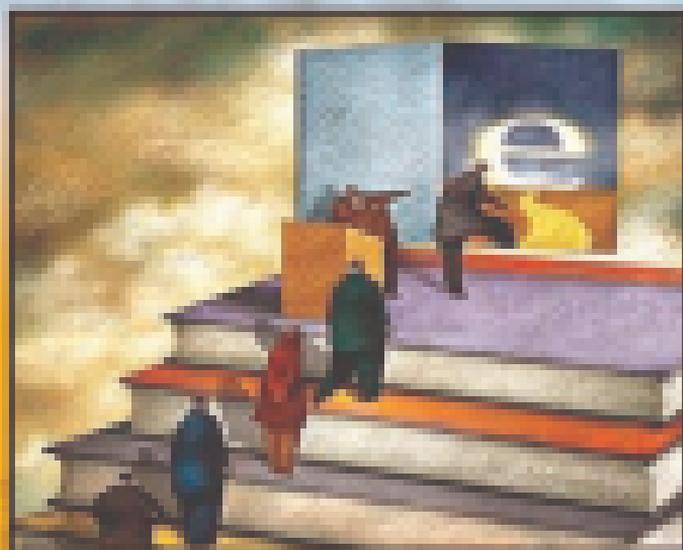


سلسلة التطوير الإداري

التأثير

القوة الخفية في عصر متغير

تأليف: الأستاذ الدكتور



أشرف على الترميم وراجعتها
د. إبراهيم بن حمد السعيد

ترجمة
فهد شرايخ

مؤسسة الريان
للطباعة والنشر

دار المعرفة للنشر والتوزيع

منہدی سور الازکیہ

WWW.BOOKS4ALL.NET

التأثير

القوة الخفية في عصر متغير

تأليف

آلينا فوكر

ترجمة

عبد عزام

اشرف على الترجمة مراجعنا
د. إبراهيم بن حمد التعيد

مؤسسة الريات
Riyat Foundation

دار المعرفة للنشر والتوزيع
الرياض



مكتبة وثائق وأبحاث
مجلس الوزراء

الطريق - مدينة الأسيوط
11835 - أسيوط

مكتبة وثائق وأبحاث
مجلس الوزراء
مكتبة وثائق وأبحاث

رقم الهاتف: 010 25300000 - 010 25300001 - 010 25300002
البريد الإلكتروني: lib@nla.gov.eg - na@nla.gov.eg - na@nla.gov.eg

دار المعرفة للشباب
الرياض

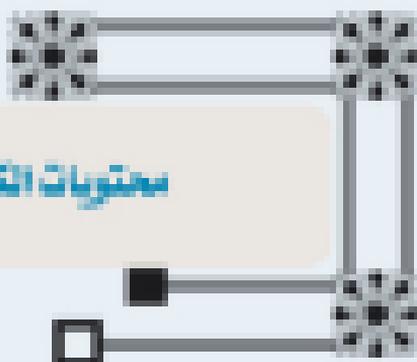
المسئولين: العربية السعودية - الرياض - 11564
البريد الإلكتروني: na@nla.gov.eg - na@nla.gov.eg

تصانيف خاصة بقراءة هذا الكتاب

- 1- اقرأ الكتاب أول مرة بالتفصيل بسرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدفقها.
- 2- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.
- 3- ابدأ جهتك البدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالعطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احفظ بقلم رصاص أو قلم خطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، وأمل جميع التمارين.
- 4- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات، والاستفادة منها بأكثر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضًا ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يوميًا مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنككم الاتفاق على الآيات، والمسائل التي تمكنتكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتطبيق نمط جديد من الحياة الأسرية.

والمدوية. تعاضوا بديلاً على بناء حياة بديلة أساسها المفاهيم التي استخرجتها من الكتاب، والتي حياتك وهي تغير تغيراً ملحوظاً وربما بسرعة قد لا تصدقها.





الصفحة	الموضوع
٩	مقدمة التأثر
١٢	مقدمة المؤلف
١٤	حول هذا الكتاب
١٧	الباب الأول: التأثر - الحصول على ما تريد
١٩	التأثر - الحصول على ما تريد
٥٢	قائمة مخطط عوامل التأثر
٥٦	تعريف الكلمات التي لا تعني التأثر
٣٢	ربط استراتيجيتك لتقوى بطول الأخرين
٥٤	الباب الثاني: التأثر في عصر المتغيرات
٥٤	التأثر في عصر المتغيرات
٤٩	الهيكل التنظيمي
٦١	الهيكل القديمة ذات التسلسل الهرمي

الموضوع	الصفحة
مراكز التأثر الحديثة.....	١٢
التقدم في عصر المتغيرات.....	١٦
قضايا الثالث: كيف تؤثر في المجتمع ما.....	١٧
تركيبية المجتمع.....	١٩
التغير ويحل إلى التغير.....	٢٦
قضايا الرابع: فن الاستماع: الوسيلة التي تم تعطف عليها من التطور.....	٢٨
لماذا يعتبر الاستماع أمراً بالغ الصعوبة.....	٢٩
الاستماع لأهل التأثير.....	٢٩
أسئلة تحديد المعنى.....	٣٠-٣١
المفردات: أسئلة الدقة.....	٣٣
عبارات التعميم.....	٣٤
قضايا الخامس: الإنصات المركز.....	٣٤
ضبط موجبات الرائد الخاص بله.....	٣٤
المتغيرات الستة.....	٣٩
التوليف لاستماع ما تم بكل.....	٤٠
قضايا السادس: شعر الألفية.....	٤٢
إعداد المسرح لتأثير أكبر.....	٤٤

الموضوع	الصفحة
التفاضل بواسطة الألف	١٤٨
التفاضل بواسطة التفاضل	١٤٩
التفاضل في المتجهات	١٦٨
ملخص	١٦٨



مقدمة المؤلف

هذا كتاب أهدى من سلسلة التطوير الإداري التي تصدرها دار المعرفة لكتيبة البشرية، ويعد الكتاب استمراراً لمخططات التريسة التي تعرف عن النشر على تقديمها بماذا، وذلك لتطبيق أهدافها في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى المهارات الشخصية والاجتماعية لقراءنا الأفاضل.

وموضوع الكتاب من الموضوعات الهامّة والمطلقة والمعمّرة في الوقت نفسه. وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة في الثقافة العربية، وعرضت عوالم الكتب والقرنات المتحضرات، وحللت في موضوعه القدرات التنويرية. أما في الثقافة العربية، فعلى الرغم من اهتمامي بالموضوع وماهني لما يكتب فلم أجد أحتر إلا على بعض الكتابات المتداولة التي لا تقدم نتائجاً لأملة الموضوع. وهذا بالتأكيد ما يجعل الكتاب الذي بين يدينا على درجة كبيرة من الأهمية والفاعلية.

وتعبره من كتب سلسلة التطوير الإداري يركز هذا الكتاب على التراسي المنهجية والمخططات الإجرائية التي تعرفك على

معلومات التأثير في شخصيتك وتعلمك كيفية استخدام هذه المعلومات لتحليل الظروف والتخارج في عمالتك وفي حياتك الخاصة. والتعلق هذا الفرعي تم تنظيم الكتاب بشكل يدعوك للمشاركة ويسمح لك بالتفاعل الشخصي عن طريق التمارين والأنشطة واختبارات التقييم ودراسات الحالة وغيرها من الممارسات التي تدعو للتأمل والتفكير.

عزيزي القارئ، عزيمتي المشاركة أعني أبادرك بهذه التساؤلات:

هل أنت إنسان مؤثر؟ وما مصدر هذا التأثير في شخصيتك؟
هل فكرت يوماً من الأيام في الطريقة التي تقع بها الآخرين أو
تتأثر فيها سلوكهم.

هذه بلا شك أسئلة إيجابية عليها إجابة جيدة ولكنها أسئلة
جادة وجاسمة في حياتك. وستجد في هذا الكتاب إجابة وإلهام عن
هذه التساؤلات.

إن الفكرة الرئيسة التي يدور حولها الكتاب هي هناك ثلاثة
مصادر تستمد منها القدرة على التأثير في الآخرين.

المصدر الأول هو الشعور أو المنصب الذي تكوّن فيه،
والمصدر الثاني المعرفة أو العظم، والمصدر الثالث هو قوة
الشخصية. ويؤكد الكتاب أن المصدرين الأخيرين هما أكثر
المصادر فاعلية وهما المبعين الذي لا ينضب للتأثير الفاعل

والفاعل في الآخرين. ألا تريد أن تكون مؤثراً في عملك وفي حياتك الخاصة؟ أحفظ لنا جميعاً زواجب في ذلك. فالعديد يبحث عن التأثير لتحفيز موظفيه وتحقيق أهداف عمله، والموظف يبحث عن التأثير لزيادة دخله وتحقيق الرضا النفسي، والآخر يبحث عن التأثير لمساعدة أسرته على تحقيق السعادة والنجاح. ولذلك الحال بالنسبة للأمم والمسلم والمسيحي، كلهم يبحثون عن التأثير الإيجابي من حولهم.

وأخيراً أريد أن أؤكد في هذا الكتاب القمين ما يقع تحت مغالقة الداعين وينير مكانين البصيرة لاكتشاف نفسك وزيادة قدرتك على التأثير الإيجابي في الآخرين وتحقيق ما تصبو إليه من سعادة ونجاح في الحياة.

المؤثر

د. إبراهيم بن أحمد العبد

رئيس دار المعرفة للتربية البشرية



مقدمة المؤلف

تباينت أفكار هذا الكتاب من فترة لدرسية قمت بإعدادها وتنفيذها مع مجموعة من المتفرغين والمهنيين العاملين في شركات منتشرة في مناطق أنحاء الولايات المتحدة، وهي تقوم على عمل حلقي مع الناس حلقيين من أرواكن الذين هم بحاجة إلى اكتساب مهارات حلوية أثناء كونهم على رأس العمل لتساعدهم في تعاملاتهم اليومية في وقت يحاولون فيه أن يحصلوا شيئاً ليسم يربطه قاسية وإيجابية بصورة متزايدة كما هو حال معظم المنظمات اليوم.

قمت مع فريق من علماء النفس العاملين في بعض المنظمات بعمل بعض البحوث التجريبية مقابلات مع بعض الناس في مختلف المجموعات والأقسام، ووجدت أن معظم برامج التدريب كانت موجهة إلى المتفرغين أو التقنيين. كما أن التدريب الذي كان يقدم إلى المهنيين والمتطوعين الأفراد كان في العادة معلوماتياً ويهدف إلى مساعدتهم في زيادة تطوير مهاراتهم الفنية.

أما ما كانوا يصدرونه، فعلاً لاستكمال كفاءتهم في إدارة المشاريع وإتمامها فقد كان يتعلق في المهارات المطلوبة = ألا وهي مهارة التأثير. ونتيجة لذلك فقد وضعت برناسيا لمهارات التأثير، ومن ثم وضعت برنامج الترويجية المبرزين! ليخدم قطعاً لأوسع من القراء.

هناك العديد من القواعد التي يمكن تحصيلها من القواعد حول مهارات التأثير تشمل:

- فهم الكيفية التي يتأخّر بها الناس المعلومات، والفرص إلى الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها مختلف الناس الأمر الذي يساعدنا تأثير أقوى.
- تعلم مهارات الاستماع النقي والإنصات العميقة والانتباه الشديد.
- تحسين قدرتك على تشكيل الآخرين من خلال القرارات.
- اكتساب ذخيرة سلوكية أكثر مرونة.



حول هذا الكتاب

يشير كتاب «التأثير» للقوة الخفية في عصر متغير، من معظم الكتب الأخرى من حيث تصميمه الفريد في الخطوات الترتيبية بدفء، والتي من شأنه أن يشجع القارئ على الاستماع بنفسه. وقد صمم هذا الكتاب بطريقة لتقليل استخدام القمصان أثناء القراءة، فهناك نماذج ونشاطات والبيانات وحالات استلهمي المشاركة.

لقد تم تأليف هذا الكتاب لمساعدتك في فهم وتحديد أساليبك الفردي في التأثير وكذلك لفهم الكيفية التي تعالج بها المفردات. وسوف تساعدك هذه المعلومات على تحسين قدرتك على التواصل وتنمية مهارات الاستماع لكي تصبح ذا تأثير أقوى وتكسب لك الناس فيك وتدعمهم لأفكارك.

يمكن أن تستخدم كتاب «التأثير» بصورة فعالة من خلال هذا طريق، وإليك بعضاً من هذه الطرق الممكنة:

• القراءة الفردية: بدأ أن الكتاب يفرغ على مبدأ التعليم الذاتي، فإن كل ما تحتاجه إليه هو مكان هادئ وبعض الوقت، وقلم

وخاصةً، وسوف يوفر لك من النشاطات والمشاريع تطلعاََ واقعياً ذات فائدة كبيرة إضافة إلى أفكار عملية لتحسين أعمالك وتحسين نجاحاتك مع الأفراد الذين عملت معهم أو تعمل.

❖ ورش العمل (الدورات التدريبية): يعتبر هذا الكتاب مثالياً للاستخدام أثناء ورش العمل أو الدورات التدريبية الطويلة أو كملف مرجع لسؤاله قبل ورشة العمل أو الدورات التدريبية. ومع كون الأساسيات متوفرة لديك إلا أن نوعية المشاركة سوف تتحسن. لذا يمكن تخصيص المزيد من الوقت لبعض الفعاليات والموضوعات وتطبيقها أثناء البرنامج.

❖ برامج الكمبيوتر: يغطي تصميمه الفريد وأساليبه المرحبة وتدني تكلفته فإن هذا الكتاب يعتبر مثالياً للدورات القصيرة وبرامج التدريب الإضافية.

كما أن هناك إمكانيات أخرى تعتمد على أهداف المستخدم. وهناك أمر واحد مؤلفه إن هذا الكتاب - ونحن بعد الانتهاء من قراءته - يمكن أن يخلق مثابة مرجعياً ممتازة سهلة المراجعة.



الباب الأول

١

التأثير

الحصول على ما تريد



التأثير الحصول على ما تريد



التأثير، الكل يبحث في طلبه، ولكن كيف نحصل عليه؟ إنه كالتفسير، لا يلاحظ إلا من خلال التأثير. عندما نتبع في تغيير رأي شخص ما فإنك تلاحظ التغيير. ولكن الطرق أو الاستراتيجيات التي استخدمتها غالباً ما تكون خاطئة. وأنت في كثير من الأحيان لا تكون متأكداً من أن ما فعلته هو الشيء الذي أدى إلى تلك النتيجة.

ربما أننا لا نفهم في أغلب الأحيان كيفية التي نؤثر بها في الآخرين فمن السهل أن نعتقد أن هذه القدرة هي موهبة فطرية أو ذكاء خاص.

ولما أنك تعتقد هذه الموهبة أو لا تمتلكها، أو أنك تعتقد بأن قوة التأثير هي امتياز تقصر ممارسته على أولئك الذين اعتادوا على استخدام القوة.

ولكن يمكن لأي شخص أن يكون لديه قوة التأثير. فهذه القوة هي مبسوطة من الشهوات المستغفلة بين الأفراد والتي

يمكن للمرء أن يتعلمها وأن يمارسها ويقتنها.

ما الذي يؤثر عليك؟

من السهل أن نرى التأثير كعملية إما فكرت بموقف شخصي، فكر بأحدى المرات التي انضمت فيها لتأثير ما عندما كان أحد الأقران قادراً على تغيير رأيك أو موقفك أو سلوكك، فربما ساعدك أحد المدرسين على مواجهة تحد معين، أو أن أحد الأصدقاء اقتنعك بأن تتغير سيطرة يومك الأخرى.

- حاول أن تتذكر ما قاله أو فعله ذلك الشخص لكي يمارس تأثيره عليك.
- أي ذلك أو فرد سامع؟ في شخصيتك تم الضغط عليه.
- هل أصبحت لك رؤية أكثر إيجابية للمستقبل؟
- هل كانت هناك كلمات أو عبارات أثرت عليك؟
- أقمض حبيبك وأعد تحليل السطحية في عقلك وتأثير أشكال التواصل اللفظية وغير اللفظية.
- هل أصبحت لك حوافز من نوع ما؟
- هل استخدم المنطق السليم؟

☐ ☐ ☐

تعريف

ما الذي يؤثر عليك؟

لكي تتعلم كيفية التأثير في الآخرين ابتداً بتعلم كيفية التي تم بها التأثير عليك.

1- الشخص الذي مارس التأثير عليك كان

.....
.....
.....

2- كان التأثير عليك نخر من أن (تفعل) أفعل، أنت؟

أجبنا:

.....
.....
.....

٢- الأسباب الرئيسة التي جعلتني أضع التأثير كاتبة: أولاً، الاحتكاك على وظيفي ما أو لمواجهة الحقيقة أو للأخذ بالطريقة العملية أو المفقودة بالضرورة المستقبلية للشخص، أو طوعاً في مكانة ماله أو الحقوق من العسكرة أو توقيع علاقة طيبة... إلخ.

.....

.....

.....

١- الكلمات والعبارات التي أتردد في كتابتي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة ضبط عوامل التأثير

ربما تكون القوة هي الشيء الذي أثر عليك، وربما تكون قد تأثرت بالرغبة في تحقيق هدف ما العرضي من هذا التمرين هو مساعدتك في أن تبدأ بالمشاكل الأقدم التي كان لها تأثير عليك، وقد لا يكون أي من الأشياء التي تؤثر عليك ضمن القائمة. كما أن الشيء الذي قد يؤثر عليك في أحد الأيام قد لا يرد في تلك في اليوم الذي يليه. العمل الجهد ما يمكنك والمفاتيح المحطة لكي تنشط طاقتك.

فيما يلي قائمة من القيم أو الرغبات التي يقول كثير من الناس إنها من النوع الذي له تأثير عليهم. سوف يساعدك على الترحلات في هذه القائمة على فهم الأشياء التي تؤثر عليك. كما يمكن أيضًا أن تكشف لك واقع تحدث تأثير أشياء ليست على القائمة.

أنا
أنا

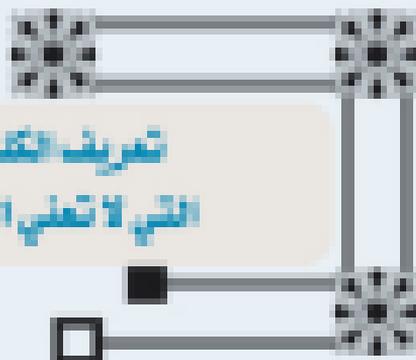
أنا متأثر بها

أولئك الذين أتى بهم

رقم	نوع	أثره
.....	العلاقات الجديدة
.....	المنطق أو المعلومات أو التطبيق
.....	الأحكام إلى حد معين المخاص
.....	السلطة أو القوة لدى الشخص الآخر
.....	النظام القرمية لاستخدام قوتي وحملات
.....	البيانية
.....	المدى
.....	الطلب
.....	المكافآت
.....	التعهدات
.....	الحفاظ على الحالة الخاصة
.....	إجتماع بين الآخرين
.....	طريقة التحليل المساعدة
.....	التعرض لخطر ما
.....	الإحصائيات بالأمان
.....	طريقة التحليل أمر ما
.....	المتابعة أو إظهار الكفاءة

رقم	العنوان	أنا أفكر به
.....	المعاصرة
.....	العدالة
.....	الإبداع
.....	علاقات العمل
.....	فرصة المساعدة الآخرين لمساعدة المجتمع
.....	المسؤول
.....	الاستقلالية
.....	التغيرات عملية
.....	فرصة التطبيق الفع للآخرين
.....	أخرى متنوعة





**تعريف التكتلات
التي لا تعطي التأثير**

ما التي نعني بالتأثير بكلمة «التأثير»؟

ما هذه الصفة التي تلهم الأبناء الرافع وتضطر الناس؟ هناك العديد من المفاهيم المتداولة حول ما يعتبر تأثيراً وما يعتبر شيئاً آخر. أحد عناصر التأثير وهو عنصر المفاضلة، فهو يعني بالتأثير شكل من أشكال التأثير ولكنها دائماً الأقل تأثيراً، والسبب وراء ذلك أنه عندما يعتمد شخص ما على القوة فقط للحصول على النتائج، فمن المحتمل على المدى البعيد ألا يعملون معه إلا لضرورة طارئة وبالتالي فإن العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة لن تجد طريقها إلى العصور.

وعندما نضعنا بعض المفاضلات والمفاهيم المتداولة حول التأثير:

ظهور طاقم:
الشخص الأكثر ظهوراً أو الأكثر حديثاً هو
الشخص الأكثر تأثيراً.

الواقع: ليس بالضرورة - في كثير من الأحيان - أن يكون الشخص الأكثر حديثاً أو الأكثر ظهوراً هو الشخص الأكثر قوة. عندما يتحدث الناس أو يعرضون أنفسهم فإن التباهيم يكون موجهاً إلى الداخل والخارج. الظن أن قوتهم الطبيعية والمعلومات التي تدور حول المواقف أو حول الناس الآخرين. هذه الطبيعية والمعلومات بعد ذلك هي الأكثر ضرورة لتأثير على الآخرين.

ظهور خاطئ: التأثير بنسب الاتصال

الواقع: ليس كل ما قوله وفعله ملائم لتأثير على الآخرين. أحياناً تكون بساطة مستخدمين مع الآخرين. إن مهارات التأثير هي مجموعة فرعية خاصة من مهارات التواصل المستخدمة لإقناع شخص آخر.

ظهور خاطئ: المبررات العقلانية لا يحتاجون لتأثير.

الواقع: لقد كان هذا صحيحاً في الماضي ولم يعد كذلك كما نرى. ففي الوقت الحاضر يحتاج جميع المبررات إلى التأثير على مبرراتهم بصورة أكثر فعالية. وبساطة، فإن الأسلوب القديم من الإقناع = إقناع القوي = لم يعد ملائماً.

مظهر خاطئ: التأثير هو ممارسة الضغط.

الواقع: يستخدم بعض الناس الكلمة «التأثير» بممارسة الضغط» بصورة ليثالية. وبما أن عبارة ممارسة الضغط لحيثي - وليس له الخط - مضامين سلبية شديدة، فإن كثيراً من الناس يتجنبون استخدام كلمة «التأثير». ولكن كلمة «التأثير» لا تعني الشيء نفسه الذي تعنيه عبارة «ممارسة الضغط». فهذه العبارة لوحي بعدم النزاهة والأفعال العدائية التي تهدف إلى الضغط على أحد ما بهدف تغيير اعتقاده أو سلوكه المصلحة للتأخر الذي يمارس الضغط. والمبررات المصنوع لها هو عدم النزاهة والاستغلال.





ما الذي يعنيه التأثير بالنسبة لك؟

إذا ما هو التأثير؟ ماذا تعني كلمة «التأثير» بالنسبة لك؟

.....

.....

.....

.....

اكتب تعريفك لكلمة «التأثير» هنا:

والآن اكتب ما الذي يمكنك أن تفعله أو تتركه
تأثير أكبر. كيف ستكون الأمور مختلفة؟

.....

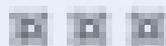
.....

.....

.....

التأثير هو القدرة على إحداث تغيير في الآخرين - لا
 يُرى إلا من خلال الأثر الذي ينتج عن إحداثه - وتولم
 استخدام القوة أو السلطة الرسمية.

ولكني أتوقع هذا التعريف بصورة أفضل، وهذا التخصص
 أجزأه.



القدرة على التأثير في الآخرين

هذا هو الاستخدام الإيجابي للقوة، أو لجهود أو استطاعة التأثير. هذه القوة لديه الكهوليات = لا تكون فعالة إلا إذا أثيرتها وجعلتها تعمل.

«لا أرى إلا من خلال الأثر الذي يتسبب في إحداثه»

وبكلمات أخرى، النتائج والتأثير وليس فقط الوسائل هي التي نعتبرها، فإما ما تسببت أنت، وأحداثك في إحداثه فربما أو أحداثه تغيره، أو تسببت في حدوثه، أثر ما فهذا يعني أنه كان لك تأثير، وربما لم يكن ما فعلته لإحداث ذلك التغيير ملحوظاً.

«بوتيرة استخدام القوة أو السلطة الرسمية»

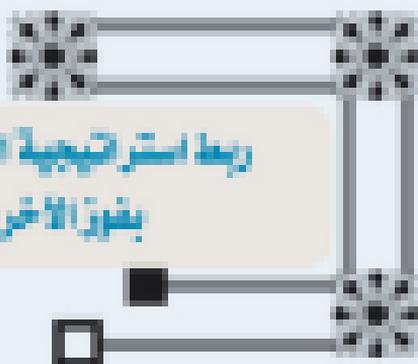
«التأثير» مهارة لطيفة وهو أقرب إلى أن يكون طريقة مهذبة للتأثير في الآخرين بدلاً من استخدام السلطة أو الإكراه.

يستطيع أي مدير مستأيد أو متعاون بالسلطة أن يجرأك على فعل شيء، لا يفتقر مع ميولك الطبيعية، ولكن التغيير الذي ينجم عن استخدام السلطة لن يدوم إلا لفترة قصيرة، ويقل هذا

التصرف، سوف يولد عدم التكا والعدالة على المدى البعيد. إن «التأثير» يوجه «المهارة» لإحداث تأثير ضار يؤول إلى نتائج إيجابية طويلة الأمد لكلا الطرفين.



ربط استراتيجيات الفوز لديك بفوز الآخرين



التأثير

التأثير عملية إيجابية. فأنت تحقق النتائج التي تريدها وفي الوقت نفسه تترك للآخرين فرصة ليحصلوا على النتائج التي يريدونها. إنها علاقة تحقق المصلحة المتبادلة. يتم ربط احتياجاتك ومكاسبك مع مكاسب واحتياجات الشخص الآخر. وعملية الربط هذه تتيح لك الاحتفاظ بكمال شخصيتك واحترام كمال شخصية الآخرين في الوقت ذاته. وبالرغم من أنك لا تستطيع أن تحدد الأهداف لنفس الآخرين إلا أنه يمكنك أن تساعدهم في الوصول إلى ما يريدونه في الوقت الذي تحصل فيه أنت على ما تريد.

إن عملية تزيين المصالح هي الطريقة الذكية التي تضمن لك النجاح. وهي أساسية لفهم التأثير الإيجابي. فأنت تحصل

من الآخرين خلفك، لكنه بدلاً من أن يكونوا في الجانب المعاكس. وإذا كان الناس مستوفون من علاقتهم بك فإن يرتدوا - على الأقلب - في مساعدتك لتحقيق أهدافك. تعتبر هذه الخاصية أكثر الخصائص أهمية لمهارات التأثير - إنها ترتكز على إنشاء مواقف يحق القبول لك والقبول للآخرين.

التأثير باستخدام الوسائل غير المباشرة

هو الكلام أو التصرف دونما اختيار لمصالح الآخرين وأهدافهم. وهو أسلوب مختلف تماماً عن أسلوب التأثير عن طريق ترابط مصالح الأفراد.

أقرب التواصل هي التهيئة التي نحصل عليها إذا لم نكد عليك، طريقتك في التواصل مع الآخرين بالنتائج التي أوجدها عليك أن تشارك في طريقتك في التواصل حتى ترى النتائج التي تريدها وقد تحققت.

لذلك في مناسبة مناسبة حول استخدام إحصائيات القطري لتبني التأثير باستخدام الوسائل غير المباشرة. إن هذه القدرة على إدراك التوافق وتهم الرغبات المستهدفة لدى الآخرين دون التأثير بما يقال أو يفعل في الظاهر هي المهارة الأكثر أهمية بين مهارات التأثير.

يحظى الناس الذين يكتسبون هذه المهارة بقدرة كبير من

فهو الثالث. فهم يعرفون أهدافهم ويعرفون أهدافك استراتيجياتهم الطامحة التي تعني بهم إلى تحقيق هذه الأهداف. وتعلم هؤلاء الناس المزايا الماهرة كيف يسمون إلى فهم الذات، ففهموا أكثر على قدر من الأهمية هو بالمعنى الكفاية بالنفس. إن العلاقات هذه المهارات يعتبر الشرط المسبق لكي تصبح مؤثراً بارعاً.



التواضع

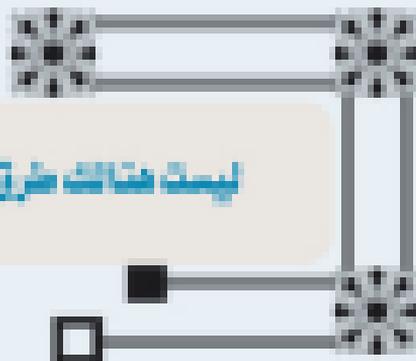
لعل إحدى أكثر مهارات التأثير أهمية هي القدرة على فهم الدوافع والرغبات الحقيقية للآخرين دون الانغماس إلى ما قبل أو ما حصل في الظاهر. وهذه النتيجة تدعم المفهوم الذي نبدأ حول الثقة بإحسانك غير النظمين تجاه تواصلك مع الآخرين لأن هذه الأحاسيس توجد في كثير من الأحيان وجود محاولات لتأثير باستخدام وسائل غير لائقة. ولكن الأشخاص المؤثرين الأكثر مهارة يمتلكون القدرة على فهم الآخرين والإحسان بأحاسيسهم سواء كانت الدوافع الخفية لدى الآخرين إيجابية أو سلبية. ويمكن القول - ببساطة - إن الأشخاص المؤثرين لديهم «التواضع الصحيح».

يمتلك الأشخاص المؤثرون المهرة أيضاً قدرة كبيرة من فهم الذات. فهم يعرفون ما هي أهدافهم، ويعرفون ما يعرفون إلى تحديده، كما أنهم يهتمون استراتيجياتهم الخاصة، ويضيفون المؤثرون المهرة إلى عالمي فهم الآخرين وفهم الذات. يهتمون بعينين آخرين عما التفت بالنفس والرغبة في السلطة، والنتيجة هي

شخصي لديه القدرة على التوفيق بين مواقعهم ومواقع الآخرين وذلك التوفيق يبراهون إنجاز الأعمال أو التخلي نحو حل بعض المشكلات التي إما أن تكون واضحة ومبينة وإما تكون معبرة وغير واضحة.



ليست هناك طرق مختصرة



بعض الناس يعتقدون أن يمكنهم طرقاً مختصرة في عملية التفكير. وينقسم هذه الطرق المختصرة إلى أنماط مميزة من السلوك. لذا لأن من الأهمية بمكان التعرف منها، وسوف نتعرف بسهولة على هذه الطرق المختصرة لأنها تولد ضغطاً مفرطاً ومن الضروري أن يحدث الضغط إذا استخدمت مهارات التفكير بكفاءة. إلا أنه ضغط مفرط ومضروب.

لذا إذا يجب أن يكون التفكير مسؤولاً في الكره فقط وليس من خلال استخدام الكره.



تعرّفنا

معالجة الأهداف الشخصية لتأثيرك

تولّي المشروع في تنفيذ أي مشروع جديد يعتبر وضع أهداف محددة أمراً أساسياً على الفرد، مع علاقة بجانب الأهداف التي ربما تكون ملائمة لك:

- لدي القدرة على تحطيم الناس الآخرين ومواجهتهم بصورة أفضل.
- أصعب بالسرعة.
- أسهل على تعاون الأشخاص والمجموعات التي تأتي، فيما نفس تلك هي عموماً مرفوعة.
- أتبع الآخرين بمسافة مشروعتي.
- أسهل على المزيد من المعلومات من الناس عند الترويج.
- أهداف يقدر أكثر من المتنافسة مع الآخرين.

- أرى الأفكار في داخل وخارج القسم المباشر الذي أعمل فيه أو المجموعة التي أعمل معها.
- أواصل بشكل أفضل ضمن القسم الذي أعمل فيه ومع القسم.
- أستمع للآخرين وأستجيب لهم بشكل أفضل.
- أتعلم المتكافؤ الجديدة وأستخدم هذه الأفكار في التواصل.
- أواصل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين خارج نطاق مجموعتي المباشرة.
- أصبح أكثر فعالية في النقاشات.
- أحرص على أن تظل القواعد ثابتة.
- أعلم كيفية الحصول على المزيد من المعلومات من الناس في المؤسسة التي أعمل فيها.
- أصبح أكثر اطلاعاً على الأساليب المختلفة لأوقات الأشخاص الذين أعمل معهم وأكون مستعداً على هذه الأساليب.
- أعظم كيف أبتكر الأساليب للتعاون.
- أحدد قاعدة المساعدين لي وأرجم هذه القاعدة.

أحصل على دعم الإدارة العليا لمشروعاتي.

أطلع على المزيد من الخيارات التي تفضل لي عدم
الوقوف عاجزاً عن الحركة.

ما أهدافك الأخرى؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



تمرين 1

ملف عمل التأثير

يهدف هذا التمرين إلى مساعدتك على تعيين هدف قريب ومحدد للتأثير.

1- من الذي تريد أن أضعه للتأثير؟

.....

.....

.....

2- ما الظروف التي أن أغيره في هذا الشخص؟

.....

.....

.....

3- ماذا سيحدث إذا مارسنا التأثير لإحداث هذا التغيير؟

.....

.....

.....

1- كيف أعلم أن التوجه الأخلاقي قد تحلقت؟

.....

.....

.....

2- متى سينطلق صانعي وهو التأثير على هذا

الشخص؟

.....

.....

.....



الباب الثاني

٢

التأثير في عصر المتغيرات



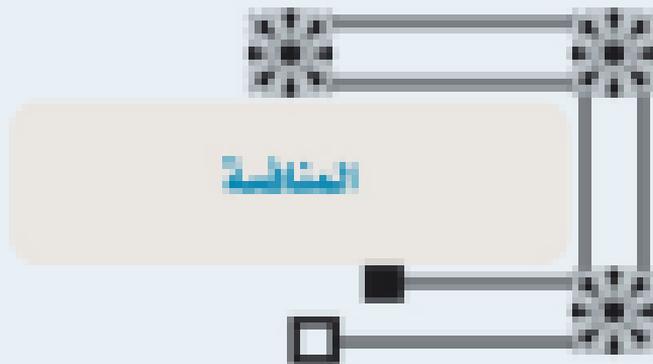
التأثير في عصر المتغيرات

إن أي تعامل شخصي هو تعامل تأثري. لقد سبق وأن رأينا قوة التأثير الخارج والحيثية. وهنا الآن نتعرف على بعض الآلة التي تبين أن التأثير قد غدا مهارة أساسية في بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر.

مواجهة التحدي الذي يلزمه عصر المتغيرات

سواء كنت مستخدماً عديم الخبرة في بيئة العمل الحالية أو كنت مهتماً مهتماً فستدرك أنك تعلم أن التغيير وفق مجموعة من الفوائد، و وراء هذه الفوائد هناك عدة التحديات. إحدى أهم الطريقة التي تعمل بها الشركات في عالم الأعمال، هناك عدة مجالات تحدث فيها هذه الفوائد الكبرى وهي:

- الاستراتيجية
- التكنولوجيا
- المبيعات
- التسويق
- التدريب
- التنظيم



التعاون يزداد معقولة

الشركات التي يقع التعاون

بالنسبة للشركات الكبرى والشركات من جميع الأحجام يتركز الاهتمام الآن حول قضايا مثل: التحديث، وتحسين الأداء، وضغط التكاليف، وتشد الأزمات. وفالنت إما الصداقة نفسها من التوزيع تحت السيطرة، وإما تجعل الشركة أكثر جاذباً للمستثمرين. لقد أصبحت النقطة الجوهرية بالنسبة للمستثمرين: الموارد الأكثر ندرة، أنت الآن تواجه منافسة تزداد معقولة مع الروايات حول الموارد الأساسية مثل الميزات، والمعدات، وموظفي الدعم، مما يحتاجه تنفيذ مشروعك.

وعلى المستوى الشخصي، فإن هذا الاتجاه يعني منافسة متزايدة للحصول على المواهب المبتكرة للمشروع، وعلى وجهيات الاحتمال، واتجاه الإمارات، وجميع الأمور الإيجابية التي كنت فيها تفتقر تغير الحصول عليها من المنظمات.

المشاركة في الوطن يلي الخارج

ولكن التنافس الخارج ضمن الشركة لا يعني شيئاً إلا كانت شركتك بعدد ذاتها فاعبر على المنافسة. وفي الوقت الحالي فإن التأثير الفعال قد أصبح ضرورياً للإبقاء على روح المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية.

تعتبر مهارات التأثير جزءاً ضرورياً من عملك سواء كنت تعمل في مجال التسويق أو العلاقات العامة أو في المبيعات أو المحاسبة أو المشاورات. وإن معرفة الكيفية التي تعمل بها التعامل مع الناس الذين يسيطرون على الموارد سوف يكون في مصلحتك ومصلحة شركتك. كما أن مثل هذه المهارات تعتبر أساساً للحفاظ على موطنك في قطاع الأعمال الحالي الذي أصبح أكثر التبدل.

الفتح العالمي

هناك بعد آخر للصورة. إذ يتعلق أن يكون الموردين والزبائن والمستثمرين والشركاء من ثقافات أخرى. وربما تمارس الآن بعض الأعمال مع شركات مغرباً لأجانب أو مع شركات أجنبية تابعة بطريقة من غيرتك، أو مع الإدارة العامة وراء البحار للشركة التي تعمل فيها.

وربما ستكون لديك عمدا قريب أعمالك مع سوق أوروبا أو حذا ومع دول آسيا والشرقين سابقاً للمنتج على موطنك

في الاقتصاد العالمي.

كل ما تقدم يعني ثقافياً عالمياً متزايداً، وسوف نتنافس مع كل من القوى الكبرى التي لهم عادات وعقائد ثقافية وعادات تراسل مساندة، إن مهارات التأثير التي يتم تطبيقها بصورة دقيقة توفر الطريقة الوحيدة التي تؤدي إلى النجاح الأكيد في هذه البيئة الجديدة.





خطر البطالة والطابع الشخصي

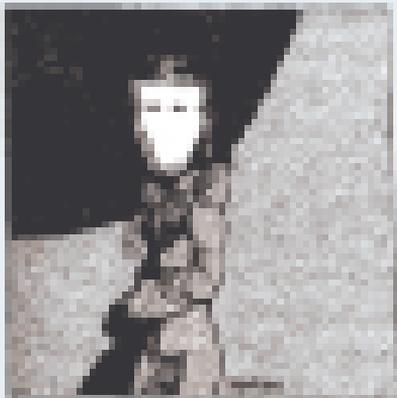
لقد تطور الاقتصاد العالمي تطوراً كبيراً بفضل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة التي تعطل المصالح الثاني من مجالات التغيير. وهذه التغييرات تعمل على تغيير الكيفية التي نستعمل بها أموالنا. فمعظم اليوم يواصلون بصورة غير مسبوقة.

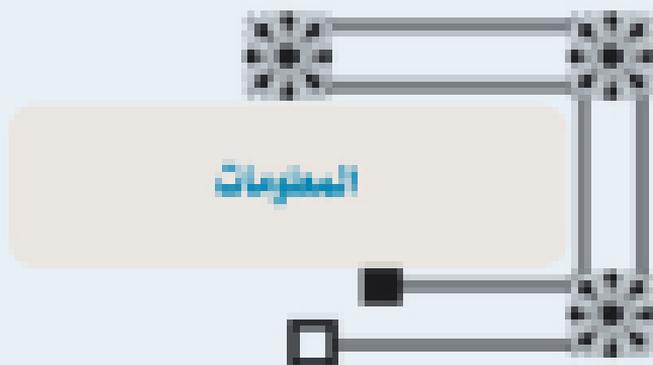
المطلوب: مهارات الفرد. لقد أوتيت الفرد المهارات الجديدة

المجورة القائمة بين البلدان التي تمتلك المعرفة الفنية والبلدان المتخلفة في مجال التكنولوجيا في اتساع مستمر. ونتيجة لذلك، فإن الناس الذين لديهم وثقافة قوية يعملون في غالب الأحيان في فرق عمل أو في الفروع متعددة المهام. وهناك المزيد من الأعمال التي تتطلب تشكيل فرق عمل مختلفة بين الأقسام أو فرق عمل تتكون من أشخاص لا يعملون معاً والمعنى الفردي للأقسام حتى إنهم قد لا يعملون في مواقع العمل نفسه.

ولكن كما بين جون تايسيت = مؤلف كتاب "الاتجاهات

التقني ٢٠٠٠ الذي حقق أفضل المبيعات - لقد سبقت تقنياتنا المتقدمة احتياجاتنا لخدمة المتقدمة! وبمروط كبير، ونحن نخصص - وبصورة متزايدة - قدرًا كبيراً من الوقت والطاقة لتنظيم الكيفية التي نستخدم بها هذه التقنيات بصورة أكثر كفاءة. ولكن حينما تقدم الصالاتنا من الناحية الفنية فسوف نستغرق وقتاً أقل لتطوير مهارات التواصل بين الأفراد والتي سوف تمكننا من أن نتج أفضل المنتجات أو نقدم الخدمة التي نستطيع تقديمها. وأن تكون قادراً على الحصول على المواصفات اللازمة أو الدعم المطلوب لتطبيق ما تريد دون أن نوجهك إلى الآخرين بصورة واضحة.





المعلومات

الحصول على ما نحتاجه

عقول أن تشغيل السوق قبل - لا ستأخذ حيث لم تكن هناك آلات النسيج ولا البريد السريع، ولم يكن هناك مردم يركب مع السورمين أو الصلاء. لذلك لم يكن لدى المفرد سوى القليل من المعلومات لاستخدامها.

لقد حفزت زيادة التقدم التكنولوجي المعاصر ظهور زيادة موازية في المعلومات. أصبحت المعلومات تزداد الهيا بكثافة، ملاحظة وبسرعات لا تتعدى الجزء من الثانية. وبينما نواصل تحولنا بسرعة من اقتصاد صناعي قائم على التصنيع إلى اقتصاد حتمي فإن تدفق المعلومات لا يتوقف عن التسارع.



معرفة انتقال المعلومات للتأثير

ومع ذلك فالمشكلة ليست في معرفة انتقال المعلومات ولكن في توزيع المعلومات على مختلف أقسام المنظمة. يمكن أن يؤدي توصيل المعلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب إلى نجاح عملياته ونجاحه كما يمكن أن يؤدي إلى توفيق نتائج طائفة من الرجال كان سيتم إنقاذها عملاً كبيراً ومضاعفة. كما أن الحصول على جميع المعلومات التي تريدنا سيرفوس عليك مواجهة تحديات جديدة.

الفرص يتبدد تصدح أجزاء الصور المتقطعة. هناك بعض الناس الذين يمتلكون بعض القطع منها. ولكن لكي تكتمل الأجزاء أو لتصل على الصورة الكاملة فلا بد لك من الحصول على بقية القطع من الناس الآخرين. إن سر النجاح يكمن في القدرة على السرد تعاون جميع الناس المعنيين. ومن هنا يأتي التأثير.



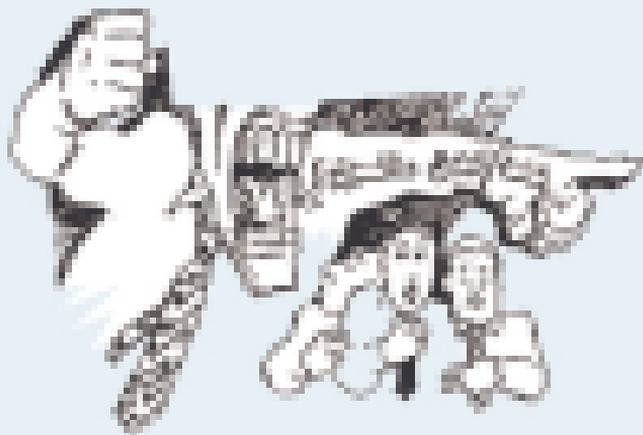
قيود العامل



قواعد الإدارة الجديدة المعاصرة

في الماضي غير البعيد كان العمال يعملون بصورة مستقلة، فكان من الشائع أن تعرف ما الذي يفعله الشخص الذي يعمل في السلم الوظيفي في شركتنا - كانت معرفتنا حول ذلك أقل بكثير مما يفعله الآخرون في الشركات الأخرى. أما الآن فقد أصبح الوصول إلى المعلومات المتعلقة بكيفية أداءنا لأعمالنا أكثر سهولة. ولم تعد الأمور متاحة بالسرية كما كان عليه الحال فيما مضى. هناك الآن مجال مالي أقل وتميز وظيفي أقل بيننا وبين الأشخاص الذين هم أعلى أو أعلى منا.

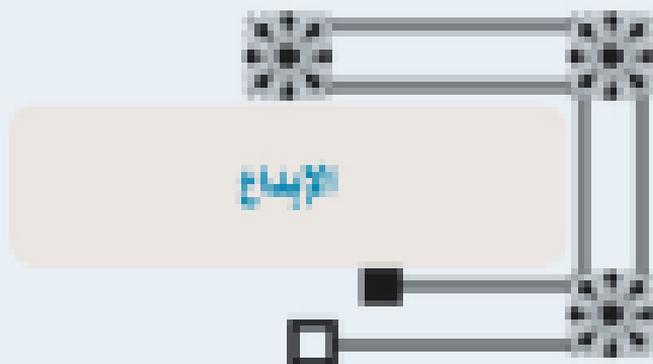
نتيجة لذلك، فقد أصبح العاملون يكتسبون طموحات وظيفية مختلفة. وهذا يمثل تحدياً أساسياً في قيم العامل.



هذا النوع من الإدارة هنا عليه الزمن والم بعد باقي الخرجية.

لم يعد المعلمون يعتمدون المدرس التقليدي للسيطرة والذين يتصرفون كحاكم مطلق أو كضابط أمر. وبدلاً من اتباع الأوامر الصارمة يريد العمال أن يكون لهم دور نشط في اتخاذ القرارات. لقد أبرزت التطورات الحديثة الحاجة إلى نوع مختلف من المدرس.

المدرس الأكثر نجاحاً اليوم هم أكثر انفتاحاً ويتسمون بالمشاركة والتواصل المتبادل. أما بالنسبة للمدرس التقليدي فكانوا متعلقين على أنفسهم أو أحاطوا أنفسهم بالسرية فإلهم بالخاطرون يتأخروا الناس من حولهم سواء من هم حولهم أو من هم حولهم في الهيكل الوظيفي. لقد أصبحت الشركات تبحث عن مدرس المهارات الشخصية الصاعدة.



يتوقع منا جميعاً أن نكون أكثر إبداعاً

لقد زادت القوة العاملة الجديدة التي أصبحت تتكون من عمال أسرع استجابة وأكثر إحساناً بالمسؤولية بالإضافة إلى المدراء الأكثر نشاطاً من الحاجة إلى الابتكار الداخلي. وبالتالي الكثير من الشركات التي تطلب من عمالها إبداعاً متتابعاً مقابل ضمان مزايا مستقبلهم المهني.

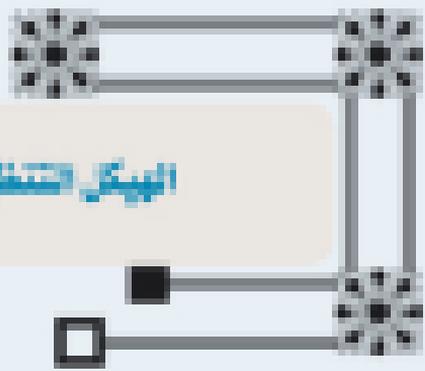
الشركات تبحث عن أفكار مبتكرة حول البنية الداخلية إضافة إلى الممارسة الخارجية. لقد طلب من العمال والمدراء أن يصبحوا هم المخططين المستجيبين الذين يعملون داخل هيكل الشركة لإنشاء وحدات جديدة للأعمال لتعمل بصورة مستقلة تقريباً عن المنظمة الأم.

لم يعد الإبداع حكراً على أقسام التسويق أو الإعلان، ففي الشركات المعاصرة الأكثر نجاحاً أصبحت جميع الأقسام بما فيها التصنيع، وأنظمة المعلومات الإدارية، والمحاسبية، والموارد

الابتداء والبحث والتطوير كلها مصادر للتجديد والإبداع. إن تطبيق هذه الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية يحتاج مستدعي امتلاك مهارات اتصال وتأثير متطورة. يحتاج المسجدين إلى القدرة على تحويل فكرة ما إلى نتائج القبول. ولهذا، وأبداً جميعاً فكرة عظيمة لم يولد في مهنتها أو يعلوها التغيير في أحد الأرواح لأن صاحبها كانت تفتقر مهارات التأثير.



الهيكل التنظيمي



تغيير الطريقة التي تعمل بها الأشياء

لقد أسهمت الاتجاهات المتغيرة التي نلاحظها حتى الآن في ظهور تغير سائد من حيث التحديد إمكانية التنظيم. لطيف الشركات الكبرى الآن لتغيرات هيكلية عامة تتجاوز نطاق الصناعة والجغرافيا وحجم الشركة.

التخلي عن الهيكل الهرمي

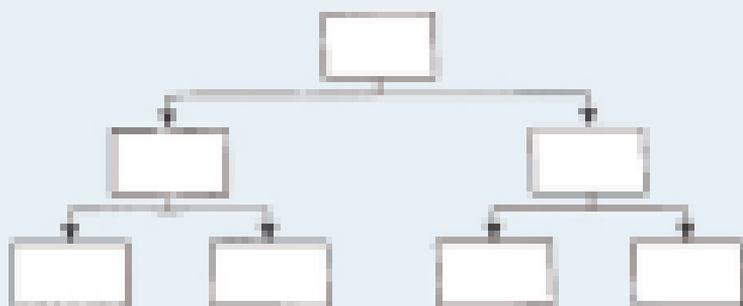
لقد تمت إعادة هيكلة معظم الشركات في السابق بصورة هرجية من القمة نزولاً إلى الأسفل في نمط عسكري أو طبقي صارم. كانت الإدارة العليا تربع على قمة الهرم، وكانت هناك طبقات مختلفة من المدراء المتوسطين يجلس في الوسط، وفي القاعدة هناك المئات من المشرفين والمعالين. وكانت الأوامر الصادرة من القمة توضع نازلة خلال المنظمة، كانت مبعوضة واحدة من أفراد القمة تحت القرارات. وهكذا كان التأثير يتجه من الأعلى نحو الأسفل.

التحيز من الاستقلالية والافتقار من الشكليات

أصبحت الطريقة التي تعمل بها الشركات اليوم تعكس من الشكليات كما بدأت العلاقات في المنظمة الأمريكية تشهد تحيزاً. أصبحت الشركات تبنى اللاعراقية إلى أبعد مدى كما أن الهيكل الإداري نفسه يشهد تحيزاً. في بعض الشركات يجري بعض أعضاء الطبقات الإدارية المتوسطة (إدارات ما وراء المبيعات) نسبة لا حسب ما ذكرت التقديرات؛ فعلى ^{٨٠} في دراسة تناولت كبريات الشركات بين أن الشركات ذات سجلات الأداء الأفضل لديها أقل من أربع طبقات إدارية، وأن الشركات صاحبة الأداء الأسوأ لديها ما يصل إلى ثمانى طبقات.



البيئات القديمة وآليات الاتصال الهرمي



التكاتف بيننا وبين:

- علاقات بين مراكز دولتي.

- القرارات يتم اتخاذها في القمة وانفذ في القاعدة.

- المهارات الإدارية العليا والتخطيط والتمويل.

والتطوير وتحليل التكامل بين العاملين والموارد وذلك لتسهيل

الكفاءة والفاعلية في العمل، والانتاج، والتدريب، والتشاور،

وتحديد الأهداف، وتحديد الواجبات، وتقييم الأداء.

المشكلات التي حلها من خلال:

- السلطة.
- الأجوريات.
- القرارات، الإدارية.

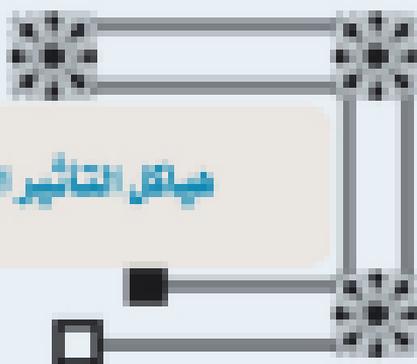
القرارات:

- يتم اتخاذها من قبل شخص واحد أو بإجماع مجموعة صغيرة من الأشخاص.
- يتم إتخاذها عن طريق التوجيه.

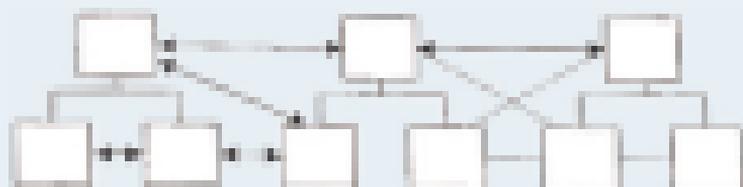
العمليات:

- يتم أخذها من خلال الهيكل بدءا على الأعمال والقواعد والكفاءات.





تبادل التأثير الحديثة



الخصائص:

- علاقات نقرات غير قائمة على السلطة.
- القرارات يتم اتخاذها عن طريق التعاون والمشاركة.
- المهارات الإدارية القوية الروابط مع العاملين من خلال تقديم الدعم والمساعدة لهم وإشراكهم في السلطة وبناء الثقة.
- استخدام المصالح المتبادلة، وإشراكهم في الموارد، وتبادل المشورة والمساعدة، ونقل الأعمال بكفاءة وفعالية.

المشكلات التي تنشأ عنها من خلال:

- استخدام الدعم والمساعدة لوضع القرارات الأولية لكي

يتم التعامل مع القضايا بصورة فعالة.

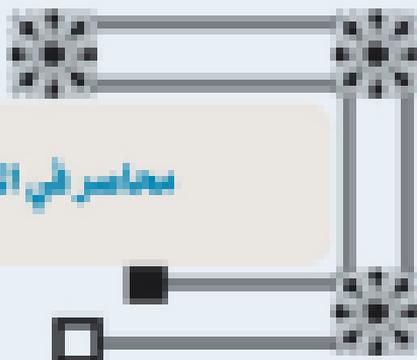
التقويات:

- يتم التفاوض من خلال المشاركة في السلطة بحيث يتم تقديم البدائل من منظور متزوج ويتم تقييمها بصورة شاملة.
- يتم التفاوض من خلال التعاون.

الملاحظات:

- تقوم على الله المتواضع.





إذا كان موقفك في وسط التسلسل الهرمي للمنظمة قائم - عالي - بين أولئك الذين هم من فوقك - أي الذين يدعون لك استخدامهم - وأولئك الذين هم أدنى منك - أي الذين يترجون عليك أن تدير شؤونهم. في كلا الحالتين يجب عليك أن تستخدم التأثير لكي تحصل على النتائج التي تريدتها حتى ولو كانت المنظمة لا تحرك القبرا أو السلطة لتفعل ذلك.

لذلك فإنك = كمدبر أو عامل = يجب أن التوجهات المتعددة على طاقتك كمدبر:

- عليك أن تعمل بين الآخرين الذين لا توجد في كثير من الأحيان علاقات واضحة معهم.

- في كثير من الأحيان عليك من المسؤوليات التي تقع على عاتقك من الصلاحيات.

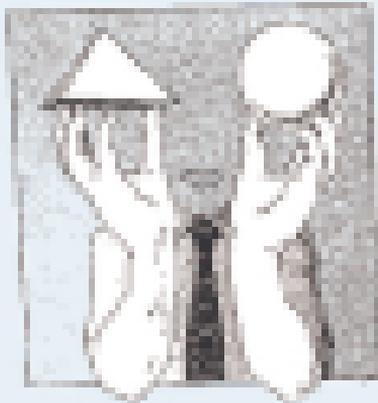
- ربما لا تكون الأهداف أو المصير محددة بشكل واضح للحد من الجاهل.

الطريقة التي تفعل بها الأمور في هذا الهيكل التنظيمي

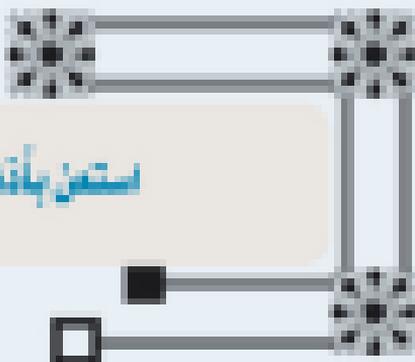
الجديد - خاصة من قبل الذين هم في الوسط ومن قبل المواطنين
 أو الأثرياء المتفكرين - تكون من خلال التأثير.

فقد أثر السلطة الرسمية التي كانت تتناسب مع الأسلوب
 الإداري القديم لم تعد صالحة الآن. يجب أن يتم معالجة التأثير
 بأسلوب لطيف ومخلص لكي يتم اتخاذ القرارات في المستوى
 الأدنى مع السواء وفي القاعدة مع المسؤولين وعلى الجانبين
 مع النظراء وزملاء العمل.

السلطات التي تحدث في الهياكل الإدارية تعني أنه علينا أن
 نعمل مع الآخرين دون أن نستفيد من علاقة واحدة. وهذا علينا
 أن نتأخر التأثير على أشخاص ليس لدينا عليهم سلطة رسمية.
 الطريقة التي نتواصل بها مع الآخرين تغير عندما يتقلب اتخاذ
 القرارات بدعم والمشاركة من قبل الآخرين الذين يمتلكون
 الموارد والمهارات والمعلومات التي نحتاجها.



استعن بأذنتك



بالرغم من أن الظروف التي نستلزم استطلاع مهارات التأثير يتضمن أن تبرز في عالم الأعمال اليوم والتي تشهد تغيراً هيكلياً رئيساً يتم بسرعة، إلا أنك ينبغي ألا تتجاهل المهارات الإدارية القديمة من منظور غيرنا، من الواضح أن هناك ظروفًا معينة تتطلب ممارسة التأثير بينما تتطلب ظروف أخرى تطبيق المهارات الإدارية التقليدية.

على أي حال، ينبغي أن تبدل الطرق عندما تتطلب القرارات الحصول على الدعم والمشاركة من الآخرين الذين هم خارج نطاق سلطتك. بالطريقة الصحيحة هي التي يقرها الموقف.



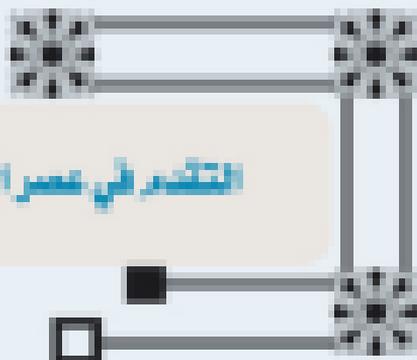
المهارات الإدارية مقابل مهارات التغيير



مهارات التغيير التي تكون مطلوبة للتغيير	المهارات الإدارية التي تكون مطلوبة للتغيير
يتطلب استضافة المبادرات المشاركة والتعويض.	يتم استضافة المبادرات من جانب واحد.
يتوافق لدى الآخرين من الخبراء والمختصين معانية ومصالحهم المتغير منات المتخاصمة أو المتصالح من التي نتاجها الحصول على النتائج.	تكون لك السيطرة على الناس والموارد والمشروعات.
تكون الأمور معقدة وغير متوقعة وغير واضحة.	تكون الأمور بسيطة ويمكن توقعها بوضوح.
تتأثر وحدات متعددة أكثر تأخر.	يكون الأمر مخصصاً في وحدات أو أقسام قليلة.

<p>يتوقع أن يتسبب الأثر الواقع على المنظمة، والمشارك، المتأثرين، المعرفة نظماً وإسعاد.</p> <p>يتم الحصول على النتائج من خلال التخطيط والاستجابة لاحتياجات المنظمة.</p> <p>تتأ الهياكل من تقييم الأمور ووضع الأهداف.</p> <p>لنحتاج إلى دعم غير رسمي.</p> <p>نحتاج إلى قوة من الداخل.</p> <p>يكون تحقيق النجاح من خلال التكامل المتبادل.</p> <p>يكون هناك تدخل في المنطقة.</p> <p>تكون في وضع متوازن وتجاوز الإنتاج.</p>	<p>يكون الأثر والمصداقية مستورة في نطاق حقيق ويمكن استجابتها.</p> <p>يتم الحصول على النتائج من خلال السيطرة والتوجيه والتقييم.</p> <p>تكون الهياكل سبقة التجهيز.</p> <p>يكون هناك تفويض رسمي.</p> <p>تكون لديك قوة خارجية.</p> <p>تعمل باستقلالية.</p> <p>« المنطقة » محددة وواحدة السيطرة.</p> <p>تكون في وضع تتولى فيه التوجيه.</p>
--	---





التغير في عصر المتغيرات

تسبب المتغيرات المتحاصفة في بيئة الأعمال في ظهور مجموعة أخرى من التغيرات الجارية. تلك هي التغيرات التي طرأت على الطريقة التي تتعامل بها مع العملاء التي تركزها.

ليس المهم هو ما تعرف

جرت العادة أن يقال لنا عندما نبدأ في مشروع المهم الوظيفي أننا لكي نحقق النجاح فإننا بحاجة يجب أن نطق الكثير من الوقت وأن نطور خبراتنا المهنية بوقتنا.

ليس المهم هو من تعرف

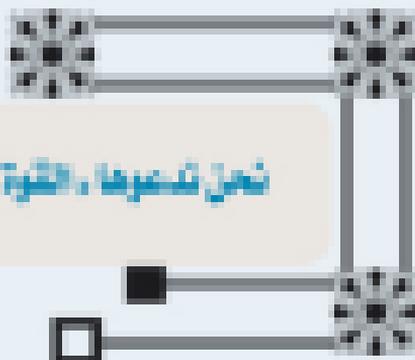
بعد فترة من الزمن، بدأ هذا يتغير وسمعنا أنه ليس المهم ما تعرفه بل المهم من تعرفه. لقد بدأت تعرف أهمية الأشخاص الذين هم مصادر المعلومات الخاصة، وكيفية نظركم شبكة من الناس المتعلمين.

فإن ما المهم؟

لقد دخلنا الآن حقبة جديدة، ولا يمكنك الاعتماد على

الخبرة الفنية أو المهنية واحتواء. فمن المستحسن أن تصبح هذه المهارات فديعة مهجولة. كما أنك لا تستطيع الاعتماد على الأشخاص الذين تحصل منهم على المعلومات الخاصة لكي تحصل على ما تريد. إذ يمكن لأشخاص من أعلى المستويات أن يختلفوا بين عشية وضحاها مع أي هيئة قائمة قد تعيب الشركة أو بسبب انخفاض الميزانية أو بيع الشركة أو تسحبها في شركة أخرى. ما تحتاج إليه هو شيء - نابع من ذاتك. إنه مصدر داخلي من القدرة تستطيع أن - تفر - عليه لتستطيع عندما تدعو الحاجة، ما تحتاجه بالخصيص هو قوة التأثير وهي مصنوعة من المهارات المستخدمة بين الأشخاص. تستطيع أن تتارسها كلما شئت وأينما كنت في داخل المنظمة أو في خارجها.





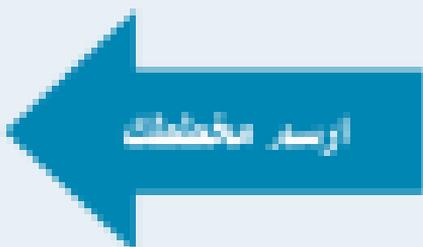
نحن نكتشفها ، القوة المحسوسة .

منظمتك التي تعمل فيها

بينما نواصل السير خلال هذا الكتاب، وتعرفت على طابعهم جديدة للتأثير، فكر بالتأثير الذين تعمل معهم واتركت يوم علاقاتك، طين مهارات التأثير التي تعلمتها مباشرة على هذه العلاقات، لأنها ذات أهمية ملحة بالنسبة لك.

التيك التلقائي لشركتك

لأداء هذا التمرين، ارسم منطقة للمنظمة التي تعمل فيها، ذلك من وضع نفسك في المنطقة.



المنظمة التي تعمل فيها

□ □ □

تمرين 1

ما وجهة نظركم؟

بعد أن قمت برسم مخطط المنظمة التي تعمل فيها
أجب عن الأسئلة التالية:

1- ما التقوي الأساسية التي أضافت هذا الهيكل
التنظيمي؟ فكر بالإنجازات التي ظهرت في بيئة العمل
الجديدة، أي من هذه الإنجازات لها الأثر الأكبر على
الشركة التي تعمل فيها، ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- اكتب أسماء ثلاثة أشخاص في المبيعات التي
شروعها بالمرجع الخاص بك بواسطة مخطط ترسيمها

كيفية إنشاء. اسأل نفسك عن الاختلافات الرئيسية بينك وبين الأشخاص الذين كتبت أعمالهم في المرحلات التي تم ترميزها بالترتيب الخاص. لماذا فعل لديهم مهارات أكثر، أو مهارات مختلفة؟ هل لديهم قوة أكثر أم أقل؟ اكتب هذه الاختلافات بجانب كل من الأسماء التي كتبتها.

.....

.....

.....

.....

.....

4- ما الأسماء المشتركة بينك وبين هؤلاء الأشخاص؟ هل لديهم المهارات نفسها؟ هل أنتم في المستوى نفسه؟

.....

.....

.....

.....

.....

١- هل يصح عزالة الاستعانة من ماعتصوم إن كان أم
 متواظفون معاً؟ إذا كانوا ماعتصوم لكذا فذكر السبب. هل
 هناك فرق في القولا هل هناك تصادم تخصصي؟

.....

.....

.....

.....

.....



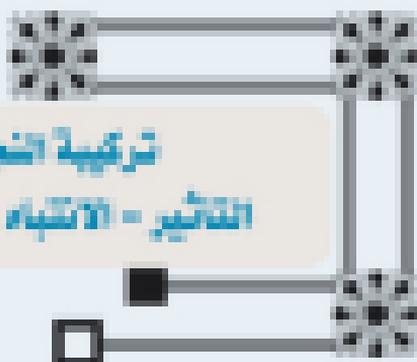
الباب الثالث

٣

كيف تؤثر في شخص ما



تركيبية الضجاج التأثير = الانتباه + المرونة



بمعنى آخر، إن القدر الذي نمارسه من التأثر يتناسب طردياً مع مدى ما تولده من الأفعال ومع المرونة التي تليها. الانتباه هو القدرة على قراءة الشئ من الآخر أو العكس أو المفاتيح الخفية. إنه نظام مؤثر بشري - ذو حساسية لاكتشاف الاتصالات الخفية وغير الخفية. بمعنى آخر، أن تصبح عناصر، مهنة بارعاً في فن الاستماع والملاحظة. والمرونة هي القدرة على الانتقال إلى سلوك ملامم بدلاً من مدى انتباهك للمفاتيح الخفية وغير الخفية التي يقدمها لك الشخص الأخر.

تعلم أفضل الطرق لتطبيق مهارات التأثير

لنعتبر التركيبة العينة أعلاه الأساس لما هو أكثر من مجرد التأثير. فهذه المهارات البشرية للانتباه والمرونة وتطبيقها لها أساس في علم السريرية (علم الطب). وعلم السريرية هو الدراسة المقارنة بين الأنظمة الطبيعية والأنظمة العصبية الميكانيكية وتهدف إلى الوصول إلى فهم أفضل للسريرية والاتصال في كل منهما.

بهذا تكون أهداف التأثير والمرونة متناظرة:

يمكنك أن تفكر بالمرونة بهذه الطريقة: إذا لاحظت أن ما تفعله لا يعطيك النتائج المطلوبة فلا تجرب مضاعفة الجهد أو زيادة وقت المحاولة بالاعتماد على الطريقة نفسها بل تواتب وتجرب طريقة أخرى.

إذا كنت تحسن بوجود مفايح عامة واستطيع أن أفسر وجود هذه المفايح على أنها إشارة لكي أغير طريقتك، فسوف تكون لديك فرصة أفضل للحصول على ما تريد. عليك أن تعلم أن تعديل استراتيجيتك حسب ما يقتضيه الموقف أو الشخص الآخر وذلك لكي يكون لك تأثير قوي.

يعتبر الحساب القوي على إبقاء المرونة أحد المظاهر الرئيسية للتأثير الفعال. ومعنى آخر، إذا لم يحصل ما تفعله نتيجة الطريقة فلا تحاول أن تفعله بجهد أكبر أو بصوت أعلى أو بقوة أكبر، بل اجعل شيئاً آخر، إن أي شيء آخر تقريباً سوف يكون أفضل مما كنت تفعل من قبل. أولاً سوف تسلك طريقاً المحاولة والخطأ إلى أن تكشف أي الأساليب هي التي أعطت أفضل النتائج في مختلف المواقف ومع مختلف الأشخاص. ولكن في أثناء استمرارك في التطبيق، سوف تجد بعد وقت قصير أن المرونة تأتي بشكل أكثر طبيعة لك. المرونة هي سلاح التأثير، وتضمن التدريب عليها بشكل جيد.

كون متديباً كما يظهر لك به شخص ما، ولكن مرناً بما يكفي

لنستخدم هذه المعلومات. تذكر: التأثير = الانتباه = العزلة. كلما كنت أكثر اهتماماً بالعرف، على أسلوب الشخص، ما كنت أكثر مرونة في التعامل مع ذلك الشخص.



التشبيه يعيل إلى التثنية

إن أفضل الطرق لإحداث التغيير يجب أن تبدأ بطرح الكيفية التي تم التأثير بها على الشخص ذاته. وهذا يعني أن تكون متبهاً إلى أسلوب التأثير الذي يستخدمه الشخص الآخر. إن مستوى مرونتك يظهر جلياً في قدرتك على تكوّن أساليبك أيضاً مع جميع طرق التأثير. الشخص الآخر في التواصل. فالأخرون يشعرون بقدر أكبر من الأرتياح ويبدون أقل دفاعاً إذا استخدمت المفهوم. وألف الشخص الآخر في الضغط المفردات الأساسية التي يستخدمها. وهذه هي المفاتيح النفسية التي عليك أن تتعلمها لكي تستطيع تغييرها.

عد بذلك أنك إلى قائمة الكلمات التي أثرت فيك والتي طلب منك أن تكفيها في مصورها المتأخرين الأولى. ما الكلمات التي سجدتها في القائمة؟ وما الأسلوب الذي عرضته بهذه الكلمات التي كتبها؟

المرغوب، بدلاً من الكلمة الرئيسة التي استخدمت كانت التثنية. أي أن العنصر الرئيس الذي جعلك تخضع للتأثير هو أنك وضعت نفسك في هذا الشخص. أو ربما تكون قد ذكرت

الكلمات مثل «رؤية مشتركة» أو «مستقبل أكثر إشراقاً» على أنها العناصر الرئيسية التي أثرت فيك. ربما ذكر بعض الناس أنهم قالوا «نعم» عند محاولة التأثير عليهم من قبل شخصي آخر وذلك لأن كلمة «فائدة» و«رؤية» بصورة واضحة ومباشرة أثناء محاولة إقناعهم والتأثير عليهم ويعني ذلك أن تحقيق الفائدة قد حصل عندما ما تشيبي.

إن تشابه الكلمات يعزز الفكرة القاطنة بأن الناس يتأثرون عادة بالطريقة نفسها التي يتأثرون بها - من عند أو بصورة عفوية - في الآخرين.

معظم الناس يكتشفون أن الأسلوب الذي أكره فهم شديد التشبه بأسلوبهم. وهذه الحقيقة تؤكد الفكرة التي صفاها أن الناس يتأثرون عادة بالطريقة نفسها التي يتأثرون بها - من عند أو بصورة عفوية - في الآخرين. التشبه يحول إلى التشبه، إنه مبدأ أساس في الطبيعة بأصلها.



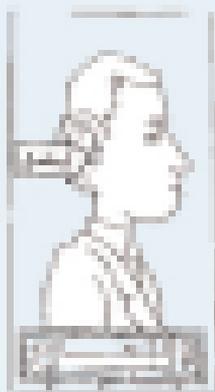
الباب الرابع



في الاستماع؛

الوسيلة التي لم تعد حقا

من التعبير





لماذا يعتبر الاستماع أمراً بالغ الصعوبة

إن موافقتك من الاستماع لا يقل أهمية عن المهارة نفسها.

يبدو الاستماع وكأنه أمر بسيط جداً، إن كل ما يتطلبه هو أن تلهي نفسك شيئاً وأنت تترك مفردك مفرحاً، ولكن إلقاء أذاننا مفرحة هو في حقيقة الأمر عمل غاية في الصعوبة بالنسبة للكثيرين منا.

تلخيصاً

مصادر التفكير

جزء من الإجابة هي أننا نواجه مصادر إرباك متعددة
الآنك تتحرك من الداخل إلى الخارج.

تلكم التدرج

في بعض الأحيان ننفذ المواقف، نحن نبدو وكأننا ندخل
كثيراً علينا أن نرى، إن خلق المنتج غير المفرد، يشرح في كثير من
الأحيان على غير هدي غير مناطق فكرية واسعة غير مخططة بينما
يبدو عليه أنه منبه تماماً لطريقة يفيد منها بعض الاستجابات.

المتأصلة مثل «أنا» و«أنت» و«نحن» و«أبي» و«أمي».

التفكير

في بعض الأحيان يكون سبب عدم قدرتنا على الاستماع - سماع ما يقوله لنا الناس فعلاً - في أننا عموداً نترك العالم بطرق تعكس الميوليات الخاصة.

التوجهات بالتفكير

سبب أكثر وراء ضعف مهارات الاستماع هو أننا المسين يبدون أهدافنا الخاصة. فبينما يواصل الشخص الآخر حديثه نكون مشغولين بالتفكير أننا سنكون ونقوم بعمل يوفيات عقلية على الاستجابات.

يعتبر التفكير مواقف وطرق جديدة للاستماع - والتفكير عليها - من الوسائل الرئيسة للتأثير.

إلى أي درجة تحسن الاستماع

الاستماع لأجل التأثير

١- الاستماع دون تفكير، ما نسمي

وتكون رمز كلمة "الاستماع" في اللغة اليابانية من رسم لـ "أذن" موضوعة داخل رسم لـ "بواقي" هذه الكتابة التصويرية لها نظير، فعندما نستمع إلى شخص ما فنحن في الواقع نمر من خلال بوابة الشخص الآخر وندخل عالمه.

عندما نقوم فعلاً بالاستماع فإننا نستقبل موقف الشخص الآخر بطريقة متفهمة ليس فيها أحكام. يمكن أن تكون حالة الاستماع المثالي هذه خطيرة لأن وجهة نظر المتحدث قد تعارض مع وجهة نظرك. إن الأمر يتطلب الشجاعة ولكنه جدير بالاعتناء لأن الاستماع الجيد هو أن ترى العالم من موقع أفقوية للشخص الآخر.

يطلب الاستماع بطريقة متفهمة دون الحكم على ما نسمي قدرًا كبيراً من الشعور بالأمن في داخلنا. فالكثير من منا يخشون أن يستمعوا بهذه الطريقة لأننا نعتقد بأننا يمكن أن نعرض

لتأثير، وأن معتقداتنا يمكن أن تتبدل أو أننا قد نفقد هويتنا.

ولكن كل المظالم - عندما نستمع بهذه الطريقة - هو التقليل وليس بالضرورة الموافقة. حتى لو بالتقليل سمعت شخصاً ما في الخارج، فذلك يرجع دائماً إلى معتقداتك وأرائك الشخصية. ولكن يقلل كل شيء، يجب أن نستمع بعقلية متفتحة.

إذا أحس شخص ما من خلال التصرفات اللغوية أو غير اللغوية بأنك نستمع إليه بالافتخار والتقليل، فسوف يشعر بقدر أقل من التهديد من إليك وسيكون أكثر انفتاحاً، وسوف تسقط العظومات الدفاعية. وبالتالي فسوف يشعر بقدر أكبر من الحرية ليس العزراً أو غيرهما الأخرى. كما أنه سيكون أكثر تقيلاً كما ستفكره.

من خلال الاستماع إلى شخص آخر بالافتخار يمكنك أن ترجمي رسالة قوية. قالت فولد: أنا مهتم بك كشخص، وأعتقد أن ما تفكره هام. أنا لا أعتقد أن الصبر عليك أمكثماً أو أن أهتمك. إنني أهتم أفكارك، وحتى ولو لم ألق معك حول ذلك الأفكار التي أرى أنها صحيحة بالنسبة لك.

عندما تتدرب على هذا النوع من الاستماع فسوف تكتشف أن المواقف والسلوكيات معينة. إذا كنت نستمع بنشاط واحترام فالمرحى قائمة أن الآخرين سوف يستمعون إليك بنشاط واحترام عندما تأتي صورك في المحادثات.

٢- تكوين الاعتقاد المتبادل بالآخرين

يتطلب الاستماع العاطفي للآخرين موافقاً من الاعتقاد المتخصص والتفكير والقرينة التربوية في رؤية الأخصياء بالطريقة التي يراها بها شخص آخر. ويتطلب ذلك أن نوجه موافقاً إيمان الأحكام. إذ إنك في هذه اللحظة ستسعى ذاتك وارتباطك بالتفكير الخاصة.

على سبيل المثال، تخيل أنك تزرع كوكباً آخر وأن الشخص الذي يملك الحديث هو كائن فكي اكتشفته هناك. فأنت بحاجة لجميع المعلومات، كيف يبدو شكل هذا الكائن غير الأرضي؟ كيف يبدو صوتك؟ ما الذي يتحدث عنه؟ تذكر - لا تفهم ما فهم ولا تصغر أحكامك، حتى ولو كان بالنسبة لك جيداً أو سيئاً أو غيراً أو ذكياً أو سخيلاً. فقط راقب.

بعد أن تفهم، على الاستماع بهذه الطريقة سوف ترى وتسمع أشياء كان من الممكن أن تعلمها قبل الآن. وربما وجدت أن الناس هم أكثر إثارة للاهتمام وأكثر تنوعاً مما كنت تصب. تجاهل الإحراج الذي نحس به أظنر إذا كنت أحببتهم أو أنهم أحبوك أو ما إذا كانوا ملائمين لشعورهم في إطار مرصفتك. إذا كنت تستطيع أن توجه إيمان الأحكام فحرياً بك أن تكتشف شيئاً أفضل للعلاقة مع الآخرين.



٢- تعرف كيف تسأل أسئلة مفيدة

أحياناً نحن عندما نريد أن نعرف المزيد عن شخص ما، فقد نتردد في توجيه بعض الأسئلة لأنك لا نريد أن نقول ذلك خوفاً من أن يبدو فضولياً. ولكن في العادة يكون العكس هو الصحيح. معظم الناس يشعرون بالارتياح عندما توجه إليهم بعض الأسئلة. فهذا يعطيهم الانطباع بأن شخصاً ما يهتمهم من خلال التعبير عن اهتمامهم بهم.

الدليل الأول للأسئلة الجيدة هو فقط فضولك الخاص. أي ما الذي نريد أن نعرفه عن هذا الشخص؟ وبعد أن نعرف ما الذي نريد أن نسأله؟ نستعمل الأفكار التالية لكي نتوصل على إجابات مثالية ونصحة:

• أسأل أسئلة مفتوحة: يمكن للشخص المتكلم أو المتكلم أن يهوي بطريقة سهلة إذا كان يمكن الإجابة على أسئلتك ببساطة بكلمة "نعم" أو "لا". فعلى سبيل المثال بدلاً من فعل تشعر بالأسف لانعدام ذلك القرار - ليكن سؤالك على النحو التالي - كيف تشعر إزاء انعدام ذلك القرار؟

• أطلب معلومات تعليمية: استخدم بعض جوانب إجابة الشخص على سؤالك السابق كنقطة انطلاق لسؤالك القادم:- هل تسمح بأن نذكر لي المزيد عن الأسباب التي جعلتك تقرر إنشاء شركة خاصة بك؟ -

• أسأل طرفي الحصول على المزيد من التفاصيل معظم

الناس يتخذون حول المعلومات، إن أفضل الطرق التي يمكنك بها أن تحصل منهم على المزيد من المعلومات الهامة الطريقة هي أن تطلب المزيد من التفاصيل: «ما الذي تسمى على وجه الخصوص أو أنك فعلت بطريقة معينة؟»

• تجنب الأسئلة التي تعطل الحديث: الأسئلة - كيف - و- ماذا - عادة بطريقة أفضل من أسئلة - لماذا - فالكثيرون في غالب الأحيان وضعاً دفاعياً عندما يطلب منهم أن يشرحوا دوافعهم لأسئلة - لماذا - لهم في الغالب لم يتبعوا بالأسباب أو أنهم لا يرغبون في الإفصاح عنها.

عندما تسأل الناس عن الكيفية التي فعلوا بها شيئاً ما فإن اعتمادك بالعملية التي أنجزوا بها شيئاً ما هي إغراء لهم. كما أنك في بعض الأحيان تلقي نظرة داخلية عامة على الطريقة التي يتعاملون بها الأشياء والتي يمكن أن تساعدك في التأكي عليهم.

ما هي بعض الأسئلة العامة التي يمكن أن تساعدك في تشجيع الناس على الحديث:

• «ما هوكم لهذا البرهان؟»

• «ما أهدافكم من وراء هذا المشروع؟» ما النتيجة التي تبحثون عنها؟»

• «أنا أسأل أنا أوفى المعرفة»

• «كيف وصلتم إلى ذلك القرار؟» أو «لماذا تبادلت الأمر

المعايير أهمية بالنسبة لكم عند اتخاذكم تلك القرار ٢٢. هذه الأسئلة لزودك بلمحة عن استراتيجيات اتخاذ القرار لديهم، الأمر الذي يمكن أن يكون مفيداً في تقييم قدراتهم في مجال معين.

• أما الذي يمتلك... ٢٢... أو الذي يمتلككم إلى... ٢٢... في هذه المجال أنت تبحث عن الأسباب والدوافع والخوافز النفسية التي تقف وراء اتخاذ القرارات لدى الناس.



١- اكتساب فن المساعدة بصمت

يعتقد كثير من الناس أن الاكتفاء بالاستماع دون إبداء الملاحظات وتقديم المشورة سوف يبدو مفرطاً في السلبية أو المسارعة. وإنه لطالب غريب وغير ملائم من قائلنا أننا نعلم إلى الاكتفاء بأن أي عقل هو أفضل من لا شيء، وأن مجرد الاستماع أو التفتي دوناً استجابة يعني أنك شخص غير مؤثر أو شخص مسرف أو غديم الحياة.

برغم ذلك يجب - أحد الرموز الأوائل في علم النفس الإنساني - قوله المساعدة ليست دائماً مفيدة. ما يعنيه هو أنه حتى مع توفر أحسن النوايا فلنما في كثير من الأحيان تكون توجيهين أكثر من اللازم. فبعض تأثر الآخرين بما يجب أن يفعلوا وما يجب ألا يفعلوا أو ما يحسونه لنا. وبينما نشعر بأننا مهيئون إلا أننا قد لا نساعد الآخرين على التوصل إلى العقل الأفضل بالنسبة لهم ولا نساعدهم لكي يتمكنوا من التوقف على اقتادهم ليجتروا حلولهم الخاصة. في العامة يُنظر إلى الصائح والمعلومات على أنها محاولة لإحداث تغيير في شخص ما. وهي أفضل كحدود لتغيير عن الذات. وفي نهاية الأمر فالتعبئة دائماً ما يزعج بها والمعلومات يُفرب بها عرض الحائط.

افترض أن شخصاً ما في حياتك - وليسك أو أحد زملائك - أو زوجتك أو أحد أصدقائك - يفكر أنه أو أنها في موقف صعب. مهديك السهلة هي مجرد الاستماع دون أن تفعل أي

من الأمور الأخرى غير الطيبة التي فعلها أثناء الاستماع. حاول ألا تظن وتروي أنهم عن مواقف مشابهة واجهته ذات مرة وكيف حالت المشكلات. ولا تحاول أن تجعلهم إلى بعض المصاعب التي سيحدثون لديها الصبيحة أو المساعدة (إلا بعد أن تكون أولاً قد استعنت بما سبق قوله). ربما تكون جميع نصائحك مفيدة وفي شكلها الصحيح، ولكن بما قد تطرقت من الإطبات والمداخلات فأنت بكل بساطة غير موجود بالنسبة للشخص الأخر. وفي كثير من الأحيان عندما يواجه الناس بعض المصاعب أو الصعوبات، فإن كل ما يريدونه مجرد شخص يستمع لهم، هناك احتمالات أن يتمكن صدقتك أو زميلتك أو قريبتك الذي يواجه المصاعب من اكتشاف الحق أو أن يستطيع أن يتوصل إليه بنفسه، أما ما يحتاجه وهم ذلك غير أن يجد شخصاً ما يكون هناك للاستماع.



٥ - التماثل العرقية في تحقيق التسوية

لماذا تكون باعثة عن التسويات في الوقت الذي تطول أن تجعل الناس يفكرون أو يفعلون الأشياء على طريقتك؟

يمكن أن تكون التماثلات، عموماً ريشة في تعقيد مقاومة الشخص ما، في دراسة أجريت على المتطوعين، ووجد أن أكثر بطاقات الصفقات نجاحاً تحدث عندما يقدم أحد القراء بعضاً تماثلات التسويات في وقت مبكر من اللعبة، ومن خلال تقديم هذه التماثلات يغير هؤلاء الناس اللعبة ويصبح بإمكانهم الحصول على أكثر مما كانوا يريدون في النهاية.

أحياناً نجد أن عملية أن تراجع التبعين على حق، عندما لا الفوز النهائي.

ما يعنيه هذا هو أننا نضطر أحياناً التراجع مع أننا على حق كخدمة الفوز في النهاية. لهذا كنت لجدال أو الجدل أن تسامح الناس لينظروا عن عاينهم ومطالبهم فربما تسجل فقط هذا أو هناك، ولكن من المحتمل أنك لن تروج كثيراً في مجال التفاوض. ولكن تحقق الكثير من التقدم في بناء علاقة قوية على المدى البعيد.

ولكن هذا لا يعني أنك يجب أن تظهر في المفاوضات وتلك تتعلم عن كل شيء، تريد، الأهم هو أن يكون لديك مواقف إن لم يكن لا احترام رأي الشخص الآخر واستهلاك الأمانة اللازمة لتقديم بعض التماثلات إذا دعت الضرورة، بهذه الطريقة

تستطيع أن تحقق أهدافك النهائية بأفضل ما يمكنك.

مراجعة سريعة للتصورية

قمم النص البرهاني الذي تطبق عليك:

- أنا مهتم باحتياجات الشخص الآخر.
- النتيجة التي أختارها هي أن أروح وأروح غيري بروح.
- أنا مستمع جيد.
- أنا أرغب في التخلي عن شيء لكي أحصل على شيء.
- أنا أعرف ما أريد، أن أكون.

☐ ☐ ☐

٦ - التدریب يصلح للكمال

الاستماع السلبي

يساطة التدریب على الاستماع: ونحن نفسك على أن تسمع ما يقال لك. حاول أن تكون - كذلك أحياناً صاغية - إحدى الطرق التي نستخدمها في بعض نفسك لتزى إن كنت حلاً تسمع ما يقال لك هي أن تراقب بينما أنت تسمع إن كان عليك بعمل ربما الذي تذكر فيه.

حاول أن تولف بعض الضمير الذي يحدث في الوقت نفسه في عقلك وذلك من خلال زيادة التركيز على الشخص الآخر. ثم انظر ماذا يحدث لوجه المتحدث بينما.

الاستماع النشط

هناك نوع آخر من الاستماع وهو متقدم قليلاً في فاعليته يدعى الاستماع التفاعلية. والاستماع التفاعلية بعد مضمون ما يقال أثناء الاستماع. وهذا يعني أن تصوغ بكلماتك معنى ما سمعت لتقر. ولكن يجب أن نحاذر من استخدام كلمات الشخص الآخر لتعبر بها عن أفكارك وبذلك تغير المعنى الأساس، ويساطة حاول أن توضح العبارة أو الجملة دون تغيير الموحدة الأساسية لها قبل.

حاول - باستخدام الكلمات - أن ترد معنى ما يقوله الشخص الآخر. اقرض أن معنيك يقول الأخرى كالتالي على

أنفاسي اليوم. ويمكنك أن تعيد ذكر هذا بأن تعلق: يبدو أن
 ربيك يخطط عليك لسبب ما، بالنسبة لهذا الفرح من الاحتياج،
 والذي هو أبسطها، يمكنك أن تعرف مدى ما تسمح للتأكد من
 أني فوجئت الاتصال بالطريقة التي أرسلت بها الشخص الآخر.



نحن مرآة تعكس المشاعر

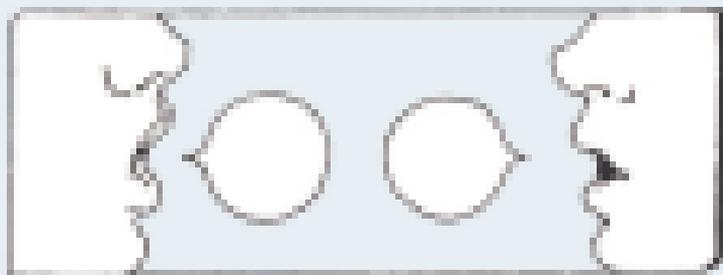
أحد أساليب الاستماع الفعال يدعى انعكاس المشاعر، يشبه هذا الأسلوب أسلوب إعطاء ذكر الأشياء التي نسمعها والتي كنت تحاول فيه أن تعكس ما نسمع. ولكن بدلاً من أن تعيد ذكر الأفكار، عليك أن تحاول أن تعكس المشاعر أو العواطف التي تتبع أفكارها، بدلاً من أن تقول شخص ما: أنت مثالي دائماً، يقولون مني أن أؤدي لهم خدمات، وكانهم يعتقدون أنني أستطيع حل الوقت الموجود في هذا العالم بين يدي. فإذا كنت متعكس المشاعر التي تطوي عليها هذه العبارة فيمكنك أن تقول: يبدو متروكاً بسبب ذلك. أنت في هذه الحالة تسمع للغة التي أصبحت عنها الكلمات التي قلت.

الشيء عندما نعكس المشاعر فإننا ما فعلناه هي أفضل الأمور، لا تعطينا تفهيم المشاعر التي ربما تكون لدى الشخص الآخر. لذلك فربما ترغب في أن تجرب بطرح عبارات شعورية مختلفة: يبدو وكأنك غارق في الهم والشعر بالإحباط. بعد ذلك أعط الشخص الآخر الفرصة ليخبرك ما إذا كان إحسانك

بالمناطق التي لن يسهل تصحيحها أصلاً.

الأسئلة المفتوحة

أسلوب استماع آخر يتضمن استخدام الأسئلة المفتوحة. هذه الأسئلة هي من النوع الذي لا تتم الإجابة عليه ببساطة بـ "نعم" أو "لا"، وهي تبدأ عادة بـ "هل" أو "كيف" أو "لماذا"، مثال: "ما الذي تعتقد أنك تستطيع أن تفعله بخصوص الشغف؟" "كيف يمكن فهمك أن يفهم كيف يكون أكثر حساسية لوجهاتك؟" حاول أن تجيب عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" الأسئلة المفتوحة طريقة عظيمة لكي تجعل شخصاً ما يفتح لك ويشركك في أسره.



تعريف

فن الاستماع

التعارف من التالي تعتبر استماعاً منك لأساليب الاستماع الجديدة.

استخدم مرفقاً جيداً مع شخص تتعاون التأثير عليه. استخدم في كل مرة واحداً فقط من أساليب الاستماع والتي أن تأتي الخبرة للتدريب على بعض المهارات المكتسبة.

1 - الاستماع المنطوق

استمع بالقلب أما بقوله الشخص الآخر. لا تظن أو تفعل أو تفسر العبارات التي يقولها، كتب بالقلب ما سمعته، جسد واحداً في كل مرة. ثم اعرضها على الشخص الذي استمعته له ثم اطلب منه أن يبين لك رأيه في مدى الدقة التي كتبت أو سمعته بها ما قاله.

قال الشخص:

.....

.....

.....

سجل جميع التغييرات التي تسببها في عقلك بالإمكانيات التي ما تسببها من الشخص الآخر. بعد أن تبدأ بتلاصقها هناك يمكنك أن تتدرب نفسك على تقنية أو تقنية ما قاله الشخص الآخر من التغيير الإنساني. أنا أحب:

.....

.....

.....

٢ - الاستماع الفعال

إضافة ذلك ما قاله الشخص الآخر الروحها بكلماتك واسم من على الألف أو الحلق أو الحرف أو الحرف أو الحرف أو الحرف أو الحرف. هذا قاله. فقط وفتح.

.....

.....

.....

٢ - التفكير العشوائي

.....

١ - الأسئلة المطروحة

بناءً على مصادرك، اجمع من المخطوبات، أكثر مما
 أعطوه في الفناء الأول، الكتب، موزلت ثم الكتب الإجابة
 التي حصلت عليها.

سؤال ثالث

الجواب:

سؤال أيضاً

الجواب:

سؤال حتى

الجواب:

سؤال ثالثاً

الجواب:

سؤال من ٢

الجوابها ١





أسئلة تحديد المعنى

تقدم أسئلة تحديد المعنى طريقة أخرى للحصول على معلومات دقيقة عن شخص آخر عن طريق إزالة الغموض.

إليك هذا التوضيح البسيط: عند عبارة "أعنا نعدّ جدول أعماله" إذا قال لك شخص ما هذا في سياق العمل، فربما يمكن أن يعني؟ يمكن لك أن تفهم هذا كمشروع وأن تعود إلى مكان عملك مختلفاً بأنك قد فهمت ما شاء الشخص الآخر ولكنك لست متأكد. ثم قد تعتك وأنت وتجادل أن تعد جدول أعماله وفقاً لما تعتقد أن ذلك الشخص كان يعنيه. ولكن إذا لم تأخذ من الأمر يمكنك أن تظن طريقك إلى القاعد. ما الذي يعنيه جدول الأعمال؟ هل يقصد قائمة بالوقائع؟ أم قائمة بأسماء المتحدثين؟ هل هي خطة لجلسة خطورة لخطورة للاجتماع أم مجرد ملخص إحصائي؟ من جهة أخرى، ما الذي يعنيه بكلمة "عدّ" ومن هو الذي سيكون مسؤولاً عن ذلك؟

هناك طرق مختلفة لصياغة الأسئلة بهدف جعل الشخص الآخر أكثر تحديداً. يمكنك أن تسأل: "ما الذي تعنيه بالتحديد

بفراقتك ٢٠٠٠، أو اصلاً أعطيتي بعض المعلومات الأخرى؟
 أو لا أعرفي إن كان من الممكن أن تعطيني مثلاً جدول أعمالك
 جيد القاعة في اجتماعكم الأخير؟ أو أية معلومات تريدون أن
 تقدمونها لجدول الأعمال؟ الناس يتكلمون عادة في الاجتماعات
 ويعتقدون بأن السامع يعرف بشكل واضح ما يقصدونه. إن لم يكن
 أسلوب تعبير المعنى يفتقر إلى المعنى الحقيقي ويحصل لك على
 المعلومات الأكثر دقة والأكثر تحديدًا التي تحتاجها.



تعريف

إعادة الصياغة لفرض التوضيح

بالنسبة لكل من العبارتين أعلاه، أسأل نفسي أسئلة من أسئلة تحديد المعنى إلى أن تحصل على المعنى والفهم الأكثر تحديداً للمصطلح. الفرض (أ) سؤال تحديد المعنى الذي نتعامله أولاً، والعبارتان الموصفتان للمعنى الأكمل التي استخرجتها بواسطة السؤالين.

أسئلة كمل

١ - دعنا نعد جدول الأعمال.

أ. سؤال تحديد المعنى:

ما الذي تعنيه بالتحديد بجدول الأعمال؟

بـ، العبارة المعطاة:

لغة الواقع الخاصة بالاجتماع.

.....

أ سؤال تحديد المعنى:

لبي واقع؟

.....

بـ، العبارة المعطاة:

.....

وربي العمل الإدارية الهامة.

.....

أ سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعطاة:

.....

٢ - أريد أن أخرج ذلك الشيء اليوم

أ سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

٣ - توجب أن يطبق التعريب معظم إجراءات الموازنة

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ: العبارة المعتدلة:

1 - التربية الأخرى سوف تمكننا من الحصول على
الملاحظة التي نريدها

أ سؤال تحديد المعنى:

بـ: العبارة المعتدلة:

أ سؤال تحديد المعنى:

بـ: العبارة المعتدلة:

أ سؤال تحديد المعنى:

بـ: العبارة المعتدلة:

٤ - التحذير إلى وضع خطة التمر المتفرع:

أ. سؤال تحديد المعنى:

.....

ب. العبارة المعنوية:

.....

أ. سؤال تحديد المعنى:

.....

ب. العبارة المعنوية:

.....

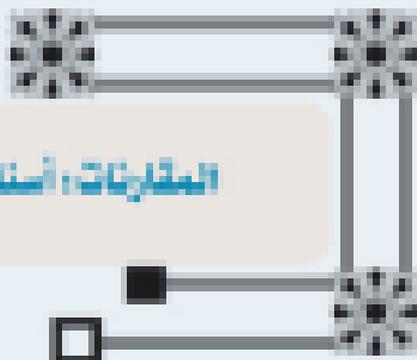
أ. سؤال تحديد المعنى:

.....

ب. العبارة المعنوية:

.....





المقارنات: أسئلة التذوق

تساعد أسئلة التذوق في توضيح فهم أو توضيح لما يحبه الشخص عندما يستخدم المقارنات. الاستماع الدقيق يفرده إلى أسئلة دقيقة، والمقارنات هي كلمات وعبارات تستخدم المقارنة فكراً ما بأخرى، في كثير من الأحيان تكون المقارنات غير دقيقة وغير واضحة. فعلاً، ربما يقصد منك زميلك أن تكون «أكثر إنتاجية» حيناً، ما الذي يعنيه «تحتوية» أكثر إنتاجياً من «ملا» مما كنت عليه في السنة الماضية؟ أو في الشهر الماضي؟ أم أكثر إنتاجياً من زملائك في العمل؟

ربما تستخدم لهذه المقارنات بشأن تسأل «كيف تفسر الإنتاجية؟» أو «أكثر إنتاجية مقارنة بماذا أو بمن؟». إذا استخدمت هذه الأسئلة بشكل مباشر وبطريقة تبن أنك تبحث عن فهم أفضل وأوضح، فإن الأمر يرتكز التحدي أو فهم الشخص الأخر.

المقارنات المفيدة

المقارنات المفيدة تدعى المقارنات، وتستخدم عندما تقارن

فكرة ما بأهمي. ولكني تتجنب سوء التأويل المتحصل والتوصل على معلومات أكثر دقة فإن عبارات كهذه يجب أن تكون حذرة. حاول لأول مرة أن تفيد العبارة أثناء التوصل على معلومات أكثر وضوحاً. إنك بعض الأخطاء لتساؤلك على أن تبدأ؟

المفارقة: تلك طريقة أفضل للعمل.

سؤال مثقّب: على أي أساس تعتبرها أفضل؟

المفارقة: لقد طبقنا أبحاثنا بيده هذا العام.

سؤال مثقّب: عندما تقول «جيدة» لنا أنتي تقارنها بما؟



تمرين 1

توضيح المفردات

أعد كتاباً هذه العبارات، لتوضح المعنى:

1 - نالت طريقة الفصل للعمل.

أ- سؤال مفيد: مثال: الفصل من مادة؟

.....

ب- سؤال مفيد: مثال: ماذا تعني بكلمة الفصل؟

.....

2 - لقد حققت الرياضة جهده هذا العام.

أ- سؤال مفيد: مثال: ماذا تعني بكلمة جهده؟

.....

ب- سؤال مفيد:

3 - لنرى فكرة الفصل.

أ- سؤال مفيد:

پہ۔ سوال نمبر:

1 - العمل بھذا الطریقہ بتطلب حیثاً آخری۔

ا۔ سوال نمبر:

پہ۔ سوال نمبر:

2 - بتوجہ علیہا ان تعتمد تقایس اعلیٰ۔

ا۔ سوال نمبر:

پہ۔ سوال نمبر:





هناك اختلاف عن عبارات عدم الدقة التي يمكن أن نسميها، وهي عبارات التعهيد. وهذه عبارات تؤكد بأن شيئاً ما صحيح بصورة مطلقة أو خاطئ بصورة مطلقة. والطريقة التي نعرف بها متى يستخدم الناس عبارات التعهيد هذه هي عندما يستخدمون كلمات مثل «مطلقاً» و«أبداً» و«جميعاً» و«لا أحد». فهذه العبارات تشير إلى نمط من النمط التفكير يرى الأشياء من منظور الأسود أو الأبيض وهو كقولنا ما يؤدي إلى تعييبات مرئية. ولكنني ألتزم على الدقة، يمكنك أن تسأل بعض أسئلة تعهيد المعنى مثل - كيف نعرف بأن جميع..... كسالى؟ أو كيف نعرف أن الأمثلة جميعها متشابهة؟ كيف نعرف أن موضوع التعهيد هو دائماً وإلى الأبد صحيح؟ ويمكنك أيضاً أن تسأل: هل تستطيع أن تذكر وقتاً ما لم تكن فيه هذه الحالة صحيحة؟ وبذلك تعالّب الشخص الآخر بأن تراجع تفكيره، يمكن.

إذا نسيت الناس وسألوا بك أسئلة تفريعية بسيطة،

فصوف يمتلكون الوسيلة التي تجعلهم مستمعين مقفونين ومقفرين بشكل أفضل.

تقوية عبارات التصعيد

والمسبة لكل من العبارات الواردة أدناه، اكتب بضعاً من أسئلة اللغة التي يمكن أن تجعل الشخص يذكر اللفظة بتحديد أكبر. ثم اكتب العبارة المعدلة التي تريد أن تحصل عليها نتيجة لسؤالك.

1 - كل مشرف يكون مسؤولاً عن نفسه وأعماله.

أ. سؤال مفيد: التمس بأعماله؟

ب. تعديل أكثر دقة:

ج. جميع الموظفين الإشرافيين والمساعدين.

ب.

2 - كل الإدارة مهتمة بأرباحها.

أ. سؤال مفيد:

ب. تعديل أكثر دقة:

ج. الجميع على حد سواء، بعضهم يفتقد.

أ. سؤال مفيد:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

١.

١ - المستوفى المسؤول، مني لا يلاحظ أبدًا الصلح الإضافي الذي أوتيه.

٢. سؤال عليك:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٣.

٤ - لا أحد يظهر لي أي احترام.

٤. سؤال عليك:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٥.

٦ - الجميع يزعمون الأصالة الأكثر سهولة.

٥. سؤال عليك:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٦.

٧ - لا أحد يستطيع أن يفهم بعضي إلا أنا.

٦. سؤال عليك:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٧.

٨ - مدفوعة لا يتقن بأي شخص.

أ. سؤال مفيد:

ب. تعديل أكثر دقة:

ف.....

٩ - أستطيع أن أبتعد بأي استجابة تقوم بها.

أ. سؤال مفيد:

ب. تعديل أكثر دقة:

ف.....

١٠ - لا يمكنك أبدًا أن تحصل على ما تحتاجه من موافقة الإسماع.

أ. سؤال مفيد:

ب. تعديل أكثر دقة:

ف.....





الباب الخامس



الإنصات المركز



تخطيط موجبات المراتب الخاص بك

إن أي بائع ناجح يعرف أنه مهما كانت السلطة مستقرة ظن
 نجاح الآلة كانت أمدى المشتري حاجة لشرائها. ولقد تكون الحاجة
 عملية أمارك يحتاج معظمًا جديدًا لأن معظمه القديم أصبحت
 فيه كثرية أو ربما تكون مشاركة أمارك يحتاج معظمًا جديدًا لأنه
 يعتقد أن معظمه لم يعد يتناهي مع الخصائص الحديثة. وبالتالي
 فإن البائع الناجح لن ينظر حتى يشارك المشتري حاجته. البائع
 الناجح يكون متنبهاً للتطبيقات الباردة التي تعطي مؤشرات حول
 الاحتياجات الفعلية الكيوبون، ومن ثم يستخدم تلك التطبيقات
 ليسين كيات أن سلعة ما يعينها التي هذه الاحتياجات. كيه يستطيع
 البائع أن يتكشف احتياجات المشتري؟ إنه الإصغاء المركز.

هناك ماسيدان فقط يستطيع معظمنا فهمها بصورة مستقرة.

1 = عندما يدير اهتمامنا شيء حقيقي، حتى ولو كانت
 قدرتنا على الاستماع متأثر سلبًا بعد ذلك. مثال ذلك، عندما
 تكون متفكرين سلبًا بمسألة ما.

٢ - عندما نترك أتنا في مواقف نحتاج فيه إلى الحصول على إجابات معلوماتية محددة لأسئلة مثل - كيف أستطيع الوصول إلى الطريق العام من هنا - أو - ماذا تعني نتائج الاختبار أياها الطبيعية؟ -

من الأمور الهامة التي نلاحظها مبررة في التأثير في الآخرين أن تمتلك القدرة على الاستماع بفعالية في نطاق عرضين من المواقف. بعد ذلك ستكون قادراً على أن تضبط سمعك نحو الآخرين عندما يكون الأمر هاماً بالنسبة لك - وكذلك هناك بالنسبة لهم. وهذا يتم من خلال عملية - الاستماع المتكفي - الاستماع على مستوى أكثر براءة وتركيزاً على عناصر الاتصال الأكثر مبراهة.

هناك ثلاثة أجزاء هامة للاستماع أو الإتصالات المركز

وهي:

بيئة التواصل

المحتوى

الرسالة

بيئة التواصل



تشكل بيئة التواصل البيتين الخارجية والداخلية للفاعل.

البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي المحيط المادي الذي يحصل فيه التواصل، لأن يكون مكتب أو مكتب شخص آخر أو بيئة عمل معقدة كثيرة الاجتماعات، أو مكانًا اجتماعيًا كأحد المطاعم، عندما تتم المحادثة على أرض شخص ما، فإن هذا الشخص يصبح بيئة تواصلية مسلم بها، وذلك لأنه يشعر براحة أكبر في تلك البيئة. أما إذا كنت على أرض معقدة فسوف تكون جميع الأمور معقدة وسوف يكون تواصلك على أساس أكثر مسافة.

البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي طرف التواصل مع الشخص الآخر.

- ما التواصل العاطفية أو العقلية التي تؤثر في كل منكما؟
- ما الذي يحدث في حياة كل منكما.

- ما الخطيئة العاطفية؟

- هل الشخص الآخر متوتر أم هو مسترخٍ، هل هو يضحك بالأسنان أم أنه مهزول، هل يعاني من الضغوط أم أنه متبهج بشكل زائد، ويريد ترقية - حقبة جلا؟

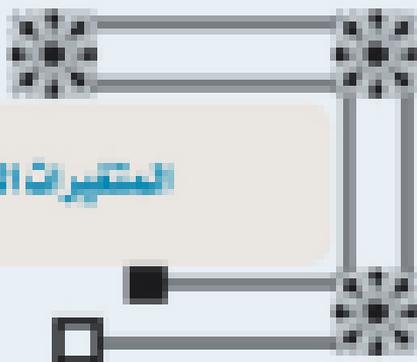
- ما علاقتك بهذا الشخص؟

- هل هو أعلى منك أم دونك في السلم الوظيفي؟

- هل هذا الاتصال هو اتصال السرعة واحدة أم أنه علاقة مستمرة؟

- هل يستجيب براضته أو بأفكاره المداخلة أم أنه يثقل بأراء الآخرين أو يفرغين الشركة أو سياساتها؟

هل تعرف الحقائق المستترة؟



في أي معاداة كانت، قيم البيئة الداخلية للموقف. ويكفي ذلك أسهل مع الناس الذين تعرفهم جيداً، ولكن يمكن جعل ذلك أيضاً مع الناس الذين تعرفت عليهم للتو. هناك ستة متغيرات، يصعب أن تأخذها في الاعتبار. وهي تسمى **متغيرات الستة**.

١- العلاقة

سأول تسأل: ما طبيعة علاقتكما؟

هل كنتم تعلمان معاً قبل الآن أم أن كلا منكما غريب عن الآخر؟ هل ما بينكما هو - صديق - جيد الأصدقاء أم أن هناك أيضاً صداقة شخصية؟

لكني لا أرى العلاقة بين هذين العنصرين؛ طول المدة والشدة. بالنسبة لطول المدة لا تقتصر على اعتبار المدة التي سبب لكما أن عشتما فيها معاً لأن التي تتأصلت فيها مع هذا

الشخص، ولكن لهم من الوقت لتوقع أنه تستمر في العمل معاً أو معها في المستقبل.

لقياس الشدّة، حلّ في اعتبارك صحت العلاقة التي تربط بينكما، هل هي علاقة سطحية، أم معرفة عميقة؟ أم أنها علاقة مغلقة مستتران فيها بالعمل معاً كقرين واحد أو كجزء من القرابة المكثفة لفترة محددة من الوقت؟

٢ - التعلق

ما نطاق صلاتك أو مسؤوليات الشخص الآخر في هذه المحادثة وفي المنظمة ككل؟ ما نطاق شبكة الأنشطة الهامّة التي يتعامل معها ضمن المنظمة وعلاقتها؟

٣ - السجل

ما تاريخ استجابة الشخص الآخر لك؟ ما الذي يكلفك عند سجل هذا الشخص من حيث قلبه للأفكار الجديدة؟ ابدأ بأي معلومات تستطيع أن تجمعها حول الخلفية ثم أصدر تقييمك بناءً على الأولى.

٤ - الأسباب

من المهم أن تكون صادقاً على الأسباب التي دعوتك كلاً من القرين للحوار. ولكني أقوم بتوقع شخص ما، ربما يتوجب عليك أن تقوم بتبني، من الطرفين، وخاصة إذا كنت في موقف لا تكون

فيه على معرفة كافية بالشخص. وربما كان عليك أن تبدأ ببعض عبارات التبرير والاستعجاب لتهم أسوأه ودوافعه الخفية.

٥ - الضوابط

الضوابط هي حدودنا، كثيرًا ما يفر عن الضوابط يعبارات تتضمن كلمات مثل «يجب» و«يجب» و«لا ينبغي» و«لا يستطيع» و«لا بد» و«أشياء» من الأهمية بكون أن تعرف الضوابط الآخرين سواء كانت هذه صحيحة فعلاً أو كانت موجودة فقط في رأس ذلك الشخص. إذا كانت الضوابط التي يلزم بها الشخص خفية، فربما كانت لها علاقة بدينامية الشخصية، أو تمتع بحل الأزمات، أو كانت من الأعراف السنية، أو القيم الأخلاقية. أما إذا كانت بعض الضوابط موجودة فقط لدى الشخص واحد فهي عبارة عن قيود تعني أن الشخص يعتقد بأنه موجود.

ليس، يمكنك تقييم هذه الضوابط أو الشخص الذي يتبعها. يمكنك الوحيدة هي أن نستمع وأن نكون على يقين من أن الضوابط الشخصية تمثل القيود والحدود التي تحكم سلوك ذلك الشخص.

٦ - المقابلة

المقابلة أمر معروف جداً في البيع وفي عملية التأجير. إذا كنت محظوظاً فسوف تكون الاستجابة أفضل في التصرف بالقرصن اللازم من النشاط والهمة ولكن لن تكون غير منتج بالسر، إن

استخدام عبارة من عبارات المقارومة مثل «أنا غير متأكد حتى الآن» أو «لم تقبل هذا من قبل» أو «ليس لديك ما يكفي من الوقت» أو «المالية» يعني أن الشخص يطلب منك شيئاً ما، ويمكن أن يكون هذا الشيء أكثرًا أكبر من المعلومات حول ما تقترحه، أو لكي تضمن عدم وقوعه في الخطأ، أو ليحصل على المزيد من المعلومات أو الفوائد التي سيفوز بها من خلال قوله نعم.

الأساليب المقارومة بفعالية يدركون أن المقارومة جزء رئيس من عملية التأثير. وهم في واقع الأمر يرحبون بها كخطوة عامة وضرورية في العملية.



تعرّف!

المتغيرات الستة

١- العلاقة:

- هل ترى هذا التغيير؟
- هل هناك منا قبل الآن؟
- في فريق؟ كرئيس، كعضو؟
- كرئيس؟
- هل العلاقة هي بالتحديد علاقة أعمال؟
- هل يوجد صداقة بينكما؟
- هل لدينا أشياء مشتركة أو مشاريع مشتركة؟

٢- النطاق:

- نطاق صلاحياتنا؟

لا أستطيع؟

٢٠٢٥

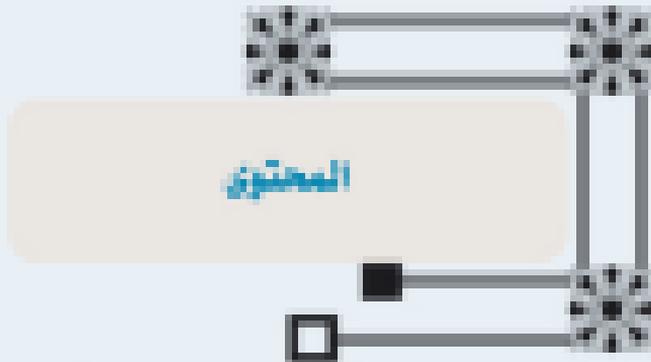
٢٠٢٥

٦ - المطابقة

عبارات المطابقة التي سمعتها قبل الآن في هذا البرنامج
أو التي تتوقع أن تسمعها:

المحتويات

الكتب مطبوعة أو جزءاً من مواد تعليمات المنتجات هذا
البرنامج، حاول أن تكلم على الحقائق دون الطرق
المعلومات غير الجوهري.



المحتوى هو مادة الرسالة - ما يتحدث عنه الشخص الآخر، وهو يتكون من جميع الكلمات والعبارات والأفكار المستخدمة في الحوار.

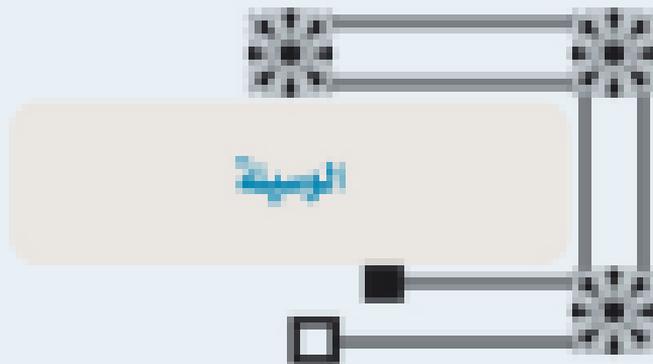
بالنسبة للبطء الشخصي يتحدثون بشكل مستقل يكون محتوى الرسالة واضحًا تمامًا. فهم يقولون ما يحزنه بالقطعة، وتلك تعرف واحدًا أو أكثر من هؤلاء الأشخاص الذين يقدمون ملاحظات مفصلة. حتى إن البعض منهم يهتد لملاحظاتك بالقول - أيا سوف أكون عندما تكون... وما تحصل عليه من أعضهم هو رأي مباشر حول المسألة التي تناقشونها.

ولكننا في غالب الأحيان نصرف ولأننا المحتوى كله هو كل شيء في تفاعلاتنا مع الآخرين، إلا أن هذا يمكن أن يكون مفيداً في بعض الأحيان لأن المحتوى وحده لا يرسل في العادة رسالة محددة بالكلية.

وبناءً على السياق، فإن محتوى الخبر لن يحتمل معاني مختلفة. فإذا كنت تتحدث عن فكرة جديدة تتعلق بجمال

الأصالة، فقد يستخدم أحد الزملاء هذا الموضوع ليشرح لك على مرادفة الحديث، وإذا أدرجت من خلال السياق أنه كان يشير بعدم الرضا عن عمله، فإن محتوى حديثه ربما يكون غير طريقتك نفسها في التوضيح الذي حول أمثلة العبارة بالنسبة للمستقبل.





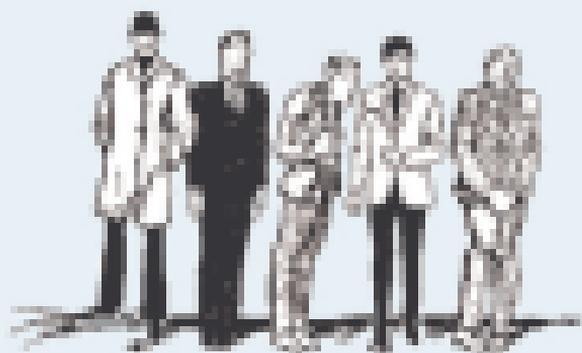
الوسيلة هي المادة التي يتلفظ بها الحواري، وهي توفر المجال الأكثر غنى للمستمع المتنبه لأنك من هنا تستطيع أن تحصل على المعلومات الأكثر قيمة، كما أنها الخطر جدي التي تتطلب الرسالة أكثر من أي الرسالة نفسها. بمعنى آخر، الكتابة التي يظن لك بها شيء ما لا تقل أهمية عن الشيء نفسه.

الاستماع الخطي

ممازج الكتابة بملءه بالكتابة التي تتحدث عن لغة الجسد، ومعظم هذه الكتب يشير إلى أن تلك التطبيق الأستان يعبر عن الغضب، ويفترض أن تعبر مصالحة القراءعين عن عدم الاهتمام والتفجير، واحتمار الوجه يعبر عن التبرجل. والخطر في تفسير هذه الإشارات يكمن في المبالغة في التصديق. فالتكلم النطق الأستان قد لا يعني دائما الغضب، إذ قد يكون تمييزاً عن الخطب الشخصي أو قد تكون هذه هي حالة الفشل. لذلك فقد لا يعبر اختصار الوجه عن التبرجل، فقد يعبر عن غيرة الأهل أو الغضب.

معظمنا غير متدرب على ملاحظة التفاصيل السلوكية الدقيقة إلا بعد أن نجرب عنها التجارب كثيرة، ونحن في كثير من الأحيان نسيء فأقول التصرفات التي نرى كأنك تطبق الأمانة أو الطراحين المتصالحين على سبيل المثال، فنحن نعزو المعنى إلى ما نرى، بدلاً على استنتاجاتنا نحن لهذه الإشارات أو إلى غيرنا السابقة حول الآخرين.

يمكنك أن تبدأ بتدريب نفسك على ملاحظة التصرفات النفسية، ولكن لا تصب، اجعل ملاحظتك دائماً متعمقة لكل شخص تتفاعل معه، إذا كان هناك خمسة أشخاص في اجتماع، فاحتمل أن ترى خمس مجموعات مختلفة من السلوك المترك وغير الشفهي. وما يمكن أن يبدو في الظاهر أن الاستجابة لنفسها غير الشفهية بالنسبة لأكثر من الأشخاص المتحمسة، قد يعبر عن شيء مختلف عن الحالة الداخلية لكل منهم، فقط لاحظ وراقب، لا تحاول أن تفسر أو تنسب أي معنى لما تراه.



التواصل غير الشفهي

التوازي: لاستماع ما ندر يترك

يمكن أن تطورت لغة الجسد عن حالة التخليص الحركية أكثر مما تعلمه الكلمات المنطوقية. وهناك تلك الحالة النوعية من الاستجابات البدنية غير المنطوقية وغير الواعية التي تظهر في سلوك الناس ويمكنك مساعدتها. هذه التصرفات هي في العادة خارج الإدراك الواعي للشخص. دعني أكررها لعمية وأسميها ملاحظة:

١ - الوضعية والإيماءات الجسدية

تشمل هذه الإشارات الجسدية:

- الاستقامة الملاحظة للعمود الفقري
- وضعية الرأس
- وضعية القدمين على الأرض
- توزيع الثقل على الوركين والجزء الأسفل من الساقين
- حركة اليد وإيماءاتها

التجربة، في المرة القادمة عندما تتحدث إلى شخص تعرفه حق المعرفة، والى أكبر عدد ممكن من هذه الإشارات، في أوقات مختلفة، يمكن أن ترى الشخص يحزن، بأنه يفتق عن إحدى ساقيه إلى الأخرى، بالنسبة لهذا الشخص يمكن أن تعني هذه الوضعيات تغيرًا في المزاج أو الحالة الداخلية - رغم أنها بالنسبة للشخص الآخر قد تعني شيئًا مختلفًا.

اجعل من أحد أصدقائك أو زملائك، هيئة البحث التي ستستخدمها للملاحظة. والى الإشارات غير الشعورية عن كآبة، وبعد أن تشرب على فهمها سيكون من الصعب أن يحددك موضوع الملاحظة بالرغم من الكلمات التي ستقول، وستصبح أداة لا تقبل الشك حول ما يفعله جسم الشخص خارج نطاق السيطرة الواجبة أو الإمبراطورية الواجبة. وبطريقة مشابهة يمكنك أن تكشف إن كان أحد الأشخاص قادرًا على تقديم الدعم، أو هتاف، أو يصرخ بالسأب، أو غير موافق، أو إن كان في مزاج آخر.

من الأمور الشديدة الأهمية أن تكون ملاحظتك وحشية وغير تعسفية. يجب أن تكون الملاحظة العقلية أو العاطفية التبدلية على النحو التالي: الانتقال الفعلي إلى المساق اليسرى وليس: «مروج يبدو متوترًا». في وقت ما سوف تبدأ في ربط وضعية أو إشارة معينة بالحالة الداخلية التي تعبر عنها، وبالتالي المزيد من التغييرات المتتالية - ولكنها في الوقت نفسه سهلة الاكتشاف - سوف تعبر عليها عندما تبدأ في ملاحظتها.

٢ - التغييرات التي تطرأ على تون البشرة

إذا كنت تراقب، بفلك، فسوف تبدأ في رؤية تغييرات أوتية مختلفة وهي أوقات مختلفة على وجه الشخص. مثلاً، لاحظ التباين بين تون الألف وتون بشرة الوجه، ومن السهل طبقاً أن تلاحظ الاحمرار، ولكنه لا يكون دائماً في منطقة الخدين. هناك عدة أنواع من الاحمرار. ابحث عنها:

- عند حيلة الألف

- على الوجه

- عند خط الفك

يمكن أن يكون الاحمرار بورحياً وتاجياً، أو فوطياً أو جواتياً وعلى الوجه بأشكاله، أو أحمر مبقلاً. يظهر تون الحمرة على بعض الناس عند شعورهم بالسخن والسخن والحرارة عند الطقس، وقتاً تلتها عند مواجهتهم لحدثاً، واليحفى عند الإثارة الجنسية. مرة أخرى، ليس فرفريك - كمنسج دفين الملاحظة - إحدار القيميات بل يعرف ملاحظة هذه التغييرات لدى أي شخص.

٢ - تغييرات العضلات الصغيرة

كصاف تغيرات العضلات الصغيرة بالذاتة أو المصغرية، فهي تغيرها من الاستجابات النفسية لتختلف بشكل واسع من شخص إلى آخر. ابحث عن:

- شد أو ارتخاء عضلي بالقرب من العنق
- شد أو ارتخاض عضلي حول العينين
- شد عضلي عند خط التكوين
- تشكل العضلات على الجبهة أو مباشرة بين العينين

١ - التغيرات التي تطرأ على الشفة السفلى

تعتبر هذه التغيرات الأكثر شيوعاً بين التغيرات التي تطرأ على العضلات الصغيرة. أحياناً، عندما يشعر الناس بالارتخاض أو بعدم الارتياح، يحدث لوتر العضلة السطحية، ومن هنا جاء التعبير - الشفة المنقبضة -. بعض الناس يتدرون على هذه الحالة بشكل دائم، ولكن لدى الملاحظة القريبة يمكنك أن ترى أن شفاههم تكون أكثر انقباضاً في بعض الأحيان مما هي عليه في غيرها.

وبالتطبع، فإن الارتخاض أو الشد العضلي ليس هو النوع الوحيد لتغيرات الشفة. تشمل التغيرات الأخرى:

- الامتلاء
- المرونة
- الحجم
- اللون
- الرطوبة
- المذاق
- الارتخاض

- الشد (تأخر أم عظمي)

٥ - التغييرات التي تطرأ على التنفس

تعتبر التغييرات التي تطرأ على التنفس طويلاً ميكزاً لقياس التغييرات التي تطرأ على مزاج الشخص. وتعلق أسهل طريقة لملاحظة معدل التنفس لدى الشخص ما تكون في مراقبة الحركة العادية والهابطا الصدر أو الجوف الفميه. ويمكنك أيضاً أن تحصل على بعض الإشارات من خلال مراقبة على كثف الشخص ما على صدره يكون منخفضة. يمكنك أن ترى نمط الارتفاع والانخفاض مع كل نفس.

إن سرعة التنفس تعني شيئاً ما حول الحالة الداخلية للشخص ما إذا ما واجهت حدثاً من المرات أو تطرأ من الزمن بما يكفي لتعرف كيف يتنفس عندما يشعر بالإثارة وعندما يكون هادئاً.

٦ - أبعاد الصوت، النغمة والسرعة والجهارة

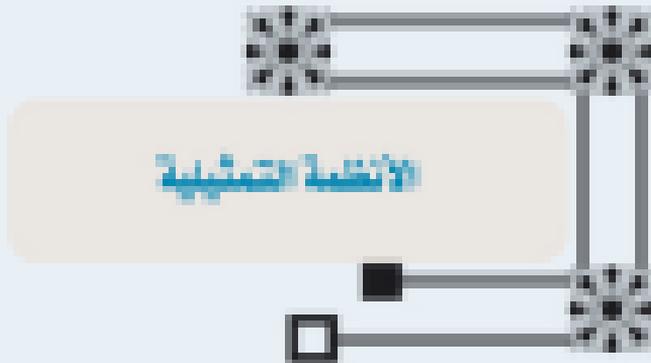
الأصوات لها عدد من الخصائص التي يمكن لأي منها أن تغير. فبممكن أن تصبح النغمة عالية أو منخفضة، حادة أو باهتة، والسرعة يمكن أن تكون عالية أو بطيئة مع بعض التوقفات أو بدونها. وكذلك فإن جهارة الصوت يمكن أن تكون عالية أو منخفضة، هادئة أو باهتة. بعض الأصوات تصدر صرخةً حاداً وبعض الأصوات ناعمة، و مرة أخرى، حاول ألا تتفهم ما نسمع. لاحظ نطاق الإمكانيات والتغيرات في الصوت بين مختلف الناس والذي الشخص الواحد نفسه في أوقات مختلفة.

ونظراً لعدم وجود تداعيلات بصرية، توفر المتاحات اللفظية فرصة ممتازة للتغريب على تطوير حساسيتك اتجاه التغييرات الصوتية. وكيفية لاحظ واحدًا فقط من أبعاد نوعية الصوتية: النغمة أو الجهارة أو السرعة. بالتغريب يمكنك أن اكتسب حساسية لهذه العناصر جميعًا.

لا تعجل أي تغيرات حول ما تدعيه النظريات التي تطرأ على الصوت. بدلاً من قلب التغييرات. وبعد أن تكون قد جمعت ما يكفي من الأمثلة اللفظية التي يغير بها صوتك شخص ما عندما يغضب، أو كونه يغير عندما يكون مرابطاً بعد ذلك يمكنك أن تغير فرضياتك من خلال سؤال ذلك الشخص: كيف تشعر إزاء هذه التغيرات؟

إنه ليس مستطوع أن اكتسب هذه الإحساس هذه يمكنك أن تستخدم فرادسة المعاني بصورة دقيقة لملاحظة الأخطاء التي لا يراها معظم الناس الآخرين. يمكن أن تكون جهازاً حياً لكشف الكذب وموتراً قويًا.





هناك طريقة أخرى لتنقية الاستماع لديك وهي أنك تسمع المكشوف أي من المحوسب المتصل - النظر أو السمع أو الشمس أو الشم أو الكون - هي تلك التي يعتمد عليها الشخص بصورة منتظمة أثناء بدرك من علاقتها العالم ويحتاج المعلومات ويتواصل مع العالم الخارجي. فبعض الناس مثلاً يكتشف الحياة تسلسلاً من الصور المتحركة أو المناظر. وأخرون يركزون على الأحداث كأحداث الناس والموسيقى والتفكير كطريقة لرؤية العالم. وهم قد يبدلون الكلمات التي سمعوها أو أصواتهم الداخلية. وهذا يكتشف أفردون الحياة بصورة أصلية من خلال حاسة الشم وغيرها من الأحاسيس الجسدية.

كل منا لديه الحسية المتفصلة. إذا استمعنا جيداً فسوف نسمع الناس يتحركونك فعلاً عن الحاسة التي يفتقدونها، وهم يستخدمون لغة معينة ومخبرات بدوية التي تستخدمها عن الكيفية التي تسلي بها حركاتهم.

الشخص البصري

يستخدم عبارات مثل «لذلك» هي الطريقة التي أراك بها» أو «لذلك يبدو واضحاً لي» أو «بعدما لاحظت هذا بالتفصيل».

الشخص السمعي

يقول «أستطيع أن أسمع ما تقول» أو «هذا يفرحني» لأنّ أيّ شيء في إحداهما الأثر المرغوب به» أو «لا يبدو لي ذلك من وجهة مسيئة».

الشخص الحسي

يستخدم عموماً ماثيراً أو معلومة. فالفرد يقول «لقد لاحظت تغيرات مثل ذلك أحمكم نفسي على الموقف» أو «عندما يتم تبني السياسة الجديدة...» أو «أشعر بأن ذلك صحيح».

الشخص الخوفاي

يستخدم عبارات مثل «لقد أرتك ذلك طمعتاً جيداً في نفسي» أو «أفضل أن أضعها ليرحمه» أو «لذلك فكرت بذلك».

الشخص الشهي

يقول «لم أبدأ أيّ من رايحتها أنها صحيحة» أو «أعلم الصلابة تبدو مستحقة لأنّ مشكوك في صحتها» أو «أخبريتك من رايحتها كوالحة الأوروبية».

من خلال استماعك لبيانات أولئك واعلمتك التقنية فوائد لها،
 تكون قد وضعت نفسك على الطريق الصحيح لتأثر حركة قيادة
 العمل. إنها مهارة تأثر خاصة.



تمرين 1

تدريب على الاستماع المنقضي

بيان تفصيل بالاستنتاجات غير اللغوية

بينما تقوم بالاستماع، سجل ملاحظاتك حول
 - التوقيتات لأطعمة الضيوف - التغيرات في - والتوقعيات
 والإيماءات - التي يوضح عنها الشخص الآخر. تذكر أنك
 يجب أن تكون دقيقاً لا تقيماً.

.....
 وضعيات الرأس:

.....
 وضعيات الكتفين:

.....
 توزيع الوزن على اليدين والسفلى السفليين:

.....
 حركات اليد والإيماءات:

.....
 تغيرات لون البشرة:

تغيرات العضلات المستطوية:

.....
 حركات القدم:

- حول زكريا العجيب
- هذا الفكين
- الجهة
- اللغة السطلي

تغيرات التنفس:

- بطي أو سريع
- منظم أو غير منظم

أنماط الصوت:

- النغمات
- السمات
- الجواهرات

الأنظمة التمهيلية

أثناء الاستماع، سجل ملاحظاتك حول الفترات الحسية التي يسهلها التلمس عندما تصبح أعباءه وكلماته.

البصري (الكلمات/ العبارات/ المفاتيح)

الشمي (الكلمات) العبارات المطابق:

الشمي (الكلمات) العبارات المطابق:

الدوتي (الكلمات) العبارات المطابق:

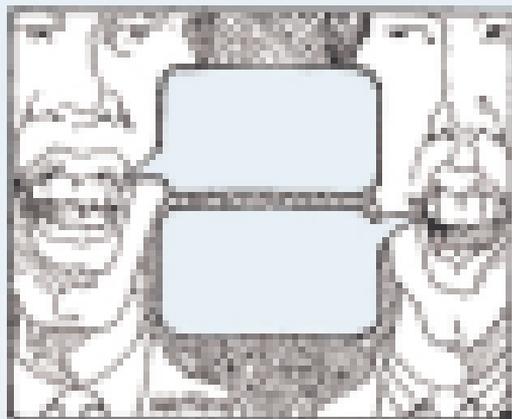
الشمي (الكلمات) العبارات المطابق:



الباب السادس



سحر الألف



إعداد المسرح لتأثير أكبر

الألفة

هذا هو الشعور الذي يخرسنا بالكثرة والارتياح عندما نكون مع شخص يعرفنا ويستمع إلينا ويفهمنا وينقل منا ويعرفنا مترادف. وعلى النقيض يسمى هذا به «الكيمياء». إنها في العادة نتيجة التصحية الواليفة بين شخصين اشركا في تجارب، ماء أو بشراتان في فلسفة مشتركة أو عقلية مشتركة. في بعض الأحيان تتحقق الألفة سريفا على الأملب بسبب الاحتمايات المشتركة أو ربما لأن شخصنا ما يذكرنا بصديق كانت وريته موهبة ذات يوم ولكنها في العادة تستغرق سنوات لكي تتطور.

الألفة هي الأساس الذي تقوم عليه معظم علاقاتنا وبندونها لا أفسية المقدر الذي يمكن أن نشعر به من المحبة أو الاحترام تجاه شخص آخر، أو الشعورنا بالبعد أو لاقتاننا إلى مكان آخر، أو تقدينا التزامن مع الناس الذين قد نكون لهم بندونها الكثير من التقدير أو الاحترام. مع وجود الألفة قد لا

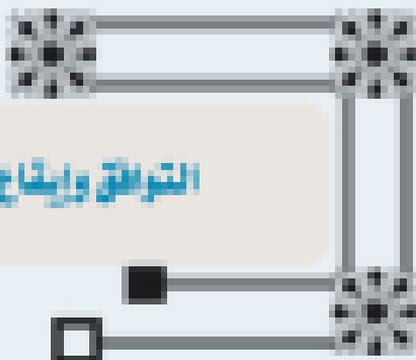
نواجه على أمر ما أو قد يرفق أقل منا بعض الأشياء بشكل مختلف ولكن مع ذلك نطوّل نقدر بأنها لغوية في الأساس مماثلة وروابطاً متساوية مع شخصي آخر - وأحياناً مع أشخاص لا نجتمعنا بهم إلا القليل من الاهتمامات المشتركة.

التفكير

هذا هو الأساس الذي تقوم عليه الألفاظ. هو العملية التي تصير فيها برهنتان أو أكثر مترابطة. إذا استخدمت أسلوب التوافق، سوف تجد أنك تستطيع أن تشعر بالارتباط مع أي شخص تقريباً، حتى مع الناس الذين لم تكن تعلم أن تكون برفق وبتفهم لآلة عقلك.



التفكير = الألفاظ + العروبة



التوافق وابتداع الآلة

إن ظاهرة التوافق = كما سيوضح في نهاية الأمر = ظاهرة عامة تتعلق على الأحياء والحيوانات. فعندما يهتز متذبذباً في المجال نفسه وفي الوقت نفسه تقريباً فإنهما يتردداً إلى التوافق بحيث يتذبذبان في الوقت نفسه بالتقريب. أمثلة:

استدعي العلماء أن الطبيعة تحاول تحيول حالة الطاقة الأكثر فعالية، ومن الواضح أن التذبذب يتطلب تدزناً أقل من الطاقة في التعاون، مما هي عليه الحال في التعاون.

الترنين بالتأثير هو مصطلح آخر للمناقض، منسوبة لفيروسي، كذلك فإن البشر لديهم إمكانية «الترنين بالتأثير» هذه. يبدو أن هناك نوعاً من آلية التمسك بالأخر تحدث بين متعاوني أثناء الحديث وبكلمات الدخول ويهيم كونها ترنص الحديث.

وعليه فإن الحديث أشبه بمشغولة حركية حيث يكون الجميع مشغولين في حركات معقدة ومشاركة غير الكثير من الأبعاد الأربعة، ومع ذلك فالجميع يحاولون بشكل غريزي، مما

يفعلونه. حتى الطرباء لناثا يعرفون هذا التزامن. والمستمع لا يتحرك كثيراً على المتحدث. وفي بعض الأحيان يقلجنا ناثا. ولكن إذا تحرك المستمع، فإن حركته تستقبل إلى التزامن مع حركة المتحدث. واستماع الدكتور كوتلن هو أنك يقدروا تتحرك بإيقاع متوافق مع شخص ما يقدروا مستخدمون أكثر قرباً من هذا الشخص.

عندما ينطق الأرواح أو المصنوعات بلهجة نهر بعضهم البعض، يمكن حدوث تحول في الإيقاعات. هناك الكثير من الأمثلة على هذا النوع من التوافق أو تشابه الإيقاع في كل ما حولنا.

- نوبات قلب الطفل تزامن مع نوبات قلب أمه.
- الخطيب الرابع يجعل القلوب «مجموع» لتخلق في توافق مع إيقاعه.
- أفراد الفرقة الموسيقية، كل منهم يعرف على آلة مختلفة ولكن كلهم تقريباً يعرفون كشخص واحد.
- هناك روايات عن عشقات قلوب مترامنة بين الأطباء النفسيين والمرضى.
- النساء اللاتي يعانين في بيت واحد يوجد أن دورا الطقت لديهن مترامنة.
- النشاطات الجسمية كالغناء أو التمدد أو حتى السير تسهل على مترامنة أكتاف جميع أفراد المجموعة.

التوافق كتأليف



توافقية القلب الخايف لعملية التغيير

عندما تريد أن تتحقق الألفة مع شخص ما - بغض النظر عما إذا كنت توافق على مستوى حديثه أم لا - فإن الطريقة الأسرع والأكثر فعالية هي أن تجعل وبصورة واضحة على تحقيق التوافق مع ذلك الشخص.

أولاً، تدرب على الاستماع النشط. تم عليك بمحاكاة أو محاكاة واحد أو أكثر من الإشارات أو الإيماءات العنوية لذلك الشخص. تبدأ بالبدء الأساس لبعض النقاط: التأثير = الانتباه 70% استماع النشط + المرونة التكيف - مماثلك لتوافق مع أو تعلق ما رأيت أو سمعت ذلك الشخص يقول أو يفعل.

إن جعل إيماءاتك تعالني أو تجاري إيماءات ذلك الشخص هو قلب التأثير. جعل مماثلك بحيث تجاري وتوافق ما تراه من إيماءات الشخص الأخر، وحالتي الصوت واللغة والسرعة التي يتحدث بها الشخص الأخر. وسوف يتكلم هذا من الاستماع

أساليب التأثير المستغلقة تعود عليك بأفضل النتائج.

وبصرف النظر عن المضمون أو الشكل الذي تروي معاناتك أو تقلبتك أو سوزاتك أو توجيبك، فإن المبدأ هو دائماً نفسه:

٦ - انضم للناس أينما كانوا.

٧ - جامل معهم التآلف.

وبعد أن نجحت التآلف معهم، يصبح الاحتمال قوياً في أن يستجيبوا لك وتجهزتك في التأثير عليهم.

لذا كثر = عندما تحاول أن نحقق أثلة فورية من خلال التوافق - أن عليك أن تفعل ذلك بطريقة بارعة لا تفسد النظر وإذا لم يصبحت الأشخاص الذين نود في نهاية المطاف الأثر عليهم أو هم محظون في قلقتك أنك تقوم بتقلبتهم.

التفويض من حالة الوفاق

في بعض الأحيان قد يتكون من المناسب أن تكسر حالة الوفاق لكي تخرج من المحيطة. كيف تفعل هذا الطريقة الأكثر سهولة هي عدم المحادثات، بمعنى أنه عندما يقوم الشخص الآخر بحركة ماء وبدلاً من أن تقلبتك تقوم بعمل شيء آخر. إحدى الطرق المضمونة هي أن تنظر في مباحثك، أو أن ترفق من التوافق بالنظر، أو أن تقلب بينما يتكون مجالك. ويمكنك أيضًا أن تزيد المسافة التي تفصلك عن الشخص الآخر أو أن

تقوم بحركة مفاجئة وغير متوقعة.

محاكاة التنفس

الملاحظة هي الخطوة الأولى في محاكاة طريقة التنفس. تبدأ بدراسة نمط وسرعة وإيقاع نفس الشخص الآخر. الناس يتنفسون بشكل متقطع في منطقة الصدر، أو بشكل منتظم أو عميق في منطقة البطن. ويبدأ هم يتحدثون كما يتنفسون بسرعة أو ببطء، مع بعض التوقفات أو بدونها. يمكنك أن تلمس نفس شخص ما من خلال ملاحظة ارتفاع أو انخفاض الكتفين أو ملاحظة نقاط التنفس في الرقبة أو الصدر.

لم نجحنا الطريقة التي تتنفس بها أنت، وانظر أيضًا من العناصر (السرعة أو الإيقاع) تشابه أو تختلف. حاول أن تزامن أو تعاكس عنصرًا واحدًا في كل مرة. يمكنك أن تلاحظ مقلدًا أن الشخص يتنفس ببطء تمامًا. فإذا كان نمط نفسك سريعًا تأبطه إلى أن يعاكس سرعة نفس الشخص الآخر. وبعد بضع يمكنك أن تعاكس أكثر من عنصر واحد. وسوف تتنفس بطريقة متزامنة مع الشخص الآخر. وسوف يلاحظ هو أو هي ذلك أيضًا.

محاكاة الصوت

إن أسهل أساليب المحاكاة وأكثرها نجاحًا في مجال الأصدال تتضمن محاكاة الصوت. يمكنك أن تجاري سرعة أو جهرارة أو نبرة صوت الشخص الآخر. ولكن عليك أن تقلد هذا

بشيء من الراحة، وإذا تعرضت لخطر أن يعتقد الناس بأنك تقوم بتقليدهم، كما أن عليك ألا تجاري التصورات بدرجة من الثقة يدور معها حوارك فكرياً ومختلفاً بصورة ملقاة النظر عن النمط المألوف لصوتك.

تبدلات الحركات والإيماءات

تحليل أنك في لقاء مع فريق عام في مكتبه، وتريد أن تحصل ثقة مبدئية قبل أن تطول التأثير على هذا الشخص، أنت تجلس على كرسي وتحققين سلفاً للأوراق، وهو يجلس يتصالب الظهر على كرسي مكتبه، يدها تحركان باستمرار لتحلان بعض الأوراق على مكتبه، بالطبع لا يمكنك أن تجاري حركات يديه لأنه ليس لديك أية أوراق لتدليها، ولكن يمكنك أن تجلس بنفس التصالب دون أن تأخذ نفس الموضوعية تماماً، كما أن رد الفعل ليدرك يجب ألا يكون فوريًا لأنك إذا فعلت ذلك يبدو وكأنك تفتقد، وفي أثناء مواصلة الحديث اجعلي على مديرة الأعمال وانظمة صوتك.

في هذا الموقف، إليك الكيفية التي تعمل بها المديرة والمديرات:

- هو يميل في التحدث عن المكتب،

أنت تميل قليلاً نحو.

- يستظهر إلى الخلف في طعنه.

تستظهر إلى الخلف إلى الموضوعية التي كنت عليها.

- سرعان ما تتوقف يداه عن العبث بالأشياء. ويظهرها أمامي.

بذلك بالطبع موجودتان على المنطق في حيزك. هو الآن يتفادك. لقد تصدقت في وضع أساس معين من التوافق من خلال التحدث بلغة الجسد نفسها.

ولكن لا توقع أن تأتي التلميحات مباشرة. فالتوافق يحدث خلال حوار طويل، لذلك عليك أن تراعي الملاحظة وأن تتحلى بالصبر. تذكر أيضًا أنك تريد أن تتأكد من هذه التصرفات بصورة كافية لا أن تتفادها. عليك أن تأمل دليلاً بين المحادثة والتقليد.

المحاكاة والكتمان

بعد الانتهاء من ملاحظة الشخص الآخر والاستماع إليه وبعد أن اكتشفت أن نمط التصرفية الأساس لديه هو - دعنا نقول- النمط البصري، وبذلك فإن أفضل الطرق لتحقيق الألفة معي هي أن تتحدث باللغة نفسها. هناك بأعين ما تستطيع نمط التعبير لديك ليرافق ذلك النمط الذي لدى نمط الشخص الآخر. جمع أسئلتك بلغة تروق للشخص البصري: - هل تستطيع أن ترى نفسك هكذا؟ أو هل لي أن أريك كيف تعمل؟، كما أنك يمكنك أن ترى الشخص البصري بعض التصرفات كالصبر أو المستطعات أو الرسوم، ويستطيع القول إن خبرته

استخدام الكلمات قد لا يكون دقيقاً.

ويشكل مشابه إذا كان الشخص يستخدم النمط السعوي من التعبير، فما عليك إلا أن تعيد الفصاحة في قالب لغوي من العبارات التي تقوم على قاعدة بسيطة: "كيف يبدو لك هذا؟" أو "هل سمعنا؟" أو "هل تعتقد أن هذه الفكرة تعطي فكرة بسيطة؟" أو "هل هذا الأسلوب يتناسب مع الإجراء؟"

ليس من المسلم به بشكل واضح أي من الكلمات ينقلها الشخص، لذا فقد يترتب عليك أن تستخدم أسلوبية الصبر والنطق. وإذا لم تحصل على استجابة في البداية، تعول إلى نمط آخر، فإما لم يفتح النمط السعوي حروب النمط الحسي، كيف يبدو لك هذا؟ نحن نعلمه؟ أو "دعنا نركز على القاعدة هنا" نحكم قبضتنا على المشروع؟.

التفكير لا يقل أهمية عن المضمون

في كثير من الأحيان لا يكون المضمون ما نعرضه هو الذي يعطى القدر الأكبر من الأهمية ولكن اللغة التي توصل بها هذا المضمون إلى الآخرين = ليس المهم ما نقول بل كيف نقوله = المسماة بالكلام طريقة خاصة لتطبيق المثلث الغوري التي تحتاجه لرفع معدل التفكير إلى الدرجة الغوري.



السير في المقدمة

ليست تعقيد الأفكار سوى البداية. بعد أن أصبح هناك تزامن بينكما فمن المحتمل أن يتبعك الشخص الآخر. عندما ينعكس هذا الدور لا أي عندما تصبح أنت المتسابق، وسوف تعلم أنك قد حققت التألق وأصبح في إمكانك أن تستخدم هذا الوضع لتتبع في التآزر. تسمى هذه الخطوة القيادة.

لذا، الموجهة هي ببساطة فعل شيء مشابه لما يفعله الشخص الآخر بأي طريقة من الطرق التي تمت ما فعلتها عند محاكاة طريقة التنفس والصوت، ومحاكاة الإيماءات، ونغمة الصوت، والوضوح، والأسلوب القوي. أما القيادة فهي فعل شيء مختلف.

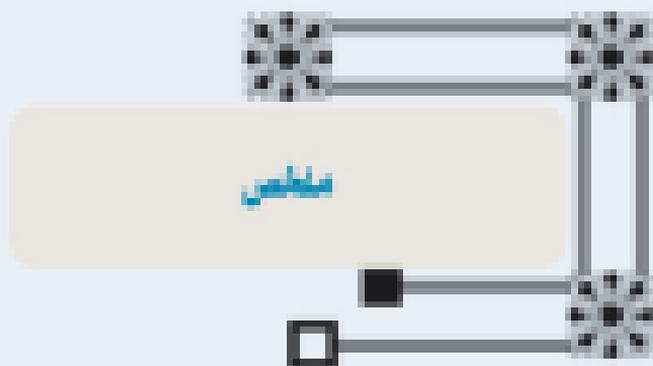
١ - تم ما إذا كنت قد حققت التألق الذي تريده أم لا. إذا كنت قد وصلت إلى ذلك، فإن الشخص الآخر سوف يتبع خطواتك. عندما تفعل شيئاً مختلفاً عن الإيماءة المعتادة. وسوف يكون هذا الاتجاه بمثابة إشارة لك بأنك تحقق التألق ويتضح بأن الشخص

الأخر مفتوح على التراجع انطوائك. لقد قيل لك هذا ولكن، بطريقة غير ملحوظة فقط، يمكنك الآن.....

٢- أرسل بالبريد اختيار لا في عالم البيع والشراء يسمى إطلاقي اختياري، لكي ترى ما إذا كان الشخص الآخر يبدو راجحاً في قولك فكرتك أو غيرك.

إذا لاحظت أن الشخص الآخر لا يبدوا لك، في هذه الحالة عند زلي المسجرات، إذا فعله العملية من المسجرات والمحاكاة والقيادة هي عملية مستمرة، يمكنك أن تحالي وتوعية شخص آخر لفترة ومن ثم تلاحظ ما إذا كان سيبيع قياتك عندما تقوم بتغيير الموضوعية بعض الشيء، بعد ذلك يمكنك أن تواصل المحاكاة والقيادة.





التأثير = الابتداء + العودة

سواء يكون هناك احتمال كبير أن يستجيب الناس بشكل عام للتأثير عندما تعمل من خلال لغة قوية، لذلك، عليك أن تكون متيقظاً لتصبح تصرفاتهم القوية بدلاً من الطريقة التي يتصرفون بها إلى الطريقة التي يتصرفون بها وكيف يتصرفون وبما يصرون المعلوميات. يجب عليك أن تراقب هذه التصرفات وأن تحاذيها بطريقة طبيعية بارعة. سواء تمكنت من ذلك من أن تستلم زمام المبادرة.

ومن خلال إقامة لغة قوية على مختلف المستويات والبيئات، باللغة نفسها تكون قد أحوزت أفضل مواقع يمكن لتعمل الآخرون يستجيبون بطريقة ودية للتأثير وبذلك نحقق أهدافنا.

الآن أنت مستمع أكثر، ومتحدث أكثر، ومرافق أكثر، وتأثير أفضل، ومؤثر أبعد، استجابة. أنت الآن في مواقع المسؤولية. إن

اتباعك ومرونتك وفردانية التأثيرك قد جعلت منك شخصًا أكثر فائدة،
 حياطةً طيبةً ومزودةً من النجاح. إذا وافقت، فإني وافقت على التعرّف
 على الأفكار الفعّالة البسيطة على أساس يومي، فسوف تعكس
 فرماتك المتغير. جميع أسلافك وأعدائك.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المادة 10

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

سلسلة التطوير الإداري

رقم	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	دع التسوية وابدأ العمل	جيمس آر. غورمان	١٩٢١هـ
٢	مفاتيح الإيجابي: أظهِر ما تملك	ألورين إين. تشامبان	١٩٢١هـ
٣	فن الاتصال	برنت بلكر	١٩٢١هـ
٤	الإدارة الثانية الناجحة	د. بول آر. توم	١٩٢١هـ
٥	التخطيط أول الخطوات النجاح	جيمس آر. غورمان	١٩٢١هـ
٦	تعلم القيادة	ألورين إين تشامبان	١٩٢١هـ
٧	التركيز: مهارات التنمية للتفكير والإبداع	سام هورون	١٩٢١هـ
٨	التأثير = القوة الحقيقية في عصرنا	ألورين إين تشامبان	١٩٢١هـ

رقم	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٩	إدارة الوقت	ماريون هيلز	١٩٧٦م
١٠	التشخيص النفسي - آليات التشخيص السريري الإيجابي	سام و. لورد	١٩٧٦م
١١	التطوير الذاتي والإدارة	د. إبراهيم بن محمد الفهد	١٩٧٧م
١٢	التأثيرات السلبية لخطوة التطوير الذاتي: تأملات كرسية	د. رينيه هاجد	١٩٧٧م
١٣	التوازن بين العمل والحياة الشخصية	د. كارول جوهان	١٩٧٧م
١٤	مهارات القراءة السريعة	جورج لورلي	١٩٧٧م
١٥	مهارات تنظيم الذاكرة	جانين بيرلي ألين	١٩٧٧م
١٦	فن التعامل مع الزملاء	تورمان هيل	١٩٧٧م
١٧	التصميم على المشكلات الإنسانية - أساليب عملية لتنمية الذاتية	الورد إن التايمان	١٩٧٧م

رقم	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
۶۹	إطار التفسير في العمل	د. سلتيا اسکوت - د. ایس جیٹ	۱۹۹۹ھ
۷۰	بہار اللغۃ - دہلی عملی لغتیں خارج	ماری ٹیرنہ	۱۹۹۹ھ
۷۱	التعزیر	تویلا مال	۱۹۹۹ھ
۷۲	تنظیم مکان العقل	لوئیٹ پولا	۱۹۹۹ھ
۷۳	تسریر المستعمل و عمل المشكلات	سلٹی پورانس	۱۹۹۹ھ
۷۴	تسیر تنظیم و آثار الإحصائيات	مارون ہاٹ	۱۹۹۹ھ
۷۵	التفویض الفعال	زیبہ خان	۱۹۹۹ھ
۷۶	تیس مهارت الفعیر	إیمانہ ہاٹ کرسیہ	۱۹۹۹ھ
۷۷	الإشراف الفعال	توتی موٹیا	۱۹۹۹ھ
۷۸	المهارات القيادية لدى المرأة	مارین مانج	۱۹۹۹ھ
۷۹	مهارات العرض والتقديم	سلٹی مانڈی	۱۹۹۹ھ
۸۰	إطار التفر التفاعلي	سلیٹا اسکوت	۱۹۹۹ھ

رقم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٣٦	اللقاء الوطني	١٤٣٣هـ
٣٧	المخاطرة	١٤٣٣هـ
٣٨	التسويل بالهايك من الألف إلى الياء	١٤٣٣هـ
٣٩	تحليل الرضا الوطني	١٤٣٣هـ
٤٠	تطوير احترام الذات	١٤٣٣هـ
٤١	جهاز لمطابقتك الشخصية	١٤٣٣هـ
٤٢	كيف تستجيب لحساسيتك على موفيقك	١٤٣٣هـ
٤٣	تحليل ولها العملاء	١٤٣٣هـ
٤٤	كتاب الإمارة المقترح	١٤٣٣هـ
٤٥	إدارة الأزمات والتخطيط	١٤٣٣هـ

اشرف على الترجمة برافيدو د. إبراهيم بن عبد الحميد

دار المعرفة للتربية البشرية

دار المعرفة للتربية البشرية مؤسسة معروفة أسسها وبشرها الدكتور إبراهيم بن محمد الكعبي، ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف خبرتها الواسعة في الأبحاث العلمية والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتطبيق والتربية والتعليم. وقد أسست دار المعرفة للتربية البشرية دعماً لتجويد التربية التي تطوّر الكفاءات الإدارية والمهارات التطبيقية من خلال توفير بيئة خيرية متخصصة يوفر الموارد والأفكار الإبداعية والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وإبرازهم المتخصصات كما يساعد منطقتي القرار على اتخاذ قراراتهم مبنيّة على أسس علمية قائمة على دراسة المنافع، وتحليل الواقع، واستعراض المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتقديم المنافع، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وتطوير القوائم بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات الصلة.

شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإماراتية، وتبني التطوير الإداري المتصوّر، بالأفلام والأشرطة والأقراص المدمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل، ويبلغت إصداراتها أكثر من أربعين سنة متواصلة، وتتمتع كتب الشركة بشهرة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والتنظيمية المطلوبة للسياج والفوز. وتتمثل الكتب على الكثير من الأساطع والتجويد والاستشارات القيمة والأخبارات القيمة التي يحتاجها القراء.