

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

المؤثرون

السمات الخفية

التي تصنع الشخصية المقنعة والقوية

تأليف:

جون نيفينجر

ماثيو كوهوت

THE HIDDEN QUALITIES
THAT MAKE US INFLUENTIAL

COMPELLING
PEOPLE

JOHN NEFFINGER
MATTHEW KOHUT



تأليف:
جون نيفينجر



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

سلعة ثمينة لمن يمتلكونها، وأثمن لمن يعرفون كيف يستثمرونها بالحكمة والتوجه صوب مستقبل أفضل. وعليه، فقد أردنا اختصار الكلمات ووضع الحروف في نصابها من خلال إتاحة المجال لقيادات دولتنا للاطلاع على جديد المعارف في أقصر مدة زمنية متاحة. مما سيبقي العقول متقدة والقلوب متوثبة.

إنه مشروع قديم حديث، فعلماء العرب والمسلمين قاموا في عصر النهضة بترجمة الكتب وتلخيصها بما يتناسب مع توجهات الباحثين والراغبين في المعرفة. وزخرت مكتبات الأندلس والعراق والشام ومصر بالآلاف الملخصات لكتب الأدب والفلسفة والعلوم. واليوم تسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى إحياء تراث قديم ساهم في نشر المعرفة وبناء الحضارة العربية والإسلامية قبل أكثر من ألف عام.

يأتي هذا المشروع ضمن دعم منظومة نشر المعرفة التي تصدرها المؤسسة، ولدينا كافة الأسباب التي تجعلنا نؤمن بأنه سيخدم شريحة واسعة من أبناء بلادنا على امتداد الوطن، لما فيه من فائدة كبرى تتجلى في نقل أكبر قدر من المعارف في أسرع وقت ممكن.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

”الإنسان أمامه خياران: إما أن يكون تابعاً أو مبادراً، ونحن نرغب في أن نكون مبادرين ومتقدمين“. مقولة لسيدني صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رعاه الله، هي كلمات نعز بها ونستلهمها دستوراً نهدي به في كل ما تقدمه المؤسسة من مبادرات وأفكار ترتقي بالمجتمع وتنهض بفكره وثقافته. ولن نرضى بأن نكون تابعين بل سنواصل العمل والاجتهاد دائماً لنكون من المبادرين والمتقدمين.

من هنا تتشرف مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بإطلاق مشروع: ”كتاب في دقائق“ الذي سيسهم في نشر المعرفة من خلال تقديم أفضل ما كتب، إضافة إلى نقل العلوم والمعارف من لغتها الأصلية إلى اللغة العربية على شكل خلاصة ممتعة وغنية بالمضمون والمعاني لمجموعة من أهم المجالات الحيوية في عصرنا الراهن وهي: القيادة والإدارة الحديثة ومدارسها المختلفة، التنمية البشرية والطاقة الإيجابية وفنون الدافعية والتحفيز، والأسرة وتحدياتها العصرية وقضايا المجتمع الآنية.

نعيش عصراً تتسابق فيه عقارب الساعة؛ عصر أصبح فيه الوقت

كيف نحكم على الشخصية

عندما نلتقي الآخرين سرعان ما نبادر إلى إصدار الأحكام عليهم وعلى شخصياتهم. ويتضح أننا حينما نتخذ قراراً بشأن كنه مشاعرنا تجاه أحد الأشخاص فإننا حينئذ نصدر حكمين، لا حكماً واحداً. والمعياران اللذان يعتد بهما في هذا السياق هما ”المقدرة“ أو قوة الأداء والقدرة على الفعل، و”الدفء“ أو قوة المشاعر والحميمية والإحساس بالآخر.



المقدرة: تعني قدرة المرء على الفعل وإنجاز المهام بحشد

الإمكانات وإنفاذ الإرادة. وحينما يظهر الشخص المقدره يكون على الآخرين أن يطيعوه ويتبعوه ويحترموا وينصتوا إليه.

الدفء: هو الإحساس بأن شخصاً ما يشاركنا مشاعرنا واهتماماتنا ورؤيتنا للعالم. وحينما يظهر الشخص عنصر الدفء فإننا نعجب به ونتعاطف معه ونتفهم دوافعه ونمنحه دعمنا وحماسنا وتأييدنا حتى دون أن يطلب ذلك.

الشخص الذي يبدي كلا العنصرين يترك تأثيراً كبيراً فينا، لأنه يؤدي بجرأة ويعمل بصدق لتحقيق أفضل مصلحة لنا؛ ولذا فتحن نوليه ثقنا ونعدّه من أصحاب الرأي السديد والفكر الرشيد، ومن قادة التجديد. مثل هذا الشخص يتمتع بالإرادة (الدفء) والقدرة (القوة) للاعتناء بمصالحنا، لذا فتحن نعتبره قائداً، ونشعر بالراحة لأننا نعلم أنه يمسك بزمام الأمور.

”المقدرة والدفء، هما المعياران الرئيسيان اللذان تتمحور حولهما كل الأحكام الاجتماعية التي تصدرها على الدوام.“

إلى العالم (إلى الآخرين). فهل نختار أن نبرز الدفاء، الذي من شأنه أن يؤمن لنا إعجاب الآخرين؟ أم الأفضل أن نظهر المقدرة، التي من شأنها أن تفرض احترامنا على الآخرين فرضاً؟ أم الأفضل أن نبذل قصارى جهدنا لإظهار المقدرة والدفاء معاً، ونحن ندرك أن أحدهما قد يطفى ويقوّض الآخر فينتهي بنا الأمر إلى الفشل في إظهار أي منهما، في ذات الموقف ونفس الوقت؟



إلا أن التحدي الذي يواجهنا بشأن هذين المعيارين هو صعوبة إبرازهما معاً، والتعامل معهما بشكل متكامل. لأن كلا منهما يبدو مضاداً ومتناقضاً مع الآخر. فمصدر الصعوبة هو أن المقدرة والدفاء بينهما توتر ومواجهة مباشرة، أحدهما مقابل الآخر. ومن شأن هذا التوتر أن يطرح أمامنا معضلة: حيث علينا أن نقرر في كل لحظة أي نوع من الإشارات الاجتماعية سنرسل

قدرتنا على تسيد الموقف والتحكم في توتر بمستوى هذا الضغط العالي، لكي نظهر ونعرب عن قوتنا وحميميتنا، وعن ثقافتنا بأنفسنا ورحابة مشاعرنا، في الوقت ذاته فهو أمر صعب ونادر الحدوث، لدرجة أننا نحتمي ونحتمي بالأشخاص الذين يتمكنون من التحكم فيهما معاً، فنضعهم في القمة ويتمكننا شعور بالغبطة نحوهم. ولقد أطلقنا مسميات كثيرة على هذه "الهبة الإلهية" منها: عظمة، وقيادة، وبطولة، وشجاعة، وتأثير، وتميز، وتقرد، ونلخصها أحياناً بكلمة واحدة كبيرة نسميها: "كاريزما".

كيف نفهم المقدرة

المقدرة تضمن إنجاز المهام. ويوصفها سمة شخصية فهي معيار للقدر الذي يتمكن به المرء من فرض إرادته على عالمنا. فكل من يظهر هذه السمة يجذب اهتمامنا، وسبب ذلك، هو أننا نحتاج أن نعرف ما إذا كان سيستغل مقدرته هذه لمساعدتنا أم ضدنا؛ لصالحنا وهو معنا، أم لصالحه هو فقط. وسواء خالجنا شعور بالحسد أو بالغبطة، فنحن نظهر الاحترام لكل الأشخاص الذين تبرز فيهم سمة المقدرة.

وترتبط القيادة بسمة المقدرة ارتباطاً لا تنفصم عراه. ونحن ننظر إلى الشخص صاحب المقدرة كقائد لأنه يستطيع أن يوفر الحماية لنا ضد المخاطر التي تتهددنا شخصياً أو تهدد مجتمعنا. لأن المقدرة تشكل بدورها من عنصرين أساسيين: القدرة على إحداث التأثير في العالم، والتخلي بروح المبادرة للقيام بعمل ما.



• القدرة

تتضمن القدرة أي شيء يسمح لك بالتأثير في العالم. ويشتمل هذا على سمات القوة الجسمانية والمهارات التقنية المكتسبة والمهارات الاجتماعية الذكية والحكمة التي هي ثمرة التجارب المحنكة. ويشير علماء الاجتماع إلى مجمل ذلك كله بمصطلح أو مفهوم: "الكفاءة".

• الإرادة

إذا كانت القدرة تعني أن تمتلك الأدوات لإنجاز المهام، فالإرادة هي المقدرة الشخصية اللازمة للشروع في الفعل. فالإرادة تتبدى بوصفها التزاماً بالمضي قدماً، بل (أو على وجه الخصوص) في مواجهة العقبات والمقاومة والصمود. فنحن نتحدث عن هذه الصفة طوال الوقت ونسميها التصميم، أو العزم، أو التحفيز، أو الطموح، أو المرونة.



• الدفاء

أما الدفاء فهو ما يستشعره الناس حينما يدركون أنهم يتشاركون في المصالح والهموم. إنه الشعور بالانتماء إلى فريق أو مؤسسة أو مجتمع أو وطن. فإذا كانت المقدرة تتعلق باستطاعة المرء تنفيذ ما عزم عليه، فالدفاء يتعلق بما إذا كنت ستكون سعيدياً ومتفائلاً ومتحمساً لقطف ثمار جهودك. فحينما يظهر الأشخاص الدفاء فإننا نعجب بهم، ونعمل على توطيد علاقتنا معهم. والدفاء يشتمل على مفاهيم ومكونات ذات صلة منها: التعاطف، والألفة، والحب.

• التعاطف أو التفهم

إظهار التعاطف يعني أن تضع نفسك موضع الآخرين. التعاطف يمنحنا الراحة، ذلك الشعور بأننا لسنا وحدنا. إلا أن التعاطف لا ينتهي عند المشاعر وحسب؛ فثمة بُعد إدراكي للتعاطف، إذ إن الشعور المشترك يقوم على إدراك مشترك، وتتوثق وشائجه بالمشاركة والتفهم المتبادل. ويتجلى هذا بوضوح عندما نقول: ”أدركُ هذا“، بمعنى ”أفهمُ سبب شعورك هذا“.

• الألفة

الأشياء والأحاسيس المألوفة مصدر ضروري لخلق الشعور بالارتياح. فحينما نواجه شخصاً أو شيئاً غير مألوف فإننا نكون حذرين – أي نكون مستعدين للاستجابة بقوة (لأننا خائفون) – ونبقى متأهبين حتى نتأكد أن لا خطر حقيقياً وكبيراً يتهددنا.

• الحب

حدد الباحثون ثلاث منظومات أو حالات بيولوجية مختلفة نطلق عليها اسم ”الحب“: وهي الحب الرومانسي أو الأفلاطوني الحالم، والانجذاب الجسدي في الحب الغريزي، ومشاعر المودة العامة أو التفاعل الشخصي والجماعي. والنوع الثالث – أي مشاعر المودة والتعلق والتفهم – هي التي تعيننا في موضوع الدفاء وتطبيقاته في القيادة والتأثير.

الهالة والطاقة المتحركة

المقدرة والدفاء عنصران يكمل أحدهما الآخر، وليساً ضدان إذا حضر أحدهما غاب الآخر، وهناك قدر كبير من التفاعل المتبادل بينهما. فهناك أولاً تأثير الهالة: فتحن نميل إلى أن ننسب سمات إيجابية للأشخاص الذين يتمتعون بسمات إيجابية أخرى. على سبيل المثال: إذا كان المرء منا يعجب بطبيبه الخاص فربما أخبر الأصدقاء بأن الطبيب نبيه للغاية وبارع، حتى إذا لم يكن لدينا أي مبرر لإصدار أحكام بشأن الكفاءة الطبية التي يتمتع بها أو مستوى ذكائه العلمي وقدراته الفنية.



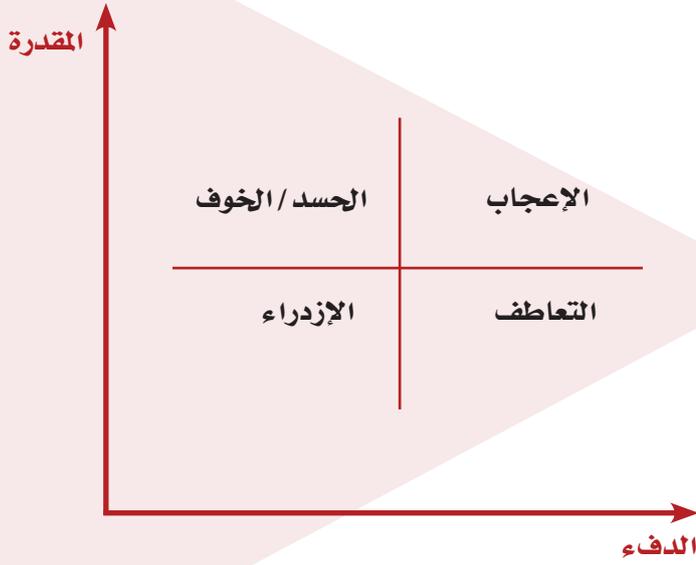
طاقة الدفاء والمقدرة متحركة ومتنقلة

بمجرد أن نعجب بشخص ما ينطلق تأثير الهالة ويبدأ عمله، فنجد أنه من السهولة بمكان أن نكون رأياً مغالياً بشأنه ويصبح من الصعب أن نظن أي شيء آخر. غير أن هناك آلية أخرى تتدخل هنا، وهي في صراع مع تأثير الهالة.

هناك تأثير هيدروليكي ومتحرك ومتنقل ومتبادل بين المقدرة والدفاء: فحينما يرتفع أحد العنصرين عادة، يهبط منسوب العنصر الآخر. ارفع صوتك حتى يصل إلى مسامع الآخرين خلال اجتماع، وستبدو وكأنك غاضب. أظهر مزيداً من الاحترام بصدر رحب تجاه زملائك، وستبدو كما لو كنت شخصاً مستكيناً. فكل ما تفعله تقريباً لزيادة مقدرتك يقلل من سمة أو طاقة الدفاء لديك. وكل ما تفعله لزيادة حميميتك يقلل من سمة ومن طاقة المقدرة لديك أيضاً.



أبسط طريقة للتفكير بشأن كم المقدرة والدفاء اللذين يظهرهما شخص ما هو قياس المشاعر التي تعترينا حيال تصرفاته. لقد رأى مكيافيلي أن المقدرة العالية يمكن أن تثير الخوف، بينما يمكن للإسراف في الدفاء أن يثير المحبة. وتبدو الصورة أعقد قليلاً حينما ننظر إلى أشكال مختلفة من امتزاج المقدرة بالدفاء. فقد قدمت "إيمي كادي" من جامعة هارفارد، بحثاً هو بمثابة بذرة لما تلاه من أبحاث. وبينما ركز البحث على فهم كيفية إصدار الأحكام بألية نمطية، فقد اعتبر عنصرَي: (المقدرة والدفاء) عاملين عالميين يشكلان أحكامنا بشأن الآخرين. ويوضح الشكل التالي استجاباتنا الشعورية تجاه الأشخاص الذين يظهران مستويات مختلفة من المقدرة والدفاء.



الركن الأيمن في الأعلى هو بكل وضوح ركن المستقبل. الأشخاص الموجودون به ينتمون إلى فريقنا، وهم أفضل اللاعبين. هناك، يقبع الأشخاص أو القادة الذين نخلع عليهم سمة "الكاريزما". وهناك، لا ترى أشخاصا كثيرين، لأنه من الصعب السيطرة على التوتر أو حالة الشد وال جذب بين كل من المقدرة والدفاء وإظهار ما يكفي من كليهما في الوقت ذاته من أجل كسب عميق الاحترام وخالص المودة.

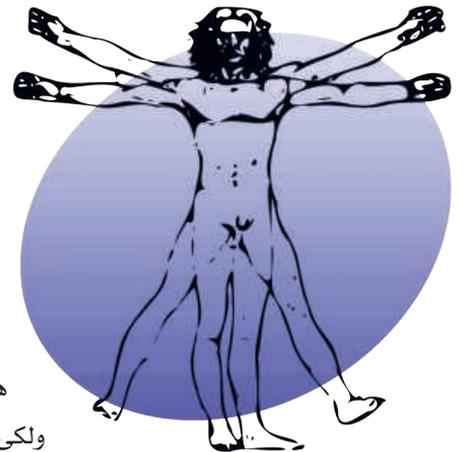
قانون "الطماطم"



تعمل سمة الدفاء على أساس نطلق عليه اسم "قاعدة أو مبدأ الطماطم": فمثلما يمكن لليلة باردة واحدة أن تدمر حقل طماطم بأكمله، كذلك قد تتسبب واقعة واحدة تظهر فيها لا مبالاةك - بأنك لا تشارك شخصاً آخر مصالحه أو لا تبدي اهتماماً بما يشعر - مما يجعل إعادة بث الشعور بالدفاء بينكما أمراً صعباً. إذا ما تصرفت بلا مبالاة ولولمة واحدة فإن الانطباع السلبي سيلتصق بالأذهان. أما المقدرة فتعمل بطريقة معاكسة: فإذا ما أظهرت مقدرتك وأكدتها مرة واحدة وحسب فمن شأن هذا أن يثبت قدميك كشخص مقدر وقوي ومؤثر.

بطاقاتك وأدواتك وإدارة اللعبة

من أول الأشياء التي يعرفها الناس عنك السمات الجسمانية: جنسك، جسمك، ملامحك، عرقك، أصلك وفصلك، وعمرك. وبقدر ما تتكون هذه المعرفة المبدئية بطريقة سريعة وسطحية، فإن هذه السمات توحى بالفعل بصورة ظليلة أو شبحية أو منعكسة لصورتك العامة المكونة من المقدرة والدفاء.



جنسك وانتمائك العرقي ولامحك هي البطاقات التي بجوزتك. وأياً كانت صفات ومسميات هذه البطاقات فبإمكانك أن تلعب بها جيداً بحيث يدرك الآخرون السمات العظيمة لشخصيتك. ولكي تبدأ فسوف يساعدك كثيراً أن تفهم كيف تسير الأمور بينك وبين الناس.

القائمة على التفكير السريع ”آلة القفز إلى الاستنتاجات.“ من شأن القفز إلى الاستنتاجات حول الآخرين أن يجعلنا نشعر بثقة أكبر وقد أقل من الشك إزاء العالم من حولنا. لكن بمجرد أن نبدأ في التفكير بأننا نفهم شخصاً ما، فإننا نجري عملية ترشيح للمعلومات الآتية ونميل إلى استبعاد الأفكار التي لا تتواءم والصورة التي رسمناها في أذهاننا على عجل، بوصفها مجرد انحرافات تفتقر إلى المغزى. وبهذا يصبح المرء سجين تصورات المسبقة، وكذلك يكون الآخرون الذين يخضعون لأفكارنا النمطية المسبقة.

لقد طورنا كبشر، مجموعة من الدوائر العصبية الكثيرة لإصدار أحكام قيمة ولحظية قائمة على عوامل جسدية أساسية. هذه الحسابات السريعة تحدث بصورة تلقائية، فيما وراء العقل الواعي، بقدر ضئيل للغاية من المجهود. وليست الأولويات هنا هي تحري الموضوعية والدقة، فالتقييمات الكافية والسليمة قد تفي بالغرض وإن كانت سريعة. في كتابه ”التفكير بسرعة والتفكير ببطء - الصادر عام 2011) يطلق عالم النفس ”دانيال كانمان“ الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد السلوكي، على هذه العمليات



النوع الاجتماعي (الجنس)



من المسلمات أن الرجال أقوىاء، وأنهم غير ودودين إلى حد ما. بالمقابل نفترض أن النساء يتمتعن بدفء أكبر لكنهن أضعف. وهناك سبب بيولوجي وراء ذلك: ف لدى الرجال نسبة أكبر من هرمون ”التستوسترون“ مقارنة بالنساء اللاتي لديهن نسبة أكبر من هرمون ”إستروجين.“ يرتبط هرمون التستوسترون بالقوة الجسمانية والتصميم، لكنه يتعلق أيضاً بالانفصال الاجتماعي والعاطفي. وعلى النقيض يتصل هرمون إستروجين بالتناغم أكثر مع مشاعر الآخرين. كما ينظر إلى الرجال على أنهم أقدر على الموازنة بين المقدرة والدفء بشكل عام. في حين تعتبر النساء أضعف، مع جرعات فائضة من الدفء العاطفي.

الانتماء العرقي



مثل الجنس والعمر يعد الانتماء العرقي أحد المحددات المرئية التي تقدم للرأي مفتاحاً لفهم الخبرات الحياتية التي ربما يكون شخص ما قد مر بها. ففي حين أن البشر يميلون إلى التواصل الاجتماعي مع أقرانهم من داخل جماعتهم، هناك بالفعل درجة معقولة من الاتفاق عبر الثقافات بشأن أي الثقافات تتمتع بدفء أكبر وأياً يتمتع بمقدرة أكبر بصورة عامة. فمثلاً يعتقد البلجيكيون أن البرازيليين يتمتعون بدفء أكبر، لكنهم أقل كفاءة، لكنهم - أي البلجيكيون - يرون اليابانيين أكفأ وأقل تمتعاً بالدفء العاطفي مقارنة بهم. فالأشخاص الذين يعيشون في دول ذات دخل متوسط يعتبرون الآخرين في الدول ذات الدخل المادي الأعلى بصفة عامة أقوى، لكنهم أقل دفئاً مقارنة بأنفسهم.

العمر



هناك علاقة أساسية بين المقدرة والدفء والعمر في بعض الثقافات. إذ ينظر إلى الأطفال وكبار السن باعتبارهم أقل كفاءة وقدرة، لكنهم يتمتعون بدفء أكبر من البالغين. وبالنسبة إلى الكفاءة، يحتاج كل من صغار السن وكبار السن إلى مستويات متفاوتة من العون فيما يتعلق بالوظائف الأساسية في الحياة اليومية. أما بالنسبة إلى الدفء فهو أمر منطقي أيضاً: فبداخلنا تعاطف إنساني طبيعي تجاه الضعفاء. يولد الصغار ولهم جاذبية كبيرة لأنهم يعتمدون علينا. وتتبع القوة منحى الجرس فتصل إلى القمة في وقت مبكر بالنسبة إلى الرياضيين، ثم إلى المحترفين.

أما نمط كبار السن فهو مرن، أو على الأقل فيما يتعلق بغياب الكفاءة. ف لدى الغالبية العظمى منّا والد أو جدّ أو عمة أو خال يجدون صعوبة في تذكر الأسماء أو يقودون سياراتهم وهم في حالة شرود، وفجأة يصبح هذا الشخص عاجزاً تماماً عن التعامل مع مواقف الحياة اليومية. وغالباً ما نعتبر ذلك علامة على الضعف والهشاشة لا باعتبارها مسألة مستقلة، بل باعتبارها بداية منزلق، وهذا يعني أننا نميل إلى إغفال إشارات أخرى بأن كبار السن ما زالوا أقوىاء وقادرين.



استثمار ما لديك

في حين أنّ أغلب السلوكيات تتم بطريقة غير واعية، فإنه يمكن إخضاعها كلها تقريباً للاختيار الواعي. بإمكانك أن تختار - ليس فقط - أن تتصرف بطريقة مغايرة، بل وأن تتعلم كيف تتصرف بطريقة مغايرة: يمكنك أن تتخذ خطوات تغير من الأسلوب الذي تستجيب به بطريقة غير شعورية في المستقبل. وهناك طرق عديدة يمكنك أن تُظهر من خلالها مقدرة أكبر ودفعاً أكبر لتحقيق التوازن بين الإشارات التي ترسلها. وبعبارة أخرى: يمكنك تغيير الواقع.



التواصل بغير كلام

يرتبط التواصل الصامت مباشرة بالثقة. حينما تحتشد كل الإشارات - تعبيرات الوجه ووضع الجسد والإيماءات ونغمة الصوت والكلمات - لتروي حكاية متسقة، فإننا نثق بأنّ هذه الإشارات هي تعبير دقيق عما يشعر به الشخص. وعلى النقيض، حينما نخبرنا إشارات مختلفة بقصص مختلفة، فإنّ الشك يخامرنا بأن هذا الشخص متناقض وحضوره لا يبعث على الاطمئنان، بل ربما هو يحاول أن يخفي شيئاً. ومن غير التفكير بصورة واعية في الأمر، نلاحظ التناقضات غير اللفظية ونستخدمها لكي نستشعر غياب الأمان والشك والضعف. هذه الوسائل هي التي تمكننا من معرفة أنّ هناك شيئاً ما غير صحيح.

المساحة

امتلاك المساحة أمر يتعلق بالمقدرة أكثر مما يتعلق بالدفع. الطريقة التي تستغل بها المساحات في المكان تقول الكثير عن مقدرتك. الأقوياء والمقتدرون يتصرفون بأريحية في أي مكان، ويشغلون مساحة كبيرة ويتحركون بحرية وبلا قيود. عندما يتواصل طرفان، فإنّ أحدهما يقرب المسافة تأكيداً للهيمنة. وقد يستخدم المساحة بطريقة مغايرة: أيّ يبتعد ويتجنب الآخرين. فعندما يهيمن شخص ما على معظم المساحة فإنه يوحي للآخرين بمن هو القائد في هذا المكان. كما أنّ تقريب المسافات هو ما نفعله بصورة نموذجية حينما نظهر الدفع. وعلى العكس، فالابتعاد عن شخص ما قد يوحي بغياب الدفع، حتى وإن كان هذا الابتعاد ناتج عن الاحترام.

وضع الجسد

وضع الجسد وتحريكه بصورة مستقيمة وملائمة تظهر المقدرة. الأمر هنا يتعلق بامتلاك مساحة كبيرة، رأسياً فقط: فمن شأن الوقوف بقامة مستقيمة أن يظهر ثقته بنفسك. كما إنَّ اتخاذ وضعية جسدية تملأ المساحات من شأنه أن يرسل رسالة ضمنية وغير لفظية لا تختلف في فحواها كثيراً عن امتلاكك سيارة فاخرة أو منزلاً فخماً: انظروا إليّ: أنا شخص مهم.

الإيماء

كيف يمكننا إظهار المقدرة والدفع باستغلال الذراعين؟ لنرَ أولاً كيف تظهر المقدرة.

- المسافة: يمكنك أن تظهر مقدرتك بتحريك الذراعين والكوعين، بعيداً عن جذعك.
- التحكم: ليس المحك أن تحرك الذراعين عشوائياً كأنك مستثار، بل أن تحركهما بتأنٍ وقصدٍ وهدهدٍ ورشاقةٍ. والهدف من ذلك أن تظهر تحكماً تاماً في مكان جسدك وفي المساحة التي تشغلها.

السرعة

توحي إيماءاتك كذلك بمستوى طاقتك: أي ما إذا كنت مرتاحاً أو منتبهاً أو عصبياً. يفيد مستوى الارتياح والانتباه في إظهار كل من المقدرة والدفع. وعلى النقيض، حينما يكون مستوى طاقتك مرتفعاً للغاية أو منخفضاً للغاية فإن هذا يستفد كلا من مقدرتك ودفعك.

اليدين

الطريقة التي تحرك بها يديك ترسل إشارة إلى المحيطين بك. فإذا تثبتت أصابعك لتشكّل قبضة بيديك، أو بسطت يديك كما لو كنت تؤدي إحدى حركات لعبة الكاراتيه فأنت توحي بالمقدرة. أما الإشارة بالسبابة فهي حركة توحي بقوة مبالغ فيها، ولذا فإن الساسة يتجنبون مثل هذه الإيماءة.



الكرة السحرية



هناك تطبيق فعّال يمكنك الاعتماد عليه لإظهار ”المقدرة“ بحركات يديك. تخيل أنك تمسك بكرة لعبة الطائرة بيديك على مستوى خصرك، وبعيداً عن جسدك بقليل. أثنِ أصابعك كما لو أن هناك كرة فعلاً بين أصابعك. والآن انظر في المرآة. من هذا الوضع يمكنك توسيع المسافة بين كفيك كأنك تمسك بكرة أكبر تماثل كرة السلة، أو كرة أصغر في حجم كرة أطفال تمسكها بيد واحدة، بينما الذراع الأخرى إلى جانبك. يمكنك أن تسلّم الكرة للجمهور الجالس أمامك أو تتابع حديثك وتهز الكرة بيديك قليلاً كي تضيف مزيداً من التأكيد على منطقتك في الإقناع. قد تبدو هذه الصورة غريبة، لكنك ستري بنفسك عدداً لا حصر له من المتحدثين يفعلون ذلك، ويبدو الأمر طبيعياً تماماً. فإن شعرت بالحرَج في أي وقت وأنت تتحدث للجمهور، ولا تدري ماذا ستفعل بيديك، تذكر هذه الكرة. توفر لك صورة الكرة عدداً لا حصر له من الأوضاع والحركات الدائرية التي تضيف دقّةً على أدائك، بشرط أن تكون راحة اليد مفتوحة والأصابع مثنية والكوعان بعيدين عن جذعك قليلاً.

وجه يشع دفاً



أفضل بداية لتحليل العناصر المرئية المتعلقة بالدفع تبدأ من الوجه، وأول طريقة تظهر بها الدفع هي الابتسامة. الابتسامة وسيلة أساسية للتواصل غير اللفظي راسخة في أعماق السلوك الإنساني في كل العالم. فنحن ننسب الصفات الحميدة لمن يبتسمون في وجوهنا، ونراهم دائماً سعداء وجذابين وأذكياء وناجحين وإيجابيين. كما إنَّ الابتسامة تصنع الهالة، مما يجعلنا نكوّن علاقات وروابط مع كل من يقابلوننا بالابتسام.





عقدت إحدى المستشارات اجتماعين مع اثنين من المديرين في شركتين من أكبر شركات قائمة مجلة "فورتن 500". كان أحدهما مدير بنك، والثاني مدير مجموعة إعلامية. في لقائهما مع مدير البنك ارتدت لباساً محافظاً للغاية: حلة سوداء، وتصفيفة شعر كلاسيكية، وكمياسة في حديثها وإتزان في حركاتها. ولم تفاجأ أن سار اجتماعها على نحو جيد لأن مظهرها ناسب ثقافة إدارة البنك وتوقعاتهم. في ذات اليوم، حضرت اجتماع الشركة الإعلامية بنفس الهيئة وتصرفت بنفس الطريقة. في بداية الاجتماع لاحظت أن مديري الشركة كانوا ودودين تجاهها، ثم تبين لها تدريجياً أنهم كانوا أيضاً متشككين ومتحفظين تجاه شخصيتها القوية وسلوكها الجاد والرسمي أكثر مما ينبغي. وسرعان ما وجدت نفسها تجاهد لكي تقنعهم بأنها تفهم ثقافة شركتهم التي تضع الانفتاح والبساطة والإبداع والتعاون على رأس أولوياتهم.

كانت ثقافة البنك قوية ورسمية وتحتاج لإظهار المقدرة، بينما تمتاز ثقافة الشركة الإعلامية بالدفء والانطلاق والابتكار أكثر من الروتين. لقد فازت مع البنك لأنها أبرزت المقدرة، وخسرت مع شركة الإعلام لأنها تجاهلت الدفء، مما أوحى للمديرين أنها لن تفهم ثقافتهم ولن تستطيع الفور في صميم احتياجاتهم.

اختراق دائرة جمهورك

أولاً: عليك أن تظهر تعاطفك. حدد شيئاً ما يشعر به جمهورك ويمكنك أن تشعر به أيضاً، ثم أظهر لهم أنك تشعر مثلهم تماماً. إذا كنت ترغب في أن يتعامل الآخرون مع وجهة نظرك بجدية فعليك أن تتعامل مع وجهات نظرهم بنفس الجدية.

لكن ماذا لو أن الإجابة لم تعجبك؟

وماذا لو أن المستمعين أظهروا حدة في الطبع وشيئاً من العناد وكثيراً من التعصب...؟

اسأل نفسك عن الظروف التي جعلتهم يشعرون بشعور معين. إذا كان مستمعوك يظنون الكراهية، فيمكنك أن تتعاطف مع مشاعر الإحباط التي دفعتهم لتبني هذه الكراهية. اسأل نفسك: ماذا لو وجدت نفسك تعيش نفس الظروف وتعاني نفس المعاناة! فأنت دائماً بحاجة لأن تعبر عن ذاتك وتقر، بل وتعلن أنك ومستمعوك يمكن فعلاً أن تتفقوا. ما ستتطلع إليه، سيبقى دائماً أعم وأهم من شكاوى مستمعيك الخاصة - التي تختلف معهم بشأنها - ولذا عليك دائماً أن تعبر عن المشاعر التي وراء الشكاوى.

كيف تدخل دائرة مستمعيك؟ يريد جمهورك دائماً معرفة ما إذا كنت تتعاطف معهم على نفس الموجة الوجدانية التي يستشعرونها. مفتاح الولوج إلى هذه الدائرة بسيط: أظهر لمستمعيك أنك تشعر بالطريقة ذاتها التي يشعرون بها لتمنح مشاعرهم ما تستطيع من المشروعية والمصادقية.

إذا كان مستمعوك يشعرون بالإحباط تجاه مسألة ما وكذلك أنت، فإظهار لهم شعورك بالإحباط. وإذا كان مستمعوك يشعرون بالسعادة حيال أمر ما وأنت أيضاً، شاركهم الإحساس بالسعادة. وإذا كان جمهورك يشعر بالارتباك والتناقض الوجداني بشأن مسألة ما، فأظهر لهم أنك تشعر بما يشعرون.

عندما لا تتفق مع مستمعيك أو وجدت نفسك لا تشعر بنفس مشاعرهم، فإن الولوج إلى الدائرة يكتسب أهمية أكبر، لكنه لن يكون سهلاً بكل تأكيد. في هذه الحالة عليك أن تتواصل مع مستمعيك وجدانياً وفكرياً، حتى على الرغم من اختلافك مع رؤيتهم. فكيف يمكن فعل ذلك؟

دلالات استخدام "أنا" و "نحن"

استخدام الضميرين "أنا" و "نحن" ينبئنا بالكثير عن المقدرة والدفء. فقد علمتنا الخبرات والحياة أن الإفراط في استخدام الضمير "أنا" يوحي بالتركز حول الذات والأنانية، وهو ما يثبت سمة المقدرة ويلغي سمة الدفء. وقد يوحي هذا السلوك أن المتكلم يعاني من بعض المخاوف التي يحاول إخفاءها. وفي كل الأحوال فإن الإسراف في استخدام الضمير "أنا" لا يعبر عن الدفء. بالمقابل فإن استخدام الضمير "نحن" يظهر وعياً بالآخرين، ويوفر فرصاً لإبراز إدراكك وفهمك لأفكارهم ومشاعرهم. فهذا يساهم في إظهار الدفء من خلال نقل الإحساس بالاهتمامات والمصالح المشتركة. عندما نستخدم "نحن" بهذه الطريقة فإننا نفكر فيها باعتبارها "لغة الدائرة": فهي تسمح لك بالولوج إلى الدائرة مع مستمعيك من خلال رسم الدائرة لتشملهم وتشملك معهم. عندما يستخدم قادة المؤسسات الضمير "نحن"، وهو ما يفعلونه كثيراً، فإنهم يستخدمونه للحد من نيابة عن المؤسسة كلها، وهذا أسلوب قد يخلق نأياً وتباعداً عاطفياً بدلاً من أن يسد الفجوة؛ فحينما يخبر رئيس مرؤوسيه: "نحن بحاجة إلى إنجاز هذا الأمر"، فإن مضمون لهجته الأمرة ينبئ بغياب الدفء والتعاطف. فهم يدركون أنه يأمرهم، ولن يشاركهم العمل مباشرة. الأفضل أن يقول: "أنتم ستجوزون هذا العمل بمنتهى الفعالية والسرعة، وسأكون دائماً مستعداً لدعمكم ومؤازرتكم." فهذا تمتزج قدرته بقدرتهم، ودفئهم بدفئهم، ويشعرون أنهم فريقاً واحداً، القائد مثل التابع، والمدير مثل الأجير.



القيادة



عندما نفكر بكيفية اختيار المؤسسات للقيادات، فغالباً ما نكتشف عدم الموازنة بين المقدرة والدفء. لا يميل من يختارون القادة بصورة نمطية إلى الاهتمام باصطفاء الشخص القادر على إنجاز المهام فقط؛ فهم لا يرون - على الأرجح - إلا الجانب المشرق في الموظفين المرشحين للترقيات. وغالباً ما يتم الحط من شأن سمة الدفء. أما إذا نظرنا إلى المهارات التي يحتاجها القادة الأكفاء، فسيوضح لنا أن الدفء والمقدرة سيران جنباً إلى جنب في شخصية كل قائد مؤثر. هناك العديد من نماذج القيادة التي يناقش بعضها بعضاً، ومنها: النموذج التفاوضي والتحويلي والمرن والكاريزمي والرئاسي والأبوي، وهذه مجرد أمثلة محدودة وحسب. وقد حاول الدكتور "جوزيف ناي" من جامعة هارفارد تصنيف المهارات التي تكون القائد الشامل. أجرى "ناي" مسحاً لكل تصنيفات ودراسات القيادة مستخدماً القيادة الرئاسية كنموذج، فخرج بتوليفة القائد الشامل التي شملت القدرات التالية:

الذكاء العاطفي؛ التواصل؛ الرؤية؛ المهارات التنظيمية؛
المهارات السياسية أو المكيافيلية؛ الذكاء المرتبط بالسياق (القيادة الموقفية)

الذكاء العاطفي يمكّن القادة من فهم أنفسهم والآخرين بطريقة تسمح لهم بحفز الناس على العطاء والفعل. وقد لاحظ "جوزيف ناي" أن الذكاء العاطفي يشمل: تصعيد الذات (التحكم والمقدرة)، والوصول إلى الآخر (الدفء).

التواصل يظهر المقدرة والدفء معاً. وتعد مهارة التواصل الفعال سمة لمقدرة القائد وتحكمه، بينما تعد القدرة على التواصل مع المرؤوسين ممارسة لعنصر الدفء.

الرؤية هي منظور القائد الذي يصف الحاضر ويصوغ فكره بشأن كيفية الوصول لمستقبل أفضل. فالقدرة على ابتداء رؤية مقنعة تعد وسيلة قوية لتأسيس شعور بوجود مصالح واهتمامات مشتركة مما يقوي عنصر الدفء.

المهارات التنظيمية تسمح للقادة بفهم وتصميم وتنفيذ النظم التي توجه الموارد المطلوبة للحفاظ على سير العمل بفاعلية وكفاءة. ويتجلى أثر امتلاك المهارات التنظيمية الممتازة في إبراز عنصر المقدرة.

الذكاء الموقفي (المرتبط بالسياق) ويعني القدرة على قراءة الموقف وتحديد المقاربة الملائمة للتحدي الذي يفرضه. وكما أوضح البروفيسور "ناي"، فكل موقف يتطلب الاستعداد للتعامل مع ثقافة المؤسسة (الدفء)، وسياسات القوة (المقدرة)، واحتياجات أعضاء المؤسسة (الدفء)، والفيض المعلوماتي وكثرة الخيارات والبدائل المتاحة (المقدرة).

المهارات السياسية المكيفيلية تكون أعلى تجليات المقدرة التي يمكن تحديدها بسهولة. إنها القدرة على تقييم الآخرين والتعامل مع ما يطلق عليه "جوزيف ناي" مواقف "القوة الخشنة" التي تتطلب إما الترغيب وإما التهيب؛ أي استخدام الجزرة والعصا جنباً إلى جنب.

هذه المهارات جميعها ضرورية للتعامل مع تحديات القيادة، على الرغم من أن الثقل النسبي لكل واحدة من هذه المهارات ومدى أهميتها هما أمران يعتمدان على السياق.

المقدرة والدفء وحالات التناغم لا التصادم

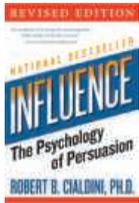
المقدرة والدفء طاقات، وقوى حياتية أساسية. المقدرة تمنحنا شعوراً بالتسيّد، أما الدفء فيسبغ علينا إحساساً بالانتماء. التسيّد والانتماء هما الوسيّتان اللتان تمكن بهما من التحكم في مشاعر القلق البدائية لدينا، وعندما يسعدنا الحظ فإننا نستشعر الإثارة التي تنطوي عليها الحياة. المقدرة تمكن الدفء، وتعطيه مساحة أرحب. ذوو المقدرة فقط، يدافعون عن رؤاهم، وذوو المقدرة والدفء يدافعون عن مشاعر الآخرين وعن رؤاهم. والدفء أيضاً يمكن المقدرة، فيداوي جراحنا ويمنحنا هدفاً يجعلنا أقوى. لكل من المقدرة والدفء فوائدهما الخاصة، ولكن حينما يتناغمان وينسجمان، فإن الحياة كلها تستقيم وتصبح لها أيضاً نكهتها الخاصة. هذا ما يحدث عندما تمتزج العناصر بعضها ببعض. فالأمر أكبر من كونك لا تخشى ذلك، وأكبر من مجرد إتقان مهارات تواجه بها الحياة. هو أكبر لأنه يصنع حياة من نوع خاص؛ بل يصنع حيوات لها نكهاتها وغاياتها. فالأمر يتعلق بالانخراط وجدانياً في اللحظة، من خلال إدراك أقوالك، والإحساس بأفعالك التي تعبر عن مقدرتك ودفئك. في تلك اللحظات تشعر بأنك قوي ومتصل حقاً بالعالم وبالأخر. وهذا هو ما يجعلك مقنعاً أما الآخرين، لأنك حتما ستكون مقنعاً أمام نفسك.

المؤلفان:



"جون نيفينجر" و "ماثيو كوهوت" شريكان في شركة "كيه إن بي للاتصالات" الاستشارية، وهي شركة متخصصة في فنون العرض والتقديم والتدريب واستراتيجيات الاتصال. ويدرس المؤلفان الشريكان أيضاً في كلية هارفارد للأعمال.

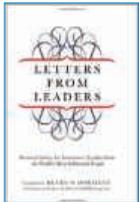
كتب مشابهة:



1. Influence

The Psychology of Persuasion.
By Robert Cialdini. 2006

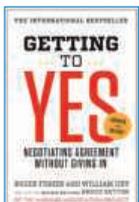
التأثير وسيكولوجية الإقناع. تأليف: روبرت سيالديني. 2006



2. Letters from Leaders

Personal Advice for Tomorrow's Leaders from the World's Most Influential People.
By Henry O. Dormann. 2009

رسائل القادة: نصائح شخصية للقيادات المستقبلية من أكثر الشخصيات العالمية تأثيراً. تأليف: هنري دورمان. 2009



3. Getting to Yes

Negotiating Agreement Without Giving In.
By Roger Fisher. 2011

الحصول على "نعم": مفاوضات بلا تنازلات. تأليف: روجر فيشر. 2011

”الحقيقة البسيطة هي أنك إذا أردت أن
تحوز الإعجاب وتقود، فعليك أن تكون
محبوبًا. وإذا أردت أن تكون محبوبًا،
فعليك أن تحب الناس بلا شروط.“

”جون نيفينجر“
و”ماثيو كوهوت“



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

يَعْتَمِدُ نَجَاحُ مَنْطِقَتِنَا عَلَى بِنَاءِ بَيْتِنَا مَعْرِفَتِنَا،

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل آرائكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 [mbrf_news](https://twitter.com/mbrf_news)

 [mbrf_news](https://www.instagram.com/mbrf_news)

 [mbrf.ae](https://www.facebook.com/mbrf.ae)

© جميع الحقوق محفوظة