملية الإقناعية بأسرها.

الفرص الذهبية

قبل أن نتشارك معاً فى أفضل استجابات لما تلقاه من مقاومات، دعونا نعرف المقاومات باعتبارها عقبات محتملة تحول دون الوصول إلى ما نحاول تحقيقه. إن

الشكوى والتذمرات لا تعد من الاعتراضات. إنها أشياء ربما يكون عليك الإصغاء إليها، ولكن ربما لا يكون لها تأثير مباشر كبير على القضية محل النقاش. إننا نصنف الاعتراض باعتباره عائقاً منطوقاً وواضحاً في سبيل الحصول على الموافقة على القرار الذي تسعى إليه. إننا نعرف هذا الاعتراض باعتباره فرصة ذهبية. لماذا؟ لأن الاعتراضات تخبرك بما عليك التعامل معه. من الأفضل أن يكون لديك أسئلة واضحة مطروحة على المنضدة حيث يمكنك التعامل معها، عن أن تملأ الأفكار والتساؤلات السلبية رأس شريكك وأنت لست على علم بها. إن الاعتراضات ليست إلا طلباً لمزيد من المعلومات، ولذا يمكن التعامل معها والتخلص منها بسهولة.

إن أحد الأسرار وراء النجاح في الاستجابة للاعتراضات هو معرفة أن جميع الاعتراضات ليست متساوية، فبعضها يشبه سائر الدخان الذي يخفى وراءه الاعتراض الحقيقي. "إننى راض عن حال الأمور كما هي – ولا أرغب في تجربة أى شيء جديد" إن هذه الجملة الاعتراضية تعنى في واقع الأمر "إنك لم تقدم لى الدافع الكافى لتغيير عملياتي".

إن الذرائع والإرجاءات ليست اعتراضات حقيقية "أعتقد حقاً أن على التفكير في هذا الفترة". وإذا ما واجهتك ذريعة أو حجة ما لعدم الاستجابة، فتش عن السبب الحقيقي وراء "التفكير في الأمر". ربما تسأل "ما هو تحديداً الشيء الذى يمكننى مساعدتك على التفكير بشأنه؟" قم بطرح أسئلتك – المفتوح منها والمغلق – حتى تعثر على الاعتراضات الحقيقية. وبمجرد أن تعرف ما يدور حقاً في ذهن شريكك، وتعرف الأمر الذى يتطلب معلومات أكثر لتوضيحه، ستكون في طريقك إلى العثور على الأجزاء المفقودة بنجاح.

إننا نستعين بعملية بسيطة مكونة من أربع خطوات من أجل التعامل مع المقاومات بنجاح، ومن أجل تحويل ما يبدو اعتراضات سلبية إلى فرص ذهبية :

١. استمع إلى الاعتراض بأكمله.
٢. اعترف بصحة هذا الاعتراض بأسلوب إيجابى.
٣. قم بتحليل الاعتراض
٤. استجب للاعتراض.

التخلص من المقاومة

استراتيجيات التعامل مع الاعتراضات والمقاومة

فرصة ذهبية !
ابحث عن الإجابة !

اختبر
اختبر معرفتك وخبرتك.
توقع اعتراضات محتملة.
أعد إجابات مناسبة .

من يكون من المثمر الإجابة عليها
مزيفة / ستاردخاني
تحتاج إلى التحليل والتوضيح
من أجل معرفة الاعتراضات الحقيقية
مينوس منها

استمر إذا كانت الاعتراضات
مينوساً منها
الذرائع / الإرجاءات
تحتاج إلى التحليل والتوضيح
من أجل معرفة الاعتراضات الحقيقية
صغيرة / نافذة
تجاهلها !

حقيقية
تخبرك تحديداً بما يفكر فيه الشريك.
توضح لك المعلومات المطلوبة والمردود.
تجعلك متيقناً من أنك تعاملت مع
الاعتراض بالشكل المناسب

الفصل الثامن عشر

من المهم للغاية أن تسمح لشريكك بأن يعبر عن كامل اعتراضه بحيث يمكنك التعامل معه. لا تكمل له عباراته. ولا تقاطعه. بل عليك حتى أن تسأله: "هل هناك أى شيء آخر؟". إنك ترغب فى الحصول على جميع المعلومات الممكنة. دع الاعتراض يحدث بهدوء. اعترف به وأقر بصحته. قل شيئاً مثل: "إنى أفهم لماذا تتصرف على هذا النحو". ربما تكون مختلفاً معه، وربما لا تفهم سبب اعتراضه من الأساس، ولكن، طالما أنه يتصرف على هذا النحو، فربما يكون عليك، أيضاً، التقليل من حدة الأمر من خلال تقبله والاعتراف به. قم بتحليل الاعتراض. ولتأكد من أنك تفهم القضية من وجهة نظر شريكك. ولا تفترض مطلقاً أنك تعرف ما يريد تماماً. اطرح عليه الأسئلة. قم بإعادة صياغة أسئلته وقم بالاستعانة بها من أجل التوضيح. اطرح الأسئلة المناسبة. ومن الممكن أن يجيب شريكك أيضاً على اعتراضاته وتساؤلاته بنفسه، وذلك بأن تسأله سؤالاً على شاكلة: "كيف ترى السبيل إلى التعامل مع هذا الموقف؟". وعندما تكون متيقناً من أنك وضعت يدك على الاعتراض الحقيقى، قدم أفضل إجابة ممكنة عليه. ويجب أن تشتمل الإجابة على عناصر من شأنها أن تحفز رد الفعل المرغوب بشكل إيجابى. ثم أضف سؤالاً أخيراً: "هل نجحت فى إزالة مخاوفك؟".

لا تلتقط الطعم

ملحوظة أخرى حول الاعتراضات: يحب معظم القادة التحديات ويحبون مواجهتها. إننا نحب المناقشات والمجادلات. إننا نستمتع بالمجادلات التى تحمل روح المنافسة، وغالباً ما نلتقط طعم اعتبار الاعتراض دعوة للجدال – حتى نظهر مدى ذكائنا، ونؤكد على نقاطنا، والأسوأ، هو هزيمة الطرف الآخر فى الجدل. ولكنك، حتى إن فزت فى المجادلة فإنك خاسر! فليس هناك من يفوز بأى مجادلة، لذا لا تدع الأمر يغريك. عليك أن تتخلص من أى مقاومة تواجهها بأسلوب ودود شديد الاحترافية، وسوف تكون قريباً من الحصول على التزام. من خلال التدريب سوف تعرف أن الاعتراضات فرص ذهبية فى طريقك إلى تحقيق هدفك الإقناعى.

ملخص الفصل ومراجعته

- إن المقاومات والاعتراضات جزء حتمي، ولكن مفيد، من عملية الإقناع. عندما تلقى اعتراضاً على عبارة قلتها أو فكرة طرحتها، فإن شريكك من الأرجح يود أن يقول : " إنتى فى حاجة إلى مزيد من المعلومات "، إنه يظهر اهتمامه واندماجه فى الأمر.
- ربما تبدو لك الأسئلة شكلاً من أشكال المقاومة، ولكنها مفاتيحك إلى معرفة السبيل إلى التقدم.
- ليست جميع الاعتراضات متساوية – بعضها مثل الستار الدخانى. إن الذرائع والإرجاءات تستخدم لإخفاء الاعتراضات الحقيقية. اطرح أسئلة حتى تكتشف الاعتراضات الحقيقية.
- إننا نستخدم عملية بسيطة من أربع خطوات، للتخلص من المقاومة :

١. استمع إلى الاعتراض بأكمله.

٢. اعترف بصحة هذا الاعتراض بأسلوب إيجابى.

٣. قم بتحليل الاعتراض

٤. استجب للاعتراض.

- بعد الاستماع إلى الاعتراض، اعترف به وبصحته. قل شيئاً مثل: " يمكننى أن أفهم لماذا تتصرف على هذا النحو ". ربما لا تكون على اتفاق مع الاعتراض أو ربما لا تفهمه تماماً، ولكن طالما أن شريكك يتصرف على هذا النحو، أظهر له تفهمك.
- قم بتحليل الاعتراض. وافهم الأمر من وجهة نظر شريكك. قم بطرح أسئلة عليه. قم بإعادة صياغة أسئلته وأعدّها مرة أخرى عليه من أجل التوضيح. وربما يجد شريكك إجابات على أسئلته بنفسه.
- عندما تكون على يقين من معرفتك وتوصلك إلى الاعتراض الحقيقى، قدم

الفصل التاسع عشر

أفضل إجابة ممكنة لديك. ثم أضف سؤالاً أخيراً " : هل نجحت في إزالة مخاوفك؟".

- لا أحد يفوز في أى مجادلة، لا تدع الأمر يُفكر. قم بالتعامل مع / والتخلص من المقاومة بأسلوب ودود شديد الاحترافية، وسوف تكون قريباً من الحصول على ما تريد.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلي من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

الحصول على التزام شريكك

لقد قمت بعمل عظيم فيما يتعلق بالتخطيط وتنفيذ عملياتك الإقناعية. لقد تعرفت على قيم شريكك وحددت المعايير التي يستخدمها من أجل اتخاذ القرار. وحددت أى محفزات داخلية ستكون أكثر فاعلية فى تسهيل عملية القرار. وقد قمت بإعداد عرض تقديمى مميز موجه إلى القضايا العاطفية التي ستحفز الأفعال التي تسعى إليها. ولقد تعاملت مع المقاومات وتخلصت منها، وفى طريقك الآن للحصول على قرار، والتزام كامل من قبل شريكك. ومن خلال التواصل الفعال، تمكنت من خلق جو من التفهم والمشاعر الطيبة حولك، هل هناك أى شيء آخر لتفعله؟

نعم هناك شيء آخر، ولكن الشيء المُحبط أن معظم الناس لا يأخذون الخطوة التالية مطلقاً، تلك الخطوة التي تحدد النجاح من الفشل. فإذا لم تحصل على الالتزام، والموافقة، وإتمام الصفقة، تكون كل جهودك قد ذهبت هباءً.

أظهرت العديد من المشاريع البحثية الضخمة – ومن بينها بحث أجرته شركة "زيج زيغلار" – أن نسبة ٦٣ بالمائة من العروض التقديمية الإقناعية تنتهى دون طلب لفعل محدد أو طلب لاتفاق أخير. وهذا الإخفاق فى طلب قرار نهائى هو مضيعة للوقت، والجهد، والطاقة والموارد.

عندما تفشل فى إتمام الاتفاق فإنك بذلك تكون قد أضعت تخطيطك وإعدادك وعرضك التقديمى هباءً. بالطبع، ربما تكون قد نجحت فى تكوين علاقة طيبة، وربما تكون قد تشاركت مع الآخرين فى معلومات جيدة. وربما تكون قد وجهت إلى شريكك معلومات جديدة. ولكن، هل هذا هو هدفك؟

هل هدفك الإقناعى الأخير هو مجرد إمداد شريكك بمعلومات جديدة؟

سوف نستعين بمصطلح، يسهل فهمه، كنت قد استقيته من أصدقائنا فى مجال

الحصول على التزام شريكك

المبيعات والتسويق للإشارة إلى هذه الخطوة الأخيرة ذات الحيوية والأهمية – وهو "إتمام الصفقة". وإذا لم تتم بإتمام الصفقة، ولم تحصل على اتفاق محدد، ولم تحفز كلمة "نعم"، فإنك لم تتم بإقناع شريكك بالقرار والفعل الذين تسعى إليهما.

حدد خطواتك التالية

ماذا نعني بإتمام الصفقة؟ ولماذا هي ضرورة قصوى؟ إن إتمام الصفقة يعنى ببساطة إتمام وإنهاء عملية الإقناع من خلال :

- الاتفاق على قرار محدد.
- التأكيد على / أو ربما توثيق الاتفاق الذى تم التوصل إليه.
- الاتفاق على كيفية المضى قدماً فى فكرة، أو مشروع، أو حل، أو تغيير أو مبادرة.
- تحديد الخطوة التالية.
- الاتفاق على إطار زمنى للعمل.

إذا كان المشروع الذى تقدمه متعدد الخطوات، فربما تشتمل إتمام الصفقة على:

- الاتفاق على الاجتماع مع أطراف أخرى مهمة.
- الترتيب لاجتماعك التالى للمتابعة.
- توثيق جميع متطلبات " الخطوة التالية ".

إن التعريف الموجز لإتمام الصفقة هو : تسهيل الالتزام بقرار معين والمضى قدماً فيه.

يستدعى هذا التعريف سؤالاً مهماً؛ من الذى يتم الصفقة حقاً، أنت أم شريكك؟ فبينما يرجع الأمر إليك فى تسهيل عملية الاتفاق، إلا أن شريكك وحده هو القادر

الفصل التاسع عشر

على اتخاذ القرار النهائي وقول " نعم "، ثم الاستجابة والتصرف. إن مهتمك هي مساعدة شريكك على الوصول إلى القرار المرغوب فيه، وخطوات العمل.

هناك فكرة أخرى حول إتمام الصفقة قبل أن أعرض عليك " كيفية إتمامها ".
في برامجنا التدريبية نبدأ ورش عملنا بسؤال يقول : " ما المهارة التي ترغب في اكتسابها خلال هذه الجلسة؟"، مع رجال المبيعات، ذوي الخبرة منهم والمبتدئين، سواء كانوا من شركات متعددة الجنسيات أو ضمن أنجح خمسمائة شركة، أو كانوا ينتمون إلى مؤسسات صغيرة. ودائماً ما تكون الإجابة واحدة. إن ثلثي رجال المبيعات يطلبون ويسعون إلى " تحسين مهارة إتمام الصفقات".

إن ذلك يُظهر اعتقاداً خاطئاً راسخاً بشأن عملية إتمام الصفقة. ويتمثل الاعتقاد الخاطئ في أن المقنع هو من يقوم بإتمام الصفقة. والاعتقاد الخاطئ هو أن هناك بعض العبارات الخاصة، والحيل، والتعويضات السحرية، والأساليب التي ستجعل منك شخصاً أفضل في إتمام الصفقات. إن هؤلاء الذين يؤمنون بذلك لا يفهمون ببساطة طبيعة عملية الحصول على موافقة نهائية، وتحفيز القبول بـ " نعم ". وربما يكون هذا هو السبب في أن بعض رجال المبيعات يظهرون في صورة سلبية للغاية.

ما سرفهم عملية إتمام الصفقات؟ إن السريكمين في معرفة أن إتمام الصفقة ليس عنصراً منفصلاً ومعزولاً عن عملية الإقناع. يبدأ قرار إتمام الصفقة منذ المرة الأولى التي تلتقي فيها بشريكك، منذ بدأت في التحدث. هل تذكر تأثير المرافعة الافتتاحية للمحامين على قرار المحلفين؟

تحدد عملية إتمام الصفقة من خلال كل شيء توصله إلى شريكك. وهذا يعتمد على معرفتك بنموذج تحليل القيمة، وعلى أسلوبك في توصيل المعلومة في أفضل شكل ممكن، وعلى استخدام محفزات مناسبة، وعلى قدرتك على التعامل مع المقاومة. وعندما تفعل كل ذلك على نحو جيد سيصبح إتمام الصفقة مجرد عنصر تكميلي للعرض التقديمي – سوف تتم الصفقة بشكل تلقائي. ولكن تسهيل هذه العملية، والحصول على عبارة " نعم دعنا نبدأ العمل " النهائية الإلزامية يحتاج إلى قدر من المساعدة من جانبك.

كيف نساعد شريكنا على الوصول للقرار النهائي – الوصول إلى اتفاق على

العمل؟ كيف نتجنب أن نصبح من ضمن نسبة الـ ٦٣٪ الذين ينهون عروضهم التقديمية دون طلب إتمام للصفة؟

إننا نبدأ من خلال معرفة هدفنا. ربما يكون السبب الرئيسى وراء أن تُلثى العروض التقديمية تنتهى بدون طلب للفعل، هو أن معظم القائمين على الإقناع لا يعرفون تحديداً ما يريدون تحقيقه. إن عدم وجود هدف مكتوب ومحدد بعناية لإتمام الصفة يمنعنا من طلب قرارات وأفعال محددة. إن الهدف غير المحدد وغير المتبلور يستحيل فهمه من قبل كلا الطرفين. وسيكون من الصعب طلب تحقيقه.

قدم بطاقة عملك

سُمى مسرح "برودواى بلاسكو" على اسم منتج ومدير شهير يدعى "ديفيد بلاسكو". كان "بلاسكو" يضع الأهداف المركزة فى سياق من العالم الواقعى. عندما كان كاتب مسرحى يتقدم لـ "بلاسكو" على أمل أن ينتج له المسرحية التى كتبها، كان "بلاسكو" يقدم للكاتب بطاقة العمل الخاصة به. وكان يطلب من الكاتب أن يكتب موجز مسرحيته على ظهر البطاقة. وإذا لم يتمكن الكاتب من تعريف هدف مسرحيته بفاعلية، وإيجاز على ظهر بطاقة العمل، لم يكن "بلاسكو" يفكر فى إنتاج مسرحيته.

هل يمكنك أن تلخص تركيزك على ما ترغب تحديداً فى القيام به بنهاية عرضك التقديمى؟ هل يمكنك كتابة هدفك الإقناعى على ظهر بطاقة عملك؟ حسناً، افعل ذلك، قم بكتابته وقم بوضع البطاقة فى جيبك. قم بالاطلاع عليه قبل أن تقوم بتوصيل عرضك التقديمى، وتخصصه مرة أخرى عندما تنتهى من العرض. عندما تحسن صياغة هدفك سيتضح ذلك خلال عرضك التقديمى. من الأفضل بكثير أن تطلب من شريكك تفاصيل محددة بدلاً من مجرد موافقات عامة يمكن أن تتعرض لتفسيرات أخرى مستقبلية.

كيف يمكننا إذن أن نسهل من الاتفاق الأخير – تلك الموافقة الأخيرة بـ "نعم"؟! دعنا نعمل!!

الإجابة الموجزة هى أن تطلب القرار الذى ترغب فيه – اطلب الفعل الذى

تريده.

والإجابة المطولة: هي أن تعترف بأن الناس في حاجة إلى مساعدة، ودعم، وتعزيز عندما يكون عليهم الالتزام بشيء ما، وهنا تظهر دقائق وتفاصيل إتمام الصفقة. إن العقل البشرى يتفاعل بشكل أفضل مع بعض المحفزين عن غيرهم. عند الوصول إلى نقطة الالتزام الأخير، نكون في حاجة إلى مساعدة شركائنا على تجنب ألم ومشقة التفكير التحليلي. إننا نرغب في التأثير على لوزة المخ، لا على القشرة الأمامية. إننا نرغب في إنقاذه من ألم المياه المتلجة - من الـ ٣٠٠٪ الإضافية من الجهد المبذول في عملية التفكير.

ما الذي يجعل الناس مترددين في وقت إتمام الصفقات؟ ما الذي يمنعهم من قول "نعم، إنى ملتزم بالأمر؟" إن السبب الأول الذي يمنعنا من اتخاذ القرار الأخير هو الخوف - الخوف مما يمكن أن يحدث، الخوف مما ربما لا يحدث، الخوف من أنه ربما يكون هناك حل أفضل، الخوف من أنه ربما لا يكون ذلك الوقت المناسب، والخوف مما يمكن أن يعتقده الآخرون.

ولكن عندما تنشط محفزاتنا الداخلية فإن الخوف يتبدد. إن كل محفز من المحفزات السبعة سيساعدك على التغلب على مخاوف شريكك. إن اختيار المحفزات الداخلية المناسبة وتقديمها في شكل مناسب يبدد الخوف.

إن محفز الصداقة مهم للغاية في إتمام الصفقات. فالثقة تنشأ عن الصداقة، والثقة قادرة على تبديد الخوف. كذلك فإن محفز السلطة يزيد من الثقة ويحد من الشعور بالخوف. إن محفز الاتساق يقلل من الخوف نظراً لأن "كل شخص يفعل هذا الشيء" ويمكن لمحفز الأمل أن يقهر الخوف بسهولة. عليك باستغلال جميع هذه المحفزات بعناية في عرضك التقديمي وسوف يصبح إتمام الصفقة أمراً أكثر سهولة لك ولشريكك.

عندما يحين وقت إتمام الصفقة قم بالرجوع إلى نموذج تحليل القيمة. ذكر شريكك بالقيم التي يقدرها، وكيف أن عرضك يتفق وهذه القيم. ونظراً لأنه سوف يتسق مع ما قاله من قبل، فسوف يلعب محفز الاتساق هنا وحده دوراً مهماً.

ابحث عن خيار

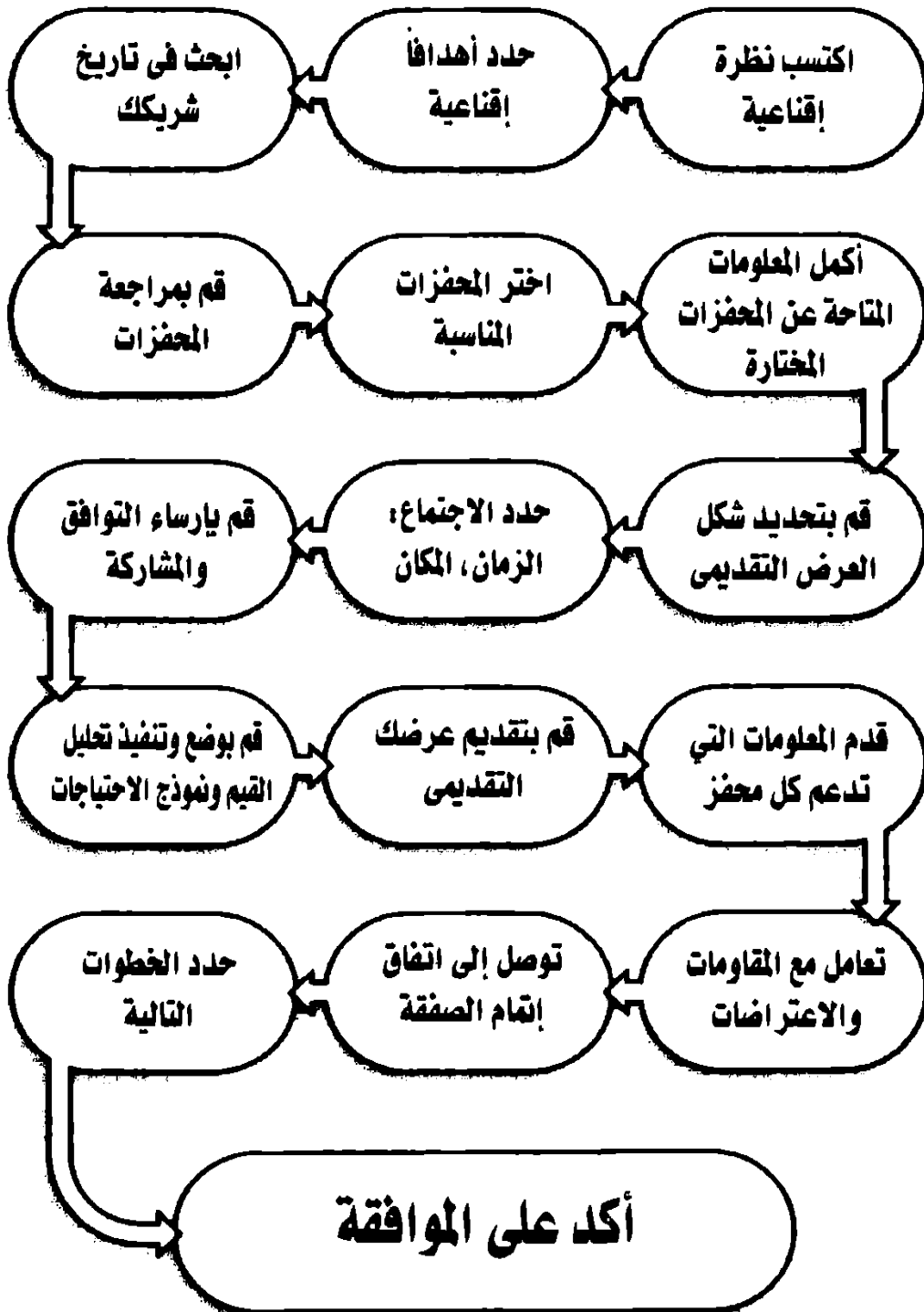
إن أحد الطرق التي تفكّنك من الإعداد لعملية إتمام الصفقة خلال العرض التقديمي هو استخدام إتمام الصفقة التجريبي. إن إتمام الصفقة التجريبي ليس إتمام صفقة على الإطلاق – ولكنه ترمومتر تقيس من خلاله مدى استعداد شريكك – هل هو المضي تجاه إتمام الصفقة؟ إتمام الصفقة التجريبي يعنى السؤال عن خيار، لا عن قرار. هل سيقدم لك الآخرون آراءهم حيال أى عنصر تقوم بمناقشته من تلقاء أنفسهم؟ أسألهم – ثم حاول أن توقفهم ! إننا نحب إبداء آرائنا، وإتمام الصفقة التجريبي طريقة قوية لتقييم مدى تقدمنا. إن الرأى الإيجابى يخبرك أنك على الطريق الصحيح – أما الرأى السلبي فيعنى أن أمامك المزيد من العمل فى هذا الجانب. إن حصولك على إجابة إيجابية على إتمام صفقة تجريبية غالباً ما يسمح لك بإتمام الصفقة حينها.

إن أفضل سبيل لتسهيل الاتفاق الأخير هو أن تنفذ العملية كاملة بشكل جيد. وحينها يمكنك بشكل طبيعى افتراض نجاح عملية إتمام الصفقة بالشكل الذى تشده. يجب أن يكون الأمر كذلك ! لتستمر وكأن شريكك قد اتخذ القرار الذى تسعى إليه. خطط لعملية التنفيذ، وللتفاصيل. وإذا لم يكن هناك أى درجة من درجات المقاومة عند هذه النقطة، فأنت حر وغير مقيد.

إن إتمام الصفقة الافتراضى هو أساس عناصر إتمام الصفقة. إذا لم تفترض أن شريكك سوف يستجيب، فإنه ربما لن يفعل.

إن أحد صور إتمام الصفقة الافتراضى هو إتمام صفقة مصغر. إننا بذلك نحد من مخاوف إتمام الصفقات. إننا نخشى اتخاذ القرارات الكبرى أكثر من القرارات الصغرى. تجنبّ القرارات "الكبيرة" واجعل شريكك يتخذ قراراً صغيراً من شأنه أن يدلّكما، أنتما الاثنين، على أنكما تمضيان للأمام. وبدلاً من قول: "هل ستوافق على إجراء هذه التغييرات الإدارية؟" قل: "هل سنجرى هذه التغييرات الآن، أم فى بداية الفصل؟". قدم لشريكك خياراً سهلاً، ولكن، فلنَجعله خياراً يؤكد على القرار.

عملية الإقناع



الحصول على التزام شريكك

هناك آلاف من سبل "إتمام الصفقات" التي تم وصفها في العديد من الكتب والحلقات الدراسية، ولكنك لا تحتاجها. إن مهمتك هي إعداد عرضك التقديمي وتحديد شكله وتوصيله بشكل يجعل من إتمام الصفقة امتداداً طبيعياً للعملية. خطط لهذا الامتداد بعناية. إن إتمام الصفقة لا يستغرق وقتاً يجعلك تتجنبه. اعرف هدفك، وخطط لكيفية إنهائك وإتمامك للاتفاق. ولا تكن من بين تلك النسبة الكبيرة التي تكتفى فقط بالتوجيه والإخبار. كن قائداً يحفز تابعيه الذين سيوافقون على التصرف وفقاً لرغباته. وإذا فشل كل شيء في وقت إتمام الصفقة، فاطلب ما تريد مباشرة. بشكل أو بآخر، اطلب من شريكك القرار المحدد الذي ترغب فيه من أجل تفعيل هدفك الإقناعي.

إنك قائد ناجح، والقادة الناجحون يجعلون إتمام الصفقات من أهم متطلباتهم. إن إتمام الصفقة، والحصول على موافقة واستجابة، يعجل من عملية التنفيذ. وعملية التنفيذ ستثمر عن النتائج التي تسعى لها من الآخرين.

ملخص الفصل ومراجعته

- إذا لم تحفز الموافقة بـ "نعم" – إذا لم تتم الموافقة على عرضك – فلن تكون هناك نتائج لمجهوداتك.
- إن نسبة ٦٣ ٪ من العروض التقديمية الإقناعية تنتهي بدون طلب محدد.
- سيؤدي إتمام الصفقة إلى المضي قدماً في الأمر. وإذا لم تتمكن من إتمام الصفقة، فإنك لم تستطع إقناع شريكك باتخاذ القرار والفعل اللذين تسعى إليهما.
- اعرف هدفك الإقناعي، واكتبه خلف بطاقة العمل الخاصة بك. أخرجه وقم بمراجعة ما فيه قبل أن تقوم بتوصيل عرضك التقديمي. وقم بمراجعته مرة أخرى عندما تنتهي.
- عليك أن تساعد شريكك على الوصول إلى القرار المرغوب فيه، ولكن شريكك وحده هو من يستطيع اتخاذ القرار النهائي وقول "نعم".

الفصل التاسع عشر

- إن السبب الأول وراء ترددنا في اتخاذ القرار النهائي هو الخوف. عندما يتم تفعيل محفزاتنا الداخلية يتبدد الخوف. إن اختيار أكثر المحفزات الداخلية المناسبة، وتقديمها في الشكل المناسب سوف يساعد على تبديد الخوف. عليك باستخدام المحفزات العاطفية بعناية في تعليقاتك الختامية.
- عندما يحين وقت إتمام الصفقة قم بالرجوع إلى نموذج تحليل القيمة. ذكر شريكك بالقيم التي يقدرها وكيفية توافق عرضك مع هذه القيم.
- خلال العرض التقديمي، قم باستخدام أسلوب إتمام الصفقة التجريبي، واسأل شريكك عن رأيه، لا عن قراره. إن الرأي الإيجابي سوف يخبرك بأنك على الطريق الصحيح – والرأي السلبي يعنى أن عليك القيام بمزيد من العمل في هذا الجانب.
- عليك بتجربة أسلوب إتمام الصفقة الافتراضى. ولتستمر كما لو أن شريكك قد اتخذ القرار الذى تسعى له. وقم بالتخطيط لعملية التنفيذ، إذا لم تكن هناك أية درجة من المقاومة عند هذه النقطة، فأنت حر وغير مقيد!
- إننا نخشى القرارات الكبيرة أكثر من الصغيرة – لذا عليك أن تتجنب "القرارات الكبيرة"، لتجعل شريكك يتخذ قراراً صغيراً يسمح لك أنت وشريكك بالمضى قدماً.
- هناك الآلاف من أساليب إتمام الصفقات التى تم وصفها فى العديد من الكتب والحلقات الدراسية حول المبيعات – لكنك لست فى حاجة إليها. إن مهمتك هى أن تعد لعرضك التقديمي، وأن تحدد شكله، ثم توصله بأسلوب يجعل من إتمام الصفقة امتداداً طبيعياً للعملية.
- قم بالتخطيط بعناية. ولتعرّف هدفك. ولتخطّط لكيفية الحصول على موافقة نهائية.
- اسأل مباشرة عما تريده. اطلب القرار الذى ترغب فيه بشكل محدد من أجل تحقيق هدفك الإقناعي.
- من أجل الارتقاء بقدرتك على الإقناع، لدينا نموذج تفاعلى من شأنه أن يساعدك على تحديد أكثر عناصر الإقناع تناسباً معك ومع أهدافك

الحصول على التزام شريكك

الحالية. قم بزيارة موقعنا الإلكتروني www.seventrigger.com حيث يمكنك الاختيار بين العناصر المتاحة، وترك ملاحظاتك، وطباعة ما يحلو لك من عناصر.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

النصل ٢٠

الخاتمة

لقد قطعنا شوطاً طويلاً معاً فى طريق مساعدتك على تحقيق النجاح من خلال الإقناع. لقد تشاركنا معاً فى خلفيات وتاريخ فن الإقناع. والاكتشافات الحديثة حول تطور فن الإقناع والعملية الجديدة المتمثلة فى التأثير على الآخرين بنجاح أكبر. ولقد انتقلنا من عصر الإغريق القدماء إلى الإمبراطورية الرومانية، وعبر العصور المظلمة، وتعرفنا على الأعمال التخمينية الخاطئة القائمة على علم النفس. وقد تشاركنا الاكتشافات العلمية اليوم فى مجال علم الأعصاب ومدى تأثير الأعصاب على كيفية مساعدتنا للآخرين على تفعيل محفزاتهم الداخلية.

ولقد علمنا أننا لمدة ٢٥٠٠ عام لم نكن نفهم الأمر على النحو الصحيح. لقد عرفنا أن فن الإقناع، ولغة القيادة، وعملية تفعيل المحفزات الداخلية كان يساء فهمه واستغلاله. لم نكن نعلم الحقيقة الكامنة وراء شىء عرفناه دائماً – أن الإقناع هو أساس المهارة القيادية، وأنه لا يمكنك القيادة دون هذه المهارة. ثم تعرفنا على الأخبار السارة المتمثلة فى أننا الآن، وأخيراً، صار لدينا علم حديث يساعدنا على الإقناع بفاعلية، لتحقيق الأشياء التى نرغبها مع الآخرين ومن خلالهم.

ولقد علمنا أن الإقناع فى حقيقة الأمر هو: عملية تصل من خلالها إلى اتفاقات مشتركة. إن الإقناع عملية وليس حدثاً. عملية تشتمل على مهارات طرح أسئلة واستماع جيدة، عملية تتطلب تحديد شكل عرضنا التقديمى وطريقة عرضه بعناية، وكل ذلك إلى جانب التعامل الذكى مع المقاومات التى قد تواجهنا، والعمل الجاد للحصول على التزام نهائى.

لقد لاحظنا أن أشخاصاً مثل " تشيستر كارلسون " لم يحققوا النتائج التى حققها " بيل جيتس " و " لى إياكوكا " و " جاك ويلش " – لقد عرفنا السبب الآن.

الخاتمة

ومن المهم ملاحظة أن مهارة الإقناع، والقدرة على التأثير على الآخرين – من أجل الوصول إلى النتائج التي تسعى إليها – عنصر حيوى فى رفع معدل ذكائك العاطفى، وأنه عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى النتائج المرغوبة، فإن معدل الذكاء العاطفى قد ثبت أنه أكثر أهمية من معدل الذكاء العقلى. إن مفهوم معدل الذكاء العاطفى فى تحقيق نتائج إدارية فى طريقه للإزدهار والنمو، وسوف نعرف عنه الكثير والكثير.

يؤكد "جاك ويلش" على أهمية ذلك المفهوم : " لا شك أن الذكاء العاطفى أكثر ندرة من الذكاء العقلى، ولكن من واقع خبرتى فإننى أرى أنه أكثر أهمية فى صناعة القادة ". هذا هو أحد الدروس الجديدة التى أثبتتها دراساتنا الحديثة للمخ البشرى.

وكما ذكر أنفا، يشير دكتور " ريتشارد ريستيك " إلى أن أهم الاقتراحات والأفكار التى وردت فى كتابه هى: " تعرف قدر الإمكان على الكيفية التى يعمل بها عقلك؛ فهذا هو أهم العوامل فى أن تصبح ذكياً، وتحافظ على هذا الذكاء ". فقط من خلال معرفة الكيفية التى يعمل بها عقلنا حقاً، يمكننا أن نعرف كيف نؤثر على عقول الآخرين وعلى عملية اتخاذ القرار لديهم.

يضيف الكاتب " تونى جيرى ": عندما نفهم ما يجعل الآخرين من حولنا يتقبلون وسمحون لنا بالتأثير عليهم، نكون فى موقع القوة التحفيزية فى حياتهم ". أليس هذا ما ترغب فيه ألا ترغب فى أن تصبح قوة محفزة فى حياة الآخرين؟

من خلال إدراك أننا جميعاً نعتمد على نظام التوجيه الداخلى الذاتى الخاص بنا فى تحفيز القرارات التى نقوم بها كل دقيقة وكل يوم من حياتنا، فإننا نفهم الآن كيف يمكننا التأثير على الآخرين بفاعلية. ومن خلال الاستخدام الذكى للمحفزات السبعة، يمكننا مساعدة شريكنا على الوصول إلى الاستنتاجات المشتركة بسرعة وتلقائية – الوصول إلى قرار القبول بـ " نعم " .

إننا جميعاً فى حاجة إلى القوة التى تساعدنا على تحقيق الأشياء التى نرغبها – والوصول إلى أهدافنا وأحلامنا. إننا نعلم أن القوة تأتى عندما يساعدنا الآخرون على تحقيق النتائج. ولكن وكما نعلم الآن، فإن القوة لا تساوى شيئاً بدون التأثير.

الفصل العشرون

إنك الآن على دراية بالعلم الحديث وبالمهارات التنفيذية التى تقودك إلى الإقناع – التأثير على الآخرين بفاعلية. إن قوة التأثير فى يدك. استغل هذه القوة بحكمة وسوف تحقق أحلامك – الثروة، والقوة والتأثير.

إن القادرين على الإقناع يحكمون – إنهم يملكون القوة الهائلة. إنهم يملكونها، وهم قادرون دوماً على استخدامها طوال الوقت. أتمنى لك دائماً كل النجاح فى الوصول إلى حياة أكثر قوة، وأكثر تأثيراً وأكثر نجاحاً.



"روس جرانجر" هو مؤسس ورئيس شركة "برو إيد"، وهي شركة تدريبات واستشارات دولية. إنه يتمتع بأكثر من ثلاثين عاماً من الخبرة في الإدارة التنفيذية على مستوى الشركات العامة والخاصة. يعمل "روس" مدرباً ومستشاراً إدارياً، ومحاضراً ومؤلفاً متخصصاً في الأداء العالي في مجالي المبيعات والإدارة.

إن عملاء "روس" على مستوى العالم في مجال التدريب والاستشارات ينتمون إلى أفضل خمسمائة شركة على لائحة مجلة "فورتن" على مستوى العالم، بالإضافة إلى مئات الشركات التجارية الأخرى. لقد كوّن "روس" شراكات بحثية وتدريبية مع جامعة "إيه. تي. أند تي." للتميز في المبيعات، وشركة "برودينشال"، و"سيتي جروب" وغيرها.

ولقد حسنت الخطابات التي يلقيها من أداء مدراء تنفيذيين، وقادة، ومتخصصين في مجال المبيعات على مستوى الولايات المتحدة، وأوروبا، وأستراليا، وماليزيا، ونيوزلندا، وهونج كونج، وإسبانيا، وسنغافورة، وكندا.

ومع حصوله على درجة علمية في مجال علم النفس، أمضى "روس" عقوداً في البحث، والكتابة وتدريس فن وعلم الإقناع والتأثير على عمليات اتخاذ القرار.

لدى "روس" ابنان ناضجان، وهو يعيش مع زوجته "جانيت" على الشاطئ الشرقي لولاية ميرلاند.

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

اتصل بنا ، فلدينا المزيد

لمعرفة المزيد، اذهب لموقعنا الإلكتروني www.SevenTriggers.com وذلك للتعرف على برامجنا التدريبية، كما ستجد نماذج تفاعلية مجانية تساعدك على تصميم عروضك الإقناعية.

يمكنك الاتصال بى على مقر شركة بروايد :

بريد إلكترونى : rhg@proedcorp.com

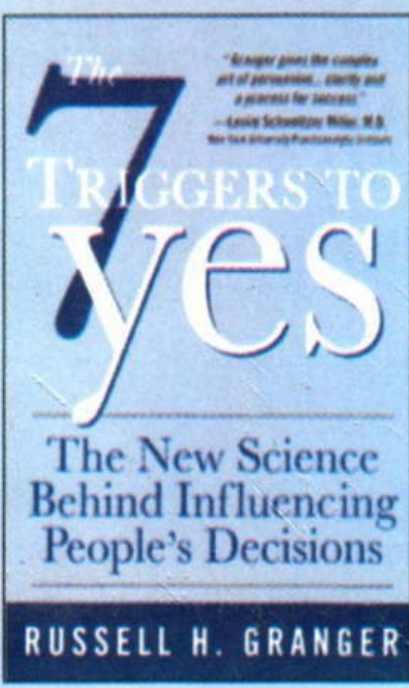
هاتف : 410819 0303

فاكس : 410770 8745

بريد : P.O.Box (PLI)1333

Easton, Md 21601

www.seventrigger.com



FARES_MASRY
www.ibtesama.com
 منتديات مجلة الابتسامه

أتقن فن وعلم الإقناع

"مستخدماً أحدث البيانات الفنية، يجعل "جرانجر"
 من فن الإقناع عملية أكثر وضوحاً وأكثر نجاحاً."
 — دكتور ليزلى شفايتزر ميلر الأستاذ بكلية الطب بجامعة نيويورك،
 ومعهد الطب النفسى التحليلى بجامعة نيويورك

"إن المحفزات السبعة ستساعد الناس على تحقيق رغباتهم بشكل سريع،
 وأكثر سهولة، مع تحقيق نتائج أفضل."
 — مايكل جيه. لاندولو الرئيس والمدير العام لشركة لوسنت تكنولوجيز موبيليتى سوليوشنز

"لقد حول جرانجر أبحاث (تصوير العقل وعملياته) إلى برنامج يمكن فهمه
 وتطبيقه... عندما تكون فى حاجة إلى الإقناع، فإن هذا الكتاب يوضح لك كيف
 تحقق ذلك بأسلوب جديد شديد الفاعلية."
 — روبرت. إتش ميلر الرئيس السابق والمدير التنفيذي لشركة تشارلز أوف ذا ريتز جروب المحدودة

"رائع! لم أستطع أن أترك هذا الكتاب حتى أنتهى من قراءته..... يمكننى أن
 أرى الآن أن هناك أسلوباً أكثر فاعلية فى الإقناع والتأثير على الآخرين."
 — جوسيا ستيفنسون المدير السابق لقسم التنمية والتطوير كلية دارتماوث

"لقد حشد "روس" جيشاً مؤثراً من الأفكار الرائدة حول موضوع
 الإقناع. إنه كتاب عظيم."
 — جير هارد جيشواندتر، مؤسس دار "سيلينج باور"



Exclusive
For
www.ibtesama.com