

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



كتب المدير و رجل الأعمال

يناير

(كانون ثاني)

2001

السنة التاسعة

العدد الاول

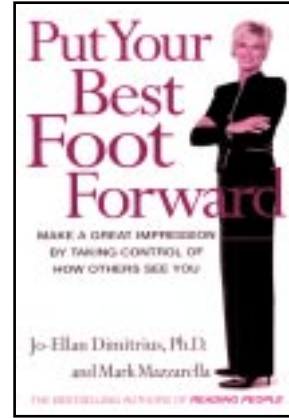
العدد 193

www.edara.com

## إدارة الانطباعات:

أدوات التأثير والتغيير باستخدام البوصلة الداخلية

تأليف: جو-إلان ديمترس و مارك مازاريللا



### في هذا العدد

عمن يبحث الآخرون؟

(2ص)

هل انطباعاتك صادقة؟

(2ص)

ماذا يريد الآخرون منك؟

(3ص)

الوسائل الشخصية السبع

(4ص)

قانون التوافق السلوكي

(5ص)

اهمية الانطباعات الأولى

(6ص)

الانطباعات النشطة والانطباعات الخاملة

(7ص)

الإدارة من الداخل إلى الخارج

(8ص)

### كل الانطباعات غير موضوعية

كثيرا ما تكون الانطباعات التي يكونها عنك الآخرون غير عقلانية. فهي تقوم على الميول العاطفية. وقد تكون مجرد أحكام متسرعة تنشأ في لحظة من الزمن، متأثرة بالتجارب السابقة.

لكي تفهم انطباعات الآخرين، فكر في الانطباع الذي تكونه أنت عند رؤية سيارة مثلا، حيث يقفز إلى ذهنك عدد لا يحصى من الأحكام عن سرعتها وقوة محركها وممتعة قيادتها وثمانها. فإن لم تحصل على معلومات كافية عن هذه السيارة من مصدر موثوق به، فإنك ستستنبط هذه المعلومات بنفسك.

عندما نكون انطباعاتنا عن الأشخاص، قد لا نجد مصدرا موثوقا به يمدنا بما نحتاجه من معلومات عنهم. لذلك لا تكون عملية تكوين الانطباعات عن الآخرين موضوعية دائما. فإذا لم يبادر الطرف الآخر بتغيير صورته، فلن يفعل ذلك أحد نيابة عنه. وحتى لو حاول تغيير صورته، فإن محاولته قد تلقى مزيدا من التشكيك في مصداقيته.

المشكلة هنا أن المظهر الخارجي يعكس دائما إما ما هو أقل من جوهر صاحبه أو ما هو أكثر من ذلك. ونادرا ما تصادف شخصا يعكس مظهره جوهره. هذه الظاهرة تشير إلى وجود خلل في التوازن بين الداخل والخارج لدى معظم الأشخاص. فأى سوء تفاهم يحدث بينك وبين الآخرين ينتج عن اختلاف المظهر عن الجوهر، سواء بالزيادة أو النقصان.

### العمليات العقلية والعمليات الانطباعية .. أيهما أقوى؟

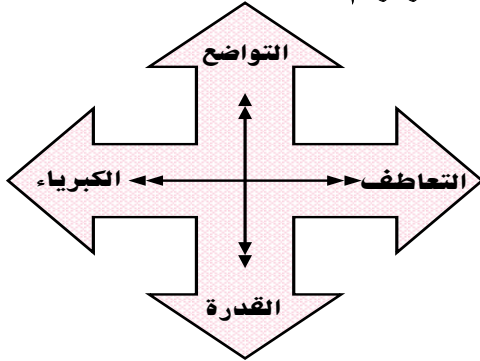
يعتقد كل منا أن أفعاله وأفكاره منطقية وعقلانية ومرتبطة لدرجة أنه يستطيع أن يقنع الآخرين بها. ولذلك ينتابنا العجب من المناقشات التي يفشل فيها أي شخص في إقناع الآخرين بوجهة نظره، ويخرج المتناظرين ولكل منهم وجهة نظره الخاصة. وهذا يحدث كل يوم في مجال التفاوض والاتصال والبيع والشراء.

الأربعة. بل إنها تكون ثنائياً مزدوج الاتجاه، فمثلاً تتجه سمة التواضع عكس اتجاه خصلة القدرة؛ وتتجه خصلة التعاطف عكس اتجاه خصلة الكبرياء.

## عمن يبحث الآخرون؟

التأثير في الناس ليس مهمة سهلة. حيث تجد في تعاملاتك اليومية من يتقنون فن الخداع باستخدام أسلحة التخدير العاطفي من كلام معسول وعمل مبهر. لكن هذا التأثير وقتي ويزول بفعل الزمن. فسرعان ما تنكشف حقيقة المخادعين في المواقف الحقيقية. لكن ما نبحت عنه هنا هو التأثير الدائم والحقيقي في الآخرين، وهذا يختلف جذرياً عن خداعهم أو تخديرهم. التأثير الحقيقي يتطلب الإخلاص والنوايا الحسنة، وليس الذكاء والدهاء والكلام المنمق. فالناس لن يحبوك إذا كنت ناجحاً لدرجة الغرور؛ ولن يحترموك إذا كنت واثقاً في نفسك لدرجة أنك تقسو على الضعفاء دون أن تهتز مشاعرك؛ ولن يعدلوا في معاملتك لمجرد أنك طيب ولن يرحموك لأنك متواضع لدرجة أنك تهمل مظهرك.

النجاح في العلاقات وتأثير الانطباعات يتطلب قدراً عظيماً من «تكامل الشخصية». وهو الإمساك بنواصي الخصال الأربع بشكل متوازن، دون أن تتضخم إحدى هذه الخصال أو تضمر أكثر من اللازم لدرجة تهدد توازن الشخصية. وهذا التوازن هو ما يبحث عنه الآخرون لديك! (انظر الرسم).



## ماذا يريد الآخرون منك؟

يعتقد كثيرون أن إرضاء كل الناس مهمة مستحيلة. وكثيراً ما يتذرعون بهذه الحجة ليبرروا فشلهم في

وهذا يعني أن الإقناع لا يقوم على الحجة العقلانية أو البرهان المنطقي وحده، ولكنه أيضاً يقوم على الانطباعات والعواطف.

لا تشغل العمليات العقلانية والأفكار المنطقية من إجمالي أنشطة المخ سوى 10٪ فقط، أما بقية أنشطة المخ وطاقته فتتوزع بين العمليات الجسمانية، مثل ضربات القلب والدورة الدموية والتنفس وغيرها؛ وبين العمليات العاطفية والانطباعات. والأخيرة هي التي تتحكم بحياة الفرد وتسيطر عليه. وهذا يعني أن الجزء الأكبر من حياتنا تسيره العواطف والانطباعات، وليس العقل أو المنطق.

عندما نتحدث أو نتعامل مع شخص ما، فإنه لا يزن كلماتك من الناحية المنطقية ولا يقيم أفعالك من الناحية العقلانية فقط، بل يزنك من خلال مظهرك الخارجي، وأسلوبك في الحديث والفعل. فهو يعطيك درجة عن كل هذه الانطباعات، ثم يشرع في الانتباه إلى ما تقول أو تفعل، بنسبة لا تتجاوز 10٪ من طاقته الذهنية. فلا تستغرب إذا ما أساء بعض الناس فهم أقوالك أو أفعالك، فالمشكلة الحقيقية تكمن في انطباعاتهم عنك وليس فيما تقول أو تفعل.

## السمات الأصلية لبوصلة الانطباعات الشخصية:

كما توجد في البوصلة أربعة اتجاهات أصلية، توجد في كل إنسان أربع خصال أو سمات أو اتجاهات شخصية. هذه الخصال الأصلية هي التي تحدد وجهة كل شخص منا. وليست الانطباعات التي تتكون لدى الآخرين عنك سوى المقياس العاطفي لدرجة توافر هذه الخصال الشخصية الأربع فيك. وهذه السمات الأساسية الأربع هي:

☆ الكبرياء. ☆ التعاطف. ☆ التواضع. ☆ القدرة.

العامل المشترك بين هذه الخصال الأصلية الأربع واتجاهات البوصلة هو أنها تشير إلى توجهات شخصية مختلفة عن بعضها، تماماً كما تفعل اتجاهات البوصلة

## هل انطباعاتك صادقة؟

### أجب عن الأسئلة التالية:

- من أكثر صدقا: الشخص الذي ينظر بثبات في عينيك عندما يتحدث؛ أم ذلك الذي يخفض بصره إلى الأرض أثناء الحديث؟
  - من أكثر اهتماما: موظف البنك الذي يبادرك بابتسامة عريضة أثناء عمله ويسألك عن أحوالك؛ أم الموظف الذي يركز على أوراق السحب والإيداع دون أن يعيرك أدنى اهتمام؟
  - من أكثر ثراءً: الشخص الذي يرتدي حلة «بيير كاردان» وساعة «رولكس» أم الذي يلبس الجينز؟
- أنت بالطبع ستختار الشخص الأول، فهو الأكثر صدقا واهتماماً وثراءً، أليس كذلك؟

إجابتك هذه متوقعة. ولكنها تعني أن انطباعاتك غير صادقة. فالأسئلة التي أجبت عنها نمطية، ولا تشير إلى أشخاص حقيقيين. بل تعني أن لديك تحيزات وقوالب جاهزة لتصنيف الأشخاص. وهذا دليل على أن انطباعاتك الشخصية عن الآخرين غير صادقة وإن كانت صحيحة. فهي غير صادقة لأنها لا تعبر عن الواقع أو عن حقيقة هؤلاء الأشخاص، ولكنها مع ذلك صحيحة، لأنها مبنية على قوالب ثابتة وأحكام جاهزة.

الشخصية التي تدعم خصلة أصلية أخرى، فتضعفها. كما يمكن أن تتوافق بعض الصفات الشخصية التي تدعم خصلة ما، مع الصفات الشخصية التي تدعم خصلة أخرى، فتزيدها قوة.

- هناك صفات شخصية مشتركة بين الخصال الأصلية الأربعة، ونسميها «الصفات الإيجابية»، مما يعني أن هذه الصفات تعزز جميع الخصال الأصلية الأربعة. ولذا يجب الحرص عليها بشكل مطلق.

- هناك صفات شخصية «سلبية»، بين الخصال الأصلية الأربعة، وهو ما يعني أن هذه الصفات تضعف جميع الخصال الأصلية الأربعة. وهذه يجب تجنبها تماماً.

- هناك صفات شخصية «نسبية»، وهي الصفات ذات الآثار الجانبية، وهو ما يعني أن تأثيرها نسبي على الخصال الأربعة، فهي سلاح ذو الحدين، قد تضعف بعض الخصال الأصلية الأربعة، بينما تقوي بعضها الآخر. لكن من الممكن إيجاد علاج لآثارها الجانبية.

### الوسائل الشخصية السبع:

لا يمتلك أي إنسان، لكي يكتسب الخصال الأصلية الأربعة، إلا سبع أدوات فقط، وهي:

- **المظهر الشخصي:** وهو مظهرك وأنت تتعامل مع الآخرين، كما يبدو في لقطة كاميرا.

- **لغة الجسم:** وهي الإشارات التي ترسلها باستخدام تعبيرات الوجه والحاجبين وعينيك وذراعيك وخطواتك وحركاتك.

- **نبرة الصوت:** وهي أكثر الأدوات تأثيراً بالحالة

التعامل. ولكنك إذا طرحت على نفسك سؤالاً من قبيل: ما الذي يريده الناس مني، فستعرف أن مهمة إرضاء كل الناس ليست بالصعوبة التي تتصورها. فالناس لا يريدون منك سوى شيئين فقط، هما:

1- **إشباع حاجة عملية لديهم:** مثل إنجاز عمل بطريقة صحيحة وفعالة، وهنا يأتي دور خصلتي الثقة بالنفس والمقدرة.

2- **إشباع حاجة نفسية لديهم:** مثل الإحساس بالأمان والتعاطف، وهنا يأتي دور خصلتي التعاطف والتواضع.

وعندما تقرر أنك لن تستطيع إشباع هاتين الحاجتين فأنت تعترف بأنك لا تمتلك الخصال الشخصية الكافية لتوفير هذا الإشباع.

### الصفات الإيجابية والسلبية والنسبية:

لنترك لدى الآخرين انطباعات مؤثرة، عليك أن تعلم كيف تستخدم بوصلة الانطباعات، لتوجه المؤشر بوعي إلى نقطة توازن الخصال الأربعة. ولكي تصل إلى نقطة اتزان الخصال الأربعة الأصلية يجب مراعاة الحقائق التالية:

- تتكون كل واحدة من الخصال الأصلية الأربعة من عدة صفات شخصية تؤكدتها. فلنكي تؤكد للآخرين أنك تتحلى بإحدى الخصال الأصلية عليك أن تحرص على إظهار الصفات الشخصية التي تدعمها.

- نتيجة لاختلاف اتجاهات الخصال الأصلية، يمكن أن يحدث بعض التضارب والتناقض بين الصفات الشخصية التي تنقسم إليها. فيمكن أن تتعارض بعض السمات التي تدعم خصلة ما مع الصفات

## كيف تستخدم بوصلة الانطباعات؟

1- صنف الصفات الشخصية العامة طبقاً لأنواعها الثلاثة بشكل واضح: الصفات الإيجابية - الصفات السلبية - الصفات النسبية ذات الآثار الجانبية. واحرص على تحديد موقع كل منها بعناية دون خلط. فعليك أن تحدد ما هي الصفات التي تدعم كل خصلة من الخصال الأصلية الأربعة، وما هي الصفات التي يمكن أن تضر بكل خصلة من الخصال الأصلية الأربعة.

2- حدد درجة تمتعك بكل صفة من هذه الصفات الشخصية، ثم حدد الصفات التي لا تتمتع بها مطلقاً، وما هي درجة صعوبة اكتسابك لها.

3- من بين الصفات التي تمتلكها، إبرز الصفات الإيجابية، وبشكل خاص تلك التي تعزز جميع الخصال الأربعة.

4- من بين الصفات التي تمتلكها، تخلص من الصفات السلبية، وبشكل خاص تلك التي تضعف جميع الخصال الأربعة.

5- من بين الصفات التي تمتلكها، عالج الآثار الجانبية السلبية للصفات النسبية، أي تلك التي تضعف بعض الخصال الأصلية.

6- صمم خطتك الشخصية لإدارة انطباعات الآخرين عنك، بملء جدول إدارة الانطباعات التالي:

ملاحظات	علاج الآثار الجانبية (الإجراءات المضادة)	آثارها السلبية (ما الخصلة الأصلية التي تضعفها)	آثارها الإيجابية (ما الخصلة الأصلية التي تدعمها)	الصفة التي تتمتع بها

الانطباع الذي يكونونه عنك على درجة إخلاصك ومهارتك في استخدام هذه الأدوات.

تستقل كل واحدة من هذه الوسائل السبع بنفسها، فلا تعوض الزيادة في إحداها النقص في الأخرى. فمن الأخطاء الشائعة تخلي البعض عن استخدام وسيلة أو أكثر من هذه الوسائل، بناء على اعتقاد خاطئ بأنه من الممكن الاستعاضة عنها بتكثيف استخدام وسيلة أخرى. فمثلاً هناك من يقلل استخدام وسيلة المظهر الشخصي، معتقداً أنه من الممكن تعويضها بزيادة الالتزام والحرص في استخدام وسيلة حركات الجسم أو وسيلة مضمون الكلام والاتصال. كذلك يخطئ من يظن أن الإفراط في التألق والاهتمام بالمظهر يعوض الالتزام الواجب اتباعه في أسلوب الكلام والاتصال أو غيره من الوسائل الشخصية. فالتناس يشعرون بكل نقص في أي من هذه الوسائل السبع ويحكمون عليك من هذا المنطلق مهما كانت درجات نجاحك في بقية الوسائل.

### درجة تأثير الوسائل الشخصية:

تختلف درجة تأثير كل وسيلة من الوسائل السبع تبعاً لدرجة إخلاص كل شخص ومهارته في استخدامها. وقد تختلف درجة التأثير هذه من بيئة إلى أخرى، ومن مجموعة أشخاص إلى مجموعة أخرى داخل نفس البيئة. فالشخص الذي يتمتع بملكة الذكاء الاجتماعي يمكنه معرفة وقياس درجة تأثير كل وسيلة داخل البيئات والجماعات المختلفة.

إن أفضل طريقة لتتعلم أسرار الانطباعات الناجحة هي مراقبة الآخرين، وملاحظة أساليبهم في مزيج التوليفات المختلفة من الوسائل الشخصية السبع، وعمل تقديراتك الشخصية عن درجة تميز أو نجاح كل منها.

### الثقة:

من العجيب أن الثقة تعمل بشكل شكلي وإرتيابي.

النفسية لصاحبها، فعن طريقها يمكنك أن تنقل مشاعرك للآخرين: هل أنت غاضب أم سعيد أم متحيز؛ حتى درجة الإخلاص والتعاطف تنتقل عن طريق صوتك إلى الآخرين، وليس فقط بإلقاء كلمات التحية المعتادة.

**- أسلوب الكلام والاتصال:** ما هي الألفاظ التي تستخدمها؟ هل هي احترافية أم شخصية؟ واضحة أم تحتل معنيين؟ هل تميل إلى طرح الأسئلة والاستفسار أم تندفع دائماً إلى الخوض في الإجابات والتفسيرات؟ هل تنصت أم تتحدث باستمرار؟ هل تلتقي بمعلوماتك في كل اتجاه أم تتحفظ أم تراوغ؟

**- مضمون الكلام والاتصال:** ما هي الموضوعات التي تشغلك؟ هل أنت موضوعي أم متحيز؟ هل تكثر من استخدام الشعارات المستهلكة أم تفضل طرح أفكار جديدة؟ هل يستفيد محدثك من الاتصال بك أم يضيع وقته؟

**- الأفعال:** هل تتزاحم مع زملائك أم تنتظر دورك بهدوء؟ ما هي هواياتك المعروفة، هل تعزف الموسيقى أم تمارس الرياضة؟ ما هي الأماكن التي يعلمون أنك تتردد عليها؟

**- السياق العام:** ويقصد بهذا ما يطلق على المقام، في المثل الشائع: «لكل مقام مقال». فلا يصح مثلاً أن تستخدم مصطلحات متخصصة في اللقاءات العائلية والشخصية. فلكل سياق ما يلائمه من ألفاظ وأفعال وموضوعات. فإلى أي مدى تتقمص شخصية المكان والبيئة التي يتم فيها التعامل بينك وبين الآخرين؟

### عدم قابلية التبادل:

يمكنك أن تعتبر نفسك رسماً فتستخدم الأدوات السبع السابقة لرسم صورتك في مخيلة الآخرين، ويتوقف

### حالة عملية:

يتمتع أحد المديرين بروح المبادرة والكثير من الصفات الشخصية التي تدعم خصلتي القدرة والثقة بالنفس، مثل قوة البنيان وضخامة الجسم والنظرات الحادة وقوة الصوت. لكن هذه الصفات، في ذات الوقت، لها تأثيرات جانبية ضارة على خصلتي التعاطف والتواضع. فكان الموظفون يخشون هذا المدير مما أدى إلى تفشي ثقافة الخوف بما تحمله من مضار عدم المصارحة وسوء الفهم وضعف الابتكار. فلما كان المدير يعمل في مجال النشر الإلكتروني، وهو مجال يحتاج إلى الابتكار والمصارحة، فقد بدأت بيئة العمل التي ينسجها من حوله في التحول إلى ما يشبه حقل ألغام، حيث يقوم كل موظف بدفن كل ما لا يمكن المصارحة به من أخطاء، لأنه يخشى سوء الفهم. لذا شعر المدير بأن عليه أن يعيد ضبط توجهات بوصلة الخصال الأصلية الخاصة به، فقام بملء بيان إدارة الانطباعات التالي:

ملاحظات	علاج الآثار الجانبية (الإجراءات المضادة)	آثارها السلبية (ما الخصلة الأصلية التي تضعفها)	آثارها الإيجابية (ما الخصلة الأصلية التي تدعمها)	الصفة التي تتمتع بها
وسائل علاج الآثار الإيجابية لا تؤثر على الآثار الإيجابية للصفات	تحية الموظفين والسؤال عن صحتهم.	تضعف خصلتي التعاطف والتواضع	تدعم خصلتي القدرة والثقة بالنفس	قوة الصوت
	الابتسام بمعدل أكبر.	تضعف خصلتي التعاطف والتواضع	تدعم خصلتي القدرة والثقة بالنفس	النظرات الحادة
	ارتداء ملابس غير رسمية	تضعف خصلتي التعاطف والتواضع	تدعم خصلتي القدرة والثقة بالنفس	ضخامة الجسم



حقيقة الأشخاص عن طريق انطباعاتك فقط، لكن الأمر يتطلب مرور الزمن والاشترك في مواقف حدية واستثنائية كثيرة قد تستغرق عمراً بأكمله قبل أن تعرف حقيقة شخص ما.

ولكن لكي تستمر الحياة العادية يتحتم على كل منا أن يثق في الآخرين، من خلال أفعالهم وأقوالهم فقط، وليس نواياهم الخفية. لذا يهرب الإنسان من الشك بقرارات منح الثقة للآخرين. ولكن عملية منح الثقة تحكمها عدة قوانين، منها:

## قانون التوافق السلوكي:

عندما تكون انطباعاً إيجابياً عن شخص ما ثم تجده يفعل شيئاً سلبياً، فإنك تقوم على الفور بتعديل انطباعتك عنه، ومنحه درجة مصداقية أقل من تلك التي منحتها له من قبل. إن عملية تعديل درجة مصداقية الشخص (سواء بالزيادة أو النقصان) تتم وفقاً لقانون التوافق السلوكي. فطبقاً لهذا القانون، فإننا نتوقع من الآخرين (كما يتوقع الآخرون منا) أن تتوافق سلوكياتهم مع انطباعاتنا عنهم. فإذا وجدنا أن سلوكياتهم تختلف عن أفعالهم (بالزيادة أو النقصان) فإننا نقوم بتعديل انطباعاتنا عنهم. وهكذا، حتى نصل إلى انطباع صادق.

## قانون التوافق السلوكي - الانطباعي:

يمتد تأثير عمل قانون «التوافق السلوكي»، ليؤثر على سلوكياتنا وتصرفاتنا تجاه الشخص الذي نكون عنه انطباعاً ما. فإذا ما تكون لديك انطباع إيجابي عن شخص ما، فإنك تعامله بشكل إيجابي. وإذا ما كونت انطباعاً سلبياً عن هذا الشخص فإنك تعامله بشكل سلبي. وهكذا تتوافق معاملةك مع أي شخص مع انطباعاتك عنه. ويمتد تأثير هذا القانون مرة أخرى ليدفع بنا إلى القانون الثالث وهو:

## قانون الانطباعات

### والمشاعر المتبادلة:

بعدما تكون انطباعاً إيجابياً عن شخص ما، تبدأ في معاملةه بشكل إيجابي، وهذا بدوره يحفز الشخص على مبادلتك المعاملة الإيجابية بالمثل، مما يعزز العلاقة بينكما، وبالتالي، يضيف إلى انطباعاتك الإيجابية عنه وانطباعاته الإيجابية عنك. وهذا يسهل عليك الوصول إلى نقطة الثقة الكاملة والمتبادلة.

فالشخص المتزن لا يمنح ثقته الكاملة دفعة واحدة لشخص آخر يقابله للمرة الأولى. فذلك يحدث بطريقة متدرجة ومرحلية.

ويمكنك أن تتخيل الثقة كشيء كمي. فعندما تتعامل مع شخص لأول مرة فأنت تمنحه 10 أو 20 وحدة من ثقته، ثم ترى ماذا سيصنع بها. فإذا أرضاك ذلك؛ فإنك تمنحه في المرة التالية 40 أو 50 وحدة ثقة إضافية، ثم ترى ماذا سيصنع بها هذه المرة، وهكذا حتى تمنحه ثقته الكاملة. وعندما تصل إلى نقطة الثقة الكاملة فإنك قد تتوقف عن الشك في هذا الشخص مكتفياً بانطباعاتك السابقة عنه، دون أن تضطر إلى مراجعة قرارك بمنحه الثقة الكاملة في كل تعامل يتم بينكما بعد ذلك.

يحدث نفس هذا الأمر مع الجميع. فلكي يمنحك الآخرون ثقتهم، يجب أن تمر عبر نفس مراحل وعمليات التأكد والتحقق والمراقبة، حتى يكونوا عنك انطباعاً بأنك تستحق ثقتهم. فأنت تشعر بالراحة، في بيتك مثلاً، ووسط من يعرفونك ويثقون بك منذ زمن طويل، بحيث لا يتطلب منك التواجد بينهم، في كل مرة، إعادة إثبات مصداقيتك وجدارتك للحصول على ثقتهم. لكن الأمر ليس بهذه السهولة خارج بيتك. ففي بيئة العمل، تقابل أناساً ما يزال لديهم بقية من شك في مصداقيتك وجدارتك للحصول على ثقتهم المطلقة.

وهذا يتطلب أن تقوم دوماً بإدارة انطباعاتهم عنك وأن تسمح لهم بمراقبة طريقة استخدامك للوسائل الشخصية السبع، واستجوابك بشأنها، ومعاودة التأكد من اتجاهات الخصال الأصلية الأربع لديك. وينبغي أن تكون هذه هي استراتيجيتك لإدارة الانطباعات.

## الانطباعات: هل تكذب أم تتجمل؟

ألا يحدث ان تقع فريسة لمن يحصل على ثقتنا الكاملة ثم يغير بنا، ويتضح أنه لم يكن يستحقها؟ فما الذي يعنيه ذلك من وجهة نظر إدارة الانطباعات؟

يحدث في بعض الأحيان أن تقودنا خطوات التحقق من مصداقية شخص ما إلى التصديق على منحه ثقتنا الكاملة. ثم يثبت بعد ذلك أنه لا يستحقها، فنمر عبر تجربة مريرة تترك أثراً سلبياً داخلنا، لدرجة تجعلنا لا نثق في انطباعاتنا الإيجابية عن أي شخص، ونطلق حكماً عليها بأنها كاذبة. ولكن هذه الحالات استثنائية للغاية، فمعها تصبح الحياة غير محتملة. ولكننا نتكلم عن الحياة العادية والظروف العادية. كما لا يجب الخلط بين الانطباعات التي تتكون لديك عن شخص ما داخل بيئة العمل، وحقيقة هذا الشخص. فأنت لا تصل إلى

### المؤلفان:



دكتورة جو-إلان ديمتريوس:

عملت استشارية في أكثر من 600 هيئة محلفين، نظرت في قضايا هامة، مثل: رودني كيننج، و«أوجي سمبسون»، وهي متحدثة ومحاضرة في العديد من البرامج التليفزيونية الأمريكية.

مارك مازاريللا:

محامي واستشاري متخصص في التسويات القانونية بولاية كاليفورنيا، وقد اشترك المؤلفان من قبل في وضع كتاب «قراءة الناس».

Author

Jo-Ellan Dimitrius, Ph.D  
& Mark Mazzarella

Title

Put Your Best Foot  
Forward

Publisher: SCRIBNER

ISBN: 0-684-86406-1

Pages:316

تحيزاتهم وتصوراتهم المسبقة، حتى قبل أن يمنحوا أنفسهم الفرصة الكافية لمعرفة حقيقتنا بمرور الزمن. فإذا تمكنت من التأثير عليهم في البداية لتكوين انطباعات صادقة عنك فإنك بذلك تساعد نفسك وتساعد نفسك.

(2) إذا ما حدث وكون الآخرون عنك انطباعاتاً سلبياً وغير صادق، فإنهم يميلون إلى تدعيم هذا الانطباع وتعزيزه، وذلك من خلال تصيد أخطائك وملاحظة سلبياتك، وغض البصر عن إيجابياتك.

(3) يفترض الآخرون دوماً أن انطباعاتهم الأولى عنك صادقة، ولو لم تكن كذلك لما اهتموا بها أصلاً. فغبر تاريخهم الطويل تعلم البشر أن انطباعاتهم الأولى تكون عادة صادقة. وهي لا تكذب إلا في الحالات الاستثنائية.

(4) إذا ما كون الآخرون عنك انطباعاتاً سلبياً فإنك قد تقضي بقية عمرك في محاولة إثبات عدم صدق هذا الانطباع ومحاولة تغييره. فلماذا تجشم نفسك هذا العناء؟ أليس من الأفضل البدء بانطباع إيجابي ثم تعزيزه؟ بدلاً من البدء بانطباع سلبي ثم

وبهذا القانون تكتمل دائرة إدارة الانطباعات بين شخصين. وتلك هي الغاية النهائية لإدارة الانطباعات. فالناس لا يعاملون بعضهم بشكل إيجابي إلا لأنهم يتوقعون المعاملة بالمثل. وعندما تصدق توقعاتهم فإنهم ينتقلون بمعاملتهم إلى مستوى أعلى من الإيجابية والثقة المثمرة. وهذا يقيم الأساس الذي يقوم عليه المجتمع ككل. فتلك هي الفرضية الأساسية التي تؤدي بنا إلى القول بأن الإنسان كائن اجتماعي.

## أهمية الانطباعات الأولى:

يتساءل بعضنا: لماذا يتحتم علي أن أقلق بخصوص الانطباعات الأولى التي قد يكونها عني فلان؟ من المؤكد أنه سيعرفني على حقيقتي بمرور الزمن.

لمثل هذا الشخص نقول إن إدارة الانطباعات في أحد معانيها، هي فن اختصار تأثير الزمن في عدة انطباعات سريعة. وتذكر أنك تسعى للتأثير وليس للتغريب. وهذه هي أسباب أهمية الانطباعات الأولى:

(1) يميل الآخرون إلى إصدار الأحكام علينا من منطلق

### الصفات التي تؤدي إلى انطباعات أولى ودائمة لدى الآخرين. إذا ما توفرت في الشخص.

الصفة الشخصية	تأثير غيابها			تأثير وجودها		
	إجمالي	اختيار أول	اختيار ثان	إجمالي	اختيار أول	اختيار ثان
الإحساس معه بالأمان	53	30	83	13	16	29
التعاطف مع الآخرين	30	26	56	29	19	48
المظهر الخارجي	12	15	27	13	11	24
التواضع / الغرور	0	0	0	17	14	31
الإيجابية / السلبية	4	2	6	13	9	22
التأدب / الفجاجة	1	2	3	17	2	19
الذكاء / الغباء	2	12	14	2	5	7
العادات الصحية	1	2	3	4	9	13
الهدوء / الانفعال	0	0	0	3	10	13
الجدارة	5	3	8	2	3	5
الثقة بالنفس	3	4	7	0	0	0

يوضح الجدول السابق الصفات التي تؤدي إلى تكوين انطباعات أولى ودائمة عن الشخص لدى 135 مبحوثاً.

\* في العمود الثاني يظهر عدد مرات ورود ذكر تأثير وجود الصفة الشخصية (مثل التواضع أو التأدب) لدى المبحوثين الذين اعتبروا هذه الصفة اختيارهم الأول، كي يتكون لديهم انطباع إيجابي عن الشخص.

\* في العمود الثالث يظهر عدد مرات ورود ذكر تأثير وجود الصفة الشخصية لدى المبحوثين الذين اعتبروا هذه الصفة الاختيار الثاني لهم، كي يتكون لديهم انطباع إيجابي عن الشخص.

\* في العمود الرابع يظهر إجمالي عدد مرات ورود ذكر تأثير وجود الصفة الشخصية لدى المبحوثين الذين اعتبروا هذه الصفة الاختيار الأول أو الثاني لهم، كي يتكون لديهم انطباع إيجابي عن الشخص.

\* في العمود الخامس يظهر عدد مرات ورود ذكر تأثير غياب الصفة الشخصية (بالنسبة للتواضع يكون غيابها هو الغرور) مثلما حدث مع المبحوثين الذين اعتبروا هذه الصفة بمثابة الاختيار الأول لهم، كي يتكون لديهم انطباع سلبي عن الشخص.

\* في العمود السادس يظهر عدد مرات ذكر تأثير غياب الصفة الشخصية لدى المبحوثين الذين اعتبروا هذه الصفة بمثابة الاختيار الثاني لهم، كي يتكون لديهم انطباع سلبي عن الشخص.

\* في العمود السابع يظهر إجمالي عدد مرات ورود ذكر تأثير غياب الصفة الشخصية لدى المبحوثين الذي اعتبروا هذه الصفة بمثابة الاختيار الأول أو الثاني لهم، كي يتكون لديهم انطباع سلبي عن الشخص.

\* في العمود الثامن يظهر الإجمالي العام لعدد مرات ورود ذكر تأثير وجود أو غياب الصفة الشخصية لدى كل المبحوثين. وهذا الرقم يمثل درجة الأهمية المطلقة للصفة الشخصية.

تغييره؟

(5) لا يمكن للآخرين أن يتوقفوا عن تكوين انطباعات عنك، مهما حاولوا. فهكذا يعمل الذهن البشري. فإذا كان من المحتم أن يكون الآخرون عنك انطباعاً ما، فلماذا لا تجعله انطباعاً إيجابياً؟

## الانطباعات الأحد عشر:

في دراسة أجريت على 135 شخصاً، تبين أن هناك ما يقرب من 11 انطباعاً مختلفاً يمكن أن تتكون لدى الآخرين أو لديك، وهي إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما يلي: (انظر الجدول ص6)

\* الإحساس معه بالأمان.

\* التعاطف مع الآخرين.

\* المظهر الخارجي.

\* التواضع أو الغرور.

\* التفاؤل أو التشاؤم.

\* درجة التأدب.

\* مستوى الذكاء.

\* إيجابية أو سلبية العادات الصحية.

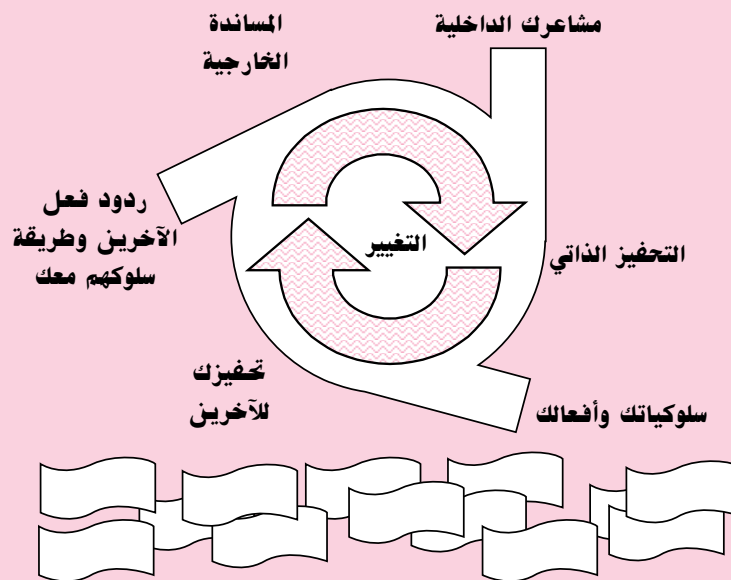
\* درجة الهدوء أو الانفعال.

\* الجدارة.

\* الثقة بالنفس.

جمعت نتائج الاستقصاء في الجدول المنشور في هذه الخلاصة (صفحة 6). وتم فيه حساب عدد المرات التي اختير فيها كل انطباع من الأحد عشر انطباعاً أساسياً وثانويًا، وتوضيح نوع الانطباع: سلبى أم إيجابى.

جدول



## الإدارة من الداخل إلى الخارج:

انظر إلى الأطفال؛ إننا نعلمهم كيف يتصرفون بطريقة صحيحة قبل أن نعلمهم لماذا يتحتم عليهم أن يتصرفوا على هذا النحو. وهذا يعني أنه من الممكن أن تسبق السلوكيات المشاعر، أي أنه من الممكن أن تقوم السلوكيات بتوليد المشاعر - فقد اكتشف المعالجون النفسيون أن قيام الشخص بأداء حركة الابتسام، يجعل شعور السعادة يتسلل إليه حتى لو كان يشعر بالحزن.

والإدارة من الداخل للخارج تعمل من هذا المنطلق: فالسلوك السليم يولد المشاعر السليمة بداخلك وبداخل الآخرين. ويصبح الأمر بمثابة «ساقية» تدفعها المياه للدوران من خلال ثلاث فتحات، تدعم حركتها الحركة الدائرية الكبيرة للساقية، وذلك كما يلي:

## ساقية الإدارة بين الداخل والخارج:

- (1) أن تتصرف نحو الآخرين بسلوك ودي، مما يعطيهم انطباعاً إيجابياً عنك،
- (2) أن يتصرف الآخرون نحوك بأسلوب ودي مماثل؛ مما يعطيك انطباعاً إيجابياً عنهم،
- (3) أن تشعر بالرغبة في الاستمرار في التصرف نحو الآخرين بسلوك ودي.. وهكذا تدور «الساقية».

وبهذه الطريقة تغير مشاعرك وسلوكياتك نحو الآخرين، وتؤثر على ردود أفعالهم وسلوكياتهم نحوك، بمجرد تغيير سلوكك الخارجي.



## خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

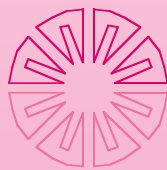
نشرة نصف شهرية تصدر عن:  
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة  
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع  
تليفون: 2633897 2 20  
تليفون: 4036657 2 20  
فاكس: 2612521 2 20  
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن - شعاع ت: 5510492 عمان  
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء  
الإمارات - إكومان ت: 263326 أبو ظبي  
لبنان - المستشار الدولي ت: 399400 بيروت  
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291  
عمان - المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط  
السعودية - مصادر ت: 6504053/6500824 جدة

## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال  
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454  
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:  
(سري وعاجل) وهي نشرة  
شهرية متخصصة في السكرتارية  
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

الصفات التي تؤدي إلى انطباعات أولى ودائمة لدى الآخرين (إذا ما توافرت في الشخص) .

## الانطباعات النشطة والانطباعات الخاملة:

من بين الانطباعات الأحد عشر هناك انطباعات نشطة وهي التي حصلت على أكثر من 20 درجة، وتمثل أول 7 انطباعات من الجدول؛ وهناك انطباعات خاملة وهي التي لم تحصل على 20 درجة، مثل الانطباعات الأربعة الأخيرة في أسفل الجدول. وقد تم حساب درجة نشاط الانطباع بحساب عدد مرات ورود الانطباع على لسان عينة الاستبيان.

ويرجع السبب في خمول بعض الانطباعات إلى أننا نتوقع دوماً وجودها لدى الآخرين، فإذا ما كانت موجودة فإننا لا نعيها كثيراً من الاهتمام. فإذا لم تكن موجودة فإننا نلاحظ غيابها، وهذه الصفات مثل: الغرور/التواضع، الثقة/عدم الثقة بالنفس، الكفاءة/عدم الكفاءة، الهدوء/الانفعال، العادات الصحية الجيدة/السيئة.

## إدارة الانطباعات وسيلة .. وأنت تحدد لها الغاية:

لا تعنى إدارة الانطباعات خداع الآخرين ليروا فيك ما ليس فيك. فهذه إدارة سيئة النية. ولكننا نعنى هنا بإدارة الانطباعات حسنة النية. وهذا النوع من الإدارة يشبه فن الحرب، الذي يمكنك أن تستخدمه في العدوان على الآخرين، كما يمكنك أيضاً أن تستخدمه في الدفاع عن نفسك. فهذا النوع من الإدارة يعتمد على النوايا المسبقة لن يستخدمه.

## وجهة النظر الكلاسيكية:

يتفق معظم علماء النفس على أن عالم العلاقات الإنسانية يتكون من ثلاثة عناصر، هي:

- 1- مشاعرنا الداخلية.
- 2- أفعالنا الخارجية وطريقة سلوكنا.
- 3- رد فعل الآخرين وطريقة سلوكهم نحونا.

وطبقاً لوجهة نظر علم النفس الكلاسيكي، فمن الأسهل أن نتحكم فيما يتعلق بأنفسنا (مشاعرنا وسلوكياتنا) ومن الأصعب أن نتحكم بسلوك الآخرين. ردود أفعالهم وسلوكياتهم نحونا. لذلك اختارت وجهة النظر الكلاسيكية العمل على مستوى مشاعرنا وسلوكياتنا، دون أن تتطرق إلى كيف يمكن أن يؤثر ذلك على الآخرين وردود أفعالهم نحونا. وبذلك ظلت هناك حلقة مفقودة بين عالمنا الداخلي والعالم الخارجي للآخرين.

وعندما شرعت وجهة النظر الكلاسيكية في العمل فإنها اختارت التركيز على مشاعرنا بدلاً من سلوكياتنا، وبذلك ظلت حلقة أخرى مفقودة بين جوهر الشخص (مشاعره) ومظهره (سلوكياته).



