




SHORT- CUTS TO EDITING

THE EDITOR . COPY EDITING . HEADLINES, SUBHEADS, CAPTIONS
AND MORE . PRECISE BRIEFING . GIVING PROFESSIONAL
FEEDBACK . THE NEWS CONFERENCE . EDITORIAL EVALUATION .
EDITORIAL EVALUATION CHECKLIST . LEADING MEETINGS .
CONSTRUCTIVE COMMUNICATION TECHNIQUES FOR DAILY
WORKING LIFE PUBLISHED BY MEDIA IN COOPERATION
& TRANSITION



Shortcuts to Editing
is a publication by

Media in Cooperation & Transition gGmbH

Contact:

MiCT
Brunnenstrasse 9
10119 Berlin
Germany
Phone +49 30 4849 302 10
www.mict-international.org

Editors: Elisabeth Schmidt, Cathrin Schaer and Sven Recker

Design: Gunnar Bauer

Managing Editor: Paola Stablum

Author: Elisabeth Schmidt

Translation: Ubab Murab

Copy Editors: Mohamed Sami Al Habbal and Stephen Glennon

The publication 'Shortcuts to Editing' is produced by Media
in Cooperation & Transition with support from the German
Foreign Office.

All Rights reserved 2014

CONTENTS

- 4 Foreword
- 6 The Editor
- 8 Copy Editing
- 12 Headlines, Subheads, Captions And More
- 18 Precise Briefing
- 20 Giving Professional Feedback
- 26 The News Conference
- 32 Editorial Evaluation
- 36 Editorial Evaluation Checklist
- 40 Leading Meetings
- 46 Constructive Communication Techniques
For Daily Working Life

FOREWORD

From the outside, editing is a thankless, lonely enterprise. Correspondents and reporters receive the glamorous jobs – they go to where the news happens, they interview subjects, they unearth interesting stories. They get bylines and acclaim, and the best of them are able to apply for prestigious awards and write books that make them household names.

Editors? What do editors do?

They are the nameless, credit-less backbone of journalism, easily criticised but rarely recognised for their contributions to news.

At its core, editing takes place in newsrooms, with text on screen that must be made into the best possible journalism. This may require many edits, or it may require none at all.

The best editors, however, are also many other things. They are sounding boards for reporters with the beginnings of an idea. They are guides for journalists on the ground. They alternatively help reporters prepare for major interviews and temper impetuosity when news is breaking.

The book “All The President’s Men” details how, as they were reporting on the Watergate scandal, Washington Post journalists Bob Woodward and Carl Bernstein had to be reined in by the newspaper’s Executive Editor Ben Bradlee. Bradlee was cautious, aware of the old adage that by raising the temperature of the water in a bathtub one degree at a time, you can be in boiling water before you know it.

I had my own such experience, when AFP editors pulled all staff – including myself – out of rebel-held Syria in late 2012. At the time, I protested, insisting that I could operate safely but was overruled by my editors. Months later, I found out that a freelance journalist who had planned many of the same trips that I had looked into had been kidnapped shortly after I left the country. What was an unpopular decision from my perspective had been a courageous – and correct – one from my editor’s perspective.

Good editors ask questions of their journalism that reporters, often clouded by the thicket of information, reporting and writing they have collected, are not able to. These range from issues of presentation – have we written this in the best possible way and does the reader have all the necessary information? – to broader requirements of reporting, including those of legality, safety, fairness and objectivity.

They impose themselves on stories even when they are not there. As a foreign correspondent, I ensured I knew all I possibly could about my stories to prove to my editors that what I had stood up, asking myself what I expected their questions to be and, inadvertently, improving my stories as a result.

As a bureau chief and editor, I pressed my team constantly to think hard about the standards with which they carried out their jobs and the questions they asked of those in power.

But good editors are also always careful to ensure the reporter’s voice is never lost. Good editing is about helping reporters tell the story they have written in the best possible way. The British poet Blake Morrison once said, “editing might be a bloody trade but knives aren’t the exclusive property of butchers. Surgeons use them too”.

Good editors are as passionate about the stories they handle as the reporters they work with. They are perfectionists, watchful for a litany of potential errors from simple typos to confusing prose or unfair reporting. They are perhaps more committed to great journalism than most in the profession, for few editors ever receive the glory their reporting counterparts do.

This guide will help you build the foundation to be a strong editor, giving you the tools to help shape and guide coverage, to improve writing and reporting and work with reporters and correspondents to produce the best possible journalism.

But you must not stop there. You must continue to hone the craft, and never lose sight of the simple fact that great journalism is built on great editing.

PRASHANT RAO, JOURNALIST,
FORMER IRAQ BUREAU CHIEF FOR AFP

DEFINING AN EDITOR'S JOB

- + Generally speaking, an editor is usually a journalist on staff at a media organisation, whether that be print media, broadcast – radio or television, or with an online publication.
- + An editor represents and upholds the journalistic and political guidelines that his or her organisation espouses.
- + Generally speaking, editors work within specialist subject areas. For example, in politics or sport or culture - and so forth.
- + There has also been the evolution of the so-called “news desk” system within print and online publications. In this system an editor sits with others together in an open plan office and is responsible for all of the different topics that the publication might report on.
- + Conventional hierarchies for editors would see the editor-in-chief at the top, the editors in charge of various departments (as well as their deputies) and then the ordinary editors working on the nuts and bolts of story production.
- + Depending on the kind of media, editors may have certain, specialist responsibilities. For example, a managing editor may look after staff and finances. A production editor ensures that print and production processes run smoothly. A chief sub-editor oversees other sub-editors, who check work for accuracy, sense and spelling. And a photo editor works on visual content. In broadcast media, one also finds editors who work on film – that is, they cut and edit moving pictures and filmed material. They do not work with words.

- + An editor is a filter. He or she searches for content from a wide variety of sources – for example, from staff, from freelancers, news agencies, public relations companies and social media sources – and decides which are the most relevant and worthy of attention for his or her audience. Primary criteria include that the content is current, new and relevant.
- + An editor ensures that published or broadcast material is that which is most interesting, relevant and comprehensible to their audience. One of the editor's most important jobs is copy editing (see pages on: Copy Editing).
- + An editor is usually also responsible for adding the additional text that every story needs – such as the headline, the captions, the leads, the sub heads and pull quotes (see pages on: Headlines, Subheads And More).
- + The editor often oversees the addition of extra materials to the broadcast or print story. This can include pictures, infographics, cartoons or audiovisual material.
- + Increasingly today editors will be expected to work across different media formats – that is, an editor working on a printed publication is expected to take responsibility for the online version of the same story, and vice versa.
- + An editor may also work as a journalist, researching and writing their own stories or producing their own reports.
- + Editors at the top of a media organisation's hierarchy are often also responsible for the quality of their staff's work. To ensure quality, an editor's most important job is to provide a clear briefing as to what the story should focus on, as well as regular feedback to reporters (see pages on: Precise Briefing and Feedback). The editor should also maintain contact with their staff, discussing how the story is developing and how it might evolve further.
- + Editors often play a part in critiquing a media organisation's products and attend meetings and conferences with this focus. In this way they pass on their own ideas and suggestions about editorial quality. An editor is vital to the effectiveness and outcome of such meetings (see pages on: Critiquing and Conferencing)

1

WHY IS COPY EDITING SO IMPORTANT?

- + Editing, during the process of producing a media report, involves working on a text to make it as clear, understandable and entertaining as possible for the target audience.
- + A good editor is a competent writer, knows journalism, has a feel for, and overview of, story structure, knows dramaturgy and understands how quotes work as well as an awareness of safety, security and media ethics.
- + A good editor brings the best out of a report that has already been written or produced. The editor is NOT the author or producer of the report.
- + Editing can involve all of the following: planning, research, fact-checking, re-writing, shortening, lengthening, re-working and more. It is far more than just checking for grammar and spelling mistakes, which is often what outsiders think editing involves.
- + A good editor works closely with the author or producer of a report. They give a precise briefing before work begins and professional criticism and feedback after the report has been produced. These two jobs are among an editor's most important tasks (see pages on: Precise Briefing and Professional Feedback).

2

AN OVERVIEW OF AN EDITOR'S TASKS

The editor takes responsibility for the following things:

- 1 **Content:** timely, factually correct, a well argued storyline, well researched.
- 2 **Structure:** presentation, dramaturgy.
- 3 **Speech and style:** styles of speech, easy to understand, clear and logical paragraphs, spelling, grammar, adherence to media organisation's style.
- 4 **Layout:** editing for length, sub-sections, headings, visual materials, other graphics.

How a report is edited will depend very much on the format it's being published in. However some editor's tasks apply to almost every kind of format, including reportages, portraits, features or magazine-style stories. And a lot of an editor's job – for example, ensuring timeliness, logical storytelling, research and accuracy – also applies to almost every format.

1 Checking Content

- **Is the topic timely / current?**
Is it clear to the audience why they would be interested in this topic? Is the topic related to something that is being widely discussed and is of interest or is happening at the moment?
- **Does the report have longevity?** Will the audience be able to read this report in three days time and still find it relevant? Does the report talk about something special?
- **Can the report be summed up in three simple sentences?** Does the report have a point, or an angle, which is obvious throughout the whole report? Or do more facts need to be added – or subtracted?
- **Does the report reach out to its target audience** – in terms of quotes and the way the topic is presented and in its format? For example, a report on alcoholism would need to be presented differently according to the target audience – whether it is appearing in a format that appeals to doctors, football fans or expectant mothers.
- **Is the report factually correct?** Can claims made in the report be proven true? If not, they shouldn't be presented as facts. Has opinion been presented as fact? Have names and numbers been double checked? Have all sources been named?
- **Have the most relevant facts in the report been checked and researched?** Has the situation actually changed since the report was produced?
- **Has the report's author interviewed and researched the right people or sources?** Is anyone or anything missing?

Very Important: After this first check, the editor will decide whether the report can be published in this form or whether more work is needed – for example, more research or more interviews or structural changes. If so, the editor will clearly communicate these needs to the producer or author of the report.

2 Checking Structure

It may not be possible to salvage a boring feature, a toothless commentary or a humourless satire simply by looking at the language within it. Often the biggest problem is in the way the story has been constructed. An editor can work on this to save a story.

- **How does the story start?**
Does it make the reader curious? Will they want to know more? Are interesting characters or places, which are important to the story, introduced quickly enough? Is the main point, or angle, obvious from the start?
- **Does the story end on an interesting point, or is the ending slack?**
Does the ending refer back to the original point, or angle? Will the reader leave this story with interesting thoughts to reflect upon?
- **Does the structure make sense?**
Does the story proceed logically, from one point to another? Do the paragraphs make sense in the way they connect? Or are there wild leaps from topic to topic, or interviewee to interviewee?
- **Does the dramaturgy work well?**
Are there conflicts and resolutions? Are there surprises or revelations? Is there a climax? Is the narration coherent? Is the narrative voice or style maintained throughout the report?
Does the report have too much information, or information that is not needed to tell the story?

Common structural mistakes include:

- Important statements or facts are left out.
- The story gets side tracked away from the main angle.
- Facts are simply added to the story without explanation.
- Important protagonists or facts are introduced too late in the piece.
- The other side of the story – whether that is through differing opinions or protagonists in conflict – is brought in too late in the piece, which means the story has no dramatic tension.
- The story is told in minute, chronological detail that is actually unnecessary.
- Information that supposedly links different paragraphs or different sources doesn't make sense.
- Information is repeated.
- The end of the story is redundant, simply repeating what has already been said before.

3 Writing Style

- Does the style of writing suit the content of the report?
- Are there too many details?
- Are there too many long sentences?
- Does the author's "voice" intrude unnecessarily? Is the author making comments without sourcing them?
- Are any comparisons or metaphors appropriate?
- Is the grammar correct? Is spelling correct?

4 Headlines, Subheads And Other Features of Layout

- Do the headlines, subheads and captions make the reader curious to know more?
- Do the headlines, subheads and captions reflect what is in the actual report?
- Is the story well divided into paragraphs?
- Should the story have sub headings – that is, smaller headlines starting a group of paragraphs?
- Would a pull quote be useful in the report?

4

WORKING TOGETHER WITH AN AUTHOR

Before the report is produced or written: a detailed, precise briefing.

- The topic: what's the point? What is the angle? What sort of story might result?
- What sort of story format? What sort of media?
- When will the story be published? How up to date should it be?
- Which section of a media product will the story appear in – for instance, the entertainment section, the sports section, and so on?
- How long should the report be? How comprehensive?
- When is the deadline?

After the report has been written or produced: professional feedback.

- Positive comments: what works really well? What is good?
- Assertive positivity: where might improvements be possible?
- Listening to the author: what problems did the author have to deal with?
- Cooperating on strategy for improvements in the future: what should we do now? Who will take responsibility for which of the tasks going forward?

(See also: pages on Precise Briefing and Professional Feedback)

>

HEADLINES, SUBHEADS, CAPTIONS AND MORE

1

WHAT ARE HEADLINES, SUBHEADS, CAPTIONS?

- + This page deals with headlines, subheads, captions, teasers, cover lines, pull quotes and others. They may be referred to in different ways in different newsrooms. But most of the time they have the same purpose: to sell the story they are attached to. They are some of the first things that a reader sees, as they make their decision whether or not to go further into this report or story.
- + Ideally, headlines, subheads, captions and the like work together in one story. In fact they may even tell some important parts of the story but in very simple and enticing terms. The reader knows what's waiting in the detailed text and is curious to find out more.
- + Every headline or caption or subhead imparts different information. They should not repeat one another. It is best to avoid using the same words twice too.

2

THE HEADLINE AND THE SUB-HEADLINE

There are two types of headline.

- 1 **The informative, accurate headline.** This is the kind of headline that belongs above hard news stories and fact-based reporting. This kind of headline is concise, objective and accurate. It is not emotional or wordy. The reader must be able to understand what this headline is about immediately. The reader gets clear information indicating what the story is essentially about. Proper sentences make this easier.

Example:

Obama Wants To Prevent Nuclear Weapon Production

US threatens sanctions against Iran and North Korea unless work stops on nuclear warheads.

The rule of thumb here is that the headline and the sub headline work together. In this case the sub headline clarifies and builds upon the headline.

- 2 **The playful, persuasive headline:** This kind of headline does its very best to persuade the reader to read the text below. It belongs on softer news stories, reportage or features, commentaries, interviews and other magazine-style stories. This kind of headline uses every opportunity – it plays with words, or makes jokes – to get the reader's attention. This kind of headline may only touch lightly on what a story is really about.

Example:

Hot, Spicy And Now Exhibitionists

Legendary Berlin snack, the currywurst, gets its own €5 million museum with over 1,500 square meters.

The rule of thumb for headlines and sub headlines still applies. Here both work together, although in this case the sub headline explains what the headline does not. In fact, the sub headline is very necessary here in case readers don't fully understand the humorous headline.

Tip: The best headlines are comprehensible without an explanation underneath. Generally, comprehensibility should come before originality.

3

THE TEASER

- + A teaser is basically a longer and more detailed sub headline that "teases" the reader with information to pique their curiosity. Teasers are used in printed materials, like newspapers and magazines. They are also often used online under a headline on the home page. Thanks to the teaser, the reader gets an idea of what the story is about and clicks through to the article page to read on.
- + Whether one finds a teaser online or in print, it has the same purpose: to give a brief (never too long) description of what the story will contain and to entice the viewer to read the story.

There are two types of teaser.

- 1 **Objective or “closed” teasers.** These introduce the story’s essentials briefly and in an unemotional, factual, concise and objective way. They do not contain questions or witticisms. They tell it like it is.

Example:

Hundreds Of Protestors Want US Army Out Of Afghanistan

At the end of the annual Easter march for peace, more than 2,000 demonstrators took part in further protests. Amid singing and chanting in the town square, speakers called for peace and for the demobilization of troops stationed in Afghanistan.

- 2 **Cliffhanger or “open” teasers.** These introduce the story’s essentials too but they do it in a different style, often by leaving an open question or a kind of cliffhanger in the teaser. This is intended to make the reader curious.

Example:

Authorities Make Progress On Peggy Murder.

Police say there’s a suspect and they even have a confession. Only thing is, the suspect is intellectually handicapped. Which is why many in town fear the murderer is still free and walking their streets.

Length

- + There is no ideal length for a teaser. It is a good idea to keep them short and not get bogged down in detail. Often available space will dictate length, especially on websites. Usually three to four sentences are best.

4

THE CAPTION

Every picture should have a caption. A caption always tells the viewer who or what is in the picture.

A caption...

- + ...should never describe what the viewer can see for themselves. For example, a laughing man stands by an apple tree. This would be obvious if you were looking at the picture.
- + ...should be a bridge into the body of the story and also do its best to entice the reader in. This is particularly important in print because often

readers will first look at the pictures, and therefore the captions too, before they decide whether they’re going to read on.

- + ... should address the visual material in a picture that is basically symbolic rather than an exact representation of what’s in the story, and use that symbolic image to build a bridge to the text.
- + ...must talk about the picture first before giving other pertinent information. The caption must relate to the picture before it gives information about how the picture relates to the story or anything else that cannot be seen in the picture.
- + ... should match the tone and style of the story in which the picture occurs. Sober news stories use objective, factual captions on their pictures. Feature-style stories may choose to use the caption as another way to create interest or humour in the story.

5

THE SUBHEADING

Putting subheadings in a story is a good way of splitting up or formatting your text while at the same time, offering the reader yet another smaller headline to arouse their curiosity.

- + A subheading refers to the paragraphs that come after it, never the ones that came before it.
- + A subheading follows the same rules of style as a headline. When a subheading appears in a news story, it is informative and objective. In a less formal, more magazine-style story, it can be playful or provocative.
- + When subheadings are used more than once within a story, they are often similar in style and construction. This is for the sake of a unified style in the story. For example, if one subheading uses a whole sentence, they all should. If one subheading is just one to three words, then they all might be one to three words.
- + Subheadings should not repeat information or wording.

THE PULL QUOTE

- + The pull quote has a similar function to the subheading. They appear within the story, can be used to better format the text and entice the reader into the story, or arouse the reader's curiosity.
- + A pull quote might take an important message from within the text and emphasise it, or expand upon it in some detail. A pull quote may also consist of a pithy quote from an interview "pulled" from the story that is then repeated in a larger font, to make readers curious or to emphasise the story's message.
- + A pull quote must come from within the text. It is a real quote, either from the author or from an interviewee, and it will be repeated again in the actual story.
- + A pull quote can occur anywhere within a story's layout. It is not like the subheading which must be placed by the paragraphs it refers to.



CHECKLIST:

- 01 Does the headline make the reader curious to know more?
Does the headline work together harmoniously with any other headings, captions or teasers?
Is the headline suitably informative for the reader, so that the reader has a fair idea of what can be expected in the story?
- 02 Does every headline, subheading, teaser or caption have its own unique information? Is information or wording repeated?
- 03 If all the headlines, subheads and captions were read together would they give the reader a good idea of some of the most interesting points in the story?
- 04 Does every picture have its own caption?
Does the caption contain the necessary information about the picture, so the reader knows what they are looking at?
Does the caption also contain some other information that would make the reader curious and draw them into the story?
- 05 Do the subheadings refer to the passages ahead of it?
Do the subheadings make sense? Do they make the reader curious and draw them into the story?
- 06 Is the pull quote easy to understand?
Does it refer back to the story's angle? Does it match a quote in the story?
Does the pull quote make the reader curious to read more?



PRECISE BRIEFING

1

WHY IS IT SO IMPORTANT FOR AN EDITOR TO BRIEF A REPORTER PRECISELY?

- + It is not possible to discuss, decide upon and assign everything about a potential story in a conference situation. A lot needs to be done, person to person – or, simply put, editor to journalist.
- + Unfortunately briefings on stories are often done too quickly and in an inexact way. Stories are commissioned in passing, with the editors simply relying on the journalist or media producer to “know” what they have in mind. Sadly most journalists cannot read minds and the finished product may end up being unsuitable – for example, it might not suit the publication, it might have an unsuitable angle, it may not come in the right format or it might target the wrong audience.
- + A precise briefing from an editor, at the time the story is commissioned, means that the editor must formulate their request clearly and the journalist will know better what is expected of them.
- + After the briefing, the journalist knows what is required, can formulate the right questions for interviewees and plan appropriate research.
- + Last but not least: precise briefing builds mutual trust between colleagues. Informal, inexact briefings can ruin the best editorial relationships. The wrong story comes in. And editors will ask: “now, why did they do that when I told them to do something else?” Confronted with new and unexpected demands from editors, journalists will ask: “why do they now want something totally different today from what they asked for yesterday?”

2

WHAT IS A PRECISE BRIEFING?

When briefing a journalist, the following points need to be discussed and clarified.

- + Why do you, as the editor, want this report or story written? Why does your media organisation want it? Does it have to do with current events? Or is it less topical?

- + As an editor, what do you think is the main point, or angle, of this story?
- + Which other articles or reports on the same or similar subjects have already been published by your media organisation? How will this new report add to that, beyond what’s already been published? How will this piece be different?
- + What questions do you, as the editor, have on the topic, what interests you about this story? What will interest your media organisation’s audience about this topic, what questions will they have?
- + What format should the report come in: will it be an interview, a feature, a backgrounder?
- + How much time will be needed for research and writing?
- + Which section of the media organisation will the report be published in – for example, the sports section or politics section?
- + When will the story be published? How long should it be? How comprehensive does it need to be?
- + When could the journalist or report producer let you know how things are going – things like: whether the story is proceeding according to plan? Whether they can get the right interviews and complete research in time for the deadline – and so forth?

3



CHECKLIST:

- 01 As an editor, do I know exactly why I want this report produced? Do I know what the point, or angle, might be?
- 02 Have I given the journalist all the information they need to complete this report?
- 03 Have I made it clear to the journalist that I myself, as an editor, don’t have all the facts at hand and that I am waiting to hear about these from them, after they’ve done the research and written the story?
- 04 Have I offered the journalist all the support I can, regarding research, help with structure and writing?
- 05 Have all the formal details of this arrangement been clarified – that is, things like the deadline, the format of the story, the word count, the payment and so forth?

GIVING PROFESSIONAL FEEDBACK

TIPS FOR GIVING FEEDBACK

1

WHAT IS PROFESSIONAL FEEDBACK?

- + Giving feedback is about telling a colleague how their work has been received and evaluated by an editor or other senior staff.
- + Professional feedback involves giving a colleague concrete tips for improvement or changes and involves clear, impersonal, constructive criticism.
- + The editor giving feedback will stick to clear, content-based criteria that involves things like the choice of angle, the format in which the report appears, research and so on.
- + The editor giving feedback doesn't make unsubstantiated claims nor do they devalue the work. The editor remains objective and is able to back up any criticism and any praise with concrete examples from within the report. The editor asks questions and listens carefully to the answers. The editor is constructive and uses negotiation techniques throughout the feedback session.

2

WHY IS PROFESSIONAL FEEDBACK IMPORTANT?

- + Professional feedback is one of the most important tools to help ensure the high quality of any media product.
- + Professional feedback helps everyone. Weaknesses are able to be improved and worked upon, while an understanding develops as to why certain strengths are desirable.
- + Professional feedback builds trust between the editor giving the feedback and those receiving it.

Use the "I-message".

- + That is, make your statement by starting with "I". As in, "I feel this research is...", or "I think this introduction to the story is..." Or, "I really liked the middle of this piece when...". This is as opposed to a statement that begins with "you". This takes the focus off the other person and makes it clear that this is one person's thoughts and that it is not a personal attack. It's a good formulation to use to open up space for further, productive, professional discussion.

Back up any feedback with examples.

- + Opinions can be subjective and may not be enough to get the message of the feedback session across. The editor giving feedback should be able to draw on examples from within a report or story to make their point. For example: "in the middle of this piece this person is quoted. Two paragraphs later, this information is repeated". It is only by giving examples that the person receiving the feedback can see exactly what is meant and how the editor giving feedback reached their conclusions.

Ask genuine questions out of genuine curiosity.

- + It helps the colleague receiving feedback if the editor giving feedback is truly curious to know more about certain parts of the report. Questions should be genuine, not suggestive or irritating. Answering these questions will help the colleague getting feedback really think about their replies. For example: "I was curious to know why you chose this as the intro to the story?" This can help the colleague receiving the feedback figure out where they've been too long-winded or not detailed enough, for instance.

Really listen.

- + The colleague receiving the feedback is actually the expert when it comes to this report or story. The editor should listen to them carefully. Try to bring out important knowledge they may have but that is, as yet, not used in the report. It is incredible the kinds of hidden nuggets of valuable information you can discover just by posing questions or coming up with ideas that really resonate.

Prepare alternatives and offer them.

- + By offering the colleague who is receiving feedback concrete alternatives to use in their report, the editor is showing exactly how they want the job done. Give examples, either verbally or in writing. For example: "could we just take out the quote from that person altogether?". This helps show, in very simple, obvious ways, how the report can be improved.

Encourage a good atmosphere.

- + There are not too many journalists who deliberately produce lazy, inaccurate or boring reports. Most work long and hard on their stories – and they deserve respect for their efforts. The best way to encourage a productive atmosphere is to begin any feedback session with positive remarks or even praise, if it is due. This puts the two people involved in a feedback session on a more level playing field, discourages condescension and opens the door for constructive discussion.

Be aware of body language.

- + Keep eye contact and face the colleague who is being given feedback. Indicate you are listening by nodding and being attentive. Crossed arms, impatient fidgeting, checking mail or sorting through papers during a feedback session is not conducive to a productive atmosphere.

4

SO WHAT SHOULD AN EDITOR ACTUALLY SAY TO A JOURNALIST?

Let's use an example. A journalist brings you, the editor, a report about a clinic that treats and supports people with anxiety disorders. The subject appeals to you, as it did when you commissioned the story. From the report, you get the impression that the author knows the subject extremely well but that they have somehow idealised the work the clinic does, putting its staff on a pedestal.

Here is how a feedback session on this story might play out:

- 1 **Start with positive comments:** “There is a lot of interesting information in this report. For instance, I didn't know how many people actually suffered from anxiety disorders of one kind or another”. Or perhaps: “From this story, I have the feeling you really know this subject well”.
- 2 **Back up feedback with examples:** “The head of the clinic is quoted five times in this story and his work is also described in really glowing terms – although I am not sure I can find any reason in the story as to why he should be so highly praised...”
- 3 **Use the “I message”:** “When someone is quoted a lot like that, I get a little suspicious. Particularly when there are no other experts being quoted...”
- 4 **Ask genuine questions:** “So did you make the head of the clinic look this good on purpose? Was he really that good?”

- 5 **Listen carefully to the answers:** “So as I understand it, you did that on purpose because you were really so impressed by the kind of work this clinic does, and by the effort they put in”.

- 6 **Offer alternatives:** “How would you feel about taking out a couple of those quotes and possibly removing some of the more glowing adjectives? Instead you could add some examples that show the reader just how good this clinic is – then the reader will be able to make up their own mind”.

- 7 **Come up with a new strategy together that allows the journalist power to act:**

- How do you think we should proceed with this story?
- What other ideas do you have for the story?
- What do you think might be the next step with this piece?
- And how can I help you with this story?

Or, if necessary, go further:

- Should I come up with some suggestions and pass them on to you?
- Should we come up with a different structure for this story together?
- Could you get back to me in three days with a new version?
- When could you send me a final version?

5

TIPS FOR THOSE RECEIVING FEEDBACK

Don't justify yourself.

- + This is one of the most important things to remember: you do not need to explain yourself or make excuses. Why? Because you produced this report to the best of your ability. There's no need to explain that. If your work has not met the expectations of the editor giving you feedback it won't matter what you say, it won't change their opinion or requirements anyway.
- + If there were personal or organisational problems (say, you couldn't get hold of an important interviewee or you needed more time to get the job done) mention this briefly but don't dwell upon it.

Listen carefully.

- + Listen quietly without interrupting and try to take in both criticisms and compliments. If anything is confusing, repeat it back to the editor giving the feedback. For example: "so if I understand you correctly, it is really only the introduction that you would like me to change?"

Ask for concrete examples.

- + Push the editor giving you feedback for concrete examples of problems, or where changes could be made to a story. For example: "I wasn't quite clear about what you meant when you said I needed more distance from the interviewees. Could you give me an example in the story?"

Concede to criticism.

- + It's better to admit to problems in a story than to try and argue it. If your work has not met the expectations of the editor giving you feedback it won't matter what you say, it won't change their opinion or requirements anyway. And agreeing that there could be changes made can be the key to finding a solution. It will also help the editor giving you feedback to support and assist you in making the necessary changes to any piece.

Give feedback on the feedback.

- + Don't be afraid to give feedback on the feedback you've been given. What was helpful? What would you like to know next time? This encourages mutual respect between colleagues and will help your editor prepare for the next feedback session.

6



CHECKLIST FOR THE EDITOR GIVING FEEDBACK:

- 01 Have I given my colleagues feedback regularly?
- 02 Am I backing up my comments with concrete examples?
- 03 Am I giving my colleague good examples of how to improve the story or report?
- 04 Am I encouraging a productive, professional atmosphere?
- 05 Am I supporting my colleague and helping them improve their work?

7



CHECKLIST FOR THE JOURNALIST RECEIVING FEEDBACK:

- 01 Do I want to improve my work?
- 02 Have I allowed the editor giving feedback to fully speak their mind?
- 03 Have I understood what they want from me?
- 04 Have I taken the opportunity to ask for support?
- 05 Have I made it clear in what ways this feedback session has helped me to improve?



THE NEWS CONFERENCE

1

WHY ARE NEWS CONFERENCES USEFUL?

- + News conferences – also known as editorial meetings, story meetings or story conferences – are an important forum during which the producers of media – journalists, editors and so on – ensure that all relevant topics are covered by the media organisation.
- + A news conference is important because the editorial team becomes informed about the latest events as different section editors bring news to the table, from the different rounds within their section.
- + News conferences are an important forum in which the media organisation’s position on certain news events can be discussed. This influences the way that the events are covered by that media organisation.
- + News conferences also offer colleagues an important opportunity to discuss the work done by their media organisation as well as how to improve it.

2

WHERE DO NEWS CONFERENCES GO WRONG?

- + News conferences may be unstructured, with no firm focus or agenda.
- + The participants may not be well prepared or they may not be sufficiently motivated.
- + The participants may be worried about making a bad impression should they suggest unsuitable story ideas or bring up unsuitable topics.
- + The news conference may not be well structured or led.
- + The news conference may not be objective enough and discussions may lead to other, unrelated matters concerning participants – such as

problematic relationships between staff, job descriptions and problems with hierarchy.

- + News conferences may run too long.

3

THE NEWS CONFERENCE: CLEAR STRUCTURES AND WELL DEFINED ROLES

- 1 Prepare carefully and ensure there is a clear structure. Include colleagues in this.
- 2 Whoever is leading the discussion must play a number of roles equally – including giving inspiration for ideas, moderating the discussion and deciding on ideas.
- 3 Use special techniques and questions to encourage creativity and different perspectives. (See pages on: Leading Meetings.)

4

THE NEWS CONFERENCE: HOW TO CREATE A GOOD ATMOSPHERE AND CREATIVE THINKING

How to create a good atmosphere

- + It is completely acceptable to hold a news conference in an area other than an official conference room. A less formal setting encourages a climate that fosters creative thinking and indicates that these kinds of meetings can also be relaxed and enjoyable.

No “killer comments”

- + News conferences are the kinds of meetings where good ideas can often be smothered with just one remark. Comments like: “Readers will never be interested in that”. Or: “you’ll never get anyone to agree to an interview for that.” And so forth and so on. To avoid this, and to encourage constructive discussion, ban these kinds of phrases. It may even be worth putting a sign on the wall so that everyone in every news conference is reminded not to use them; and so that whoever is leading the meeting doesn’t need to tell anybody off.

- + **Good thinking:** The person who suggests the story idea shouldn’t be

the only one who has to defend themselves and their idea. Colleagues who object to the story idea should be able to present good reasons for their objections.

5

CREATIVE TECHNIQUES

Gather the best ideas and rate them

- + If nobody pays them any attention, a good story idea can sink without a trace. That's why it is important to have a set structure for a news conference. The different phases of a news conference, as mentioned below, shouldn't add up to more than 20 minutes altogether.
 - **Phase 1:** Ideas are gathered. They are not commented upon or discussed in detail.
 - **Phase 2:** Ideas are briefly summarised and reviewed. Participants in the news conference discuss which ideas are good and could be realised. The goal is to come up with some broad topics about which further decisions can be made.
 - **Phase 3:** In order to make a further decision about the ideas presented, there are only two approaches. Firstly, make a list of ideas without potential, that won't work. And secondly, make a list of ideas with potential, that might work well.
- + These decisions may well not be final because as the meeting progresses new suggestions may be made concerning the ideas. The same approaches will then be used on the newer suggestions, until a final decision is made either in this news conference or the next.

Delegating / Small Groups

- + Often it is a good idea to move into smaller groups after the first session of idea-generation.

Why?

- Because the group dynamic changes. The bigger the group, the more formal the atmosphere. Members of smaller groups often take more responsibility for the result the group ends up with. Many people feel they can speak more freely in a small group. Small groups don't work as well for people who want to show off or get theatrical; work in a small group is more practical and has an objective.

- + How the smaller groups are formed can have an impact on the results they come up with. There are three kinds of personalities that are helpful to have in a smaller group, when deciding who should work with whom.

- **The moderator** – makes sure that nobody dominates too much, balances everything out, focuses the group's discussion and summarises the results.
- **The joker** – is playful and entertaining and motivates the others this way.
- **The producer** – is able to envision how ideas can be realised, makes realistic plans and formulates goals.

Creative questioning

- + Questions have enormous potential to inspire creativity. The questions may seem naïve, provocative, disrespectful, crazy or paradoxical – but they will get a response and help generate ideas.
- + News conferences actually often begin with fairly non-motivating questions. Such as: "what has been happening?", "what topics is everyone interested in today?" Or: "today we're going to work on this topic because it is the most important". The first question is used far too often. The second question is really just about general knowledge of the day's news events. And the third closes the door on any other subjects and signals that everything has already been decided.
- + So instead of asking those kinds of questions, one could say something more motivating at the beginning of a news conference.

Examples:

- What do you think are the "water cooler" topics right now? That is, what people in an office might discuss when they meet at the water cooler or coffee machine.
- What's really moving you or is really important to you right now?
- What issues do you think the media is not covering?
- What topics do you think our readers will be particularly interested in?

Playing Devil's advocate.

- + Sometimes there are issues about which everyone tends to feel the same – in other words, there is a consensus. In order to generate more ideas and different approaches, it may worth playing Devil's advocate and asking contrary questions just for the sake of being contrary.

For example: couldn't the reverse also be true in this case?
How exactly do we know that this is so? What proof do we have of this?

Re-framing

+ This is a good technique to use on story ideas where the story is often only told from one perspective. To re-frame, questions like the following could be asked:

- How would Person X tell this story? How would Person Y tell this story?
- What difficulties would Person X have in this case? What difficulties would Person Y have?
- Is there any bias here – who benefits from having this story told from only one perspective?
- How have others in similar situations reacted?

Paradoxical questions

+ There are some stories that are always told in the same way and from the same perspective. Asking paradoxical-seeming questions can open up new perspectives. For example, a story about children's day care centre, where they always complain about the lack of funding. But nobody ever asks whether the actual child care programs are at fault or lacking in some way.

- In this case one might ask: how does that group / child care organisation profit from this situation?
- What would happen to that group / child care organisation if the problem were suddenly solved?

Consider different timing

+ This is helpful with nearly all ideas that have been discussed a lot and covered many times.

- One might ask questions like: When did this problem begin? What happened earlier? What impact will this have on the future?

Unbiased, impartial questions

+ These kinds of questions work well when the story idea seems like it should progress in a logical and obvious way. Then it is important to consider: what would somebody who was completely unbiased ask in this situation? For instance, a young child. In this way new perspectives can be developed. For example, say the story angle is about how those caring for the elderly have a tough job. Unbiased questions might

include: why don't you do another job? What exactly is so tough during your everyday duties? Is there anything you enjoy about this job? Couldn't you find somebody to support you in this job?

6



CHECKLIST

- 01 Is the news conference well structured?
- 02 Is the person leading the news conference doing their job well and playing the different roles required of them?
- 03 Have all ideas come in for equal amounts of scrutiny and discussion?
- 04 Is it possible to work in smaller groups?
- 05 Have enough questions been asked that might expand or alter one's perspective on the ideas?
- 06 Has the news conference gone on longer than one hour?

EDITORIAL EVALUATION

FOLLOWING ARE SOME SUGGESTIONS THAT MAKE EDITORIAL EVALUATION MORE SUCCESSFUL.

1

WHY IS EDITORIAL EVALUATION IMPORTANT?

- + Meeting regularly to evaluate editorial content is important in order to update and discuss how best to produce a quality media product, whether that be written, broadcast or online media.
- + Editorial evaluation meetings – also known as peer reviews - are an important forum during which opinions can be exchanged and story ideas proposed. They can also be forums during which the editorial team decides on how they will approach certain topics or issues.
- + Editorial evaluations help encourage successful communication between different departments and ensure that everyone is playing by the same rules, when it comes to things like editorial policy and the organisation’s style guide.

3

- + A good editorial evaluation or peer review is matter-of-fact.
- + It is a constructive meeting. Praiseworthy activities or jobs are lauded and when there is criticism of other things, the only question that needs to be answered is this one: how do we do it better next time?
- + A good editorial evaluation is focussed. Not everything can be discussed in one meeting. Instead a certain topic or theme is chosen – for example, quality of research or, say, the visual language of the publication. The reason why the topic is chosen is clearly explained.
- + Editorial evaluations take place regularly and according to a clear schedule.
- + Those leading the meeting use constructive communication techniques (see pages on: Constructive Communication).

2

WHY DO EDITORIAL EVALUATIONS GO WRONG?

- + Editorial evaluations are often unstructured, with no firm focus or agenda.
- + Editorial evaluations may not be very constructive because any evaluations tend to be generalised, accusatory or euphemistic.
- + Editorial evaluations are not always matter-of-fact enough – they may end up being a venue for the discussion of other issues, such as, for example, difficult collegial relationships or problems with hierarchy or unclear job descriptions.

4

TIPS FOR EDITORIAL EVALUATION

Establish a good atmosphere in which to hold editorial evaluations.

- + Whoever is leading the editorial evaluation - whether they are the editor-in-chief or the section head – thanks their assembled colleagues for attending and for expressing themselves.

Ensure there is a focus.

- + Whoever is leading the editorial evaluation makes it clear what the focus of the meeting is to be – whether that be the organisation’s visuals, recent headlines or research or another topic. The “rules” of the meeting are also laid out. How long speakers have to make their point, whether questions can be asked at any stage or whether they should wait until the end and when there should be a more general discussion.

Criticise constructively.

- + Whoever is leading the editorial evaluation begins with positive remarks. What did they like, what did they learn, what was amusing. The best thing is to be able to switch between negative comments and positive comments.

5

TIPS FOR THOSE BEING EVALUATED DURING AN EDITORIAL EVALUATION

- + When a criticism is made, it is backed up by an example. If there is no pertinent example, it's better to leave the criticism out.
- + Rather than expressing a negative opinion outright – such as, “this story is very boring” – the individual making the evaluation rephrases this into a question with less negativity. Such as: “could this be...?” Or: “I got the impression that...”
- + It is also good to have an example of how it could be done better. If a better example is not available, then the discussion could be opened up as to how improvements could be made. If the person who produced the piece being criticised is present, it is an excellent idea to draw them into this part of the discussion.

Do not justify yourself.

- + This is one of the most important things to remember: you do not need to explain yourself or make excuses. Why? Because you produced this report to the best of your ability. There's no need to explain that. If your work has not met the expectations of the editor evaluating it, it won't matter what you say, it won't change their opinion anyway.
- + If there were personal or organisational problems (say, you couldn't get hold of an important interviewee or you needed more time to get the job done) mention this briefly but don't dwell upon it. This may not be a matter for the entire editorial team to discuss.

Listen carefully.

- + Listen quietly without interrupting and try to take in both criticism and compliments. If it seems appropriate indicate that you have heard and understood what has been said and that you plan to consider it carefully.

Ask questions if necessary.

- + If your work is being evaluated, feel free to ask for concrete examples that back up the evaluation. For example: “I wasn't quite clear about what you meant when you said I needed more distance from the interviewees. Could you give me an example in the story?”

Give feedback on the feedback.

- + Don't be afraid to give feedback on the evaluation. What was helpful? What would you like to know next time? This encourages mutual respect between colleagues and will help everyone prepare for the next editorial evaluation.

6



CHECKLIST FOR THOSE EVALUATING:

- 01 How can I create a positive atmosphere and encourage constructive discussion?
- 02 What sort of rules does the meeting require?
- 03 Is there enough of a concrete focus?
- 04 Am I able to explain the reasons for criticism and praise, and present examples for each?
- 05 Do I have some constructive suggestions for improvement to make – or should these be discussed by the group?

7



CHECKLIST FOR THOSE BEING EVALUATED:

- 01 Did I allow the evaluation to finish without interruption?
- 02 Have I asked questions if I did not understand?
- 03 Have I asked for examples, both negative and positive?
- 04 Have I given feedback on the evaluation process?
- 05 Don't make excuses.
- 06 Listen carefully.



EDITORIAL EVALUATION - CHECKLIST

Parts of a media product that can - and should be - evaluated:

- 1 THE COVER OR COVER PAGES
- 2 CONTENTS PAGE
- 3 STRUCTURE OF THE MAGAZINE, NEWSPAPER OR WEBSITE
- 4 HEADLINES, SUBHEADS, CAPTIONS AND SIMILAR
- 5 QUALITY OF WRITING
- 6 DESIGN AND LAYOUT
- 7 PICTURES AND VISUAL ELEMENTS



2



CONTENTS PAGE

- 01 Short and informative?
Do you get an idea of contents with just one glance?
- 02 Aesthetically pleasing?
Is it well laid out and easy to follow?
- 03 Can you find what you are looking for easily?
- 04 Is it well written – do you understand what the story will be about from the contents page listing?
- 05 Does the contents page have a regular tone and style, that reflects the publication's personality?



1



COVER / COVER PAGES

- 01 Are the pictures eye-catching and bold enough?
Can you tell what they are about with one glance?
- 02 Do the cover lines make sense?
Do they make you curious to see more?
- 03 Are the colours eye-catching?
Do they work well together?
- 04 Do the pictures and the words work well together?
- 05 Are the headlines representative of the story inside?
Are they representative of the media product, be it magazine or newspaper?



3



STRUCTURE

- 01 Introductory pages or the home page on a website – is it easy to enter this product?
- 02 Are the pages well identified – do I know where I am in the publication at all times?
Are the different sections clearly marked and separated – for example, sports from politics and politics from lifestyle?
- 03 Does the order of the sections make sense?
As in, current events before features and so on?
- 04 Final pages – do I leave the publication with a good feeling?
Is there a cartoon on the last page or a puzzle or some other farewell?





HEADLINES, SUBHEADS AND OTHERS

- 01 Are the headlines, subheads and captions suitably exciting and enticing?
- 02 Do they accurately reflect the content as well as arousing the viewer's curiosity?
- 03 Do the captions contain interesting information and add something to the story?
- 04 Do the headlines, subheads, captions and others have a distinctive style, that suits the publication or product?
- 05 Are the headlines, subheads, captions and others well coordinated?
- 06 Do the headlines, subheads, captions and others tell a little story all of their own?



CONTENTS

- 01 Does the story have a point?
Is the angle or point of the story suitably expressed?
- 02 Is the story well laid out? Do the aesthetics make sense?
- 03 Is the story well told?
- 04 Does the story tell you something new?
- 05 Is the story easy to understand and reader-friendly?
- 06 Is the style of writing appropriate to the subject material?
Is the writing clear and easy to understand? Does the piece have the same style of writing all the way through the story?
- 07 Does the writer have their own tone and personal writing style?
- 08 Does the story – and the writer's style – suit the publication?



LAYOUT

- 01 Is it attractive and easy on the eye? Does it make you want to go further into the publication?
- 02 Have the pages been laid out in a clear way?
- 03 Do the pages fit together harmoniously?
- 04 Are the colours used pleasing?
- 05 Is there a mixture of small and large pictures and other visual elements with text? Do they all work well together?
- 06 Are the headlines, subheads, captions and others well placed on the page and easy to read?
- 07 Is the typeface and font used suitable for the publication or story, and easy to read?



VISUAL ELEMENTS

- 01 Are the pictures and visual elements of good quality?
- 02 Is the message the pictures are sending clear and does it suit the accompanying text?
- 03 Could the visual elements stand alone?
That is, do they have their own aesthetic value, independent of the story?
- 04 Does the format of the pictures work in the layout?
- 05 Do the visual elements add something to the story?
- 06 Do the visual elements attract the viewer and draw them into the story?

PREPARING FOR MEETINGS AND NEWS CONFERENCES

Many staff members at media organisations get frustrated with news conferences. And their frustration can be understandable. A lot of news conferences are underprepared, not well structured and there is no clear leader. Often the staff members sit together at a news conference simply because it is customary to do so.

Preparing well for news conferences and meetings – even the standard, daily story meetings – can help to motivate colleagues and inspire leadership. Having clear goals at a news conference usually leads to clear results. The staff members know exactly why they are spending time in this meeting and why it is useful.

Preparing well for a news conference or meeting of any kind may also indicate that the meeting is not even necessary. Or that it could just be a very short meeting. Or that only certain staff members need to be there. Such well-grounded transparency indicates to staff members that they'll only be called into meetings that they really need to be at.

Experience shows that any conference that takes longer than one hour has to have very good reasons for its lengthy nature.

Questions to consider while preparing

- 1 What is the conference or meeting focussed on? Is there a general theme or topic that needs discussion? This also counts for routine news conferences.
- 2 What does the meeting need to achieve?
- 3 Who needs to be at the meeting? Who does not need to be at the meeting?
- 4 Who should prepare some materials for the meeting? For example, research, briefings, photocopies or visuals?
- 5 How long does this meeting need to be? One hour should be the maximum. Shorter is better.
- 6 In which room or area should the meeting take place? Might it be better to hold a smaller meeting in a more comfortable, less formal setting than a conference room?
- 7 Last but not least: does this meeting really need to happen or could it be avoided?

Every meeting should progress through some clearly delineated phases. If a meeting simply stops just because the time is up, or doesn't have a goal or come to any useful conclusions, then there are a number of consequences. These can include irritated participants, who didn't know why they were just sitting there for an hour and who will most certainly not be interested in returning to another meeting.

Ideally a conference has five phases or steps:

1 Introductions, both personal and topical

The aim: to explain the meeting's purpose and to make collegial introductions and connections.

- A good introduction establishes a good atmosphere.
- What is the aim or purpose of the meeting?
- Who is there and why? What roles will they play during the meeting? This is not necessary if the meeting is routine or a daily occurrence.
- Who will do which jobs during the meeting? Applies if there are jobs like time keeper or note taker involved.
- Clarify the timing, explain when there will be breaks.
- During the round of introductions clarify who is expecting what. This is particularly important during meetings about new projects or special events.

2 Ideas and topics

The aim: establishing a framework for discussion.

- Which topics or themes need to be discussed here? Establish that everyone is here for the same reason.
- Work out how much time each point of discussion requires. Decide on the order in which the discussion points should occur.
- Is any additional information required by meeting participants in order for them all to be up to speed with the discussion points? If there is, the meeting leader or a relevant participant could summarise.
- Briefly run through the rules of the meeting. Talk about the order of discussion or speakers, whether mobile phones should be switched off or on silent, the fact that "killer comments" are undesirable and that any non-objective criticism is also unwanted.
- Additionally, talk about how long the meeting is expected to last and whether there will be any breaks.

3 Discuss topics

The aim: to encourage creative discussion during the meeting.

Besides taking a leadership role during the meeting, the moderator should also...

- ...introduce each new topic and come up with an interesting question to start discussion off.
- ...ensure that the discussion points are introduced in the correct order.
- ... solicit different opinions and perspectives by asking interesting, open, provocative questions.
- ... come back to points that have been neglected, or switch the focus of the discussion if necessary.
- ...reject unfair criticism or overly critical remarks.
- ...sum up an interim result, during the progress of the meeting.
- ...take stock of the meeting progress briefly, speed discussion around the table up briefly, if necessary.

4 Joint search for solutions / decisions

The aim: to make decisions and reach conclusions.

- Summarise results of the meeting so far.
- Which different opinions or conflicts arose?
- What ideas or decisions were identified as positive? If there were none, or if there was indecision, explain how to progress toward conflict resolution.
- Work on solutions and conclusions.
- Should the meeting need to be adjourned, ensure that all participants are aware of the time and date of the next meeting.
- At the end of the meeting, reiterate any decisions made and if necessary, write up the conclusions of the meeting.

5 End of the meeting

The aim: making concluding remarks, looking to the future, thanking participants.

- The actual results of the meeting: what was achieved?
- Interaction between meeting participants: how did everyone work together?
- Thanking the participants for their attention, debate, ideas and cooperation.
- Bid farewell to participants and informing them about the next meeting.

3

THE CONFERENCE MODERATOR'S ROLE

The role of the conference moderator, or leader of the meeting, is not always clear. Is that individual only sitting at the head of the table because they have to? Or do they have a clear part to play in a well-structured and well-purposed conference? Will the moderator delegate the decision-making process to the meeting participants or will the moderator make those decisions him- or herself?

Does the moderator expect all ideas, suggestions and debate to come from the gathered participants or will the moderator join in, with their own ideas and opinions?

In almost all meetings a moderator will have to play different roles and do different jobs. Which role the moderator plays will depend on which phase the conference is in. What is most important is that the moderator understands which role he or she is playing at the time and that all the different roles are given equal weighting.

The inspiration

- + In the creative phase of any meeting, the moderator or conference leader has the same task as everyone else at the meeting: the moderator brings ideas to the table, explains them and helps to develop them further.

Note: the moderator needs to be careful when presenting their ideas first – they may get support simply because the idea comes from the moderator, thereby stifling further discussion.

The leader

- + As the leader of the meeting the moderator must steer the discussion. The moderator will need to play this role in nearly every phase of a meeting.

Note: moderators must be sure they don't just fulfil this leadership role and allow the participants to make all the decisions. If they only lead, then the strongest member of the group will take charge of the discussion. Even worse than this, is if the meeting has to finish and no decisions are made or conclusions are reached because the moderator spoke too much.

The decision-maker

- + In the decision-maker role, the moderator summarises the ideas and decisions and comes to a final conclusion, or assists the group to come to a final conclusion.

Note: if the moderator is going to be the one making the decision on their own in the meeting, then that decision must be a transparent one. The moderator must explain why the decision was made. If the final decision is to be made by the group, the moderator must set a time limit for the group's final word. If the group cannot reach a conclusion in the time given then the moderator must either make the decision themselves, or set a date for another meeting.

4



CHECKLIST:

-
- 01 Is the focus of this meeting clear? Are the goals for the meeting clear? Is it clear who should attend this meeting and who does not need to be there?
.....
- 02 Are all phases well planned out and is there enough time for each phase?
.....
- 03 Will the moderator be taking part, and presenting his or her own ideas for discussion?
.....
- 04 Will the moderator be the one making the final decisions at the end of the meeting and if so, has the moderator ensured that that decision-making process is transparent and justifiable?
.....
- 05 If the group is making the decision together, do they have enough time for this task?
.....
- 06 Has the moderator ensured that any rules for the meeting have been kept?
.....
- 07 Is the moderator using constructive techniques for debate and discussion? (See pages on: Constructive Communication.)
.....
- 08 Has the moderator ensured that all the roles they must play during the meeting are given equal importance?
.....



CONSTRUCTIVE COMMUNICATION TECHNIQUES FOR DAILY WORKING LIFE

1

WHY DO WE NEED CONSTRUCTIVE COMMUNICATION TECHNIQUES?

They create positive opportunities:

- + Editors are always communicating - whether at news conferences, editorial evaluations, or in meetings with authors, interviewees, informants and colleagues. And with so much communication there is, of course, always the possibility for misunderstanding or friction.
- + Constructive communication techniques can help ensure that information comes across clearly and comprehensibly.
- + Constructive communication techniques can help ascertain others' world views - and this helps to build solid and trusting professional, collegial relationships.
- + Constructive communication techniques can also help in situations where a larger group is being addressed; it can make communication more effective, clear and enable better leadership in meetings and conferences.
- + Constructive communication techniques can help prevent conflict between colleagues, as well as de-escalate existing workplace conflicts.

But there are boundaries:

- + Constructive communication techniques are not a one-size-fits-all guarantee of success with a how-to manual. They should be understood as good advice that will help the user avoid some of the bigger mistakes usually made when trying to get a message across.
- + Constructive communication techniques need to be used in a way that suits the situation and the individuals involved. The techniques must be authentic to the situation.

2

THE TECHNIQUES: AN OVERVIEW

- 1 THE "I MESSAGE"
- 2 ACTIVE LISTENING
- 3 THE "I MESSAGE" AND ACTIVE LISTENING
- 4 ASKING THE RIGHT QUESTIONS
- 5 THE RIGHT RESPONSES
- 6 DEALING WITH "KILLER COMMENTS" AND OTHER DISTURBANCES
- 7 ADDITIONAL TECHNIQUES FOR LEADING MEETINGS

3

THE TECHNIQUES: ONE BY ONE

1 THE "I MESSAGE"

- + Human beings have a tendency to make generalised statements about other people's behaviour, events and things.
- + The "I message" puts a focus on the individual experience. It talks about the speaker's own feelings, opinions and needs and it does not put any blame on, or make any judgmental suggestions about, the other individual or individuals involved. The latter doesn't happen subliminally either, through tone of voice, choice of words or mimicry.
- + It is difficult to dispute an "I message". It prevents a he-said, she-said situation where one person is right and the other wrong.
- + The "I message" is the direct opposite of what one might describe as the "you message".

Examples:

- You message: "You're wrong about that." // **I message:** "I have a different opinion on that."

- You message: "Your suggestion is not realistic." //
I message: "I see that differently."
- You message: "Oh you and your new ideas!" //
I message: "That's surprising to me."

Elements of the "I message"

In tricky situations or situations of emerging conflict, the "I message" can help.

It involves all of the following:

- Observing without judgement.
- Expressing consequences.
- Expressing one's own feelings, wishes and needs.
- Expressing the reasons behind one's own feelings, wishes and needs.
- Coming to an agreement or conclusion.

For example, imagine that during a news conference, one of the participants is continually speaking with their neighbour rather than paying attention to the conference.

1 Observing without judgement.

"You would rather speak with your colleague than listen to these story ideas..."

Be careful not to use words like "always" or "continuously" or "often". These indicate a negative subtext to your words and make the individual being addressed feel like they've been inappropriately judged.

2 Expressing the consequences.

"This makes me feel irritated." Or possibly "frustrated" or "nervous". Try and formulate this sentence as neutrally as possible. Often words we use to describe our feelings pass a value judgment on the behaviour of the person we are talking to.

3 Expressing one's own feelings, wishes and needs.

"Because I would really like your attention." The person communicating constructively has negative feelings because their needs are not being met, NOT because the other person is a bad person. To explain further, this is not constructive: "I am angry because you are doing this..." Whereas this is constructive: "I am angry because I really need this..."

4 Expressing the reasons and coming to an agreement or conclusion.

"Could you perhaps let me know what you are talking about?"

Perhaps this is something that is interesting for everyone?" You could also make conciliatory suggestions. For example: "if certain topics are being discussed for too long, or if they feel irrelevant to you, please let me know". This builds a bridge between you and your colleague and allows constructive communication to continue.



CHECKLIST:

- 01 Have I described my feelings, my needs and my expectations appropriately?
- 02 Have I avoided blaming, generalising and judgement?
- 03 Have I remained as neutral as possible, including in tone and body language?
- 04 Am I interested in finding out the real reasons behind the behaviour or opinion of the person with whom I am communicating?

2 ACTIVE LISTENING

- + The person who listens "actively" is signalling several things. That their ears are completely open to the other person, that they are interested in the other person's point of view and that they are prepared to negotiate when it comes to any disagreements.
- + The person who listens "actively" is signalling that they're taking the other person's emotional state and any nuances of their speech seriously. They're also signalling that reaching an agreement or finding a solution is important to them.
- + Just as the "I message" does, active listening prevents and reduces chances of potential conflict.
- + Active listening is useful for a lot of situations that arise during one's everyday working life. It can be particularly helpful during discussions about controversial subjects or when conflict emerges between a senior staff member and more junior staff.

The three stages of active listening

1 Signalling interest.

The listener is “all ears”, takes time to listen, reacts positively, establishes eye contact, shows positive body language, interjects with short comments that indicate they’re listening like, “ah yes”, “OK” and “Mm-hmm”.

2 Focussing on conversation content.

The listener paraphrases the most important elements of the conversation, they’re curious, ask open questions and indicate that they have understood what they are hearing.

3 Reflecting feelings back, listening out for nuances.

Pay attention to the feelings in the conversation and address any nuances. For example, understanding that, despite an outwardly polite conversation, the other person is perhaps angry.

For example, consider you are an editor and a journalist is expressing their displeasure at the way one of their stories has been changed.

1 Signalling interest.

“I’ve heard that you’re unhappy with the way your story was edited. Of course, I am interested as to why you feel this way.”

2 Focussing on conversation content.

“You feel as though you don’t recognise your own voice in the story now?” “What do you mean by ‘completely rewritten’?” “So this has never happened with your stories before?” “What do you think the editor was thinking?”

3 Reflecting feelings back, listening out for nuances.

“So what you’re saying is that now you feel as though this editor no longer trusts you or your work?” “So you think this is actually due to a personality conflict between you and the editor, rather than something based on the story content?”



CHECKLIST:

01 Am I aware of my own body language, gestures and comments?

02 Am I signalling to my conversation partner that I am all ears and am listening to every word they say?

03 Am I showing that I understand what they are saying by paraphrasing and repeating back what I am hearing from them?

04 Are my questions genuinely curious and open?

05 Am I looking out for the nuances and any hidden emotions in this conversation?

06 Do I truly understand what this person is saying, with my ultimate desire being to come to some kind of understanding or solution?

3 STRONG PARTNERS: THE “I MESSAGE” AND ACTIVE LISTENING

The “I message” and active listening can be combined to prevent conflicts from arising or getting worse.

For example, there is one person who almost always comes late to the daily news conference.

1 Signalling interest.

“Thank you for taking the time to come and meet. I actually have something I need to talk about with you.”

2 Observing without judgment.

“I noticed that you came to the conference a little later than everyone else. And I’ve also noticed this has been happening quite frequently over the past few weeks.”

3 Expressing the consequences.

“When you arrived we were already in the middle of things and we had to repeat everything. That took quite a bit of time.”

4 Dialogue: focussing on conversation content / picking up on nuances.

“So you’re usually at another meeting before this one...” “So you have the feeling that these meetings don’t result in very much?”

- 5 **Expressing one's own feelings, wishes and needs.**
"I find it really important that you take an active part in this news conference from the beginning."
- 6 **Coming to an agreement or conclusion.**
"What do you think might be a good solution to this problem?"
"How can I help you get here on time?"



CHECKLIST:

- 01 Did I begin the conversation on a positive note?
.....
- 02 Did I give the other person enough time to tell their side of the story?
.....
- 03 Did I signal that I got their message and I understood their feelings?
.....
- 04 Did I signal that I am willing to work toward a solution and resolve this issue?
.....

4 ASKING THE RIGHT QUESTIONS

- + Questions are a great way to steer a conversation between two people or participants in a conference in a certain direction.
- + Questions are a good way of bringing others into a conversation and of getting them to take responsibility for the outcome. They also help to structure a conversation or a meeting.
- + Questions force participants in a conversation to come back with concrete answers in order to create a consensus.
- + Last but not least, questions can enliven and entertain and loosen up blockages in the discussion.

Open questions

- Open questions are the opposite of closed questions – that is, questions that can be answered with a simple yes or no. Open questions are very suited to being asked during the first stage of any meeting or conversation in that they motivate the participants to speak, allow opinions to be aired, make the participants take responsibility for the conversation and cause participants to come up with their own ideas and questions.

Instead of: "should we speak about this topic now?"
Use this: "how should we approach this topic?"

Instead of: "does anyone have any questions before we finish up this meeting?"
Use this: "what kinds of questions are there, before we finish up?"

Closed questions

- Closed questions – that is, questions that can only be answered with yes or no – are particularly useful at the end of a meeting or conversation. They allow the conclusion of a conversation, or any agreements reached, to be firmly finalised. They also indicate that the conversation or meeting is now over.

Instead of: "which of these story ideas should we commission?"
Use this: "so am I right in saying that these are the stories we are going to commission?"

Instead of: "does anyone have a different opinion?"
Use this: "so am I right in saying that we are all agreed on this?"

Solution-oriented questions

- Solution-oriented questions prevent the conversation from going around and around in circles, discussing problems rather than solutions. They get participants in a conversation looking forwards – toward solutions – rather than backwards at problems.

Instead of: "what are your problems with that story idea?"
Use this: "what would be a better focus for that idea?" Or: "what do you think would be a worthwhile goal for this story?"

Instead of: "why is it so difficult working with our photo editors?"
Use this: "how have you tried to resolve this problem with the photo editors? Did you have any luck with that?" Or: "how do you think this process could work better?"

Instead of: "why do you find the news conferences so unproductive?"
Use this: "what do you think needs to happen in the news conference to make everybody feel like it's a worthwhile exercise?"

Questions to achieve closure

- These kinds of questions help to coalesce and make concrete a more abstract conversation. They force the people in a conversation or in a meeting to come up with solid answers and to get to the point.

For example:

“That story idea is going to come to nothing.”

Question for closure: “What do you mean by that?”

“It’s something that just won’t interest our readers.”

Question for closure: “What makes you so sure of this?”

Paraphrasing / Repetition

- This involves repeating back or paraphrasing what the person, or people, have already said. This technique has two advantages. It’s a way to check that you have understood what was said. And it’s also a way of ensuring that the most important points of the conversation have not been lost.
- These checks can be made using questions. Be careful when formulating the questions though, so that they are not received in a negative way.

Instead of: “so this is the story idea you’re going to research?”

Use this: “if I have understood you correctly, you want to research this aspect of the story idea?”

CHECKLIST:

- 01
Am I asking open questions as much as possible?
.....
- 02
Am I asking closed questions when a solid conclusion is needed?
.....
- 03
Am I using questions to find solutions, rather than questions that focus on problems?
.....
- 04
Am I using questions to indicate I have heard and understood, throughout the conversation?
.....
- 05
Am I making sure I don’t use ironic or suggestive questions or any others that might give a negative impression?
.....

5 THE RIGHT RESPONSES

- + Sometimes during workplace communication, it is not enough simply to be able to express the facts of a situation. This is especially true in situations – say, in a conference – where there are many different opinions or where the discussion goes around in endless circles. At this stage it is important to be able to address the deeper layers in a conversation in order to reach a consensus.
- + An example might be something like this: “I notice that you’re reluctant to address this topic”. Or : “I’ve made these suggestions but you still seem to be sceptical about them”. The right responses can keep communication flowing and open up new perspectives.

Elements of the right response

The best response is akin to a short feedback session and uses the same rules of thumb.

- 1 The best response describes the situation in an observational way. It does not judge.
Instead of judging: “but you never say anything!”
Use this observation: “up until now you have not said much. I’d really like to hear your opinion”.
- 2 The right response is specific and targets only the observed activity.
For example: “you’re dominating this discussion”.
Instead of being non-specific, limit the response to the observable situation: “up until now we have mainly discussed your suggestions. It would be good to hear some others”.
- 3 The right response deals directly with the observable situation.
For example: “you’ve been defensive ever since we started this project”.
Instead of looking backwards at the history of behaviour, focus only on the current, observable situation: “you haven’t given us your opinion yet”.

Reactions and responses

Unfortunately reactions and responses don’t always happen the way one might like them to. They may be unfriendly, judgmental or too general. There are many ways to react to certain responses. Important note: don’t interrupt any reactions – and wait before replying.

This gives you time to think.

Example:

- 1 Use a pause, ignore the reaction, respond with an "I message".

A: "You never say anything."

B: (Pause.) "I was just asking myself if we were moving forward a little too fast with this idea."

- 2 Use a pause, react to the response and respond with an "I message" and a question.

A: "You only ever discuss the economic aspects of a story."

B: (Pause.) "I consider this to be the most important aspect. What is the most important aspect in your opinion?"

A: "You always complain about the topics we choose."

B: (Pause.) "I don't really see it that way." (Pause.) "What do you mean exactly?"

CHECKLIST:

- 01 Is my response observational and descriptive, not judgmental or critical?
- 02 Is my reaction based on what is happening right now, rather than any past factors?
- 03 Is my reaction based on what I am observing?
- 04 Have I allowed uninterrupted reactions to my response?
- 05 Am I remaining objective when I enter the discussion?

6 DEALING WITH "KILLER COMMENTS" AND OTHER DISTURBANCES

- + There will always be individuals who, for various reasons, are not interested in establishing the facts and who will hinder communication with unjustified arguments or extraneous comments and clichés. They say things like, "when I was your age...", or "we're all in the same boat here". Whether intentional or not, these kinds of phrases can distract from the real matter at hand.

- + There are some who suggest countering those kinds of comments with wit and humour, to take the air out of their intention. But this puts everyone under pressure and it's not always easy to respond wittily. The comments have also distracted from the topic under discussion. The most important thing really, is to remember what the goal of this particular communication is and to always return to that goal.

- + Ignoring disturbances or "killer comments" The best thing to do is just to return to the desired goal immediately.

For example:

A: "Young people today won't do anything without Facebook telling them to."

B: "I would really like to talk about the possibilities of incorporating a social media strategy into our project."

A: "We are all in the same boat, after all."

B: "Certainly – that's why the topic of higher fees for freelancers really needs to be discussed."

CHECKLIST:

- 01 Do I know exactly what the goal of this communication process is?
- 02 Have I allowed myself to be provoked by "killer comments" or other disturbances?
- 03 Have I avoided reacting to "killer comments" or other disturbances?
- 04 Am I focussed on getting back to the real goal of this particular communication process?

7 ADDITIONAL TECHNIQUES FOR LEADING MEETINGS

- + All of the techniques for constructive communication described above are extremely relevant to any individuals who find themselves leading a meeting or conference. But those who lead meetings also need to be aware of the communication needs of a whole group. To do this to the best of their ability, they may require some additional tools.

These include the following tips and techniques:

Knowing how to tactfully halt speakers who have been talking for too long.

- Some people will speak for a long time and they can really frustrate other participants in a meeting and slow proceedings down.
- If the person leading the meeting allows the speaker to go on and on, they lose their standing in the eyes of the other participants. But if they stop the speaker too abruptly they may offend the speaker.
- The best way to stop a long-winded speaker is for the meeting leader to use a pause or gap in the speaker's speech, then insert themselves into the talk. It is important for the meeting leader to give the impression that they value the speaker professionally and personally.

For example:

"You have addressed an important point. I'd really like to turn this over to the group to discuss now". Or: "I would really like to write your observations up on the wall chart so that we can discuss them in detail later, with the whole group".

Working around objections

- There are often participants in a meeting who see it as their duty to raise an objection to almost every point that is raised. If these individuals come to dominate a meeting with their objections, the atmosphere can suffer and participants lose motivation.
- Asking the right questions can help overcome objections. For example, a direct response: "what did you mean by that?" Or: "how exactly did you come to that conclusion?"
- One could also expand the discussion around the objection. For example: "are there any other reasons why you don't agree with this idea?" Or: "in your opinion, what other factors would complete this argument?"
- It may also be possible to anticipate further objections before they are made. "Some will object to this because..."
- It may also be possible to defer the objection until later. For example: "please allow me to discuss this properly at a later stage". Or: "should we just defer this point until we've come to some conclusions on the topic?"

- It may also be possible to be completely open about the objection. For example: "I get the impression that you basically disagree with everything I am saying. What sort of conditions would be necessary for you to constructively debate this topic?"

Organise a lightning discussion round

- This is a simple way of pulling all participants back into the discussion at any meeting as well as taking stock of the state of the discussion so far. The meeting leader asks a question like, "so how does everyone feel about Topic A?"
- Lightning discussion rounds wake everybody up and may bring surprising new and constructive perspectives to a debate.

Rules for a lightning discussion round

- 1 Individual speeches need to be short. Ensure everyone knows this beforehand.
- 2 Nobody should comment on ideas during the round.
- 3 If there is a lack of understanding, very brief questions are permitted.

Re-framing

- Re-framing a topic means that perspectives on a certain topic are shifted and the topic is seen in a different light.
- Re-framing is a simple way of helping colleagues in a meeting see another point of view when, for instance, the conversation keeps going around and around in unresolved circles.
- In doing this, the meeting leader tries to find out why the topic is so unresolved and at the same time, tries to come up with solutions and influence the discussion positively.
- This method shouldn't be used every time – but sometimes it can help in reaching surprising conclusions and unexpected solutions.

For example:

Complaint: "our picture editors don't read the stories that they're sourcing pictures for".

Re-framing: "what would the picture editors say, if we were to ask them why this was happening?"

Re-framing: "this is an important point. How can we let the picture editors know how important it is, for them to read the stories?"

Changing focus

- When changing focus, the meeting leader gets participants to pay attention to a point that has not formerly gotten a lot of attention. If this technique is to be effective, the participants must agree about the change. This technique is particularly useful during parts of a meeting when creativity is desired.
- Three steps toward changing focus
 - 1 Describing what the meeting has been about thus far.
For example: “up until now we’ve been talking about Topic X”.
 - 2 Recommending that the discussion takes a new turn.
For example: “up until now we haven’t really talked about Topic Y. Perhaps we should discuss this now”.
 - 3 The group agrees to the new discussion topic.
For example: “so we are all agreed that this will be a useful thing to do”.
- If the participants in the meeting don’t agree, the meeting leader can work further with this same technique to find out exactly what would be more useful.
 - 1 Describing what the meeting has been about thus far.
For example: “so it seems that Topic Y isn’t relevant”.
 - 2 Recommending that the discussion takes a new turn.
For example: “so if Topic Y is not relevant, perhaps we should make a list of some other points that are more relevant”.
 - 3 The group agrees to the new discussion topic.
For example: “so we are all agreed that this will be a useful thing to do”.



CHECKLIST:

- 01 Have I managed to curtail those speakers who are too long-winded in a tactful way?
- 02 Am I able to respond well to objections?
- 03 Have I managed to motivate all the participants in the meeting to express opinions and enter into the discussion?
- 04 Have I managed to avoid criticisms of colleagues during the meeting? Am I motivating the participants to engage in a productive search for solutions?
- 05 Have I been able to successfully change the focus of a discussion in order to encourage communication around topics that were previously left out?

قائمة التحقق:

- ١ هل تمكنت بلقاء من التقليل من اندفاع المتحدثين الذين يسهبون كثيراً؟
- ٢ هل أنا قادر على الإجابة بشكل جيد على الاعتراضات؟
- ٣ هل تمكنت من تحفيز جميع المشاركين في الاجتماع للتعبير عن آرائهم والمشاركة في النقاش؟
- ٤ هل تمكنت من تجنب انتقادات زملاء خلال الاجتماع؟ هل حفزت المشاركين على الانخراط في البحث عن حلول؟
- ٥ هل كان بمقدوري أن أغير بنجاح تركيز النقاش من أجل تشجيع التواصل حول الموضوعات التي لم يتم تناولها في السابق؟



• ثلاث خطوات نحو تغيير التركيز

- ١ وصف ما كان عليه الاجتماع حتى الآن.
على سبيل المثال: «حتى الآن كنا نتحدث عن الموضوع «ع»».
 - ٢ اقتراح أن يأخذ النقاش منعطفاً جديداً.
على سبيل المثال: «حتى الآن لم نتحدث عن الموضوع «ع». ربما ينبغي لنا أن نناقش هذا الأمر الآن.»
 - ٣ توافق المجموعة على موضوع النقاش الجديد.
على سبيل المثال: «لذلك نحن اتفقنا جميعاً على أن هذا سيكون شيئاً مفيداً للقيام به.»
- إذا كان المشاركون في الاجتماع لا يوافقون، يمكن لمن يدير الاجتماع أن يستمر باستخدام التقنية نفسها من أجل الوصول إلى ما هو أكثر فائدة.
- ١ وصف ما كان عليه الاجتماع حتى الآن.
على سبيل المثال: «إذاً، يبدو أن الموضوع «ع» غير مهم.»
 - ٢ اقتراح أن يأخذ النقاش منعطفاً جديداً.
على سبيل المثال: «إذاً، إن لم يكن الموضوع «ع» مهماً، ربما علينا أن نحضر قائمة بالمواضيع الأخرى الأكثر أهمية.»
 - ٣ المجموعة توافق على موضوع النقاش الجديد.
على سبيل المثال: «إذاً، جميعنا متفقون أن هذا سيكون شيئاً مفيداً نقوم به.»

استخدام اللباقة في إيقاف المتحدثين الذين يسترسلون في حديثهم.

- بعض الناس يسترسلون في حديثهم، ويمكن أن يتسببوا بإحباط المشاركين الآخرين في الاجتماع وقد يتسببون أيضاً بتطبيع التقدم.
- إذا سمح الشخص الذي يدير الاجتماع للمتحدث بالاسترسال في حديثه فإنه يخسر مكانته في نظر المشاركين الآخرين. ولكنه إذا أوقف المتحدث فجأة فإنه قد يسبب إلى المتحدث نفسه.
- أفضل طريقة لإيقافهم هي استخدام الشخص الذي يدير الاجتماع للفاصل أو الفجوة في خطاب المتحدث، ثم التسلل إلى الحديث مرة ثانية. من المهم لمن يدير الاجتماع إعطاء انطباع بأنه يقدر المتحدث مهنيًا وشخصيًا.

على سبيل المثال:

«لقد تناولت نقطة مهمة. أود أن أحولها إلى المجموعة لمناقشتها الآن.» أو:
«أود كتابة ملاحظتك على لوح الحائط حتى تتمكن من مناقشتها بالتفصيل لاحقاً، مع المجموعة بأكملها.»

التعامل مع الاعتراضات

- غالباً ما يكون هناك مشاركون في الاجتماع يعتبرون أن واجبه هو الاعتراض على كل نقطة تجري إثارته. إذا تمكن هؤلاء الأفراد من السيطرة على الاجتماع باعتراضاتهم، فإنهم سيخلقون أجواء غير مريحة وسيفقد المشاركون حماسهم.
- طرح الأسئلة الصحيحة يساعد على التغلب على الاعتراضات.
على سبيل المثال، يمكن أن تكون الإجابة المباشرة: «ماذا تعني بذلك؟» أو: «كيف وصلت بالضبط إلى هذا الاستنتاج؟»
- يمكن أيضاً توسيع النقاش حول الاعتراض.
على سبيل المثال: «هل هناك أية أسباب أخرى تدفعك كي لا تتفق مع هذه الفكرة؟» أو: «برأيك، ما هي العوامل الأخرى التي تدعم هذه الحجة؟»
- قد يكون من الممكن أيضاً توقع مزيد من الاعتراضات قبل أن تبدأ.
«البعض سوف يعترض على ذلك لأن...»

قد يكون من الممكن أيضاً أن ترجئ الاعتراض حتى وقت لاحق.
على سبيل المثال: «اسمح لي أن أناقش هذا الموضوع في مرحلة لاحقة.»
أو: «هل يمكننا تأجيل هذه النقطة إلى أن نصل إلى بعض الاستنتاجات حول هذا الموضوع؟»

- قد يكون من الممكن أيضاً أن تكون منفتحاً تماماً على الاعتراض.
على سبيل المثال: «لدي انطباع بأنك بالأساس لا توافق على كل ما أقوله. ما هي الظروف التي قد تكون ضرورية بالنسبة لك لمناقشة هذا الموضوع مناقشة بناءة؟»

الدخول في جولة نقاش سريعة

- إنها وسيلة بسيطة لجعل كافة المشاركين يخرطون في النقاش في أي اجتماع، وكذلك لإجراء جرد لما وصل إليه النقاش حتى الآن. يسأل الشخص الذي يدير الاجتماع سؤالاً مثل: «كيف يشعر الجميع تجاه موضوع معين؟»
- توظف جولة النقاش السريعة الجميع وقد تجلب آفاقاً جديدة وبناءة مفاجئة إلى النقاش.

قواعد جولة النقاش السريعة

- 1 يجب أن تكون مداخلات الأفراد قصيرة. يجب التأكد من أن الجميع يعرفون ذلك مسبقاً.
- 2 لا يسمح لأي شخص بأن يعلق على الأفكار خلال الجولة.
- 3 إذا كان هناك عدم فهم، يسمح بطرح أسئلة مختصرة جداً.

إعادة التأيير

- إعادة تأيير موضوع ما يعني تحويل وجهات النظر حول موضوع معين، بحيث يجري النظر إلى الموضوع من زاوية مختلفة.
- إعادة التأيير هي طريقة بسيطة لمساعدة الزملاء في اجتماع ما على رؤية وجهة النظر الأخرى عندما تستمر المحادثة في الدوران في حلقة مفرغة دون حل، على سبيل المثال.
- عند القيام بذلك، يحاول الشخص الذي يدير الاجتماع معرفة سبب صعوبة التوصل إلى حلول بشأن هذا الموضوع وفي نفس الوقت يحاول أن يتوصل إلى حلول وأن يؤثر على النقاش بإيجابية.
- لا ينبغي استخدام هذه الطريقة في كل مرة - ولكنها أحياناً يمكن أن تساعد في التوصل إلى استنتاجات مثيرة للدهشة وحلول غير متوقعة.

على سبيل المثال

- **الشكوى:** «محررو صورنا لا يقرأون القصص التي يضعون فيها هذه الصور.»
إعادة التأيير: «ماذا سيقول محررو الصورة إذا سألناهم لماذا يحدث هذا؟»
إعادة التأيير: «هذه نقطة مهمة. كيف يمكننا جعل محرري الصور يعرفون مدى أهمية قراءة القصص بالنسبة لهم؟»

تغيير التركيز

- عند تغيير التركيز، يقوم الشخص الذي يدير الاجتماع بجعل المشاركين يولون اهتمامهم لنقطة لم تحظ بكثير من الاهتمام من قبل. إذا نجح هذا الأسلوب في أن يكون فعالاً، يجب أن يتفق المشاركون حول التغيير. هذه التقنية مفيدة بشكل خاص خلال أجزاء من الاجتماع عندما يكون الإبداع هو المطلوب.

٣ الإجابة الصحيحة تتعامل مباشرة مع الوضع الملاحظ.
على سبيل المثال: «لقد كنت متحفظاً منذ أن بدأنا هذا المشروع». بدلاً من النظر إلى الوراء في تاريخ هذا السلوك، ركز فقط على الوضع الحالي الملاحظ: «أنت لم تعطينا رأيك بعد».

ردود الفعل والإجابات

لأسف ردود الفعل والإجابات لا تسير دائماً بالطريقة التي نرغب بها. ويمكن أن تكون غير ودية أو حكيمية أو عامة جداً. هناك العديد من الطرق للتجاوب مع بعض الردود. ملاحظة هامة: لا تقاطع أي رد فعل – وانتظر قبل أن ترد. يساعدك ذلك على تنقية ذهنك ويمكنك وقتاً للتفكير.

١ مثال – تمهل لبرهة، تجاهل رد الفعل، وأجب باستخدام «رسالة الأنا».

أ: «أنت لا تقول أي شيء إطلاقاً»
 ب: **(وقفة)**. «كنت فقط أسأل نفسي إذا كنا نمضي قدماً بشكل سريع جداً بهذه الفكرة.»

٣ مثال - تمهل لبرهة، تجاوب مع الرد وأجب بـ «رسالة الأنا» وبسؤال.

أ: «أنت لا تناقش إلا الجوانب الاقتصادية للقصة»
 ب: **(وقفة)**. «أنا أعتبر هذا الجانب الأكثر أهمية. ما هو الجانب الأكثر أهمية في رأيك؟»

أ: «أنت تشكو دائماً من المواضيع التي نختارها».
 ب: **(وقفة)**. «أنا لا أرى الأمور على هذا النحو» (وقفة). «ماذا تعني بالضبط؟»

قائمة التحقق:

١ هل كان جوابي المبني على الملاحظة والوصف، خالياً من الأحكام أو النقد؟

٢ هل كان رد فعلي مبنياً على ما يحدث الآن، لا على أية عوامل أخرى؟

٣ هل كان رد فعلي مبنياً على أساس ما لاحظته؟

٤ هل سمحتُ بحدوث ردود فعل متلاحقة بعد جوابي؟

٥ هل أستطعت أن أبقى موضوعياً عندما خضت النقاش؟

٦ التعامل مع «التعليقات القاتلة» وغيرها من الاضطرابات

+ سيكون هناك دائماً (لأسباب مختلفة) أشخاص غير مهتمين بتحديد الحقائق، وسيعيقون التواصل ويعطون حججاً غير مبررة أو تعليقات وكليشيهات غريبة. يقولون أشياء مثل، «عندما كنت في مثل عمرك...»، أو «نحن جميعاً في نفس القارب هنا». سواء عن قصد أم عن غير قصد، يمكن لهذه العبارات أن تنقص من الوضع الحقيقي القائم.

+ هناك من يقترح مواجهة تلك الأنواع من التعليقات بالطرافة والفكاهة، لتفريغها من مفاصلها. ولكن هذه الطريقة تضع الجميع تحت ضغط وليس من السهل دائماً الرد ببراعة. هذه الملاحظات عملت على صرف الانتباه عن الموضوع قيد المناقشة. أهم شيء حقاً، هو أن نتذكر ما هو الهدف من هذا التواصل بشكل خاص، والعودة إليه دائماً.

+ تجاهل الاضطرابات أو «التعليقات القاتلة» أفضل شيء يمكن القيام به هو مجرد العودة إلى الهدف المنشود على الفور.

على سبيل المثال:

أ: «شباب اليوم لا يفعلون أي شيء بدون الفيسبوك».
 ب: «أود أن نتحدث عن إمكانيات دمج استراتيجيات وسائل إعلام اجتماعية في مشروعنا»

أ: «بعد كل شيء فإننا جميعاً في نفس القارب».
 ب: «بالتأكيد - لهذا السبب لا بد من مناقشة موضوع الرسوم العالية للصحفيين المستقلين».

قائمة التحقق:

١ هل أعرف بالضبط ما هو هدف عملية التواصل هذه؟

٢ هل سمحت لنفسي أن أستفز بـ «التعليقات القاتلة» أو أية اضطرابات أخرى؟

٣ هل تجنبيت ردود الفعل على «التعليقات القاتلة» أو أية اضطرابات أخرى؟

٤ هل ركزت على العودة إلى الهدف الحقيقي من عملية التوصل هذه؟

٧ تقنيات إضافية لإدارة الاجتماعات

+ جميع تقنيات التواصل البناء المذكورة أعلاه مهمة جداً لأي شخص يجد نفسه في موقع إدارة اجتماع أو مؤتمر. ولكن مديري الاجتماعات يجب أن يعوا احتياجات التواصل لكامل المجموعة. ومن أجل أن يتمكنوا من القيام بذلك على أفضل وجه ممكن، فإنهم بحاجة إلى بعض الأدوات الإضافية.

بدلاً من: «أي من هذه أفكار القمص ينبغي أن تكلف الصحفيين بها؟»
استخدم: «لذلك أنا على حق عندما أقول أننا سنكلف الصحفيين بهذه القصص؟»

بدلاً من: «هل لدى أي منكم رأياً مختلفاً؟»
استخدم: «لذلك أنا على حق عندما أقول إننا جميعاً اتفقنا على ذلك؟»

الأسئلة الموجهة لإيجاد حلول

• الأسئلة الموجهة لإيجاد حلول تمنع الأشخاص الذين لديهم أحاديث أو الذين هم في الاجتماع من الالتفاف والدوران في حلقة مفرغة في مناقشة المشاكل بدلاً من الحلول. إنها تضع المشاركين في المحادثة التي تتطلع إلى الأمام - نحو الحلول - وليس إلى الوراء نحو المشاكل.

بدلاً من: «ما هي مشكلتك مع فكرة هذه القصة؟»
استخدم: «ما هو التركيز الأفضل لهذه الفكرة؟» أو: «برأيك، ما هو الهدف الجدير بالاهتمام لهذه القصة؟»

بدلاً من: «لماذا من الصعب جداً العمل مع محرري الصور؟»
استخدم: «كيف حاولت أن تحل هذه المشكلة؟ هل حالفك الحظ في ذلك؟» أو: «باعتقادك، كيف يمكن لهذه العملية أن تسير بشكل أفضل؟»

بدلاً من: «لماذا تجد الاجتماعات الإخبارية بلا فائدة نهائياً؟»
استخدم: «برأيك، ماذا يجب أن يحدث في الاجتماع الإخباري لجعل الجميع يشعرون أنها ممارسة جديرة بالاهتمام؟»

الأسئلة للوصول إلى ختام

• تساعد هذه الأنواع من الأسئلة على جعل محادثة نظرية أكثر تماسكاً وصلابة. إنها تجبر المشاركين في المحادثة أن يأتوا بإجابات طلبة للوصول إلى الهدف.

على سبيل المثال

«فكرة القصة هذه لن تصل إلى شيء»
سؤال ختامي: «ماذا تعني بذلك؟»

«إنه شيء لن يهتم القراء.»
سؤال ختام: «ما الذي يجعلك متأكداً جداً من هذا؟»

إعادة الصياغة / التكرار

• هذا ينطوي على تكرار أو إعادة صياغة ما قاله أحد الأشخاص أو الناس في المحادثة. لهذا الأسلوب ميزتان: إنه وسيلة للتأكد من أنك قد فهمت ما قيل، وهو أيضاً وسيلة للتأكد من أن أهم النقاط في المحادثة لم تضيع.

• هذه التحقيقات يمكن القيام بها باستخدام الأسئلة. على الرغم من ذلك، كن حذراً عند صياغة الأسئلة حتى تجنب تلقيها بطريقة سلبية.

بدلاً من: «حسناً، هذه هي فكرة القصة التي ستبحثون فيها.»
استخدم: «إذا ما كنت قد فهمت بشكل صحيح، فأنت تريد البحث في هذا الجانب من فكرة القصة؟»

قائمة التحقق:

- 1 هل طرحتم أسئلة مفتوحة قدر الإمكان؟
- 2 هل طرحتم الأسئلة المغلقة عند الحاجة إلى الوصول إلى استنتاج متين؟
- 3 هل استخدمتم الأسئلة لإيجاد حلول، بدلاً من الأسئلة التي تركز على المشاكل؟
- 4 هل استخدمتم الأسئلة لأعطي إشارة بأنني قد سمعت وفهمت، طوال المحادثة؟
- 5 هل تأكدت من أنني لم استخدم أسئلة ساخرة أو موحية أو أي نوع آخر من الأسئلة التي قد تعطي الآخرين انطباعاً سلبياً؟

0 الإجابات الصحيحة

- + أحياناً أثناء التواصل في مكان العمل، قد لا يكفي مجرد القدرة على التعبير عن وقائع الحالة. وهذا ينطبق بشكل خاص في حالات - مثل الاجتماعات - حيث توجد العديد من الآراء المختلفة أو حيث يدور النقاش في حلقة مفرغة إلى ما لا نهاية. في هذه المرحلة من المهم أن تكون قادراً على معالجة المستويات الأعمق للمحادثة من أجل التوصل إلى توافق في نهاية المطاف.
- + مثال على ذلك قد يكون شيئاً من هذا القبيل: «ألاحظ أنك كنت متردداً في معالجة هذا الموضوع». أو: «لقد قدمت هذه الاقتراحات ولكنني أرى أنك ما زلت متشككاً بشأنها». الإجابات الصحيحة تحافظ على تدفق التواصل وتفتح آفاقاً جديدة.

عناصر الرد الصحيح

الرد الأفضل هو أشبه بجملة تقييم قصيرة وبستخدم نفس قاعدة الاختبار والتجربة.

- 1 الرد الأفضل يصف الوضع بطريقة راصدة، ولا يصدر الأحكام.
بدلاً من إصدار الحكم: «ولكنك لا تقول أي شيء إطلاقاً»
استخدام هذا التعبير لوصف الحالة: «حتى الآن، لم تقل الكثير. أود حقاً أن أسمع رأيك.»
- 2 الإجابة الصحيحة هي محددة وتستهدف فقط النشاط الذي تمت مراقبته.
على سبيل المثال: «أنت تهيمن على هذا النقاش.»
بدلاً من أن تكون لا على التعيين، حدد الإجابة بناءً على الوضع الذي لاحظته: «حتى الآن ناقشنا بشكل رئيسي اقتراحك. سيكون من الجيد أن نستمع للآخرين.»

قائمة التحقق:

- 1 هل أنا واع للغة جسدي وإيماءاتي وتعليقاتي؟
- 2 هل أرسل إشارة إلى شريك في المحادثة أنني أذان صاغية، وأتني أستمع إلى كل كلمة يقولها؟
- 3 هل أظهرت له بأنني أفهم ما يقوله من خلال إعادة الصياغة وتكرار ما أسمع منه؟
- 4 هل أستلني هي حقاً فضولية ومفتوحة؟
- 5 هل أبحث عن الفروق الدقيقة والمشاعر الخافية في هذه المحادثة؟
- 6 هل أفهم حقاً ما يقوله هذا الشخص، مع رغبتي في نهاية المطاف أن أتوصل إلى نوع من التفاهم أو الحل؟

3 شركاء أقوىاء: «رسالة الأنا» والإصغاء الفعال

يمكن جمع «رسالة الأنا» والإصغاء الفعال لمنع نشوب النزاعات وتفاقمها.
على سبيل المثال، هناك شخص واحد يأتي دائماً متأخراً إلى المؤتمر الإخباري اليومي.

- 1 **إظهار الاهتمام.**
«أشكرك لأنك خصصت وقتاً للمجيب ومقابلتي. لدي بالفعل شيء ما أحتاج إلى أن أتحدث معك عنه.»
- 2 **المراقبة بدون إصدار الأحكام.**
«لقد لاحظت أنك تأتي إلى المؤتمر بعد وصول الآخرين بقليل. ولاحظت أيضاً أن هذا الأمر قد تكرر في كثير من الأحيان على مدى الأسابيع القليلة الماضية.»
- 3 **عبّر عن العواقب.**
«عندما وصلت كنا بالفعل في منتصف المواضيع وكان علي أن أعيد كل شيء.»
لقد استغرق هذا الأمر الكثير من الوقت.»
- 4 **الحوار: التركيز على محتوى المحادثة / التقاط الفروق الدقيقة.**
«أنت عادة في اجتماع آخر قبل هذا الاجتماع...» «أي لديك شعور بأن هذه الاجتماعات لا تسفر عن نتائج في كثير من الأحيان؟»
- 5 **التعبير عن مشاعر المرء ورغباته واحتياجاته.**
«أجد أنه من المهم حقاً أن تلعب دوراً نشطاً في هذا المؤتمر الصحفي منذ بدايته.»
- 6 **التوصل إلى اتفاق أو استنتاج.**
«برأيك، ما هو الحل الجيد لهذه المشكلة؟» «كيف يمكنني مساعدتك للوصول في الوقت المحدد؟»

قائمة التحقق:

- 1 هل بدأت المحادثة بملاحظة إيجابية؟
- 2 هل أعطيت الشخص الآخر ما يكفي من الوقت ليروي القصة من منظاره هو؟
- 3 هل أعطيت إشارة أنني قد استلمت رسالته وأتني أفهم مشاعره؟
- 4 هل أعطيت إشارة أنني على استعداد لحل هذه المشكلة؟

4 طرح الأسئلة الصحيحة

- + الأسئلة هي طريقة رائعة لتوجيه محادثة بين شخصين أو توجيه اجتماع في اتجاه معين.
- + الأسئلة هي وسيلة جيدة لجلب الآخرين إلى المحادثة وجعلهم يتحملون المسؤولية عن النتائج. وهي تساعد أيضاً على تنظيم محادثة أو اجتماع.
- + تجر الأسئلة المشاركين في محادثة أن يعودوا بإجابات ملموسة من أجل خلق توافق في الآراء.
- + أخيراً وليس آخراً يمكن للأسئلة أن تخلق أجواءً مسلية وتخفف من عقم المناقشة.

أسئلة مفتوحة

- الأسئلة المفتوحة هي عكس الأسئلة المغلقة - أي الأسئلة التي تمكن الإجابة عليها بنعم أو لا. الأسئلة المفتوحة مناسبة جداً خلال المرحلة الأولى من أي اجتماع أو محادثة في أنها تحفز المشاركين على الحديث، وتسمح بإبداء الآراء، وتجعل المشاركين يتحملون مسؤولية المحادثة ويأتون بأفكار وأسئلة.

فبدلاً من: «هل يجب أن نتحدث عن هذا الموضوع الآن؟»
استخدم: «كيف يمكننا أن نقارب هذا الموضوع؟»

وبدلاً من: «هل لدي أي منكم أسئلة قبل أن الانتهاء من هذا الاجتماع؟»
استخدم: «ما هي أنواع الأسئلة الموجودة، قبل أن ننهى الاجتماع؟»

أسئلة مغلقة

- الأسئلة المغلقة - أي الأسئلة التي لا تمكن الإجابة عليها إلا بنعم أو لا - وهي مفيدة بشكل خاص في نهاية الاجتماع أو المحادثة. أنها تسمح باختتام محادثة، أو أنها تسمح بإنهاء محكم لأي اتفاق تم التوصل إليه. وهي أيضاً تشير إلى أن المحادثة، أو الاجتماع قد انتهى الآن.

تخيل على سبيل المثال، أن يتحدث أحد المشاركين باستمرار مع الشخص الجالس قربه خلال اجتماع إخباري، بدلاً من الاهتمام بالاجتماع.

١ المراقبة دون إصدار الأحكام.

«أنت تفضل التحدث مع زميلك بدلاً من الاستماع إلى أفكار قصتي...»
توخى الحرس ولا تستخدم كلمات مثل «دائماً» أو «بشكل مستمر» أو «غالباً»، فهذه الكلمات تشير إلى وجود كلمات فرعية سلبية وتجعل الفرد الذي تخاطبه يشعر وكأنه قد تم الحكم عليه على نحو غير ملائم.

٢ التعبير عن العواقب.

«هذا يجعلني أشعر بالغضب». أو ربما «بالإحباط» أو «الانفعال». حاول أن تصيغ هذه الجملة بشكل محايد قدر الإمكان. فعالباً ما توصل الكلمات التي نستخدمها لوصف مشاعرنا أحكاماً تقديرية على سلوك الشخص الذي نتحدث معه.

٣ التعبير عن مشاعر المرء ورجائه واحتياجاته.

«لأنني فعلاً أرغب بلفت انتباهك.» لدى الشخص الذي يتواصل تواصلًا بناءً مشاعر سلبية لأن احتياجاته لم تتم تلبيتها، وليس لأن الشخص الآخر يفعل شيئاً سيئاً. لمزيد من التوضيح: هذا ليس بناءً: «أنا غاضب لأنك تفعل هذا...»؛ هذا هو البناء: «أنا غاضب لأنني حقاً بحاجة إلى هذا...»

٤ التعبير عن الأسباب والتوصل إلى اتفاق أو استنتاج.

«هل يمكن أن تسمح لي بأن أعرف ما الذي تتحدث عنه؟ قد يكون أمراً يثير اهتمام الجميع؟»
يمكنك أيضاً أن تقدم مقترحاً تصالحياً على سبيل المثال: «إذا كان نقاش بعض المواضيع يستغرق وقتاً طويلاً جداً، وإذا ما شعرت بأنها لا تهتمك، أرجو أن تسمح لي أن أعرف ذلك.» هذا الاقتراح يبني جسراً بينك وبين زميلك ويسمح بتطور التواصل البناء.

قائمة التحقق:

١ هل وصفت مشاعري واحتياجاتي وتوقعاتي بشكل مناسب؟

٢ هل تجنبت إلقاء اللوم، وتعميم وإصدار الأحكام؟

٣ هل بقيت على الحياد قدر الإمكان، بما في ذلك في نبرة صوتي ولغة جسدي؟

٤ هل أنا مهتم بمعرفة الأسباب الحقيقية وراء سلوك الشخص الذي أتواصل معه أو رأيته؟

٢ الإصغاء الفعال

+ يعطي الشخص الذي يصغي «بفاعلية» العديد من الإشارات. أن أذانه مفتوحة تماماً إلى الشخص الآخر، وأنه مهتم بسماع وجهة نظر الشخص الآخر وأنه مستعد للتفاوض عندما يتعلق الأمر بأي خلافات.

+ يعطي الشخص الذي يستمع «بفاعلية» إشارة أنه يأخذ مشاعر الشخص الآخر وأبي فروق دقيقة في كلامه على محمل الجد. كما يشير أيضاً إلى أن التوصل إلى اتفاق أو إيجاد حل لأي مشكلة مهم بالنسبة له.

+ وكما هو الحال بالنسبة لـ «رسالة الأنا»، يمنع الإصغاء الفعال حدوث صراع محتمل ويصلحه.

+ الإصغاء الفعال مفيد في كثير من الحالات التي تنشأ خلال أيام العمل اليومية. ويكون فعالاً بشكل خاص خلال مناقشة مواضيع مثيرة للجدل أو عند ظهور الصراع بين كبار الموظفين والموظفين المبتدئين، أو بين الزملاء.

المراحل الثلاث للإصغاء الفعال

١ إرسال إشارة اهتمام:

المستمع «أذان صاغية»، فهو يأخذ الوقت للإصغاء، ويتفاعل إيجابياً، وينشئ اتصالاً بالعين، ويظهر لغة جسد إيجابية، ويتدخل بتعليقات قصيرة تشير إلى أنه يستمع مثل، «أه نعم» أو «موافق» و «مم هم.»

٢ التركيز على محتوى المحادثة:

يعيد المستمع صياغة أهم عناصر المحادثة. إنه فضولي وي طرح الأسئلة المفتوحة ويشير إلى أنه قد فهم.

٣ عكس المشاعر، وبذل جهد للإصغاء إلى الفروق الدقيقة:

أولوي أهمية للمشاعر في المحادثة وعالج أية فروقات دقيقة. على سبيل المثال، استشفاف أنه على الرغم من أن المحادثة مهذبة ظاهرياً، فإن الشخص الآخر قد يكون غاضباً.

على سبيل المثال، اعتبر أن هناك صحفياً يعبر عن استيائه من الطريقة التي جرت بها عملية تحرير إحدى قصصه.

١ إظهار الاهتمام.

«لقد سمعت أنك غير راضٍ عن الطريقة التي تم تحرير قصتك بها. بالطبع، أنا مهتم أن أعرف لماذا تشعر هكذا.»

٢ التركيز على محتوى المحادثة.

«أنت تشعر وكأنك لم تعد تتعرف على صوتك في القصة الآن؟» «ماذا تقصد بـ إعادة كتابتها كاملة؟» «حسناً، هذا الأمر لم يحدث مع قصصك من قبل؟» «برأيك، بماذا كان المحرر يفكر؟»

٣ عكس المشاعر والإصغاء إلى الفروق الدقيقة.

«ما تقوله الآن هو أنك تشعر كما لو أن هذا المحرر لم يعد يثق بك أو يعملك؟»
«لذلك أنت تعتقد أن هذا هو في الواقع نتيجة لصراع شخصية بينك وبين المحرر، وليس هناك شيء مبنية على أساس مضمون القصة؟»

التواصل البناء لحياة العملية اليومية

<

لماذا نحتاج إلى تقنيات تواصل بناءة؟

1

لأنها تخلق فرصاً إيجابية:

+ يتواصل المحرون باستمرار - سواء في الاجتماعات الإخبارية، أو جلسات التقييم التحريرية، أو في لقاءاتهم مع الكتاب والأشخاص الذين يقابلوهم ومصادر المعلومات والزلاء. ومع هذا الكم الكبير من التواصل هناك، بطبيعة الحال، دائماً إمكانية لحدوث سوء فهم أو خلاف.

+ يمكن لتقنيات التواصل البناء أن تساعد في ضمان الحصول على المعلومات واضحة ومفهومة.

+ يمكن لتقنيات التواصل البناء أن تساعد على التحقق من نظرة الشخص الذي يتم التواصل معه، مما يساعد على بناء علاقة زمالة مهنية مثبته وموثوق بها.

+ يمكن لتقنيات التواصل البناء أن تساعد أيضاً في الحالات التي تتم فيها مخاطبة مجموعة أكبر من الأشخاص. يمكنها أن تجعل الاتصالات أكثر فعالية، وأكثر وضوحاً، كما وتمكّن من إدارة الاجتماعات بشكل أفضل.

+ يمكن لتقنيات التواصل البناء أن تساعد في منع حدوث صراع بين الزملاء، فضلاً عن التقليل من تزايد حدة الصراعات القائمة في مكان العمل.

ولكن، هناك حدود:

+ فتقنيات التواصل البناء ليست كفاءة نجاح ذات حجم واحد يناسب الجميع ولا تأتي مع دليل عن كيفية عملها. يجب أن تُفهم كمنهجية حسنة من شأنها أن تساعد المستخدم تجنب بعض الأخطاء الكبيرة التي غالباً ما ترتكب عندما يحاول الشخص تمرير رسالته.

+ يجب استخدام تقنيات التواصل البناء بطريقة تتناسب مع الوضع ومع الأفراد المعنيين. ويجب أن تكون صادقة وفق الحالة.

+ التواصل «تقييداً بالكتاب»، وفقاً لقواعد وتدريب محددتين، يأتي زائفاً ولن يؤخذ على محمل الجد.

+ أساس أي تواصل بناء هو دافع المتحدث - يريد المتحدث التشارك في الموضوع والفهم. ولا يستخدم هذه الأدوات فقط للتأكيد على وجهة نظر أو تحقيق أهداف خاصة.

2

التقنيات: نظرة عامة

- 1 «رسالة الأنا»
- 2 الإصغاء الفعال
- 3 «رسالة أنا» والإصغاء الفعال
- 4 طرح الأسئلة الصحيحة
- 5 الإجابات الصحيحة
- 6 التعامل مع «التعليقات الفاتلة» وغيرها من الاضطرابات
- 7 تقنيات إضافية لإدارة الاجتماعات

التقنيات: واحدة تلو الأخرى

3

«رسالة الأنا»

- + لدى البشر ميل لإعطاء تصريحات عمومية حول سلوك الناس والأحداث والأشياء.
- + تركز «رسالة الأنا» على الخبرة الفردية. إنها تتحدث عن المشاعر الخاصة بالمتحدث وآرائه واحتياجاته، وهي لا تضع اللوم على الفرد أو الأفراد الآخرين المعنيين ولا تقدم أية اقتراحات بشأنهم. وهذا الأخير لا يحدث بشكل لاشعوري، فهو يحدث من خلال نبرة الصوت أو اختيار الكلمات أو التموه.
- + من الصعب الطعن بـ «رسالة الأنا». فهي تمنع وضعية «هو قال» أو «هي قالت»، وهي وضعية يكون فيها شخص ما على خطأ والآخر على صواب.
- + «رسالة الأنا» هي النقيض المباشر لما يمكن أن نسميه «رسالة الأنت».

أمثلة:

- رسالة أنت: «أنت مخطئ بشأن هذا الأمر.» // **رسالة الأنا:** «لدي رأي مختلف عن ذلك.»
- رسالة أنت: «اقترحك غير واقعي» // **رسالة الأنا:** «أرى ذلك بشكل مختلف.»
- رسالة أنت: «أه أنت وأفكارك الجديدة!» // **رسالة الأنا:** «هذا يثير استغرابي.»

عناصر «رسالة الأنا»

في الحالات الصعبة أو حالات الصراع الناشئة، يمكن لـ «رسالة الأنا» أن تساعد. فهي تنطوي على جميع ما يلي:

- المراقبة دون إصدار الأحكام.
- التعبير عن العواقب.
- التعبير عن مشاعر المرء ورغباته واحتياجاته.
- التعبير عن الأسباب الكامنة وراء مشاعر المرء ورغباته واحتياجاته.
- التوصل إلى اتفاق أو استنتاج.

قائمة التحقق:



- ١ هل محور التركيز في هذا الاجتماع واضح؟ هل أهداف الاجتماع واضحة؟
- ٢ هل واضح من هم الذين ينبغي عليهم حضور الاجتماع ومن هم الذين لا يحتاجون إلى التواجد فيه؟
- ٣ هل جرى التخطيط الجيد لجميع المراحل وهل هناك ما يكفي من الوقت لكل مرحلة؟
- ٤ هل سيشترك رئيس الجلسة ويقدم أفكاره الخاصة للمناقشة؟
- ٥ هل سيكون رئيس الجلسة الشخص الذي سيأخذ القرارات النهائية في نهاية الاجتماع، وإذا كان الأمر كذلك، فهل عمل رئيس الجلسة على ضمان أن تكون عملية صنع القرار شفافة ولها ما يبررها؟
- ٦ إذا كانت المجموعة هي التي ستتخذ القرار جماعياً، هل لديها ما يكفي من الوقت للقيام بهذه المهمة؟
- ٧ هل ضمن رئيس الجلسة احترام جميع قواعد الاجتماع؟
- ٨ هل يستخدم رئيس الجلسة تقنيات بناء للحوار والنقاش؟ (انظر الصفحات الخاصة بالتواصل البناء)
- ٩ هل تؤكد رئيس الجلسة من أن جميع الأدوار التي يجب أن يقوم بها خلال الاجتماع قد أعطيت ذات الأهمية؟

إلى جانب القيام بدور قيادي أثناء الاجتماع، ينبغي على رئيس الجلسات أيضاً ...

- ... تقديم كل موضوع جديد والإتيان بسؤال مثير للاهتمام لفتح النقاش.
- ... التأكد من تقديم نقاط المناقشة في الترتيب الصحيح.
- ... استطلاع الآراء ووجهات النظر المختلفة من خلال توجيه أسئلة شيقة ومفتوحة ومستفزة.
- ... العودة إلى النقاط التي أهملت، أو تحويل تركيز النقاش إذا لزم الأمر.
- ... رفض الانتقادات غير العادلة أو الملاحظات الانتقادية المبالغ فيها.
- ... تليخيص نتيجة مؤقته أثناء سير الاجتماع.
- ... إجراء جرد موجز عن تقدم الاجتماع، وتسريع النقاش بإيجاز إذا لزم الأمر.

٤ البحث المشترك عن حلول / قرارات

الهدف: اتخاذ قرارات والوصول إلى استنتاجات.

- لخص نتائج الاجتماع التي تم التوصل إليها.
- ما هي الآراء المختلفة أو الصراعات التي نشأت؟
- أي من الأفكار أو القرارات تم تحديدها على أنها إيجابية؟ إذا لم يكن هناك أي منها، أو إذا لم يكن هناك قرار، اشرح كيفية التقدم نحو حل للخلاف.
- اعمل على إيجاد حلول واستنتاجات.
- إذا ما كانت هناك حاجة إلى فض الاجتماع، تأكد من أن جميع المشاركين على بينة من وقت وتاريخ الاجتماع القادم.
- في نهاية الاجتماع، كرر جميع القرارات التي اتخذت وإذا لزم الأمر، حرر وثيقة باستنتاجات الاجتماع.

٥ انتهاء الاجتماع

الهدف: تقديم ملاحظات ختامية، والنظر إلى المستقبل، وتوجيه الشكر للمشاركين.

- النتائج الفعلية للاجتماع: ما الذي تحقق؟
- التفاعل بين المشاركين في الاجتماع: كيف عمل الجميع مع بعضهم البعض؟
- شكر المشاركين على اهتمامهم ومشاركتهم بالنقاش والأفكار وتعاونهم.
- وداع المشاركين وإطلاعهم على موعد الاجتماع القادم.

دور مدير الجلسة في الاجتماع

دور رئيس الجلسة في المؤتمر، أو رئيس الاجتماع، ليس واضحاً دائماً. هل يجلس هذا الشخص على رأس الطاولة فقط لأنه يجب عليه القيام بذلك؟ أم هل لديه دور واضح للقيام به في اجتماع جيد التنظيم وجيد المقصد؟ هل سيخول رئيس الجلسة المشاركين القيام بعملية صنع القرار في الاجتماع أم أنه سيتخذ هذه القرارات بنفسه؟

هل يتوقع رئيس الجلسة أن تأتي جميع الأفكار والاقتراحات والنقاش من المشاركين المجتمعين أم هل سيشاركونهم هو أيضاً بأفكاره وآرائه الخاصة؟ في جميع الاجتماعات تقريباً يكون على رئيس الجلسة القيام بأدوار ووظائف مختلفة. سيستمد دوره على المرحلة التي وصل إليها المؤتمر. من أهم ما يجب أن يفهمه رئيس الجلسة هو الدور الذي عليه القيام به، وأن يعطي جميع الأدوار وزناً متساوياً.

الإلهام

+ في المرحلة الإبداعية لأي اجتماع، يكون لدى رئيس الجلسة أو رئيس الاجتماع نفس مهمة أي شخص آخر يحضر الاجتماع: يستعرض رئيس الجلسة الأفكار ويشرحها ويساعد على تطويرها.

ملاحظة: يجب أن يكون رئيس الجلسة حذراً عند تقديم أفكاره في البداية - لأنه قد يحصل على الدعم لمجرد أن الفكرة قد أتت من رئيس الجلسة، وبالتالي يتم إخماد أي نقاش إضافي للأفكار.

رئيس الاجتماع

+ كرئيس للاجتماع، يجب على مدير الجلسة توجيه النقاش. ويتوجب عليه أن يلعب هذا الدور تقريباً في كل مرحلة من مراحل الاجتماع.

ملاحظة: يجب أن يكون مدير الجلسة متيقناً من أنه لا يقوم بذلك لكي يلعب دوراً قيادياً فقط، وعليه أن يسمح للموجودين في المشاركة في اتخاذ القرارات. إذا كان رئيس الجلسة يؤدي فقط دور القيادة، سيتولى أقرن عضو في المجموعة مسؤولية النقاش. الأسوأ من ذلك، هو الإضطرار إلى انتهاء الاجتماع دون أخذ القرارات أو الوصول إلى استنتاجات لأن رئيس الجلسة أسهب في حديثه.

صانع القرار

+ في دور صانع القرار، يلخص رئيس الجلسة الأفكار والقرارات ويصل إلى الاستنتاج النهائي، أو يساعد المجموعة على التوصل إلى نتيجة نهائية.

ملاحظة: إذا كان رئيس الجلسة هو الشخص الذي سيتخذ القرار لوحده في الاجتماع، يجب أن يكون هذا القرار شفافاً. يجب على رئيس الجلسة أن يشرح لماذا اتخذ القرار. أما إذا كان القرار سيتخذ من قبل المجموعة، يجب أن يحدد رئيس الجلسة الوقت الذي يجب أن تصل فيه المجموعة إلى القرار النهائي. في حال عدم تمكن المجموعة من التوصل إلى استنتاج في الوقت المحدد لها، يجب على رئيس الجلسة أن يأخذ القرار بنفسه، أو أن يحدد موعداً للاجتماع آخر.

يجب أن يتقدم كل لقاء من خلال بعض المراحل المحددة بوضوح. إذا انتهى الاجتماع بسبب انتهاء الوقت المحدد له، أو إذا لم يكن له هدف أو لم يتوصل إلى أي استنتاجات مفيدة، سيكون هناك عدد من التبعات. وهذه التبعات تشمل غضب المشاركين، الذين لا يعرفون لماذا جلسوا لمدة ساعة والذين بالتأكيد لن يكونوا مهتمين بحضور اجتماع آخر.

في الحالة المثالية، يشمل أي اجتماع خمس مراحل أو خطوات:

١ التقديم: سواء للأشخاص أو المواضيع.

الهدف: شرح الغرض من الاجتماع وتقديم الزملاء وتعريفهم ببعض البعض.

- التقديم الجيد يؤسس لأجواء جيدة.
- ما هو الهدف أو الغرض من الاجتماع؟
- من هم الحاضرون، ولماذا؟ ما هو دورهم أثناء الاجتماع؟ لن تكون هذه النقطة ضرورية إذا كان الاجتماع روتينياً أو يومياً.
- من الذي سيقوم بأي مهمة خلال الاجتماع؟ ينطبق هذا السؤال فقط عندما تكون هناك أعمال مثل الانتباه للوقت أو تسجيل الملاحظات.
- وضح المدة المتاحة، واشرح متى تكون هناك استراحات.
- خلال جولة التعريف، وضح من يتوقع شيئاً ما وماذا يتوقع؟ وهذا الأمر مهم لا سيما خلال الاجتماعات المتعلقة بالمشاريع الجديدة أو المناسبات الخاصة.

٢ الأفكار والموضوعات

الهدف: تأسيس إطار للمناقشة.

- أي من المواضيع تحتاج إلى النقاش هنا؟ أسس لفكرة أن كل شخص موجود هنا هو حاضر لنفس السبب.
- حدد كم من الوقت تحتاج كل نقطة للنقاش. اتخذ قراراً بشأن ترتيب متى يجب أن يتم نقاش هذه النقاط.
- هل يحتاج المشاركون في الاجتماع إلى أية معلومات إضافية ليكونوا جميعهم على نفس مستوى سرعة نقاط النقاش؟ إذا كانت هناك حاجة لمعلومات إضافية، يمكن لرئيس الاجتماع أو لمشارك أن يلخص هذه المعلومات.
- قدم بإيجاز قواعد الاجتماع. تحدث عن ترتيب النقاش والمتحدثين، وفيما إذا كان يتوجب على المشاركين غلق هواتفهم المحمولة أو وضعها في وضع «صامت»، وحقبة أن «التعليقات الفاتلة» غير مرغوب بها وكذلك أن أي نقد غير موضوعي هو غير مرغوب به أيضاً.
- بالإضافة إلى ذلك، تحدث عن المدة التي سيستغرقها الاجتماع، وما إذا كان هناك أية استراحات.

١ التحضير للاجتماعات العامة واجتماعات غرفة الأخبار

يشعر العديد من موظفي المؤسسات الإعلامية بالإحباط بسبب اجتماعات غرفة الأخبار. ويمكن فهم السبب في شعورهم بالإحباط. فالكثير من اجتماعات غرفة الأخبار لا يتم الإعداد لها بشكل جيد، وغير منظمة تنظيمياً جيداً، ولا يوجد هناك قائد واضح لها. وغالباً ما يجلس الموظفون معاً في اجتماع غرفة الأخبار لأن هذا الجلوس هو أمر قد جرت عليه العادة.

الإعداد الجيد للاجتماعات غرفة الأخبار والاجتماعات العامة – حتى تلك الاجتماعات اليومية الخاصة بالفصص الاعتيادية – يمكن أن تساعد على تحفيز الزملاء وإلهام القيادة. فوجود أهداف واضحة في اجتماع غرفة الأخبار عادةً ما يؤدي إلى نتائج واضحة. إذ يتسنى للموظفين أن يعرفوا بالضبط لماذا يمضون الوقت في هذا الاجتماع ولماذا هو اجتماع مفيد لهم.

الإعداد الجيد للاجتماعات غرفة الأخبار أو لأي اجتماع آخر قد يمنح شعوراً بأن الاجتماع ليس ضرورياً. أو أنه يمكن أن يكون مجرد لقاء قصير جداً. أو أن فقط بعض الموظفين يجب أن يكونوا متواجدين فيه. تعطي هذه الشفافية المبنية على أسس متينة مؤشراً للموظفين بأنهم سيدعون فقط إلى الاجتماعات التي هم حقاً بحاجة إلى حضورها.

تبين التجربة أن أي اجتماع يأخذ وقتاً أكثر من ساعة يجب أن تكون له أسباب جيدة تتناسب وطبيعته الطويلة.

أسئلة يجب النظر فيها أثناء التحضير للاجتماع

- ١ ما هي الأمور التي سيركز عليها الاجتماع؟ هل هناك موضوع عام يحتاج إلى النقاش؟ وهذا ينطبق أيضاً على اجتماعات غرفة الأخبار الروتينية.
- ٢ ما الذي يسعى الاجتماع إلى تحقيقه؟
- ٣ من يجب أن يحضر الاجتماع؟ من هم الذين لا ينبغي أن يحضروه؟
- ٤ من يجب أن يحضر بعض المواد للاجتماع؟ مثل تقصي أو إحاطة أو نسخ أو مواد بصرية؟
- ٥ كم من الوقت يستغرق هذا الاجتماع؟ يجب أن يكون الحد الأقصى ساعة واحدة. وكلما قصر كان ذلك أفضل.
- ٦ في أي غرفة أو مكان يجب أن يعقد الاجتماع؟ هل من الأفضل عقد اجتماع مصغر في غرفة مريحة أكثر وأقل رسمية من غرفة الاجتماعات؟
- ٧ أخيراً وليس آخراً: هل يجب أن يعقد هذا الاجتماع فعلاً أم توجد هناك إمكانية لتجنبه؟

العناوين الرئيسية، العناوين الفرعية وغيرها:

- ١ هل العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية وتوصيفات الصور مثيرة ومحفزة؟
- ٢ هل تعكس المحتوى بدقة وتثير الفضول في نفس الوقت؟
- ٣ هل تحتوي التوصيفات على معلومات مثيرة للاهتمام وهل تضيف شيئاً ما إلى القصة؟
- ٤ هل للعناوين الرئيسية، والعناوين الفرعية، والتوصيفات وغيرها أسلوب مميز يتناسب مع المنشور أو المنتج؟
- ٥ هل العناوين الرئيسية، والعناوين الفرعية، والتوصيفات وغيرها منسقة جيداً؟
- ٦ هل تحكي العناوين الرئيسية، والعناوين الفرعية، والتوصيفات وغيرها قصة قصيرة خاصة بها؟

شكل أو مظهر الصفحة:

- ١ هل هو جذاب ومريح للعين؟ هل يجعلك تزداد رغبة في التعمق بالمنشور؟
- ٢ هل تم تنسيق الصفحات بطريقة واضحة؟
- ٣ هل الصفحات متناغمة مع بعضها؟
- ٤ هل الألوان المستخدمة تبعث على البهجة؟
- ٥ هل هناك مزج بين الصور الصغيرة والكبيرة والعناصر البصرية الأخرى وبين النص؟ هل تنسجم مع بعضها البعض؟
- ٦ هل تم وضع العناوين، والعناوين الفرعية، والتوصيفات وغيرها في أماكن مناسبة في الصفحة بشكل يسهل قراءتها؟
- ٧ هل نوع الحرف المستخدم في المنشور أو القصة وحجمه مناسباً وسهل القراءة؟

المحتويات:

- ١ هل هناك هدف للقصة؟ هل هناك وضوح في عرض زاوية تناول القصة أو الهدف؟
- ٢ هل القصة مرتبة بشكل جيد؟ هل الجماليات المدخلة عليها منطقية؟
- ٣ هل تم سرد القصة بشكل جيد؟
- ٤ هل استفدت بشيء جديد من القصة؟
- ٥ هل من السهل فهم القصة وهل هي قريبة من القارئ؟
- ٦ هل أسلوب الكتابة مناسب لمادة الموضوع؟ هل الكتابة واضحة وسهلة الفهم؟ هل أسلوب الكتابة هو ذاته طوال القصة؟
- ٧ هل لدى الكاتب لغته وأسلوب كتابته الخاص به؟
- ٨ هل القصة - وأسلوب الكاتب - يتناسبان مع المنشور؟

العناصر البصرية:

- ١ ما مدى جودة الصور والعناصر البصرية؟
- ٢ هل الرسالة التي تبعثها الصور واضحة وهل تتناسب مع النص المصاحب لها؟
- ٣ هل يمكن للعناصر البصرية أن تكون معبرة لوحدها؟ أي، هل لديها قيمة جمالية خاصة بها بشكل مستقل عن القصة؟
- ٤ هل صيغة الصور تتناسب مع تصميم الصفحة؟
- ٥ هل تضيف العناصر البصرية شيئاً إلى القصة؟
- ٦ هل تجذب العناصر البصرية الناظر وتشده إلى القصة؟

التقييم التحريري - قائمة تحقق



صفحة المحتوى:

- ١ هل هي مختصرة وغنية بالمعلومات؟ هل يمكنك الحصول على فكرة عن المحتويات بمجرد إلقاء نظرة واحدة فقط؟
- ٢ هل هي مرضية جمالياً؟ هل نسقت بصورة جيدة تسهل على القارئ المتابعة؟
- ٣ هل يمكنك أن تجد ما تبحث عنه بسهولة؟
- ٤ هل كُتبت بشكل جيد - هل ستفهم فحوى القصة عند قراءة صفحة المحتويات؟
- ٥ هل لدى صفحة المحتوى شكل منظم يعكس هوية المنشور؟

أجزاء من المنتج الإعلامي التي يمكن - وينبغي - تقييمها:

- ١ الغلاف الخارجي / الصفحات الخارجية
- ٢ صفحة المحتويات
- ٣ بنية المجلة أو الصحيفة أو الموقع الإلكتروني
- ٤ العناوين الرئيسية، العناوين الفرعية، والتوصيفات وما شابه ذلك
- ٥ جودة الكتابة
- ٦ التصميم والمظهر العام
- ٧ الصور والعناصر البصرية



الغلاف / الصفحات الخارجية:

- ١ هل تلفت الصور الانتباه وهل هي جريئة بما فيه الكفاية؟ هل يمكن معرفة المغزى من نظرة واحدة؟
- ٢ هل أسطر الغلاف منطقية؟ هل تثير فضولك لمعرفة المزيد؟
- ٣ هل تلفت الألوان الأنظار؟ هل تتناسب مع بعضها جيداً؟
- ٤ هل تتناسب الصور والكلمات مع بعضها جيداً؟
- ٥ هل تعكس العناوين ما بداخل القصة؟ هل تعكس صورة المنتج الإعلامي، سواء كان صحيفة أم مجلة؟



البنية:

- ١ الصفحات التمهيديّة أو الصفحة الرئيسية على الإنترنت: هل من السهل الدخول إلى هذا المنتج؟
- ٢ هل الصفحات محددة بشكل جيد - هل أعرف دوماً أين أنا في الموقع؟ هل الأقسام المختلفة محددة بشكل واضح ومفصلة عن بعضها البعض - مثل فصل صفحة الرياضة عن صفحة السياسة، وصفحة السياسة عن صفحة نمط الحياة؟
- ٣ هل لترتيب الأقسام مغزى - مثل وضع الأحداث الراهنة قبل القصة الصحفية، وهكذا؟
- ٤ الصفحات النهائية - هل أشعر بالارتياح عند ترك المنشور؟ هل هناك رسم كاريكاتوري على الصفحة الأخيرة أو لغز أو أي نوع آخر لتوديع القارئ؟



نصائح للأشخاص الذين يجري تقييمهم أثناء اجتماع التقييم التحريري

لا تبرر نفسك

- + من أهم الأمور التي يجب أن تتذكرها: أنت لست بحاجة إلى تبرير نفسك أو إعطاء الأعذار. لماذا؟ لأنك أنتجت هذا التقرير وبذلت أفضل جهد ممكن. لست بحاجة إلى شرح ذلك. إذا لم يلب عملك توقعات المحرر الذي يوجه لك التقييم، فإن ما نقوله لا يهم، ولن يجعله يغير رأيه أو متطلباته إطلاقاً.
- + إذا كانت هناك مشاكل شخصية أو تنظيمية (ينبغي أن تقول مثلاً بأنك لم تتمكن من الوصول إلى الشخص الذي كنت تريد أن تقابله، أو إنك كنت بحاجة لمزيد من الوقت لإنجاز هذه المهمة) اذكر هذه الأمور بإيجاز ولا تسترسل بها. لأن هذا الأمر قد لا يعني جميع أفراد فريق التحرير.

استمع بعناية

- + استمع بهدوء وبدون مقاطعة وحاول تقبل الانتقادات والمديح. إذا كانت الفرصة مواتية أشر إلى أنك قد سمعت وفهمت ما قيل وأنت ستنتظر فيه بعناية.

اطرح أسئلة إذا لزم الأمر

- + عندما يجري تقييم عملك، لا تتردد في طلب أمثلة محددة تدعم التقييم. على سبيل المثال: «لم يكن واضحاً بالنسبة لي ما قصده عندما قلت بأنني بحاجة إلى ترك المزيد من المسافة بيني وبين من قابلته. هل يمكن أن تعطيني مثالاً ورد في القصة؟»

اعطِ تقييماً عن التقييم

- + لا تخف من إعطاء تقييم عن التقييم. ما الذي كان مفيداً؟ ما الذي تود أن تعرفه في المرة القادمة؟ هذا يشجع الاحترام المتبادل بين الزملاء وسيساعد الجميع على التحضير لاجتماع التقييم التحريري القادم.

قائمة تحقق بالنسبة لأولئك الذين يحرون التقييم:

- ١ كيف يمكنك خلق أجواء إيجابية وتشجيع النقاش البناء؟
- ٢ أي نوع من القواعد يتطلبه الاجتماع؟
- ٣ هل هناك ما يكفي من التركيز الفعالي؟
- ٤ هل أنا قادر على شرح أسباب الانتقادات والثناء، وإعطاء أمثلة عن كل حالة؟
- ٥ هل لدي بعض الاقتراحات البناءة لإجراء التحسينات – أم هل ينبغي أن تناقش هذه الأمور من قبل المجموعة؟

قائمة تحقق بالنسبة لأولئك الذين يجري تقييم عملهم:

- ١ هل تركت المجال للتقييم أن ينتهي دون أن أقاطعه؟
- ٢ هل طرحت أسئلة عندما صعب علي فهم الملاحظات؟
- ٣ هل طلبت تقديم أمثلة سلبية وإيجابية؟
- ٤ هل قدمت تقييماً عن عملية التقييم؟
- ٥ لا تقدم الأعذار.
- ٦ استمع بعناية.

+ يكون اجتماع التقييم التحريري الجيد اجتماعاً مركزاً. لا تمكن مناقشة كل المواضيع في اجتماع واحد. بدلا من ذلك، يتم اختيار موضوع أو مسألة معينة – مثل نوعية تقصي المعلومات أو اللغة البصرية للمنشور. ويجب تفسير السبب وراء اختيار هذا الموضوع بشكل واضح.

+ تجري اجتماعات التقييم التحريري بانتظام ووفقاً لجدول زمني واضح.

+ يستخدم الأشخاص الذين يديرون هذه الاجتماعات تقنيات الاتصال البناءة (انظر الصفحات الخاصة بالتواصل البناء).

نصائح للتقييم التحريري

خلق أجواء جيدة لعقد اجتماعات التقييم التحريري.

+ يجب على من يدير اجتماع التقييم التحريري (بغض النظر عن موقعه، سواء كان رئيس التحرير أو رئيس القسم) أن يشكر الزملاء المجتمعين على حضورهم وتعبيرهم عن آرائهم.

ضمان وجود التركيز.

+ يجب على من يدير اجتماع التقييم التحريري، أن يوضح ما هو محور الاجتماع – سواء كان ذلك الصور الخاصة بالمؤسسة أو التقصي أو أي موضوع آخر. ويجب أيضاً وضع «قواعد» للاجتماع. كم من الوقت متاح للمتحدثين لتوضيح وجهة نظرهم، وهل يمكن طرح الأسئلة في أي وقت أم ينبغي الانتظار حتى النهاية ومتى سيكون هناك نقاش عام.

انتقد نقداً بناءً.

+ يجب على من يقود التقييم التحريري أن يبدأ بالملاحظات الإيجابية. ما الذي أعجبه وماذا تعلم وما الذي كان طريفاً. أفضل شيء هو القدرة على الانتقال بين التعليقات السلبية والتعليقات الإيجابية.

+ عند انتقاد عمل ما، يجب تدعيم هذا النقد بمثال. إذا لم يكن هناك مثال ذو صلة، فمن الأفضل عدم توجيه الانتقاد.

+ وبدلاً من التعبير عن رأي سلبي صريح – مثل، «هذه القصة مملة جداً» – يجب على الشخص الذي يقدم مثل هذا التقييم أن يعيد الصياغة ويجعلها على شكل سؤال بسلبية أقل مثل: «هل يمكن أن يكون...؟» أو: «حصلت على انطباع أن...»

+ ومن الجيد أيضاً أن يكون هناك مثال عن كيفية القيام بالعمل بشكل أفضل. إذا لم يكن هناك مثال أفضل، عندها يمكن فتح المجال للنقاش بشأن كيفية إدخال التحسينات. إذا كان الشخص الذي أنتج القصة التي تتعرض للانتقادات موجوداً، سيكون من المستحسن أن يتم جذبه للمشاركة في هذا الجزء من النقاش.

٤

ما أهمية التقييم التحريري؟

+ الاجتماع بانتظام لتقييم المحتوى التحريري مهم من أجل تحديث ومناقشة أفضل السبل لإنتاج منتج إعلامي جيد للنشر بكافة الطرق المكتوبة أو المبتوتة أو الإلكترونية.

+ اجتماعات التقييم التحريرية (والمعروفة أيضاً باسم مراجعة الأقران) هي منتدى هام يتم خلاله تبادل الآراء وأفكار القصص المقترحة. وقد تكون أيضاً منتديات يقرر من خلالها فريق التحرير طريقة التعامل مع مواضيع أو قضايا معينة.

+ تساعد اجتماعات التقييم التحريرية على تشجيع التواصل الناجح بين الإدارات المختلفة، وتضمن تقييد الجميع بنفس القواعد، عندما يتعلق الأمر بأمور مثل السياسة التحريرية ودليل المنظمة الخاص بالأسلوب.

ما الذي يجعل من التقييمات التحريرية تذهب في الاتجاه الخاطئ؟

+ تكون هذه التقييمات التحريرية في كثير من الأحيان غير منظمة وبدون تركيز على شيء معين أو جدول أعمال.

+ وقد تكون هذه التقييمات التحريرية غير بناءة جداً لأن أي تقييم يميل إلى التعميم والاتهام أو التلطيغ.

+ لا تتناول التقييمات التحريرية دائماً واقع الأمور بما فيه الكفاية – وقد تنتهي بأن تكون مكاناً تناقش فيه قضايا أخرى، مثل علاقات الزمالة الصعبة أو مشاكل تتعلق بالتسلسل الهرمي أو الوصف الوظيفي غير الواضح.

فيما يلي بعض الاقتراحات التي يمكن أن تجعل اجتماع التقييم التحريري ناجحاً.

+ التقييم التحريري الجيد (أو مراجعة الأقران) يناقش واقع الأمر.

+ إنه اجتماع بناء تجري خلاله الإشادة بالأعمال الجديرة بالثناء، وعندما يكون هناك نقد لأمور أخرى، فإن السؤال الوحيد الذي يجب الإجابة عليه هو: كيف يمكن أن نقوم بهذا العمل بشكل أفضل في المرة القادمة؟

قائمة التحقق



٦

- ١ هل نُظَم الاجتماع الإخباري تنظيماً جيداً؟
- ٢ هل يقوم الشخص الذي يقود الاجتماع الإخباري بعمله بشكل جيد، وهل يقوم بالأدوار المختلفة المطلوبة منه؟
- ٣ هل أعطيت جميع الأفكار كماً متساوياً من التمحيص والمناقشة؟
- ٤ هل من الممكن العمل في مجموعات صغيرة؟
- ٥ هل تم طرح ما يكفي من الأسئلة التي يمكنها أن توسع أو تغير من منظور الأشخاص للأفكار المطروحة؟
- ٦ هل استمر الاجتماع الإخباري لفترة أطول من ساعة واحدة؟

الأسئلة المتناقضة

+ هناك بعض القصص التي تروي دائماً بنفس الطريقة ومن نفس المنظور. طرح الأسئلة التي قد تبدو متناقضة يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة. فعلى سبيل المثال، قصة عن مراكز الرعاية النهارية للأطفال، التي تشتكي دائماً من نقص التمويل، ولكن لا أحد يسأل عما إذا كانت برامج رعاية الأطفال الفعلية هي التي تلام على هذا الوضع أو هي المفقودة نوعاً ما.

- في هذه الحالة يمكن طرح السؤال التالي: كيف يمكن لهذه المجموعة / المنظمة المختصة برعاية الطفل أن تستفيد من هذا الوضع؟
- ماذا سيحدث لهذه المجموعة / المنظمة المختصة برعاية الطفل إذا تم حل المشكلة فجأة؟

خذ بعين الاعتبار توقيتاً مختلفاً

- + وهذا مفيد مع جميع الأفكار تقريباً التي نوقشت كثيراً، وتمت تغطيتها عدة مرات.
- يمكن طرح أسئلة مثل: متى بدأت هذه المشكلة؟ ما الذي حدث في وقت سابق؟ ما تأثير ذلك على المستقبل؟

الأسئلة النزيهة والمحايدة

- + تعمل هذه الأنواع من الأسئلة بشكل جيد عندما تبدو فكرة القصة وكأنها يجب أن تتقدم بطريقة منطقية وواضحة. عندها، من المهم النظر في: ما هي الأسئلة التي يمكن أن يطرحها شخص غير منحاز تماماً في هذه الحالة؟ على سبيل المثال، طفل صغير بهذه الطريقة يمكن تطوير آفاق جديدة. على سبيل المثال، لنقل إن راوية القصة هي صعوبة مهنة أولئك الذين يقدمون الرعاية للمسنين. يمكن أن تشمل الأسئلة غير المنحازة ما يلي: لماذا لا يعملون بوظيفة أخرى؟ ما هي تحديداً المهام القاسية جداً التي يقومون بها خلال عملهم اليومي؟ هل هناك ما يستمتعون في هذه الوظيفة؟ ألم يتمكنوا من إيجاد من يدعمهم في هذه المهنة؟

اجمع أفضل الأفكار وقيّمها

+ يمكن لفكرة قصة جيدة أن تخبو وألا تترك أي أثر إذا لم تجد من يعبرها الاهتمام. لذلك، فإنه من الضروري أن يكون هناك نية للاجتماع الإخباري. المراحل المختلفة للاجتماع الإخباري مجتمعة، كما هو مذكور أدناه، لا ينبغي أن تستغرق أكثر من ٢٠ دقيقة.

- **المرحلة ١:** يتم فيها جمع الأفكار. وهذه الأفكار لم يتم بعد التعليق عليها أو مناقشتها بالتفصيل.
- **المرحلة ٢:** يتم تلخيص الأفكار بإيجاز ومراجعتها. يناقش المشاركون في الاجتماع الإخباري أي من الأفكار هي أفكار جيدة، ويمكن أن تحقق. أما الهدف فهو الخروج ببعض المواضيع الشاملة التي يمكن اتخاذ قرارات أخرى حولها.
- **المرحلة ٣:** من أجل اتخاذ قرار بشأن مزيد من الأفكار المطروحة، هناك طريقتان فقط. أولاً، تقديم قائمة من الأفكار بدون أرجحية، وهذه الطريقة لن تنجح. وثانياً، تقديم قائمة من الأفكار مع أرجحية، والتي يمكن لها أن تنجح بشكل جيد.

+ قد تكون هذه القرارات غير نهائية لأنه كلما تقدم الاجتماع ستقدم اقتراحات جديدة حول الأفكار. وبعد ذلك سيتم تطبيق نفس المقاربات على الاقتراحات الجديدة، حتى يتم اتخاذ قرار نهائي سواء في هذا الاجتماع الإخباري أو الذي يليه.

التفويض / المجموعات الصغيرة

+ غالباً ما يكون الانتقال إلى مجموعات أصغر مفيداً بعد الجلسة الأولى من خلق الأفكار.

لماذا؟

- لأن ديناميكية المجموعة تتغير. فكلما كبر حجم المجموعة، أصبحت الأجواء رسمية أكثر. غالباً ما يتحمل أفراد المجموعة الصغيرة مسؤولية أكبر عن النتيجة التي تصل إليها المجموعة. وهناك الكثير من الأشخاص الذين يشعرون بأنهم يستطيعون التحدث بحرية أكثر ضمن مجموعة صغيرة. المجموعات الصغيرة لا تناسب الأشخاص الذين يرغبون في الظهور أو النجومية. العمل في مجموعة صغيرة هو عملي أكثر وله هدف.

+ الكيفية التي يتم بها تشكيل المجموعات صغيرة يمكن أن يكون لها تأثير على النتائج التي تصل إليها هذه المجموعات. هناك ثلاثة أنواع من الشخصيات التي من المفيد أن تكون موجودة في المجموعة الصغيرة، عند اتخاذ قرار بشأن من الذي يجب أن يعمل مع من.

- **مدير الجلسة** – يتأكد ألا يكون هناك أشخاص مسيطرين كثيراً، ويوازن بين كل شيء، يركز نقاش المجموعة ويلخص النتائج.
- **الجوكر** – هو شخص مرح ومسلٍ ويحفز الآخرين بهذه الطريقة.
- **المنتج** – هو الشخص القادر على تصور كيف يمكن للأفكار أن تتحقق ويضع خططاً واقعية ويصوغ الأهداف.

الأسئلة الإبداعية

+ تنطوي الأسئلة على إمكانيات هائلة للإلهام الإبداع. قد تبدو الأسئلة ساخجة، استفزازية، فظة، جنونية أو متناقضة - ولكنها ستحصل على إجابات وتساعد على خلق أفكار.

+ غالباً ما تبدأ الاجتماعات الإخبارية فعلياً بأسئلة غير محفزة إلى حد ما، مثل: «ما الذي يجري؟»، أو «ما هي المواضيع التي تهتم الجميع اليوم؟» أو «اليوم سنعمل على هذا الموضوع لأنه الأهم».

+ وعادةً يستخدم السؤال الأول بشكل متكرر كثيراً. أما السؤال الثاني فهو في الحقيقة عن المعرفة العامة بأخبار الأحداث اليومية. والسؤال الثالث يعلق الباب على أي موضوعات أخرى ويعطي إشارة بأن كل شيء قد تم بالفعل تقريره.

+ لذلك بدلاً من طرح هذه الأنواع من الأسئلة، يمكن قول أشياء أكثر تحفيزاً في بداية الاجتماع الإخباري.

أمثلة:

- برأيك، ما هي مواضيع «ميرد الماء» المطروحة الآن؟ والمقصود هو: ما هي المواضيع التي يناقشها موظفو مكتب ما لدى اجتماعهم حول ميرد المياه أو آلة القهوة.
- ما الموضوع الذي يحركك الآن أو ما هو الموضوع المهم حقاً بالنسبة لك الآن؟
- ما هي القضايا التي تعتقد أن الإعلام لا يعطيها؟
- برأيك، ما هي المواضيع التي سيكون قرارنا مهتمين بها بشكل خاص؟

القيام بدور محامي الشيطان.

+ أحياناً هناك قضايا يشعر الجميع نحوها بذات الشعور – أي هناك إجماع حولها. لذلك، ومن أجل خلق المزيد من الأفكار والمقاربات المختلفة، قد يكون من المفيد القيام بدور محامي الشيطان وطرح أسئلة خلافية لمجرد كونها خلافية. على سبيل المثال: هل يمكن للعكس أيضاً أن يكون صحيحاً في هذه الحالة؟ كيف لنا أن نعرف بالضبط أن هذا هو الحال؟ ما هو الدليل الذي نمتلكه عن هذا الأمر؟

إعادة التأطير

+ وهو أسلوب جيد للاستخدام مع أفكار القصة التي غالباً ما تروى من منظور واحد. من أجل إعادة التأطير، يمكن طرح الأسئلة كما يلي:

- كيف يمكن للشخص «س» أو للشخص «ع» أن يروي القصة؟ كيف يمكن للشخص «ع» أن يروي القصة؟
- ما هي الصعوبات التي سيواجهها الشخص «س» في هذه الحالة؟ ما هي الصعوبات التي سيواجهها الشخص «ع» في هذه الحالة؟
- هل هناك أي تحيز هنا - من سيستفيد عندما تروي الرواية من وجهة نظر شخص واحد فقط؟
- كيف كانت ردود فعل الآخرين في حالات مماثلة؟

لماذا تعتبر الاجتماعات الإخبارية مفيدة؟

- + الاجتماعات الإخبارية - المعروفة أيضا باسم الاجتماعات التحريرية أو اجتماعات القصة - هي محفل هام يتأكد خلالها المنتجون الإعلاميون - الصحفيون والمحررين وغيرهم - من أن مؤسستهم الإعلامية تغطي جميع الموضوعات المناسبة.
- + الاجتماع الإخباري مهم لأن فريق التحرير يصبح ملماً بالأحداث الأخيرة، حيث يجلب محررو الأقسام المختلفة معهم آخر الأخبار، التي جمعوها من النقاشات المختلفة داخل أقسامهم.
- + الاجتماعات الإخبارية هي محفل هام يمكن للمؤسسة الإعلامية من خلاله مناقشة موقفيها من بعض الأحداث الإخبارية. وهذا يؤثر على الطريقة التي تم بها تغطية الأحداث من قبل المؤسسة الإعلامية.
- + تقدم الاجتماعات الإخبارية أيضاً للزملاء فرصة هامة لمناقشة العمل الذي تقوم به مؤسستهم الإعلامية وكيفية تحسينه.

٢. أين يحدث الخلل في الاجتماعات الإخبارية؟

- + قد تكون الاجتماعات الإخبارية غير منظمة بدون تركيز ثابت أو جدول أعمال.
- + قد لا يكون المشاركون مستعدين جيداً أو قد لا يكونوا متحمسين بما فيه الكفاية.
- + قد يكون المشاركون قلقين بشأن إعطاء انطباع سيئ إذا ما اقترحوا أفكار قصص غير مناسبة أو إذا ما اقترحوا مواضيع غير مناسبة.
- + قد لا يكون الاجتماع الإخباري منظماً أو مُدار بشكل جيد.
- + قد لا يكون الاجتماع الإخباري موضوعياً بما فيه الكفاية، وقد يؤدي النقاش إلى مسائل أخرى لا تخص المشاركين - مثل العلاقات الإشكالية بين الموظفين، والوصف الوظيفي والمشاكل المتعلقة بالتنسلسل الهرمي.
- + قد تكون الاجتماعات الإخبارية طويلة جداً.

الاجتماع الإخباري: بنية واضحة وأدوار واضحة المعالم

- ١ أعد له بعناية وتأكد من وجود بنية واضحة. دع الزملاء يشاركون في ذلك.
- ٢ بغض النظر عن الشخص الذي يدير النقاش، فعليه أن يقوم بعدد من الأدوار بالتساوي - بما في ذلك التشجيع على ابتكار الأفكار، وإدارة النقاش، واتخاذ قرار بشأن الأفكار.
- ٣ استخدم تقنيات وأسئلة خاصة لتشجيع الإبداع وللحصول على وجهات نظر مختلفة. (انظر الصفحات الخاصة بإدارة الاجتماعات)

الاجتماع الإخباري: كيفية خلق أجواء جيدة وتفكير إبداعي

كيفية خلق أجواء جيدة

- + من المقبول عقد الاجتماع الإخباري في مكان آخر غير غرفة الاجتماع الرسمية. تشجع البيئة غير الرسمية على خلق أجواء للتفكير الإبداعي وتدل على أن هذه الأنواع من الاجتماعات يمكن أيضاً أن تكون مريحة وممتعة.

لا «تعليقات قاتلة»

- + الاجتماعات الإخبارية هي من أنواع الاجتماعات التي يمكن للأفكار الجيدة فيها أن تُهمل بملاحظة واحدة فقط مثل: «القرء لن يكونوا أبدأ مهتمين بذلك»، «لن تحصل على أي شخص يقبل أن تجري معه مقابلة لهذا الغرض»، وهكذا. لتجنب هذه الملاحظات، ولتشجيع النقاش البناء، امنع استخدام هذه الأنواع من العبارات. قد يكون من المجدي أيضاً وضع علامة على الحائظ بحيث يتم تذكير الجميع في كل اجتماع إخباري بعدم استخدام هذه العبارات، ولكي لا يحتاج أي شخص يدير الاجتماع إلى تذكير أي شخص بالأستخدمها.

التفكير الجيد: لا ينبغي أن يكون الشخص الذي يقترح فكرة القصة الوحيد الذي يدافع عن نفسه وفكرته.

- + يجب على الزملاء الذين يعترضون على الفكرة أن يكونوا قادرين على تقديم أسباب وجيهة لاعتراضاتهم.

قائمة التحقق للمحرر الذي يقدم التقييم:



٦

قدم ملاحظتك على التقييم +
لا تخف من إعطاء ملاحظتك على التقييم الموجه إليك. ما الذي كان مفيداً؟ ما الذي تريد أن تعرفه في المرة القادمة؟ هذا يشجع على الاحترام المتبادل بين الزملاء ويساعد المحرر على التحضير لجلسة التقييم القادمة.

١ هل قمت بتقديم التقييم لزملائي بانتظام؟

٢ هل دعمت ملاحظاتي بأمثلة ملموسة؟

٣ هل قدمت لزميلي أمثلة جيدة عن كيفية تحسين القصة أو التقرير؟

٤ هل شجعت على خلق أجواء مهنية مثمرة؟

٥ هل دعمت زميلي وساعدته على تحسين عمله؟

قائمة التحقق للمحرر الذي يتلقى التقييم:



٧

١ هل أرغب في تحسين عملي؟

٢ هل سمحت للمحرر الذي يقدم التقييم أن يقول كل ما يدور في ذهنه؟

٣ هل فهمت ما الذي يريدونه مني؟

٤ هل اغتيمت الفرصة لطلب الدعم؟

٥ هل كنت واضحاً حول الطرق التي ساعدتني فيها جلسة التقييم على تحسين عملي؟

شجع على خلق أجواء جيدة
لا يوجد كثير من الصحفيين الذين ينتجون عمداً تقارير بليدة وغير دقيقة ومملة. يعمل معظم الصحفيين بجد ولوقت طويل على قصصهم – وهم يستحقون الاحترام على جهودهم. أفضل طريقة للتشجيع على خلق مناخ مثمر هو أن تبدأ كل جلسة تقييم بالتعليقات الإيجابية، أو حتى بالمديح إذا ما كان واجباً. فهذا يضع الشخصين المعنيين بجلسة التقييم في مستوى الكفاءة، ولا يشجع على التعالي ويفتح الباب للنقاش البناء.

كن واعياً للغة الجسد
حافظ على التواصل بالعين وواجه الزميل الذي تقدم له التقييم. أعط إشارة بأنك تستمع إليه من خلال الإيماء ومن خلال إبداء الإهتمام. الأيدي المتصالبة، والتلملم باستياء، وتفحص البريد، وفرز الأوراق خلال جلسة التقييم، كل ذلك لا يخلق أجواء مثمرة.

ماذا يجب أن يقول المحرر بالفعل للصحفي؟

دعونا نستخدم مثالاً. يحضر لك صحفي تقريراً عن عيادة تعالج الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات القلق. يعجبك الموضوع، كما أعجبك عندما كلفته بكتابة الموضوع. عند قراءة التقرير يتكون لديك انطباع بأن كاتبه ملم بشكل جيد جداً بالموضوع، ولكنه قام بطريقة ما بإضفاء الطابع المثالي على عمل العيادة، معتبراً موظفيها عظاماً.

نوضح أدناه كيف يمكن أن تتطور جلسة التقييم حول هذه القصة:

1 ابدأ بتعليقات إيجابية: «هناك الكثير من المعلومات المثيرة للاهتمام في هذا التقرير. فعلى سبيل المثال، لم أكن أعرف عدد أولئك الذين يعانون فعلاً من الأنواع المختلفة لاضطرابات القلق.» ويمكنك أيضاً أن تقول: «عندما قرأت هذه القصة، انتابني شعور بأنك حقاً ملم إماماً جيداً بهذا الموضوع.»

2 دعم تقييمك بالأمثلة: قل مثلاً «وردت اقتباسات لرئيس المشفى في خمسة مواضع في القصة، وكان يصف مهنته بمصطلحات طنانة – على الرغم من أنني لست متأكداً من إمكانية إيجاد أي سبب في القصة يدعو لهذه الإشادة الكبيرة.»

3 استخدم «رسالة أنا»: «عندما يتكرر اقتباس شخص كثيراً، كما جرى في هذه القصة، يتأنيبني الشك. وخاصة عندما لا تكون هناك أية اقتباسات لخبراء آخرين.»

4 ا طرح أسئلة حقيقية: قل مثلاً «هل تعمدت جعل رئيس المشفى يبدو جيداً؟ هل كان جيداً إلى هذه الدرجة عن حق؟»

5 استمع بعناية إلى الإجابات: «حسبما فهمت، أنك قمت بذلك عمداً لأنك كنت حقاً معجباً بالعمل الذي يقوم به هذا المشفى وبالجهود التي يبذلها؟»

6 قدم بدائل: «كيف سيكون شعورك إذا ما حذفنا من النص مقتطفين من الاقتباسات الخمسة وربما حذف بعض الصفات الرنانة؟ بدلاً من ذلك يمكنك إضافة بعض الأمثلة التي تبين للقرارئ أن المشفى جيد – بذلك سيتمكن القرارئ من اتخاذ قراره الخاص به.»

التوصل إلى استراتيجية جديدة مع الصحفي تسمح لقوة الصحفي بالظهور:

- برأيك، كيف يمكننا المضي قدماً في هذه القصة؟
- ما هي الأفكار الأخرى التي تمتلكها لهذه القصة؟
- برأيك، ما هي الخطوة التالية لهذه القصة؟
- وكيف يمكننا مساعدتك في هذه القصة؟

أو، إذا لزم الأمر، اذهب أبعد من ذلك:

- هل يمكن أن أفكر ببعض الاقتراحات وأمررها لك؟
- هل يجب علينا التوصل إلى بنية مختلفة لهذه القصة معاً؟
- هل يمكن أن تعود إلي بعد ثلاثة أيام بنسخة الجديدة؟
- متى يمكنك أن ترسل لي نسخة نهائية؟

نصائح لأولئك الذين يتلقون التقييم

لا تبرر نفسك

من أهم الأمور التي يجب أن تتذكرها: أنت لست بحاجة إلى تبرير نفسك أو إعطاء الأعذار. لماذا؟ لأنك أنتجت هذا التقرير وبذلت أفضل جهد ممكن. لست بحاجة إلى شرح ذلك. إذا لم يلب عملك توقعات المحرر الذي يوجه لك التقييم، فإن ما تقوله لا يهم، ولن يجعله يغير رأيه أو متطلباته إطلاقاً.

إذا كانت هناك مشاكل شخصية أو تنظيمية (ينبغي أن تقول مثلاً بأنك لم تتمكن من الوصول إلى الشخص الذي كنت تريد أن تقابله، أو أنك كنت بحاجة لمزيد من الوقت لإنجاز هذه المهمة) اذكر هذه الأمور بإيجاز ولا تسترسل بها. لأن هذا الأمر قد لا يعني جميع أفراد فريق التحرير.

استمع بعناية

استمع بهدوء وبدون مقاطعة وحاول تقبل الانتقادات والمديح. وإذا اختلط عليك الأمر، كرر ما قيل مرة أخرى أمام المحرر الذي يقدم لك التقييم. على سبيل المثال يمكنك القول: «إذا فهمت جيداً، فإن المقدمة فقط هي التي تريدني أن أغيرها.»

اطلب أمثلة ملموسة

اطلب من المحرر الذي يجري التقييم أمثلة محددة عن المشاكل، أو المواقع التي يجب إدخال التغييرات عليها. على سبيل المثال: «لم يكن واضحاً بالنسبة لي تماماً ما قصدته عندما قلت بأنني بحاجة إلى المزيد من المسافة بيني وبين من أجريت معهم المقابلات. هل يمكن أن تعطيني مثالاً على ذلك ورد في القصة؟»

تقبل النقد

من الأفضل لك أن تعترف بوجود مشاكل في القصة من أن تحاول أن تجادل. إذا لم يرق عملك إلى مستوى توقعات المحرر الذي يقدم لك التقييم، لن يهم ما سوف تقوله له ولن يغير كل ما تقوله رأيه أو متطلباته بأي حال من الأحوال. الموافقة على ضرورة إجراء تغييرات قد تكون مفتاحاً لإيجاد حل. وهذا سيساعد المحرر أيضاً الذي يقدم لك التقييم على دعمك ومساعدتك في إجراء التغييرات اللازمة في أي قصة.

١ ما هو التقييم المهني؟

- + تقديم التقييم هو إخبار زميل ما عن الكيفية التي تلقى بها المحرر أو كبار الموظفين عمله.
- + يشمل التقييم المهني إعطاء الزميل نصائح محددة لتحسين جودة عمله أو لإجراء التغيير عليه، كما يشمل نقداً بناءً وواضحاً وموضوعياً.
- + يلتزم المحرر الذي يجري التقييم بمعايير واضحة مبنية على المحتوى والتي تتعلق بأمور مثل اختيار زاوية تناول الموضوع، والصيغة التي يظهر فيها التقرير، وتقصي المعلومات وغيرها من الأمور.
- + لا يدعي المحرر الذي يقدم التقييم ادعاءات غير مثبتة ولا يقلل من قيمة العمل المنتج. يقبل المحرر موضوعياً وقادراً على تدعيم أي نقد وأي ثناء بالأمثلة الواقعية من ضمن التقرير. يطرح المحرر الأسئلة ويستمع إلى الإجابات بعناية. المحرر هو شخص بناءً يستخدم تقنيات التفاوض طوال جلسة التقييم.

٢ ما أهمية التقييم المهني؟

- + التقييم المهني هو أحد أهم الأدوات التي تساعد على ضمان جودة عالية لأي منتج إعلامي.
- + التقييم المهني يساعد الجميع، فيواسطته يمكن تحسين نقاط الضعف والعمل عليها، فهي حين يتطور فهم مشترك حول بعض نقاط القوة المرغوب بها.
- + التقييم المهني يبني الثقة بين المحرر الذي يقدم التقييم والذين يتلقونه.

نصائح حول كيفية تقديم التقييم

استخدم «رسالة الأنا»

- + ابدأ بجملة بكلمة «أنا». مثل «أنا أشعر بأن هذا التقصي هو ...» أو «أنا أعتقد أن مقدمة هذه القصة ...» أو «أنا فعلاً أحببت منتصف هذه القطعة عندما ...». هذا الأسلوب هو عكس الأسلوب الذي يبدأ بـ«أنت». هذا الأسلوب يجعلك تنزع التركيز عن الشخص المعني ويؤكد على أن هذه الأفكار هي أفكار شخص واحد وأنها ليست بمثابة هجوم شخصي عليه. إنها صياغة جيدة تستخدمها من أجل فتح مساحة إضافية للمزيد من النقاش المثمر والمهني.

تدعيم أية تقييم بالأمثلة

- + يمكن للأراء أن تكون شخصية وقد لا تكون كافية وقادرة على إيصال رسالة التقييم. لذا ينبغي على المحرر الذي يجري التقييم أن يكون قادراً على تقديم الأمثلة من داخل القصة أو التقرير لتوضيح فكرته. فعلى سبيل المثال، يجب أن يقول «في منتصف هذا التقرير جرى وضع اقتباس لأحد الأشخاص، وبعد فقرتين، جرى إعادة المعلومة نفسها.» فقط من خلال إعطاء الأمثلة يمكن للشخص الذي يتلقى التقييم أن يرى ما هو المقصود بالضبط من هذا التقييم وكيف وصل المحرر الذي يقدم هذا التقييم إلى استنتاجاته.

اطرح أسئلة واقعية بدافع فضول حقيقي

- + إذا كان المحرر الذي يقدم التقييم لديه فضول حقيقي لمعرفة المزيد عن أجزاء معينة من التقرير، فإن ذلك سيساعد الزميل الذي يتلقى التقييم. يجب أن تكون الأسئلة حقيقية بدون إبهامات ويجب أن لا يكون هدفها إزعاج أو مضايقة الآخرين. ستساعد الإجابة على هذه الأسئلة الزميل الذي يتلقى التقييم على التفكير بإجاباته. فعلى سبيل المثال، يمكن للمحرر القول «أثار فضولي معرفة سبب اختيارك لهذه المقدمة للقصة...» سيساعد هذا الأسلوب الزميل الذي يتلقى التقييم على معرفة مكان الإسهاب وأين كانت التفاصيل التي أوردتها شريحة.

استمع جيداً

- + الزميل الذي يتلقى التقييم هو في الواقع الخبير عندما يتعلق الأمر بهذا التقرير أو القصة. ينبغي على المحرر الإصغاء بعناية. حاول أن تستخرج منه المعرفة المهمة التي قد تكون لديه والتي لم يستخدمها في التقرير بعد. هناك أنواع لا تصدق من مناجم ذهب المعلومات المخيأة والتي لا يمكنك اكتشافها إلا من خلال طرح الأسئلة أو الأفكار التي يتردد صداها حقاً.

حضر بدائل وقدمها

- + من خلال تقديم البدائل الحقيقية للزميل الذي يتلقى التقييم لاستخدامها في تقريره، يظهر المحرر الكيفية الدقيقة التي يريد أن ينجح فيها العمل. أعط أمثلة، شفوية أو كتابية. فعلى سبيل المثال يمكن للمحرر أن يقول «هل يمكننا شطب الاقتباس كله العائد لذلك الشخص؟» يساعد هذا الأمر على إيضاح كيفية تحسين التقرير بطريقة واضحة وبسيطة للغاية.

الإحاطة الدقيقة أو الشرح الدقيق

<

لماذا من المهم بالنسبة للمحرر تقديم إحاطة دقيقة للمراسل؟

- + من غير الممكن مناقشة والبث في كل شيء يتعلق بقصة محتمة من خلال اجتماع. هناك الكثير من الأمور الذي يجب القيام بها عن طريق التواصل بين شخص وآخر، أو ببساطة من خلال لقاء يجمع المحرر مع الصحفي.
- + للأسف، غالباً ما تتم إحاطات القصص بسرعة كبيرة جداً وبطريقة غير دقيقة. فغالباً ما يتم التكليف بالقصص بشكل عاجل، بحيث يعتمد المحررون على أن الصحفي أو المنتج الإعلامي «يعرف» ما الذي يجول بخاطرهم. وللأسف فإن معظم الصحفيين لا يمكنهم قراءة أفكار الآخرين، لذا سيكون المنتج النهائي غير مناسب – فعلى سبيل المثال، قد لا يكون المنتج مناسباً للنشر، وقد تكون زاوية التناول غير مناسبة، وقد تكون الصيغة غير مناسبة، كما أن القصة قد تستهدف جمهوراً غير الذي ينبغي استهدافه.
- + الإحاطة الدقيقة من قبل المحرر، في الوقت الذي يتم فيه تكليف الصحفي بكتابة القصة، تعني أن على المحرر صياغة متطلباته بوضوح لكي يعرف الصحفي ما هو متوقع منه بشكل أفضل.

- + بعد الإحاطة، يعرف الصحفي ما هو مطلوب منه، ويمكنه صياغة الأسئلة المناسبة التي سيربطها على الذين سيرجئ مقابلات معهم وأن يخطط لعملية التقصي المناسبة.
- + أخيراً وليس آخراً: تنبئ الإحاطة الدقيقة الثقة المتبادلة بين الزملاء. أما الإحاطة غير الرسمية وغير الدقيقة فهي كقيلة بتدمير أفضل العلاقات التحريرية. وتكون النتيجة القصة الخطأ وسيسأل المحررون: لماذا فعلوا ذلك مع أنني طلبت منهم فعل شيء مختلف؟ وفي ظل الطلبات الجديدة وغير المتوقعة من المحررين، سيسأل الصحفيون: «لماذا يريدون الآن شيئاً مختلفاً تماماً عما قالوه لنا في الأمس؟»

ما هي الإحاطة الدقيقة؟

٢

عندما تجري عملية إحاطة للصحفي، فمن الضروري مناقشة وتوضيح النقاط التالية:

- + لماذا تريد، بصفتك المحرر، كتابة هذا التقرير أو القصة؟ لماذا تريد مؤسستك الإعلامية إنتاجه؟ هل للأمر علاقة بالأحداث الراهنة؟ أم أن الموضوع ليس له أهمية إخبارية كبيرة؟
- + كمحرر، ما هي بريك النقطة الرئيسية أو زاوية التناول الرئيسية لهذه القصة؟

- + ما هي المقالات أو التقارير الأخرى عن نفس الموضوع أو عن موضوع مشابه كان قد سبق لمؤسستك الإعلامية أن نشرتها؟ كيف يمكن لهذا التقرير الجديد أن يشكل إضافة للتقرير الذي سبق أن تم نشره؟ كيف يمكن أن يكون هذا التقرير مختلفاً عن سابقه؟
- + ما هي أسئلتك أنت كمحرر حول هذا الموضوع؟ ما الذي يثير اهتمامك في هذه القصة؟ ما الذي سيثير اهتمام جمهور مؤسستك الإعلامية في هذا الموضوع؟ وما هي الأسئلة التي تجول في خاطرهم؟
- + ما الصيغة التي ينبغي أن يظهر بها هذا التقرير: هل سيكون مقابلة أم قصة صحفية أم معلومات أساسية؟
- + كم من الوقت ستحتاج عملية التقصي والكتابة؟
- + في أي قسم في مؤسستك الإعلامية سيتم نشر التقرير – مثلاً في القسم الرياضي أم في القسم السياسي؟
- + متى سيتم نشر القصة؟ كم يجب أن يكون طولها؟ إلى أي مدى يجب أن تكون متعمقة؟
- + متى يجب على الصحفي أو منتج التقرير أن يخبرك عن كيفية سير الأمور – أشياء مثل: هل تسير القصة كما هو مخطط لها؟ هل تمكن الصحفي من الحصول على المقابلات الصحيحة وإكمال عملية التقصي في الوقت المحدد لتكون المادة جاهزة عند الموعد النهائي المقرر لها؟

قائمة التحقق:

٣



- ١ كمحرر، هل أعرف بالضبط لماذا أريد إنتاج هذا التقرير؟ هل أعرف ما قد يكون الهدف أو الزاوية؟
- ٢ هل أعطيت الصحفي جميع المعلومات التي يحتاجها لإكمال هذا التقرير؟
- ٣ هل كنت واضحاً مع الصحفي أنني، كمحرر، لا أملك كل الحقائق وأني أنتظر أن أعرف هذه الحقائق منه بعد قيامه بالتقصي وكتابة القصة؟
- ٤ هل قدمت للصحفي كل الدعم الممكن، فيما يتعلق بالتقصي، والمساعدة في بنية القصة والكتابة؟
- ٥ هل تم توضيح جميع التفاصيل الرسمية المتعلقة بهذا الاتفاق. أمور مثل الموعد النهائي لتسليم القصة وصيغة القصة وعدد الكلمات والأجر وغير ذلك من التفاصيل؟

- + لدى الاقتباس المستخرج وظيفة مشابهة لوظيفة العنوان الفرعي. تظهر هذه الاقتباسات داخل نص القصة، وتستخدم من أجل تحسين شكل النص وجذب القارئ إلى القصة أو إثارة فضوله.
- + قد يحمل الاقتباس رسالة مهمة من داخل النص ويؤكد عليها، أو قد يتوسع فيها بشيء من التفصيل. قد يتكون الاقتباس المستخرج أيضاً من اقتباس يليق من مقابلة «استخرج» من القصة وتكرر بخط أكبر، لإثارة فضول القارئ أو للتأكيد على رسالة القصة.
- + يجب أن يأتي الاقتباس المستخرج من داخل النص. إنه اقتباس حقيقي، إما من المؤلف أو من الضيف، وسوف يتكرر مرة أخرى في القصة الفعلية.
- + يمكن أن يوضع الاقتباس المستخرج في أي مكان من القصة، فهو ليس كالعناوين الفرعية، التي يجب أن توضع عند الفقرات التي تشير إليها

- ١ هل يثير العنوان الرئيسي فضول القارئ ليعرف أكثر؟
- ٢ هل ينسجم العنوان الرئيسي مع العناوين الفرعية وتوصيفات الصور والنصوص التمهيدية؟
- هل العنوان الرئيسي غني بالمعلومات المناسبة للقارئ، بما يمكنه من تكوين فكرة جيدة عما يتوقعه من القصة؟
- ٣ هل يقدم كل عنوان رئيسي وعنوان فرعي ونص تمهيدي وتوصيف، معلومات فريدة من نوعها؟ هل هناك تكرار في المعلومات أو الصياغة؟
- ٤ بعد قراءة جميع العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والتوصيفات، هل ستعطي القارئ فكرة جيدة عن بعض النقاط الأكثر إثارة للاهتمام في القصة؟
- ٥ هل لكل صورة توصيف خاص بها؟ هل تحتوي التوصيفات على المعلومات اللازمة عن الصورة، ليتمكن القارئ من معرفة ما الذي ينظر إليه؟ هل تحتوي التوصيفات على بعض المعلومات الأخرى التي من شأنها إثارة فضول القارئ وجذبه أكثر لقراءة القصة؟
- ٦ هل تشير العناوين الفرعية إلى الفقرات التي سبقتها؟
- ٧ هل العناوين الفرعية منطقية؟ هل تجعل القارئ فضولياً وتجذبه إلى القصة؟
- ٨ هل الاقتباس المستخرج سهل الفهم؟ هل يتناول زاوية القصة؟ هل يتطابق مع اقتباس في القصة؟ هل يجعل الاقتباس القارئ أكثر فضولاً لقراءة المزيد؟

هناك نوعان من النصوص التمهيدية.

نص تمهيدي موضوعي أو «مغلق». تقدم هذه النصوص مقومات القصة بإيجاز وبطريقة غير عاطفية وواقعية ومختصرة وموضوعية. وهي لا تحتوي على أسئلة أو نكات. إنها تقول الحقيقة كما هي.

مثال:

مئات من المتظاهرين يريدون خروج الجيش الأمريكي من أفغانستان

في نهاية مسيرة عيد الفصح السنوية للسلام، شارك أكثر من ألفي متظاهر في الاحتجاجات. وسط الغناء والإنشاد في ساحة البلدة، دعا المتحدثون إلى السلام وإلى تسريح القوات المتمركزة في أفغانستان.

نص تمهيدي يتسم بالإثارة أو «مفتوح». تقدم هذه النصوص أيضاً مقومات القصة، ولكن بأسلوب مختلف، غالباً من خلال سؤال مفتوح أو نوع من الإثارة في ملخص الخبر. ويهدف ذلك إلى إثارة فضول القارئ.

مثال:

السلطات تحرز تقدماً في قضية مقتل بيغي.

تقول الشرطة إن هناك مشتبهاً به وأن لديها اعترافاً. الشيء الوحيد هو أن المشتبه به معاق فكرياً. وهذا هو السبب وراء مخاوف العديد من أهالي البلدة لأن القاتل مازال طليقاً ويسير في شوارعها.

الطول: ليس هناك طول مثالي للنص التمهيدي. من الجيد أن يكون قصيراً وألا يتوسط بالتفاصيل. وغالباً ما تملأ المساحة المتاحة، خاصة على مواقع الإنترنت، الطول المحدد. عادةً من الأفضل أن يكون مكوناً من 3 إلى 4 جمل.

توصيفات الصور

يتعين أن يكون لكل صورة توصيف. تخير التوصيفات القارئ من هو الشخص في الصورة أو عن محتواها.

توصيف الصورة ...

... لا ينبغي أبداً أن يصف ما يمكن للمشاهد أن يراه بنفسه. على سبيل المثال، رجل يضحك يقف إلى جانب شجرة التفاح. هذا الوصف واضح للشخص الذي ينظر إلى الصورة.

... يجب أن يكون بمثابة جسر إلى جسد القصة وأن يعمل جاهداً على جذب القارئ. هذا مهم بشكل خاص في المادة المطبوعة لأن القراء غالباً ما ينظرون إلى الصور أولاً، وبالتالي فإنهم سينظرون إلى التعليق قبل أن يقرروا إذا ما كانوا سيكملون القراءة.

... يجب أن يعالج المواد البصرية في الصورة، والتي هي رمزية بالأساس، بدلاً من الاستعراض الدقيق لما في القصة، واستخدام تلك الصورة الرمزية لبناء جسر إلى النص.

+ ... يجب أن يتحدث عن الصورة أولاً قبل إعطاء معلومات أخرى ذات صلة. يجب أن يكون التوصيف متصلاً بالصورة قبل أن يعطي معلومات عن كيفية ارتباط الصورة بالقصة أو أي شيء آخر لا يمكن رؤيته في الصورة.

+ ... يجب أن يتطابق مع لهجة وأسلوب القصة التي تحدث فيها الصورة. تستخدم القصص الإخبارية الرصينة توصيفات موضوعية وواقعية في الصور. القصص التي تتخذ شكل القصة الصحفية قد تختار استخدام التوصيفات بطريقة أخرى لخلق الاهتمام أو الفكاهة في القصة.

العناوين الفرعية

وضع عناوين فرعية في القصة هو وسيلة جيدة لتقسيم أو تنسيق النص، وفي نفس الوقت تقديم عنوان أقصر للقارئ لإثارة فضوله.

+ يشير العنوان الفرعي إلى الفقرات التي ستأتي بعده، ولكنه لا يشير أبداً إلى الفقرات السابقة له.

+ يتبع العنوان الفرعي نفس قواعد أسلوب العنوان الرئيسي. عندما يظهر عنوان فرعي في قصة إخبارية، يجب أن يكون غنياً بالمعلومات المفيدة وموضوعياً. في القصص الأقل رسمية، وذات الطابع المجلاتي، يمكن أن يكون العنوان الفرعي أكثر هزلية واستفزازاً.

+ عندما يتم استخدام العناوين الفرعية أكثر من مرة في القصة، فعالباً ما تكون هذه العناوين متشابهة في الأسلوب والبناء، من أجل أن يكون الأسلوب موحداً في القصة. على سبيل المثال، إذا استخدمت جملة كاملة للعنوان الفرعي، يجب أن تكون جميع العناوين الفرعية مكونة من جملة كاملة. وإذا كان أحد العناوين الفرعية مكوناً من كلمة إلى ثلاث كلمات، يجب أن تكون بقية العناوين الفرعية مكونة من نفس العدد من الكلمات.

+ لا ينبغي أن تكرر العناوين الفرعية المعلومات أو الصياغة.

العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والتوصيفات وغيرها

<

ما هي العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والتوصيفات؟

1

+ تناول هذه الصفحة العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية وتوصيفات الصور والنصوص التمهيدية وأسطر الغلاف، والاقتياسات وغيرها. وقد تم الإشارة إليها بطرق مختلفة في غرف الأخبار المختلفة. ولكن في معظم الأوقات يكون لها الغرض نفسه: الترويج للقصة. فهذه المكونات هي أول ما يراه القارئ، قبل أن يقرر الخوض أكثر في تفاصيل التقرير أو القصة.

+ من الناحية المثالية، العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية، والتوصيفات وغيرها تكمل بعضها البعض في القصة. في الواقع، يمكن أيضاً أن تروي أجزاء مهمة من القصة ولكن بعبارة بسيطة جداً ومثيرة. سيتعرف القارئ على ما ينتظره في النص المفصل ويكون متحمساً لمعرفة المزيد.

+ كل عنوان رئيسي أو توصيف أو عنوان فرعي يحمل معلومات مختلفة. لا ينبغي أن تكرر العناوين بعضها البعض. ومن الأفضل أيضاً تجنب استخدام نفس الكلمات مرتين.

العنوان الرئيسي والعنوان الفرعي

2

هناك نوعان من العناوين الرئيسية.

1 **العنوان الدقيق الغني بالمعلومات:** يوضع هذا النوع من العناوين للقصاص الإخبارية الصعبة والتقارير المبنية على الحقائق. وهو موجز وموضوعي ودقيق. وهو ليس عاطفياً أو مسهباً. يجب أن يكون القارئ قادراً على فهم هذا العنوان على الفور. يحصل القارئ على معلومات واضحة تشير إلى المحتوى الرئيسي للقصة. الجمل الكاملة تسهل ذلك.

مثال:

أوباما يسعى إلى حظر إنتاج الأسلحة النووية

الولايات المتحدة تهدد بفرض عقوبات على إيران وكوريا الشمالية ما لم يتوقف إنتاج الرؤوس الحربية النووية.

القاعدة العامة هنا هي أن يكمل العنوان الرئيسي والعنوان الفرعي بعضهما البعض. في هذه الحالة يوضح العنوان الفرعي العنوان الرئيسي وينتهي عليه.

2 **العنوان الهزلي المقنع:** يذلل هذا النوع من العناوين أقصى ما يوسع من أجل إقناع القارئ كي يقرأ النص أدناه. وهو ينتمي إلى القصاص الإخبارية الأكثر نعومة، والريورتاجات أو القصاص الصحفية أو التعليقات والمقابلات وغيرها من القصاص ذات الطابع المجلاتي. يستغل هذا النوع من العناوين كل فرصة (من خلال التلاعب بالكلمات، أو اللجوء إلى الطرفية) ليستحوذ على انتباه القارئ. ولكنه لا يلامس ماهية القصة إلا بشكل سطحي.

مثال:

ساخنة وحارة والآن تعرض نفسها

وجبة برلين الخفيفة الأسطورية «مقانيق الكاري»، تحصل على متحفها الخاص بـ 5 مليون يورو ومساحة 1500 متر مربع.

قاعدة الاختبار والتجربة لا تزال تنطبق على العناوين الرئيسية والفرعية. وهنا الاثنان يكملان بعضهما، مع أنه في هذه الحالة فإن العنوان الفرعي هو الذي يفسر ما لا يفهمه العنوان الرئيسي. وفي الواقع، فإن العنوان الفرعي ضروري جداً هنا في حال عدم فهم القارئ تماماً لروح الدعاية في العنوان الرئيسي.

نصيحة: أفضل العناوين هي التي تفهم بدون تفسير تحتها. عموماً، يجب أن يأتي الوضوح قبل الأصالة.

النص التمهيدي

3

+ النص التمهيدي هو في الأساس عنوان فرعي أطول وأكثر تفصيلاً، ويعمل على «إثارة» القارئ بمعلومات ليستقر فضوله. تستخدم النصوص التمهيدية في المواد المطبوعة مثل الصحف والمجلات. وغالباً ما تستخدم على الإنترنت تحت عنوان رئيسي في الصفحة الرئيسية. ويفضل النص التمهيدي، يمكن للقارئ أن يحصل على فكرة عن ماهية القصة وينقر ليصل إلى صفحة المقالة ويكمل القراءة.

+ سواء كان النص التمهيدي على الإنترنت أو في المادة المطبوعة، فإنه يخدم الغرض نفسه: إعطاء وصف موجز (لا ينبغي أبداً أن يكون مطولاً) عما تحتويه القصة وإغراء المشاهد كي يقرأها.

قد لا يكون من الممكن تحرير قصة صحفية مملة أو تعليق ضحل أو تهكم خالٍ من الطرافة بمجرد النظر إلى أسلوب الكتابة. غالباً ما تكون المشكلة الكبرى في الطريقة التي نبنت عليها القصة. يمكن للمحرر العمل على البنية من أجل إنقاذ القصة.

• كيف تبدأ القصة؟

هل تثير القصة فضول القارئ؟ هل سيرغب القارئ بمعرفة المزيد؟ هل تم تقديم الشخصيات أو الأماكن المثيرة والهامة بالنسبة للقصة، بالسرعة الكافية؟ هل النقطة الرئيسية، أو الزاوية التي تناولها القصة واضحة منذ البداية؟

هل انتهت القصة عند نقطة مثيرة للاهتمام أم هل أن النهاية ضعيفة؟ هل تشير النهاية إلى النقطة أو الزاوية الأصلية؟ هل سترك القارئ القصة حاملاً معه أفكاراً مثيرة للتفكير فيها؟

• هل لهذه البنية معنى؟

هل تتطور القصة بشكل منطقي من نقطة إلى أخرى؟ هل الفقرات منطوية في طريقة تسلسلها؟ أم هل أن هناك فقرات جامحة من موضوع إلى موضوع أو من شخص تمت مقابلته إلى شخص آخر؟

• هل تمت المعالجة الدرامية بشكل جيد؟

هل هناك صراعات وقرارات؟ هل هناك مفاجآت أو توقعات؟ هل هناك ذروة؟ هل الرواية متماسكة؟ هل تمت المحافظة على الصيغة والأسلوب طوال التقرير؟ هل يحتوي التقرير على الكثير من المعلومات، أو على معلومات لا حاجة إليها في القصة؟

تشمل الأخطاء البنيوية الشائعة ما يلي:

- عدم ذكر تصريحات أو وقائع هامة.
- انحراف القصة عن الزاوية الرئيسية التي تعالجها.
- إضافة الحقائق إلى القصة دون تفسيرها.
- تقديم أبطال القصة المهمين أو الحقائق في موقع متأخر جداً في القصة.
- تقديم الجانب الآخر من القصة في وقت متأخر جداً من القصة – سواء كان ذلك من خلال عرض وجهات النظر المختلفة أو أطراف الصراع – ما يعني خلو القصة من التوتر الدرامي.
- رواية القصة بإسهاب، وبتفاصيل زمنية لا لزوم لها في الواقع.
- المعلومات، التي من المفترض أن تربط بين الفقرات المختلفة أو المصادر المختلفة، لا معنى لها.
- المعلومات مكررة.
- نهاية القصة مطولة، وهي مجرد إعادة لما قيل من قبل.

- هل يتناسب الأسلوب الكتابي مع مضمون هذا التقرير؟
- هل هناك الكثير من التفاصيل؟
- هل هناك الكثير من الجمل الطويلة؟
- هل يقدم الكاتب «رأيه» بشكل غير ضروري؟ هل يقدم الكاتب تعليقات دون ذكر مصادرها؟
- هل المقارنات أو الاستعارات مناسبة؟
- هل القواعد النحوية صحيحة؟ وهل الإملاء صحيح؟

- هل تثير العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والتوصيفات فضول القارئ لمعرفة المزيد؟
- هل تعكس العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والتوصيفات ما هو موجود فعلاً في التقرير؟
- هل القصة مقسمة إلى فقرات بشكل جيد؟
- هل يجب أن تكون للقصة عناوين فرعية – وهي عناوين قصيرة عند بداية مجموعة من الفقرات؟
- هل من المفيد وجود اقتباس في التقرير؟

خامساً: العمل مع الكاتب

قبل إنتاج التقرير أو كتابته: يجب أن يكون هناك شرح (إحاطة) دقيق ومفصل.

- الموضوع: ما هو الهدف من التقرير؟ ما هي زاوية تناول الموضوع؟ كيف ستكون النتيجة؟
- ما هو الشكل أو الصيغة الذي ستأخذه القصة؟ ما نوع الوسيلة الإعلامية؟
- متى سيتم نشر القصة؟ إلى أي حد يجب أن تكون مواكبة للأحداث؟
- في أي قسم من المنتج الإعلامي ستظهر القصة – على سبيل المثال، في القسم الترفيهي، أم في القسم الرياضي، وهكذا؟
- ما هو طول التقرير؟ ما مدى شموليته؟
- ما هو الموعد النهائي لتسليمه؟

بعد كتابة أو إنتاج التقرير: يجب أن يكون هناك تقييم مهني.

- التعليقات الإيجابية: ما الذي كان مميّزاً؟ ما هو الجيد؟
- الإيجابية الأكيدة: أين يمكن إدخال التحسينات؟
- الإصغاء إلى الكاتب: ما هي المشاكل التي واجهت على الكاتب؟
- التعاون على تطوير استراتيجية بهدف تحسينها مستقبلاً: ماذا يجب علينا أن نفعل الآن؟ من الذي سيتولى المسؤولية عن أية من المهام القادمة؟

(انظر أيضاً: الصفحات الخاصة بالإحاطة الدقيقة والتقييم المهني)

تعتمد الطريقة التي سيتم بها تحرير التقرير إلى حد كبير على الصيغة أو النسق الذي سينشر فيه التقرير. ولكن مهام بعض المحررين تنطبق تقريباً على جميع الأنساق، بما في ذلك التحقيقات الصحفية أو الريبورتاجات، أو البورتريه، أو القصة الصحفية، أو القصص المخصصة للمجلات. جزء كبير من عمل المحرر، (مثل التأكد من الالتزام بجداول زمنية محددة ومن السرد المنطقي للقصة والتقصي والدقة)، ينطبق عليه أيضاً جميع الصيغ الصحفية تقريباً.

أولاً: التحقق من المحتوى

- **هل الموضوع مناسب زمنياً / هل هو موضوع الساعة؟**
هل الموضوع مهم للجمهور؟ هل يرتبط الموضوع بأمر تجري مناقشته على نطاق واسع وله أهميته أو أتى؟
- **هل للتقرير عمر زمني؟** في حال قرأه الجمهور بعد ثلاثة أيام، فهل سيجد له مغزى رغم ذلك؟ هل يتحدث التقرير عن شيء مميز؟
- **هل يمكن تلخيص التقرير في ثلاث جمل بسيطة؟** هل يتناول التقرير وجهة نظر أو زاوية معالجة واضحة في كامل التقرير؟ أم أن هناك حاجة لإضافة المزيد من الحقائق أو شطب بعضها؟
- **هل يصل التقرير إلى الجمهور المستهدف** – من حيث الاقتباسات وأسلوب عرض الموضوع والصيغة؟ على سبيل المثال، فإن تقريراً عن الإدمان على الكحول يجب أن يتم عرضه وفقاً للجمهور المستهدف – فيما إذا كان التقرير موجهاً لأطباء أو مشجعي كرة القدم أو الأمهات الحوامل.
- **هل التقرير صحيح من حيث الوقائع؟** هل يمكن إثبات الادعاءات الواردة في التقرير؟ إذا لم يكن ذلك ممكناً، فلا ينبغي تقديم المعلومات على أنها حقائق. هل تم تقديم الآراء على شكل حقائق؟ هل تم التحقق من صحة الأسماء والأرقام؟ هل تم ذكر جميع المصادر؟
- **هل تم التحقق من الحقائق الأكثر أهمية في التقرير، وهل جرى التقصي عنها؟** هل تغير الوضع القائم منذ إنتاج التقرير؟
- **هل قام كاتب التقرير بإجراء بحث ومقابلات مع الأشخاص المناسبين والمصادر ذات الصلة؟ هل هناك نقص ما؟**

هام جداً: بعد هذا الفحص الأولي، يقرر المحرر فيما إذا كان من الممكن نشر التقرير بالشكل الذي هو عليه أم أنه بحاجة إلى المزيد من العمل عليه، مثل المزيد من التقصي أو المقابلات أو التغييرات البنيوية. إذا كان الأمر كذلك، فعلى المحرر التواصل مع منتج التقرير أو كاتبه.

لماذا يعتبر تحرير النسخ مهماً؟

- + يشمل التحرير أثناء عملية إعداد تقرير إعلامي على العمل على النص لجعله واضحاً ومفهوماً وممتعاً قدر الإمكان للشريحة المستهدفة من الجماهير.
- + المحرر الجيد هو كاتب مقتدر، وملم بالصحافة، ويمتلك حساً ونظرة عامة بنية القصة، كما أنه على معرفة بالهيكلة القصصية، ويفهم كيف يوظف الاقتباسات، فضلاً عن وعيه بأمور السلامة والأمن وأخلاقيات الإعلام.
- + المحرر الجيد هو الذي يبرز أفضل ما في التقرير المكتوب والمنتج. فالمحرر ليس الكاتب أو المنتج للتقرير.
- + يمكن للتحرير أن يشمل ما يلي: التخطيط وتقصي المعلومات والتأكد من الحقائق، وإعادة الكتابة، وتقصير التقرير أو إطالته، وإعادة صياغته وأكثر من ذلك. التحرير أكثر من مجرد التحقق من قواعد اللغة والأخطاء الإملائية، والتي غالباً ما يعتقد الناس من خارج المؤسسة الإعلامية بأنه العمل الأساسي للمحرر.
- + المحرر الجيد يعمل بشكل وثيق مع كاتب أو منتج التقرير، فهو يقدم أولاً إحاطة دقيقة قبل بدء العمل، وعند الانتهاء من إنتاج التقرير يقدم نقداً وتقييماً مهنيين. هاتان المهمتان هما من أهم مهام المحرر (انظر إلى الصفحات الخاصة بالإحاطة الدقيقة والتقييم المهني).

لمحة عامة عن مهام المحرر

يتولى المحرر مسؤولية الأمور التالية:

- 1 **المحتوى:** إنجاز القصة في الوقت المناسب، صحة الوقائع، الهيكلة الصحفية المدعمة والمدروسة بشكل جيد.
- 2 **البنية:** العرض والمعالجة الدرامية للقصة.
- 3 **السرد والأسلوب:** أنماط السرد، سهولة الفهم، الوضوح، التقسيم المنطقي لل فقرات، الأخطاء الإملائية، النحو، الالتزام بالخط التحريري للمؤسسة.
- 4 **شكل النص:** تحرير طول المادة، الفقرات الفرعية، العناوين، المواد البصرية، الرسومات الجرافية الأخرى.

تعريف وظيفة المحرر

- + المحرر هو مرشح أو فلتير، فهو/هي يبحث عن المحتوى من مجموعة مصادر متنوعة، على سبيل المثال، من فريق العمل، والصحافيين المستقلين، ووكالات الأنباء، وشركات العلاقات العامة، ووسائل الإعلام الاجتماعية، ومن ثم يقرر أي منها الأنسب والأجدر بالاهتمام بالنسبة لجمهوره. وتشمل المعايير الأولية أن يكون المحتوى متداولاً وجديداً ومناسباً.
- + يتحقق المحرر العادي من كون المواد المنشورة أو المبنوثة هي الأكثر إثارة للاهتمام والأنسب والأسهل فهماً لجمهوره. ويعتبر تحرير النسخ (أو تحرير الطباعة) أحد أهم وظائف المحرر العادي (انظر الصفحات الخاصة بتحرير النسخ).
- + عادة ما يكون المحرر مسؤولاً أيضاً عن وضع نص إضافي تحتاجه كل قصة - مثل العنوان، وتوصيف الصورة، والفقرة الافتتاحية، والعناوين الفرعية، وانتقاء الاقتباسات المستخرجة (انظر الصفحات الخاصة بالعناوين الرئيسية والعناوين الفرعية وغيرها)
- + وغالباً ما يشرف المحرر على وضع مواد إضافية في القصة المبنوثة أو المطبوعة. ويمكن أن يشمل ذلك الصور أو مخططات المعلومات البياينة أو الرسوم الكرتونية أو المواد السمعية والبصرية.
- + واليوم، وعلى نحو متزايد فإن المحرر مطالب بإتقان صيغ إعلامية مختلفة - أي أن المحرر الذي يعمل في الصحافة المطبوعة يتوقع منه أن يتولى مسؤولية النسخة الإلكترونية للقصة المطبوعة، والعكس بالعكس.
- + وقد يعمل المحرر أيضاً صحافياً، فيبحث عن المعلومات ويكتب قصته أو ينتج تقاريره الخاصة بنفسه.
- + المحررون في أعلى التسلسل الهرمي في أية مؤسسة إعلامية غالباً ما يكونون مسؤولين أيضاً عن جودة عمل كادرهم، ومن أجل ضمان الجودة، فإن أهم واجبات المحرر تقديم إحاطة واضحة (شرح موجز) لما ينبغي أن تركز عليه القصة، وكذلك تقييم الصحفيين بانتظام (انظر الصفحات الخاصة بالإحاطة الدقيقة والتقييم). كما ينبغي على المحرر أيضاً أن يبقى على تواصل مستمر مع كادره، ومناقشة كيفية تطوير القصة وفي أي اتجاه يمكن أن تتطور القصة.
- + غالباً ما يلعب المحررون دوراً في مناقشة إنتاج مؤسساتهم الإعلامية، وغالباً ما يحضرون الاجتماعات والمؤتمرات التي تركز على هذا الموضوع. وبهذه الطريقة فإنهم يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بجودة التحرير. وجود المحرر أمر حيوي لفعالية ونتائج هذه الاجتماعات (انظر الصفحات الخاصة بمناقشة المنتج الإعلامي والمؤتمرات).
- + عادة ما يكون المحرر صحفياً موظفاً لدى مؤسسة إعلامية تعمل في مجال الإعلام المطبوع أو الإلكتروني أو المرئي أو المسموع كالإذاعة والتلفزيون.
- + يمثل المحرر النهج التحريري والسياسي التي تتبناها مؤسسته ويتمسك به.
- + بصفة عامة، يعمل المحررون في مجالات متخصصة، مثل السياسة أو الرياضة أو الثقافة وغيرها.
- + وقد شهدت الآونة الأخيرة تطور ما يسمى بنظام «غرفة الأخبار» في مجال المنشورات المطبوعة والإلكترونية، حيث يجلس المحرر مع آخرين في مكتب تخطيط مفتوح، ويكون مسؤولاً عن جميع المواضيع المختلفة التي يمكن أن تُنشر.
- + في الهرمية التقليدية للمحررين عادة ما يكون رئيس التحرير على رأس الهرم، ثم يأتي المحررون المسؤولون عن الإدارات المختلفة (وكذلك نوابهم)، ثم المحررون العاديون الذين يعملون على تفاصيل إنتاج القصة.
- + ووفقاً لنوع وسيلة الإعلام، قد يكون لدى المحررين بعض المسؤوليات المتخصصة. على سبيل المثال، قد يتابع مدير التحرير شؤون الموظفين والمالية. ويتأكد محرر الإنتاج من أن عمليات الطباعة والإنتاج تجري بسلاسة. ويشرف رئيس المحررين المساعدين على المحررين المساعدين الآخرين الذين يتحققون من دقة العمل وفحواه والتدقيق اللغوي. ويعمل محرر الصور على المحتوى المرئي. في الإعلام التلفزيوني، نجد محررين يعملون على الفيلم - أي يشرفون على المونتاج وتحرير الصور والمادة الفيلمية. وهؤلاء لا يتعاملون مع الكلمات.

فريقي باستمرار ليفكر ملياً في المعايير التي ينفذ من خلالها عمله والأسئلة التي يجب طرحها على من هم في موقع السلطة.

لكن المحررين الجيدين حريصون أيضاً على ألا يضيع صوت الصحفي داخل النص. فالتحرير الجيد هو عن عبارة عن مساعدة الصحفي كي يروي قصته، وقد أخرجت بأفضل شكل ممكن. قال الشاعر البريطاني بليك موريسون ذات مرة: «قد يكون عمل المحرر عملاً دموياً، ولكن السكاكين ليست ملكية حصرية للجزائريين، فالجراحون أيضاً يستخدموها.» المحررون الجيدين لديهم حماس للقصص التي يتعاملون معها يعادل حماس الصحفيين، وهم يشدون الكمال في عملهم. كما أنهم حذرون من احتمالية حدوث سلسلة من الأخطاء بدءاً من المطبعية البسيطة منها وصولاً إلى الكتابة الشربة المركبة والتقارير غير الزبينة. ولعلمهم الأكثر التزاماً بأصول المهنة من بين معظم العاملين فيها. ولكن قلائل هم المحررون الذين يتربعون على عرش المجد الذي يترعب عليه نظراً وهم كتاب التقارير.

سيساعدك هذا الدليل كي تكون محرراً قوياً، ويوفر لك الأدوات التي تساعدك على تحديد شكل التغطية وتوجيهها، وتحسين الكتابة وإعداد التقارير، والعمل مع الصحفيين والمراسلين لإنتاج أفضل صحافة ممكنة. ولكن لا ينبغي أن تتوقف عند هذا الحد. يجب أن تستمر في صقل الحرفة، وألا تغفل الحقيقة البسيطة وهي أن الصحافة الجيدة تبني على التحرير الجيد.

براشانت راو، صحفي،
ومدير مكتب وكالة فرانس برس السابق في بغداد.

يدو التحرير في ظاهره عملاً أحادياً لا يلقى صاحبه التناء. من يقطع ثمار العمل هم المرسلون والصحفيون الذين يذهبون إلى موقع الخبر. هم الذين يجرون المقابلات، وهم الذين يكشفون القصص المثيرة للاهتمام، وهم أيضاً الذين توضع أسماؤهم في الصحف، وهم الذين يصدون المديح والإطراء. ويمكن لأفضلهم أن يتقدم بطلب الحصول على جائزة مرموقة ويؤلف الكتب التي تجعله من المشاهير.

المحررون: ما العمل الذي يقومون به؟

إنهم جنود مجهولون، لا رصيد لهم رغم أنهم العمود الفقري للصحافة. يُنتقدون بسهولة ولكن نادراً ما يُعترف بفضلهم ومساهماتهم التي يؤديونها للأخبار.

في جوهره، يجري تحرير النص الموجود على شاشة الكمبيوتر في غرف الأخبار، ويجب أن يخرج بأفضل المعايير الصحفية الممكنة. هذا العمل قد يتطلب أحياناً الكثير من التحرير، أو في أحيان أخرى قد لا يتطلب أي جهد على الإطلاق.

مع ذلك، فإن المحررين المتمرسين يقومون بالعديد من الأشياء الأخرى. فهم مختبر أفكار المرسلين عندما تبدأ الفكرة، وهم أدلاء الصحفيين الفعليين، وهم من يساعد الصحفيين على الاستعداد للمقابلات المهمة، وهم المزاج المتميز بالطاقة والمشاعر القوية عندما تأتي الأخبار العاجلة.

يروي كتاب «كل رجال الرئيس» كيف قام بن برادلي المحرر التنفيذي لصحيفة «واشنطن بوست» بكيح جماع الصحفيين بوب وودوارد وكارل بيرنستاين وتوجيههما، عندما كانا يغطيان فضيحة ووترغيت. وكان برادلي حذراً، ومدركاً للقول المأثور القديم: «رفع درجة حرارة الماء في حوض الاستحمام درجة واحدة في كل مرة، يجعل المرء يستحم في ماء يغلي قبل أن يدرك ذلك.»

كانت لي تجربتي الخاصة عندما سحبت وكالة «فرانس برس» جميع الموظفين – بمن فيهم أنا – من المناطق التي يسيطر عليها المتمردون في سوريا في أواخر عام 2012. في ذلك الوقت، اعترضت على هذا الإجراء وكنت أصر على أن بإمكانني العمل بأمان، ولكن طلبي رفض من قبل المحررين. بعد أشهر، اكتشفت أن صحافياً مستقلاً، كان يخطط للعديد من الرحلات التي تشبه تلك التي كنت أخطط للقيام بها قد اختطف بعد فترة وجيزة من مغادرتي لسوريا. فالقرار الذي كان من وجهة نظري قراراً غير مقبول، كان قراراً شجاعاً وصحيحاً من وجهة نظر المحرر.

يسأل المحررون الجيدين أسئلة صحفية، لا يستطيع طرحها الصحفيون الذين غالباً ما يكونون مثقلين بغاية كثيفة من المعلومات التي جمعوها. وتراوح هذه الأسئلة بين مسائل العرض – هل كتبنا النص بأفضل طريقة ممكنة، وهل لدى القارئ جميع المعلومات الضرورية – وصولاً إلى المتطلبات الأشمل من التقارير، بما في ذلك تلك القانونية والمتعلقة بالسلامة والنزاهة والموضوعية.

إنهم يفرضون أنفسهم على القصص حتى عندما لا يتواجدون في مكان الحدث. وكمراسل أجنيبي، كنت قد أكدت على معرفة كل ما يتعلق بقصتي لأثبت للمحرر أن الموقف الذي اتخذته كان صحيحاً، سائلاً نفسي ما توقعته أن تكون أسئلته، وعن غير قصد، قمت بتحسين قصصتي نتيجة لذلك. وكمدبر مكتب ومحرر، مارست الضغط على

الطريق إلى التحرير الصحفي
من إصدار مؤسسة MiCT الإعلامية

العنوان:

MiCT
Brunnenstrasse 9
Berlin 10119
Germany
Phone +49 30 4849 302 10
www.mict-international.org

تحرير: إليزابيث شميدت، كاترين شير، سفين ريك

تصميم: غونار باور

إدارة التحرير: باولا شتايلوم

تأليف: إليزابيث شميدت

ترجمة: عياب مراد

تدقيق لغوي: محمد سامي الحبال، شتيفان غلينون

"الطريق إلى التحرير الصحفي" مطبوعة صادرة عن مؤسسة MiCT الإعلامية
بدعم من وزارة الخارجية الألمانية.

جميع الحقوق محفوظة 2014

٤	مقدمة
٦	المحرر
٨	تحرير النسخ أو تحرير الطباعة
١٢	العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والتوصيفات وغيرها
١٨	الإحاطة الدقيقة أو الشرح الدقيق
٢٠	تقديم تقييم مهني
٢٦	الاجتماع الإخباري
٣٢	التقييم التحريري
٣٦	التقييم التحريري – قائمة تحقق
٤٠	إدارة الاجتماعات
٤٦	التواصل البناء للحياة العملية اليومية

الطريق إلى التحرير الصحفي

المحرر . تحرير النسخ . العناوين الرئيسية، العناوين الفرعية، التوصيفات
وغيرها . الإحاطة الدقيقة . الاجتماع الإخباري . التقييم التحريري . التقييم
التحريري - قائمة تحقق . إدارة الاجتماعات . التواصل البناء للحياة
العملية اليومية . إصدار . مؤسسة MICT الإعلامية